

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم النفس و علوم التربية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر

الميدان: العلوم الإجتماعية

الشعبة: علم النفس

التخصص: عمل و تنظيم

من إعداد الطالبة: رجاء شعوبي

بغــــــــــــــــوان:

فاعلية التحفيز و تأثيره على أداء أساتذة

مرحلة التعليم المتوسط

دراسة ميدانية بمدينة تقرت

تاريخ المناقشة: 2014/06/03

لجنة المناقشة مكونة من السادة:

رئيسا

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

د محمد قوارح

مشرفا ومقررا

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

د. الوناس مزياني

مناقشا

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

د. طاوس وازي

السنة الجامعية: 2014/2013

الشكر و التقدير :

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك، و لك الشكر و المنة أن يسرت لي السبل، و وفقنتني لإتمام هذا العمل، الصلاة و السلام على سيد المرسلين، و خاتم النبيين محمد و آله و صحبه أجمعين .

أتقدم بالشكر و العرفان إلى كل من ساهم في إخراج هذا البحث في هيئة العلمية، و أختص بالشكر و العرفان إلى الدكتور الفاضل "مزياي الوناس" الذي أشرف على مذكرتي وما فتئت جهوده أن أثمرت بهذا الجني، و بتوجيهاته المفيدة و الذي نسأل الله أن ينفع بها كل ذي صلة في موضوع الدراسة.

كما أتقدم بالشكر للأستاذة الأفاضل بكلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية الذين شاركوا في صدق التحكيم و أعضاء اللجنة المناقشين الدكتور "محمد قوارح" و الدكتورة "طاوس وازي" اللذان بفضلهما، وكل أساتذة مرحلة التعليم المتوسط الذين قاموا بالإجابة على الإستبيانات .

حسي ذاك جهدي وما توفيقني إلا بالله .

ملخص الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف على طبيعة التحفيز بأداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط 'وعليه تم طرح التساؤلات التالية :

-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لطبيعة التحفيز بأداء الأساتذة في مرحلة التعليم المتوسط ؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء تعزى لعامل الأقدمية ؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في الأداء ؟

-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة في منح الحوافز وأداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط ؟

وللإجابة على هذه التساؤلات تم صياغة فرضيات للدراسة:

- لطبيعة التحفيز علاقة ذات دلالة إحصائية بأداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء تعزى لعامل الأقدمية .

_ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في الأداء .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة في منح الحوافز وأداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط.

وبعدها تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية في حساب المعطيات بالاطافة إلى البرامج الإحصائية

أسفرت الدراسة على النتائج التالية :

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لطبيعة التحفيز بأداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط .

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء تعزى لعامل الأقدمية لدى أساتذة مرحلة التعليم المتوسط .

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في الأداء لدى أساتذة مرحلة التعليم المتوسط .

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة في منح الحوافز وأداء الأساتذة في مرحلة التعليم المتوسط.

Résumé de l'étude :

L'objectif de notre étude consiste à mettre en évidence la motivation chez les apprenants, suivie par les enseignants dans le cycle moyen .

A cet effet ,on a mis en relief la supposition du questionnaire suivant :

-Ya-t-il une relation entre la nature de la motivation et l'opération pédagogique guidée par les enseignants du cycle moyen ?

-Existe-t-il des disparités indiquées dans l'exécution de l'opération pédagogique ,concernant le facteur de l'ancienneté ?

-Existe-t-il des disparités dans des statistiques entre les deux sexes ,dans l'exécution de l'opération pédagogique ?

-Existe-t-il une relation indiquée dans des statistiques concernant l'impartialité d'accord de motivation et l'exécution de l'opération pédagogique guidée par les enseignants dans le cycle moyen ?

Et pour répondre à ce questionnaire proprement dit, on a introduit à l'étude ,les hypothèses suivantes :

-Il y a une relation entre la nature de la motivation et l'opération pédagogique guidée par les enseignants.

-Il existe des disparités dans des statistiques ,concernant le facteur de l'ancienneté.

-Qu'il existe des disparités indiquées dans des statistiques entre les deux sexes dans l'exécution de l'opération pédagogique .

-Qu'il existe une relation indiquée dans des statistiques concernant l'impartialité d'accord de motivation et l'exécution de l'opération pédagogique guidée par les enseignants.

Et après l'étude des hypothèses, on s'est appuyé sur des types de statistiques, dans le calcul des données ,et leur programmes.

Notre étude a révélé que :

-Il n'y a pas une relation entre la nature de la motivation et l'opération pédagogique guidée par les enseignants.

-Il n'existe pas des disparités indiquées dans des statistiques dans l'exécution de l'opération pédagogique, concernant le facteur de l'ancienneté.

-Il n'existe pas des disparités indiquées dans des statistiques entre les deux sexes, dans l'exécution de l'opération pédagogique.

-Il n'existe pas de relation indiquée dans des statistiques concernant l'impartialité d'accord de motivation et l'exécution de l'opération pédagogique.

فهرس المحتويات

- شكرو تقدير أ.....
- ملخص الدراسة: ب.....
- فهرس المحتويات د.....
- فهرس جداول ز.....

الجانب النظري

الفل التمهيدي: مشكلة و أهميتها

- 1..... مقدمة.....
- 2..... مشكلة الدراسة.....
- 2..... إشكالية الدراسة.....
- 2..... فرضيات الدراسة.....
- 3..... المفاهيم الإجرائية.....
- 3..... أهمية الدراسة.....
- 3..... أهداف الدراسة.....

الفصل الثاني: الحوافز

- 4..... تمهيد.....
- 4..... مفهوم الحوافز.....
- 5..... أنواع الحوافز.....
- 8..... المعوقات التي تواجه الحوافز.....

شروط نجاح الحوافز.....9

أهمية الحوافز.....10

الفصل الثالث: الأداء

تمهيد.....12

مفهوم الأداء.....12

مكونات الأداء.....12

معايير الأداء.....13

أهمية الأداء.....15

طرق تقييم الأداء.....15

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد.....17

منهج الدراسة.....17

الدراسة الاستطلاعية.....17

الدراسة الأساسية.....19

أدوات جمع البيانات.....20

الأساليب الإحصائية.....20

الفصل الخامس عرض وتفسير النتائج

تمهيد.....22

عرض وتفسير نتائج الفرضية العامة.....25

- 25.....عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى
- 26.....عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية
- 27.....عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
- 27.....الاستنتاج العام
- 28.....المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

- جدول رقم (01): يوضح صدق المقارنة الطرفية لمقياس التحفيز.....18
- جدول رقم(02): يوضح صدق المقارنة الطرفية لمقياس الأداء.....19
- جدول رقم (03): يوضح نتائج علاقة التحفيز المادي والمعنوي بالأداء.....22
- جدول رقم (04): يوضح علاقة التحفيز المادي والأداء تعزى لعامل الجنس23
- جدول رقم (05): يوضح علاقة بين التحفيز المعنوي والأداء تعزى لعامل الجنس.....25
- جدول رقم (06): يوضح نتائج لعلاقة بين العدالة في منح الحوافز.....26

الفصل التمهيدي

المقدمة

المقدمة:

تمثل الحوافز في العوامل التي تشجع الفرد على زيادة أدائه 'وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والتميز 'وتؤدي إلى زيادة رضائه 'وولائه للمؤسسة وبالتالي إلى زيادة أدائه وإنتاجه مرة أخرى 'والحوافز متعددة ومتنوعة .

وقد مرت الحوافز بمراحل تطورت من خلالها وتبلورت صورتها إلى التي نراها الآن 'فبدأت بالمرحلة التقليدية وهي تمثل نقطة الانطلاق وتم التركيز فيها فقط على الحوافز المادية 'ثم عقبته مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية 'فالحوافز توظف الحماس والدافعية والرغبة في العمل مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع الأساتذة إلى التدريس بكل ما يملكون من أهداف وقدرات ومخططات مرسومة 'كما أن الحوافز تمنع شعور الفرد بالإحباط وتجعل كفاءته عالية .

ويتناول هذا البحث فاعلية التحفيز على الأداء في مجال التدريس الذي يعتبر من المجالات الهامة لكل أفراد المجتمع فلا يوجد مجتمع بدون أستاذ .

إذ قسمنا بحثنا إلى خمس فصول :

الفصل الأول: ويتمثل في الفصل التمهيدي: المقدمة 'الإشكالية 'فروض الدراسة 'الهدف من الدراسة 'الأهمية من الدراسة 'التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة.

الفصل الثاني: وتناولنا فيه مفهوم الحوافز وأنواعها وأهميتها وشروط نجاحها وكذلك المعوقات التي تواجهها.

الفصل الثالث: فخصصناه للأداء بعرض مفهومه 'مكوناته 'معاييره 'أهميته طرق تقييمه .

الفصل الرابع: وخصصناه للحديث عن إجراءات المنهجية للدراسة من حيث منهج البحث المستعمل ومن حيث العينة المختارة للتطبيق عليها ومن حيث الوسائل المستعملة في البحث 'وتناولنا الوسائل من حيث ثباتها وصدقها 'ثم تعرضنا للوسائل الإحصائية المستعملة في تحليل النتائج .

الفصل الخامس: وهذا الأخير كان مخصصا لمناقشة النتائج حسب الفرضيات التي جاءت في الدراسة 'كما خصصنا جزء منه لعرض المراجع المستعملة في البحث والملاحق.

المشكلة:

للموارد البشرية دور مهم في نجاح المنظمات , حيث يسعى المسؤولون إلى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة , ويتحقق هذا الهدف بعمل الإدارات على توفير العمالة الجيدة , وإكسابهم المهارات المختلفة من أجل الرفع من الأداء لديهم , حيث أن كفاءة الفرد تتوافق على امتلاكه بمهارات ومعارف وقدرات التي ينميها بالتدريب وهذا ينتج عن رغبته الملحة في العمل , فالرغبة تعتبر الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة والحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة والحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه , ويمكن أن تكون الحوافز التي تشجع الفرد على زيادة أدائه وتكون بشكلها المادي والمعنوي .

وقد ارتبطت الحوافز المادية والمعنوية ومدى الأداء (العائدي , 1996) والدور الحيوي للمورد البشري كانت المنظمات تهتم بحاجاته ورغباته ومدى إرضائه داخل المؤسسة , فان كانت معاملة الفرد كالألة دون الاهتمام بالجانب النفسي والبيئة المحيطة , والحوافز وأنظمتها هذه القضايا ما تثيره من مشاكل وتحديات تنعكس سلبا على أداء العامل في انجاز مهامه , ويعف الرغبة لديه في التقدم وتطوير أدائه الأفراد .

وفقد أظهرت مجموعة من الدراسات أهمية كبيرة للحوافز المادية والمعنوية على أداء العامل في العمل لقياس مدى فاعلية أداء الأفراد , فان كانت معنويات الأفراد مرتفعة فهذا يؤدي الى تحقيق النتائج التي ترغب فيها المنظمة , وبالتالي وجب اهتمام بالروح المعنوية للعامل , وكان ذلك بتطوير أدائه بالمحفزات المتعددة المادية والمعنوية وبأساليب مختلفة .

فالمنظمات الناجحة هي التي تفرض كيف يتم استغلال كفاءة وفاعلية عاملها بما يحقق أهدافها .

ويمكن تلخيص مشكلة البحث كالتالي:

- هل لطبيعة التحفيز علاقة ذات دلالة إحصائية بأداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط ؟

-تساؤلات الدراسة :

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء تعزى لعامل الأقدمية لدى أساتذة مرحلة التعليم المتوسط ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في الأداء لدى أساتذة مرحلة التعليم المتوسط ؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة في منح الحوافز وأداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط ؟

2-فرضيات الدراسة :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لطبيعة التحفيز بأداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء تعزى لعامل الأقدمية لدى أساتذة مرحلة التعليم المتوسط .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في الأداء لدى أساتذة مرحلة التعليم المتوسط .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة في منح الحوافز وأداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط .

3-المفاهيم الإجرائية:

التحفيز:هو كل ما تقدمه المؤسسات التربوية من وسائل مادية ومعنوية لتشجيع رغبات و حاجات الأساتذة مما يؤدي للرفع من روحهم المعنوية و كذا مستوى أدائهم.

الحوافز المادية:وهي الترقية و الأجر و التعويضات و المكافآت التي تقوم بإشباع حاجات الأساتذة فتشجعهم على بذل قصار جهدهم في التدريس,و الارتفاع بمستوى كفايتهم.

الحوافز المعنوية:وهي كل خطاب شكر أو كلمة أو المعاملة الجيدة تساعد الأساتذة,وتحقق حاجاتهم النفسية و الاجتماعية و التي تعمل على زيادة الروح المعنوية للعاملين,مما يؤدي إلى تحقيق الذات أو الاحترام.

الأداء:هو السلوك الذي يقوم به الأستاذ أثناء التدريس داخل حجرة الدرس من أجل توصيل المعلومات إلى أذهان التلاميذ و تحقيق أهدافه المرجوة.

4 -أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع في معرفة العلاقة بين طبيعة التحفيز و أداء الأساتذة و اكتشاف مدى مساهمة الحوافز المادية و المعنوية في الرفع من مستوى أدائهم,وكذلك مساعدة وزارة التربية و التعليم باتخاذ أسلوب التحفيز كنموذج و تطبيقه داخل المؤسسات التربوية,و كذلك تحقيق الأهداف المرجوة لمرحلة التعليم المتوسط وإثراء المكتبة الجامعية بأدبيات البحث في مثل هذه المواضيع في المكتبة الجامعية.

5- أهداف الدراسة:

- التأكد من صحة الفرضيات من عدمها.
- الوقوف على الحوافز المادية و المعنوية و التعرف على مدى مساهمتها في التأثير على أداء الأساتذة في تحقيق الفعالية داخل المؤسسات التربوية مرحلة التعليم المتوسط.
- المساهمة في تقديم بعض التوصيات و المقترحات لتفعيل نظام الحوافز,ومن ثم رفع مستوى أداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط.
- إثراء أدبيات البحث في هذا الموضوع.

الجانب النظري

الفصل الثاني :

الحوافز:

تمهيد.

(1) مفهوم الحوافز.

(2) أنواع الحوافز.

(3) أهمية الحوافز.

(4) شروط نجاح الحوافز

(5) المعوقات التي تواجهه.

(6) الخلاصة.

تمهيد:

تمثل الحوافز العوامل الخارجية المؤثرة التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والمتميز، وتؤدي إلى زيادة رضائه وولائه المؤسسة وبالتالي إلى زيادة أدائه وإنتاجه مرة أخرى.

أبو الكشك محمد نايف (2006 ص133)

1) مفهوم الحوافز:

لغة: يشير مصطلح الحوافز إلى حفزه دفعه من الخلف والليل يحفز النهار أي يسوقه ورايته متحفز أي مستقر مستعجل لا يمكن جلوسه في الأرض .

(رضا احمد, 1958ص122)

اصطلاحاً: فقد تعددت وتنوعت التعريفات التي ذكرت عن الحوافز في الأدب النظري المنشور وذلك تبعاً لاختلاف وتبايناً منطلقات وجهات نظر العلماء والباحثين حيث عرفت الحوافز بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية الذهنية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته .

(السلمي علي, 1984ص214)

وتعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي تحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم وبما يحقق أهداف المنظمة أيضاً .

(اللوزي موسي, 1995ص376)

وعرفت الحوافز بأنها عملية تنشيط واقع الأفراد(الموظفين) بطرق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء .

(الطخيس ابراهيم عبد الله, 2001ص109)

وتعرف الحوافز بأنها الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية الأفراد.

(القريوتي محمد قاسم, 2004, ص301)

وقد عرفت أيضاً بأنها مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع(مثير داخلي) ويوجه الفرد إيجاباً نحو الحصول على

الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة .

(حسن امثال محمد, 2002ص161)

وقد عرفها "برسلون وستاير" أن الحوافز هي شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه

الوصول إلى تحقيق أهداف محددة .

(الكعبي نعمة, 1990ص148)

كما القول بأن الحوافز هي العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة.

(زويلف مهدي حسن, 1994ص275)

ومن خلال مجموعة التعريفات نجد أنها تتفق في اعتبارها مجموعة العوامل الخارجية المؤثرة التي تقوم بها الإدارة والتي تهدف إلى التأثير في السلوك إلى الأفضل فترفع من كفاءة العاملين إنتاجيتهم .

2) أنواع الحوافز :

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

1-2 حوافز مادية:

والحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي .

(فهمي منصور, 1982ص335)

الحوافز المادية تشمل كل الطرق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج لزيادته من حيث الكم أو تحسين من حيث النوع أحدهما أو كلاهما، وعلى ذلك فإن العامل كلما أنتج أكثر أو أفضل كلما تحصل على كسب أكبر، في حين إن التقصير في الإنتاج كما أو كيفا يصيبه بالحرمان الجزئي أو الكلي

(جاد الله محمد فؤاد, 1997ص56)

وبصفة عامة يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيرا في اندفاع بترقية وإخلاص للعمل متى كانت تلك الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل الذي لا يلي مطالب العامل وحاجاته عامل هام في إهمال العامل لعمله تدني كفاءته الإنتاجية.

(حارثي درهوم بنعايض, 1999, ص38)

وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة

كجهوده(عقيلي1996ص309) والحوافز المادية قد تكون ايجابية كمنح المكافآت والمساعدات أو إعطاء العلاوات وقد تكون سلبية كالحرمان من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب .

(ياغي محمد عبد الفتاح, 1986, ص29)

أ) وتكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها :

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

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

- مكافآت 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 شركاتها لتحفيز العاملين .

- الترقية: حيث لها دور كبير في حفز العاملين وتعد حافزا ماديا لأنها غالبا ما تتم ضمن زيادة لأجر كما يمكن أن تكون حافز معنوي إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر .
- التأمين الصحي : يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعاملاتها وأسرها ويعتبر تخفيف الأعباء المالية .
- العلاوات الدورية والاستثنائية: وهي من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء أفضل.
- السكن والمواصلات: حيث يعتبر في نظر العاملين حافزا جيدا لما فيه من تخفيف لعبء النفقات.
- ربط الأجر بالإنتاج: وذلك لإيجاد علاقة طردية بين كل من الأجر والإنتاج فكلما زاد الإنتاج زاد نقل العامل.
- الضمان الاجتماعي: وهو ضمان المستقبل بعد بلوغ سن التقاعد أو للظروف لصحية التي توفقه عن العمل وفي الحالتين يوفر الضمان الاجتماعي ضمانا ماديا لحياة كريمة.

(تركي مصطفى احمد، 1986، ص118)

2-2 الحوافز معنوية :

والحوافز المعنوية هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية فتزيد من شعور العمال بالترقية في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بما يسمى بالروح المعنوية للعاملين، وذلك المنظمة أو غير ذلك (عسال عبد المعطي محمد، 1999، ص90) والحوافز المعنوية يمكن أن تكون حوافز معنوية تتعلق بنفسه مثل خصائص العمل من تنفيذ وتكرار وتنوع واستقلالية وحجم السلطة والمسؤولية ونوعية الأداء والمعلومات المتاحة ، أو فاعلية العمل من تبسيط ثانوي، وإثراء ونتائج، أو حوافز معنوية تتعلق بيئة العمل، مثل، لإشراف، لقيادة، الزمالة المشاركة، واللوائح والنظام الموجودة .

(حسن أمثال محمد، 2002، ص126)

ويشير " عبد الوهاب"، (1982، ص45) إلى أنواع متعددة من الحوافز المعنوية مثل :

- 1) الوظيفة المناسبة : حيث تتبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهدا للموظف لكي يبرز طاقاته إمكانياته.
- 2) الإثراء الوظيفي: وأسلوب الإثراء الوظيفي يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهارته بمقابله هذه الأعباء والمسؤوليات.
- 3) المشاركة في اتخاذ القرارات: ويعني ذلك إشراك الموظفين أو العاملين عند إتخاذ القرارات التي لها علاقة بأعمال العاملين.
- 4) الترقية : حيث تعتبر حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي، إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسؤولية وتأكيد الذات.

5) الباب المفتوح : ويدخل ضمن الحوافز المعنوية التي تقدم لإشباع حاجات تأكيد الذات واحترام الآخرين ويعني الباب

المفتوح السماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء التي يرونها مباشرة إلى رؤسائهم.

6) لوحات الشرف: ويعني ذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المنظمة مما يزيد ولائهم ويدفعهم

للمزيد من الجهد.

7) أنواط الجدارة: ويعني ذلك تقديم أنواط للإنتاجية العالية كتنقدير العاملين الذين يحققون ابتكارات داخل العمل.
(النجار نبيل الحسيني، 1992، ص454)

8) المركز الاجتماعي: فالوظيفة التي تحقق للإنسان مركز اجتماعيا مرموقا تعد حافزا إيجابيا وتمثل إشباعا لحاجات الإنسان والمركز الاجتماعي من الأمور التي يسعى الفرد إلى اكتسابها والحفاظ عليها.
9) تسلم الأوسمة: وهذا الحافز الإيجابي يعطي لمن كانت خدماته كبيرة أو جلية ويعد هذا الحافز دافعا للعاملين لإبراز قدراتهم وأحقيتهم بالتقدير والاحترام.

(القيروني محمد قاسم، 1989، ص50)

2-3 الحوافز الإيجابية :

وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ التوب للعاملين والتي تلي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقدير المقترحات و لأفكار البناء، و تهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك.
(عبد الرزاق رضا، 1987، ص215)

و الهدف ، الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد و العاملين و حثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه و خير مثال على هذا النوع من الحوافز هو :

- عدالة الأجور الأساسية.
- منح الأكفاء علاوات استثنائية .
- ثبات العمل و استقرار الفرد في عمله .

(باغي محمد عبد الفتاح 1986، ص27)

فالحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز و الأداء فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجاز امتيازات و جيدا يؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء و هذه الحوافز تكون فعالة و مؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب ، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان هما :

أن تكون الحوافز مشروطة و مترفقة على معدل الأداء الكمي و مستواه النوعي ، فكلما كان الإنتاج عاليا و جيدا يزداد تبعاً لذلك حجم الحافز .

أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجة معينة يشعر العامل بضرورة إشباعها، فان لم يستطيع الحافز إشباع الحاجات و الرغبة لدى العاملين فإنه يفقد قدرته التحفيزية و تكون الفائدة شبه منعدمة .

(العنقري عبد الله بن عبد العزيز 1999، ص38)

أ) الحوافز الفردية :

و هي تتمثل في كافة الحوافز المادية أو المعنوية و الإيجابية الموجهة لموظف معين دون غيره و ذلك لتصرف أو سلوك معين كالإنذار و المكافئة و الجسم و غير ذلك ، و تختص هذه الحوافز بالجهود الفردي (الأفراد) أي لا تشمل الجماعات مثلا أن تمنح مكافحة مالية لأفضل موظف (ضباط ، أفراد) أو بتوجيه خطاب شكر لكل فرد ، حقق قدرا عاليا من الإنتاج أو الأداء و هذا النوع من الحوافز يخلق جوا من التنافس داخل أفراد المجموعة مما يدفعهم للمزيد من الأداء الجيد .

(المسلم سليمان بن ناصر ، 2003 ، ص 74.75)

فالحوافز الفردية هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين و من أمثلتها :

جاد الله محمود فؤاد 1997 ، ص 55)

- الترقيات .
- المكافآت.
- العلاوات التشجيعية .

ب) الحوافز الجماعية :

هذه الحوافز تشجع و تنتمي روح التعاون و العمل بروح الفريق ، إذ يحرص كل مرؤوس على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه بل يتكامل معه و يعرض أمثله على الحوافز الجماعية مثل تخصيص جائزة لاحسن إدارة في وزارة ما أو أحسن فرع في شركة أونبك أو أي مؤسسة أو منظمة ما .

(القريوتي محمد قاسم 2004، ص 202)

الحوافز الجماعية تحقيق أهدافا هامة : (عبد الوهاب علي)

- إشباع حاجة انتماء و الولاء.
- تقوية الروابط بين الأفراد .
- إثارة الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة .
- إثارة المنافسة و الرغبة في تحقيق المصلحة العامة .
- تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة .

و يتضح لنا من أنواع الحوافز أنها متعددة و بالرغم هذا الاختلاف فهي تسعى إلى نفس الهدف وهو تحسين و الرفع من أداء العاملين و مجهداتهم ، و بالتالي يكون زيادة و ثراء منتج المؤسسة التي يعملون بها .

3- الصعوبات التي تواجه نجاح الحوافز :

هناك بعض المشكلات و العوائق التي يمكن أن تشكل عوائق و عقبات أمام تحقيق الهدف المنشود من الحوافز و منها:

(عبد الوهاب علي ، 1982 ، ص 362-364)

- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز .
 - تطبيق نظم واحده و نمطية في عدد كبير من المنظمات .
 - غياب الدراسات و البحوث المتعلقة بدوافع العاملين و اتجاهاتهم .
 - عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز في ضوئها .
 - عدم دقة تقويم أداء الأفراد .
 - غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز .
 - سوء استخدام الحوافز من قبل بعض المديرين .
 - ارتفاع تكاليف الحوافز .
 - قصور المتابعة و الرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها .
 - فقدان مفهوم الأخذ و العطاء في الحوافز .
 - نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق الحوافز .
- و من خلال ما سبق نجد أن المعوقات التي تتعرض لها الحوافز نجد أنها من الصعب تحقيق المؤسسة أهدافها المنشودة أمام هذه العوائق التي تواجهها خلال قيامها بعملية التحفيز لأداء عاملها من أجل تحسينه ، و ذلك على الرؤساء إيجاد حلول لتجاوز هدر العقبات .

4-شروط نجاح الحوافز :

- هناك مجموعة من الشروط الأساسية التي لا بد للإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار إذا أرادت أن تحقق من وراء الحوافز فوائد ترتبها بإنجاز و نجاح العمل و منها :
- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معا .
 - أن تخلق صلة وثيقة بين الحوافز و الهدف. (زويلف مهدي حسن ، 1984،ص188)
 - لا بد للمنظمة أن تحدد الوقت الملائم الذي تستنفذ فيه الحوافز . (الوزى موسى ، 1995، ص 188)
 - ضمان استمرارية الحوافز . (الطويل ، 1999،ص306)
 - ضمان الإدارة الوفاء بالتزامها الذي تقرره الحوافز . (دره ، 1982 ، ص 91)
 - أن يتصف نظام الحوافز بالعدل و المساواة و المكافأة . (علاقي مدني عبد القادر ، 1996' ص 363)
 - أن يدرك العاملون نظام الحوافز و قواعده و شروطه و أن يتصف بالوضوح و البساطة.

(هوانه وليد ،1994، ص 177)

- أن ترتبط الحوافز ارتباطا قويا مع الجهود المبذولة لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد .
- أن تنتمي في ذهن الفرد العلاقة العضوية بين الأداء الجيد و الحصول على المكافئة .
- أن يكون الحافز متناسبا مع دوافع الفرد .

(السلمي علي ,1984، ص 29) .

- أن تواكب المتغيرات الاجتماعية و الاقتصادية التي يمر بها البلد و التي قد تؤثر في حاجات الأفراد و دوافعهم و دوراتهم و توقيعاتهم .

(العديلي ناصر ، 1983،ص 43)

نستخلص مما سبق أنه على إدارات المؤسسات أن تلتزم بشروط أساسية في تطبيقها للحوافز من أجل نجاحها و ذلك بنجاح عمالها و تكون هذه الشروط ترتبط بالعامل و المؤسسة معا و لتحقيق أهدافها و هذا النجاح يجب أن تكون هذه الشروط متفق عليها من الطرفين (العامل و المؤسسة).

5-أهمية الحوافز :

إن أهمية الحوافز تكمن في أن العامل(أيا كان عمله) يلزمه أن يكون متحمس الأداء العمل وراغبا فيه وهذا لا يأتي إلا باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توظف الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.

(يونس عادل،2000،ص16)

وبوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في الآتي :

- المساهمة في إشباع العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيز صوت وجيه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة و العاملين .
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين .
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين مما يضمن ازدهار المنظمة وتطورها.
- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها.

(عسال عبد المعطي محمد،1999،ص86)

استخلص أن الحوافز قد تؤثر تأثيرا كبيرا على مستوى أداء العامل، حيث أنها قد تدفعه على العمل أكثر والمثابرة فيه أو العكس، وعموما أن الحوافز تعد من العوامل المهمة التي يجب أن تتوفر في المنظمة تهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء.

خلاصة الفصل:

تبين لي مما سبق ذكره عن الحوافز أنها في إمكانها المساهمة في تحسين مستوى أداء المنظمة وذلك بتحفيز العاملين لديها حيث يقدم لهم المسؤولين والرؤساء داخل المؤسسة مجموعة من الحوافز قد تدفعهم إلى الحماس والرغبة في العمل وهذا من الممكن أن ينعكس على الأداء العام بالإيجاب وزيادة الإنتاجية، و حتى تضمن تحقيق أهدافها تعتمد على استخدام وتطبيق مختلف الحوافز الممكنة.

الفصل الثالث: الاداء

تمهيد .

(1) مفهوم الأداء.

(2) مكونات الأداء .

(3) معايير الأداء .

(4) أهمية الأداء .

(5) طرق تقييم الأداء .

خلاصة الفصل

تمهيد

يعد الأداء من أكثر المواضيع التي نالت اهتمام كبير من قبل المنظرين في المجالات الإدارية فبفضله تحقق المنظمات أهدافها وأقصى طموحاتها، فاعلم المسؤولون الإداريون يعيرون أهمية بالغة لموضوع الأداء وللعوامل المؤثرة فيه سواء كانت للأحسن أو للأسوء ولمعرفة ذلك يكون بتقييم هذا الأداء وهو الحكم على السلوك الإنتاجي وإلى أي مدى ساهم هذا السلوك في تحقيق الأهداف الإنتاجية وذلك لمعرفة مدى مساهمة الفرد الذي نقيم في تحقيق أهداف المؤسسة الذي يعمل بها.

1- مفهوم الأداء :

الأداء لغة : أداء الشيء بمعنى قام به . (محمد حافظ حجازي ، 2005، ص 116)

الأداء إصطلاحاً : هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام و الذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد .

(محمد سعيد أنور سلطان ، 2003، ص210)

ويعرف الأداء على إنه ما يفعله الفرد نتيجة الإستجابة كمهمة معينة قام بها من تلقاء نفسه أو فرضها عليه الآخرون وهذه الإستجابة تحدث تغيير في البيئة لتحويل المدخلات التنظيمية(مواد أولية،والآلات....) إلى مخرجات (سلع أوخدمات) بمواصفات فنية ومعدلات محددة.

(شعيب بن بخت المطرني، 2005، ص38)

ويعرف أيضاً: هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلف بها المنظمة أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها يعني النتائج التي يحققها الموظف المنظمة.

(حمود بن مطلق العماج، 2003، ص58)

من خلال التعريفات السابقة نجد أنها تجتمع على أن الأداء هو جل السلوكات والتصرفات التي يقوم بها العامل ومختلف إستجاباته إتجاه الأدوار والمهام الموجهة له والواجب عليه تحقيقها اثناء قيامه بالوظيفة .

2- مكونات الأداء :

يمكنني أن أميز ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن تقيس من خلالها أداء الفرد وهذه الأبعاد هي:

2-1- كمية الجهد:

تعبّر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل في خلال فترة معينة ومعبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2-2- نوعية الجهد:

تعني مستوى الدقة أو الجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيراً سرعة الأداء أو كمية بقدر ما يهم نوعية وجوده الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكبير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء

2-3- نمط الأداء :

الأسلوب أو الطريقة التي تبدل به الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة أو ذلك المستخدم في كتابة أو تقرير أو مذكرة و ذلك إذا كان العمل ذهني إن الأبعاد الثلاثة السابقة يمكن أن تكون من المحاور التي تشتق منها معايير و مقاييس أي عمل من الأعمال .

(محمد سعيد أنور سلطان ، 2003، ص 220)

من خلال مكونات الأداء السابقة التي تطرقت إليها و التي قسمت إلى ثلاث أبعاد رئيسية ، أجد أنها بالفعل يمكن أن نعتمد عليها في قياسنا للأداء و هي يمكن أن نعتبر جزء من المعايير أو مقاييس أي عمل لتعرف على مدى مستوى الأداء المطلوب .

3- معايير الأداء :

إن الهدف من وضع معايير الأداء هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة لتعرف على أي تدبب أو تغير في مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب قبل تدنى مستوى الأداء لتصحيح السلبيات و أوجه القصور و إعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات و تتحول إلى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره و تنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي :

3-1 الجودة :

ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنشأة حيث تعتبر عن مستوى أداء العمل و لذلك فقد عرفها "تنر" و " ودي توروا" بأنها : إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع و خدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل و الخارج و ذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية و الصريحة .

و الجودة تحمل معاني كثيرة و متعددة فهي ذات معنى واقعي و معنى حسي ، فالمعنى الواقعي يعني إتزام المنظمات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج ، أما المعنى الحسي فإنه يركز على مشاعر و أحاسيس متلقي الخدمة و الاستفادة منها . و الجودة من هذا المنطق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان و جودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة و لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة لذلك يفضل وجود وثائقي لدى الرؤساء و المرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن ضرورة الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج و الأهداف و التوقعات .

3-2 الكمية : يقصد بالكمية حجم العمل المنجز ، و هنا يجب ألا يتعدى قدرات و إمكانيات الأفراد و في الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم و إمكانياتهم لأن ذلك يعنى بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي و قد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتم في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء لذلك يفضل الاتفاق على حجم و كمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات تدريب و تسهيلات
(محمد بن علي المانع ، 2006 ، ص 74)

3-3 الصلاحية :

يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم الأبعاد كافة ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفية و يشار إلى ذلك عادة (بصلاحية المحتوى) و حتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فإنه يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي الذي يتضمن من الفساد بقدر الإمكان حيث أن التغلب التام عليه غير ممكن من الناحية العملية و من أمثلة المقاييس الفاسدة استخدام أرقام المبيعات المطلقة لتقييم أداء مندوبي البيع في قطاعات تصرفيه مختلفة حيث أن رقم المبيعات يتحدد بدرجة كبيرة وفق ظروف كل منطقة .

3-4 القبول :

يتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذي يستخدمون المقاييس المحكمة و التي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية و الاعتمادية و لكنها تستهلك جزء يوميا من وقت المديرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها ، كذلك فإن الأفراد موضع التقييم أو العاملين الذين يقيم أدائهم قد يرفضون بعض المقاييس و في كلتا الحالتين فإن المقياس الذي لا يتمتع بالقبول هو مقياس غير مفيد بما سوء منعدم وجود مقياس على الإطلاق .

3-5 التحديد :

و يقصد به المدى الذي يوفر المقياس المستخدم و إرشادات و توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات و يتعلق التحديد بالأغراض الإستراتيجية و التنموية لإدارة الأداء فإذا لم يتمكن المقياس من تحديد ما الذي يجب على الموظف عمله لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية فإنه يصبح من الصعب عليه تحقيق مثل هذه الأهداف علاوة على ذلك إذا فشل المقياس في تشخيص المشكلات التي يواجهها الموظف في أدائه للوظيفة فإنه من غير الممكن للموظف أن يصحح أدائه .

(سامع عبد المطلب عامر ، 2001 ، ص 244)

نستنتج أن معايير الأداء ذات أهمية كبيرة فهي من الأدوات التي تعتمد في مراقبة الأداء و تتنوع بتنوع نوعية النشاط المراد تقييمه و ذلك لمعرفة الخلل فيه ، ثم التدخل لتعديله و تصويبه و إعادة توجيهه إلى المسار الصحيح أثناء قيام العاملين داخل مؤسساتهم .
(طاهر محمود الكلا لده ، 2008 ، ص 186)

4- أهمية تقييم الأداء :

- و يمكن أن نجني الفوائد التالية من عملية تقييم الأداء :
- الكشف عن المهارات التي يحتاجها الموظفون والمهارات والخيارات التي يفتقرون لها .
 - تعتبر عملية التقييم وسيلة لصحة التعيين بحيث يوضع الموظف في المكان المناسب لقدراته ومؤهلاته وخبراته .
 - عملية تقييم الأداء ستساعد على تحديد مطالب التأهيل اللازمة للموظفين الجدد لاختبار الأكثر كفاءة لشغل الوظائف الشاغرة الجديدة .
 - عملية تقييم الأداء من فوائدها أن تساعد على إجراء تعديلات على سلم الرواتب بحيث يعطى كل فرد حسب التقييم الحقيقي لقدراته ومؤهلاته وكفاءته .
 - تتم العدالة في الرواتب والعلوات من خلال عملية التقييم .
 - تساهم عملية تقييم الأداء في تغيير وتعديل سلوك الموظفين بما يتناسب وطبيعتهم وظائفهم و بما يتناسب أيضا مصلحة المواطن كان العمل مباشرة مع الجمهور .
 - عملية تقييم الأداء تضع المسؤول في صورة سير العمل بالاتجاه الصحيح و بالتالي أي خلل يفشل عمل المنظمة و لا يحقق أهدافها .
 - عملية تقييم الأداء ترسم الصورة أمام الرئيس في تحديد نوع البرامج التدريبية الضرورية و التي يمكن من خلالها أن تسد الخلل و النقص في القدرات المتوفرة .
 - عملية تقييم الأداء تساعد في الكشف عن أفضل طرق الحوافز التشجيعية للموظفين بحيث يحدد بموجبها نوع الحوافز الفعالة التي يستجيب لها الموظفون .
 - عملية تقييم الأداء تكشف للرئيس قدرات ومواهب وإمكانيات الموظفين .
 - و نجد أن أهمية الأداء تتلخص في قياس أداء العامل و ذلك من أجل تقدير مكافأته و رفع معنوياته و تشجيعه و تحفيزه عن طريق إشباع حاجاته و رغباته ، و كذلك البحث في كيفية تحسين أدائه ، و معرفة نقاط القوة و الضعف في النتائج عمل الموظف و الوقوف عندها و البحث فيها .

(طاهر محمود الكلالده، 2008، ص 189-190)

5- طرق تقييم الأداء :

- الطريقة الأولى : التقدير حسب مستويات الجدارة و تعتمد هذه الطريقة على مقارنة الموظف المراد تقييمه مع أمثاله في المنظمة و يرتب الموظفون حسب جدارتهم و كفاءتهم .
- الطريقة الثانية : التقييم حسب النتائج و الأهداف و هي تطبيق في المنشآت التي تعني الإدارة بالأهداف و عادة ما يطلب من الفرد القائم على عملية التقييم أن يقتبس آراء الفرد المطلوب طبقا لأهداف المنظمة .

الطريقة الثالثة : الترتيب التناوبي و يتم التقييم في هذه الطريقة على أساس العمل كله و ليس بناء على جزء محدد من العمل .
الطريقة الرابعة : طريقة التقدير النسبي و يتم التقييم في هذه الطريقة على نوعية عمل العامل ،أو الموظف و مدى قدرته على التحليل و الحزم و الجدية و التنسيق .

الطريقة الخامسة : طريقة المقارنة الزوجية تتم عملية التقييم بمقارنة كل فرد تعتبره من الأفراد العاملين معه لتحديد الأكفاء من كل مقارنة و تحديد هداك يركز على معايير موضوعية تعتمد على الأداء الكلي للعمل أو على مستوى الأداء .

الطريقة السادسة : و هي طريقة التوزيع الإجباري حيث يتمثل هذا الأسلوب من التقييم في وضع بعض القيود على حرية المقوم في توزيع العاملين و تقدير أدائهم .

الطريقة السابعة : طريقة التوزيع الإجباري في هذه الطريقة تطبق النسب المئوية لتقدير العاملين و تبدأ النسب المئوية من درجة الممتاز و تنتهي بالردئي و أن مستخدم هذه الطريقة يمنع من التساهل أو التشدد في تقدير آراء الموظفين .

و مما سبق أجد أن بالرغم من إختلاف طرق تقييم الأداء إلا أنها جميعها تصب في قالب واحد و هو إتخاذ المقيمين كيفية تقييم أداء العاملين و محاولة إكتشاف مستوى الأداء من خلال إتباع خطواتها حتى يسهل على المعنيين بالتقييم ، معرفة مدى نجاح أو فشل العمل .

خلاصة الفصل :

نستخلص مما سبق أن للأداء أهمية كبيرة بالنسبة للعامل و المؤسسة على حد سواء ، فمن خلاله يمكن إكتشاف العامل الكفئ و مدى فاعليته في العمل ، و من خلال تقييم أدائه أثناء قيامه بالمهام الموكلة إليه تكتشف مواطن القوة و الضعف العامل و يمكن معرفة مستوى أداء العاملين و ذلك عن طريق الإعتماد على مختلف الطرق و المعايير من أجل ضمان تحقيق أهداف المنظمة .

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.

تمهيد.

1- منهج الدراسة .

2- الدراسة الاستطلاعية .

3- الدراسة الأساسية .

4- أدوات جمع البيانات .

5- الأساليب الاحصائية .

تمهيد :

نتقدم بعد عرض الجانب النظري بعرض الجانب التطبيقي , وكذا وصف لمنهجية الدراسة وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها ,بالإضافة الى أداة الدراسة ومدى صدقها وثباتها , كما يتضمن هذا الفصل للإجراءات التي قمنا بها في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها .

1- منهج الدراسة:

ان الموضوع الذي تناولته هذه الدراسة يعالج "فعالية التحفيز وتأثيره على أداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط " ,وعليه هذا الموضوع يفرض علينا اتباع المنهج الوصفي , الذي يحظى بمكانة خاصة في مجال البحوث التربوية والنفسية لأنه يهتم بجمع أوصاف دقيقة علمية للظواهر المدروسة .

(جابر عبد الحميد جابر , 137, 1984)

2- الدراسة الاستطلاعية:

تمت الدراسة الاستطلاعية من أجل التعرف أكثر على المجتمع الأصلي للدراسة واستطلاع الميدان من خلال التأكد من الخصائص السيكومترية لأداة القياس "الاستبيان" بحساب الصدق والثبات .

وقمنا بهذه الدراسة للتمكن من:

-التدرب على تطبيق أدوات الدراسة .

- التأكد من صلاحية الاختبار .

-التأكد من مدى ملائمة الأدوات لأفراد العينة وتمت الدراسة الاستطلاعية في الفترة الممتدة من: 16 أبريل 2014 الى: 06

ماي 2014

2-1- عينة الدراسة :

إن أسلوب اختيار العينة هام جدا في تحديد مدى تمثيلها للمجتمع المدروس ,ويرجع اختيار العينة إلى طبيعة موضوع هذه الدراسة وتحديد العينة يعني أن هؤلاء الأشخاص يكونون العينة التي يقوم الباحث بفحصها ودراستها اقتضت علينا طبيعة بحثنا اختيار عينة عشوائية تتكون من 100 عامل والتي تمثل الدراسة الأساسية في إطار أساتذة مرحلة التعليم المتوسط .

2-2 ميدان الدراسة :

لقد أجريت الدراسة في بعض المتوسطات بمدينة تقرت والمتمثلة في "متوسطة عبد المؤمن بن علي , متوسطة تحيبي محمد , بن هدية ميعادي , ميعادي فخر الدين , حي المنار عين الصحراء , بن هدية المداني , تمرني محمد .

3-2- الخصائص السيكومترية للأداة :

أولاً-صدق المحكمين :

تم عرضنا للاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (7) أعضاء ,وجميعهم من كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بقسم علم النفس والعلوم التربية ,وقد أستجاب الاستبيان لآراء السادة المحكمين وقمنا باجراء مايلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها ,وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية ليتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية .

تمثلت الخصائص السيكومترية للأداة الأولى التحفيز في الصدق والثبات وفيما يلي الطرق التي بها حساب كل من:

ثانياً-الصدق والثبات للأداة الأولى :

يقصد بصدق الاختبار صلاحية الاختبار لقياس ما وضع لقياسه وتم حساب الصدق بطريقتين :باستخدام ألفا كرونباخ وصدق المقارنة الطرفية.

أولاً -الثبات :باستخدام ألفا كرونباخ تم تقدير معامل الثبات ألفا كرونباخ ب: (0,70) وهو يعكس ثبات الأداة وهي التحفيز .

ثانياً - صدق المقارنة الطرفية ,وقد تم تقديرها باستخدام (SPSS) وهو موضح في الجدول التالي

الجدول رقم (1) يوضح صدق المقارنة الطرفية لمقياس التحفيز :

المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	ت المحسوبة	مستوى الدلالة
فئة عليا	8	42	0,75	14	9,03	0,01
فئة سفلى	8	35,62	1,48			

من خلال الجدول يتضح لنا أن (ت) المحسوبة والمقدرة ب (9,03) دالة عند مستوى الدلالة 0,01 ونفسر من خلال هذا الجدول قدرة الأداة على التمييز بين المجموعة التي تحوي أعلى الدرجات في الإجابة على البنود والمجموعة التي تحوي على أدنى الدرجات في الإجابة و بتالي فهذا يدل على أن الأداة تميز بين الطرفين مما يشير إلى صدق الأداة .

وتمثلت الخصائص السيكومترية للأداة الثانية " الأداء " في الصدق والثبات وفيما يلي الطرق التي تم بها حساب كل من :

ثالثا-الصدق والثبات للأداة الثانية :

أولا : باستخدام ألفا كرونباخ تم تقدير معامل الثبات ألفا كرونباخ ب (0,63) وهو يعكس ثبات الأداة وهي الأداء .

ثانيا : صدق المقارنة الطرفية ,وقد تم تقديرها باستخدام (spss) وهو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (02) يوضح صدق المقارنة الطرفية لمقياس الأداء :

المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	ت المحسوبة	مستوى الدلالة
فئة عليا	8	41,75	0,70	14	6,31	0,05
فئة سفلى	8	36,12	2,41			

من خلال الجدول يتضح لنا أن (ت) المحسوبة والمقدرة ب (6,31) دالة عند مستوى الدلالة 0,05 ونفسر من خلال هذا الجدول قدرة الأداة على البنود والمجموعة التي تحوي على أعلى درجة في الإجابة على البنود والمجموعة التي تحوي على أدنى درجة في الإجابة والتالي فهذا يدل على أن الأداة تميز بين الطرفين مما يشير الى صدق الأداة

3- الدراسة الأساسية :

بعد تطبيق الدراسة الاستطلاعية والتأكد من صلاحية أدوات جمع البيانات ولائمتها للتطبيق وبعدها تم الشروع في متابعة إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية للعينة الممثلة للمجتمع الأصلي, والتي لهل نفس خصائص العينة الاستطلاعية تم إجراء الدراسة ابتداء

من 16أفريل 2014الى غاية 06ماي 2014 على مستوى بعض المتوسطات بمدينة تقرت.

4- أداة جمع البيانات :

استخدمنا للبحث الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ,وعلى هذا قمنا بتصميم استبيان يقيس التحفيز على أداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط .وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين كالآتي : القسم الأول :يتكون من أربع مجالات كالتالي :

المجال الأول : يناقش فعالية نظام الحوافز وتتكون من 8 فقرات .

المجال الثاني : يناقش الترتيبات وتتكون من 7 فقرات .

المجال الثالث : يناقش التقدير والاحترام ويتكون من 7 فقرات .

المجال الرابع : يناقش العدالة في توزيع المنح والحوافز ويتكون من 7 فقرات .

القسم الثاني :يتكون من ثلاث مجالات كالتالي :

المجال الأول : يناقش المسؤوليات ويتكون من 5 فقرات .

المجال الثاني : يناقش نمط الأداء ويتكون من 4 فقرات .

5- الأساليب الاحصائية :

- حساب المتوسط الحسابي :

حيث M المتوسط , n مجموع الدرجات , N عدد الدرجات أو ما يسمى بالتكرارات .
(فؤاد البهي السيد, 1979, ص79)

- حساب الانحراف المعياري :

وقد استخدم لمعرفة درجة انحراف القيم عن المتوسط .

- حساب اختبار (ت) لحساب صدق المقارنة الطرفية :

وتم استخدامه في حساب صدق المقارنة الطرفية .

- معامل الارتباط بيرسون :

وتم استخدامه في حساب كل فرضيات الدراسة .

الفصل الخامس :عرض و تفسير نتائج الدراسة .

- 1- عرض و تفسير نتائج الفرضية العامة .
- 2- عرض و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى .
- 3- عرض و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية .
- 4- عرض و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة .
- 5- عرض و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة .

الاستنتاج العام

1- عرض و تفسير نتائج الفرضية العامة :

1- عرض نتائج الفرضية العامة :

تنص الفرضية على : لطبيعة التحفيز علاقة ذات دلالة احصائية بأداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط؟

جدول رقم (3) يوضح نتائج العلاقة بين الحوافز المادية و المعنوية بأداء الأساتذة :

المتغيرين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العلاقة
الحوافز المادية	0,133	0,05	غير دالة
أداء الأساتذة			
الحوافز المعنوية	0,135	0,05	غير دالة
أداء الأساتذة			

يوضح الجدول (3) النتائج المحصل عليها , فيما اذا كانت لطبيعة التحفيز علاقة ذات دلالة احصائية بأداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط , فتم استخدام معامل الارتباط بيرسون لتوضيح دلالة العلاقة بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية بأداء الأساتذة , حيث توضح لنا ان خلال الجدول أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية لطبيعة التحفيز بأداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط وذلك لما قدر معامل الارتباط لمتغير الحوافز المادية ب(0,133) عند مستوى الدلالة (0,05) ومعامل الارتباط لمتغير الحوافز المعنوية ب (0,135) عند مستوى دلالة (0,05) .

1-1 تفسير نتائج الفرضية العامة :

ويمكن تفسير نتائج الفرضية التي تنص على أنه لطبيعة التحفيز علاقة ذات دلالة احصائية بأداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط , وبعد استخدامنا معامل الارتباط بيرسون لتأكد من صدق الفرضية وجدنا أنها لا توجد علاقة بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية بأداء الأساتذة وذلك بتقدير معامل الارتباط بيرسون ب (0,133) بالنسبة لمتغير الحوافز المادية و(0,135) بالنسبة لمتغير الحوافز المعنوية .

و هذا يعني أنه كل من الحوافز المادية و المعنوية لا تؤثر على أداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط , ويفسر ذلك أن الأساتذة على وتيرة واحدة في التدريس لا تؤثر فيهم الحوافز وأنهم ليست مأخوذة بعين الاعتبار وعلى هذا وجب البحث عن أساليب وأنواع أخرى بدرجة كبيرة من الحوافز عليها تؤثر أو تساهم من الرفع من أدائهم .

وقد اختلفت دراستنا مع دراسة قام بها "عبدالوهاب 1972" حول الحوافز في المملكة السعودية وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل الوظيفية المؤثرة في فاعلية الأداء وأنواع الحوافز التي يفضلها الأفراد و المزايا والمشكلات التي يرونها بالحوافز التي تقدمها

لهم الإدارة والتعرف على أهم السبل لتحسين نظم الحوافز والحصول منها على النتائج المطلوبة وهي رضا الأفراد وزيادة الكفاءة الانتاجية , كما توصل البحث الى أن شاغلي الوظائف الاشرافية أكثر رضاعن الحوافز من شاغلي الوظائف غير الاشرافية , ان مجموعة العوامل الوظيفية الحيوية المتمثلة فبدرجة أهمية الوظيفة والراتب وفرص الترقية وفرص سماع الاقتراحات يحقق الرضا الوظيفي , وأخيرا أوضحت أن العوامل الوظيفية التي تحقق الرضا الوظيفي .

(عبدالوهاب ,1972,ص 90)

كما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة أجراها العتري (1993) بهدف معرفة مدى أثر الحوافز على أداء ضباط سلاح الحدود ومعرفة آرائهم حيال الحوافز المقدمة .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها أن الضباط محفزون ماديا و معنويا , أنه يوجد تفضيل كبير لبقاء الضباط بوظائفهم , ونا الحوافز المادية و المعنوية التي يحصل عليها الضباط ملائمة بصفة عامة كما أوضحت عينة البحث أن هناك عيوب في تطبيق نظام الحوافز .

(العتري,1993,ص 67)

ونجد أن هناك اختلاف في ماتوصلنا إليه في فرضية الدراسة أنه لا توجد علاقة لطبيعة التحفيز ذات دلالة احصائية على أداء أساتذة مرحلة التعليم التوسط والى ماتوصلت اليه هذه الدراسة تم نتائج أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المادية و الحوافز المعنوية على أداء الموظفين , وهذا راجع لعوامل أخرى لها علاقة بأداء الأساتذة وتؤثر فيهم بينها الواقع المهني الذي يعيشونه في المؤسسات التربوية .

2- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

2-1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

تنص الفرضية على :توجد فروق ذات دلالة احصائية في الأداء تعزى لعامل الأقدمية.

جدول رقم (04) يوضح الدلالة الاحصائية للفروق في الأداء تعزى لعامل الأقدمية :

الأقدمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	(ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
الأكثر من 5 سنوات	63	38,47	5,26	98	0,58	0,05
الأقل من 5 سنوات	37	39,05	3,65			غير دالة

يوضح الجدول رقم (4) النتائج المحصل عليها , اذا ما كانت توجد فروق ذات دلالة احصائية في الأداء تعزى لعامل الأقدمية , فتوضح لنا من خلال هذه النتائج أن المتوسط الحسابي للأفراد الأكثر من 5 سنوات هو (38,47) بانحراف معياري قدر ب (5,26) أما الأفراد الأقل من 5 سنوات فقد قدر المتوسط الحسابي ب(39,05) بانحراف معياري (3,6) , وقد قدرت قيمة (ت) المحسوبة ب (0,58) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0,05) وبالتالي فان الفرضية غير دالة أي لا توجد فروق بين الأكثر من 5 سنوات والأقل من 5 سنوات في الأداء.

2_2_ تفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

ويمكن أن تفسر النتائج المتحصل عليها ، بعد تأكدنا من عدم صدق الفرضية فوجدنا أنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاداء تعزى لعامل الاقدمية لدى أساتذة مرحلة التعليم المتوسط ، وهذا يعني أنه لا يوجد إختلاف في أداء الاساتذة إن كان أكثر أقدمية وذلك لان البرنامج التعليمي المقرر من طرف وزارة التربية والتعليم فهم يجدون صعوبة للتمكن من تدريسه للتلاميذ باعتباره البرنامج جديد يصعب حتى على الذين لهم خبرة في التدريس وأقدمية كبيرة , وهذا يعني أن الأقدمية عامل اضافي يمكن الاستغناء عنه باعتباره لا يؤثر على الأداء, حيث أنه قد يكون إختلاف في أداء الأساتذة لعوامل أخرى ومنها منح الأجور حسب الرتبة والمكانة في التدريس وكذلك التعويضات وإختلاف البيئة الخارجية الخ من العوامل التي يمكن لها أن تؤثر في آدائهم ويكون إختلاف فيه .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة "علاء خليل(2007)", حول دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء , وتوصلت هذه الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابة الباحثين حول دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية: في قطاع غزة تعزى لسنوات الخبرة .

3- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

3_1_ عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

تنص الفرضية على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في الأداء .

رقم (الجدول 5) يوضح الدلالة الإحصائية للفروق بين الجنسين في الأداء .

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	(ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
ذكر	45	59,77	3,21	98	0,47	0,05
أنثى	55	40,10	3,72			غير دالة

يوضح الجدول رقم (5) النتائج المحصل عليها , إذا ما كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في الأداء، فيتضح لنا من خلال هذه النتائج أن المتوسط الحسابي للذكور هو (59,77) بانحراف معياري قدر ب(3,21) أما الإناث فقد قدر المتوسط الحسابي ب(40,10) بانحراف معياري (3,72) , وقد قدرت قيمة (ت) المحسوبة ب (0,47) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0,05) أي لا توجد فروق بين الذكور والإناث في الأداء.

3-2 تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

ويمكن أن نفسر النتائج المتحصل عليها بعد تأكدنا من عدم صدق الفرضية فوجدنا أنها لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الجنسين في الأداء لدى أساتذة مرحلة التعليم المتوسط , وهذا يعني أنه لا يوجد اختلاف في أداء الأساتذة ان كان اناثا أو ذكور بحكم أن مهنة التدريس متاحة كلا الجنسين فلكلاهما المقدرة على أدائها , لسهولة تأديتها لا تحتاج الى جهد عضلي حيث تعتمد على توصيل المعلومات الى أذهان التلاميذ .

وتتفق هذه النتيجة مع مأكده دراسة (الدالة سعود, 2003): في عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين نوع الجنس ومستوى الأداء الوظيفي , وأيضا دراسة (اللوزي موسى , 2002) التي أكدت عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى التطوير الاداري في القطاع العام والمتغيرات الشخصية للعاملين باستثناء متغير الحالة الاجتماعية .

4- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

4-1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

تنص الفرضية على: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة في منح الحوافز وأداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط.

الجدول رقم (7) يوضح علاقة بين العدالة في منح الحوافز وأداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط .

متغير الدراسة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العلاقة
العدالة في منح الحوافز	0,009	0,05	غير دالة
أداء الأساتذة			

يوضح الجدول رقم (7) النتائج المحصل عليها , من خلال استخدامنا لمعامل بيرسون من أجل التأكد من صدق الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة بين العدالة في منح الحوافز وأداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط , وقدر معامل بيرسون ب (0,009) عند مستوى دلالة (0,05) , ومنه اتضح لنا أنه لا توجد علاقة بين العدالة في منح الحوافز وأداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط .

4-2 تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

ويمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بينا العدالة في منح الحوافز وأداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط , ومن خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون كانت النتيجة عكس ذلك وهي لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة فيمنح الحوافز وأداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط .

وقد انعكست هذه النتيجة مع دراسة (الغنيمي , 2001) أن اجراء الترقيات في مؤسسات السلطة الفلسطينية لا تتم على قاعدة الكفاءة والخبرة بالنسبة للترقية بلاختيار , ولقد أكدت هذه الدراسة على أن هناك علاقة بين الانصاف و العدالة في منح الحوافز و المكافآت ومستوى الأداء الوظيفي , أي كلما كانت تسود العدالة والانصاف فيمنح العاملين للحوافز سيؤدي ذلك حتما لتطوير مستوى الأداء .

وباختلاف نتيجة دراستنا مع نتيجة هذه الدراسة يعني ذلك أن انعدام علاقة العدالة في توزيع المنحو المكافآت وأدائهم في التدريس , نظرا لعدم اهتمام الأساتذة بهذا العامل لأن بحكم مهنتهم قد تكون لهم نفس المكافآت والمنح على غرار المهن الأخرى التي تقدر

يكون فيها مستويات و رتب معينة فعلى إدارتهم أن توزع المكافآت لهم حسب الاستحقاق , ونجد من العوامل التي تؤثر على تدريسيهم علاقاتهم مع المدير ومع الزملاء و حتى مع التلاميذ الذين يقومون بتدريسهم وكذا اختلاف المحيط الاجتماعي الذي يعيشونه .

الاستنتاج العام :

أثبتت نتائج الدراسة مايلي :

- أنه لا توجد علاقة لفاعلية طبيعة التحفيز و أداء الأساتذة مرحلة التعليم المتوسط.
- أما بالنسبة للفرضيات , فلم يتحقق الفرض الأول :
- أي لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الأداء تعزى لعامل الأقدمية . ويمكن القول أن الأقدمية يعتبر عامل اضافي , وذلك لعدم تأثيره على أداء الأساتذة . وأيضاً لم يتحقق الفرض الثاني :
- أي لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الجنسين في أداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط . فالأساتذة اذا ماختلف جنسهم لا يؤثر ذلك على آدائهم في التحفيز المعنوي وأما بالنسبة للفرض الثالث فلم يتحقق :
- وجدنا أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة فيمنح الحوافز و أداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط , فبحكم مهنة الأساتذة نجد أنه توزع المنح على جميع الأساتذة حسب الاستحقاق ومنه نقترح مجموعة من التوصيات والاقتراحات كالاتي :

الإقتراحات :

- إعادة مراجعة و تقييم نظام الحوافز و تطور بشكل يتناسب و توقعات الأستاذ .
- أن تمنح الحوافز و التوقعات وفقاً للضوابط و المعايير التي حددها القانون .
- على الإدارات في منح المكافآت للأساتذة الجبين والمثابرين .
- يجب الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي في منح الحوافز المكافآت .

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- 01- أبو الكشك محمد نايف، (2006)، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جريرنشر و التوزيع ، عمان – الأردن .
- 02- الديبغى إبراهيم عبد الله، (1412هـ)، تقييم نظامى الحوافز و المكفآت فى الجمارك السعودىة كوسيلة للحد من التهريب، معهد الإدارة العامة، الرياض .
- 03- السلمى على، (1984)، الحوافز و الدوافع ، المنظمة العربىة للعلوم الإدارىة، القاهرة .
- 04- الطويل هانى عبد الرحمان، (1999)، الإدارة التعلیمیة مفاهیم و آفاق ، دار وائل للطباعة و النشر، عمان .
- 05- العنقرى عبد الله بن عبد العزیز، (1999)، نظم الحوافز و دورها فى رفع مستوى أداء العاملين ، الرياض .
- 06- اللوزى موسى، (1995)، اتجاهات الأفراد العاملين فى المؤسسات الحكومية الأردنیة نحو حوافز العمل، دراسات السلسلة أ . العلوم الإنسانیة، مجلد (22أ) العدد2، عمادة البحث العلمى، عمان .
- 07- المجذوب فاروق، (2002)، الإدارة العامة العلمیة الإدارىة و الوظیفیة العامة و لإصلاح الإدارى بیروت.
- 08- المسلم سلیمان بن ناصر، (2003)، السلوك الوظیفى المهنى، الطبعة الأولى، الرياض .
- 09- النجار نبیل الحسینى و راغب مدحت مصطفى (1992)، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانیة، الشركة العربیة للنشر و التوزیع ، القاهرة .
- 10- تركى مصطفى أحمد، (1986)، بحوث فى السلوك التنتظیمى ، دار القلم للنشر، الكويت.
- 11- جاد الله محمد فؤاد، (1997)، آثار الحواجز فى رفع كفاءة العاملين، التنتمیة الإداریة، العدد(56).
- 12- حارثى درهوم بن عایض، (1999)، رفع كفاءة العاملين و علاقتها بالحوافز المادیة و المعنویة، دراسة تطبیقیة على أفراد الدفاع المدنى بإرادة الرياض.

- 13- حسن إمتثال محمد وآخرون،(2002)، السلوك التنظيمي إدارة الموارد البشرية، مطابع كلية التجارة ، الإسكندرية .
- 14- حمود بن مطلق العماج،(2003)، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين، الرياض .
- 15- حنيفي عبد الغفار،(2002)، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع ، الإسكندرية .
- 16- دخيس إبراهيم عبد الله،(2001)، الإدارة التربوية ، دار ابن سينا للنشر، الرياض .
- 17- درة عبد الباري،(1982)، العامل البشري و الإنتاجية في المؤسسات العامة، دار الفرقان للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، عمان .
- 18- رضا أحمد،(1958)، موسوعة لغوية حديثة المجلد الثاني، لمنشورات دار مكتبة الحياة، بيروت .
- 19- زويلق مهدي،(1994)، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي ،الطبعة الأولى، عمان .
- 20- سامع عبد المطلب عامر،(2011)، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان .
- 21- شعيب بن بخيت المطرفي،(2005)، الإغتراب الوظيفي و علامته بالأداء الوظيفي للعاملين،الرياض .
- 22- طاهر محمود الكلالده،(2008) ، تنمية و إدارة الموارد البشرية ، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع ،عمان .
- 23- عبد الرزاق و آخرون،(1987)، إدارة الأفراد ، دار الحكمة لطباعة و النشر، بغداد.
- 24- عبد الوهاب علي،(1982)، الحوافز في المملكة العربية السعودية،مهد الإدارة، الرياض.
- 25- عساف عبد المعطي محمد،(1999)، السلوك الإداري(التنظيمي)في المنظمات المعاصرة، دار وهران ، عمان- الأردن .
- 26- عقيلي عمر وصفي ،(1996)، إدارة القوى العاملة ، دار زهران، عمان.

- 27- فهمي محمد شامل، (2005)، المفاهيم و التطبيقات باستخدام برنامج spss، الرياض.
- 28- قريوتي محمد قاسم، (1989)، السلوك التنظيمي، مطبعة البلاد، عمان .
- 29- الكعبي نعمة والسامرائي مؤيد، (1990)، الأفراد مدخل تطبيقي، مطبعة العمال المركزية، الطبعة الأولى، بغداد.
- 30- محمد بن علي المانع، (2006)، تقنيات الإتصال و دورها في تحسين الأداء ، الرياض .
- 31- محمد حافظ حجازي، (2008)، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا لطباعة و النشر، الطبعة الأولى، دبي .
- 32- محمد سعيد أنور سلطان، (2003)، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للطباعة و النشر، الإسكندرية .
- 33- هاشم زكي محمود، (1985)، الإتجاهات الحديثة في الإدارة، دار الكتاب الجامعي، القاهرة.
- 34- هوانه وليد علي عتقي، (1994)، مدخل إلى الإدارة التربوية، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، الكويت.
- 35- ياغي محمد عبد الفتاح، (1986)، تقييم الموظف العام للحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

تخصص علم النفس عمل وتنظيم

الطالبة شعوبي

الأستاذ (ة):

التخصص :

الرتبة العلمية :

استمارة التحكيم

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس عمل وتنظيم بعنوان
فاعلية التحفيز وتأثيره على أداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط بحكم خبرتكم وتجربتكم تضع
بين أيديكم مقياسين لملاحظتهم وتقويمهم وإبداء رأيكم فيهم وذلك من خلال العناصر التالية :

التعاريف الاجرائية .

مدى انتماء الفقرات للأبعاد .

مدى وضوح الصياغة اللغوية للفقرات .

وتكون الإجابة من خلال وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة والرجاء .

تقديم البديل في حالة عدم الموافقة .

الهدف من المقياسين :

معرفة مدى تأثير التحفيز على أداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط بمدينة تقرت .

التعريف الإجرائية :

التحفيز :

هو كل ماتقدمه المؤسسات التربوية من وسائل مادية ومعنوية لتشبع رغبات وحاجات الأساتذة مما يؤدي لرفع أدائهم وتحسين .

الحوافز المادية :

وهي تلك الترقية والأجر والتعويضات والمكافآت التي تقوم بإشباع حاجات الأساتذة , فتشبعهم على بذل قصارى جهدهم في التدريس ,والارتفاع بمستوى كفايتهم .

الحوافز المعنوية :

وهي كل خطاب شكر أو كلمة أو معاملة جيدة تساعد الأستاذ وتحقق حاجاته النفسية والاجتماعية والتي تعمل على زيادة الروح المعنوية للعاملين ,مما يؤدي الى تحقيق الذات أو الاحترام .

الأداء :

هو السلوك الذي يقوم به الأستاذ أثناء التدريس داخل الحجرة الدرس من أجل توصيل المعلومات الى أذهان التلاميذ وتحقيق أهداف المرجوة .

الأستاذ :

هو موظف تلقى تكوينه من العهد أو الجامعة حيث تم حصوله على شهادة تمكنه من التدريس في مرحلة التعليم المتوسط .

جدول التحكيم الخاص بمدى قياس الفقرات للأبعاد ومدى وضوح الصياغة اللغوية :

الجدول الخاص بقياس التحفيز :

بعد : فاعلية نظام الحوافز:

الرقم	الفقرات	تقيس	لاتقيس	تعديل
01	أشعر بالرضا عن الزيادات التي تضاف لراتبي .			
02	أشعر بالاستقرار نظرا لوجود نظام التقاعد.			
03	أجد أن الراتب وملحقاته يسد حاجاتي الأساسية .			
04	انني أتطلع الى العمل بقطاع آخر .			
05	من وجهة نظري نظام الرواتب والمزايا الاضافية عادل لحد ما .			
06	أرى أن قانون القاعد منصف للموظف الحكومي .			
07	يؤمن الراتب لي ولأسرتي ضمانا اجتماعيا .			
08	ان الراتب المقابل لجهودي لتحسين أدائي الوظيفي.			

بعد :الترقيات :

الرقم	الفقرات	تقيس	لاتقيس	تعديل
01	أعتقد أن سياسة الترقية في نظام الحوافز ملائمة.			
02	أرى أن نظام الترقيات المستحقة يساعدي في تحسين أدائي .			
03	يوجد تناسب بين مؤهلي العلمي وخبراتي ودرجتي الوظيفية .			
04	ترقيت لدرجتي الوظيفية من خلال المسابقات والاختبارات .			

			05	غالبية الترقيات الوظيفية تمنح بناء على الجدارة والمثابرة .
			06	ألاحظ أن منح الترقيات الوظيفية أنر ايجابي على الأداء الوظيفي .
			07	أرى أن معظم الترقيات كان أساسها الكفاءة بالأداء
			08	قد تؤثر سلبا على أدائي الترقيات بالواسطة والمحاباة .

بعد :التقدير والاحترام :

الرقم	الفقرات	تقيس	لاتقيس	تعديل
01	لمديري دور رئيسي في توجيهي وتحسين أدائي .			
02	غالبا مايسود بين زملائي في العمل التعاون وروح الفريق الواحد .			
03	أتبادل وزملائي في العمل زيارات اجتماعية في كثير من المناسبات .			
04	تعاون الادارة والزملاء ومحيط العمل يساعدني على تطوير أدائي.			
05	أشعر بالانتماء للمؤسسة التي أدرس فيها .			
06	تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين المدير والأساتذة في المتوسطة .			
07	احاول كثيرا بالاشترك مع مديري وزملائي الأساتذة حل العديد من المشاكل .			
08	يقدر مديري جهودي ومثابرتي في التدريس			

بعد :العدالة في توزيع المنح والحوافز :

الرقم	الفقرات	تقيس	لاتقيس	تعديل
01	معظم الحوافز والمكافآت تمنح لذوي الأداء المتميز			
02	أعتقد أنه لاتسود الوسطة والمحابات في منح الحوافز			
03	طرق منح الحوافز والمكافآت غالبا لاتؤثر على أدائي الوظيفي			
04	أعتقد أنه لا يوجد عدل في منح الحوافز			
05	تمنح الدرجات والترقيات غالبا لمن يستحق			
06	أنا راضي عن درجتي الوظيفية			
07	أشعر أن العدالة تسود نظام الحوافز			
08	أرى أن الندرج الوظيفي مناسب في قانون الترقيات			

جدول خاص بقياس الأداء

بعد : تحديد المهام :

الرقم	الفقرات	تقيس	لاتقيس	تعديل
01	يتحسن أدائي كلما علمت ما هو مطلوب مني			
02	أشعر بالالتزام في أدائي كلما كانت مهامي محددة			
03	أرغب باقتراح أساليب جديدة في التدريس			
04	مديري يوضح لي المهام التي أقوم بها			
05	أسعى لتحقيق أهداف التدريس المسطرة التدريس المسطرة			
06	توجيهات مديري واضحة			
07	مديري يوضح لي المهام التي أقوم بها			

بعد : المسؤليات :

الرقم	الفقرات	تقيس	لاتقيس	تعديل
01	أقوم بعملتي على أكمل وجه			
02	أتقيد بكل مسؤولياتي في العمل			
03	أبرز مهاراتي أثناء تقديم الدرس			
04	ألتزم بمواعيدي في العمل			
05	لدي الآستعداد لتحمل المسؤولية كاملة الناتجة عن تصرفاتي			
06	أواظب على أوقات الدوام الرسمي دون أي تأخير			
07	أقوم بتنظيم أعباء العمل يوميا مع التقيد بقواعد المتوسطة			

بعد :نمط الأداء :

الرقم	الفقرات	تقيس	لاتقيس	تعديل
01	أشعر بالرضا حينما يفهم تلاميذي الدرس			
02	أرتاح حينما أقدم الدرس بمشاركة تلاميذي			
03	أتحرك كثيرا في القسم أثناء التدريس			
04	أفضل أسلوب الاستجواب في تقديم الدرس			
05	تلاميذي راضون عن طريقة تدريسي			
06	يتخذملائي الجدد أسلوبا في التدريس			

جدول خاص بمدى ملائمة البدائل :

غير ملائمة	ملائمة	البدائل
		دائما
		أحيانا
		أبدا

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم النفس
تخصص علم النفس عمل و تنظيم

الاستبيان

أخي الأستاذأختي الأستاذة

في إطار انجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل و تنظيم يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان المتمثل في مجموعة أسئلة حول بعض الأمور التي تخصك لتقدم (ي) لنا خدمة كبيرة نرجوا منك الإجابة عنها بكل شفافية و موضوعية و سيحظى هذا الموضوع بكامل السرية و الكتمان و لن يستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

ملاحظة: للتعبير عن رأيك ضع العلامة (*) في المكان المناسب.

البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر أنثى

السن :

الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل

الاقدمية: سنة

و فيما يلي مثال توضيحي لطريقة الإجابة :

البنـد		
أبدا	أحيانا	دائما
	*	

الرقم	البنود	دائما	أحيانا	أبدا
01	أشعر بالرضا عن الزيادات التي تضاف لراتبي .			
02	أشعر بالاستقرار لاعتماد نظام التقاعد بالمؤسسة.			
03	أجد أن الراتب و ملحقاته يسد حاجاتي الأساسية .			
04	تراودني فكرة التطلع إلى العمل بقطاع آخر .			
05	من وجهة نظري نظام الرواتب و المزايا بالإضافة بالمؤسسة التي أعمل بها عادل لحد ما .			
06	أرى أن قانون التقاعد منصف للموظف الحكومي .			
07	يؤمن الراتب لي و لأسرتي ضمانا اجتماعيا .			
08	يدفعني راتبي الذي أتقاضاه إلى التحسين من أدائي الوظيفي .			
09	أعتقد أن سياسة الترقية بالمؤسسة ملائمة .			
10	أرى أن نظام الترقيات بالمؤسسة يساعدني في تحسين أدائي .			
11	يوجد تناسب بين خبرتي و درجتي الوظيفية .			
12	تحصلت على الترقية في الدرجة الوظيفية من خلال المسابقات .			
13	تمنح الترقيات الوظيفية بناء على الجدارة في العمل .			
14	أعتقد أن لترقيات الوظيفية أثرا ايجابيا على أدائي .			
15	أرى أن معظم الترقيات كان أساسها الكفاءة في العمل .			
16	لمديري دور رئيسي في توجيهي .			
17	أعمل مع زملائي بتعاون كروح الفريق الواحد .			
18	أتبادل و زملائي في المؤسسة زيارات الاجتماعية في المناسبات .			
19	إن محيط المؤسسة الاجتماعية يساعدني في تطوير أدائي.			
20	تتميز العلاقات بالمؤسسة بالتقدير و الاحترام .			
21	أشترك مع المدير و زملائي في حل العديد من المشاكل .			
22	يقدر المدير ما أبدله من مجهودات في التدريس .			
23	تمنح الحوافز و المكافآت لذوي الأداء المتميز .			
24	أعتقد أنه لا يوجد للواسطة و المحاباة في منح الحوافز .			
25	طرق منح الحوافز و المكافآت لا تؤثر على أدائي الوظيفي .			
26	أعتقد أن الحوافز توزع بشكل غير عادل .			
27	تمنح الدرجات حسب الاستحقاق .			
28	أرى أن التدرج الوظيفي مناسب في قانون الترقيات .			
29	أشعر بالرضا اتجاه درجتي الوظيفية .			

			يتحسن أدائي كلما قمت بما هو مطلوب مني .	1
			أشعر بالالتزام في أدائي كلما كانت مهمامي محددة.	2
			أقترح أساليب جديدة في التدريس.	3
			أشعر بارتياح أثناء قيامي بعملية التدريس .	4
			أسعى لتحقيق أهداف التدريس بكفاءة .	5
			توجيهات المدير واضحة.	6
			أقوم بالتدريس على أكمل وجه .	7
			أشعر بارتباك عند تكليفي .	8
			أبرز مهاراتي أثناء تقديم الدرس .	9
			ألتزم بالتوقيت اليومي للحصص الدراسية .	10
			أواظب على أوقات الدوام الرسمي دون أي تأخر.	11
			أشعر بالرضا حينما يفهم جميع تلاميذي الدرس .	12
			أرتاح حينما أقدم الدرس بمشاركة تلاميذي .	13
			أنتفاعل في القسم أثناء التدريس.	14
			أرى بوضوح رضا تلاميذي عن طريقة تدريسي .	15