

جامعة غرداية
كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم اقتصادية



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

الشعبة : العلوم الاقتصادية

التخصص : اقتصاد وتسيير مؤسسات

بغنوان:

التدريب كمتغير وسيط في العلاقة ما بين نظام الحوافز وأداء الموظفين في

مؤسسات التعليم العالي

دراسة ميدانية لعينة من موظفي جامعة غرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2023/06/13

تحت إشراف:

أ.د/ مصطفى طويطي

من إعداد الطالبات :

إيمان لهواجي

حفصة حاج قويدر

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر.ب	د/قرونقة وليد
مشرفا	جامعة غرداية	أستاذ التعليم العالي	د/طويطي مصطفى
مناقشة	جامعة غرداية	أستاذة محاضر.ب	د/مويسي مروى

السنة الجامعية: 2023/2022

جامعة غرداية
كلية علوم اقتصادية لتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم اقتصادية



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

بمعنوان:

التدريب كمتغير وسيط في العلاقة ما بين نظام الحوافز وأداء الموظفين في

مؤسسات التعليم العالي

دراسة ميدانية لعينة من موظفي جامعة غرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/13

تحت إشراف:

أ.د/ مصطفى طويطي

من إعداد الطالبات:

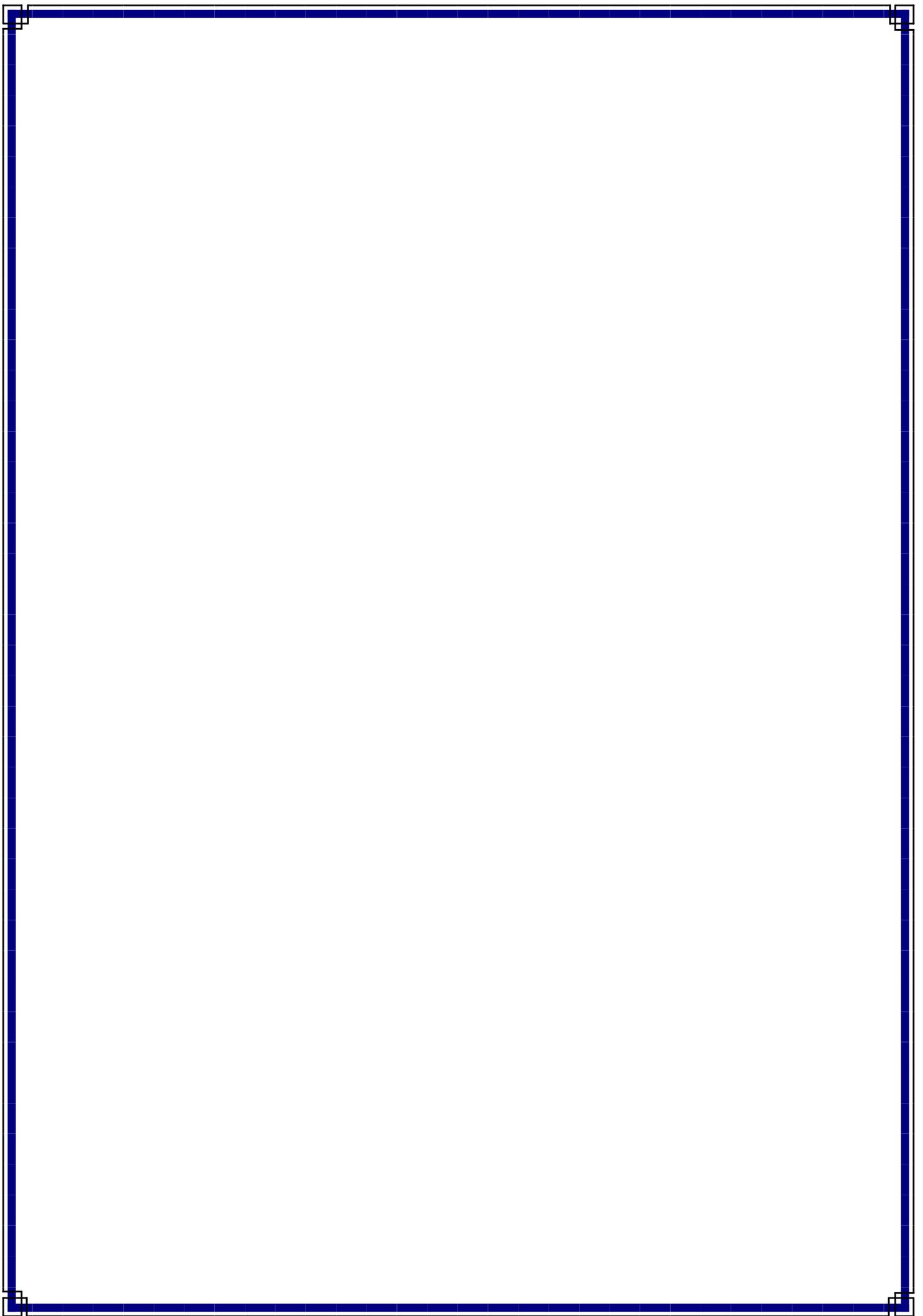
إيمان لهواجي

حفصة حاج قويدر

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ	د/قرونقة وليد
مشرفا	جامعة غرداية	أستاذ	د/طويطي مصطفى
مناقشة	جامعة غرداية	أستاذة	د/مويصي مروى

السنة الجامعية: 2023/2022





{ وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ وَرَحْمَتُهُ لَهَمَّتْ طَائِفَةٌ
مِنْهُمْ أَنْ يُضِلُّوكَ وَمَا يُضِلُّونَ إِلَّا أَنْفُسَهُمْ وَمَا
يَضُرُّونَكَ مِنْ شَيْءٍ وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ
وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ
اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا } (النساء: 113)

صدق الله العظيم

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلي :

سندي في هذه الحياة ،إلى من أحمل اسمه بكل افتخار ...إلى والدي الحبيب

الذي أفنى حياته في سبيل توفير كل متطلبات الحياة

إلى أبي العزيز الغالي حفظه الله ورعاه وبارك في عمره .

إلى الإنسانية التي لطالما تمنيت أن تقر عينها برويتي في يوم كهذا إلى التي

توسدها التراب قبل تحقيق أمنيتها...إلى أمي رحمها الله.

إلى الشموع التي أضاءت لي مشواري...إلى إخوتي وأخواتي الذين تقاسموا

معي عبء الحياة إلى صديقاتي .

إلى كل من دعاني بالخير .

إلى كل من أحب .

لهواجي إيمان



الإهداء

تتعالى الأصوات وتمتزج العبارات
وتتحرك الأنامل لتخط كلمات لتبقى في القلب ذكريات
لترسم لك التمانى والتبريكات

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد :
الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا
ثمرة الجهد بفضلته تعالى ممددة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله
وأدامهما نورا لدربي

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوة وأخوات
عبد الرزاق ، حمزة ، سعيد ، كلثوم ، سعاد ، حافية ، أسماء ، خيرقونساء إخوتي
وأولادهم (أحمد ، هفاء ، جنان ، حياة ، خفران ، ضياء ، زينب)
والشكر الموصول إلى أستاذ فاضل من مجهودات مقدمة
إلى كل من كان لهم أثر على حياتي وإلى كل من أحبهم قلبي ونسبهم قلبي
حفصة حاج قويدر

شكر و عرفان

نشكر الله الذي وهبنا العلم ووفقتنا وسخر لنا السبيل لإنجاز هذا العمل

الحمد لله الذي بفضلہ تتم الصالحات.

وبعد سبحانه وتعالى لا يسعنا إلا أن نتقدم بخالص الشكر والعرفان الأستاذ المشرف

" مصطفى طويطي " الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته التي ساهمت في تجاوز العقبات

ونسائحه القيمة حول الموضوع وأرائه السديدة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا

البحث وأيضاً جزيل الشكر للجنة المناقشة وموظفين الإدارة لجامعة غرداية

كما نوجه الشكر والعرفان إلى كل من ساهم في مساعدتنا من قريب أو بعيد لإنجاز

هذا العمل .

" بحسب الله أن يوفقتنا لما فيه خير لنا "

إيمان لهواجي .

حفصة حاج قويدر .

المخلص:

تهدف هذه دراسة إلى اختبار أثر للتدريب كمتغير وسيط في العلاقة ما بين نظام الحوافز وأداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي بجامعة غرداية، و اعتمدنا في هذه دراسة على المنهج الوصفي حيث تم استخدام الاستبيان وتم تصميمه و التأكد من صدقه، أين تم توزيعه على عينة من الموظفين بلغ عددهم 80 موظف، وتم استخراج نتائج من خلال برنامج الحزمة الاجتماعية spss، حيث تم استخدام برمجية smart pls4 لاختبار الفرضيات المباشرة من أجل اختبار ونمذجة العلاقة الوسيطة للتدريب بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لموظفي الإدارة بجامعة غرداية و نتائج الدراسة ما يلي :

تبين لموظفي الإدارة بجامعة لعدم وجود علاقة تأثير وسيطية لتدريب من خلال نظام الحوافز على أداء الموظفين ، وجود تأثير نظام الحوافز على الأداء الوظيفي ، وجود تأثير التدريب على الأداء الوظيفي .

الكلمات مفتاحية : نظام الحوافز ؛ التدريب ؛ الأداء الوظيفي .

Abstract:

In this study, we tested the effect of training as a mediating variable in the relationship between the incentive system and the performance of employees in higher education institutions at the University of Ghardaïa numbered 80 employees, and results were extracted through the spss social package program, where smart pls4 software was used to test direct hypotheses in order to test and model the mediating relationship of training between the incentive system and job performance of the administration staff at Ghardaïa University. The results of the study are as follows: It was found for the management staff at the university that there is no mediating effect of training through the incentive system on the performance of employees, the existence of the effect of the incentive system on job performance, and the existence of the effect of training on job performance.

Keywords: incentive system; training; Job performance

فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
I	الإهداء
III	الشكر والعرفان
IV	الهلخص
VI	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال والملاحق
أ-د	مقدمة
	الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة
6	تمهيد
7	المبحث الأول : نظام الحوافز، التدريب، الأداء الوظيفي
7	المطلب الأول مفهوم نظام الحوافز
13	المطلب الثاني : مفهوم التدريب
21	المطلب الثالث : مفهوم الأداء الوظيفي
25	المطلب الرابع : العلاقة بين نظام الحوافز والتدريب والأداء الوظيفي نظريا
27	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
27	المطلب الأول : الدراسات السابقة العربية
36	المطلب الثاني : الدراسات السابقة الأجنبية
39	المطلب الثالث : نقد الدراسات السابقة
	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
42	تمهيد
43	المبحث الأول : منهجية الدراسة الميدانية
43	المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة الميدانية
43	المطلب الثاني : أداة الدراسة الميدانية
46	المطلب الثالث : مخطط الإطار الفرضي للدراسة
47	المطلب الرابع : صدق وثبات أداة الدراسة

48	المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لوجهات نظر موظفي الإدارة بجامعة غرداية لنظام الحوافر، التدريب، الأداء الوظيفي
48	المطلب الأول: تحليل بيانات الشخصية لموظفي الإدارة بجامعة غرداية
52	المطلب الثاني : التحليل الإحصائي لوجهات نظر موظفي الإدارة بجامعة غرداية لنظام الحوافر والتدريب
55	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لوجهات نظر موظفي الإدارة بجامعة غرداية لمحور الأداء الوظيفي
57	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج
57	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
58	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
63	المطلب الثالث: مناقشة و تحليل النتائج
66	خاتمة.
68	قائمة المصادر والمراجع .
	الملاحق .
	الفهرس .

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
ج	متغيرات الدراسة	01
20	أشكال التدريب	02
45	سلم قياس المستويات	03
47	نتيجة ثبات اختبار ثبات باستخدام ألفا كرونباخ	04
48	توزيع العينة حسب النوع	05
49	توزيع العينة حسب العمر	06
49	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	07
50	توزيع العينة حسب الخبرة	08
50	توزيع العينة حسب الدورة التدريبية	09
51	نتائج تحليل وجهات موظفي الإدارة بجامعة غرداية لمحور نظام الحوافز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية)، التدريب، الأداء الوظيفي	10
52	تصورات المستجيبين نحو فقرات بعد الحوافز المادية مرتبة حسب الأهمية	11
53	تصورات المستجيبين نحو فقرات بعد الحوافز المعنوية مرتبة حسب الأهمية	13
54	نتائج تحليل وجهات موظفي الإدارة بجامعة غرداية لمحور التدريب	14
55	نتائج تحليل وجهات موظفي الإدارة بجامعة غرداية لمحور أداء الموظفين	15
57	نتائج اختبار كمولوجرف سمرنوف لتوزيع البيانات طبيعي	17
59	الصدق التقاربي	18
61	الصدق التمييزي	19
62	نتائج المسارات	20
63	اختبار الفرضية الوسيطة	21

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
10	أشكال الحوافز	01
46	منخطط الفرضيات	02
48	توزيع موظفي الإدارة بجامعة غرداية حسب النوع	03
49	توزيع موظفي الإدارة بجامعة غرداية حسب العمر	04
49	توزيع موظفي الإدارة بجامعة غرداية حسب المؤهل	05
50	توزيع موظفي الإدارة بجامعة غرداية حسب الخبرة	06
50	توزيع موظفي الإدارة بجامعة غرداية حسب الدورة التدريبية	07
58	النموذج الهيكلي العلاقة الوسيطة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي قبل التعديل	08
59	النموذج الهيكلي العلاقة الوسيطة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي بعد التعديل	09

قائمة الملاحق

عنوان الملحق	رقم الملحق
استمارة الاستبيان	(1)
قائمة المحكمين	(2)
نتائج الاستبيان بناء على مخرجات SPSS	(3) و (4)
مخرجات برنامج Smart PLS4	(5)

مقدمة

في ظل التطورات والتحويلات التي تحدث للعالم في جميع المجالات وقطاع التعليم العالي بالأخص الذي يعد في المرحلة الأخيرة من المسيرة الدراسية وكذا المجتمع الإداري المتكون من العنصر الأساسي وهو العنصر البشري الذي يكون مؤهل وكفى للخوض في التحديات والتغيرات التي تواجهه في الحياة المهنية في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لتجعل منه ذو خبرة وكفاءة عالية ومستوى أداء جيد ومنافس يفيد ويستفيد منه. وبذلك أصبح تحفيز الموظفين لتأدية مهامهم بأريحية وفعالية وتوفير مناخ ملائم لطرح الأفكار و لتبادل الآراء ومعالجة المشاكل بنظام من بين المتطلبات الأساسية التي تساهم في نجاح المنظمات ورفع مستوى الإبداع والابتكار.

تعد الحوافز أحد الدوافع التي تؤثر على أداء الفرد في مكان عمله ومن هنا تكتسب أهمية خاصة من قبل الأفراد، والحوافز المشجعة للأداء المتميز لتحقيق حاجات الكيان البشري ولإثارة دوافعهم و يحرك طاقتهم الكامنة ومن ثم ضمان تفانيهم في أداءهم والتعامل بكفاءة وفعالية والمساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الموظفين وتنسيق أولوياتهم حسب ما تسعى المؤسسة الوصول إليه.

وكما التدريب عنصرا هاما لتطوير العنصر البشري العامل في المنظمة ويعبر على نشاط مخطط يهدف لتنمية وتطوير قدرات (مهارات ومعارف) أفكار قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد العاملين لتمكينهم من تحقيق ذواتهم من خلال تحقيق مزيج أهدافهم الشخصية، وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة كما أن العملية التدريبية للموظفين في الميدان ضروري ليكونوا أكثر كفاءة في أعمالهم المتوقعة حيث يهتم التدريب بإكسابهم المعلومات والمهارات ويوجه إلى جميع الفئات والتخصصات على اختلاف المستويات الوظيفية والخبرات العلمية. يعتبر الأداء الوظيفي ركيزة أساسية داخل المؤسسات الإدارية والتعليمية المتكون عددهم بجامعة غرداية من (319 اداريين، 508 أساتذة، 172 متقاعدين) الذي كان لهم دور كبير في تجسيد غايات المؤسسة، وتطويرها لذا سعت جاهدة في هذا العنصر حركيا وفعليا، لكي يقدم أفضل ما لديه لصالح المؤسسة .

حيث يشكل الأداء الوظيفي دور أساسي للمؤسسات من خلال الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية لتصبح المؤسسة قادرة على التطور والنجاح والتعامل الجيد وأيضا أن الأداء الوظيفي يحظى بأهمية في العملية الإدارية في تحسين الأداء بتطبيق سياسات التحفيز كوسيلة لدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط وجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات بشكل مستمر، ما يدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، فينعكس ذلك على أدائهم الوظيفي.

وإنطلاقا مما سبق فإن الإشكالية الرئيسية التي نحاول الإجابة عليها في هذه الدراسة يمكن صياغتها على

النحو التالي :

أ. إشكالية الدراسة :

" ما أثر نظام الحوافز على أداء الموظفين من خلال التدريب في جامعة غرداية ؟"

مقدمة

وتبعاً للإشكالية الرئيسية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية :

الأسئلة الفرعية :

➤ هل توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين نظام الحوافز بدلالة أبعادها(المادية، المعنوية) والتدريب ؟

➤ هل توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي ؟

➤ هل توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين التدريب والأداء الوظيفي؟

➤ هل توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي من خلال التدريب ؟

ب. فرضيات الدراسة :

وكتصور لإجابات إشكالية الدراسة ،نطرح الفرضيات التالية :

1- هناك علاقة تأثيرية بين نظام الحوافز بدلالة أبعادها(مادية،معنوية) والتدريب ؛

2- هناك علاقة تأثيرية بين نظام الحوافز على الأداء الوظيفي؛

3- هناك علاقة تأثيرية بين التدريب على الأداء الوظيفي؛

4- هناك علاقة تأثيرية بين نظام الحوافز على الأداء الوظيفي من خلال التدريب.

ت.أهداف الدراسة : تسعى هذه الدراسة على تحقيق الأهداف التالية :

1- معرفة تأثير نظام الحوافز على الأداء الوظيفي ؛

2- معرفة تأثير التدريب على الأداء الوظيفي؛

3- معرفة العلاقة الوسيطة لتدريب بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي ؛

4- توضيح العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي بجامعة غرداية.

ث.أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية البحث في تسليط الضوء على أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي من خلال التدريب ومدى

قدرة على التطوير وتحسين المورد البشري في جامعة غرداية؛

- مدى تفعيل التحفيز (ماديا،معنويا) في الجامعة وفعالية وأرجحية الموظفين في العمل؛

- أهمية الأداء الوظيفي الذي هو أساس التميز والإبداع والابتكار والتنافس بين المنظمات.

ج.أسباب اختيار موضوع الدراسة : من أهم الأسباب التي دفعتنا لإختيار موضوع الدراسة نذكر :

الأسباب الذاتية :

• موضوع متوفر وقابل للبحث في كل المجالات ؛

مقدمة

● رغبتى الشخصية لمعرفة مدى أهمية ودور موضوع نظام الحوافز والتدريب على أداء والمنظمة وتطورها بجامعة غرداية .

● الأسباب الموضوعية :

- معرفة هل التدريب له الوساطة في العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي بالجامعة؛
- أهمية الحوافز المادية والمعنوية على فعالية أداء المورد البشري في المؤسسة؛
- الاهتمام بمتطلبات والظروف الملائمة لخلق جو يدعم الموظفين لحل المشاكل وإيجاد الحلول ومعالجتها وخلق روح العمل الجماعي لمواجهة الصعوبات وبالتالي أداء جيد ومنافس.

ح. حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية : تقدم هذه الدراسة لنظام الحوافز من خلال جانبين (الحوافز المادية والحوافز المعنوية) من خلال التدريب على الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي بجامعة غرداية؛
- الحدود المكانية : أجريت هذه الدراسة في مؤسسات التعليم العالي ، بجامعة غرداية نموذجا؛
- الحدود الزمانية : تم القيام بهذه الدراسة من خلال الفترة الممتدة من 06/06 إلى 2023/04/01 وهي الفترة التي تم توزيع أداة الدراسة وجمع البيانات 2023/

خ. جدول متغيرات الدراسة : رقم(01) كالاتي:

الاسم	المتغيرات
نظام الحوافز	المتغير المستقل
التدريب	المتغير الوسيط
الأداء الوظيفي	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبات

د. منهج الدراسة :

تم الاعتماد على المنهج الوصفي، لوصف الظاهرة في الجانب النظري وتحليل نتائجها في الجانب التطبيقي، كما تم الاعتماد على منهج أسلوب دراسة ميدانية ثم تحليل من خلال أخذ عينة من موظفين جامعة غرداية . بيانات الاستبيان باستخدام SPSS برنامج الحزمة الإحصائية.

ذ. صعوبات الدراسة :

- من خلال هذا العمل المتواضع لا يخلو أي العمل من صعوبات والمتمثلة في ما يلي :
- صعوبة التعامل مع أداة النمذجة ؛
- صعوبة الوصول إلى عدد كبير على الموظفين للإجابة على الاستبيان.

ر. هيكل موضوع الدراسة :

كما أن هذه الدراسة تنقسم إلى فصلين: كل فصل يتكون من مبحثين يتعلق المبحث الأول من الجانب النظري الذي يتحدث عن نظام الحوافز، التدريب، الأداء الوظيفي، العلاقة بين متغيرات الدراسة نظريا .

فصل نظري : وقد تناولت الدراسة في المبحث الأول من هذا الفصل المطلب الأول مفهوم الحوافز وأهميته و خصائصه، و أنواع، و أهداف، مراحل تقييم نظام الحوافز ؛

وفي المطلب الثاني مفهوم التدريب وأهميته، وأنواعه، و أهدافه، وأساليب، ومبادئ ؛

وفي المطلب الثالث مفهوم الأداء الوظيفي ، والعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي ومحدداته ؛

وفي المطلب الرابع العلاقة بين نظام الحوافز والتدريب والأداء الوظيفي نظريا؛

أما في المبحث الثاني من هذا الفصل يتناول الدراسات العربية والأجنبية التي تشمل موضوع نظام الحوافز والتدريب والأداء الوظيفي ونقد الدراسات السابقة ودراستنا .

فصل تطبيقي: يتكون من ثلاث مباحث ، المبحث الأول منهجية الدراسة الميدانية ، أما المبحث الثاني التحليل

الإحصائي لوجهات نظر موظفي الإدارة بجامعة غرداية نظام الحوافز والتدريب والأداء الوظيفي، المبحث الثالث اختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

تمهيد :

إن الاهتمام الكبير بموضوع نظام الحوافز والتدريب والدور الذي يلعبه في تنمية وتحسين الأداء لكافة فئات القوى العاملة في المؤسسة وبذلك تسعى المؤسسات بتطبيق الحوافز لجميع أشكالها وأساليبها للحفاظ على موردها البشري للوصول لمستوى الولاء والانتماء لها وذلك ينعكس على الأداء الوظيفي.

سنحاول من خلال هذا الفصل إلى إبراز العلاقة وأثر نظام الحوافز على أداء الموظفين من خلال التدريب وهذا ضمن المبحث الأول، أما المبحث الثاني فنحاول من خلاله عرض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتعليق عليها، فكان تقسيم الفصل كالتالي :

المبحث الأول: ماهية نظام الحوافز، ماهية التدريب، ماهية أداء الموظفين، والعلاقة بين نظام الحوافز ، التدريب، أداء الموظفين؛

المبحث الثاني : الدراسات السابقة.

المبحث الأول : نظام الحوافز، التدريب، الأداء الوظيفي

يعتبر موضوع التدريب ونظام الحوافز من الموضوعات التي لاقى اهتمام كبير من قبل موظفين الإدارة التي تساهم في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة حيث يعمل على مواجهة التحديات التي تواجههم في العمل، كما يساهم في تطوير الموارد القدامى لتحقيق النتائج المرغوبة لتحسين مستوى الأداء الوظيفي، وعليه سوف نتطرق في هذا المبحث الأول نظام الحوافز في المطلب الأول، والتدريب في المطلب الثاني، والمطلب الثالث الأداء الوظيفي والمطلب الرابع العلاقة بين نظام الحوافز والتدريب والأداء الوظيفي نظريا .

المطلب الأول : مفهوم نظام الحوافز

سنحاول في هذا المطلب التعرف على مفهوم وأهمية وخصائص نظام الحوافز، بالإضافة إلى أهداف وأنواع وكذا مراحل نظام الحوافز.

الفرع الأول: تعريف وأهمية نظام الحوافز وخصائصه

أولاً: تعريف نظام الحوافز

يتلقى الموظف أجره أو رتبة مقابل القيمة الوظيفية التي يشغلها أما الحافز فهو مكافأة أو تمييز المتميز الذي يؤديه بشكل غير اعتيادي .

ويختلف حافز العمل بهذا المعنى عن الدافع حيث يمكن حافز العمل في مجموعة القوى التي تحرك الموظف في البيئة التي يعيشها في المنظمة والتي مثيرات سلوكه تقوده إلى نتائج معينة، أما دافع العمل فهو مجموعة الحركة للموظف من داخله لاندفاع للعمل¹

وتعرف الحوافز هي احد الدوافع التي تؤثر على أداء الفرد في مكان عمله، ومن هنا تكتسب أهمية خاصة من قبل الأفراد، والحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقق حاجات في الكيان البشري عميقة وتشعر بأنه إنسان له مكانة وأنه مقدر في عمله، واهتم الإسلام بقضية الحوافز على الأفعال سواء في الدنيا أو الآخرة فيقول تبارك وتعالى : ﴿هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ﴾ الرحمن - الآية 60 .

ويعرف الحوافز: هي عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل. كما يعرف أيضا الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء يستحق الحافز هو أداء غير عادي أو ربما وفق لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق للعاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر.²

ويعرف الحوافز: هي عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل.³ ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص بأن الحوافز هي مجموعة من العوامل التي تستخدمها المؤسسة لتحريك دوافع الموظف من أجل الأداء أفضل كنتيجة للتمييز في الأداء بغية الوصول إلى أهداف الفرد والمؤسسة .

¹ مجيد الكرخي ، إدارة الموارد البشرية ، بناية الشركة المتحدة للتأمين ، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص201.

² زين تيم ، أساليب الإدارة الحديثة ، دار الفضاءات لنشر والتوزيع ، 2018، ص155.

³ مصطفى يوسف كافي ، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي ، الطبعة الأولى، دار الرواد مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، 2014 ص183.

ثانيا: أهمية نظام الحوافز

يحتل موضوع الحوافز مكانا بارزا منذ بدء الاهتمام بالبحث عن الأفراد القادرين على العمل بكفاءة ويكفل الانجاز الفعال لأهداف المنظمة حيث أن الحوافز تلعب دورا فعالا ومهما في إنتاجية العاملين . وتتبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من جهودات و إنجازات فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز يعتبر من الأمور المهمة ،والتي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد.¹ وبوجه عام فان أهمية الحوافز تكمن في الآتي :

- المساهمة في إشباع حاجة العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها .
- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى انجازها .
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم.²

ثالثا: خصائص نظام الحوافز الفعال :

- زيادة الإنتاجية .
- تدعيم قدرات العاملين وقدراتهم في الوصول إلى نتائج وتحقيقها .
- ربط مصالح الفرد وأهدافه بالمنظمة وأهدافها .
- حل المشكل المتعلقة برضى العاملين.³

الفرع الثاني: أنواع وأهداف نظام الحوافز

أولا: أنواع الحوافز

الحوافز ذات أنواع مختلفة ويمكن تقسيمها إلى أنواع التالية وفقا للمعايير الآتية :

- من حيث طبيعتها: مادية و معنوية
- من حيث الفئة المستهدفة : فردية و جماعية
- من حيث أثرها : ايجابية وسلبية
- من حيث الإرتباط : داخلية وخارجية

قسمت الحوافز من حيث طبيعتها إلى:

¹ وثيق النخلة، القيادة الإدارية وفن التحفيز ، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان ، 2015،ص 71.

² لكحل منيف ، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي ، الطبعة الأولى، دار المثقف للنشر والتوزيع، 2018، ص 17- 18.

³ مصطفى يوسف كافي، نفس المرجع السابق ، ص 194.

خوافز مادية: الخوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل ، وتجنيد ما لديهم من قدرات ، و الارتفاع بمستوى كفايتهم ومن هذه الخوافز: الراتب - المكافآت التشجيعية والعلاوات والمشاركة في الأرباح - والمكافآت على الاقتراحات الهادفة - السكن والمواصلات - ربط الأجر بالإنتاج - الضمان الصحي والاجتماعي .¹

ويعتبر الحافز المادي : هو حافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي حيث تعد الخوافز المادية من أقدم أنواع الخوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة .² والخوافز المادية قد تكون ايجابية كمنح المكافآت و المساعدات أو إعطاء العلاوة وقد تكون سلبية كالحرمان من المكافآت وتخفيض الراتب . وتكون الخوافز المادية على أشكال مختلفة منها :

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

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

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

- المشاركة في الأرباح : حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عامليها أسهما في شركاتهم لتحفيز العاملين - السكن والمواصلات : حيث يعتبر في نظر العاملين حافزا جيدا لما فيه تخفيف لعبء النفقات

- ربط الأجر بالإنتاج : وذلك لإيجاد علاقة طردية بين كل من الأجر والإنتاج فكلما زاد الإنتاج زاد دخل العامل - الضمان الاجتماعي : هو ضمان مستقل بعد بلوغ سن التقاعد أو للظروف الصحية التي قد توقفه وفي الحالتين يوفر الضمان الاجتماعي ضمانا ماديا لحياة كريمة .³

- الخوافز المعنوية : هي الخوافز التي تساعد الإنسان على تحسين حالته النفسية و إشباع حاجاته الاجتماعية ، وتعمل على زيادة شعور الموظف بالرقى في عمله وزيادة ولائه للعمل والعاملين بما يحقق التعاون فيما بينهم ، ومن أمثلة الخوافز المعنوية توجيه خطاب شكر أو اختيار العامل المجتهد كموظف مثالي في المنظمة .

والخوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الخوافز المادية بل أن المادي منها لا يتحقق ما لم يقترن بخوافز معنوية ، وتختلف ، والخوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد كالحاجة للتقدير أو تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي .⁴

وللخوافز المعنوية أشكال مختلفة :

¹ البارودي منال أحمد ،الرضا الوظيفي وفن التعامل الرؤساء والمرؤوسين ، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2015، ص 59 .

² لكحل منيف ،مرجع سابق ، ص 20.

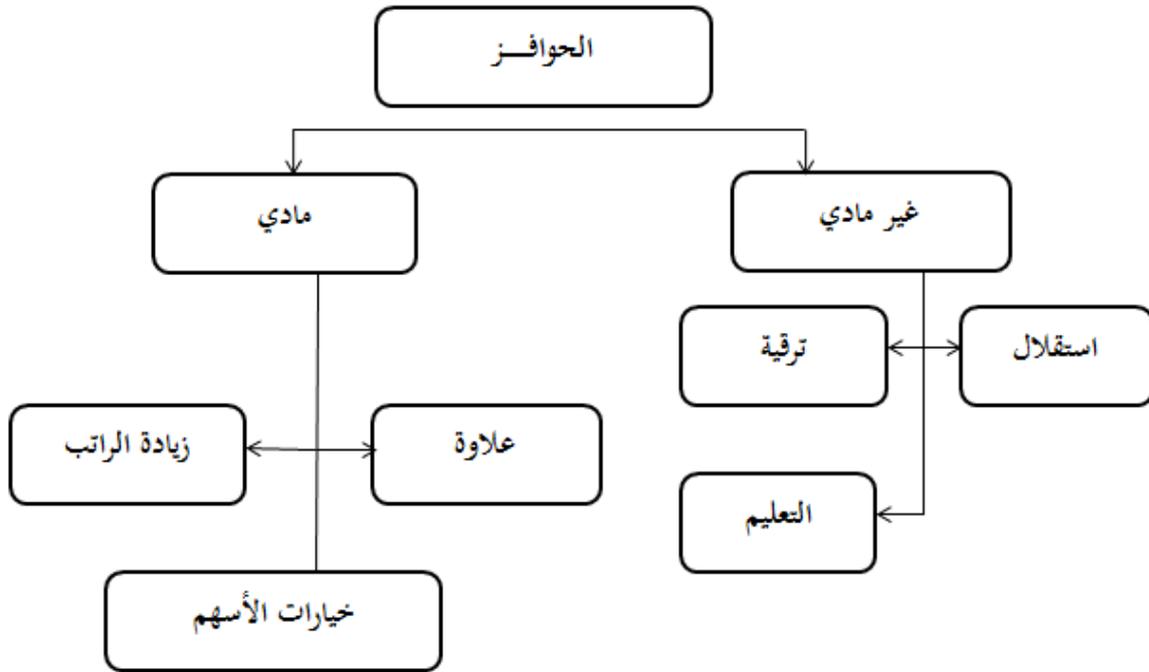
³ محمد الحسن التيجاني يوسف ،التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمدينة بمكة المكرمة ، أطروحة ماجستير

إدارة أعمال ،الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010، ص 23-24.

⁴ البارودي منال أحمد ،نفس المرجع السابق ص 59-60.

- التدريب : يمكن تعريف التدريب على أنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مزاولة عمله.
- رفع معنويات الأفراد : لاشك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات ، يؤدي إلى ثقة العامل بنفسه ، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي .
- المشاركة في إتخاذ القرار : ويعني ذلك اشتراك الموظفين أو العاملين عند إتخاذ القرارات التي لها علاقة بأعمال العاملين
- الترقية : حيث تعتبر حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي ، إذا أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسؤولية وتأكيد الذات .¹

الشكل رقم 01: أنواع مختلفة من الحوافز



SOURCE : Henrik Magnusson & Christine Nyrenius Bachelor thesis in Management control School of Business, Economics and Law, University of Gothenburg, spring 2011.

قسمت الحوافز من حيث الفئة المستهدفة إلى :

¹ البارودي منال أحمد ، نفس مرجع سابق ص 59-60.

¹ الطاهر الوافي ، التحفيز وأداء المرضين ، أطروحة ماجستير ، جامعة قسنطينة 2011-2012 ، ص 35-36.

¹ محمد الحسن التيجاني ، يوسف ، نفس مرجع سابق ، ص 26.

أ- الحوافز الفردية : وتوجه للفرد بغية مكافأته على مجهوداته وسلوكه الجيدة لانجاز العمل ،ويطبق هذا النوع من الحوافز بزيادة معدلات الإنتاج إذا كان العمل يأخذ الأقسام بالمؤسسة.

ومن أمثلة هذه الحوافز الفردية ربط الأجر بالإنتاج، والمكافآت التشجيعية والتي عنها قانون العمل بالمردود الفردي

ب- الحوافز الجماعية : هي الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة وليس الفرد باعتباره كائناً مستقلاً ، والتي تهدف إلى حفز وتشجيع العمل الجماعي ، وكذلك زيادة إنتاجية ومستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة.¹ قسمت الحوافز من حيث أثرها أو فاعليتها :

ج- الحوافز الايجابية : هو الذي يمنح الفرد مزايا مختلفة إذا قام بالعمل المطلوب ،فهو يجذب الفرد عن طريق تقديم أو الوعد بتقديم عطاء محسوس أو غير محسوس كوسيلة لإشباع الدافع . فهذا النوع من الحوافز يعتمد عنصر الترغيب والأمل والتفاؤل في زيادة الحماس لأداء الواجب.

وهدف الحوافز الايجابية هو رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال التشجيع والإثابة الذي يغري بأن يسلك سلوكاً معيناً ترغب فيه الإدارة ،وعن طريق توفير فرص التقدم والتقدير والكسب المادي والأدبي الجيد.

ح- الحوافز السلبية: فهو يعني حرمان العامل من مزايا أو منعه من الحصول على منفعة محسوسة أو غير محسوسة، حاضرة أو مستقبلية .

فهو يدفع الأفراد إلى للعمل من خلال حرمانهم من مزايا أو التهديد بمنعهم من إشباع مالي أو اجتماعي . مما يحمل الفرد على تجنب النتائج المترتبة عليها والابتعاد عن عواقبها. وهذا النوع من الحوافز يعتمد التخويف والعقاب و الأنظمة الرادعة أساساً له .²

قسمت الحوافز من حيث الارتباط :

خ. الحوافز الداخلية :

هي الحوافز التي ترتبط بالعمل نفسه ، وتشمل الإحساس بمسؤولية الفرد اتجاه جزء مغدي من العمل ونتائجه وتتيح هذه العوامل للفرد استخدام مهاراته و قدراته في التطوير والتقدير كما توفر له معلومات المرتدة عن أداءه. وكذلك فإن الحوافز الداخلية التي تحقق من خلال العمل ذاته ومنها :

- الاستقلالية في العمل
- استخدام مهارات متنوعة
- القيام بأداء عمل مهم
- الحصول على معلومات مرتدة من العمل ذاته
- د. الحوافز الخارجية:

¹ الطاهر الوافي ، نفس مرجع سابق ،ص 39-4.

² محمد عقلة إبراهيم ، حوافز العمل بين الإسلام والنظريات الوضعية ، الطبعة الأولى ، مكتبة الرسالة الحديثة، الجامعة الأردنية، 1988، ص 31-32.

و هي لا ترتبط بالعمل بنفسه بل تعود الفرد من مصادر أخرى في المنظمة وتمثل الحوافز الخارجية التشجيعية وتقدير زملاء و المهنة والترقيات والتعويضات المؤجلة.

و الحوافز الخارجية هي الحوافز التي تقدمها إدارة المنظمة وقع خارج نطاق العمل ذاته ومنها :

- الأجر النقدي
- الإجازات
- التأمين
- الوجبات المجانية
- العلاج
- الخصومات الممنوحة على منتجات الشركة أو المؤسسة .¹

ثانياً: أهداف نظام الحوافز

لعملية تحفيز العاملين أهداف لا بد من مراعاتها من قبل إدارات المؤسسات كالأتي:²

- تحسين الإنتاجية؛
- إبراز أنشطة المؤسسة؛
- رفع روح المعنوية للعاملين ؛
- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين؛
- مكافأة الأداء المتميز؛
- تشجيع الإبداع والابتكار الجيد؛
- حفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء .
- ويرى الكر ضمان قدر مقبول من التوازن بين أهداف الشركة وبين احتياجات الموظفين ومطالبهم الأساسية ،و بدرجة تسمح بتعزيز انتماءات الموظفين للشركة وشحن همهم وحماسهم للقيام بالأداء بفعالية بما يحقق الشركة أهدافها وبما يضمن للموظفين استقرارهم ورضاهم الوظيفي .
- تخفيض الفائض من العمل مثل تخفيض التكاليف، كمية الخامات؛
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها على الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام؛

¹ محمد الحسن التيجاني يوسف ، نفس مرجع سابق ، ص 30-31.

² غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء العاملين في مؤسسات القطاع العام الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط عمان ، 2012-2013، ص 16.

- تعزيز القدرة التنافسية للشركة بالاستناد إلى موظفين متحفزين لتقديم مستويات أداء عالية وللحفاظ على درجات إتقان مميزة؛
- المساهمة في استنباط أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل.¹

الفرع الثالث : مراحل تقييم نظام الحوافز

إن نظام الحوافز الجيد لا بد أن يأخذ بمجموعة من الشروط التي تمر بالمراحل التالية :

1. تحديد الهدف من نظام الحوافز : أي حافز يجب ان يستوعب أهداف المنظمة وإستراتيجيتها المحددة ولا بد من أن تتعكس أهداف الحوافز على أهداف المنظمة وتتفاعل معها .
2. دراسة الأداء : وهذا يستدعي :
 - وجود تصميم للوظائف على مستوى مرضي؛
 - وجود قواعد عمل سليمة؛
 - تناسب عدد الموظفين مع حاجات المنظمة؛
 - توفير بيئة عمل مناسبة؛
 - هيمنة الفرد وسيطرته على عمله من حيث الجودة والتدرج ؛
 - تحديد موازنة مناسبة للحوافز تتلاءم مع حاجات وقدرات المنظمة؛
 - وضع إجراءات عملية لتنفيذ نظام الحوافز لتحديد مستواها وتوقيتها وأنواعها وكيفية منحها؛²
 - الاستفادة من قدرات الموظفين وتوظيفها بشكل فعال بما يقلل من سلبيات تحفيز الطبيعي للموظفين
 - استطلاع المجالات التي من شأنها تحفيز الرغبات الذاتية والحاجات الاجتماعية للموظفين ومنها حاجات الاحترام والتقدير والانتماء والأمان و الحاجات الفسيولوجية.

المطلب الثاني: مفهوم التدريب

سنحاول في هذا المطلب التعرف على مفهوم وأهمية و أهداف التدريب ،بالإضافة إلى مبادئ وأساليب وكذا أنواعه.

الفرع الأول: تعريف وأهمية وأهداف التدريب

أولاً: تعريف التدريب

يعتبر التدريب أي نشاط منظم ناتج عن حاجة تعليمية مقيمة بوعي، و مصمم لتحسين أداء المورد أو المؤسسة، و لذا نجد عدة كتاب أعطو عدة تعاريف في هذا السياق من أبرزها ما يلي:

¹خالد علي أبوعلان ، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات مشروبات قسنطينة ،مذكرة لنيل درجة ماجستير ،جامعة الخليل ،فلسطين 2016 ص36 .

²مجيد الكرنحي ،نفس مرجع السابق ، ص 202-203.

التدريب هو الجهد المنظم و المخطط له لتزويد الموارد البشرية في المؤسسة بخبرات و معارف معينة، و تحسين و تطوير مهاراتهم و قدراتهم و تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم بشكل إيجابي، مما يساعدهم على أداء وظائفهم الحالية و المستقبلية بفاعلية، و بالتالي رفع مستوى الإنتاج و تحقيق أهداف المورد و المؤسسة معا.

كما يعرف التدريب بأنه عملية الوصول بالطاقات البشرية في المؤسسة للمستوى الأدائي المطلوب، و المرغوب به سلوكا و اتجاهها، من المستوى الأدائي الحالي.

ويعرف أيضا بأنه كل عملية يتم عن طريقها تنمية أو زيادة كل من المهارة و المعرفة عند الموارد، من أجل تحقيق هدف معين، فهو بذلك يعتبر أداة هامة لرفع جودة المورد البشري اللازمة لأداء العمل، و تحقيق إنتاجية عالية، و أيضا إذا تطلب الأمر تغيير السلوكيات و الاتجاهات و تطويرها بما يساهم في نجاح المؤسسة. كما يعرف أيضا بأنه تلك الجهود الهادفة إلى تزويد المورد بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارات في أداء العمل، أو تنمية مهارات و معارف و خبرات، باتجاه زيادة كفاءته الحالية و المستقبلية.

كما يقصد به أنه عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات و مفاهيم و قواعد و اتجاهات، لزيادة و تحسين الأداء.

كما يعرف أيضا بأنه تنمية منظمة، و تحسين للاتجاهات، و المعرفة و المهارات، و نماذج السلوكيات المطلوبة في مواقف العمل المختلفة، من أجل قيام الموارد بمهامهم المهنية على أحسن وجه، و في أقل وقت ممكن و بطريقة مريحة. ومنه من خلال هذه التعاريف نستنتج أن التدريب هو عملية يقوم بها المورد البشري بغية تحسين و تطوير مهاراته و قدراته المهنية لتحقيق أهدافه و أهداف المؤسسة لأداء وظيفي أفضل.¹

ثانيا: أهمية التدريب:

يؤدي التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال وغيرها ومن أهم هذه الفوائد ما يلي :

- 1-زيادة في الإنتاج : وهي زيادة في كميته و تحسین في نوعه فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه درجة إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.
- 2-اقتصاد في النفقات: إن التدريب هو اقتصاد في النفقات إذ تؤدي البرامج التدريبية مردود أكثر من كلفتها . إن تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقا لأصولها وفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات، من سلامة للآلة واقتصاد في المواد و قلة في المخاطر.
- 3-قلة في دوران العمل: إن تدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدراتهم في مزاولة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار وثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدراتهم في مزاولة أعمالهم وإيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة.

¹ بن مبروك نبيلة، تفعيل دور الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة الجزائر، 2016، ص32-31-30.

4- رفع معنويات العاملين: للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ كثيرا ما يشعر الفرد بأن منظمة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها حتى يزداد إخلاصه بعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمنظمة ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل وهو مصدر رفع معنويات العاملين في العمل .

5- توفير قوة احتياطية في المنظمة: كما أن التدريب يشكل مصدرا مهما للطلبات الملحة للأيدي العاملة وخاصة أيام الرخاء الاقتصادي وفي ميدان التنمية الصناعية، إذ عن طريقه يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.

6- قلة في حوادث العمل: إذ التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة والحركة وكذلك محاولة المواد وتلك جميعها مصدر من مصادر القضاء على الحوادث الصناعية حيث لا نجد لها مجالات في حياة العاملين وأن يقل حدوثها على أقل تقدير. بالإضافة إلى الفوائد السابقة هناك فوائد أخرى.

7- يؤدي التدريب إلى استمرارية التنظيم واستقراره: استقرار التنظيم وثباته معناه قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، ولا شك إن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة فتعني قدره التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغيرات في حجم العمل ويتطلب هذا توفر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة للنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم، فالأفراد المدربين ولديهم الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم .

إن نجاح المنظمات وحتى المجتمع ككل، مرتبط بالضرورة بتدريب الأفراد، فالتدريب يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي، والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملامة الفرد لعمله.¹

ثالثا: أهداف التدريب

يتمثل الهدف الأساسي من التدريب والعملية التدريبية في إحداث تغييرات في سلوك ومعارف واتجاهات المتدربين قصد التغلب على المشكلات والمعوقات القائمة والمحتمل حدوثها من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية للأداء .

و يشير ياغي بان رسالة التدريب تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

- أولا : ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.

- ثانيًا: ترغيب الموظف في عمله بتنمية ولاءه وانتمائه للعمل باعتبار إن زيادة إنتاجيته مرهونة برغبته في أداء العمل.

- ثالثا : توفير الدافع الذاتي لدى الموظف لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته كما ونوعا من خلال توعيته بأهداف المنظمة وسياساتها وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف . فهناك ضرورة ملحة لتقبل الموظف أهداف المنظمة ورسالتها لضمان أن يكون عمله هادفا وذو قيمة وفعالية.

¹ عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، 2005، ص 60-61.

رابعاً - : زيادة مهارات وقدرات الموظف واقتناعه بمقومات تؤهله للترقية للمناصب الأعلى .
الشركات التي (Hamblen Group) فيما يخص دور التدريب في التطوير فقد حددت حققت نمواً فائقاً بتدريب عاملاتها من خلال التركيز على أدائهم الوظيفي حيث أن الأسلوب الواقعي للاستثمار البشري المتمثل في تعليم أفراد المؤسسة والذي يمثل دعماً أساسياً لأدائهم الوظيفي ويعتقد أن من عادة المؤسسة الربط بين التدريب والتطوير وبين

متطلبات الوظيفة وبالتالي بينها وبين أهداف المؤسسة وبدون هذا الربط يصبح من الصعب إجراء هذا الجانب من عملية التقييم الذي يتطلب من المشاركين التعرف على حاجات التدريب والتطوير .

وترى الباحثة أن من الأهداف الرئيسية للتدريب - : هي تنمية وتغيير سلوكيات الأفراد لسد الثغرة بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المطلوب الوصول إليه ورفع مستوى أداء الفرد وتنمية مهاراته ومعارفه واتجاهاته فيما يتعلق بميدان عمله وصولاً إلى علاقة إيجابية مرهونة بتحقيق أهداف المنظمة والأهداف التي يتطلع إليها الموظف.¹

الفرع الثاني: مبادئ وأساليب التدريب

أولاً: مبادئ التدريب

اختلف اللغاب في تحديد مبادئ التدريب، إلا أن الخبراء في الإدارة إتفقوا على الأتي:

1-1- الدافعية والتحفيز لتحقيق الأهداف الشخصية: يسعى الفرد لتحقيق أهدافه من خلال تواجده في المؤسسة، ومن أكثر الأهداف التي يرغب الفرد في تحقيقها في مجال عمله هي تحقيق الأمان الوظيفي، والحصول على حوافز العمل المادية والمعنوية، وتقدير الآخرين، مع المركز الاجتماعي والمسؤولية والإنجاز، فإذا كان التدريب يساعد الفرد على تحقيق بعض هذه الأهداف فإن هذا يسهل من عملية التعلم، فالفرد الذي يحص على فرصة لزيادة وتحسين مهاراته يكون لديه دافعية عالية للتعلم، لأنه يرى أنّ زيادة مهاراته ستمكّنه من زيادة دخله وشعوره بالأمان .

1-2- اختيار المدربين: تعتمد فاعلية الكثير من البرامج التدريبية على نوع المدربين وكفائتهم، إذ أن عملية

الاختيار يجب أن تتم بعناية فائقة واستناداً إلى معايير اختيار تتضمن خبرتهم واطلاعهم ومعارفهم وكفائتهم في إدارة البرامج التدريبية، ويمكن تقسيم المدربين حسب المعايير الآتية:

- التخصص ؛

- سنوات الخبرة؛²

- الجدارات؛

-التعليم السابق؛

¹ عائذ عبد العزيز، علي نعمان ، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى ، شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تعز، اليمن، 2008، ص23.

² بوغريس لامية، التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية، شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012-2013، ص10.

- التدريب المسبق؛

- القدرات التكنولوجية؛

-الدرجات العلمية المختلفة؛

1-3- ميزانية التدريب: هناك مجموعة من التكاليف التي ترتبط بأي برنامج تدريبي وذلك على الرغم من أن هذه التكاليف سوف تتوزع بشكل واضح مع اختلاف نوع التدريب الذي يتم تطبيقه، وتشمل التكاليف تكاليف الإيجار، تكاليف المدرب وتكاليف نفقاته والإقامة، وانخفاض الإنتاج بسبب غياب المتدربين، وتكاليف المواد التدريبية، وتكاليف الوقت المستهلك في التدريب، بالإضافة إلى المصاريف الإدارية.

1-4- اختيار المتدربين: لا يوجد برامج تدريب بدون متدربين، فالتدريب الهادف يركز على مجموعة المتدربين الذين تم اختيارهم وفق خطة تدرج وظيفي لإكسابهم مهارات ومعرفة تنظيمية تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل.

1-5- المواد التدريبية: يفضل أن تكون المواد التدريبية مناسبة للبيئة المحلية حتى تعطي إشارات تدريبية تناسب التطبيقات بعد التدريب، كما يفضل استخدام أكثر من وسيلة تدريبية في البرنامج التدريبي الواحد .

1-6- الهدف: باعتبار التدريب عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفء، حيث أنه يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديداً دقيقاً من حيث الموضوع والزمان والمكان، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة .

1-7- الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة وللوائح المعمول بها في المؤسسة.

1-8-واقعية التدريب: هو أن يتم التدريب في ظل ظروف مماثلة لظروف العمل كلما أمكن ذلك، وأن يعتبر عن احتياجات تدريبية حقيقية للعاملين، فعدم واقعية التدريب يمكن أن تؤدي إلى إصابة العاملين بدرجة عالية من الإحباط، ويرجع السبب في ذلك إلى عدم قدرتهم على نقل التدريب إلى مكان العمل لتعظيم العائد من نشاط التدريب.¹

ثانياً: أساليب التدريب

هناك العديد من أساليب التدريب يمكن إجمالها في مجموعتين رئيسيتين :

أ- التدريب في موقع العمل On-The-Job Training

يتميز التدريب في موقع العمل بفعاليته حيث أنه يتم في بيئة العمل نفسها ويكون زملاء المتدرب والمشرفون عليه هم أنفسهم زملاءه والمشرفون عليه عند التدريب. كما أنه قد يؤدي إلى الاقتصاد في النفقات حيث أنه لا يتطلب مساحات مخصصة للتدريب ولا يحتاج إلى أدوات أو أجهزة خاصة.ومن حيث المآخذ،فيؤخذ على التدريب في موقع العمل احتمال اقتراف المتدرب أخطاءً قد تنعقد آثارها سلبياً على إنتاجية المنظمة،بالإضافة إلى أنه قد يتم التعامل بعدم جدية من قبل المشرف على التدريب في حالة ازدياد ضغوط العمل عليه.

¹ بوغريس لامية، نفس مرجع السابق، ص11-12.

ومن أهم أساليب التدريب التي تستخدم في هذه المجموعة :

1- التلمذة الصناعية Apprenticeship

تسمى أحيانا بالتدريب المهني ويعتمد هذا الأسلوب على تجهيز الفرد وإعداده للعمل في مهنة محددة عن طريق تعليمه نظريا وعلميا لفترة مؤقتة من خلال تحديد موظف قديم مؤهل لتدريبه ثم إلحاقه بأحد المصانع للتدريب على القيام بأعباء نفس المهنة التي سيعمل بها. ومن الضروري أن يكون هناك تعاون وثقة متبادلة فيما بين المدرب والمتدرب . يتم استخدام هذا الأسلوب كثيرا في الوظائف الحرفية حيث قد تستغرق عملية التدريب لمدة طويلة نسبيا قد تتعدى أكثر من عام .

2- تعليمات العمل Job Instructions

يتم هذا الأسلوب عن طريق إعطاء تعليمات وإرشادات مكتوبة إلى المتدرب عليه إتباعها وتنفيذها . تكون مهمة المتدرب شرح التعليمات والإرشادات الإشراف على تطبيقها . يقوم المدرب بمتابعة أداء المتدرب ومدى تنفيذه للتعليمات كما يقوم بتوجيهه في حالة وجود أي أخطاء في التنفيذ.

3- التحويل الجزئي للخبرات Transitory Experiences

عندما يتقرر ترقية موظف من وظيفة معينة إلى وظيفة أعلى ، فإنه قد يتولى القيام بأداء جزء من مهمات الوظيفة التي سيرقى إليها قبل إجراء عملية الترقية بالإضافة إلى قيامه بأداء مهمات وظيفته الحالية . ولأجل ذلك فإن هذا

الأسلوب يعرف أيضا باسم أسلو إعداد البديل Understudy

أن أهم خصائص هذا النوع من البرامج هو أنه يعطي المجال للمتدرب لأن يتدرب على مهمات الوظيفة الأعلى بشكل تدريجي تمهيدا للقيام بأداء كافة أعمال الوظيفة التي سيرقى إليها .

4- التدوير الوظيفي Job Rotation

تم استعراض موضوع تدوير الوظيفي والذي يعني انتقال العاملون من وظيفة إلى أخرى في الدائرة نفسها أو دائرة أخرى ، وذلك في الفصل الأسبق المتعلق بتصميم الوظائف وتحليلها .¹ تساهم عملية التدوير الوظيفي في تعريف الموظف على علاقة عمله بالأعمال الأخرى لأجل تكوين صورة شاملة ومتكاملة عن أعمال المنظمة . إلا أن من أهم الانتقادات لهذا الأسلوب أنه إذا كان التنقل ضمن مجموعة من نفس الأعمال القديمة . فإن الموظفين يستمروا في معاناتهم من الملل والضجر لعدة وظائف بدلا من وظيفة واحدة.

ب- التدريب خارج موقع العمل Off-job Training

تلجأ المنظمات إلى إتباع هذا النوع من التدريب بإرسال موظفيها للتدريب في أماكن خارج مواقع أعمالهم في حالات عدم توفر الإمكانيات التدريبية الضرورية للتدريب داخل المنظمة لأداء مهمة التدريب على الوجه الأكمل . ويتم تدريب الموظف في مراكز مخصصة للتدريب سواء داخل المنظمة أو خارجها أو في مراكز تدريبية في الجامعات والمعاهد المتخصصة .

¹ محمود أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار وائل لنشر والتوزيع ، عمان، 2010، ص177.

ويمكن تلخيص أهم أساليب التدريب في هذه المجموعة بما يلي:

1- المحاضرات Lectures

يتمثل هذا الأسلوب بإعطاء المعلومات وسيرها باتجاه واحد One way communication من المحاضرة إلى الحاضرين والذين لا توجد لديهم مجالات واسعة .

2- المؤتمرات Conferences

المؤتمر عبارة عن اجتماع يشترك فيه عدد من الأفراد المتخصصين لدراسة موضوع محدد له أهمية خاصة لدى المشتركين في المؤتمر . وبالتالي فهو حلقة نقاشية لبحث موضوع محدد سلفاً أبعاده وجوانبه ونطاقه .

3- دراسة الحالات Case Studies

يعرض المدرب حسب هذا الأسلوب حالة معينة عبارة عن موقف أو مشكلة أو قضية محددة على مجموعة من المتدربين ويطلب منهم مناقشتها وتحليلها والتوصل إلى حل بشأنها .

4- تمثيل الأدوار Role playing

يتضمن هذا الأسلوب تكون مواقف عملية وواقعية يقوم فيها عدد من المتدربين بتكوين فرق حسب عدد الأشخاص الذين تحتاجهم الحالة وحسب توجيه المدرب يطلب من الذين يمثل سلوك حقيقي في موقف مصطنع كما لو كان يعيشه في الحياة الفعلية .

5- المباريات الإدارية Management Games

هي عبارة عن تهيئة مناخ اصطناعي ووضع تدريبي مشابه لبيئة العمل الحقيقية فمثلاً قد يطلب من المتدربين اتخاذ القرارات بخصوص مستويات المخزون أو تسعير السلعة .

6- أسلوب الإيضاح العملي Demonstration

يقصد بهذا الأسلوب التدريب بالملاحظة والعرض التوضيحي ، حيث أنه بمقتضى ذلك يقوم المدرب بأداء عمل معين أمام المتدربين مع شرح نظري وعملي لكافة خطوات العمل ، مع السماح للمتدربين بالاستفسار والمناقشة . بعد ذلك يقوم بنفسه تحت إشراف المدرب بينما يقوم باقي المتدربين بملاحظته وإبداء ملاحظاتهم كيفية أداء العمل .

7- الندوات أو حلقات البحث Seminars

وفقاً لهذا الأسلوب يشترك مجموعة من المتخصصين في موضوع معين محدد سلفاً، حيث يقوم كل مشترك بطرق جانب معين من الموضوع أمام مجموعة من الأفراد، الذين تتاح أمام كل منهم فرصة مشاركة المتخصصين في النقاش ومعالجة الأفكار التي تطرح في الندوة .

8- تدريب الحساسية Sensitivity Training

يعتمد هذا الأسلوب على استماع كل متدرب إلى آراء المتدربين الآخرين وملاحظاتهم عن سلوكه وتصرفاته بكل صراحة وبدون مجاملة.¹

الفرع الثالث: أشكال التدريب

على أي شركة أو منظمة أن تحدد سياستها العامة في التدريب، ويعني هذا تحديد أنواع التدريب التي تفضلها الشركة وتود التركيز عليها، وهناك العديد من أنواع التدريب، وتمثل الاختبارات المتاحة أمام الشركة، وتستطيع الشركة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها، وتلك هي أشكال التدريب:

¹ محمود أحمد جودة، نفس المرجع السابق، ص182.

الجدول رقم(02) أشكال التدريب

مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
توجيه الموظف الجديد.	التدريب المهني والفني.	داخل الشركة.
التدريب أثناء العمل.	التدريب التخصصي.	خارج الشركة.
التدريب لتحديد المعرفة والمهارة.	التدريب الإداري.	في برامج حكومية.
تدريب بغرض الترقية والنقل		

المصدر: عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، نيولينك للنشر والتدريب، ط1، 2015، ص43.

■ أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

- 1- توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.
- 2- التدريب أثناء العمل: ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر؛ حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعقيد، لذلك عليه أن يتلقى التدريب مباشرة على الآلة نفسها ومن المشرف عليها.¹
- 3- التدريب بغرض تحديد المعرفة والمهارة : حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، لمعاصرة الأنظمة الجديدة.
- 4- التدريب بغرض الترقية والنقل: وذلك لوجود احتمالات كبيرة لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وهذا الاختلاف مطلوب التدريب عليه.

■ أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

- 1- التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية، في الأعمال الفنية والمهنية ، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، والميكانيكا، وغيرها.
- 2-التدريب التخصصي : ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية وهندسة الإنتاج.
- 3- التدريب الإداري: ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الإشرافية أو الوسطى أو العليا.

¹عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، الطبعة الأولى، نيولينك للنشر والتدريب، 2015، ص43.

■ أنواع التدريب حسب مكانها:

1- التدريب داخل الشركة: قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة، سواء بمدرسين من داخل أو خارج الشركة، وبالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج، أو دعوة مدرسين للمساهمة في تصميم البرامج والإشراف عليها.

2- التدريب خارج الشركة: تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزءا من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها، وذلك إذ كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة، وربما خارج الدولة، وذلك من خلال شركة تدريب خاصة.

3- برامج حكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة، وهي برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

المطلب الثالث : ماهية الأداء الوظيفي

سنحاول التطرق في هذا المطلب على مفهوم وأهمية الأداء الوظيفي بالإضافة عناصر ومحدداته وكذا العوامل المؤثرة عليه

الفرع الأول : مفهوم الأداء الوظيفي

الأداء لغة : هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، هو قضاء الشيء أو القيام به .
الأداء اصطلاحا :

بأنه القيام بأعباء الوظيفية من مسؤوليات و واجبات وفقا للمعدل المفروض أدوه من العامل الكفء المدرب ويعرف المؤلف أيضا الأداء : بأنه تلك العملية التي تعني كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي، للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلا¹ .
أشار مفهوم الأداء إلى مدى تحقيق وإنجازات المهام المكونة الوظيفية الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، ويعتبر الأداء من احد المحددات التي تشير على الكفاءة لدى العاملين و وصولهم لمستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة، وقد يحدث التماس وتداخل بين مفهوم الأداء والجهد، حيث إن الجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، بينما الأداء فيشير إلى النتائج التي حققها الفرد .
ويعرف أيضا الأداء الوظيفي : عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد .

كما يمكن تعريف الأداء الوظيفي : بأنه نشاط يقود الفرد لإنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة²

كما يعرف الأداء الوظيفي : بأنه أفعال وسلوكيات يقوم بها الفرد والتي تسهم بشكل أساسي في الحصول على الوظائف والأهداف التنظيمية للمنظمة .

¹فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، عمان، 2010، ص42-44.

²لبنى زياد، خالد الساكت، أثر الضغط العمل على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الأردنية رسالة لنيل مذكرة ماجستير كلية الأعمال، جامعة عمان العربية 2014 ص 28.

ومنه نستخلص أن للأداء الخصائص التالية¹ :

- أنه يعتمد على عوامل متعددة
- يمكنه تحليل وتقييم أداء الموظفين من زوايا ووجهات نظر متعددة
- سيكون مختلفا عن التقييم في الماضي

المحتوى الرئيسي لتقييم الأداء هو تقييم كفاءة عمل الموظفين ونتائج العمل. والقدرة المهنية. والموقف الأيديولوجي. والأداء السياسي والأداء المعنوي والنفسي. وموقف العمل.

الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

تمثل أهمية الأداء الوظيفي في قدرته على الحفاظ على مستوى أداء متميز للمنظمة ، والذي يمكنها من إحراز أعلى مراكز التنافسية وتحقيق أهدافها وحمايتها من تقلبات وتحديات عوامل البيئة الخارجية ، بالإضافة إلى أن الأداء الوظيفي يساهم في ضمان استمرارية عمل المنظمة وتطويرها ومواكبة أحداث الوسائل التكنولوجية المعاصرة ، التي تتيح الفرصة للوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من العملاء ، وتقييم أفضل الخدمات والمنتجات لهم، كما تكمن أهمية الأداء الوظيفي بأنه يمكن أصحاب العمل من التنبؤ بالأخطار و وضع استراتيجيات للتصدي لها ومواجهتها وحل المشكلات الحالية ، فهناك حاجة متزايدة إلى الأداء متميز ومرتفع للمنظمات لتحقيق أهدافها .

بينما تتمثل أهمية الأداء الوظيفي في مساعدة الموظفين في عملية صنع اتخاذ القرارات من خلال تحديد قدراتهم ومدى كفاءتهم في إنجاز أعمالهم خلال مدة زمنية معينة ، والذي يكفأ بالحصول على حوافز مادية وتريقات من قبل الإدارة ، حيث أن الأداء الوظيفي مرتبط بشكل كبير مع الحوافز سواء مادية أو معنوية ، وذلك لتشجيع الموظفين على الاستمرارية والتقدم في تطوير أدائهم الوظيفي والذي ينعكس بدوره إيجابيا على رضاهم الوظيفي وشعورهم بالولاء والانتماء لبيئة العمل ويتمي الموهبة والإبداع لديهم. وتتبلور أهمية دراسة الأداء فيما يلي :

بعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر ، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل ، وبالتالي يساعد في اتخاذ القرار والترقية .

غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد ، وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينية يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل ، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذو الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم² .

¹Research on the Influence of SMEs' Enterprise Incentive System on Employees' Performance--A ، Yuxi Zhang
Case Study on HBhaoLinJu Trading Co., Ltd Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR), volume 199 china 2018 , p

²باسم مصطفى على البساطي ، أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي ، جزء متطلبات الحصول على درجة ماجستير المهني في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة 2021 ص60.

الفرع الثالث: عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته

على الرغم من اختلافات الباحثين في تعريف الأداء الوظيفي إلا هناك عناصر الأداء الوظيفي تجمع هذه التعاريف وهذه العناصر يمكن حصرها فيما يلي :

المعرفة بالمتطلبات الوظيفية : وتشمل المعارف والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .¹

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

كمية العمل المنجزة : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز²

الفرع الرابع: محددات الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة ، وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلبيا أو ايجابيا ، يطلق على هذه العناصر محددات الأداء متمثلا في :

الجهد : هو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته

القدرات : تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفية

ادراك الدور أو المهمة : تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور

وكل محددات المذكورة أعلاه هي محددات تخضع لسيطرة الموظف ، لكن في الحقيقة هناك محددات تخرج عن سيطرته ومن شأنها أن تؤثر على الأداء و تشكل في مجملها متطلبات الأداء الفعال وهي :

الوظيفة (المتطلبات العمل) : وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات و أدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف ، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة .

الموقف (بيئة التنظيم الداخلية) : أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل الإشراف ، وفرة الموارد ، الأنظمة الإدارية ، الهيكل التنظيمي ، نظام الاتصال ، السلطة أسلوب القيادة ، نظام الحوافز ، الثواب والعقاب

¹ سناء محمود أحمد سليمان ، أثر أخلاقيات الأعمال على الأداء الوظيفي ، دراسة حالة في بنك القاهرة عمان ، لنيل درجة ماجستير في الإدارة كلية الأعمال كلية الأعمال قسم الإدارة جامعة عمان ، 2014 ، ص 33.

² فيصل خرشى ، فعالية الأداء الوظيفي الإدارة البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير قسم الإدارة والتسيير 2018-2019 ص 8.

إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية¹

نمط الأداء : والمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها الأنشطة فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان لعمل جسمانيا بالدرجة الأولى في حين أن الأعمال الذهنية يمكن قياسها بالطريقة التي تم بها الوصول إلى حل أو إصدار قرار متعلق بمشكلة معينة أو الأسلوب المستخدم في إجراء بحث أو دراسة أو الطريقة المعتمدة في الإشراف والوقاية .

الأداء يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهود في العمل من خلاله ، يقوم بالأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه

وهذا المحدد له تأثير كبير على الأداء حيث هناك نجد عمال يبذلون جهودا فائقة كما تكون لهم قدراتهم متفوقة غير أن لا يفهمون أدوارهم ولا يعرفون الطريقة المناسبة لأداء عملهم ، وبالتالي يكون أدوارهم غير مستحسن من الآخرين ، وغير مقبول وذلك بالرغم من الجهود الكبيرة المبذولة في العمل ، فالعمل لا يكون موجها في الطريق الصحيح

من خلال محددات الأداء والتي ذكرناها سابقا فإنه يمكن استخدامها كمعايير ومقاييس لفعالية الأداء في

كل عمل ، غير أن طبيعة العمل وخصوصيته هي التي تحدد أهمية البعد²

الفرع الخامس: العوامل المؤثرة في أداء الموظفين

أن الأداء الوظيفي ينتج عن تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري ، ويمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من أجل الأداء الوظيفي ، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات العلمية ، بدون توافر الدافع للعمل ستعدم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي ، والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ، ولكن دون قدرة العمل ستعدم العلاقة بين الدافع والأداء الوظيفي كما أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي وتحدد مستوى الأداء الفردي للموظف³

إن من أهم هذه العوامل هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه ، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل⁴

¹ بعجي سعاد ، خبابة عبد الله ، تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، العدد 2008، 1، ص 4-5.

² الطاهر الوافي ، نفس المرجع السابق ، ص 62 .

³ حسين محمد الحراشنة ، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي ، الطبعة الأولى ، دار جليس الزمان ، عمان ، 2011 ، ص 93.

⁴ سناء محمود احمد سليمان ، نفس المرجع السابق ، ص 39.

المطلب الرابع: العلاقة بين نظام الحوافز والتدريب والأداء الوظيفي

من خلال هذا المطلب سوف نحاول إيضاح العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة (التدريب ونظام الحوافز والأداء الوظيفي).

الفرع الأول: العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي

من خلال هذا المطلب سوف نحاول إيضاح العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة (التدريب ونظام الحوافز والأداء الوظيفي).

الفرع الأول: العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي

تعمل إدارة منظمات الأعمال جاهدة للوصول لمعدلات أداء جيدة، وكيفية المحافظة على كفاءة الأداء واستمراره، و طبيعة المؤثرات الرئيسية التي تؤثر بإدارة الأداء الوظيفي، وذلك لظهور العديد من المشاكل التي تواجه المدراء في فشل بعض مرؤوسيه في أعمالهم بكفاءة، إذ أنها تستغرق أوقات طويلة لانجاز المهام الوظيفية بشكل أكثر من الوقت المخطط، أو الوقوع في العديد من الأخطاء التي تؤثر على الإنتاجية والأداء، و إدراك سبب انخفاض معدلات الأداء، فهل يرجع لعدم امتلاك الموظفين للمهارات والقدرات الملائمة للوظيفة، أو أن يكون الأداء المنخفض وغير المرضي سببه التحفيز غير الملائم . ومن هنا نرى أن إدارة الأداء التي تعني أن الأداء المتميز المحقق للغرض يتطلب أن يكون العمل والوظائف صممت بطريقة علمية سليمة تحدد الأداء المطلوب وطرق قياسه، والنتائج المتوقعة، ومعدلات التعويض من أحوار وحوافز ومكافآت وفق نتائج التقييم، وتوفر مستلزمات الأداء المادية والتقنية، وتهيئة الظروف المناسبة بمكان العمل، وتوفر الأفراد المؤهلين بالقيام بالوظائف.¹

تعتبر الحوافز إحدى الوسائل الهامة التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، وعلى تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي في المنظمات، فالحوافز لها أثرها على تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الانجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية، وتعتبر الحوافز مقوماً رئيسياً في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته.²

الفرع الثاني: علاقة التدريب بنظام الحوافز

التدريب الذي يخطط وينفذ بشكل سليم أداة فعالة في تحسين مهارة الأفراد عند أدائهم لأعمالهم، فهو يحقق فائدتين رئيسيتين بأن واحد فهو يزيد إنتاجية المؤسسة ويساعد في تحقيق أهدافها من جهة ومن جهة أخرى يرفع الروح المعنوية للعاملين وذلك نتيجة إلهامهم بأبعاد عملهم وزيادة دخلهم على أساس وجود علاقة بين الإنتاج والدخل.

¹ علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص46.

² مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، الطبعة الأولى، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص129.

ومن أهم الأهداف التي يمكن أن يحققها التدريب:

- زيادة الإنتاجية كما ونوعاً؛
- رفع معنويات الأفراد (ثقة العامل بنفسه، تحقيق الاستقرار النفسي)؛
- ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي؛
- ترغيب الفرد في عمله مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاج؛
- زيادة مهارات وقدرات وكفاءات الأفراد؛
- خفض معدل دوران العمل والتقليل من حوادث العمل.¹

الفرع الثالث: علاقة التدريب بالأداء الوظيفي

تقييم الأداء وتنظيم التدريب هما بشكل أساسي من مهام قسم الموارد البشرية. فالتقييم الفعال لأداء الموظفين يمكن أن يكشف نقاط الضعف والحاجات إلى التدريب وبالتالي يعتبر الخطوة الأولى من مراحل التدريب. هذا إضافة إلى أن التدريب ينمي مهارة وكفاءة الموظفين وبالتالي يؤثر بشكل مباشر على أدائهم الوظيفي. فالعلاقة مباشرة بين الاتجاهين ولا يمكن فصل التدريب عن الأداء الوظيفي.²

¹ بن دريدي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية للتدريب، الحوافز، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، ص121.

² عبد الرزاق إسماعيل، رامز طنبور، أثر التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخاصة غرفة التجارة والصناعة والزراعة في طرابلس ولبنان الشمالي، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 21، 2020، ص10.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات العربية

1- دراسة زاهية توام، لطيفة كلاخي، (2021): "والمتمثلة في مقال منشور بعنوان: "أثر الحوافر المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت)".

كانت تساؤلات الدراسة كالاتي :

ما أثر الحوافر المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة سونلغاز تيارت ؟

هدفت الدراسة إلى :

- اختبار تأثير نظام الحوافر المادية والمعنوية في أداء العاملين في شركة سونلغاز تيارت؛

- تم تصميم استبيان لإجراء الدراسة الميداني الذي وزع على عينة مكونة من 39 عاملاً.

توصلت إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a < 0.05$ بين الحوافر وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب تيارت؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a < 0.05$ بين الحوافر المادية وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب تيارت؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a < 0.05$ بين الحوافر المعنوية وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب تيارت .

2- دراسة رجم خالد، زيراري بثينة ، عوني بوجمعة، (2019) والمتمثلة في مقال منشور بعنوان: "تقييم

أثر نظام الحوافر على أداء العاملين (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار في حاسي مسعود)"

كانت تساؤلات الدراسة كالاتي:

ما مدى تأثير نظام الحوافر على أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للخدمات الآبار؟

هدفت الدراسة إلى :

- تقييم فعالية الحوافر وتأثيره على كل من الجوانب المعنوية المادية لأداء الموظفين؛

- تشخيص واقع نظام الحوافر في المؤسسة ؛

-وزعت استبانة على عينة (150) موظف.

توصلت إلى النتائج التالية:

- لا توجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافر للعاملين، وأن نظام المكافآت المادية غير فعال بدرجة كبيرة

واعتبار أن الشركة تحظى بأعلى مدخول مقارنة بمثيلاتها من الشركات الأخرى وذلك يستوجب وضع إجراءات

وخطط لمنح الترقية والمكافآت لتحفيز العمال لغرض التحسين من أدائهم ؛

- أظهرت النتائج أنه لا يتم ربط أنظمة الحوافز بأهداف ومستويات تقييم أداء العاملين ووجود خلل في عمليات صياغة الحوافز المادية والمعنوية التي تمنح للموظفين ولا توجد علاقة إرتباطية بين ربط النتائج بتقييم الأداء كأساس في منح الحوافز ومستوى أداء العاملين في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ؛
 - أظهرت النتائج المتحصل عليها من العينة المستجوبة أن أغلبية العمال يفضلون الحوافز المادية على المعنوية وهذا راجع إلى الظروف المعيشية التي تستوجب الجانب المالي وأيضا طبيعة المؤسسة لأنها مالية؛
 - تم التوصل إلى أن لنظام الحوافز دورا فعالا وكبيراً في رفع مستوى الأداء وأن الحوافز المادية تقود لمستويات عالية نحو السلوك المستهدف وطبيعة العلاقات الإيجابية بين وجود نظام حوافز فعال ومستوى الأداء .
- 3- دراسة سمغوني توفيق فيصل، كريم فيصل (2019) والمتمثلة في مقال منشور بعنوان: "نظام الحوافز ودوره في تحسين مستوى أداء العاملين (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر)"**
وكانت الإشكالية كالآتي:

ما هو أثر نظام الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سعيدة ؟
هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سعيدة وذلك من خلال دراسة العلاقة بين نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة ومدى فعاليته على أداء العاملين ؛
 - اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي ؛
 - وزعت استبانة في المؤسسة محل الدراسة على (42) موظفا.
- توصلت إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية ومستوى الأداء والترقيات ومستوى الأداء ؛
- 4- دراسة نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح،(1441-2010) رسالة ماجستير مقدمة بعنوان: " تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين "**
كانت تساؤلات الدراسة كالآتي:

ما هو أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها في محافظات قطاع غزة ؟

هدفت هذه الدراسة إلى :

- تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ؛
- استخدام المنهج الوصفي التحليلي ؛
- وزعت (220) استبانة على العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

توصلت إلى النتائج التالية:

- يسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل والعاملين مما يساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي وأن السياسات والتوجيهات في الإدارات العليا للشركة تعمل على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين موظفيها ؛
 - أن الحوافز المقدمة تتناسب من الجهد المبذول وهذا يدل على أن الشركة تكافئ موظفيها بالشكل المناسب بغض النظر عن مكائنتهم ومستوياتهم الوظيفية والإدارية، فالحافز المقدم للموظفين من جراء أدائهم لأعمالهم يتحقق وفقا للجدارة، والمثابرة في العمل ،حيث أن المكافأة تكون نتيجة بذل المجهود وتكون استحقاقا للموظفين؛
 - أن الإدارة العليا والمدراء في الشركة يربطون بين نتائج تقييم الأداء ومنح الحوافز والمكافآت كمعيار وضابط الثواب والعقاب وتحديد الشركة النتائج المطلوب إحرازها في الدوائر الرئيسية ؛
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء الموظفين ؛
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت وأداء الموظفين؛
 - وجود علاقة بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين؛
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الجنس في مجال مستوى الأداء الوظيفي لصالح الذكور ؛
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الدائرة التجارية؛
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الدرجة الوظيفية: العمر، الخبرة، المؤهل العلمي.
- 5- دراسة غازي حسن عودة الحلابية (2013) ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير بعنوان : "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن (دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى)".
- كانت تساؤلات الدراسة كالاتي :
- ما أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في القطاع العام في الأردن ؟
 - هدفت الدراسة إلى :
 - تفصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى ؛
 - التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى ؛
 - تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى؛
 - الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى؛
 - اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة (449) موظفا اعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت إلى النتائج التالية:

- انخفاض مستوى بعدي الحوافز المادية والمعنوية المتوسط الحسابي لتحفيز المادي (1.48) وبلغ الحوافز المعنوية (2.24) ؛

- حيازة بعد الحوافز الاجتماعية على المستوى المتوسط بمتوسط حسابي (2.86) الأكثر استخداما من قبل موظفي أمانة عمان الكبرى أما الأقل استخداما الحوافز المادية بمتوسط حسابي (1.84) والأداء بمتوسط حسابي (3.15)؛

- وجود علاقة دالة إحصائية في استجابات الباحثين بين استخدام الحوافز وتحسن الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى ؛

- يؤثر التحفيز على الأداء إذ تؤثر الحوافز المادية 37% والحوافز المعنوية 57% والحوافز الاجتماعية 59%؛

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $a < 0.05$ في استجابات أفراد العينة لأثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى تعزى إلى المؤهل العلمي ومتغيرات الجنس لصالح الذكور وإلى المسمى الوظيفي ولسنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة.

6- دراسة محمد بن سعد أبو حميد (2020) والمتمثلة في مقال منشور بعنوان: "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين"، جامعة الملك عبد العزيز.

كانت تساؤلات الدراسة كالاتي:

ما أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين بشركة نسما القابضة؟

هدفت الدراسة إلى :

- أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء المورد البشري بشركة نسما القابضة بجدة؛

- استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي تكونت عينة البحث من 60 عاملا بشركة.

توصلت النتائج التالية:

- تتبع شركة نسما القابضة نظام فعال للحوافز يحقق رضا العاملين ؛

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية بشركة نسما القابضة؛

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية بشركة نسما القابضة.

7- جربي عبد الحكيم، (2017-2018) رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم

الاقتصادية بعنوان: " دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية

(دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف)"، جامعة فرحات عباس سطيف 1 .

تساؤلات الدراسة :

ما دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ؟

هدفت الدراسة إلى :

- التركيز على الموارد البشرية ودور تدريب وتحفيز الموارد البشرية لتحقيق أداء متميز ومستدام؛
- اقتراح مجموعة من الأفكار متعلقة بتدريب وتحفيز الموارد البشرية في مؤسسات اقتصادية جزائرية؛
- اعتمد في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدام (الاستبانة، المقابلة، الملاحظة).

توصلت إلى النتائج التالية:

- توفر على المؤسسات خطة سنوية تدريب مواردها البشرية؛
 - اهتمام الكبير لتدريب للمؤسسات محل الدراسة وتوفير فرص التدريب لكافة المستويات وألوية الأداء الاقتصادي؛
 - يوجد دور لتحفيز وتدريب الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام بأبعاده ثلاث (اقتصادي، اجتماعي، بيئي) .
- 8- دراسة بوغريس لامية 2012-2013 رسالة ماجستير في علوم التسيير مقدمة بعنوان التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية والبيئة بالجزائر .**
- وكانت التساؤلات كالتالي :

كيف يمكن توظيف مضامين التدريب في المؤسسة العمومية كآلية لتفعيل وتحسين أداء هذه المؤسسة في مواجهة تغيرات والتحديات البيئة المعاصرة.

هدفت الدراسة إلى :

تهدف الدراسة الكشف عن فعالية التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء الأفراد في المؤسسة وأداء المؤسسة التدريب يسمح لأعضاء المؤسسة بأن يكونوا في حالة الاستعداد والتأهب بشكل دائم من أجل وظائفهم الحالية ومستقبلية ويتكون عددهم 413 موظف وموظفة تم اعتماد عينة عشوائية

تقييم ومتابعة نتائج العملية التدريبية لرفع مستوى الأداء في المؤسسة

توصلت النتائج التالية :

- الاهتمام التدريب يعظم من أداء وسائل التدريب في نقل معلومات وتطبيقها
 - الهدف من التدريب تنمية معلومات الأفراد و رفع كفاءة الأفراد والمؤسسة
 - اهتمام إدارة الموارد البشرية والتكوين في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة بعملية التدريب.
- 9- دراسة الطاهر مجاهدي 2008-2009 أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل و التنظيم ، دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج المسيلة بعنوان فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء**
- وكانت التساؤلات كالتالي :

هل تؤثر فعالية التدريب المهني في أداء العامل

هدفت الدراسة إلى :

تقديم دراسة وصفية تحليلية لأثر التدريب المهني على الأداء

توصلت النتائج التالية :

التدريب له أثر إيجابي في التأثير على الأداء

تحسين تكوين وتدريب العاملين لرفع مستواهم الوظيفي .

10- دراسة عائد عبد العزيز علي نعمان، (2008) رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة

الأعمال بعنوان: "علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى (دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية)".

تساؤلات الدراسة :

هل يوجد علاقة بين التدريب بمكوناته وبين أداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى ؟

هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على مضمون العملية التدريبية من خلال اتجاهات القيادة الإدارية والأفراد العاملين في الإدارة الوسطى؛

- أثر التدريب على الأفراد العاملين في جامعة تعز؛

- تقديم بعض التوصيات التي تساعد الجامعة على رفع فعالية البرامج التدريبية.

توصلت إلى النتائج التالية:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى؛

- ضعف الاهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية ؛

- أسلوب اختيار المتدربين غير فعال؛

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى والقيادات الإدارية في

التدريب .

12- محمد محمود تامر حاجي، (2021) المتمثلة في مقال منشور بعنوان: " التدريب المهني

للموظفين وأثره في رفع إنتاجية العمل في وحدات مديرية تربية ديالي".

كانت تساؤلات الدراسة كالتالي:

- هل التدريب دور فعال في تحسين أداء العاملين ؟

هدفت الدراسة إلى :

- معرفة معوقات وضعف سياسة وتطبيق التدريب المهني وتعزيز نقاط القوة .

توصلت إلى النتائج التالية:

- نقص القاعات قياساً بأعداد الخطة السنوية وأعداد الموظفين ؛

- عدم استخدام الطرق الحديثة في عملية التدريب ،

- ارتباط الجودة الشاملة بالتكنولوجيا،

- وجد إحصائيات عند المستوى $\alpha:05$ بين استراتيجيات التدريب ،

- اعتمد الباحث على تنظيم استبانة مكونة من 100 سؤال.
- 13- حارث يوسف عبد الخالق خلة، (2021-1442)** رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة بعنوان: " التدريب كمتغير معدل بين تطبيق الأنظمة الإلكترونية والأداء الوظيفي للعاملين في الهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية".
- كانت تساؤلات الدراسة كالتالي:
- أثر التدريب كمتغير معدل بين تطبيق الأنظمة الإلكترونية وبين الأداء الوظيفي للعاملين في الهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر العاملين
- هدفت الدراسة إلى:
- التعرف على عناصر تطبيق الأنظمة الإلكترونية والأداء الوظيفي للعاملين؛
- اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة؛
- الكشف عن أثر التدريب كمتغير معدل على العلاقة بين تطبيق الأنظمة الإلكترونية وبين الأداء الوظيفي؛
- الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha < 0.05$ حول تطبيق الأنظمة الإلكترونية والأداء الوظيفي للعاملين؛
- توصلت إلى النتائج التالية:
- اهتمام الهيئات المحلية بعناصر الأنظمة الإلكترونية: (الوثائق الإلكترونية، المراسلات الإلكترونية، الخدمات الإلكترونية، الحوسبة الإلكترونية للموارد بشرية ونظام المالي) لتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين؛
- التدريب كمتغير معدل يزيد من أثر تطبيق الأنظمة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للعاملين في الهيئات المحلية؛
- تخصص نظام حوافز فعالا للمتميزين في مجال العمل الإلكتروني؛
- الأنظمة الإلكترونية تساعد في تقليل الأخطاء وتنظيم عبء العمل وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الهيئات المحلية؛
- استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول لنتائج الدراسة من خلال عينة عشوائية طبقية من العاملين في الهيئات المحلية (327) استبانة.
- 14- سالم راضية، بوزيد نعيمة، (2021)،** المتمثلة في مقال منشور بعنوان " أثر برامج التدريب على الأداء الوظيفي (دراسة حالة الشركة الجزائرية لتأمينات CAAT بولاية عنابة)
- كانت تساؤلات الدراسة كالتالي:
- ما مدى مساهمة برامج التدريب في الرفع من مستويات الأداء الوظيفي بالشركة الجزائرية لتأمينات CAAT بولاية عنابة ؟
- هدفت الدراسة إلى:
- التعرف على مدى تأثير برامج التدريب على أداء الموظفين؛

- صممت استبانة وزعت على عينة شملت كافة الموظفين من إطارات عليا وأعاون تحكم وتنفيذ في الشركة الجزائرية لتأمينات CAAT.

- توصلت إلى النتائج التالية :

- تقوم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة بدرجة كبيرة على التدريب ؛

- يساهم التحضير الجيد للتدريب من تحسين وتطوير أداء الموظفين وتطوير سلوكياتهم ومعارفهم؛

- وجود علاقة إرتباطية موجبة بين المتغير المستقل والتابع ما يدل على أهمية التدريب في تحسين أداء الموظفين؛

- وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء الموظفين ؛

- نسبة ما يفسره التدريب من المتغيرات التي تطرأ على أداء الموظفين في شركات التأمين تبلغ 0.97.

15- بوقطف محمود ،(2013-2014)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع بعنوان

"التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية (دراسة ميدانية بجامعة عباس

لغورور خنشلة)

- كانت تساؤلات الدراسة كالاتي :

كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين المؤسسة الجامعية الجزائرية؟

- هدفت الدراسة إلى:

- طرح العلاقة بين التكوين أثناء الخدمة وأداء الموظفين في المؤسسة الجامعية التي تسعى إلى تحسين أداء موظفيها لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة.

- توصلت إلى النتائج التالية :

- التكوين أثناء الخدمة يساعد في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية ؛

- هناك تأثير للمكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية ؛

- يوجد تأثير لبرامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية؛

- يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية ؛

- أن لتكوين دور في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية.

16- بوعلالة عائشة (2022_2023)،رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث بعنوان "دور

الهوية التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة جامعة أدرار)

- كانت تساؤلات الدراسة كالاتي:

ما مدى مساهمة الهوية التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم العالي بجامعة أدرار؟

- هدفت الدراسة إلى :

- مدى مساهمة الهوية التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة؛

- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر الأساتذة بجامعة أدرار وأبعاد الهوية التنظيمية والعلاقة بينهما.

- توصلت إلى النتائج التالية:

- الهوية التنظيمية هي خصائص أو سمات موروثية من خلال تاريخ المؤسسة ولها أهمية بالغة ؛
- للأداء الوظيفي أهمية بالغة كونه العنصر الأساسي في استقرار استمرار الجامعة وما يحققه من منفعة لها؛
- لأجل تحسين الأداء الوظيفي لابد من التركيز على (تحسين الموظف، تحسين الوظيفة، تحسين الموقف)؛
- اتفاق الباحثين على عناصر أو أبعاد الأداء الوظيفي (الالتزام الوظيفي، الولاء الوظيفي، إنجاز المهام، الانضباط الوظيفي).

17- ريم بنت عمر الشريف (1434-2013)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة

بعنوان "دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات

في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)"

- كانت تساؤلات الدراسة كالتالي:

التعرف على مستوى إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز

- هدفت الدراسة إلى:

- دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز؛
- وزعت استبانة (241) موظفة عرض البيانات و عولجت إحصائيا.

توصلت إلى النتائج التالية:

- أن التطوير الإداري أثر كبير على أداء العاملين في كل إدارة؛
- قيام الإدارة العليا في كل جهة بتطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة تطوير إداري؛
- تقديم إدارة التطوير الإداري العديد من الأنشطة في مجال تحسين الأداء الوظيفي؛
- عدم توفير المواد العلمية والحالات الدراسية في مجال التطوير الإداري للعاملين.

18- عبد العزيز علي مرزوق، إنعام السيد فهم خطاب (2020)، المتمثلة في مقال منشور بعنوان "أثر

رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية (بمحافظة كفر الشيخ)

- كانت تساؤلات الدراسة كالتالي:

هل يرجع انخفاض الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك محل الدراسة إلى انخفاض درجة شعورهم بالرفاهية في العمل بتلك البنوك؟

- هدفت الدراسة إلى:

- بحث تأثير رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية العاملة المصرية بمحافظة كفر الشيخ؛

- عينة الدراسة بلغت (242) مفردة من العاملين في البنوك المختارة باستخدام أساليب التحليل الإحصائي .
- توصلت إلى النتائج التالية:

- وجود ارتباط معنوي بين جميع أبعاد رفاهية العاملين وجميع أبعاد الأداء الوظيفي؛
- وجود تأثير معنوي لرفاهية العاملين ككل على الأداء الوظيفي.

19- عبد الرزاق إسماعيل، رامز طنبور (2020)،المتتمثلة في مقال منشور بعنوان "أثر التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخاصة غرفة التجارة والصناعة والزراعة في طرابلس ولبنان الشمالي - كانت تساؤلات الدراسة كالتالي:

هل يوجد علاقة بين التدريب وأداء العاملين في غرفة التجارة والصناعة والزراعة في طرابلس و لبنان الشمال؟
- هدفت الدراسة إلى:

- دراسة أثر التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخاصة؛
- تركزت حول العاملين في غرفة التجارة والزراعة والصناعة في طرابلس ولبنان الشمال ؛
- وزعت الاستبيانات على 15 عاملا في الغرفة لأهمية المؤسسة بالتدريب ورغبة العاملين على تطوير أدائهم الوظيفي .

- توصلت إلى النتائج التالية:

- أن العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي علاقة متكاملة؛
- تعطي الغرفة أهمية بالغة للتدريب من جهة أخرى جميع الموظفين لديهم الرغبة في المشاركة في التدريب لتطوير أدائهم الوظيفي دون الاهتمام بعناصر التدريب؛
- أثر التدريب على تطوير أداء الموظفين يختلف بحسب عناصر التدريب ومدى حاجة كل موظف لتطوير أدائه؛
- إن معظم الموظفين لا يقرون بوجود حوافز لهم بعد المشاركة في التدريب.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1-دراسة: 2012 Muhammad-Ikhlal-Khan بعنوان The Impact of Training and Motivation on Performance of Employees

أثر التدريب والتحفيز على أداء الموظفين مقال بمجلة **Business Review**

هدف هذا البحث إلى دراسة تأثير التدريب على أداء الموظفين. حيث أبرز هناك العديد من العوامل مثل

التدريب ، والتحفيز ، والتكنولوجيا ، وسلوك الإدارة ، وبيئة العمل ، حيث يساهم كل عامل في الأداء العام للموظفين. العوامل المساهمة بشكل كبير هي تلك التي لها أهمية نسبية يعطيها الموظفون. تم اختيار المجيبين على الاستبيان عشوائياً من مؤسسة واحدة ومن بنك واحد يتم استخدامهم لتدريب موظفيهم. كان البنك والمعهد

الذي تم اختياره هما tlabib Bank و Federal Urdu University of Arts Science and

Technology Islamabad. يتم أخذ عينة من 100 موظف خلصت هذه الدراسة إلى أن التدريب

يساهم بشكل كبير في أداء الموظف مقارنة بعوامل أخرى مثل الحافز والتكنولوجيا وسلوك الإدارة وبيئة العمل. توجد علاقة إيجابية بين أداء الموظف وبين التدريب والتحفيز. أظهرت الدراسة أن التدريب والتحفيز لهما أثر إيجابي على أداء الموظفين. خلصت هذه الدراسة إلى أن المنظمة التي لديها خطط تدريب جيدة للموظفين يمكن أن تعزز أداء الموظفين. يجب أن تركز جميع المؤسسات التي ترغب في تحسين أداء موظفيها على التدريب لأنها تحفز الموظفين أيضًا على تحقيق مستويات أداء أعلى.

Dewi Rama Niati, ZulkifliMusannipEfendiSiregar, YudiPrayoga-2
The Effect of Training on Work Performance and CareerDevelopment: The Role of Motivation as Intervening Variable 2021 بعنوان

مقال بمجلة Budapest International Research and Critics Institute-Journal
 هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التدريب على العمال لأداء والتطوير الوظيفي من خلال التوسط في العمل تحفيز. المستجيبون في هذه الدراسة كانوا موظفين في PT. AsamJawa في جنوب لا بوهانباتو ريجنسي ، بعدد 135 من موظفين. جمع البيانات في هذه الدراسة باستخدام الاستبيان. تم تنفيذ عملية توزيع الاستبيانات عبر الإنترنت (نموذج جوجل). تتم معالجة البيانات المجمعة باستخدام تحليل المسار باستخدام برنامج Amos الإصدار 23. وأظهرت النتائج أن التدريب والتحفيز يمكن أن يحسن الأداء الوظيفي. تمرين، يمكن أن يؤدي التحفيز والأداء الوظيفي إلى تحسين التطور الوظيفي من الموظفين في العمل. يوصى بتحسين التدريب بالبرنامج والتحفيز وأداء العمل للموظف. مزيد من البحث ، نقترح زيادة عدد السكان والمتغيرات من أجل الحصول على نتائج أفضل.

3-دراسة IkaRakhmalina,Emelda,HarapinHafid, Periansya بعنوان
INFLUENCE OF MOTIVATION AND JOB TRAINING THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES PT. RB SUKASADA
 PALEMBANG مقال بمجلة JTMB JurnalTerapanManajemendanBisnis
 كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد تأثير التحفيز والتدريب الوظيفي على أداء الموظفين في اختبار المهارة. RB Sukasada . العينة في هذه الدراسة هم إجمالي العاملين في PT. RB Sukasada Palembang ، جنوب سومطرة ، يبلغ عدد موظفيها 39 موظفًا ، مع أخذ

عينات التعداد. كانت تقنيات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة عبارة عن استبيان مع الإجابة التي أعطيت درجة على أساس فاصل مقياس من 1 إلى 5 باستخدام طريقة ليكرت. مع أدوات تحليل الانحدار الخطي المتعددة. الاختبار التالي للفرضية التي تختبر f وتختبر t لتحديد المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ، وعمل الاستدلالات. تقنيات تحليل البيانات في هذه الدراسة بمساعدة البرنامج الإحصائي للعلوم الخاصة (SPSS) لم تسفر نتائج البحث عن طريق اختبار F عن تأثير كبير في التحفيز والتدريب الوظيفي جنبًا إلى جنب مع أداء الموظف في PT. RB Sukasada مع معامل تحديد (R Square) بنسبة 34.9%. بينما يعتمد على اختبار t ، هناك فرق كبير بين التحفيز والتدريب الوظيفي جزئيًا على الأداء. مع نتائج الانحدار المتعدد 57.0% تأثير الدافع على الأداء و 47.6% تأثير على أداء التدريب الوظيفي. لا يزال دافع الاستنتاج والتدريب الوظيفي منخفضين في تحقيق الأداء.

4-دراسة Tabassi, A.H. Abu Bakar Show more 2009 بعنوان

Training, motivation, and performance: The case of human resource management in construction projects in Mashhad, Iran

بمقال بمجلة International Journal of Project Management

ترتبط إنتاجية المؤسسة ارتباطًا وثيقًا بموظفيها واستراتيجياتها ؛ لذلك ، فإن نظام إدارة الموارد البشرية القوي هو أكثر الأصول قيمة لشركات البناء في القرن الحالي.

استنادًا إلى مجموعة من مراجعة الأدبيات واستطلاعات الاستبيان ، تستكشف هذه الورقة تنفيذ أساليب تدريب عمال البناء والتحفيز في ممارسات إدارة الموارد البشرية من قبل شركات المشاركين في الاستطلاع والتأثيرات على أداء الشركات. تم إجراء البحث عن طريق إرسال 120 مجموعة من الاستبيانات إلى الشركات والشركات المرشحة في مشهد بإيران. تم اعتماد نهج البحث الكمي الذي يتطلب تطوير ونشر استبيان المسح. أسلوب التحليل في هذا البحث وصفي بشكل أساسي ونوع البحث مشترك.

المطلب الثالث مقارنة بين الدراسة الحالية والسابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
وتتمثلهدفالدراسات الأخرى خاصة العربية في دراسة العلاقة بين التدريب والأداء أو التحفيز والاداء فقط	التعرف حول مفاهيم الأساسية حول نظام الحوافز؛ وأهمية الحوافز ، المادية والمعنوية داخل المؤسسة؛ و على مفاهيم الأساسية حول التدريب؛ و توضيح العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي بجامعة غرداية.	من حيث الهدف
تنوعت الدراسات السابقة بين دراسات داخل الجزائر وخارجها وكان مجال هذه الدراسات من سنة 2009 إلى غاية 2023	تمت الدراسة بمدينة غرداية وتمت خلال سنة 2019	من حيث الزمان والمكان
شملت الدراسات عينة مختلفة من ولاية واحدة أو عدة ولايات ومؤسسات حسب طبيعة الدراسة	عينة الدراسة عبارة عن مجموعة من الموظفين بجامعة غرداية ولاية غرداية	من حيث مجتمع الدراسة
استخدمت الدراسات السابقة الاستبيان والمقابلة ومن الدراسات من جمع بين عدة أدوات ثم تحليلها	استخدمنا الاستبيان كادت استكشافية واستعملنا المنهج التحليلي من اجل دراسة وتحليل نتائج الاستبيان	من حيث منهج الدراسة

المصدر : من إعداد الطالبات

من خلال عرض الدراسات السابقة ومقارنتها بدراستنا الحالية فان الدراسات السابقة والعربية منا بشكل خاص لم تدرس التدريب كمتغير وسيط ب اغلب الدراسات تناولت التدريب أو التحفيز كمتغير تابع على عكس الدراسات الاجنبية وغير العربية كما نلاحظ اتفاق أغلب الدراسات على استخدام الاستبيان كأداة مع اختلاف عينة الدراسة حسب كل حالة وقد استفدنا بعد اطلاعنا على الدراسات السابقة من عدة نقاط خاصة اسلوب جمع البيانات وطريقة الدراسة .

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل اتضح لنا دور التدريب في نظام الحوافز وتأثيره على الأداء الوظيفي والذي يدفع بهم إلى تحسين أدائهم فإن التحديات التي تواجه المؤسسات والتطور الحاصل في العالم والتي لها تأثير على الأفراد وكفاءتهم ينبغي عليهم استخدام نظام الحوافز كوسيلة لمواجهة هذه التحديات ودفع الموظفين نحو التدريب عن التدريب الذي يخطط وينفذ بشكل سليم والأداء الفعال لتحسين مهارة الأفراد عند أداء أعمالهم.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري لمضمون نظام الحوافز والتدريب والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما نظرياً، سنحاول في هذا الفصل من الجانب الميداني المطبقة على عينة من مؤسسات التعليم العالي (جامعة غرداية)، وهذا للإجابة على فرضيات الدراسة والعلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة (نظام الحوافز، التدريب، الأداء الوظيفي).

وبناء على ما سبق سنحاول من خلال هذا الفصل استعراض الآتي :

➤ المبحث الأول: منهجية الدراسة.

➤ المبحث الثاني: تحليل وصف ردود عينة الدراسة .

➤ المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة التدريب كمتغير وسيط في العلاقة ما بين نظام الحوافز و الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي، لموظفي الإدارة بجامعة غرداية وبلوغ هذا الهدف لقد تم استخدام المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع، أما في الجانب الميداني من دراسة لقد تم الاعتماد فيه على أسلوب دراسة الحالة وهذا من خلال تصميم الاستبيان، لقد تم توزيع الاستبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع البيانات تفيد في حل إشكالية البحث، حي تم تجميعها ومن ثم تفرغها وتحليلها لاستخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss). يتكون مجتمع الدراسة من مختلف الموظفين لمؤسسة التعليم العالي- بغرداية موزعين كالاتي: رؤساء أقسام، إداريين، مساعد إداريين، موظفين موزعين على مختلف المكاتب والمصالح الإدارية وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت 80 موظف.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المطلب إلى الجوانب المتعلقة بمجتمع الدراسة المتبعة من اجل تحقيق أهداف الدراسة التي تشمل مجتمع الدراسة وعينتها، والمراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات والمعلومات حول الموضوع وطرق التحقق من الصدق والثبات وعرض مختلف المعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من نتائج الفرضيات .

المطلب الثاني : أداة الدراسة الميدانية

- تصميم الاستبيان

الاستبيان: حيث تمثل الأداء الرئيسية التي تم الاعتماد عليها بحيث تم تصميمه بغرض جمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة وتم عرضه على عدد من الأساتذة المختصين لتحكيمه وتم تعديله ثم توزيع 100 استبانة على أفراد عينة الدراسة وذلك من خلال شهر أفريل من سنة 2023، اذ تم استرجاع 80 استبيان . ولخص عدد الاستبيانات الخاضعة لتحليل 80 استبيان.

- تقسيم المحاور

قمنا بتصميم وتوزيع الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، وذلك بناء على فرضيات الدراسة ومتغيراتها المستقلة، يتكون هذا الاستبيان من 2 أقسام على النحو التالي:

- القسم الأول: هو عبارة عن سمات شخصية عن المستجيبين (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الدورة التدريبية).

- القسم الثاني: هو عبارة عن محاور الدراسة التي تتكون الاستبانة من 28 فقرة موزعة على 3 محاور رئيسية هما: نظام الحوافز، التدريب، الأداء الوظيفي .

- المحور الأول: نظام الحوافز: ينقسم إلى جزئين:

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

- البعد الأول: الحوافز المادية يتكون من (7 فقرات).
- البعد الثاني: الحوافز المعنوية يتكون من (6 فقرات).
- المحور الثاني: التدريب يتكون من (8 فقرات).
- المحور الثالث: الأداء الوظيفي يتكون من (7 فقرات).

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قد جرت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة ، باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها ، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) ، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية :

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري : لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة .

التكرارات والنسب المئوية : ذلك لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة .

اختبار ألفا كرونباخ (Gronbach s Alpha) : لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان .

اختبار كولموجروف- سمرنوف : لمعرفة هل العينة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا .

بالإضافة إلى برنامج **Smart PLS 4** لدراسة العلاقات السببية المباشرة وغير المباشرة وتحليل المسارات للعلاقات البينية بين متغيرات الدراسة.

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس لكارث الخماسي (Likert) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً بحيث يطلب فيه المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالباً من خمسة خيارات متدرجة يشير

المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء المتوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج . كما هو موضح في الجدول الآتي: **يوضح مقياس لكارث**

الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
النقاط	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	1-1,8	1,8-2,6	2,6-3,4	3,4-4,2	4,2-5

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات .v22Spss

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

$$\frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{تعداد المستوى}} = \text{طول الفئة} = 0,8 = \frac{4}{5} = \frac{(1-5)}{5}$$

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: طول الفئة =

مجال الوسط الحسابي

- مستوى غير موافق بشدة عند المجال [1-1.8]

- مستوى غير موافق عند المجال [1.8-2.6]

- مستوى محايد عند المجال [2.6-3.4]

- مستوى موافق عند المجال [3.4-4.2]

- مستوى موافق بشدة عند المجال [4.2-5]

وقد تم إعادة تحويل مستوى القياس إلى مرتفع، متوسط، منخفض نفس الطريقة، كما هو مبين في الجدول التالي:

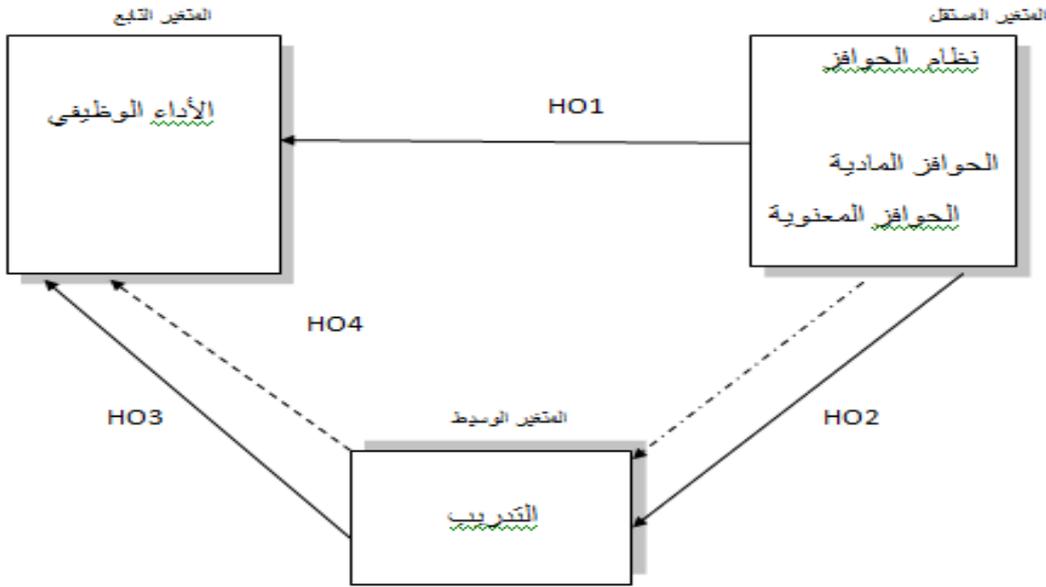
الجدول رقم (03) سلم قياس المستويات

مرتفع	متوسط	منخفض
4,2-5	2,6-3,4	1-1,8

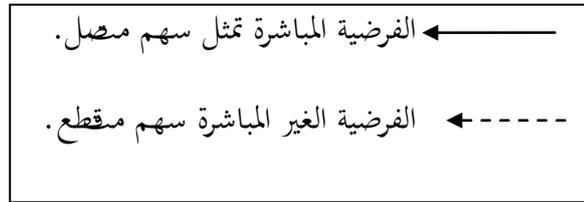
المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات v22Spss

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 4,2-5 فيكون مستوى مرتفعاً (ويعني موافقة عالية لموظفي الإدارة لجامعة غرداية على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 2,6-3,4 فيكون المستوى متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي من 1-1,8 فيكون المستوى منخفض .

الشكل رقم: (02) يوضح مخطط الإطار الفرضي



المصدر : من إعداد الطالبات



H00: لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين التدريب ونظام الحوافز والأداء الوظيفي.

H01: لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي.

H02: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين نظام الحوافز والتدريب.

H03: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين التدريب والأداء الوظيفي.

H04: لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي من خلال التدريب.

المطلب الرابع : صدق وثبات أداة الدراسة

و للتأكد من مدى صدق و صلاحية استمارة الاستبيان و كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية ، التي تم اختبارها ثم عرضها على عدد من المحكمين بلغ عددهم (03) من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، وقد استجيب لآراء السادة المحكمين وتعديل ما يجب تعديله في ضوء مقترحاتهم.

ثبات أداة الدراسة: يقصد به أنه عند إعادة توزيع الاستبيان مرة أخرى على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها فنحصل على نفس النتائج السابقة. وفي الظروف نفسها وقد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بين فقراته.

أ-اختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لقياس مدى ثبات محاور الاستبيان، و الاتساق الداخلي لفقراته والنتائج ممثلة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04) : يمثل إحصائية ألفا كرونباخ

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
28	0.614

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات v22Spss

نلاحظ بأن قيمة معامل ألفا كرونباخ تعادل 0.614 وهي أعلى من مستوى القبول المقدر ب 0.6 مما يعني أن الأداة ثابتة ويمكن أن تقيس المفاهيم التي وضعت بها متمثلة فيها نظام الحوافز بأبعادها والتدريب والأداء الوظيفي من خلال موظفين الإدارة بجامعة غرداية.

المبحث الثاني : تحليل الإحصائي لوجهات نظر موظفي الإدارة بجامعة غرداية لنظام الحوافز، التدريب، الأداء الوظيفي

سنتطرق في هذا المبحث إلى التحليل الإحصائي لوجهات نظر موظفي الإدارة بجامعة غرداية لمحاور الاستبيان

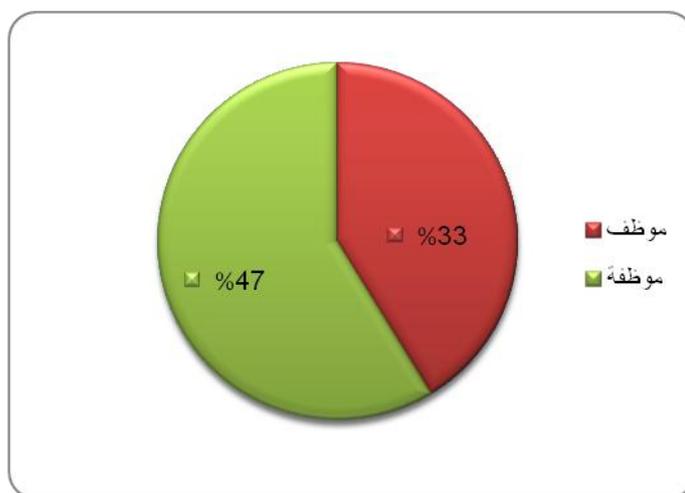
المطلب الأول : تحليل بيانات الشخصية لموظفي الإدارة بجامعة غرداية

في هذا المطلب سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات مخرجات ، ثم تحليلها ومناقشتها باستخدام Spss.

1- توزيع موظفي الإدارة بجامعة غرداية حسب النوع: وهي كما موضحة في الجدول والشكل التالي :

الشكل رقم (03): يوضح توزيع موظفي حسب النوع الجدول رقم(05): يوضح موظفي الإدارة حسب النوع

النسبة	التكرار	البيان
41.3%	33	موظف
58.8%	47	موظفة
100%	80	المجموع



المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات .Exl v22Spss(انظر الملحق رقم03)

يتضح من الشكل رقم (03) أن عدد موظفين بلغ (33) موظف وبنسبة (41.3%)، بينما بلغ عدد

موظفات (47) موظفة وبنسبة (58.8%) من موظفي الإدارة جامعة غرداية ، ومن خلال هذه النتائج نجد أن

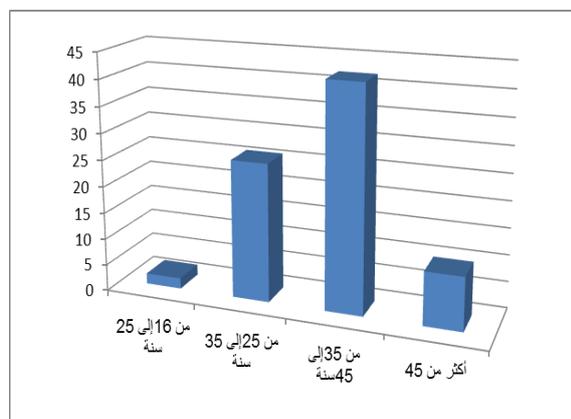
الغالبية كانت عند موظفات ، ثم تأتي فئة موظفين ، ومنه أن العينة شملت موظفين وموظفات ولم يتم الاختصار

على فئة معينة مما يعطى تنوع في أجوبة الاستبيان .

2- توزيع موظفي الإدارة بجامعة غرداية حسب العمر : وهي كما يوضحها الجدول والشكل التالي :

الشكل رقم (04): يوضح توزيع موظفي حسب العمر الجدول رقم (06) : يوضح توزيع موظفي حسب العمر

النسبة	التكرار	البيان
2.5%	2	من 16 إلى 25 سنة
32.5%	26	من 25 إلى 35 سنة
52.5%	42	من 35 إلى 45 سنة
12.5%	10	أكثر من 45
100%	80	المجموع



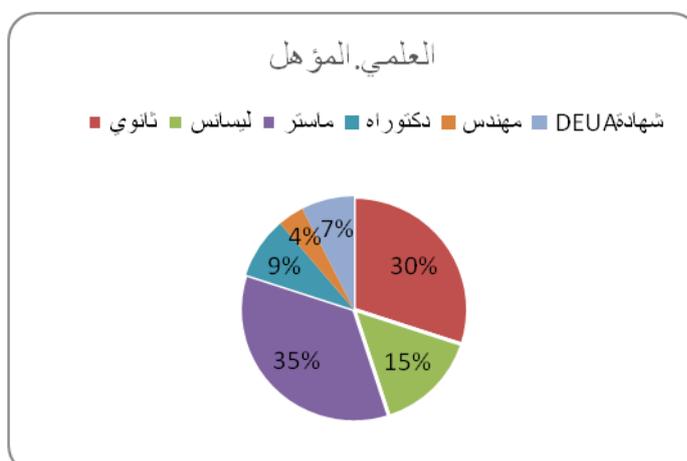
المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات. v22Spss (انظر الملحق رقم 03)

بين الشكل رقم (04) توزيع موظفي الإدارة بجامعة غرداية حسب متغير العمر حيث يتوزعون بما نسبته (2.5%) عند الفئة العمرية من 16 إلى 25 سنة ، وبنسبة (32.5%) عند الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة ، وبنسبة (52.5%) عند الفئة العمرية من 35 إلى 45 سنة ، وبنسبة (12.5%) عند الفئة العمرية أكثر من 45 سنة ويلاحظ أن المشاركين يتوزعون على مختلف الفئات العمرية وهذا التنوع في الأعمار يساهم في تنوع إجابات الاستبيان ، وهذا لكي لا تقتصر الإجابات على فئة دون غيرها ، ونستنتج أن أغلب موظفون مؤسسات التعليم العالي يمثلون الفئة العمرية من 35 إلى 45 سنة وهذا ما يدل على امتلاكهم خبرة لا بأس بها .

3- توزيع موظفي الإدارة بجامعة غرداية حسب المؤهل العلمي : وهي كما موضحة في الجدول والشكل التالي:

الشكل رقم (05): يوضح توزيع موظفي حسب المؤهل العلمي الجدول رقم (07): يوضح توزيع موظفي حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	البيان
30.0%	24	ثانوي
15.0%	12	ليسانس
35.0%	28	ماستر
8.8%	7	دكتوراه
3.8%	3	مهندس
7.5%	6	شهادة DEUA
100%	80	المجموع



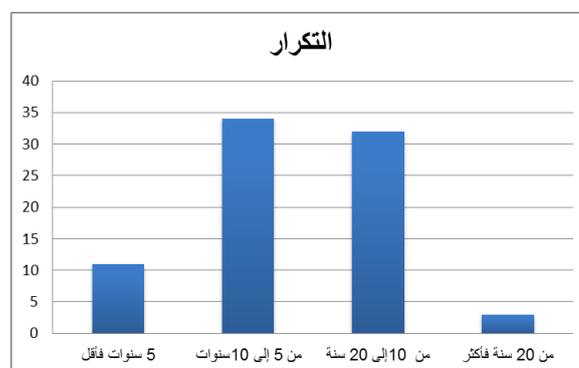
المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات v22Spss (انظر الملحق رقم 03)

بين الشكل (05) توزيع موظفي الإدارة بجامعة غرداية بالنسبة لمستوياتهم التعليمية حيث بلغت ما نسبة (30%) بالنسبة للمستوى ثانوي ،بينما كانت نسبة المستوى ليسانس (15%) ،وأن ما نسبته (35%) كانت بالنسبة للمستوى ماستر ،بينما كانت نسبة للمستوى دكتوراه (8.8%) ، وأن ما نسبة (3.8%) كانت للمستوى مهندس ،هذا و بلغت نسبة شهادة دراسات تطبيقية جامعية (7.5%) ، ونلاحظ مما سبق أن غالبية المستوجبين كانت للذين يحملون شهادات ماستر و ثانوي فأقل وهي نسبة معقولة تتماشى مع أهمية الوظائف التي يشغلونها خاصة حملت الشهادات ما بعد التدرج ،وهذه النتيجة تجعلنا نطمئن في الحصول على أجوبة منطقية لأسئلة الاستبيان

4-توزيع موظفي الإدارة بجامعة غرداية حسب الخبرة: وهي كما موضحة في الجدول والشكل التالي:

الشكل رقم(06) يوضح توزيع موظفي حسب الخبرة الجدول رقم(08) : يوضح توزيع موظفي حسب الخبرة

النسبة	التكرار	البيان
13.8%	11	5 سنوات فأقل
42.5%	34	من 5 إلى 10 سنوات
40.0%	32	من 10 إلى 20 سنة
3.8%	3	من 20 سنة فأكثر
100%	80	المجموع



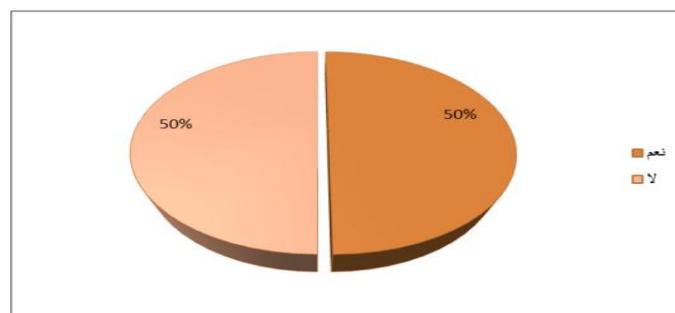
المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات v22Spss (انظر الملحق رقم 03)

يتضح من الشكل رقم(06) أن (13.8%) من موظفي الإدارة بجامعة غرداية يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات ، وبنسبة (42.5%) يمتلكون خبرة وظيفية من 5 سنوات إلى 10 سنوات ،بينما كانت نسبة (40%) يمتلكون خبرة وظيفية من 10 سنوات إلى 20 سنة،وأن (3.8%) كانت خبرتهم تفوق ال 20 سنة فأكثر، وهذا مما يؤدي إلى تنوع إجابات المستوجبين لأسئلة الاستبيان.

5-توزيع موظفي الإدارة بجامعة غرداية حسب الدورة التدريبية

الشكل رقم(07) يوضح توزيع عينة حسب الدورة التدريبية الجدول رقم (09): يوضح موظفي حسب الدورة التدريبية

النسبة	التكرار	البيان
50%	40	نعم
50%	40	لا
100%	80	المجموع



المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات. v22Spss (انظر الملحق رقم 03)

يبين الشكل رقم (07) أن نسبة (50%) إجاباتهم كانت نعم مستفيدون من الدورة التدريبية، ونسبة (50%) إجاباتهم كانت لا غير مستفيدون من الدورة التدريبية.

و مما سبق تحليله يمكن القول من خلال النتائج التي تم توصل إليها للخصائص الشخصية من موظفي الإدارة بجامعة غرداية، قد أعطت مؤشرا إيجابيا في أن موظفي الإدارة بجامعة غرداية منوعة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، مما يساهم في الحصول على أجوبة متنوعة لأسئلة الاستبيان.

ويعود ذلك تركزت التكوينات في الجانب الإداري (موارد بشرية إدارة الأعمال، اقتصاد وتسيير مؤسسات، اقتصاد نقدي وبنكي، مالية ومحاسبة، علوم تجارية) في التخصصات الجامعية تشهد استقلالية في كليتها.

أولا: عرض وتحليل إجابات موظفي الإدارة بجامعة غرداية

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج استخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لتحليل الإجابات وآراء الأفراد حول ما جاء من فقرات الاستبيان، حيث سنتناول في البداية مستوى تحقيق نظام الحوافز والتدريب من خلال إجابات خاصة لموظفي الإدارة بجامعة غرداية، ثم تحليل إجاباتهم المتعلقة لمستوى الأداء الوظيفي.

ثانيا: نتائج تحليل وجهات النظر موظفي الإدارة بجامعة غرداية ل محور نظام الحوافز، التدريب، الأداء الوظيفي

قصد التعرف على مستوى تحقيق محاور الاستبيان من خلال إجابات موظفي الإدارة بجامعة غرداية

الجدول رقم (10): نتائج تحليل وجهات النظر موظفي الإدارة بجامعة غرداية ل محور نظام الحوافز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية)، التدريب، الأداء الوظيفي

الرتبة	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
3	متوسط	0,63595	1,4750	الحوافز المادية
4	متوسط	0,91090	1,9250	الحوافز المعنوية
5	متوسط	0,53943	1,3875	نظام الحوافز
1	متوسط	0,97565	2,4000	التدريب
2	متوسط	0,91955	2,2000	الأداء الوظيفي

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات. v22Spss (انظر الملحق رقم 04)

نلاحظ من الجدول رقم (10) تصورات موظفي الإدارة بجامعة غرداية، وقد أظهروا موافقتهم حول نظام الحوافز المتمثلة في الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، التدريب، الأداء الوظيفي، إذا جاء في المرتبة الأولى بعد التدريب

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

بمتوسط حسابي(2,4) وبانحراف معياري (0,97) هي نسبة متوسطة بدرجة موافق ، وفي حين جاء بعد نظام الحوافز في المرتبة الأخير بمتوسط حسابي(1,38) وبانحراف (0,53) بنسبة متوسطة ،وهذه النتائج تؤكد أن مستوى تحقيق نظام الحوافز بالمؤسسة محل الدراسة متوسط عموماً،وذلك من وجهة موظفي الإدارة بجامعة غرداية.وفيما يلي تحليل ومناقشة كل بعد على حدى.

المطلب الثاني : التحليل الإحصائي لوجهات نظر لموظفي الإدارة بجامعة غرداية لمحور نظام الحوافز والتدريب

-البعد الأول: الحوافز المادية

الجدول رقم (11) : يوضح تصورات المستجيبين لفقرات بعد "الحوافز المادية" حسب الأهمية

بقصد التعرف على مدى توفر الحوافز المادية بالمؤسسة تم صياغة 6 فقرات (8-13) الجدول التالي يوضح ذلك:

ترتيب العبارات	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					رقم العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار	النسبة
4	متوسط	1,24739	2,4304	19	32	10	11	7	التكرار	Q1.1
				23,8	40,0	12,5	13,8	8,8	النسبة	
7	متوسط	0,88424	2,0127	24	35	16	3	1	التكرار	Q1.2
				30,0	43,8	20,0	3,8	1,3	النسبة	
2	متوسط	1.16101	2,7625	10	30	14	21	5	التكرار	Q1.3
				12,5	37,5	17,5	26,3	6,3	النسبة	
5	متوسط	1,05326	2,2468	17	39	9	9	3	التكرار	Q1.4
				21,3	48,8	11,3	11,3	3,8	النسبة	
3	متوسط	1.33069	2,6625	21	20	9	25	5	التكرار	Q1.5
				26,3	25,0	11,3	31,3	6,3	النسبة	
1	متوسط	1,06811	3,0127	7	18	26	23	5	التكرار	Q1.6
				8,8	22,5	32,5	28,7	6,3	النسبة	
6	متوسط	0,95168	2,0750	25	32	15	8	0	التكرار	Q1.7
				31,3	40,0	18,8	10,0	0	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 04).

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول رقم (11) أعلاه أن المستجوبين من موظفي الإدارة بجامعة غرداية قد أظهرت متوسط حول بنود بعد "الحوافز المادية" حيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (Q1.6): "يخصم من راتي عند قيامي بمخالفات تنظيمية غير مبررة" فقد جاء متوسطها الحسابي متوسط بلغ (3,01) وبانحراف معياري بلغ (1,06)، هذا يدل على ضرورة الالتزام بالقوانين التنظيمية، تليها في المرتبة الثانية للفقرة رقم (Q1.3): "نظام الترقية بالمؤسسة يتناسب مع طبيعة العمل الذي أقوم به" بمتوسط حسابي (2,76) وبانحراف معياري (1.16) وهذا يدل على أن الجامعة ترقى الموظفين حسب مرتبة العمل الذي يقوم به كل موظف، تليها المرتبة الثالثة للفقرة رقم (Q1.5): "تساهم المؤسسة في النقل لموظفيها" بمتوسط حسابي (2,66) وبانحراف معياري (1.33) يدل على أن الجامعة توفر النقل لموظفيها، تليها المرتبة الرابعة للفقرة رقم (Q1.1): "أشعر بأن الأجر الذي أتقاضاه يفوق الجهد الذي أبذله في العمل" بمتوسط حسابي (2,43) وبانحراف معياري (1,24)، تليها في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (Q1.4): "أحصل على علاوات من حين لآخر أدائي لمهامي على أكمل وجه" بمتوسط حسابي (2,24) وبانحراف معياري (1,05)، تليها في المرتبة السادسة الفقرة رقم (Q1.7): "تقوم إدارة مؤسستنا بتوزيع مكافآت جماعية عند تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة" بمتوسط حسابي (2,07) وبانحراف معياري (0,95)، تليها في المرتبة السابعة الفقرة رقم (Q1.2): "يمنحني مديري مكافآت مادية نتيجة للعمل الإضافي باستمرار" بمتوسط حسابي (2,01) وبانحراف معياري (0,88).

- البعد الثاني: الحوافز المعنوية

الجدول رقم (12) : يوضح تصورات المستجوبين ل فقرات بعد "الحوافز المعنوية" حسب الأهمية

بقصد التعرف على مدى توفر الحوافز المعنوية بالمؤسسة تم صياغة 6 فقرات (8-13) الجدول التالي يوضح ذلك:

ترتيب العبارات	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					رقم العارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار	النسبة
6	متوسط	1,33098	2,7750	16	25	8	23	8	التكرار	Q2.1
				20,0	31,3	10,0	28.7	10,0	النسبة	
3	متوسط	1,13600	3,2250	8	13	19	33	7	التكرار	Q2.2
				10,0	16,3	23,8	41.3	8,8	النسبة	
2	متوسط	1,15709	3,2405	7	16	15	33	8	التكرار	Q2.3
				8,8	20,0	18,8	41.3	10,0	النسبة	
4	متوسط	1,16814	3,0500	11	14	20	30	5	التكرار	Q2.4
				13,8	17,5	25,0	37.5	6,3	النسبة	
5	متوسط	1,16547	2,9747	11	17	18	29	4	التكرار	Q2.5
				13,8	21,3	22,5	36.3	5,0	النسبة	
1	متوسط	1,08962	3,3797	7	10	14	42	6	التكرار	Q2.6
				8,8	12,5	17,5	52.5	7,5	النسبة	

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات .v22Spss (انظر الملحق رقم 04)

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول رقم(12) أعلاه أن المستجوبين من موظفي الإدارة بجامعة غرداية قد أظهرت متوسط حول بنود بعد "الحوافز المعنوية" حيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (Q2.6): "يسمح لي مسؤولي مباشر بالمشاركة في اتخاذ القرارات" فقد جاء متوسطها الحسابي مرتفع بلغ(3,37) وبانحراف معياري بلغ (1,08)، هذا يدل أن الموظفين يشاركون في إتخاذ القرارات أحيانا وحسب مرتبة التوظيف ، تليها في المرتبة الثانية للفقرة رقم (Q2.3): "يعترف لي مسؤولي بكفائي في عملي أمام الموظفين" بمتوسط حسابي(3,24) وبانحراف معياري(1,15) ، تليها المرتبة الثالثة للفقرة رقم (Q2.2): "أحصل على المدح والثناء عند قيامي بواجباتي بدقة بمتوسط حسابي بلغ (3,22) وبانحراف معياري (1,13) ، تليها المرتبة الرابعة للفقرة رقم(Q2.4): " يعمل مسؤولي على توفير الظروف الملائمة للموظفين بغية تأدية مهامهم بأريحية وفعالية " بمتوسط حسابي (3,05) وبانحراف معياري(1,16) ، تليها في المرتبة الخامسة الفقرة رقم(Q2.5): "أحصل على التوبيخ و الإنذار عند الخطأ" بمتوسط حسابي(2,97) وبانحراف معياري(1,16) ، تليها في المرتبة السادسة الفقرة رقم (Q2.1): "يستفيد الموظفون من شهادات تقدير وعرفان نظرا لنتيجة نجاحات المستمرة" بمتوسط حسابي(2,77) وبانحراف معياري(1,33).

- محور التدريب

الجدول رقم (13) : يوضح تصورات المستجوبين ل فقرات بعد " التدريب " حسب الأهمية

بقصد التعرف على مدى توفر التدريب بالمؤسسة تم صياغة 8 فقرات (13-18) الجدول التالي يوضح ذلك:

ترتيب العبارات	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					رقم العبارات	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
3	متوسط	1,08200	3,5736	6	7	9	46	12	التكرار	Q3-1
				7,5	8,8	11,3	57,5	15	النسبة	
2	متوسط	0,90568	3,8000	3	4	12	48	13	التكرار	Q3-2
				3,8	5,0	15,0	60,0	16,3	النسبة	
1	متوسط	0,84367	3,8228	1	6	12	47	13	التكرار	Q3-3
				1,3	7,5	15,0	58,8	16,3	النسبة	
6	متوسط	1,09892	2,9872	10	13	27	24	4	التكرار	Q3-4
				12,5	16,3	33,8	30,0	5,0	النسبة	
5	متوسط	1,06252	3,3125	6	11	22	34	7	التكرار	Q3-5
				7,5	13,8	27,5	42,5	8,8	النسبة	
4	متوسط	1,04063	3,3250	6	8	28	30	8	التكرار	Q3-6
				7,5	10,0	35,0	37,5	10,0	النسبة	

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

7	متوسط	1,23600	2,9375	14	15	19	26	6	التكرار	Q3-7
				17,5	18,8	23,8	32,5	7,5	النسبة	
8	متوسط	1,03368	2,7848	11	17	31	18	2	التكرار	Q3-8
				13,8	21,3	38,8	22,5	2,5	النسبة	

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات v22Spss (انظر الملحق رقم 04)

نلاحظ من الجدول رقم (13) أعلاه أن المستجيبين من موظفي الإدارة بجامعة غرداية قد أظهروا موافقة متوسط حول بنود محور التدريب بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (04) :
 "تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تدريب الموظفين" فقد جاء متوسطها الحسابي بلغ (2,98) وبانحراف معياري بلغ (1,09) ، تليها في المرتبة الثانية رقم (03) : "يحس الموظفون بزيادة في مستوى الثقة بعد الخضوع لبرامج التدريب " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3,82) وبانحراف (0,84) ، وهذا يجعل بعض الارتياح من ناحية الخدمات وتسهيل الوصول لبعض القواعد. وتليها المرتبة الثالثة الفقرة رقم (08) : "يشارك الموظفون في عملية تقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها " فقد جاء متوسطها الحسابي بلغ (2,78) وبانحراف معياري بلغ (1,03) ، ثم تليها المرتبة الرابعة رقم (02) : "يحسن التدريب في السلوكيات المكتسبة للموظفين " فقد جاءت بمتوسط الحسابي بلغ (3,80) وبانحراف معياري (0,90) ، وهذا مما يجعل سلوكيات الموظفين سليمة في مكان العمل . وتليها في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (01) : "يساهم التدريب في تنمية المعارف لدى الموظفين في مؤسستكم " وقد جاءت بمتوسط الحسابي بلغ (3,63) وبانحراف معياري بلغ (1,08) وتليها في المرتبة السادسة الفقرة رقم (06) : "المشرفون على عملية تدريب الموظفين يتمتعون بكفاءة عالية" ، فقد جاء متوسطها الحسابي (3,32) وبانحراف معياري بلغ (1,04) ، وتليها المرتبة السابعة الفقرة رقم (05) : "تتنوع وتختلف البرامج التدريبية المقدمة للموظفين حسب احتياجاتهم في العمل " وقد جاء متوسطها الحسابي يقدر ب (3,31) وبانحراف معياري بلغ (1,06) ، وأخيرا الفقرة رقم (07) : "تبرمج المؤسسة دورات تدريبية كلما دعت الضرورة إلى ذلك " وقد جاءت بمتوسط الحسابي يقدر ب (2,93) وبانحراف معياري (1,23) .

المطلب الثالث : التحليل الإحصائي لوجهات نظر موظفي الإدارة بجامعة غرداية لمحور الأداء الوظيفي

الجدول رقم (14) : يوضح تصورات المستجيبين ل فقرات بعد "الأداء الوظيفي" حسب الأهمية

ترتيب العبارات	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					رقم العبارات	
				غير موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
6	متوسط	1.19411	2,9487	9	24	13	26	6	التكرار	Q4.1
				11,3	30,0	16,3	32,5	7,5	النسبة	
1	متوسط	0,85551	3,6835	1	9	12	49	8	التكرار	Q4.2
				1,3	11,3	15,0	61,3	10,0	النسبة	

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

3	متوسط	0,82591	3,6625	2	5	18	48	7	التكرار	Q4.3
				2,5	6,3	22,5	60,0	8,8	النسبة	
2	متوسط	0,90692	3,6667	2	7	16	43	10	التكرار	Q4.4
				2,5	8,8	20,0	53,8	12,5	النسبة	
5	متوسط	1,01687	3,5625	4	9	15	42	10	التكرار	Q4.5
				5,0	11,3	18,8	52,5	12,5	النسبة	
4	متوسط	0,95925	3,6582	3	7	15	43	11	التكرار	Q4.6
				3,8	8,8	18,8	53,8	13,8	النسبة	
7	متوسط	1,16101	2,7625	14	18	26	17	5	التكرار	Q4.7
				17,5	22,5	32,5	21,3	6,3	النسبة	

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات .v22Spss (انظر الملحق رقم 04)

يتبين من الجدول رقم (14) أعلاه أن المستجيبين من موظفي الإدارة بجامعة غرداية الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول بنود محور " الأداء الوظيفي " بحيث بينت الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (04) : " يتوفر لدى الموظفون الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية " فقد جاء متوسطها الحسابي يقدر ب (3,66) وبانحراف معياري بلغ (,90) ، هذا مما يجعل الموظفون يعملون بقدرة عالية ، وتليها المرتبة الثانية للفقرة رقم (01) : " لدى الموظفون دور لقابلية العمل خارج الأوقات الرسمية " فقد جاءت بمتوسط الحسابي بلغ (2,94) بانحراف معياري بلغ (1,19) ، وتم تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (06) : " يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة " فقد جاءت بمتوسط الحسابي يقدر ب (3,65) وبانحراف معياري بلغ (,95) ، وتليها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (02) : " يتمتع الموظفون بالقدرة على حل مشاكل العمل " فقد جاء متوسطها الحسابي (3,68) وبانحراف معياري بلغ (,85) ، ثم تليها المرتبة الخامسة الفقرة رقم (03) : " يحسن الموظفون القدرة على التصرف في الموافق الحرجة " فقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3,66) وبانحراف معياري بلغ (,82) ، وتليها المرتبة السادسة الفقرة رقم (05) : " يطور الموظفون أداءهم بشكل مستمر " فقد جاء بمتوسط الحسابي يقدر ب (3,56) وبانحراف معياري بلغ (1,01) ، وأخيرا الفقرة رقم (07) : " يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات المؤسسة " فقد جاءت بمتوسط الحسابي يقدر ب (2,76) وبانحراف معياري بلغ (1,16) ، وما يدل على أن الأداء الوظيفي .

وعليه ترتيب حسب الأهمية تبين أنهم يهتمون أكثر بالتدريب ثم الأداء الوظيفي وتليها الحوافز المعنوية ثم الحوافز المادية.

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

سيتم في هذا المبحث كخطوة أولى لتأكد من اعتدالية البيانات

المطلب الأول : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى اختبار التوزيع الطبيعي والمتمثل في :

توزيع البيانات : ثم إجراء اختبار كولموجروف - سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعي ، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية كما يلي :

الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (15) : نتائج اختبار كولموجروف-سمرنوف في توزيع البيانات

المحور والأبعاد	عنوان المحاور	Z قيمة	قيمة مستوى الدلالة
البعد الأول	الحوافز المادية	0,315	1,000
البعد الثاني	الحوافز المعنوية	0,363	0,999
المحور الأول	نظام الحوافز	0,463	0,983
المحور الثاني	التدريب	0,772	0,590
المحور الثالث	الأداء الوظيفي	0,531	0,941

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات .v22Spss (انظر الملحق رقم 04)

من خلال الجدول رقم (15) يتضح أن قيمة Z لاختبار كولموجروف-سمرنوف في توزيع البيانات للبعد الأول للحوافز المادية تساوي (0,315)، وأن مستوى الدلالة يساوي (1,000) أي أنها غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن قيمة Z للبعد الحوافز المعنوية تساوي (0,363)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0,999) أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن قيمة Z للمحور نظام الحوافز (0,463) وأن مستوى الدلالة يساوي (0,983) أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن قيمة Z للمحور التدريب الثاني يساوي (0,772) وأن مستوى الدلالة يساوي (0,590)، أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثالث الأداء الوظيفي يساوي (0,531) وأن مستوى الدلالة يساوي (0,941) أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ونستنتج من الجدول أن فقرات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق المعملية.

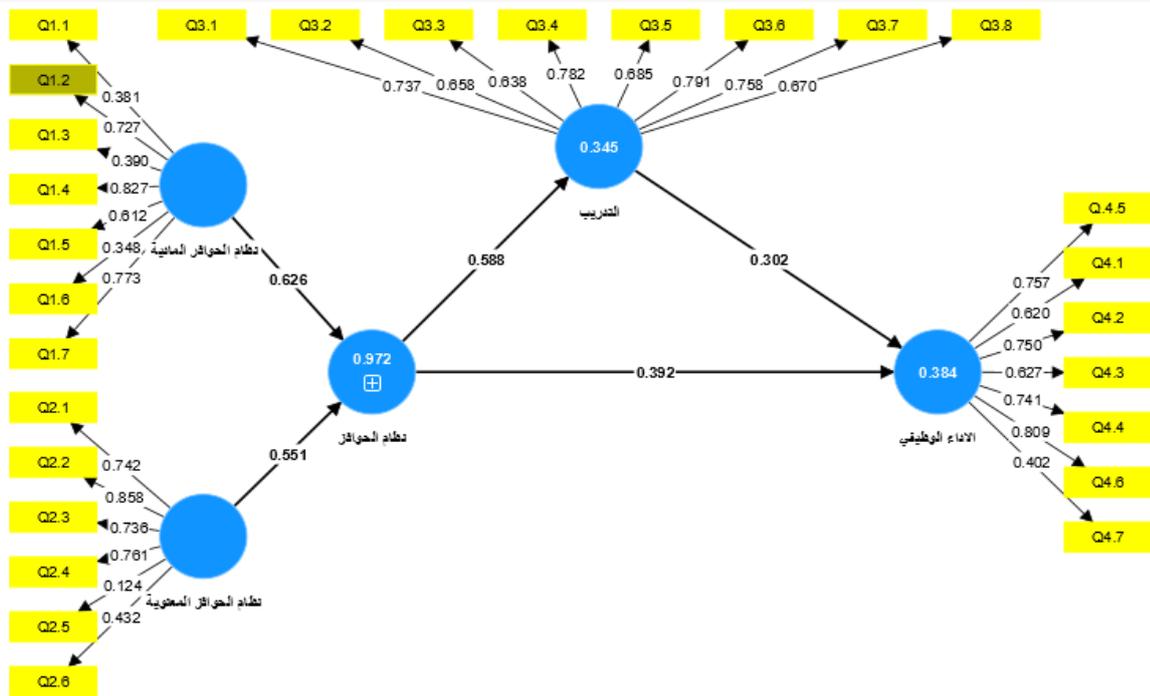
المطلب الثاني : اختبار الفرضيات

سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة الأمن خلال التحقق من مدى صحة فرضيات المبينة في الشكل رقم (08) ، وذلك بعد أن تم التحقق إتباع بيانات التوزيع الطبيعي.

أولاً: اختبار دلالة العبارات

– يتم اختبار دلالة العبارات من خلال قيمة تشعبات العبارات على أبعادها وشكل ، رقم (08) بين النموذج أولى لتشعبات العبارات على أبعاده

الشكل رقم (08) : النموذج الهيكلي للعلاقة الوسيطة لمتغير التدريب بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي قبل التعديل .



المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج Smart PLS4 (انظر الملحق رقم 05)

من خلال الشكل رقم (08) عبارات من تشعبات ضعيفة بالنسبة لمتغيراتها ويتعلق الأمر بمتغير نظام الحوافز المادية

في عبارة (Q1-1) والتي تنص على " أشعر بأن الأجر الذي أتقاضاه يفوق الجهد الذي أبذله في العمل

"وتقدر ب(0.381) ، وعبارة (Q1.6) التي تنص "يخصم من راتي عند قيامي بمخالفات تنظيمية غير مبررة "

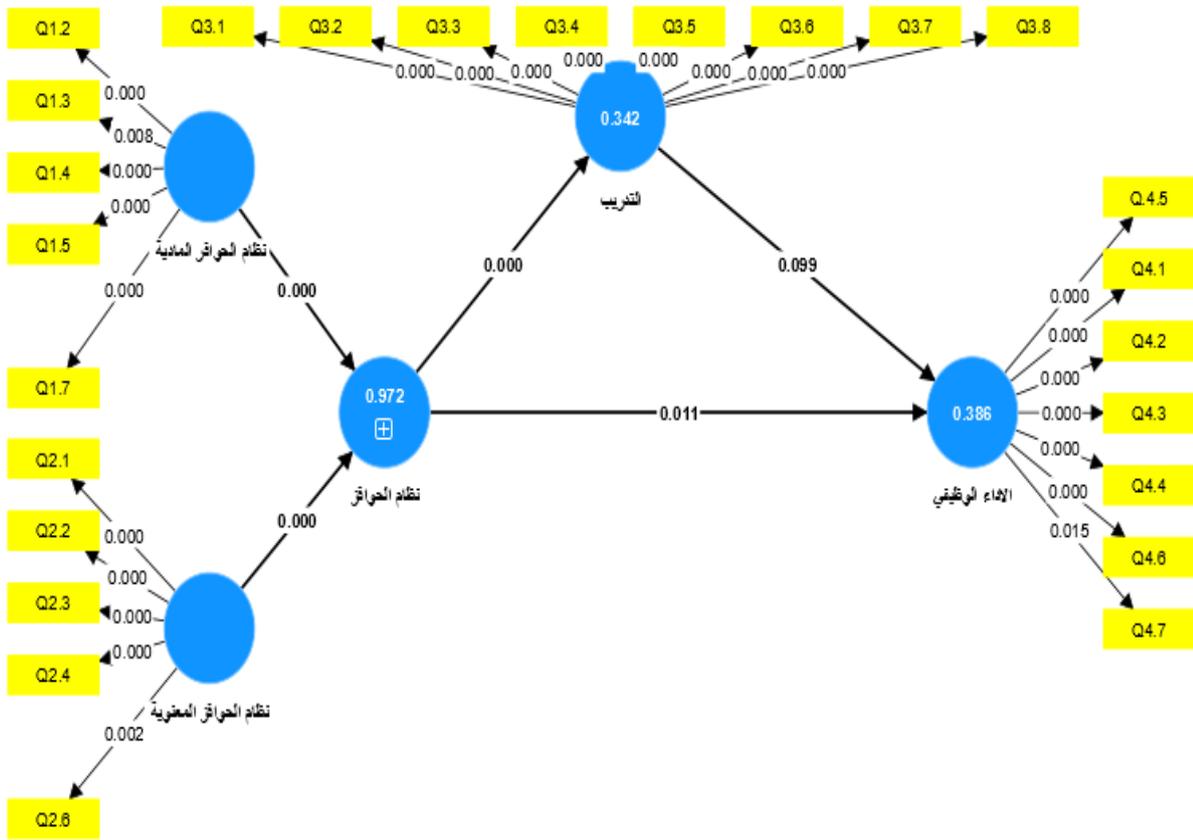
، و متغير نظام الحوافز المعنوية في عبارة (Q2.5) التي تنص على " أحصل على التوبيخ و الإنذار عند الخطأ " ،

في حين أن باقي متغيرات حصلت على تشعبات مقبولة من عبارات .

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

وبعد حذف عبارات ثلاث ذات تشعبات ضعيفة ثم إعادة تقدير هيكلية لمتغير التدريب كمتغير وسيطي للعلاقة ما بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي.

الشكل رقم (09) : النموذج الهيكلي للعلاقة الوسيطة لمتغير التدريب بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي بعد التعديل .



المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج smart PLS4 (انظر الملحق رقم 05)

نلاحظ بأن جميع عبارات ذات تشعبات مقبولة لقياس بالتحقق من خلال الصدق التقاربي والصدق التمايزي.

ثانياً: فحص الصدق التقاربي

يتم تأكد من الصدق التقاربي بالاعتماد على مؤشر الثبات المركب CR، ومتوسط تباين مستخلص AVE وثبات ألفا كرونباخ، والجدول التالي يوضح ذلك :

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

الجدول رقم (16) : الصدق التقاربي

متوسط التباين المستخلص AVE	الثبات المركب CR	مؤشر RHO	ألفا كرونباخ	التشبعات Loadaing	العبارات	المتغيرات
0.485	0.819	0.775	0.726	.727	Q1.2	
				.390	Q1.3	
				.827	Q1.4	
				.612	Q1.5	
				.778	Q1.7	
0.524	0.841	0.788	0.760	.742	Q2.1	الحوافز المعنوية
				.858	Q2.2	
				.736	Q2.3	
				.761	Q2.4	
				.432	Q2.6	
0.514	0.894	0.876	0.866	.737	Q3.1	التدريب
				.658	Q3.2	
				.638	Q3.3	
				.782	Q3.4	
				.685	Q3.5	
				.791	Q3.6	
				.758	Q3.7	
				.670	Q3.8	
0.468	0.856	0.805	0.801	.757	Q4.1	الأداء الوظيفي
				.620	Q4.2	
				.750	Q4.3	
				.627	Q4.4	
				.741	Q4.5	
				.809	Q4.6	
				.402	Q4.7	

المصدر: من إعداد الطالبات، بالاعتماد على برنامج smart PLS4 الشكل رقم (08) (انظر الملحق

رقم 05)

حيث نجد أن الصديق التقاربي محقق حيث أن :

- التشبعات كلها تجاوزت الحد الأدنى المحدد ب 0.7.

الثبات المركب (CR) لكل بعد أكبر من متوسط التباين المرجح (AVE).

- متوسط التباين المستخرج (AVE) أكبر من 0.5 لكل الأبعاد.

نلاحظ بأن القيم مؤشر متوسط تباين مستخلص (AVE) كانت مقبولة بالنسبة لمتغير التدريب ونظام الحوافز المعنوية حيث بلغت النسبة لمتغير التدريب (0.514) و لمتغير الحوافز المعنوية (0.524) وهي أكبر من الحد القبول هو 0.05 حين أن متغير نظام الحوافز و الأداء الوظيفي كانت أقل قليلة من مستوى المطلوب غير أنه بما أن اختبار الثبات المركب (CR) أكبر من 0.07 بالنسبة لجميع متغيرات مما يعني أن الصديق التقاربي محقق كما أن الثبات عبارات من خلال اختبار ألفا كرونباخ كانت أكبر من (0.07) حيث أقل الثبات لمتغير نظام الحوافز المادية (0.726) أما متغيرات التدريب لقد تحصل على أكبر قيمة لمعامل الثبات بما يعادل (0.866) .

ثالثا: الصديق التمييزي:

أعطى كل من فورنلولاكر (Fornell-Larcker) معيارا أساسيا لصديق التمايز ، هذا المعيار واسع الانتشار في الدراسات التطبيقية في مختلف المجالات المعرفية . والمعيار ينص على أن متوسط التباين المستخلص (Average Variance Extracted-AVE) لكل عامل في المقياس يجب أن يكون أعلى من التباين المشترك (SV-Variance Share) لجميع العلاقات أو الارتباط . ويتضح من نتائج التالية :

الجدول رقم (17) : الصديق التمييزي وفق معيار Fornell-Larcker Criterion

الأداء الوظيفي	التدريب	نظام الحوافز المادية	نظام الحوافز المعنوية	
0.684				الأداء الوظيفي
0.531	0.717			التدريب
0.474	0.471	0.696		نظام الحوافز المادية
0.402	0.476	0.397	0.724	نظام الحوافز المعنوية

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج smart PLS4 (انظر الملحق رقم 05)

نلاحظ من خلال اختبار الصديق التمييزي وفق معيار Fornell-Larcker Criterion بأن جميع متغيرات وأبعاد ترتبط مع نفسها أكثر من ارتباطها مع بقية متغيرات مما يعني قدرة النموذج على قياس ما أعد

لأجله حيث نلاحظ بأن قيمة معيار Fornell-Larcker Criterion لأداء الوظيفي بلغت 0.6 أكبر من البقية، في حين أن التدريب قيمته 0.71 أكبر من بقية متغيرات أخرى مما يعني عدم ارتباطه به، في حين أن نظام الحوافز المادية بلغت 0.69 أكبر من البقية، في حين أن نظام الحوافز المعنوية بلغت 0.724 .

رابعاً: نتائج تحليل المسارات

بعد التأكد من صدق وثبات نموذج الدراسة، فإن تحليل مسارات بين متغير أبعاد نظام الحوافز الكلية المتمثلة في نظام الحوافز المادية، نظام الحوافز المعنوية مع المتغير الذي تكونه نظام الحوافز، كمرحلة أولى، ثم مسارات التأثير وغير المباشر للمتغير نظام الحوافز والأداء الوظيفي كما هو مبين في الجدول رقم (18) على النحو الآتي :

الجدول رقم (18) : نتائج المسارات

المسارات	قيمة معامل المسار	Std.Dev	قيمة T	P_values
نظام الحوافز المادية ← نظام الحوافز	0.638	0.102	6.275	0,0001
نظام الحوافز المعنوية ← نظام الحوافز	0.539	0.120	4.495	0,001
نظام الحوافز ← التدريب	0.585	0.075	7.804	0,001
التدريب ← الأداء الوظيفي	0.299	0.181	1.649	0,099
نظام الحوافز ← الأداء الوظيفي	0.572	0.086	6.684	0,001

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على smart PLS4 برنامج (الملحق رقم 05)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة t محسوبة لأثر نظام الحوافز المادية على نظام الحوافز ب (6.275) وبقيمة دلالة (0.001) وهي أقل من مستوى معنوية 5% مما يعني رفض فرضية صفرية وقبول فرضية بديلة التي تنص على أن هناك تأثير لنظام الحوافز المادية على نظام الحوافز بقيمة نظرية تقدر ب (0.638)، كما أن قيمة t محسوبة لأثر نظام الحوافز المعنوية على نظام الحوافز ب (4.495) وبقيمة دلالة (0.001) وهي أقل من مستوى معنوية 5% مما يعني رفض فرضية صفرية وقبول فرضية بديلة التي تنص على أن هناك تأثير لنظام الحوافز المعنوية على نظام الحوافز بقيمة نظرية تقدر ب (0.539)، كما أن قيمة t محسوبة لأثر نظام الحوافز على التدريب ب (7.804) وبقيمة دلالة (0.001) وهي أقل من مستوى معنوية 5% مما يعني رفض فرضية صفرية وقبول فرضية بديلة التي تنص على أن هناك تأثير لنظام الحوافز على التدريب بقيمة نظرية تقدر ب (0.585)، كما أن قيمة t محسوبة لأثر التدريب على الأداء الوظيفي ب (1.649) وبقيمة دلالة (0.099) وهي أقل من مستوى معنوية 5% مما يعني رفض فرضية صفرية وقبول فرضية بديلة التي تنص على أن هناك تأثير للتدريب على الأداء الوظيفي بقيمة نظرية تقدر ب (0.299)، كما أن قيمة t محسوبة لأثر لنظام الحوافز على الأداء الوظيفي

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

ب (6.684) وبقيمة دلالة (0.001) وهي أقل من مستوى معنوية 5% مما يعني رفض فرضية صفرية وقبول فرضية بديلة التي تنص على أن هناك تأثير لنظام الحوافز على الأداء الوظيفي بقيمة نظرية تقدر ب(0.572).
اختبار الفرضية الوسيطة :

المسار	قيمة T	STDEV	Pvalues
نظام الحوافز ← التدريب ← الأداء الوظيفي	0.175	0.114	0.126

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج smart PLS (انظر الملحق 05)

نلاحظ من اختبار الفرضية الوسيطة قيمة t محسوبة لاختبار علاقة وسيطة لتدريب في علاقة تأثيرية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي بلغت (0.175) بقيمة دلالة إحصائية (0.126) وهي أكبر من مستوى معنوية معتمد 5% مما يعني فشل في فرضية صفرية والتي تنص التدريب ليس له دور في علاقة وسيطة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي .

كما بينت مسارات العلاقة وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين نظام

الحوافز بدلالة أبعادها والتدريب مما يثبت كذلك صحة الفرضية الأولى H01.

وكذلك وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي مما يثبت كذلك صحة الفرضية الثانية H02.

وكذلك وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين التدريب والأداء الوظيفي مما يثبت كذلك صحة الفرضية الثالثة H03.

وكذلك وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي من خلال التدريب مما يثبت صحة الفرضية الرابعة H04.

المطلب الثالث : مناقشة تحليل نتائج

سيتم في هذا العنصر مناقشة نتائج المتحصل عليها من خلال البرنامج الحزمة الإحصائية SPSS والبرنامج smartpls والمتمثلة في :

- وجود تأثير مباشر لنظام الحوافز على الأداء الوظيفي من خلال نتائج المتحصل عليها من قبل الجدول المسارات وهي أقل من مستوى معنوية 0.05؛
- وجود تأثير مباشر لنظام الحوافز على التدريب من خلال نتائج المتحصل عليها من قبل الجدول المسارات وهي أقل من مستوى معنوية 0.05؛
- عدم وجود تأثير مباشر بين التدريب والأداء الوظيفي من خلال نتائج مسارات متحصل عليها من قبل الجدول المسارات وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05؛

- عدم وجود تأثير مباشر بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي من خلال التدريب ومن خلال نتائج المتحصل عليها من قبل الجدول المسارات وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05 ، إذن ليس لها دور وساطة دن الحاجة إلى التدريب .

خلاصة الفصل الثاني

لقد احتوى هذا الفصل على الدراسة الميدانية في مؤسسات التعليم العالي بجامعة غرداية ، وذلك من خلال الدراسة التطبيقية لأثر التدريب كمتغير وسيطي في علاقة ما بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي ، حيث وزعت استمارة الاستبيان على الموظفين الإداريين وبعد استرجاعها قمنا بتفريغ وتحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية

ومن خلال ما سبق نذكر بعض النتائج المتحصل عليها :

المؤسسة تطبق نظام الحوافز ولكن بالشكل غير الكافي مما يجعل الموظفين لا يقومون بالتدريب في المؤسسة وذلك من خلال عدم توفر الحوافز المادية والمعنوية .

درجة الموافقة متوسطة فيما يخص الحوافز المادية والحوافز المعنوية ،دافع للأداء الوظيفي وأن مستوى الأداء الوظيفي يرتفع نتيجة لعمليات التدريب المستمرة ويمكننا تفسير أن المؤسسة لا تستعمل نظام الحوافز بالشكل الأمثل .

تعتبر المؤسسات التعليمية العالي بجامعة غرداية عدم إمكانية توفير دورات التدريبية من أجل الأداء الوظيفي وتطوير ذاتهم وتحقيق الأهداف للمؤسسة .

خاتمة

خاتمة :

من خلال دراستنا لموضوع التدريب كمتغير وسيطي في العلاقة ما بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي المقامة في جامعة غرداية المتكون من فصلين الفصل الأول النظري تناولنا فيها الإطار النظري لكل من التدريب ونظام الحوافز والأداء الوظيفي والدراسات السابقة و الفصل الثاني تطبيقي تناولنا فيه الدراسة الميدانية حول العينة المستهدفة للموظفين الإداريين وأدوات الدراسة إضافة إلى عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات من خلال هذا حاولنا الإجابة على الفرضيات المقترحة في الدراسة عن طريق أداة الدراسة (الإستبانة) واختبار الأثر المباشر وغير المباشر لمتغيرات الدراسة باستخدام برنامج Smart PLS.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- ✓ وجود تأثير مباشر لنظام الحوافز (الحوافز المادية ،الحوافز المعنوية) على الأداء الوظيفي .
- ✓ وجود تأثير مباشر لنظام الحوافز على التدريب .
- ✓ وجود تأثير بين التدريب والأداء الوظيفي .
- ✓ عدم وجود تأثير مباشر بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي من خلال التدريب إذن ليس للتدريب دور الوسطة.

التوصيات:

ومن خلال النتائج التي تم ذكرها سابقا يمكننا تقديم التوصيات الآتية:

- إتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لتحسين نظام الحوافز ؛
- الاهتمام بالجانب المعنوي للموظفين وتحفيزهم لأداء جيد؛
- تطبيق نظام الحوافز بشكل ملائم الذي يرضي الموظفين ؛
- يجب على المؤسسة إعطاء أولوية للإبداع والابتكار مما يساعد على تحقيق الأهداف المستقبلية.

آفاق الدراسة:

- أثر تشجيع وتكوين الموارد البشرية على الأداء الوظيفي ؛
- تعزيز أداء العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي ؛

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً : المراجع العربية

1 - الكتب

1. البارودي منال أحمد، الرضا الوظيفي وفن التعامل الرؤساء والمرؤوسين ، الطبعة الأولى ، دار الكتب المصرية ، القاهرة ، 2015.
2. حسين محمد الحراشنة ، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي ، الطبعة الأولى ، دار جليس الزمان ، عمان ، 2011 .
3. عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل ، الطبعة الأولى ، نيولينك للنشر والتدريب ، 2015.
4. فايز عبد الرحمن الفروخ ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي ، الطبعة الأولى ، دار جليس الزمان ، عمان ، 2010 .
5. لكحل منيف ، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي ، الطبعة الأولى ، دار المتقف للنشر والتوزيع 2018.
6. مجيد الكرخي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، بناية الشركة المتحدة للتأمين ، عمان ، 2014 .
7. محمد عقلة إبراهيم ، حوافز العمل بين الإسلام والنظريات الوضعية ، الطبعة الأولى ، مكتبة الرسالة الحديثة، الجامعة الأردنية، 1988.
8. محمود أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار وائل لنشر والتوزيع ، عمان ، 2010.
9. مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء ، الطبعة الأولى ، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ، عمان ، 2018.
10. مصطفى يوسف كافي ، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي ، الطبعة الأولى ، دار الرواد مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، الأردن عمان، 2014 .
11. وثيق النخلة ، القيادة الإدارية وفن التحفيز ، الطبعة الأولى ، دار أمجد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015.
12. زين تيم ، إدارة الموارد البشرية ، أساليب الإدارة الحديثة ، دار الفضاءات لنشر والتوزيع ، 2018.

2 - المقالات والمجلات المحكمة

- 15 - باسم مصطفى علي البساطي ، أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي ، جزء متطلبات الحصول على درجة ماجستير المهني في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة 2021 .
- 13 - بعجي سعاد ، خبابة عبد الله ، تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، العدد 2008، 1.
- 16 - بن دريدي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافر، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2009-2010.
- 17 - بن مبروك نبيلة ، تفعيل دور الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم ، جامعة الجزائر 2016، 3-2017.
- 18 - بوغريس لامية، ا تدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية ، شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3، 2012-2013.
- 19 - خالد علي أبوعلان ، أثر الحوافر المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات مشروبات قسنطينة ، مذكرة لنيل درجة ماجستير ، جامعة الخليل ، فلسطين 2016 .
- 20 - سناء محمود أحمد سليمان ، أثر أخلاقيات الأعمال على الأداء الوظيفي ، دراسة حالة في بنك القاهرة عمان ، لنيل درجة ماجستير في الإدارة كلية الأعمال كلية الأعمال قسم الإدارة جامعة عمان العربية 2014.
- 21 - الطاهر الوافي ، التحفيز وأداء الممرضين ، أطروحة ماجستير، جامعة قسنطينة 2011-2012،
- 22 - عائد عبد العزيز علي نعمان ، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى ، شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تعز، اليمن ، 2008.
- 14 - عبد الرزاق إسماعيل ، رامز طنبور، أثر التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخاصة غرفة التجارة والصناعة والزراعة في طرابلس ولبنان الشمالي ، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 21، 2020.
- 23 - علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافر والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2007.

- 24 - عمار بن عيشي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 2006، 2005.
- 25 - غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء العاملين في مؤسسات القطاع العام الأردن ، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى ، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط عمان ، 2012-2013 .
- 26 - فيصل خرشي ، فعالية الأداء الوظيفي الإدارة البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، قسم الإدارة والتسيير 2018-2019 .
- 27 - لبنى زياد خالد الساكت ، أثر الضغط العمل على الأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الأردنية رسالة لنيل مذكرة ماجستير كلية الأعمال ، جامعة عمان العربية 2014 .
- 28 - محمد الحسن التيجاني يوسف ، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمدينة بمكة المكرمة ، أطروحة ماجستير إدارة أعمال ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي .

1 للمذكرات ورسائل التخرج

ثانيا المراجع الاجنبية

- 29- Henrik Magnusson & Christine Nyrenius Bachelor thesis in Management control School of Business, Economics and Law, University of Gothenburg, spring 2011.
- 30- Yuxi Zhang. Research on the Influence of SMEs' Enterprise Incentive System on Employees' Performance--A Case Study on HBhaoLinJu Trading Co., Ltd Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR), volume 199 china 2018 .

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

استبانة مؤسسة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية



السلام عليكم السيدات والسادة موظفين جامعة غرداية
في إطار القيام ببحث استكمال للمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، تخصص
اقتصاد وتسيير مؤسسات بعنوان " التدريب كمتغير وسيط في العلاقة ما بين نظام الحوافز
وأداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي _ دراسة ميدانية لعينة من موظفي جامعة
غرداية ، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة بهدف الحصول على المعلومات اللازمة
والتي تخدم أهداف هذه الدراسة أملين في تعاونكم معنا ، راجين منكم التفضل بالإجابة على
الأسئلة الواردة في الاستمارة بدقة في الخانة المناسبة (x) و ذلك بوضع علامة
ولكم منا جزيل الشكر على مساهمتكم الفعالة في إعداد هذه الدراسة ، على وعد منا أتبقى
جميع المعلومات المقدمة تحضي بالسرية وينجز استعمالها في الجانب العلمي فقط .
يرجى وضع إشارة (x) في الخانة المناسبة .

أولا : المعلومات الشخصية:

- النوع : موظف موظفة
- العمر : من 16 إلى 25 سنة من 25 إلى 35 سنة من 35 إلى 45 سنة أكبر من 45 سنة
- المؤهل العلمي : ثانوي ليسانس ماستر
- دكتوراه مهندس شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية DEUA
- الخبرة : أقل من 5 سنوات 5-10 10-20 من 20 سنة
- هل أستفدت من دورة تدريبية داخل الجامعة نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم ما طبيعتها

الملاحق

المحور الأول : نظام الحوافز

الرقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البيد
01	أشعر بأن الأجر الذي أتقاضاه يفوق الجهد الذي أبذله في العمل						الحوافز المادية
02	يمنحني مديري مكافآت مادية نتيجة للعمل الإضافي باستمرار						
03	نظام الترقية بالمؤسسة يتناسب مع طبيعة العمل الذي أقوم به						
04	أحصل على علاوات من حين لآخر أدائي لمهامي على أكمل وجه						
05	تساهم المؤسسة في النقل لموظفيها						
06	يخصم من راتبي عند قيامي بمخالفات تنظيمية غير مبررة						
07	تقوم إدارة مؤسستنا بتوزيع مكافآت جماعية عند تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة						
08	يستفيد الموظفون من شهادات تقدير و عرفان نظرا لنتيجة نجاحات المستمرة						
09	أحصل على المدح والثناء عند قيامي بواجباتي بدقة						الحوافز المعنوية
10	يعترف لي مسؤولي بكفاءتي في عملي أمام الموظفين						
11	يعمل مسؤولي على توفير الظروف الملائمة للموظفين بغية تأدية مهامهم بأريحية وفعالية						
12	أحصل على التوبيخ والإنذار عند الخطأ						
13	يسمح لي مسؤولي مباشر بالمشاركة في اتخاذ القرارات						

المحور الثاني : التدريب

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يساهم التدريب في تنمية المعارف لدى الموظفين في مؤسستكم					
02	يحسن التدريب في السلوكيات المكتسبة للموظفين					
03	يحس الموظفون بزيادة في مستوى الثقة بعد الخضوع لبرامج التدريب					
04	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تدريب الموظفين					
05	تتنوع وتختلف البرامج التدريبية المقدمة للموظفين حسب احتياجاتهم في العمل					
06	المشرفون على عملية تدريب الموظفين يتمتعون بكفاءة عالية					
07	تبرمج المؤسسة دورات تدريبية كلما دعت الضرورة إلى ذلك					
08	يشارك الموظفون في عملية تقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها					

المحور الثالث : الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	لدى الموظفين دور لقابلية العمل خارج الأوقات الرسمية					
02	يتمتع الموظفون بالقدرة على حل مشاكل العمل					

الملاحق

03	يحسن الموظفون المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة
04	يتوفر لدى الموظفون الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية
05	يطور الموظفون أداءهم بشكل مستمر
06	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة
07	يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات المؤسسية

الملحق رقم (02) : قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	إسم ولقب الأستاذ
01	طويطي مصطفى
02	قرونقة وليد
03	حميدات عمر

الملحق رقم (03) : نتائج الاستبيان بناء على مخرجات SPSS

النوع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide موظف	33	41,3	41,3	41,3
موظفة	47	58,8	58,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide من 16 إلى 25 سنة	2	2,5	2,5	2,5
من 25 إلى 35 سنة	26	32,5	32,5	35,0
من 35 إلى 45 سنة	42	52,5	52,5	87,5
أكثر من 45 سنة	10	12,5	12,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

العلمي.الموئل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	24	30,0	30,0	30,0
ليسانس	12	15,0	15,0	45,0
ماستر	28	35,0	35,0	80,0
دكتوراه	7	8,8	8,8	88,8
مهندس	3	3,8	3,8	92,5

الملاحق

شهادة DEUA	6	7,5	7,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	أقل من 5 سنوات	11	13,8	13,8	13,8
	من 5 إلى 10 سنوات	34	42,5	42,5	56,3
	من 10 إلى 20 سنة	32	40,0	40,0	96,3
	أكثر من 20 سنة	3	3,8	3,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

هل استفدت من دورة تدريبية داخل الجامعة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	لا	40	50,0	50,0	50,0
	نعم	40	50,0	50,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

الملحق رقم : 04

مقياس لكارث خماسي

Statistiques

		Q1.1	Q1.2	Q1.3	Q1.4	Q1.5	Q1.6	Q1.7
N	Valide	79	79	80	77	80	79	80
	Manquant	1	1	0	3	0	1	0
	Moyenne	2,4304	2,0127	2,7625	2,2468	2,6625	3,0127	2,0750
	Ecart type	1,24739	,88424	1,16101	1,05326	1,33069	1,06811	,95168
	Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00

Statistiques

		Q2.1	Q2.2	Q2.3	Q2.4	Q2.5	Q2.6
N	Valide	80	80	79	80	79	79
	Manquant	0	0	1	0	1	1

الملاحق

Moyenne	2,7750	3,2250	3,2405	3,0500	2,9747	3,3797
Ecart type	1,33098	1,13600	1,15709	1,16814	1,16547	1,08962
Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Statistiques

		Q3.1	Q3.2	Q3.3	Q3.4	Q3.5	Q3.6	Q3.7	Q3.8
N	Valide	80	80	79	78	80	80	80	79
	Manquant	0	0	1	2	0	0	0	1
	Moyenne	3,6375	3,8000	3,8228	2,9872	3,3125	3,3250	2,9375	2,7848
	Ecart type	1,08200	,90568	,84367	1,09892	1,06252	1,04063	1,23600	1,03368
	Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Statistiques

		Q4.1	Q4.2	Q4.3	Q4.4	Q4.5	Q4.6	Q4.7
N	Valide	78	79	80	78	80	79	80
	Manquant	2	1	0	2	0	1	0
	Moyenne	2,9487	3,6835	3,6625	3,6667	3,5625	3,6582	2,7625
	Ecart type	1,19411	,85551	,82591	,90692	1,01687	,95925	1,16101
	Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

ألفا كونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,614	28

التوزيع الطبيعي

Tests statistiques^a

		M1	M2	M3	M4	M5
Différences les plus extrêmes	Absolue	,072	,083	,175	,121	,105
	Positif	,072	,050	,054	,000	,105
	Négatif	,000	-,083	-,175	-,121	,000
Z de Kolmogorov-Smirnov		,315	,363	,772	,531	,463

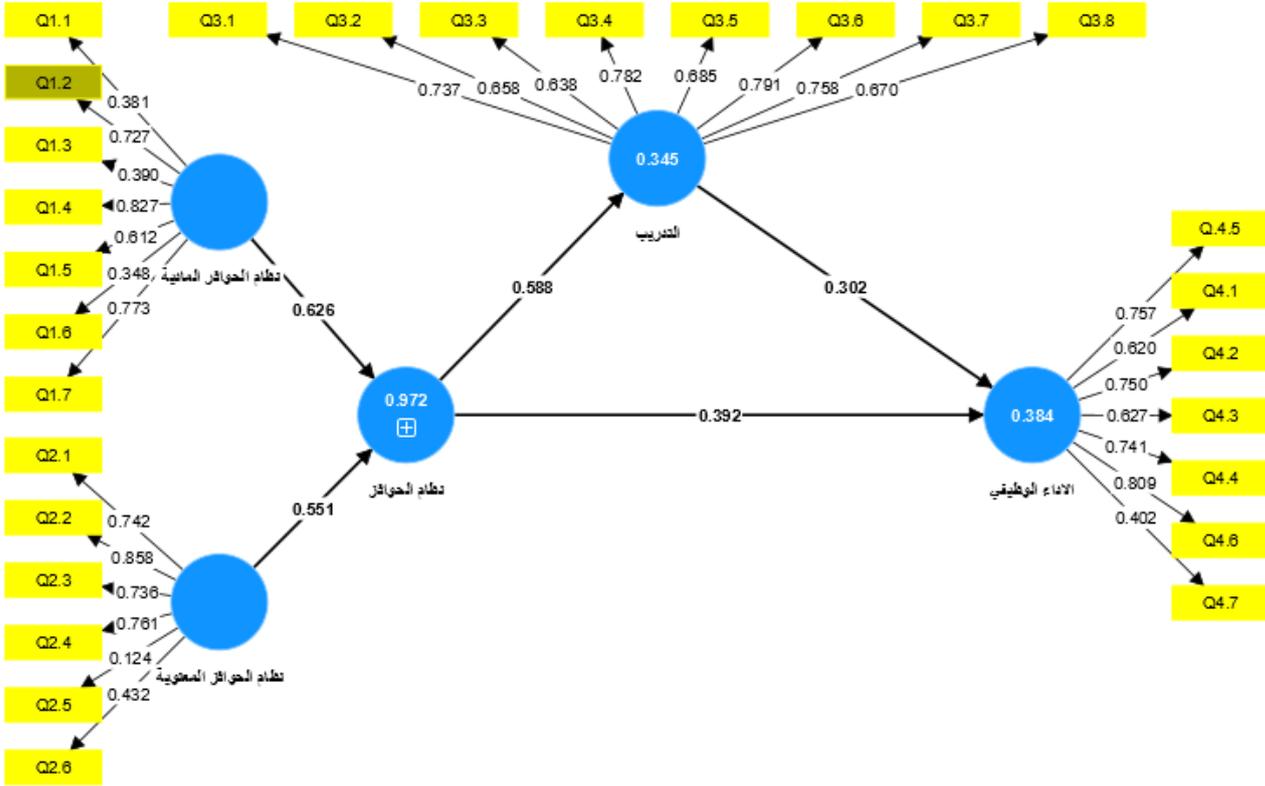
الملاحق

Sig. asymptotique (bilatérale)	1,000	,999	,590	,941	,983
--------------------------------	-------	------	------	------	------

النوع. Variable de regroupement :

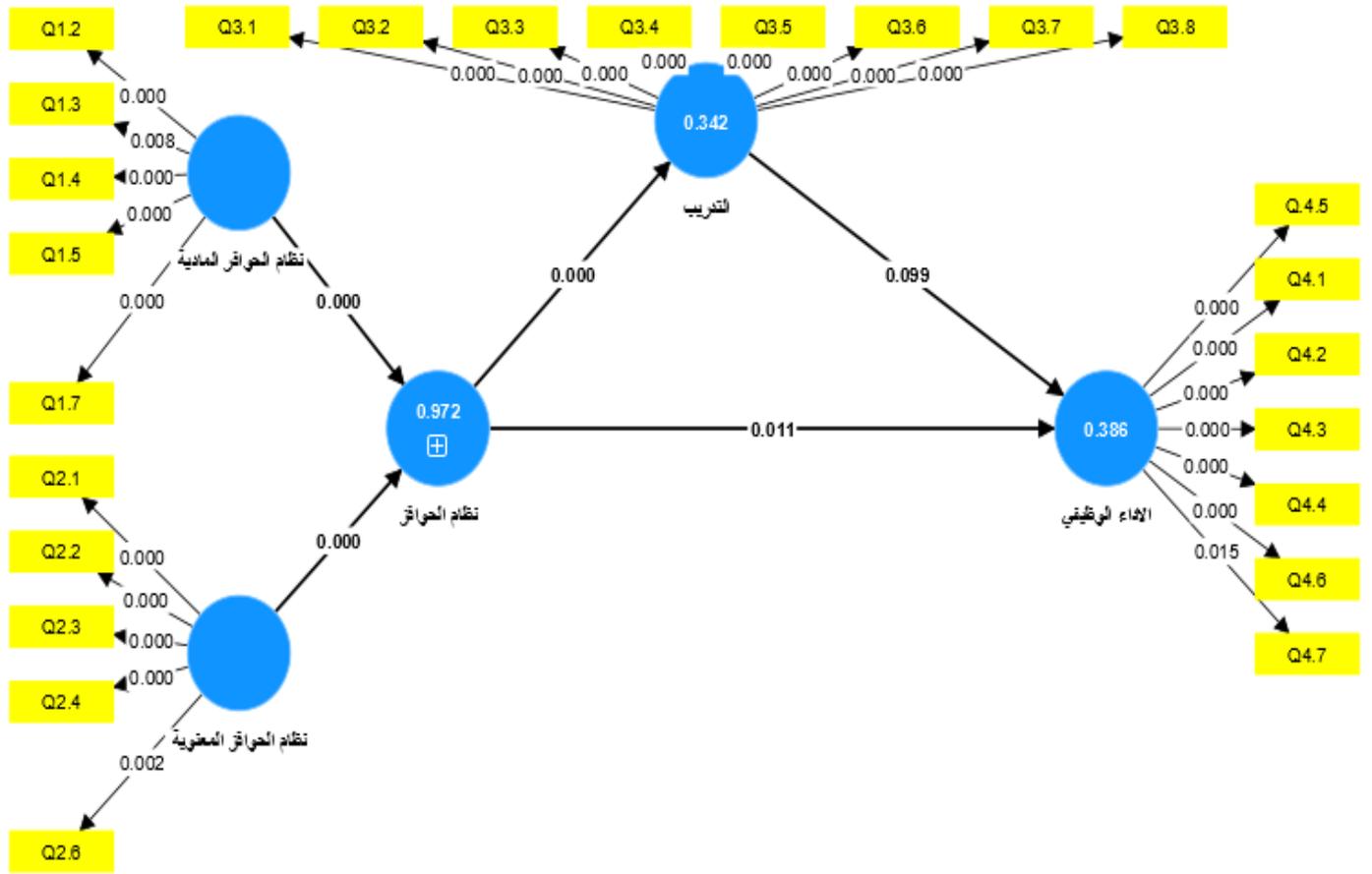
الملحق رقم 05: مخرجات برنامج Smart PLS4

نموذج قبل التعديل



نموذج بعد التعديل

الملاحق



الصدق التقاربي

Construct reliability and validity - Overview

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
الاداء الوظيفي	0.801	0.805	0.856	0.468
التدريب	0.866	0.876	0.894	0.514
نظام الحوافز المادية	0.726	0.775	0.819	0.485
نظام الحوافز المعنوية	0.760	0.788	0.841	0.524

الصدق التمييزي

Discriminant validity - Fornell-Larcker criterion

	الاداء الوظيفي	التدريب	نظام الحوافز المادية	نظام الحوافز المعنوية
الاداء الوظيفي	0.684			
التدريب	0.531	0.717		
نظام الحوافز المادية	0.474	0.471	0.696	
نظام الحوافز المعنوية	0.402	0.476	0.397	0.724

نتائج المسارات المباشرة

Total effects - Mean, STDEV, T values, p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
التدريب < الاداء الوظيفي	0.299	0.243	0.181	1.649	0.099
نظام الحوافز المادية < الاداء الوظيفي	0.365	0.395	0.077	4.733	0.000
نظام الحوافز المادية < التدريب	0.373	0.401	0.071	5.285	0.000
نظام الحوافز المادية < نظام الحوافز	0.638	0.628	0.102	6.275	0.000
نظام الحوافز < الاداء الوظيفي	0.572	0.631	0.086	6.684	0.000
نظام الحوافز < التدريب	0.585	0.641	0.075	7.804	0.000
نظام الحوافز المعنوية < الاداء الوظيفي	0.308	0.326	0.089	3.462	0.001
نظام الحوافز المعنوية < التدريب	0.315	0.332	0.091	3.468	0.001
نظام الحوافز المعنوية < نظام الحوافز	0.539	0.515	0.120	4.495	0.000

المسارات غير المباشرة

Indirect effects - Specific indirect effects

Zoom (100%)

	Specific indirect effects
نظام الحوافر المادية -> نظام الحوافر -> التدريب	0.373
نظام الحوافر المادية -> نظام الحوافر -> الاداء الوظيفي	0.253
نظام الحوافر المعنوية -> نظام الحوافر -> التدريب	0.094
نظام الحوافر المادية -> نظام الحوافر -> الاداء الوظيفي	0.112
نظام الحوافر المعنوية -> نظام الحوافر -> التدريب	0.315
نظام الحوافر -> التدريب	0.175
نظام الحوافر المعنوية -> نظام الحوافر -> الاداء الوظيفي	0.214

الدلالة الإحصائية غير المباشرة

Total indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values

Zoom (100%)

Copy to Excel

Copy to R

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
نظام الحوافر المادية -> الاداء الوظيفي	0.365	0.395	0.077	4.733	0.000
نظام الحوافر المادية -> التدريب	0.373	0.401	0.071	5.285	0.000
نظام الحوافر -> الاداء الوظيفي	0.175	0.151	0.114	1.532	0.126
نظام الحوافر المعنوية -> الاداء الوظيفي	0.308	0.326	0.089	3.462	0.001
نظام الحوافر المعنوية -> التدريب	0.315	0.332	0.091	3.468	0.001

Outer loadings - List

	Outer loadings
الإداء الوظيفي - < Q.4.5	0.759
نظام الحوافز - > Q1.1	0.203
نظام الحوافز - > Q1.2	0.575
نظام الحوافز المادية - < Q1.2	0.729
نظام الحوافز المادية - < Q1.3	0.421
نظام الحوافز - > Q1.3	0.265
نظام الحوافز - > Q1.4	0.744
نظام الحوافز المادية - < Q1.4	0.835
نظام الحوافز المادية - < Q1.5	0.665
نظام الحوافز - > Q1.5	0.550
نظام الحوافز - > Q1.6	0.217
نظام الحوافز المادية - < Q1.7	0.759
نظام الحوافز - > Q1.7	0.701
نظام الحوافز الممتوية - < Q2.1	0.726
نظام الحوافز - > Q2.1	0.686
نظام الحوافز الممتوية - < Q2.2	0.856
نظام الحوافز - > Q2.2	0.649
نظام الحوافز - > Q2.3	0.537
نظام الحوافز الممتوية - < Q2.3	0.746
نظام الحوافز الممتوية - < Q2.4	0.776

الملاحق

تظام الحواقز الممتوية - < Q2.3	0.746
تظام الحواقز الممتوية - < Q2.4	0.776
تظام الحواقز - > Q2.4	0.531
تظام الحواقز - > Q2.5	0.118
تظام الحواقز الممتوية - < Q2.6	0.445
تظام الحواقز - > Q2.6	0.399
التدريب - < Q3.1	0.737
التدريب - < Q3.2	0.661
التدريب - < Q3.3	0.640
التدريب - < Q3.4	0.781
التدريب - < Q3.5	0.687
التدريب - < Q3.6	0.790
التدريب - < Q3.7	0.757
التدريب - < Q3.8	0.667
الاداء الوظيفي - < Q4.1	0.621
الاداء الوظيفي - < Q4.2	0.749
الاداء الوظيفي - < Q4.3	0.623
الاداء الوظيفي - < Q4.4	0.743
الاداء الوظيفي - < Q4.6	0.807
الاداء الوظيفي - < Q4.7	0.404