



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في الميدان: العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

أثر نظام الحوافز على أداء الموظف العمومي

دراسة حالة موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

من إعداد الطالبة : قويدري فاطمة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 24/05/2016.....

أمام اللجنة المكونة من السادة :

أ.د/ العروسي العربي(أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة)رئيسا

د/مناصرية رشيد.....(أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة مشرفا ومقررا

د/بن شويحة بشير.....(أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2015_2016



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في الميدان: العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

أثر نظام الحوافز على أداء الموظف العمومي

دراسة حالة موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

من إعداد الطالبة: قويدري فاطمة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2016/05/24

أمام اللجنة المكونة من السادة :

أ.د/ العروسي العربي.....(أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة)رئيسا

د/مناصرية رشيد.....(أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة مشرفا ومقررا

د/بن شويحة بشير.....(أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2015_2016

الإهداء

يسرني أن أهدي عملي هذا المتواضع إلى من
كانت لهم البصمات الراسخة بعد الله ورسوله
.....أمي الغالية.....وأبي الغالي رحمه الله
إلى أختي ...وأخوات
إلى كل من انتظروني حتى أكبر و أصل جدتي
وجدي رحمها الله...

إلى من شاركوني دفى العائلة كل من عمي
السعيد وزوجته وأبناءه عمي أحمد وزوجته
وأبناءه

وإلى كل أفراد العائلة سواء من قريب أو بعيد
إلى من جمعني بهم الأقدار عبر طيات الحياة
تاركة بصمات الإخلاص

والوفاء في ذكرياتي في الإقامة

إلى كل من علمني حرفا وسعى إلى دفعي نحو
الأمم أساتذتي الكرام إلى من
وسعهم قلبي ولم تسعهم مذكرنا.

فاطمة



الشكر

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات حمدا كثيرا طيبا
مباركا فيه أما بعد

بسم الذي خلق الوجود وجعلني من لاشيء شئ
موجود وعلمي

معنى الوجود إلى الذي لا يفنى في هذا الوجود إلى
الخالق المعبود ربي العرش الموجود

ولا يسعني أن أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى
المشرف مناصرية رشيد على نصائحه وتوجيهاته و
قبوله إشراف على هذا العمل

ولا يفوتني إلا أن أتقدم بالجزيل الشكر إلى كل من
الأستاذ عرابة الحاج والأستاذة أسماء يوسف والأستاذ
حجاج عبد الرؤوف على تقديم معلومات قيمة فيما
يخص الموضوع وإلى كل عمال جامعة قاصدي مرباح
ورقلة

بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
وأخص بالذكر نبيل خمقاني على مساعدته في فهم
محتويات الموضوع كما لا أنسى إلى كل من ساهم في
إتمام هذا العمل المتواضع سوى من قريب أو بعيد .

فاطمة

الملخص

تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد أهم الأهداف التي تدفع المؤسسة إلى بناء نظام الحوافز مناسب لأداء الموظفين والتي على أساسها يتم بناء نظام الحوافز بالمؤسسة العمومية (بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير) و معرفة الحوافز التي تؤدي إلى تحسين أداء الموظف.

حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة من خلال الوثائق الرسمية والمقابلات الشخصية والاستبيان وقد شملت عينة الدراسة على 50 موظف حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1- يوجد مستوى عالي لأداء الموظف العمومي في الكلية و أن أداء الموظف العمومي في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير لا يتأثر بالبيانات الشخصية (كالجنس، السن، المستوى، الوظيفة، الخبرة).
 - 2- إن نظام الحوافز المعتمد لدى الكلية ع. إ و ع ت و ع ت، متدني ومتوسط وهذا لأن غير متكافئ بحيث يحتوي على حوافز معنوية فقط.
 - 3- تقدم كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير حوافز لعمالها بصورة معنوية وتكاد تخلوا من الحوافز المادية.
 - 4- لا يؤثر نظام الحوافز كثيرا على أداء الموظف العمومي .
- الكلمات المفتاحية :** نظام حوافز، أداء الموظف العمومي، حوافز مادية، حوافز معنوية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير .

Abstract

This present study aims to define the principal goals that push the firm to find the stimulations order suitable to the different tasks of worker through which we can form the different stimulations for firms and companies (department of economic sciences and trading sciences and management) and the knowledge of stimulation that help the employees to improve their tasks where there is an employment of the strategy of the analysis description and the strategy of the study of the state through official documents and meetings between persons and questionnaire.

The next modal of study was on 50 employees, this study results to the following :

- 1- There is a high level for the task of the public worker in the department and the task of the public employee of the department of economic sciences and trading sciences and management sciences are not influenced by personal signs as (sex, age, instruction level, job, and experience)
- 2- The stimulation order department is not high because it is not equal which possess only moral stimulations
- 3- The economic sciences and trading sciences and management sciences present to their employees only moral stimulations but the material stimulations are almost absent
- 4- The stimulation order has not a great impact on the task of public employees

Key words : The stimulation order, The task of public employees, the material stimulations, moral stimulations, economic sciences department, trading sciences department, management department sciences

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأداء الموظف العمومي ونظام الحوافز	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأداء الموظف العمومي ونظام الحوافز
3	المطلب الأول: أداء الموظف العمومي ومداخل تحسينه
6	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لنظام الحوافز
13	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لأداء الموظف العمومي ونظام الحوافز
13	المطلب الأول: الدراسات السابقة
14	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
15	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأداء الموظف العمومي ونظام الحوافز في جامعة قاصدي مرباح ورقلة	
17	تمهيد
18	المبحث الأول: الطريقة والإجراءات المتبعة
18	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة
19	المطلب الثاني: أدوات الدراسة والبرامج الإحصائية المستخدمة
21	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
21	المطلب الأول: عرض النتائج الدراسة
30	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها
35	خلاصة الفصل
37	الخاتمة
41	المصادر والمراجع
44	الملاحق
58	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
20	يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى	1
20	معامل الثبات بطريقة (ألفا كرونبلخ)	2
21	توزع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	3
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين على أداء الموظف العمومي	4
23	سبعة أنواع من الحوافز المادية والمعنوية	5
24	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين لمتغير الحوافز المادية	6
24	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين لمتغير الحوافز المعنوية	7
25	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين لمتغير التنافس بين الموظفين	8
26	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات موظفين لمتغير الحوافز المفضلة	9
27	الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	10
27	الارتباطات بين جميع متغيرات الدراسة	11
28	تحليل تباين خط الانحدار	12
29	معامل خط الانحدار لمتغير المستقل .	13
29	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات حسب متغير الجنس	14
29	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين المتوسطات حسب متغير العمر	15
29	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات حسب متغير المستوى	16
30	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات حسب متغير الوظيفة	17
30	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات حسب متغير الخبرة	18

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	أنواع وتقسيمات الحوافز	8
2	مراحل تصميم نظام الحوافز	12
3	مدى ملائمة خط الانحدار	28

قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	الرقم
44	استمارة الاستبيان	1
49	قائمة الأساتذة المحكمين بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير	2
49	أسئلة المقابلة	3
50	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير	4
54	استمارة الترقية في الدرجات	5
55	استمارة الترقية في الرتبة	6
56	استمارة تنقيط منحة تحسين الأداء	7

مقدمة

أ - توطئة

يملك العنصر البشري عدة مهارات تؤثر على تحديد أداء المؤسسة، كما يعتبر بمثابة النابض الذي يحركها بين الدول. فالموظفين هم الأكثر مساهمة وتأثير على نظام الحوافز، لذا فإن الحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقق حاجات في الكيان البشري عميقة وتشعره بأنه مهم وأن له مكانة في المؤسسة.

كما يتصف نظام الحوافز بنماذج تحفيزية مختلفة وهذا حسب كل المؤسسة لأن نظام الحوافز يختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة ودور كل مؤسسة داخل المجتمع، كما أن هناك عدة طرق تتخذها كل مؤسسة على حدة لتوظيف و للوصول بها إلى أقصى درجة من الاستفادة بالنسبة لكلا من الموظف والمؤسسة.

وحتى يؤدي الموظف عمله، على المؤسسة أن تختار حوافز تحسن من مستواه وبتفكير من كفاءته الإنتاجية كما ونوعا بجانب التدريب والترقية وهذا لاكتساب الخبرة والكفاءة، وتوجيهه للعمل بأقصى طاقة وتفكير بإضافة إلى تلبية احتياجاته الموظف الوظيفية والشخصية، وهذا من شأنه يعزز من أواصل الألفة والانتماء عند الموظف نحو المؤسسة. إن الاهتمام بتحفيز وتطوير أداء الموظف يكون بضمان وجود نظام حوافز ملائم وفعال، لذلك أورد المشرع الجزائري مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية لنهوض بالمؤسسات التي تعاني مشاكل تراجع أداء أفرادها بالرغم من امتلاكها موارد مهمة، ولكي تخفف من المظاهر السلبية المنتشرة كالتأخر والتغيب، اللامبالاة، عليها التركيز على نظام الحوافز الذي يحسن من أدائهم.

ب - من هنا يمكن طرح الإشكالية التالية : ما مدى تأثير نظام الحوافز على أداء الموظف العمومي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة؟ وللاجابة على الإشكالية السابقة نطرح التساؤلات التالية:

1. ما هو واقع أداء الموظف العمومي في المؤسسة محل الدراسة؟
2. ما هو واقع نظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة؟
3. ما هي طبيعة العلاقة الارتباطية بين نظام الحوافز وأداء الموظف العمومي في المؤسسة محل الدراسة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الموظف العمومي تعود للاختلاف الخصائص الشخصية لها؟

ت - الفرضيات

1. أداء الموظف العمومي في المؤسسة محل الدراسة عالي جدا؛
2. نظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة جيد وفعال؛
3. توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين نظام الحوافز وأداء الموظف العمومي في المؤسسة محل الدراسة؛
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الموظف العمومي تعود للاختلاف الخصائص الشخصية لها.

ث - أسباب الدراسة

الاهتمام بموضوع نظام الحوافز و الرغبة في التفصيل فيه، الاهتمام بأداء الموظف العمومي من خلال منحه تحفيزات تتلاءم مع جهده.

ج- أهداف الدراسة و أهميتها

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحديد أهم الأهداف التي تدفع المؤسسة إلى بناء نظام الحوافز مناسب لأداء للموظفين على أي أساس يتم بناء نظام الحوافز لهم، أما أهمية الدراسة لا شك أن موضوع نظام الحوافز من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين والإداريين ولا تزال كذلك وخاصة ونحن في عصر التكنولوجيا من جهة ومن جهة أخرى نظرة المؤسسة في تنويع نظام الحوافز من أجل الرقي بمستوى الإنتاج.

ح- حدود الدراسة

ركزت الدراسة في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة ، وكانت خلال الفترة الزمنية ابتداء من شهر مارس إلى غاية شهر أفريل سنة 2016.

خ-منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

لقد اعتمدنا في الجزء النظري على المنهج الوصفي وفي الجزء التطبيقي على المنهج التحليلي من أجل فهم وأشمل وأدق على موضوع الدراسة .

المنهج الوصفي: حيث يتم استخلاص أهم المراجع منها الكتب و المذكرات والملتقيات تخص الموضوع الدراسة المنهج التحليلي من خلال الاستعانة باستمارة الاستبيان وهي إحدى تقنيات الاستقصاء وجمع المعلومات المتعلقة بأراء الموظفين بالمؤسسة وبإضافة إلى المقابلة الشخصية مع رئيس الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ، وتم الاعتماد على برنامج (SPSS) الإحصائي للتحليل وتفريغ البيانات و الحصول على المقاييس الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة .

د- مرجعية الدراسة : المراجع المستخدمة في البحث متنوعة متمثلة في : (الكتب ، مذكرات الماجستير و الماستر التي تناولت جوانب من موضوع الدراسة، ملتقيات ، الخ...)

ذ- صعوبات الدراسة :

- صعوبة امتناع عن إجابة بعض الأسئلة، رغم سهولة و بساطة عبارات الاستبيان؛

- صعوبة الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع خاصة منها المحلية؛

- صعوبة التحكيم من طرف بعض الأساتذة وهذا بحجة ضيق الوقت.

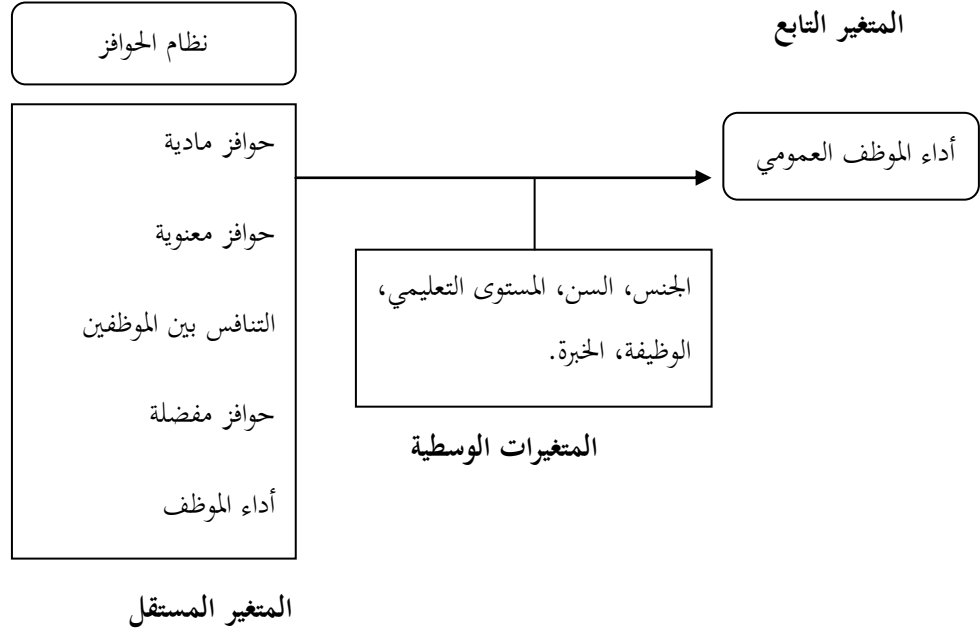
ر- هيكل الدراسة:

الفصل الأول: وسرطرق فيه إلى مختلف الأدبيات النظرية و التطبيقية حول الموضوع، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين أبرز فيه نظام الحوافز و علاقته بأداء الموظف العمومي، و الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني: وستلونا في هذه الدراسة الميدانية عرض الطريقة والأدوات المستعملة في تحليل المعلومات لتوصل إلى نتيجة نهائية للموضوع.

ز - نموذج الدراسة:

استكمالاً لمعالجة مشكلة الدراسة، فقد تم بناء نموذج للدراسة من خلال الشكل:



الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية
لأداء الموظف العمومي ونظام الحوافز

تمهيد

لنظام الحوافز دور رئيسيا في بيئة العمل وهذا لأهميته، كونه يحقق الأداء الأفضل للموظفين لبذل أقصى ما لديهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، ولتحقق هذا الدور على المؤسسة أن تنوع من الحوافز التي تسهم في تحسين الأداء وتلبي حاجات الكيان البشري كي تشعره بأنه إنسان له مكانة وأنه مقدر في عمله، وهذا بتحسين طرق التقييم من خلال عدة معايير للأداء و لإنجاز الأهداف المرجوة من الموظفين.

وحتى يؤدي الموظف عمله، على المؤسسة عند اختيار حوافز أن تعتمد على أسس معينة سواء من حيث معايير منحها أو من خلال أنواع نظم الحوافز، و أن عملية الاختيار لا بد أن يقوم بها مسؤول أو مسير ناجح وهذا بدوره ينعكس على المؤسسة. ولإدراك الموظف لهذا الدور الذي من شأنه أن يدفع المؤسسة لبلوغ هدفها ويتحقق ذلك بتصميم نظام الحوافز الجيد، والتطبيق يكون بالاعتماد على مشرف على ذلك النظام، كما أن تقييم الموظف يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج وخطوات محددة لنيل بعض من المكافآت .

وسنفضل في هذا الفصل من خلال المبحث الأول على أهم العناصر الأساسية لنظام الحوافز وأثره على أداء الموظف وظف العمومي وعرض أهم مداخل تحسين الأداء بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، أما في المبحث الثاني على الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات المستقلة والتابع للموضوع

المبحث الأول : الأدبيات النظرية لأداء الموظف العمومي ونظام الحوافز

المطلب الأول: أداء الموظف العمومي ومداخل تحسينه

الفرع الأول : ماهية الأداء

أولاً : تعريف الأداء : بأنه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه¹
ثانياً : معايير الأداء : نحكم على الأداء بواسطة معايير محددة تستخدم لقياسه، ومن المعايير التي يمكن قياس أداء الفرد عليه هي الجودة والكمية والوقت.²

- **الجودة:** وهي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الاتفاق، وجودة المنتج، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة.
 - **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها، فلا يكلف الله نفساً إلا وسعها وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز.
 - **الوقت:** والوقت من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل
- ثالثاً: العوامل المؤثرة سلباً على الأداء

نستعرض بعض العوامل التي تؤدي إلى تدني مستويات الأداء كما يلي:³

- غياب الأهداف المحددة؛
- عدم المشاركة في الإدارة؛
- اختلاف مستويات الأداء؛
- التسبب الإداري.

الفرع الثاني : تقييم أداء الموظف العمومي و خطوات قياسه

أولاً : تعريف الموظف العمومي:

بالرغم من كثرة التشريعات المتعلقة بالوظيفة العمومية، إلا أننا لا نكاد نجد تشريعاً واحداً يعطي تعريفاً عاماً شاملاً للموظف العمومي، حيث اكتفت أغلب التشريعات الصادرة في ميدان الوظيفة العمومية بتحديد معنى الموظف في مجال تطبيقها. وعليه سوف نتناول التعريفات التي وردت بشأن الموظف العمومي من جانب الفقه، والتشريع والقضاء على النحو التالي :
التعريف الفقهي: وقد عرفه الطماوي الموظف العمومي: "الشخص الذي يعهد إليه عمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام."⁴

¹ عمار بن عشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد العاملين، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص13.

² إلياس قشوط-طويل ياسمينية، حول التحفيز وأثره على تفعيل أداء الأفراد العاملين في المؤسسات العمومية، ملتقى جامعة بسكرة، 2015، ص 10-11.

³ إلياس قشوط-طويل ياسمينية، نفس المرجع، 10-11.

⁴ بن فرحات مولاي الحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصريّة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة الماجستير، بكلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012 ص14.

- التعريف التشريعي: نصت المادة 4 من الأمر رقم 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، على أنه: " يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري¹

- التعريف القضائي: عرف مجلس الدولة الفرنسي الموظف العمومي على أنه: "الشخص الذي يعهد إليه بوظيفة دائمة داخلية ضمن إطار الوظائف الخاصة بمرفق عام.²

ثانيا تقييم أداء الموظف العمومي

ويتم تقييم الموظف من خلال ما نص عليه المشرع الجزائري.³

إن على كل موظف أثناء مساره المهني، أن يخضع إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة، وهي كما يلي:

الترقية في الدرجات ؛

الترقية في الرتبة ؛

منح امتيازات مرتبطة بالمرد ودية وتحسين الأداء ؛

منح الأوسمة التشريعية والمكافآت.

ويرتكز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى:

احترام الوجبات العامة والوجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية؛

الكفاءة المهنية؛

الفعالية والمرد ودية ؛

كيفية الخدمة.

كما نصت القوانين الأساسية الخاصة على معايير أخرى، نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك.

وتشمل هذه التصنيفات أسلاك الموظفين ، وهذا حسب مستوى التأهيل المطلوب في المجموعات الأربعة التي نصت عليه المادة 6 من الأمر رقم 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الآتية:⁴

- المجموعة أ: تضم مجموع الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات أو كل مستوى مماثل؛

- المجموعة ب: وتضم مجموع الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التطبيق أو كل مستوى تأهيل مماثل؛

- المجموعة ج: وتضم مجموع الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التحكم أو كل مستوى تأهيل مماثل؛

- المجموعة د: مجموع الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التنفيذ أو كل مستوى تأهيل مماثل

¹ الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادر في 16 يوليو سنة 2006، ص 4

² مسعود عشاش، الحقوق المالية للموظف العام في التشريع الجزائري ، مذكرة الماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، بكلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014، ص 12.

³ المرجع سابق ذكره، المادة 97 إلى 99، ص 10

⁴ المرجع سابق ذكره، المادة 8، ص 4.

ثالثا: خطوات قياس أداء الموظف العمومي

وتتمثل هذه الخطوات في:¹

الخطوة الأولى: التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه و هو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف
الخطوة الثانية: تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين، بما ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين لا تخرج هذه الأسس عن:
الصفات الشخصية التي يتحل بها العاملون: التي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية، والقدرة على المبادرة والحماس للعمل.

السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل: كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها، أو عدد المكالمات التلفونية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها وما إلى ذلك من وحدات.
النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل: كنسبة الربح، أو التكلفة، أو مستوى رضا المتعاملين معه، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف.

قياس الأداء بالطرق المناسبة: سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية.
الخطوة الثالثة: إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه.

الخطوة الرابعة: اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة.

الفرع الثالث: نظام الحوافز الخاص بأداء الموظف العمومي

يخضع نظام التحفيز المطبق في المؤسسات العمومية الإدارية للأمر 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، إضافة إلى بعض المراسيم التي صدرت بعده و خاصة تلك التي تعنى بإعادة هيكلة الأجور و كذا قوانين أساسية خاصة، و سنتطرق فيما يلي لمختلف أنواع الحوافز المقدمة من طرف القطاع العمومي الإداري وهي تشمل على ما يلي:
➤ **الحوافز المادية:** ولقد نص القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي كالتالي:²

1-الراتب: ونص المشرع الجزائري على أن للموظف الحق بعد أداء الخدمة في راتب. المادة 32

2-الترقية: تتمثل الترقية في الرتب و الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكميات التي تحدد عن طريق التنظيم.

وتكون الترقية حسب نوعين :

الترقية في الدرجات: وهي الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة، وتتم بصفة مستمرة حسب الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم .

الرقية في الرتب: وهي تقدم الموظف في مساره المهني بالانتقال من رتبة إلى رتبة الأعلى مباشرة وهي على أساس الشهادة؛

عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني؛

عن طريق تسجيله في قائمة التأهيل، بعد أخذ رأي اللجنة.

¹ إلياس قشوط- طويل يامينة، مرجع سبق ذكره ص16.

² الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مرجع سبق ذكره، ص6-9-10.

3-المنح والتعويضات: وتخصص التعويضات لتعويض التبعيات الخاصة المرتبطة بممارسة بعض النشاطات، وكذا بمكان ممارستها وبالظروف الخاصة بالعمل.

وتخصص المنح للحث على المرد وديقي وتحسن الأداء.

4- الظروف المادية للعمل : للموظف الحق في ممارسة مهامه في ظروف عمل تضمن له الكرامة والصحة والسلامة البدنية والمعنوية.

➤ **الحوافز المعنوية:** ولقد أورد المشرع فيه من خلال:¹

1- **ضمان واستقرار الوظيفة:** يجب على الدولة حماية الموظف مما قد يتعرض له من تهديد أو إهانة أو شتم أو قذف أو اعتداء من أي طبيعة كانت، أثناء ممارسة وظيفته أو ضمان تعويض لفائدته عن الضرر الذي قد يلحق به

2- **توفير جو ملائم للعمل وروح الفريق:** ونصت المادتين 26-27 على ذلك من خلال حرية الرأي و لا يجوز التمييز بين الموظفين بسبب آرائهم أو جنسهم أو أصلهم أو ظروف شخصية أو اجتماعية.

3- **التكوين:** ونصت المادة 38 على ذلك من خلال الحق في التكوين وتحسين المستوى.

4- **الأوسمة الشرفية والمكافآت :** ونصت عليها المادة 112 من خلال أن يسلم للموظفين أوسمة شرفية ومكافآت في شكل ميداليات استحقاق وتكون حسب التنظيم.

5- **العطل:** ونصت عليه المادة 194 بأن للموظف الحق في عطلة سنوية مدفوعة الأجر

➤ **الحوافز السلبية:** وتكون حوافز سلبية مادية ومعنوية كما يلي:

ولقد نصت عليه المواد 180 و 181 و 166 و 160 و 161 و 162 و 163 وتصنف الأخطاء المرتكبة كالدرجة الأولى والتنبية... الخ والدرجة الثانية التوقيف عن العمل من 1 أيام إلى 3... الدرجة الثالثة التوقيف من 4 أيام إلى 8مع التنزيل في الدرجة والرتبة والدرجة الرابعة ويكون فيها التنزيل إلى الأسفل أو التسريح مع الخصم من الأجر، والحرمان من الترقية والتحويل إلى المجلس التأديبي.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لنظام الحوافز

الفرع الأول: مفهوم الحوافز وأهميته وأهدافه

أولاً: مفهوم الحوافز : "بأنها شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة"²

كما عرفه أنس عبد الباسط "تمثل الحوافز بصفة عامة في الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، ومن ثم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبة من المؤسسة، أي أنها الأساليب التي تحث العاملين على العمل و من ثم تجعلهم ينهضون بأعمالهم"³

¹ الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مرجع سبق ذكره، ص 5-6-14-15-16-17.

² علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسن الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، مذكرة الماجستير ، بكلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، 2007، ص 9.

³ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2011م1432هـ، ص 180-182.

تعريفه آخر "على أنه مختلف المغريات التي تقدمها الإدارة للعاملين لحثهم على أداء عمل معين¹

وترى الباحثة أن الحوافز: "هي مجموعة من الحوافز التي تقدمها الإدارة للموظفين من أجل تحسين الأداء الذي يحقق رغبات الموظفين وأهداف المؤسسة."

ثانياً : أهمية الحوافز

يؤكد المختصون والقادة الإداريون المستثمرون على أهمية التحفيز في مسار العمل لأنه²:

- السبيل إلى المبادرة المستمرة، و الإبداع المتجدد.
- طريق المقترحات الخلاقة التي تعالج جوانب القصور الحاصل في العمل .
- أداة التغيير والتطوير والتصحيح عبر إدخال عناصر فعالة وجديدة في مواقف العمل تزيد من حيويتها.
- يحدث رد فعل قويا في بيئة العمل الداخلية والخارجية تؤثر بفعالية على التنفيذ والمتابعة

ثالثاً: أهداف الحوافز

للحوافز أثر مهم في تحفيز الموظف على العمل، وارتفاع أدائه، خاصة إذا كانت مرتبطة مع حاجات الموظف من ناحية وبأدائه من ناحية أخرى، لذلك وجب على المؤسسة مراعاة ذلك من خلال³:

- تشجيع المنافسة بين الأفراد؛
- تحسين الإنتاجية ؛
- إبراز أنشطة المؤسسة؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين؛
- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين ؛
- تشجيع الإبداع والابتكار الجديد؛
- حفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.

الفرع الثاني: أنواع الحوافز و أسس منحها وأنواع نظم الحوافز

أولاً: أنواع الحوافز

تعدد جوانب الحوافز وأبعادها ولا يمكن استخدام حافز واحد لتحفيز جميع الأشخاص ويرجع ذلك إلى اختلاف الحاجات الإنسانية ودرجات الإشباع التي يحتاجها كل فرد. و بناء عليه يوجد عدة أنواع من الحوافز نذكر منها⁴

➤ الحوافز الايجابية: وتتكون من:

¹ باسم عبد القادر شراب، تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى، مذكرة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، محرم 1428-يناير 2007، ص 28.

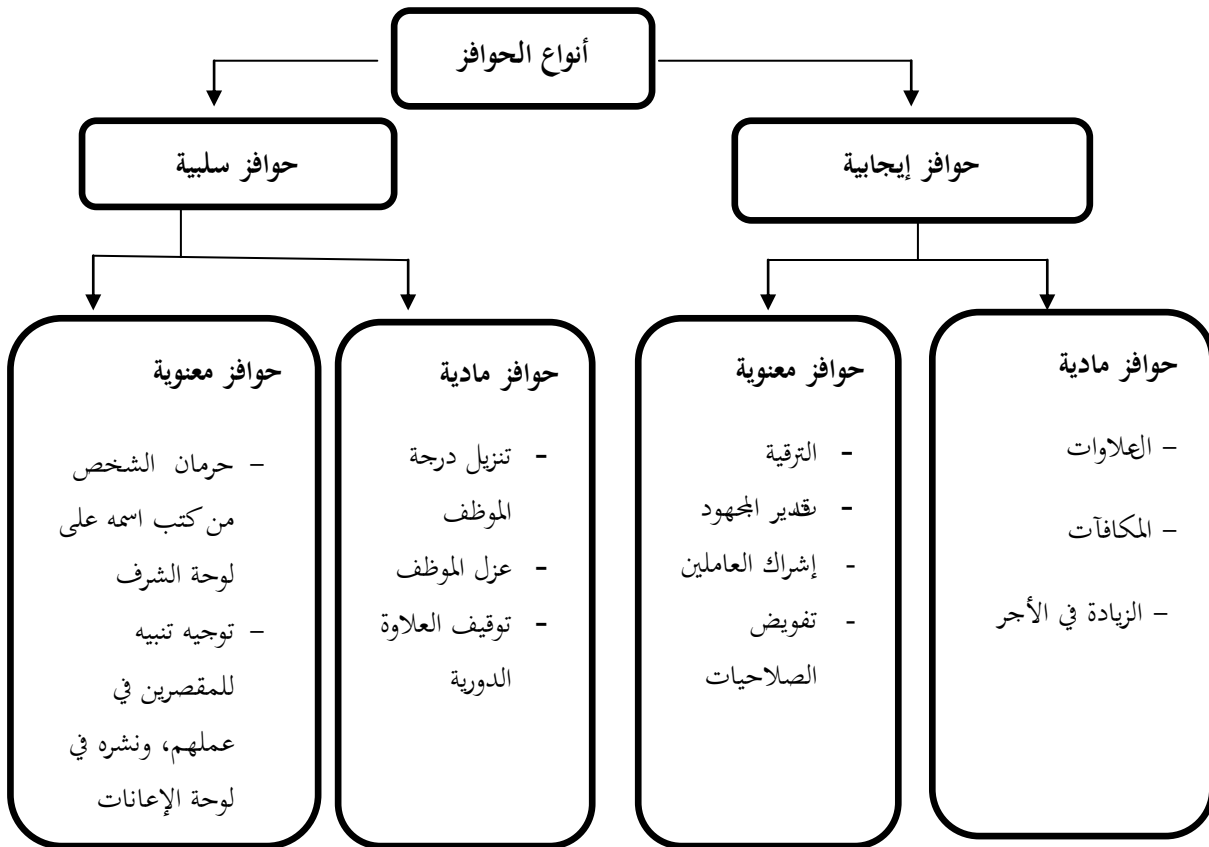
² محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، 2003، ص 7.

³ نادر حامد عبد الرازق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال جامعة الأزهر بغزة، 1431هـ/2010م، ص 9.

⁴ نورة محبوب، أثر نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015، ص 4-5

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأداء الموظف العمومي ونظام الحوافز

- ✓ **الحوافز الإيجابية المادية**: تتمثل الحوافز المادية بالأجور والعلوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة والمكافآت والمشاركة في الأرباح وتشكل من الأجر على أساس الساعة أو الأسبوع أو اليوم أو السنة، إضافة للزيادات التي يتم دفعها على أساس الأداء.
- ✓ **الحوافز الإيجابية المعنوية**: تتمثل الحوافز المعنوية بالترقية وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة، وضمان استقرار.
- **الحوافز السلبية**: ويقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته وتتكون من:
- ✓ **الحوافز السلبية المادية**: تتمثل في تنزيل درجة الموظف، أو العمل على توقيف علاوته الدورية أو المستحقة، والعزل المؤقت للموظف.
- ✓ **الحوافز السلبية المعنوية**: تتمثل بالعمل على حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الشرف في المؤسسة، أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله، ونشره على لوحة الإعلانات.
- والشكل الموالي يوضح أنواع الحوافز كالتالي: الشكل رقم (1-1): أنواع وتقسيمات الحوافز



المصدر: غازي حسن عودة الحلايبة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص15.

ثانيا : أسس منح الحوافز

يتركز نظام الحوافز على عدة معايير للأداء والسلوك ومؤشرات لإنجاز الأهداف المطلوبة ومن أهمها:¹

-معيار الأداء: يعتبر أهم المعايير في حساب الحوافز ويتم تحليل الأداء ومن ثم وضع معايير محددة قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل كمية العمل، جودة العمل...الخ.

2-معيار المجهود: يستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل، لكنه أقل موضوعية من المعيار الأول، حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل دائما إلى إنجاز العمل بفعالية.

3-معيار الاقدمية: وهو معيار شائع الاستعمال ويأخذ المدة بعين الاعتبار التي قضاها العامل في المؤسسة والتي تشير إلى الولاء والانتماء.

4 - تحقيق الأهداف: و هو معيار كثيرا ما يستخدم في المؤسسات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف.

ثالثا : أنواع نظم الحوافز

وهناك نوعان من الحوافز هما حوافز على مستوى الفرد، حوافز على مستوى المنظمة ككل وهي كالتالي:²

.حوافز على مستوى الفرد .وتتضمن

أولا :حوافز العمال وتشمل: وتشمل مايلي:

- الحوافز بالقطعة: وهي حوافز تعتبر من أهم طرق دفع كل الأجر والحوافز معا، وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه بحسب كمية الإنتاج، أو القطع المنتجة .

- حوافز الوقت: في هذه الطريقة على العامل أن يقوم بالإنتاج في وقت محدد (نمطي أو معيار) وبمكافأة على مقدار الوفرة في هذا الوقت، أو يكافئه على استغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر.

ثانيا: حوافز المتخصصين والإداريين: وتشمل على ما يلي:

- العولمة: ويتبع مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلة، حيث يحصل على نسبة مئوية من الديون التي يحصلها، ويحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من الصفات والمبيعات التي يحققها.

- العلاوة: ويجب التفريق هنا بين عدة أنواع من العلاوات ومن أهمها:

- علاوة الكفاءة: وهي عبارة عن زيادة في الأجر أو الراتب بناء على إنتاجية الفرد في عمله، وهي تمنح بعد فترة عام تقريبا، وحيث يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية.

- علاوة الاقدمية: وهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المؤسسة، وتعبيرا في إخلاصه لمدة عام.

- علاوة الاستثنائية: وهي تمنح بسبب وجود أداء ومجهود متميز يستلزم التعويض الاستثنائي.

2.حوافز على مستوى المنظمة ككل:وتتضمن ما يلي:

1- المشاركة في الأرباح: ويستفيد منها عادة غالبية العاملين في المؤسسة، و هي عبارة عن استقطاع نسبة (ولتكن 10%) من

¹ إلياس قشوط- طوبل ياسمين، مرجع سبق ذكره، ص7.

² هيثم العاني، الإدارة بالحوافز التحفيز و المكافآت، الطبعة الأولى، دار الكونز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2007م-1428هـ، ص12-19.

أرباح الشركة، ثم توزيعها على العاملين ويتم التوزيع حسب المرتب، أو الدرجة، أو المستوى الإداري، أو كفاءة الأداء أو أكثر من أساس واحد. ويتم التوزيع نقدا، ولمرة واحد، أو تقسيمها على عدة مرات في السنة.

2- **خطط الاقتراحات:** ويطلق عليها أيضا توفير التكاليف، والسبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج. وأن الوفرة في هذه التكاليف يكون أساسا على مكافأة لحساب من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات.

3- **ملكية العاملين لأسهم الشركة:** ويمكن اعتبار العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرق المثالية لتقريب المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمؤسسة، و في هذه الطريقة حق العاملين امتلاك شركتهم بنسبة محددة.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز وكيفية تصميمه

أولا: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز

إن اتخاذ قرار سياسة التحفيز تحيط به عوامل كثيرة تؤثر فيه، منها ما يدخل ضمن إطار المؤسسة ومنها ما يتصل بالسياسة العامة للدولة كما يلي:¹

1 - على مستوى الدولة: وهنا تتأثر الحوافز بعاملين هما:

- سياسة الدولة الاقتصادية وكذا الاجتماعية، وتظهر غالبا في شكل قوانين تعمل المؤسسة من خلال إدارتها على تطبيقها، وبالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق.

- القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد، والذي يؤثر بشكل واضح على الأفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم، والأولويات في ذلك فكل مجتمع له عادات وقيم تحدد نظرة أفرادها للمنافع.

2 - على مستوى المؤسسة: حيث يتأثر نظام الحوافز بالعوامل التالية:

- نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وقدرته على اختيار نظام الحوافز، فالنظام يتحدد وفقا لإمكانات المؤسسة وكفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطبق لكل من تطلعات العمال وقيود وأهداف المؤسسة.

- اقتصاديات المؤسسة نفسها ومدى فعالية نشاطها و مردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني أي كلما كانت فعالة اقتصاديا كلما زاد من فرص إقامة نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد والمؤسسة.

- نوع القوى العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي وهنا يتحدد مدى انسجام برؤية العامل مع رؤية المؤسسة للأمر، فعلى الفرد أن لا يتناقض في تطلعاته مع حدود المؤسسة المالية، وكذا عليه أن يكون واعيا بالدور المنشود إليه.

وهناك عوامل أخرى منها: الوضع العام للعامل، النظام الضريبي المتبع، هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد وكذا الحاجات، انسجام العامل لعمله وتفانيه، والظروف المحيطة به.

¹ قوادري رشيد، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادي، مذكرة الماجستير، غير منشورة، 2007-2008، ص 25-26.

ثانيا: تصميم نظام الحوافز

لبناء نظام جيد لا بد من تصميم مراحل وهذه المراحل مجموعة من المتطلبات التي تساعدها على الوضوح و هذه المراحل من خلال:

1 -متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز:

تتمثل البنية الأساسية لنظام الحوافز في مجموعة من النظم الفرعية و التي تشكل الركائز الأساسية لنظام الحوافز و هي¹

- ❖ **الهيكل التنظيمي و هيكل العمال :** يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات والأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف ومستوى التفاعل بين العاملين ويفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تحديد مدى الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي والتعرف على الخصائص النوعية للعاملين وتأثير ذلك على نظم الحوافز المطبقة.
- ❖ **نظام الأجور والمرتبات :** والمقصود به نظام الأجر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف، ويعكس هيكل الأجور في المؤسسة الفروق في خصائص الوظائف داخل المؤسسة وكذلك التفاعل بين العرض والطلب في السوق العمل.
- ❖ **نظام تقييم الأداء :** يهدف تقييم الأداء إلى التعرف على إنتاجية الفرد وسلوكه الوظيفي وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف أو المعياري وتستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات منها الترقية والنقل و التحفيز المادي .
- ❖ **وصف الوظائف :** يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب يعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفي والتي تحدد واجبات شاغل الوظيفة، والظروف التي تمارس فيها وظيفته ومؤهلات والخبرات المطلوبة من شاغل الوظيفة ومعايير أداء الوظيفة وظروف العمل.
- ❖ **النظام الفني :** يتعلق بالأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة والذي يفيد في التعرف على طرق وإجراءات العمل، وتدفق العمليات من خلال دراسة الزمن و الحركة، حيث أن ذلك له علاقة باختيار نظام الحوافز المناسب للتكنولوجيا المستخدمة.

2 -متطلبات تنفيذ الحوافز:

ويتطلب تنفيذ نظام الحوافز عدة عناصر هي:²

القواعد: والتي تتعلق بكيفية ربط الأداء بالعائد المتوقع باستخدام معايير معينة ومن هذه القواعد على سبيل المثال.

1. تحديد المبلغ الكلي للحوافز على مستوى المنظمة؛

2. التوزيع الداخلي للحوافز على الأقسام و الأفراد؛

3. تحديد نصيب الأفراد من الحوافز.

النماذج: وتشمل مجموعة من السجلات و النماذج المتعلقة بأداء العاملين ومعدلات الأداء المخططة.

الإجراءات : وتتعلق بكيفية تطبيق القواعد من خلال مجموعة من الخطوات المنظمة والمتابعة بحساب و صرف الحافز للأفراد.

ويمكن القول بأن نظام الحافز ما هو إلا نظام يتكون من ثلاثة عناصر يمثل العنصر الأول مدخلات النظام (الهيكل التنظيمي،

نظام الأجور، نظام التوصيف الخ) وعمليات تشغيل النظام (القواعد، النماذج، الإجراءات) ثم مخرجات النظام متمثلة في

مستويات الأداء.

¹ أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 182-183.

² أنس عبد الباسط عباس، نفس المرجع، ص 183.

1 -مراحل تصميم نظام الحوافز

هناك مجموعة من المراحل منها:¹

- **تحديد هدف النظام:** تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذه جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمة في شكل هدف لنظام الحوافز.
 - **دراسة الأداء:** وتسمى هذه الخطوة إلى تحديد و توصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي. أن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي مايلي :
 - وجود عدد سليم للعاملين؛
 - وجود وظائف ذات تصميم سليم؛
 - وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل؛
 - وجود ظروف عمل ملائمة .
 - **تحديد ميزانية الحوافز:** ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:
 - أ-قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز. وتتضمن بنودا جزائية مثل المكافآت، والعلاوات والرحلات، والهدايا وغيرها.
 - ب-التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديل و الاحتفاظ بسجلات و اجتماعات تدريب المديرين على النظام.
 - ج- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمرسلات. وخطابات الشكر والحفلات متضمنة بنودا خاصة أخرى بما.
- وضع إجراءات النظام:** يضع مصمم نظام التحفيز مجموعة من الإجراءات تتضمن ما يلي²

تحديد وقت تقديم الحوافز؛

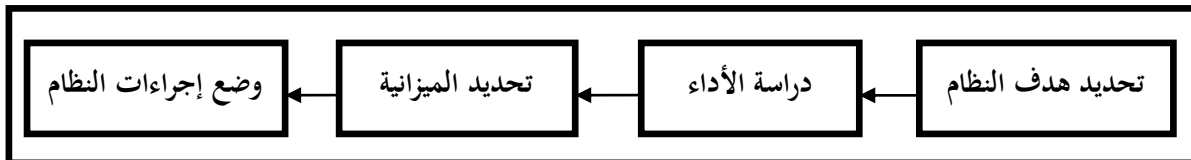
تحديد نوعية الحوافز التي ستقدم؛

تحديد دور كل مسؤول عن التقييم ، وكيفية إجراء التقييم ؛

تحديد موعد الاجتماع النهائي للجنة الحوافز؛

تحديد مواعيد الاجتماعات الدورية بين المسؤولين على نظام الحوافز وكيفية إدارتها.

ومن خلال الشكل الموالي يوضح ذلك: الشكل رقم (1-2): مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص256.

¹ هيثم العاني، مرجع سبق ذكره، ص 19-20.

² مرطاط نبيلة، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2008-2009، ص7.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لأداء الموظف العمومي ونظام الحوافز

المطلب الأول: الدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

1- دراسة قوادري رشيد، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية 2007-2008.¹ الحوافز المادية والمعنوية المطبقة على العاملين في ملبنة عريب، والتعرف على العلاقة بين الحوافز وبين الرضا الوظيفي للعاملين بملبنة عريب. وخلصت نتائجها إلى ما يلي: تفتقر ملبنة عريب إلى نظام للحوافز جيد وفعال يرضي ويرقي إلى طموحات العاملين في المؤسسة بحيث لا يؤدي هذا النظام المتبع إلى إشباع حاجات ورغبات العمال سواء من الناحية المادية أو المعنوية، هدفت إلى معرفة دور الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بملبنة عريب من خلال: الوقوف على وهو انعكس سلبا على العمال، من ناحية وأن هناك تقصير واضح وكبير من طرف الإدارة في استخدام الحوافز المعنوية، حيث لا تولي الإدارة اهتمام لهذا الجانب وهذا ما عبر عنه العمال من حيث عدم استخدامها إطلاقا، كما تعرف البيئة الوظيفية في ملبنة حالات من الاضطرابات والصراعات فيما بين العمال والإدارة، وحتى العمال فيما بينهم.

2- دراسة مرماط نبيلة، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، 2008-2009.²

هدفت إلى إبراز أهمية التحفيز ومدى مساهمته في تطوير وتنمية الفرد وتحقيق رضاه، وكذا معرفة مدى قدرة التحفيز على التأثير في أداء العاملين، لتحقيق أهداف المؤسسة، وإبراز الدور الذي يحثه التحفيز في المؤسسات العمومية الإدارية في الوقت الحالي. وخلصت النتائج إلى: اهتمام الإدارة بتنظيم برامج تكوينية غنية ومتنوعة بالنسبة لفئة الإداريين، أما بالنسبة للأساتذة فخصص منح خاصة لمبحث والاطلاع في الدول الأجنبية من أجل اكتساب الرصيد العلمي الذي يتلاءم مع التغيرات السريعة التي يعرفها العلم والعالم؛ وكذا تبني أفراد المؤسسات العمومية الإدارية الجزائرية لأفكار نظرية التوقع ونظرية الإنصاف، أي أن أفرادها يعملون على حسب ما يتوقعون من رواتب ويأملون في أن يكون هذا المقابل منصف للجهود الذي يبذلونها، وهذا ما جعل الإدارات تعاني مشاكل حمة من لامبالاة وإهمال للعمل.

3- دراسة علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، 2007.³

هدفت إلى التعرف على دور نظام الحوافز وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء. وخلصت النتائج على أن: هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، ووجود خلل في طرق وآليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز، وذلك أثر سلبا على أداء الموظفين.

¹ قوادري رشيد، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، غير منشورة، 2007-2008.

² مرماط نبيلة، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، غير منشورة، 2008-2009.

³ علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة الماجستير، بكلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، غير منشورة، 2007.

4 - دراسة باسم عبد القادر شراب، تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى، 2007.¹

هدفت إلى تحديد نقاط القوة والضعف في نظام الحوافز المتبع حالياً في بلديات الكبرى في قطاع غزة والتعرف على مدى الترابط بين أداء الموظفين والحوافز و مدى تأثير نظام تقييم الأداء على تحفيز العاملين والضغوط التي يتعرض لها العاملين بسبب نظام الحوافز الموجود في البلديات . وخلصت النتائج إلى : ضعف مستوى الحوافز الموجودة بالبلديات وعدم وضوح العلاقة بين الحوافز ومستوى الأداء ، وأن كل الحوافز تأثر إيجابياً على أداء الموظفين لعملهم وأن مستوى الأداء يزيد بزيادة الحوافز.

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

1-Marwan Al-Nsour "Relationship between Incentives and Organizational Performance for Employees in the Jordanian Universities" International Journal of Business and Management Vol. 7, No. 1; January 2012.²

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ودور الجامعات الأردنية في اجتماع الحاجات الاجتماعية للموظفين، ومعرفة طريقة تطبيق وتنفيذ التحفيز في الجامعات الأردنية ، و مستوى الأداء التنظيمي في الجامعة . وخلصت النتائج إلى مستوى التحفيز في الجامعة كافي ولا بأس به ، و يوجد مستوى عالي للأداء التنظيمي في الجامعة

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

في هذا المطلب سوف نقف على أهم أوجه الاختلافات الحاصلة بين دراستنا والدراسات السابقة

أوجه مقارنة الدراسات	المنهج والأدوات المعتمدة في الدراسات	إشكالية الدراسات	العينة والمكان والمدة الزمنية التي أجريت فيها الدراسات
الدراسة الحالية	اعتمد على المنهج الوصفي والتحليلي و الأداة المستخدمة الاستبيان والمقابلة.	ما مدى تأثير نظام الحوافز على أداء الموظف العمومي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة؟	وركزت عينة الدراسة على 50 موظف بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة سنة 2016.
دراسة قوادري رشيد	اعتمد على المنهج الوصفي والتحليلي والأداة المستخدمة الاستبيان والمقابلة.	ما دور الحوافز المقدمة للعاملين في المؤسسة الاقتصادية في تحقيق رضا الوظيفي لهؤلاء العاملين؟	وركزت عينة الدراسة على 67 عاملاً بمؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته بمنطقة عريب

¹ باسم عبد القادر شراب، تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى ، مذكرة الماجستير ، كلية التجارة الجامعة الإسلامية ، غزة ، غير منشورة 2007.

² -Marwan Al-Nsour Relationship between Incentives and Organizational Performance for Employees in the Jordanian Universities International Journal of Business and Management Vol. 7, No. 1; January 2012

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأداء الموظف العمومي ونظام الحوافز

بعين الدفلى سنة 2008/2007.			
وركزت عينة الدراسة على 21 موظف بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة أحمد بوقرة بومرداس سنة 2008- 2009	ما مدى فعالية نظام الحوافز المطبق في المؤسسات العمومية الإدارية؟	اعتمدت على المنهج الوصفي والتحليلي والأداة المستعملة الاستبيان المقابلة و الملاحظة.	دراسة مرماط نبيلة
وركزت عينة الدراسة على 346 موظف في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة سنة 2007.	ما هو أثر نظام الحوافز على رفع مستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية؟	اعتمد على المنهج الوصفي والتحليلي والأداة المستعملة الاستبيان	دراسة علاء خليل محمد العكش
ركزت عينة الدراسة على 228 موظف في بلديات الأربعة الكبرى قطاع غزة سنة 2007	هل يوجد نظام مناسب للحوافز، يؤثر إيجابيا على أداء الموظفين في البلديات الكبرى ويؤدي إلى زيادة الأداء إنتاجيتهم؟	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والأداة المستخدمة الاستبيان والمقابلة	دراسة باسم عبد القادر شراب
وركزت عينة الدراسة على 389 موظف في خمسة جامعات مختلفة من جامعة عمان الأهلية، جامعة البلقاء التطبيقية، جامعة فيلاذلفيا، جامعة جرش وجامعة عمان العربية سنة 2012	إلى أي مدى الجامعات الأردنية تنفيذ النهج مجرد حافز؟	اعتمد على المنهج الوصفي والتحليلي والأداة المستعملة الاستبيان والمقارنة	دراسة Marwan Al-Nsour

خلاصة الفصل

على ضوء ما قدمناه من تعاريف وتفاصيل للموضوع وجدنا أن نظام الحوافز له علاقة مع الأداء جيدة، ويمكن أن نقول أن إذا كان نظام الحوافز مطبق وفعال كان الأداء كذلك وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة ، فإن على الإدارة أن لا تنظر إلى الحوافز على أنها مجرد حافز للموظفين فقط بل يجب يكون لديها إستراتيجية وسياسة خاصة.

وأن تستخدم الحوافز بفعالية لتحقيق الأهداف التي تريد الوصول لها، لذا لابد من المراعاة عند تصميم نظام الحوافز بالاستعانة بمستشارين لوضع أنظمة الحوافز المناسبة لهم.

وهذا ما نحاول اكتشافه في الجانب التطبيقي من خلال دراسة الميدانية في الفصل الثاني بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد ما تم استعراض الجانب النظري للموضوع و التطرق لمختلف المفاهيم حول نظام الحوافز على أداء الموظف العمومي في مؤسسة تربوية، أصبح من الضروري البحث عن المراحل المثلى لتحفيز العمال وضمان تحقيق أهداف المؤسسة عليها بتصميم نظام جيد، يزيد من فعالية أداء موظف وحتى ينجح هذا النظام نحكم عليه بواسطة معايير محددة تستخدم لقياسه كالوقت، وبغية التعرف على مدى اهتمام المؤسسة العمومية بالإدارية الجزائرية على نظام الحوافز الذي يزيد من أداء الموظف ثم إسقاط تلك المفاهيم النظرية التي تم تناولها في الفصل الأول على مؤسسة، وقد تم اختيار كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة كنموذج للدراسة، وهذا لتركز على أداء الموظفين ومعرفة واقع نظام الحوافز فيها، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

المبحث الأول: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: تعريف المؤسسة

نشأة جامعة قاصدي مرباح ورقلة منذ إحداث المدرسة العليا للأساتذة سنة 1987 بموجب المرسوم رقم 65-88 المؤرخ في 22 مارس 1988 ، كمؤسسة عمومية مستقلة ذات طابع إداري تربوي ، تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، بعدها مرت بعدة مراحل أهمها في سنة 1997 حيث رقيت إلى مركز جامعي بموجب المرسوم رقم 159-97 المؤرخ في 10 مارس 1997 وكانت تحتوي على خمسة معاهد. وفي سنة 2001 تمت ترفيتها إلى جامعة بموجب المرسوم رقم 210-01 المؤرخ في 23 جويلية 2001 وشملت آنذاك ثلاثة كليات وثلاث مديريات . وأصبحت تحمل بكل شرف اسم المجاهد قاصدي مرباح منذ سنة 2005 وفي سنة 2009 تمت إعادة هيكلتها إلى ستة كليات بمرسوم تنفيذي 09-19 المؤرخ في صفر عام 1430 الموافق ل 17 فيفري 2009.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع دراستنا في موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الذي وصل تعدادهم إلى 61 موظف، حيث تم توزيع 60 استمارة استبيان وتم الحصول على 53 استمارة منها 3 استمارات غير قابلة للقياس، و قد تم استغلال 50 إستبانه وبالتالي قدر حجم عينة الدراسة بـ 50 موظف في المستويات الإدارية للكلية .

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

نعتمد من خلال الاستبيان على مختلف المؤشرات التي تجعلنا نعتبر أن الحوافز لها تأثير كبير على أداء الموظف العمومي، ومن أجل استخلاص أهم ما توصلت إليه الدراسة التطبيقية حاولنا تصميم استبيان اعتمادا على فرضيات جزئية للدراسة وكذا اطلعنا على بعض الاستبيانات السابقة المعدة في نفس السياق، حيث كان الاستبيان موجه لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة إذا شملت دراستنا على متغيرين هما:

أ/المتغير المستقل: وهو نظام الحوافز.

ب/المتغير التابع: وهو أداء الموظف العمومي.

الفرع الرابع: مصادر الدراسة

تعتمد الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات

- 1- مصادر أولية: وهي تتمثل في جمع البيانات الأولية لمفردات عينة الدراسة من خلال تطوير نموذج الاستبيان الذي يتناول خصائص العينة ومتغيرات الدراسة المستقلة المتمثلة في نظام الحوافز والمتغير التابع المتمثل في أداء الموظف العمومي.
- 2- مصادر ثانوية: وتتمثل هذه المصادر في الكتب و رسائل الماجستير و مذكرات الماستر والملتقيات التي تناولت هذه الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: أدوات الدراسة والبرامج الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: أدوات جمع المعلومات

أولاً: وصف أداة الدراسة: اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان كأداة أساسية للدراسة وكذا استخدمنا المقابلة الشخصية:

1- المقابلة:

عرض الحصول على معلومات حول طبيعة المؤسسة وكيفية منحها للحوافز وأسسها والمعايير التي يعتمدها المسير بصفة خاصة ، قمنا بإجراء مقابلات مع مسؤول مصلحة المستخدمين ، ضمت مجموعة من الأسئلة المفتوحة ، وهذا بغرض الاستفادة من هذه المعلومات عند تفسيرنا لنتائج البحث. كما قمنا بمقابلة بعض العمال بغرض الحصول على معلومات حول انضباطهم واهتمامهم بإتقان عملهم، مدى وإحساسهم بالمسؤولية تجاه المؤسسة. وللتعرف على الأسئلة أنظر الملحق رقم 3

2- الاستبيان

لقد صمم الاستبيان بطريقة مبسطة واحتوى على أسئلة واضحة وسهلة، كما كانت الإجابات وفق منهج الإجابات المغلقة وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج تم الحصول على طلب إجراء ترميز بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة من أجل تقديم تسهيلات لاستكمال إجراءات الدراسة؛ واحتوى تقسيم الاستبيان على أربعة أجزاء كما يلي :

أ/ الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 5 فقرات؛

ب/ الجزء الثاني: يتناول نظام الحوافز بالكلية وتم تقسيمه إلى أربعة مجالات كما يلي:

1. المجال الأول: أسئلة تتعلق بحوافز المادية و يتكون من 9 فقرات ؛

2. المجال الثاني: أسئلة تتعلق بحوافز المعنوية ويتكون من 13 فقرة؛

3. المجال الثالث: أسئلة تتعلق بالتنافس بين الموظفين و يتكون من 5 فقرات ؛

4. المجال الرابع: أسئلة تتعلق بالحوافز المفضلة، ويتكون من 9 فقرات؛

ج/ الجزء الثالث: تناول مستوى أداء الموظف بالكلية، ويتكون من 21 فقرة.

د/ الجزء الرابع: تناول أنواع من الحوافز المادية و المعنوية، ويتكون من 7 فقرات.

3-تحكيم الاستبيان

تم عرض الاستبيان على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الاختصاص في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير للحكم على مدى صلاحيته كأداة لجمع المعلومات ثم إجراء التعديلات المقترحة منهم قبل توزيعه على عينة الدراسة ،وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية أنظر إلى الملحق رقم 1-

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

و اعتمدنا على مقياس ليكارت الثلاثي لقياس فقرات الاستبيان و الجدول الموالي يوضح ذلك :
جدول رقم(2-1): يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى بالنسبة لمقياس ديكرات الثلاثي

المستوى المرافق له	مجال المتوسط الحسابي
قليل	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.34
مرتفع	من 2.35 إلى 3

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (الجزء الثالث موضوعات مختارة)، ص 538.

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي المرجح من خلال حساب المدى ($2=1-3$) ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ($0.66=3/2$) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي (من 1 إلى 1.66 قليل ومن 1.67 إلى 2.34 متوسط ومن 2.35 إلى 3 مرتفع .

الفرع الثاني: برامج والأدوات الإحصائية المتبعة في معالجة المعطيات

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتوصل إلى مايلي:

- 1-مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي و الانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
- 2-مصنوفة الارتباطات سبيرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- 3-تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة و تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛
- 4- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

معامل ألفا كرومباخ

قمنا بتطبيق صياغة Alpha de Cronbach لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة و الجدول الموالي يبين نتائج أداة ثبات لهذه الدراسة.

الجدول رقم (2-2): يوضح معامل الثبات بطريقة (ألفا كرونبلخ)

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.894	57

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم(2-2) تم التوصل إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات الاستبيان و أن قيمة معامل الثبات بلغت 89.4% وهي أكبر من 60 ومنه نقول أن الدراسة صحيحة.

المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها

سوف نفصل نتائج الدراسة المتوصل إليها وتحليلها ومناقشتها من خلال مخرجات برنامج spss.

المطلب الأول: عرض النتائج الدراسة

الفرع الأول: الإحصاءات الوصفية

أولاً: خصائص عينة الدراسة

الجدول رقم (2-3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
1	الجنس	الذكور	21	42.0
		الإناث	29	58.0
2	العمر	أقل من 30 سنة	14	28.0
		من 30 إلى أقل من 40 سنة	25	50.0
		من 41 إلى أقل من 50 سنة	11	22.0
		أكثر من 50 سنة	-	-
3	مستوى التعليمي	أقل من الثانوي	5	10.0
		ثانوي	8	16.0
		معهد متخصص	12	24.0
		جامعي	25	50.0
4	الوظيفة	عون تنفيذ	31	62.0
		عون تحكم	8	16.0
		إطار	11	22.0
5	الخبرة	أقل من 5 سنوات	20	40.0
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	17	34.0
		أكثر من 10 سنوات	13	26.0

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول رقم (2-3) أن نسبة الإناث من أفراد العينة هي (58.0 %) أكبر من نسبة الذكور المتمثلة بـ (42.0%)، تبين أن العنصر النسوي سائد في مهنة التعليم خاصة بالجامعة ، وهذا لثقافة المجتمع الجزائري. أما بالنسبة للفئة العمرية نلاحظ أن أغلب الأفراد تتراوح أعمارهم من (30 إلى أقل من 40 سنة) بأعلى نسبة (50.0%) أما الفئة العمرية التي هي (أقل من 30 سنة) بنسبة (28.0%) و يعود سبب في ارتفاع نسبة الفئة العمرية الصغير والمتوسطة من الأفراد العينة أغلبهم وكذلك لكثرة التعيينات الجديدة .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

في حين نجد أن المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة بلغ (50.0%) من الحاصلين على شهادات جامعية ونسبة (24.0%) من الحاصلين على شهادات معاهد متخصصة ، ونسبة (16.0%) لهم مستوى تعليم ثانوي، وأخر نسبة وهي (10.0%) لمستوى أقل من الثانوي، و يتضح أن السبب يعود إلى طبيعة الأعمال التي تتم على مستوى الإدارة. أما فيما يخص الوظيفة بينت أن أغلبية أفراد عينة الدراسة بلغت (62.0%) أغلبهم من فئة عون تنفيذ أما فئة إطار بلغت (22.0%) وأخر نسبة بلغت (16.0%) من فئة عون تحكم هذا يعني أن الاختلاف يرجع إلى المؤهل العلمي الجامعي. أما الخبرة نلاحظ أن الموظفين (أقل من 5 سنوات) أعلى نسبة ب (40.0%) وهم أكثر فئة تواجد في الكلية، تليها الفئة من (5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (34.0%) في حين جاءت الفئة (الأكثر من 10 سنوات) بنسبة (26.0%) تهي أن هناك درجة متوسطة من الخبرة في عينة الدراسة وأن معظم الموظفين الذين يعملون في الكلية قد لا يقعون فيها بسبب توفر فرص أخرى كالذهاب إلى الشركات.

ثانيا: أداء الموظف العمومي

الجدول رقم (2-4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين لمتغير أداء الموظف العمومي

الرقم	العبارات	المتوسط	انحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	أنجز الأعمال المطلوبة مني في الوقت المحدد	2.84	0.510	3	مرتفع
2	أشعر بالرضا عن مستوى أدائي لعملي	2.78	0.582	4	مرتفع
3	رئيسي المباشر راضي عن مستوى أدائي لعملي	2.76	0.591	5	مرتفع
4	يوجد تحسين مستمر لمستوى أدائي لعملي	2.72	0.640	5	مرتفع
5	ألتزم في عملي بأوقات العمل الرسمية	2.68	0.653	8	مرتفع
6	يتم تطبيق العقوبات على الموظفين المقصرين في عملهم	2.12	0.872	17	متوسط
7	أعرف الحد الأدنى لمستوى الأداء المقبول في العمل	2.40	0.808	13	مرتفع
8	أعرف مستوى الأداء الذي يمكنني من الحصول على مكافأة	2.0	0.808	18	متوسط
9	الاقدمية ليس هي العنصر الأهم للترقية في الجامعة	1.68	0.913	21	متوسط
10	تطبق الإدارة سياسة الثواب والعقاب بناء على نظام تقييم الأداء	1.92	0.853	19	متوسط
11	أسعى جاهدا لتطوير قدراتي في العمل لنيل مزيد من الصلاحيات في عملي	2.60	0.699	9	مرتفع
12	أحاول اكتساب مهارات جديدة لتطوير وتحسين العمل الذي أقوم به	2.76	0.625	6	مرتفع
13	أسعى جاهدا لكسب ثقة رئيسي في العمل من خلال الإنجازات العالية في العمل	2.88	0.385	1	مرتفع
14	كثير ما أتفق مع رئيسي في العمل على إنجاز عمل في فترة محددة	2.50	0.789	12	مرتفع
15	أبذل الجهد المناسب لتنفيذ الأعمال المطلوبة مني	2.86	0.495	2	مرتفع

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

16	مرتفع	11	0.647	2.52	أسعى دائما إلى تقديم أفكار جديدة لتحسين العمل بسبب اهتمام المسؤولين بذلك
17	مرتفع	14	0.725	2.38	غالبا ما أقدم أفكار جديدة لتحسين العمل دون الخوف من توجيه اللوم لي
18	متوسط	15	0.625	2.24	أسعى دائما لاستخدام المعرفة التي حصلت عليها من الدورات التدريبية رغم لامبالاة الجامعة بذلك
19	متوسط	16	0.934	2.16	أتأخر أحيانا عن الانصراف من العمل رغم نهاية الدوام لإتمام بعض الأعمال المستعجلة
20	مرتفع	10	0.758	2.58	اجتهد في عملي ولا أنتظر حتى يقول لي رئيسي في العمل إذا أنجزت كذا سوف تحصل على كذا
21	متوسط	20	0.771	1.76	غالبا ما يحاسبني رئيسي في العمل على إنجاز عمل معين وليس على طريقة إنجازه
	مرتفع	-	0.658	2.43	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

ثالثا: أنواع الحوافز المادية والمعنوية

الجدول رقم (2-5) يوضح سبعة أنواع من الحوافز المادية والمعنوية

المجموع الكلي	المرتبة الأولى	المرتبة الثانية	المرتبة الثالثة	المرتبة الرابعة	المرتبة الخامسة	المرتبة السادسة	المرتبة السابعة
راتب شهري	19	11	06	08	00	04	02
ترقيات	03	08	09	08	14	07	01
مكافآت مالية	01	02	06	07	10	14	10
طبيعة وظيفة	01	04	10	11	06	09	09
شعورا بالاستقرار	19	12	07	05	04	03	00
العلاقة الجيدة	07	11	10	07	06	05	04
خدمة الضمان	00	2	3	4	9	7	25

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

رابعاً: الحوافز المادية

الجدول رقم (2-6): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين لمتغير الحوافز المادية

الرقم	العبارات	المتوسط	انحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	فرص الترقية الاستثنائية في العمل متاحة	1.94	0.935	1	متوسط
2	ما احصل عليه من مقابل مادي يكفي حاجتي	1.63	0.913	7	قليل
3	المكافآت المتوفرة بالجامعة تشجعني على بذل مزيد من الجهد و المثابرة للحصول عليها	1.92	0.922	2	متوسط
4	العلاوات الاجتماعية الخاصة (الزوجة أو الزوج والأبناء) مناسبة.	1.72	0.757	5	متوسط
5	يتناسب راتي و الشهادة العلمية التي احملها.	1.70	0.886	6	متوسط
6	يوفر لي راتي قدر مناسب من الرفاهية	1.56	0.837	8	قليل
7	أشعر بالرضا من تعويضات ومنح السكن والنقل التي أحصل عليها	1.40	0.571	9	قليل
8	أشعر بالرضا عن مستوى خدمة الضمان الاجتماعي	1.92	0.853	3	متوسط
9	لدي معرفة كافية عن الحوافز والمكافآت التي يمكن أن تقدمها الجامعة للعاملين	1.92	0.804	4	متوسط
	المتوساط العام	1.74	0.831	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

خامساً: الحوافز المعنوية

الجدول رقم (2-7): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين لمتغير الحوافز المعنوية.

الرقم	العبارات	المتوسط	انحراف المعياري	الترتيب	المستوى
10	عملي في الجامعة يوفر لي شعوراً بالاستقرار والأمان	2.46	0.813	6	مرتفع
11	من المزايا التي احصل عليها من خلال عملي في الجامعة المشاركة في الدورات التدريبية متاحة للجميع	1.76	0.847	11	متوسط
12	السلطة الممنوحة لي في عملي كافية وتساعدني على القيام بالأعمال الموكلة لي	1.58	0.673	13	قليل
13	أحصل على أيام عطل كافية للتجديد نشاطي	2.16	0.912	8	متوسط
14	أشعر بالرضا عن العطل التي أتحصل عليها أثناء مرضي	2.16	0.889	9	متوسط
15	التقدير و الاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تحفزني للعمل	2.84	0.510	2	مرتفع

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

مرتفع	1	0.495	2.86	احتفظ بعلاقات طيبة مع الرؤساء في العمل	16
مرتفع	3	0.560	2.82	احتفظ بعلاقات طيبة مع الموظفين في العمل	17
متوسط	10	0.867	2.06	تتاح لي فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات في العمل	18
مرتفع	4	0.633	2.74	أشعر بأهمية العمل الذي أقوم به	19
متوسط	7	0.794	2.32	عملي في الجامعة يعطيني مقدارا من التميز في المجتمع	20
قليل	12	0.725	1.62	تتاح لي فرص مناسبة للمشاركة في وضع الخطط المستقبلية	21
مرتفع	5	0.808	2.60	الأجهزة والمعدات التي استخدمها في العمل جيدة ومناسبة	22
مرتفع	-	0.733	2.35	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

سادسا: التنافس بين الموظفين

الجدول رقم (2-8): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين لمتغير التنافس بين الموظفين .

الرقم	العبارات	المتوسط	انحراف المعيارى	الترتيب	المستوى
23	إذا بذلت أقصى جهد في العمل فإنه من المؤكد أن أحصل على بعض المزايا مثل العلاوة الاستثنائية.	1.54	0.762	5	قليل
24	الترقية في العمل تعتمد على الكفاءة في معظم الأحوال	1.98	0.869	4	متوسط
25	اكتسبني مهارات جديدة يزيد من فرصتي للتقدم في العمل	2.12	0.872	3	متوسط
26	يتم الحصول على علاوة المردودية بناء على مستوى أداء العمل	2.62	0.667	1	مرتفع
27	أشعر أن معيار الحصول على الحوافز والمكافآت هو الاجتهاد والإبداع في عمل أكثر من أي شيء آخر	2.20	0.808	2	متوسط
	المتوسط العام	2.09	0.795	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

سابعاً: الحوافز المفضلة

الجدول رقم (2-9): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات موظفين لمتغير الحوافز المفضلة.

الرقم	العبارة	المتوسط	انحراف المعيارى	الترتيب	المستوى
28	المكافآت غير المالية للأداء المرتفع لها قيمة كبيرة من وجهة نظري	2.34	0.798	4	متوسط
29	غالباً أفضل الحصول على الترقية بسبب القيمة المعنوية لها وليس بسبب الزيادة المالية في الراتب	2.12	0.799	8	متوسط
30	كثيراً ما يكون تأثير المدح الشفوي أهم من المكافآت المالية	2.54	0.788	2	مرتفع
31	تمثيل المصلحة في الاجتماعات العامة من الأمور التي تشجعني على العمل	2.34	0.772	5	متوسط
32	تمثيل الجامعة أمام الجهات الرسمية له قيمة كبيرة بالنسبة لي	2.48	0.707	3	مرتفع
33	عملي في الجامعة يساعدي على البروز في الجامعة	2.26	0.777	6	متوسط
34	غالباً هناك إظهار للاحترام و التقدير من الرؤساء والزملاء بسبب اجتهادي في عملي	2.74	0.565	1	مرتفع
35	غالباً هناك اعتراف من الإدارة بالمجهود من خلال تفويض مزيد من الصلاحيات لي	2.20	0.808	7	متوسط
36	اعتراف المجتمع بدوري في عملي يجعلني ارفض العمل بمكان آخر بأجر أكبر	1.76	0.771	9	متوسط
	المتوسط العام	2.30	0.754	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضيات

أولاً: تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي (نظام الحوافز) والمتغير التابع هو (أداء الموظف العمومي) و الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كما يلي:

الجدول رقم (2-10): يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.463 ^a	.214	.198	.32955

المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

ثانياً: العلاقات الارتباطية بين جميع المتغيرات الدراسة

الجدول رقم (2-11): يوضح الارتباطات بين جميع متغيرات الدراسة

Corrélations						
		العدد الأول الحوافز المادية	العدد الثاني الحوافز المعنوية	العدد الثالث التنافس بين الموظفين	العدد الرابع الحوافز المفضلة	المتغير التابع أداء الموظف العمومي
Rho de Spea rman	Coefficient de correlation	1.000	.354*	.272	.400**	.236
	Sig. (bilatérale)	.	.012	.056	.004	.099
	N	50	50	50	50	50
العدد الثاني الحوافز المعنوية	Coefficient de correlation	.354*	1.000	.319*	.352*	.329*
	Sig. (bilatérale)	.012	.	.024	.012	.020
	N	50	50	50	50	50
العدد الثالث التنافس بين الموظفين	Coefficient de correlation	.272	.319*	1.000	.077	.006
	Sig. (bilatérale)	.056	.024	.	.597	.969
	N	50	50	50	50	50
العدد الرابع	Coefficient de correlation	.400**	.352*	.077	1.000	.522**

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الحوافز المفضلة	Sig. (bilatérale)	.004	.012	.597	.	.000
	N	50	50	50	50	50
المتغير التابع اداء الموظف العمومي	Coefficient de corrélacion	.236	.329*	.006	.522**	1.000
	Sig. (bilatérale)	.099	.020	.969	.000	.
	N	50	50	50	50	50

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

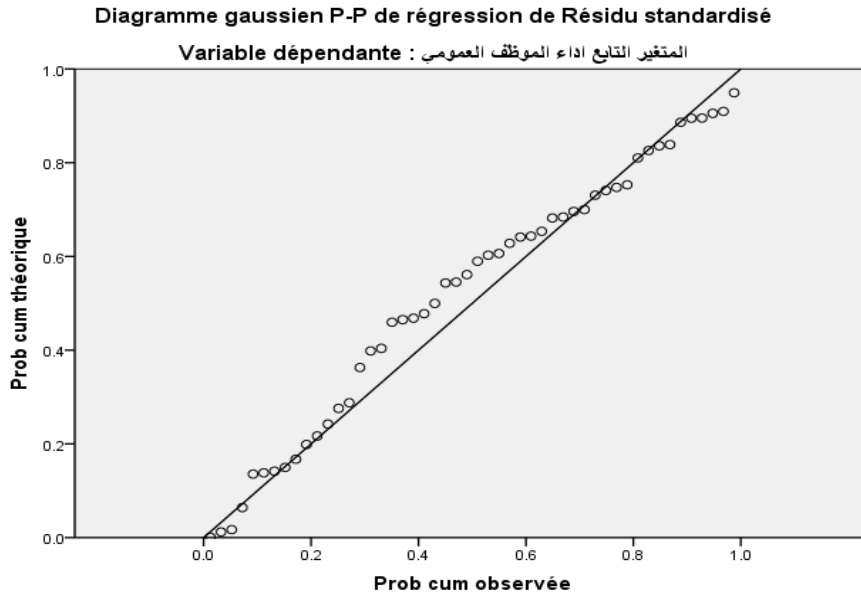
الجدول رقم (2-12): يوضح تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1.422	1	1.422	13.093	.001 ^a
Résidual	5.213	48	.109		
Total	6.635	49			

المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

شكل رقم (2-3): يوضح مدى ملائمة خط الانحدار:



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (2-13): يوضح معامل خط الانحدار لمتغير المستقل .

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardizes	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante) المتغير المستقل نظام الحوافز	1.236	.335		3.695	.001
	.562	.155	.463	3.618	.001

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

ثالثا: تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

الجدول رقم (2-14): يوضح تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات حسب متغير الجنس

ANOVA

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.018	1	.018	.133	.716
Intra-groupes	6.617	48	.138		
Total	6.635	49			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

الجدول رقم (2-15) يوضح تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات حسب متغير العمر

ANOVA

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.076	2	.038	.272	.763
Intra-groupes	6.559	47	.140		
Total	6.635	49			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

الجدول رقم (2-16) يوضح تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات حسب متغير المستوى

ANOVA

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.892	3	.297	2.382	.082
Intra-groupes	5.743	46	.125		
Total	6.635	49			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

الجدول رقم (2-17) يوضح تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات حسب متغير الوظيفة.

ANOVA

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.181	2	.091	.660	.521
Intra-groupes	6.454	47	.137		
Total	6.635	49			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (2-18) يوضح تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات حسب متغير الخبرة

ANOVA

	Somme des carrés	D	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.283	2	.141	1.047	.359
Intra-groupes	6.352	47	.135		
Total	6.635	49			

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج spss

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها

سيتم التركيز في هذا المطلب على الإجابة عن الأسئلة التالية :

السؤال الأول: ما هو واقع أداء الموظف العمومي في المؤسسة محل الدراسة ؟

السؤال الثاني: ما هو واقع نظام الحوافز المؤسسة محل الدراسة ؟

السؤال الثالث: ما هي طبيعة العلاقة الارتباطية بين نظام الحوافز وأداء الموظف العمومي في المؤسسة محل الدراسة ؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الموظف العمومي تعود للاختلاف الخصائص الشخصية لها؟

وللإجابة عن الأسئلة السابقة نعتمد الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: أداء الموظف العمومي في المؤسسة محل الدراسة عالي جدا.

الفرضية الثانية: نظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة جيد وفعال.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة الارتباطية طردية قوية بين نظام الحوافز وأداء الموظف العمومي في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الموظف العمومي تعود للاختلاف الخصائص الشخصية لها.

الفرع الأول: الإجابة على السؤال الأول

للإجابة على السؤال الأول نقوم باختبار الفرضية الأولى: أداء الموظف العمومي في المؤسسة محل الدراسة عالي جدا وذلك من خلال:

الجدول رقم (2-4) أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلقة بمستوى أداء الموظف العمومي بلغ (2.43) و الانحراف المعياري بلغ (0.536) ويدل هذا على أن الاستجابة مرتفعة بشكل عام لعينة هذه الدراسة الخاصة بأداء الموظف العمومي المتبعة في المؤسسة وقد احتلت الفقرة رقم 13 (أسعى جاهدا لكسب ثقة رئيسي في العمل من خلال الإنجازات العالية في العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.88) ، و الانحراف المعياري بلغ (0.385) يدل أن الاستجابة مرتفعة جدا نتيجة رضا الموظف بتحسين أداءه وأن أي حرمان من الحوافز يؤدي إلى تدني الأداء الموظف، في حين جاءت الفقرة رقم 9 (الاقدمية ليس هي العنصر الأهم للترقية في الجامعة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1.68) والانحراف المعياري بلغ (0.91) مما يدل أن الاقدمية لا تكفي لوحدها بل إن أساس الترقية نوعان ترقية في الرتبة وترقية في الدرجة و من بين عناصر الرتبة نجد الشهادة و الاقدمية والاختبار المهني، وأن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

وجود مستوى جيد لأداء الموظف العمومي في الكلية لأن طريقة التقييم كل موظف تمنحهم منحة وهم على أساسها يحسبوا من أدائهم.

الجدول رقم (2-5) أن الموظفين يولون الأهمية بالدرجة الأولى إلى الراتب الشهري يليه الشعور بالاستقرار ثم لطبيعة الوظيفة تكاد تتساوى مع باقي الحوافز الأخرى في الأهمية، ونرى أن السبب في وضع الراتب في المرتبة الأولى راجع إلى عدم إشباع من الحوافز المادية التي يحصل عليها الموظفين من طرف المؤسسة وإلى طبيعة القانون العام للوظيفة العمومية. وبالتالي نقبل الفرضية الأولى أن أداء الموظف العمومي في المؤسسة محل الدراسة عالي جدا.

الفرع الثاني: الإجابة على السؤال الثاني

للإجابة على السؤال الثاني نقوم باختبار الفرضية الثانية: نظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة جيد وفعال وذلك من خلال:

الجدول رقم (2-6): أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالحوافز المادية بلغت (1.53) والانحراف المعياري (0.83) مما يدل أن الاستجابة قليلة بشكل عام لعينة الدراسة الخاصة بالحوافز المادية المتبعة في المؤسسة وقد احتلت الفقرة رقم 01(فرص الترقية الاستثنائية في العمل متاحة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (1.94) والانحراف المعياري بلغ (0.93) ويدل ذلك على أن الاستجابة قليلة لهذه نتيجة عدم وجود عدالة في فرصة الترقية الاستثنائية وأن الترقية تتم على أساس الرتبة أو الدرجة في حين جاءت الفقرة رقم 07(أشعر بالرضا من تعويضات ومنح السكن والنقل التي أحصل عليها) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1.40) والانحراف المعياري بلغ (0.85) ويدل ذلك على أن أغلب الحوافز التي تقدمها الكلية للموظفين حوافز معنوية بغض النظر عن الحوافز المادية، و أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة منخفضة مما يؤشر على عدم وجود الرضا من طرف الموظفين عن الحوافز المادية وأن نقصها قد يتحكم فيه بعض المسؤولين. أو أن الحوافز تمنح بمعايير وقد لا تتوفر فيهم تلك المعايير أو لطبيعة القانون العام للوظيفة العمومية.

الجدول رقم (2-7): أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالحوافز المعنوية بلغت (2.30) والانحراف المعياري بلغ (0.73) وهذا يدل على أن الاستجابة مرتفعة بشكل عام لعينة الدراسة الخاصة بالحوافز المعنوية المتبعة في المؤسسة وقد احتلت الفقرة رقم 16(احتفظ بعلاقات طيبة مع الرؤساء في العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.86) و الانحراف المعياري بلغ (0.495) وهذا يدل على أن الاستجابة مرتفعة ولهذا لوجود علاقة قوية بين الرؤساء والموظفين مما يزيد من تحسين أدائهم في حين جاءت الفقرة رقم 12(السلطة الممنوحة لي في عملي كافية وتساعدني على القيام بالأعمال الموكلة لي) في المرتبة الأخيرة بين مما يدل على غياب كامل للمسؤول على مراقبة عماله فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1.58) و الانحراف المعياري بلغ (0.67) و أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على وجود مستوى جيد ومقبول من الحوافز المعنوية والسبب راجع إلى اهتمام رؤوسا المصالح بمجهود الموظفين. وكذا طريقة التقييم تتم على معايير معينة.

الجدول رقم (2-8): أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بمفهوم التنافس بين الموظفين بلغت (2.09) و الانحراف المعياري بلغ (0.79) مما يدل أن الاستجابة متوسطة بشكل عام لعينة الدراسة الخاصة بالتنافس بين الموظفين المتبعة في المؤسسة، وقد احتلت الفقرة رقم 26 (يتم الحصول على علاوة المرد ودية بناء على مستوى أداء العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.62) وانحراف معياري بلغ (0.66) وهذا يعني أن الموظف يحصل على زيادة مقابل الزيادة في إنتاجية أما الفقرة رقم 23 (إذا

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

بدلت أقصى جهد في العمل فإنه من المؤكد أن أحصل على بعض المزايا مثل العلاوة الاستثنائية (0. في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1.54) و الانحراف المعياري بلغ (0.76)، مما يدل على أن المسؤول لا يبدي اهتمام بالجهد المبذول من طرف الموظف ، وأن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة مما يدل على عدم وجود تنافس بين الموظفين بل يوجد هناك تعاون فيما بينهم وأنه لا يوجد اهتمام لآرائهم من طرف المسؤولين.

الجدول رقم (2-9): يوضح أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالحوافز المفضلة بلغت (2.30) والانحراف المعياري بلغت (0.75) ويدل هذا على أن الاستجابة متوسطة بشكل عام لعينة الدراسة الخاصة بالحوافز المفضلة المتبعة في المؤسسة وقد احتلت الفقرة رقم 34 (غالباً هناك إظهار للاحترام و التقدير من الرؤساء و الزملاء بسبب اجتهادي في عملي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.74) ، والانحراف المعياري بلغ (0.80) يدل أن الاستجابة مرتفعة وأن هناك احترام وتقدير بين الموظف والمسؤول مما يزيد من الرضا بينهم في حين جاءت الفقرة رقم 36 (اعتراف المجتمع بدوري في عملي يجعلني ارفض العمل بمكان آخر بأجر أكبر) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1.76) و الانحراف المعياري بلغ (0.76) وهذا يدل على وجود رد فعل قوية في بيئة العمل الداخلية والخارجية إي أن المجتمع على علم بكافة المهام المسندة للموظف، و أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة متوسطة مما يدل على نقص اهتمام الإدارة بها أو أن الكلية لا تبدي اهتمام لمعرفة رغبات الموظفين التي يرغبون فيها.

إي أن نظام الحوافز الذي تتبناه الكلية متوسطة لأنه لا يحتوي على جميع الحوافز وخاصة منها الحوافز المادية ويجب النظر في الحوافز التي يريدها الموظف كالحوافز التي يفضلها.

وبالتالي ننفي صحة الفرضية الثانية أن نظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة جيد وفعال.

الفرع الثالث: الإجابة على السؤال الثالث

للإجابة على السؤال الثالث نقوم باختبار الفرضية الثالثة: توجد علاقة الارتباطية طردية قوية بين نظام الحوافز وأداء الموظف العمومي في المؤسسة محل الدراسة و ذلك من خلال:

الجدول رقم (2-10): الذي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع نجد أن معامل الارتباط الخطي بين نظام الحوافز وبين أداء الموظف العمومي هو (46.3%) أي هناك ارتباط طردي ضعيف بينهما، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (21.4%)، بمعنى أن (21.4%) من أداء الموظف العمومي يعود لأساليب وتدعيم الحوافز المعنوية، والنسبة المتبقية (78.4%) ترجع لعوامل أخرى.

الجدول رقم (2-11) تبين أن العلاقة الارتباطية عند كل مستوى من المتغيرات المستقلة للنظام الحوافز وأداء الموظف العمومي كانت متوسطة، وقد بلغت قيمة العلاقة الارتباطية بين الحوافز المفضلة و أداء الموظف العمومي بـ (52.2%) وهي قيمة تؤكد على الدور الفاعل للحوافز المفضلة وعلاقته بأداء الموظف في الكلية، وأن الحوافز المفضلة أقوى العلاقات مع أداء الموظف العمومي. وهذا دليل قاطع على أن الحوافز المفضلة مهمة جداً على أداء الموظف العمومي ، لكن واقع الاهتمام بها من خلال أساليب تنميته وتدعيمه لا يعكس ذلك جيد مما يؤدي لتدني نسبة العلاقة الارتباطية بين المتغير التابع والمتغيرات مستقلة الخاصة بالحوافز المادية بنسبة (23.6%) مما يدل على نقصها على مستوى الكلية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (2-12): الذي يوضح تحليل تباين خط الانحدار

بجيث نجد أن :

-مجموع مربعات الانحدار يساوي 1.422 ومجموع مربعات البواقي هو 5.213 ومجموع المربعات الكلي يساوي 6.635؛

-درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 48 ؛

-معدل مربعات الانحدار هو 1.422 ومعدل مربعات البواقي هو 0.109؛

-قيمة إختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 13.093؛

-مستوى دلالة الاختبار 0.001 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل رقم 3 يوضح ذلك .

خلال الجدول رقم(2-13): الذي يوضح معامل خط الانحدار لمتغير المستقل .

نلاحظ أن خط الانحدار يساوي 1.24 الذي يمثل a من معادلة خط المستقيم من الشكل $y=ax+b$ ومنه معادلة خط المستقيم تكون كالتالي: $y=1.24x+0.56$ بجيث أن عند دراسة قيمة Sig التي تساوي 0.01 وجدنا قيمتها مقبولة كونها أقل من 0.05 وبالتالي فإن نظام الحوافز يؤثر على أداء الموظف العمومي بالكلية.

أي أن العلاقة الإرتباطية بين نظام الحوافز وأداء الموظف العمومي طردية ضعيفة على أداء الموظف العمومي حيث أنه توجد عوامل أخرى تؤثر على أداء الموظف العمومي.

وبالتالي نرفض الفرضية الثالثة توجد علاقة إرتباطية طردية قوية بين نظام الحوافز وأداء الموظف العمومي في المؤسسة محل الدراسة .

الفرع الرابع: اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير

التابع

للإجابة على السؤال الرابع نقوم باختبار الفرضية الرابعة: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الموظف العمومي تعود للاختلاف الخصائص الشخصية لها؟ وذلك من خلال:

الجدول رقم (2-15): يوضح تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات حسب متغير الجنس

تبين نتيجة تحليل التباين لمتغير الجنس بناء على قيمة Sig وتساوي 0.72 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي جنس المستجوبين لا يؤثر على نظام الحوافز ، فهو ليس عائقا أما فالموظف سواء كان ذكر أو أنثى فهم يسارعون إلى تقديم أداء أفضل دوما .

الجدول رقم (2-15) يوضح تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين المتوسطات حسب متغير العمر يبين أن نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر بناء على قيمة Sig وهي 0.76 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عمر المستجوبين لا يؤثر على نظام الحوافز ، ومنه نرى أن العمر ليس عائق أمام الموظف سواء كان شابا أو غير ذلك فهو يسعى إلى تقديم أداء أفضل دوما.

الجدول رقم (2-16) يوضح تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين المتوسطات حسب متغير المستوى

التعليمي

يبين أن نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي بناء على قيمة Sig وهي 0.82 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي المستوى التعليمي للمستجوبين لا يؤثر على نظام الحوافز، ومنه نقول أن المستوى التعليمي متقارب.

الجدول رقم (2-17) يوضح تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين المتوسطات حسب متغير الوظيفة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تبين أن نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة بناء على قيمة Sig وهي 0.52 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي خبرة المستجوبين لا تؤثر على نظام الحوافز لأن لكل موظف وظيفة خاصة به.

الجدول رقم (2-18) يوضح تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين المتوسطات حسب متغير الخبرة يبين أن نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة بناء على قيمة Sig وهي 0.359 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي خبرة المستجوبين لا تؤثر على نظام الحوافز لأن المؤسسة توظف فئة أقل خبرة للاستفادة من ذو الخبرة. وبالتالي نقبل الفرضية الرابعة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الموظف العمومي تعود للاختلاف الخصائص الشخصية لها..

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة توصلنا إلى جملة من النتائج بناء على التحليل ومن أهمها أن نظام الحوافز يحتوي على عدة أنواع من الحوافز منها المادية والمعنوية وخاصة المعنوية، وهذا ما أورده المشرع الجزائري إلا أنه يؤثر تأثير ضعيف على أداء الموظف العمومي.

بالرغم من وجود عدة حوافز في الكلية إلا أنه لاحظنا عدم رضا الموظفين عنها إلا فئة قليلة منها كتعويضات و النقل والسكن باستثناء البعض منها وخاصة المادية وهذا لإجحاف المسؤولين في منحها أو لطبيعة القاون العام للوظيفة العمومية، وأن العمال يلتزمون بمعايير تسهم في تحسين أدائهم للحصول على حوافز، وهذا ما أظهره المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد، ووجود علاقة ارتباطيه ضعيفة ذات دالة إحصائية بين نظام الحوافز و أداء الموظف العمومي في المؤسسة ، وهذا من خلال إجابة استمارة الاستبيان أن الموظفين يفضلون الحوافز المفضلة وأن أدائهم جيد .

وأن نظام الحوافز يعتبر غير فعال في الكلية بصفة خاصة وهو يعتبر من أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات العمومية الإدارية الجزائرية.

الخاتمة

يتضح جليا من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني أن أداء الموظف العمومي يتأثر بنظام الحوافز الذي يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأي سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين أداء الموظفين، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتعديل سلوكياتهم والذي بدوره يؤثر على أداء المؤسسة ككل باعتباره أداة للتغيير والتطوير والتصحيح عبر إدخال عناصر فعالة وجديدة في مواقف العمل التي تزيد من حيويتها، و يحدث رد فعل قوية في بيئة العمل الداخلية والخارجية التي تؤثر بفعالية على التنفيذ والمتابعة.

ولذا تمحورت هذه الدراسة على جانبين جانب نظري حول أثر نظام الحوافز على أداء الموظف العمومي، وتطرقنا فيه إلى مفهوم نظام الحوافز و إلى مفهوم الموظف العمومي، حيث انتهى الجانب النظري بالدور الفعال الذي يلعبه نظام الحوافز في تحسين مستوى أداء الموظف العمومي .

أما الجانب التطبيقي من الدراسة الميدانية المتعلقة بدراسة أثر نظام الحوافز على أداء الموظف العمومي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مبراح ورقلة، وذلك من خلال اختيارنا لعينة من صنف إداري المتكونة من 61 عامل، وهذا من أجل معرفة العلاقة الإرتباطية بين هذين المتغيرين وكذلك لمعرفة مدى تأثير الحوافز على أداء الموظف العمومي بالكلية .

اختبار الفرضيات

لقد قامت دراستنا بناء على الفرضيات التي سيتم اختبارها كما يلي:

تمثل الفرضية الأولى : أداء الموظف العمومي في المؤسسة محل الدراسة عالي جدا.

إن أداء الموظف العمومي جيدا و هذا من خلال تحليل نتائج الاستبيان وجدنا أن أداء مرتفع بشكل عام وهذا يدل على أن الكلية تهتم كثير بأداء الموظفين وهو راجع إلى إجراءات التقييم التي تبنتها لرفع مستوى رضا الموظف العمومي. وبهذا تثبت صحة الفرضية.

تمثل الفرضية الثانية : نظام الحوافز نظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة جيد وفعال.

يعتبر نظام الحوافز في الكلية يكاد يكون لا يطبق كما هو منصوص عليه في القانون العام للتوظيف العمومية وهذا راجع إلى نقص التعويضات ونقص الرقابة على أداء العمل والمكافآت في حين أن الترقية تتم على أساس الرتبة أو الدرجة وأيضا أن اغلب الموظفين حديثي التوظيف بالإضافة لدور المسؤولين القائمين عليها هم من يتحكمون بها، أو لطبيعة القانون العام للتوظيف العمومية.

أما الحوافز المعنوية تكون عن طريق معايير منها الحضور و الانضباط و الأداء وأن تكون لدى الموظف روح التعاون مع الزملاء في العمل، مما يؤكد على أن وجود مستوى جيد ومقبول من الحوافز المعنوية وذلك راجع لسبب اهتمام رؤوسا المصالح بمجهود الموظفين وآرائهم، و وجود علاقة قوية بين الرؤساء والموظفين مما يزيد من تحسین أدائهم من خلال توفير جو ملائم للموظفين أثناء فترات للعمل ويحصلون على الأوسمة الشرفية والمكافآت في المناسبات كالأعياد كما أن العمل في الكلية يمكنهم من تكوين، كما يحصلون على عطل خاصة في المناسبات وتكون مدفوعة الأجر، في حين أن التنافس بين الموظفين غير وجود، مما يدل لأن فرص الحصول على علاوة قد يتحكم فيه بعض من المسؤولين لأنهم لا يبدوا اهتمام بالجهد المبذول من طرف الموظف، ويوجد تعاون فيما بين الموظفين، وهي لا تؤثر على نظام كما أنه لا يوجد اهتمام بالحوافز المفضلة وهذا راجع إلى نقص اهتمام الإدارة بها أو أن الإدارة لا تبدي اهتمام لمعرفة رغبات الموظفين التي يرغبون فيها، وهذه النتيجة تنفي صحة الفرضية .

تمثل الفرضية الثالثة : توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين نظام الحوافز وأداء الموظف العمومي في المؤسسة محل الدراسة. إن العلاقة الإرتباطية بين نظام الحوافز وأداء الموظف العمومي طرديا ضعيفة وهذا من خلال ما أظهره التحليل وأن هناك عوامل أخرى تؤثر على أداء الموظف العمومي كاختلاف مستويات الأداء، أو التسبب الإداري، وأخرى تؤثر على نظام الحوافز كسياسة الدولة والقيم الاجتماعية ونوع جهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وقدرته على اختيار نظام الحوافز، ونوع القوى العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي، النظام الضريبي وهيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل.

من وهذه النتيجة نفي صحة الفرضية

الفرضية الرابعة: لا وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الموظف العمومي تعود للاختلاف الخصائص الشخصية لها.

إن المؤسسة لديها اهتمام كبير برفع مستوى أداء الموظف إلا أنها طريقة تقييمها للأداء ترجع إلى حسب وظيفة كل موظف وأهميتها ومن هذه النتيجة نؤكد على صحة الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الموظف العمومي تعود للاختلاف الخصائص الشخصية لها.

نتائج الدراسة :

وقد أظهرت الدراسة من خلال العمل الميداني وبعد تحليل نتائج التي تحصلنا عليها من استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS والمقابلة على النتائج التالية:

- 1 - إن أداء المؤسسة يعتمد على جهود المختلفة التي يبذلها الموظفين ولكي، يساهموا في تحسين الأداء لابد من توفر عوامل ومتطلبات ومعايير معينة بغية تحقيق أهدافهم.
- 2 - إن أداء الموظفين جيد وهذا ما أظهرته نتائج الاستبيان، و لأن أي حرمان من الحوافز يؤدي إلى تدني مستوى الأداء، وكما أن الموظفين يهتمون بالعمل لأن له طريقة يتم تقييم على أساسها كل موظف وهذا التقييم يمنحهم منحة، وهذا يعبر عن مدى رضاهم عن تلك الطريقة.
- 3 - لا يحتوي نظام الحوافز على جميع الحوافز فهو غير فعال ولا يرضي رغبات الموظفين، بحيث أن هذا النظام لا يؤدي إلى إشباع حاجات العمال خاصة من الناحية المادية بدرجة أنهم يفضلون الراتب عن الشعور بالاستقرار وهذا من خلال ما لاحظناه من نتائج التحليل.
- 4 - يجمع جميع العمال أن هناك حوافز معنوية، في حين أن هناك نقص كبير في الحوافز المادية كالترقية والعلاوات باعتبار أن حل الموظفين إن لم نقل كل تقريبا حديثا التوظيف، بمعنى أن الحوافز تمنح بمعايير وقد لا تتوفر فيهم تلك المعايير.
- 5- وأن هناك تشجيع واضح من طرف الإدارة في استخدام الحوافز المعنوية، حيث تولى اهتمام كبير لهذا الجانب وهذا ما عبر عنه العمال.
- 6 - وهناك ارتباط ضعيف بين نظام الحوافز وأداء الموظف العمومي، وهذا ما دل عنه معامل الارتباط الذي بلغ (46.3) وهو يوضح درجة التأثير بين نظام الحوافز وأداء الموظف العمومي.
- 7 - وإن إجابات المستجوبين لا تؤثر على نظام الحوافز لأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الموظف العمومي تعود للاختلاف الخصائص الشخصية لها.

ثانياً: التوصيات

بناءً على ضوء الاستنتاجات السابقة نقترح التوصيات التالية:

- 1- يجب على الكلية وضع إجراءات خاصة بالنظام الحوافز بشكل واضح وتكون فيها نوع من الشفافية بين العمال بما يضمن رضا جميع الموظفين عن الحوافز.
- 2- معرفة العوامل التي تساعد على زيادة مستوى أداء الموظف والعمل بها.
- 3- على الكلية الاهتمام بالحوافز المادية لأنها تعتبر أكثر تأثيراً على الموظفين.
- 4- على الكلية معرفة الحوافز التي يفضلها الموظفون كونها تزيد من الأداء.
- 5 - على الكلية أن تحرص على مراقبة المسؤولين القائمين على الرقابة.
- 6- الاهتمام بالاقتراعات والمبادرات المقدمة من طرف الموظفين وهذا من أجل تحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين.

ثالثاً: آفاق الدراسة :

دور مسؤولية التدقيق في تقييم أداء الموظف العمومي في المؤسسة العمومية.
أهمية تقييم نظام الأجور ومدى قبوله من طرف الموظف في المؤسسة العمومية.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب العربية :

- 1- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004
- 2- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2011م 1432هـ.
- 3- عمار بن عشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد العاملين، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012
- 4/د/مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، الطبعة الأولى، دار الناشر المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2012م.
- 5- هيثم العاني، الإدارة بالحوافز التحفيز و المكافآت، الطبعة الأولى، دار الكنوز العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2007م- 1428هـ.
- 6- د/محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، 2003.

المذكرات

- 7- باسم عبد القادر شراب، تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى ، مذكرة الماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- 8- بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات و دورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر ، مذكرة الماجستير، بكلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014.
- 9- علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة الماجستير، بكلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2007 .
- 10 - غازي حسن عودة الحلايبة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
- 11- قوادري رشيد ، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادي، مذكرة الماجستير، غير منشورة، 2007-2008.

قائمة المصادر والمراجع

- 12-مرمات نبيلة، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2008-2009.
- 13-مسعود عشاش، الحقوق المالية للموظف العام في التشريع الجزائري، مذكرة الماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، بسكرة بكلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق، جامعة محمد خيضر، 2013.
- 14- نادر حامد عبد الرازق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، بغزة، 1431هـ/2010م
- 15- نورة محبوب، أثر نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2015

ملتقيات

- 16-إلياس قشوط- طويل ياسمينه، التحفيز وأثره على تفعيل أداء الأفراد العاملين في المؤسسات العمومية، جامعة بسكرة 2015.

الجرائد

- 17-الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادر في 16 يوليو سنة 2006.

المراجع الأجنبية

18-Marwan Al-Nsour Relationship between Incentives and Organizational Performance for Employees in the Jordanian Universities International Journal of Business and Management Vol. 7, No. 1; January 2012

الملاحق

الملحق رقم -1-



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التسيير
التخصص : ماستر تدقيق ومراقبة التسيير



استبيان

هذا الاستبيان موجه إلى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة وذلك في إطار القيام بإعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير تحت عنوان اثر نظام الحوافر على أداء الموظف العمومي.
يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة وأرجوا منكم التكرم بملئها بصدق وصراحة عبر اختيار العبارات المناسبة.
ملاحظة: أعلمكم أن إجاباتكم ستحضى بالسرية وتستخدم لغرض البحث العلمي فقط.
الباحثة: قويدري فاطمة

البريد الإلكتروني: nadiafatima1988@gmail.com

المحور الأول: البيانات الشخصية:

ضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن موقفك

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة من 30-40 سنة من 41-50 سنة أكثر من 50 سنة
- 3-المستوي: أقل من ثانوي ثانوي معهد متخصص جامعي
- 4- الوظيفة: عون تنفيذ عون تحكم إطار
- 5-الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الملاحق

الجزء الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بنظام الحوافز الرجاء قراءتها جيداً ووضع علامة (X) بالخانة التي تعبر عن موقفك.

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
البعد الأول: الحوافز المادتي				
1	فرص الترقية الاستثنائية في العمل متاحة			
2	ما حصل عليه من مقابل مادي يكفي حاجاتي			
3	المكافآت المتوفرة بالجامعة تشجعي على بذل مزيد من الجهد و المثابرة للحصول عليها			
4	العلاوات الاجتماعية الخاصة (الزوجة أو الزوج والأبناء) مناسبة.			
5	يتناسب راتي و الشهادة العلمية التي احملها.			
6	يوفر لي راتي قدر مناسب من الرفاهية			
7	أشعر بالرضا من تعويضات ومنح السكن والنقل التي أحصل عليها			
8	أشعر بالرضا عن مستوى خدمة الضمان الاجتماعي			
9	لدي معرفة كافية عن الحوافز والمكافآت التي يمكن أن تقدمها الجامعة للعاملين			
البعد الثاني: الحوافز المعنوي				
10	عملي في الجامعة يوفر لي شعورا بالاستقرار والأمان			
11	من المزايا التي احصل عليها من خلال عملي في الجامعة المشاركة في الدورات التدريبية متاحة للجميع			
12	السلطة الممنوحة لي في عملي كافية وتساعدني على القيام بالأعمال الموكلة لي			
13	أحصل على أيام عطل كافية للتجديد نشاطي			
14	أشعر بالرضا عن العطل التي أتحصل عليها أثناء مرضي			
15	التقدير و الاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تحفزني للعمل			
16	احتفظ بعلاقات طيبة مع الرؤساء في العمل			
17	احتفظ بعلاقات طيبة مع الموظفين في العمل			
18	تتاح لي فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات في العمل			
19	أشعر بأهمية العمل الذي أقوم به			
20	عملي في الجامعة يعطيني مقدارا من التميز في المجتمع			
21	تتاح لي فرص مناسبة للمشاركة في وضع الخطط المستقبلية			
22	الأجهزة والمعدات التي استخدمها في العمل جيدة ومناسبة			

الملاحق

موافق	محايد	غير موافق	البعد الثالث : التنافس بين الموظفين
			23 إذا بذلت أقصى جهد في العمل فإنه من المؤكد أن أحصل على بعض المزايا مثل العلاوة الاستثنائية.
			24 الترقية في العمل تعتمد على الكفاءة في معظم الأحوال
			25 اكتسابي مهارات جديدة يزيد من فرصتي للترقي في العمل
			26 يتم الحصول على علاوة المرد ودية بناء على مستوى أداء العمل
			27 أشعر أن معيار الحصول على الحوافز والمكافآت هو الاجتهاد والإبداع في عمل أكثر من أي شيء آخر
موافق	محايد	غير موافق	البعد الرابع: الحوافز المفضلة
			28 المكافآت غير المالية للأداء المرتفع لها قيمة كبيرة من وجهة نظري
			29 غالبا أفضل الحصول على الترقية بسبب القيمة المعنوية لها وليس بسبب الزيادة المالية في الراتب
			30 كثيرا ما يكون تأثير المدح الشفوي أهم من المكافآت المالية
			31 تمثيل المصلحة في الاجتماعات العامة من الأمور التي تشجعني على العمل
			32 تمثيل الجامعة أمام الجهات الرسمية له قيمة كبيرة بالنسبة لي
			33 عملي في الجامعة يساعدني على البروز في الجامعة
			34 غالبا هناك إظهار للاحترام و التقدير من الرؤساء والزملاء بسبب اجتهادي في عملي
			35 غالبا هناك اعتراف من الإدارة بالمجهود من خلال تفويض مزيد من الصلاحيات لي
			36 اعتراف المجتمع بدوري في عملي يجعلني ارفض العمل بمكان آخر بأجر أكبر

الملاحق

الجزء الثالث: فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بمستوى أداء الموظف الرجاء قراءتها جيداً ووضع علامة (X) بالخانة التي تعبر عن موقفك.

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
1	أنجز الأعمال المطلوبة مني في الوقت المحدد			
2	أشعر بالرضا عن مستوى أدائي لعملي			
3	رئيسي المباشر راضي عن مستوى أدائي لعملي			
4	يوجد تحسين مستمر لمستوى أدائي لعملي			
5	ألتزم في عملي بأوقات العمل الرسمية			
6	يتم تطبيق العقوبات على الموظفين المقصرين في عملهم			
7	أعرف الحد الأدنى لمستوى الأداء المقبول في العمل			
8	أعرف مستوى الأداء الذي يمكنني من الحصول على مكافأة			
9	الاقدمية ليس هي العنصر الأهم للترقية في الجامعة			
10	تطبق الإدارة سياسة الثواب والعقاب بناء على نظام تقييم الأداء			
11	أسعى جاهدا لتطوير قدراتي في العمل لنيل مزيد من الصلاحيات في عملي			
12	أحاول اكتساب مهارات جديدة لتطوير وتحسين العمل الذي أقوم به			
13	أسعى جاهدا لكسب ثقة رئيسي في العمل من خلال الإنجازات العالية في العمل			
14	كثير ما أتفق مع رئيسي في العمل على إنجاز عمل في فترة محددة			
15	أبذل الجهد المناسب لتنفيذ الأعمال المطلوبة مني			
16	أسعى دائما إلى تقديم أفكار جديدة لتحسين العمل بسبب اهتمام المسؤولين بذلك			
17	غالبا ما أقدم أفكار جديدة لتحسين العمل دون الخوف من توجيه اللوم لي			
18	أسعى دائما لاستخدام المعرفة التي حصلت عليها من الدورات التدريبية رغم لامبالاة الجامعة بذلك			
19	أتأخر أحيانا عن الانصراف من العمل رغم نهاية الدوام لإتمام بعض الأعمال المستعجلة			
20	اجتهد في عملي ولا أنتظر حتى يقول لي رئيسي في العمل إذا أنجزت كذا سوف تحصل على كذا			
21	غالبا ما يحاسبني رئيسي في العمل على إنجاز عمل معين وليس على طريقة إنجازه			

الملاحق

المحور الرابع: فيما يلي سبعة أنواع من الحوافز المادية والمعنوية المطلوب ترتيبها (من 1 إلى 7) حسب الأهمية التي توليها لكل منها ، سيكون الرقم (1) للعنصر الأكثر أهمية من وجهة نظرك وهكذا

الرقم	الحافز
	الراتب الشهري
	الترقيات
	المكافآت المالية
	طبيعة الوظيفة من حيث السلطة و المسؤولية وطريقة الإشراف
	الشعور بالاستقرار والأمان
	العلاقة الجيدة مع الزملاء والرؤساء
	خدمات الضمان الاجتماعي

إضافات أخرى

.....
.....
.....

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الملحق رقم -2-

قائمة الأساتذة المحكمين بجامعة ورقلة

بعد اختيار الأسئلة التي تتلاءم مع موضوع الدراسة ، تم تعديل الاستبيان بالشكل المناسب من حيث المحاور و الفقرات ، ومن خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة ورقلة والمتخصصين في الموارد البشرية و أجريت التغييرات

اللازمة في ضوء مقترحات المحكمين وبذلك تم وضع الاستبيان على صورته النهائية، من بين الأساتذة المحكمين هم:

الجامعة	الرتبة	أسماء الأساتذة
ورقلة	أستاذ محاضر أ	عراية الحاج
ورقلة	أستاذ مساعد أ	بوخلخال عبد الرحيم
ورقلة	أستاذ مساعد أ	عياض محمد عادل
ورقلة	أستاذ محاضر ب	حجاج عبد الرؤوف
ورقلة	أستاذة مساعدة أ	أسماء يوسف

الملحق رقم -3-

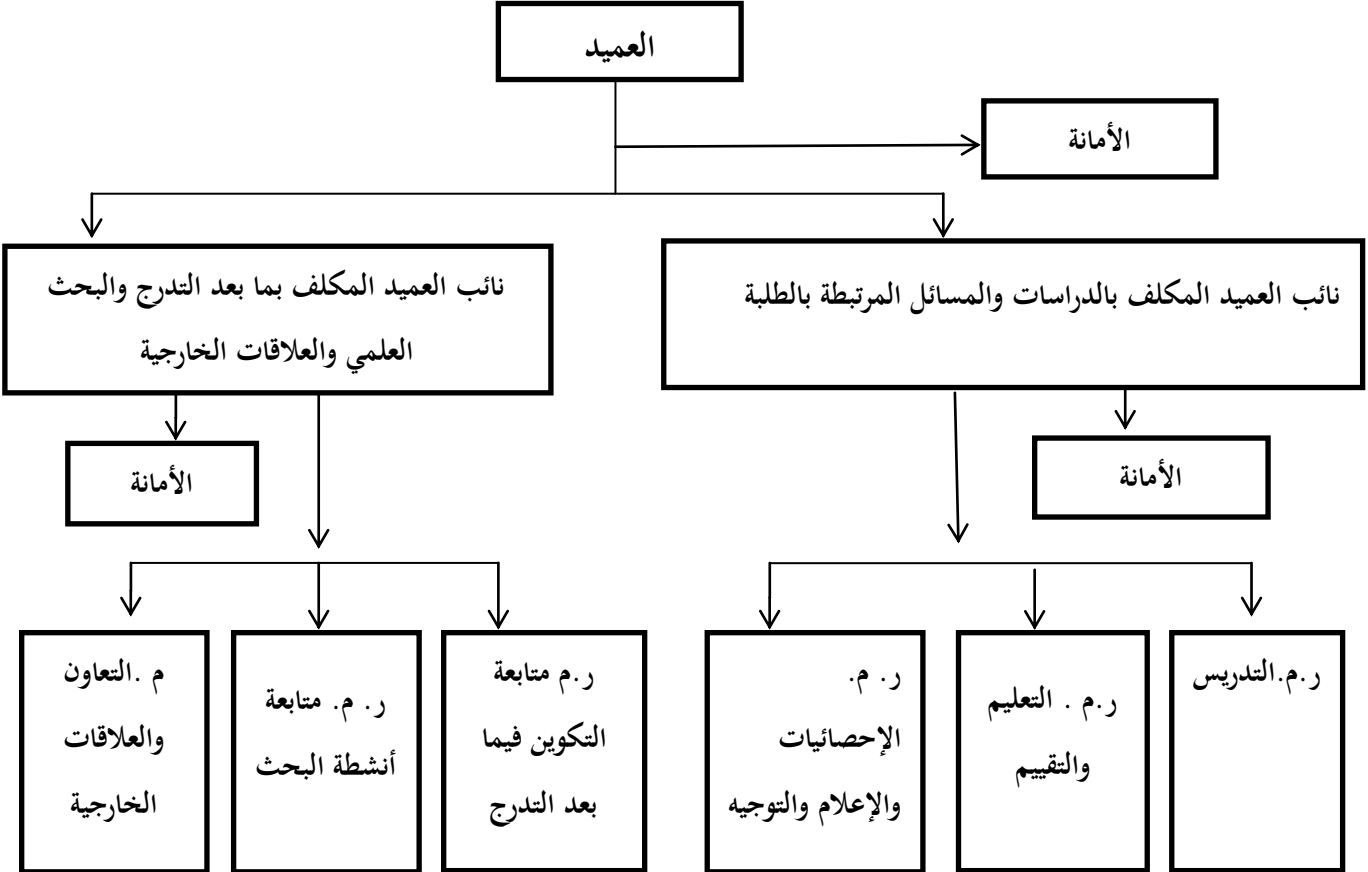
أسئلة المقابلة

مقابلة شخصية مع السيد مسؤول مصلحة المستخدمين بكلية ع إ، وع ت، وع ت و ذلك بطرح الأسئلة التي تهمنا في مجال موضوع الدراسة" أثر نظام الحوافز على أداء الموظف العمومي في الجامعة ."

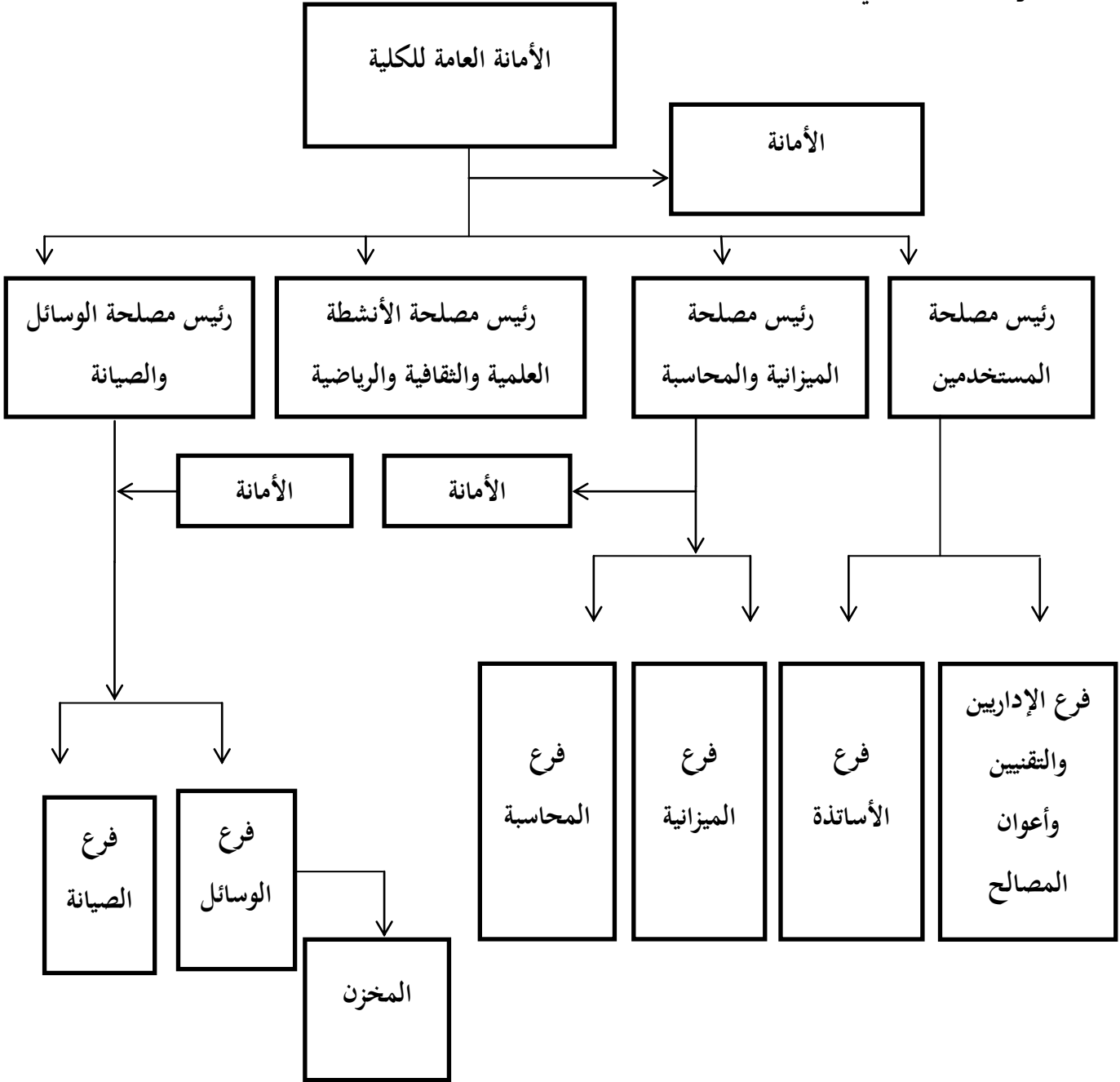
- 1 - ما هو تعداد الموظفين لديكم؛
- 2 - هل تطبق الجامعة الحوافز المادية كما منصوص عليها في القانون العام؛
- 3 - ما هي الحوافز التي تقدمها الجامعة للموظفين؛
- 4 - هل ترى أن الحوافز التي تقدمها الجامعة للموظفين تؤدي إلى زيادة أداء؛
- 5 - حسب رأيك على أي أساس تقدم الحوافز للموظفين؛
- 6 - حسب رأيك كيف يتم منح الترقية في المؤسسة؛
- 7 - ما هي الشروط التي تمنحها الجامعة إلى نيل الحوافز المعنوية.

الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير

الكلية

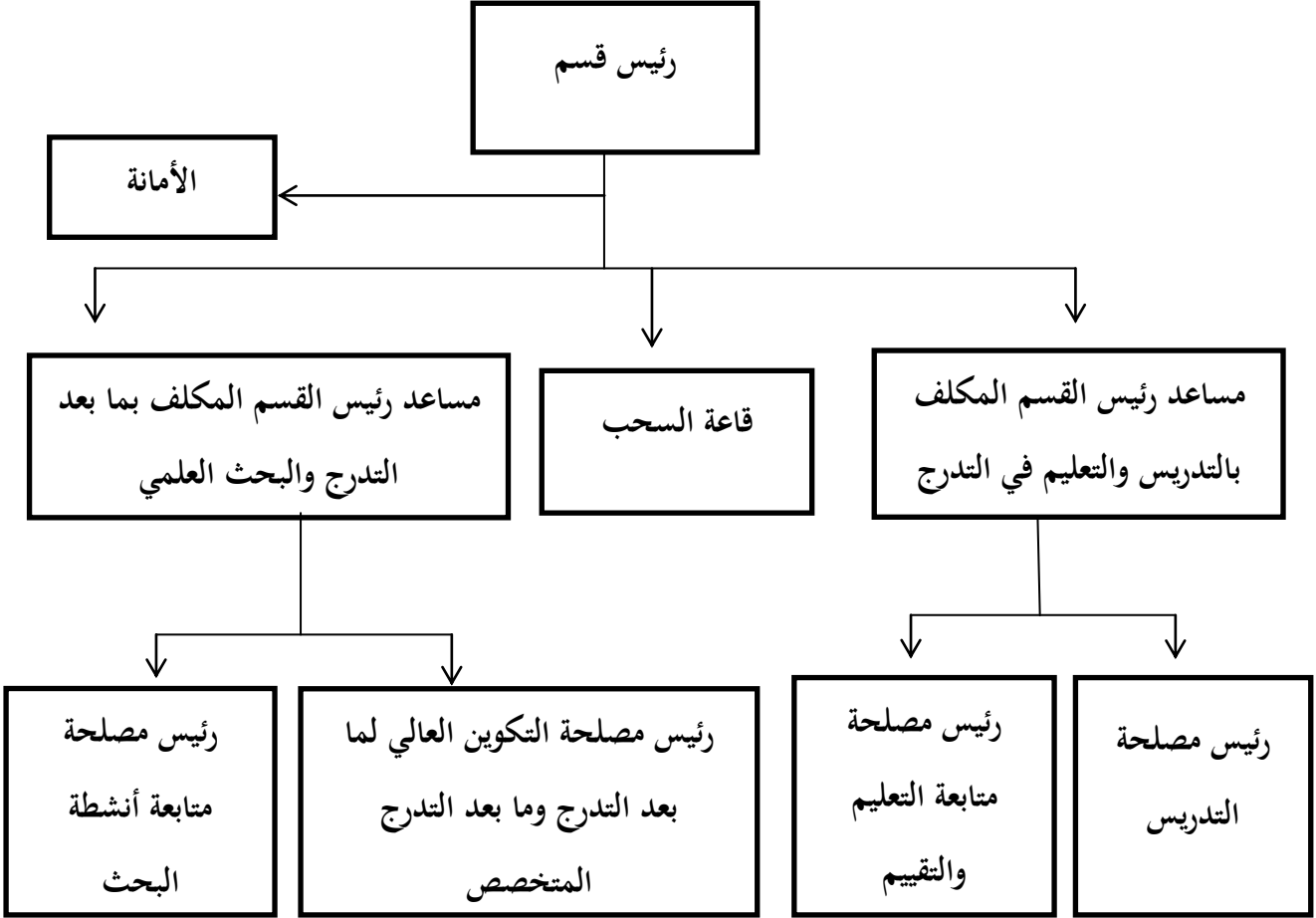


الأمانة العامة للكلية

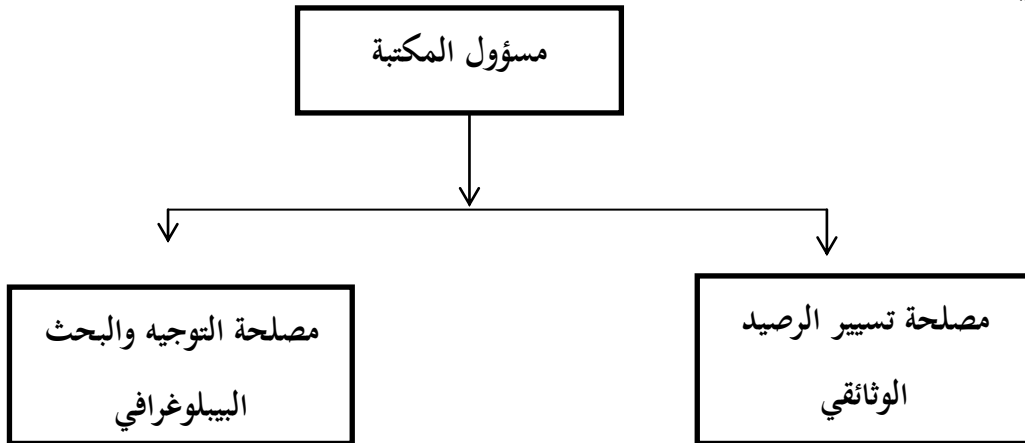


قسم العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية والعلوم التسيير



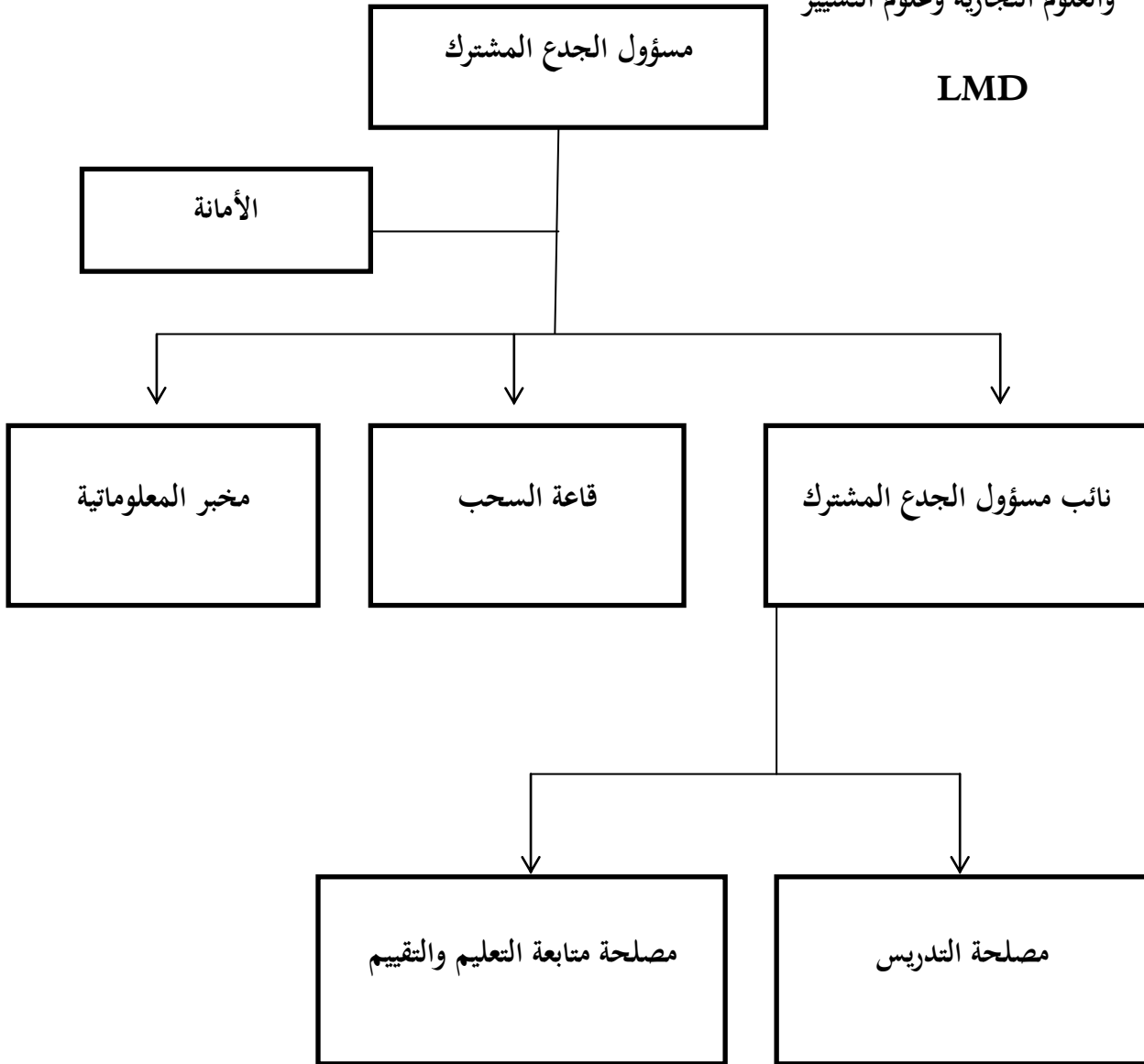
مكتبة الكلية



جدع مشترك العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير

LMD





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

الأمانة العامة

مصلحة المستخدمين

الرقم : / م.م / 2016

إلى السيد: الأمين العام للجامعة

الموضوع: ف/ي إعادة النظر في بعض الترفقيات في الدرجات

سعيًا لإعادة النظر في بعض الوثائق المتعلقة بترقية بعض العمال التابعين للكلية في الدرجات، أوفي سيادتكم بالملاحظات المشار إليها أدناه قصد التصحيح:

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة	تاريخ الاستفادة العاطل من الدرجة	تاريخ الاستفادة الصحيح من الدرجة	الملاحظة
01					
02					

يرجى تقبل فائق الاحترام والتقدير

ورقلة في:.....

عميد الكلية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير
الامانة العامة
مصلحة المستخدمين

استمارة التنقيط

لسنة 2015

الاسم :	الرتبة :
اللقب :	الوظيفة :
تاريخ ومكان الأزدیاد :	تاريخ التعيين في الرتبة الحالية :
الحالة العائلية :	الدرجة : تاريخ الاستحقاق :
المشادة :	تاريخ الترقية للدرجة الموالية ://

20/

العلامة: تتراوح العلامة من 00 إلى 20

توقيع الموظف المعني

(01) يجوز للموظف المعني بالأمر أن يبدي وجهة نظره في العلامة الممنوحة له و ذلك في مذكرة يرفقها مع هذه الاستمارة .

ورقلة في : _____

مدير الجامعة

عميد الكلية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير
الإمانة العامة
مصلحة المستخدمين

استمارة تنقيط منحة تحسين الأداء البيداغوجي والعلمي

للتلثاني الثالث لسنة 2015

الاسم واللقب :

الرتبة :

تاريخ التعيين :

الرقم	احترام قواعد الانضباط العام	الالتزام والمواظبة	الاهتمام بتنفيذ المهام	السرعة في تنفيذ المهام	روح الاتصال والعلاقات البشرية	مجموع النقاط
	08/	08/	08/	08/	08/	40 /
01						

توقيع الأستاذ المعني

* يجوز للموظف المعني بالأمر أن يبدئ وجهة نظره في العلامة الممنوحة له ، وذلك في مذكرة يرفقها مع هذه الاستمارة

ورقلة في :

عميد الكلية

رئيس القسم

الفهرس

	الإهداء
	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأداء الموظف العمومي ونظام الحوافز	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأداء الموظف العمومي ونظام الحوافز
3	المطلب الأول: أداء الموظف العمومي ومدخل تحسينه
3	الفرع الأول: ماهية الأداء
3	الفرع الثاني: تقييم أداء الموظف العمومي و خطوات قياسه
5	الفرع الثالث: نظام الحوافز الخاص بأداء الموظف العمومي
6	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لنظام الحوافز
6	الفرع الأول: مفهوم الحوافز وأهميته
7	الفرع الثاني: أنواع الحوافز و أسس منحها وأنواع نظم الحوافز
10	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز وكيفية تصميمه
13	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لأداء الموظف العمومي ونظام الحوافز
13	المطلب الأول: الدراسات السابقة
13	الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية.
14	الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
14	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
15	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأداء الموظف العمومي ونظام الحوافز في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم	
التسيير	
17	تمهيد
18	المبحث الأول : الطريقة والإجراءات المتبعة
18	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة
18	الفرع الأول: تعريف المؤسسة

18	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة
18	الفرع الثالث: متغيرات الدراسة.
18	الفرع الرابع: مصادر الدراسة
19	المطلب الثاني: أدوات الدراسة والبرامج الإحصائية المستخدمة
19	الفرع الأول: أدوات جمع المعلومات
20	الفرع الثاني: برامج والأدوات الإحصائية المتبعة في معالجة المعطيات
21	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
21	المطلب الأول: عرض النتائج الدراسة
21	الفرع الأول: الإحصاءات الوصفية
27	الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضيات
30	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج
31	الفرع الأول: الإجابة على السؤال الأول
31	الفرع الثاني: الإجابة على السؤال الثاني
33	الفرع الثالث: الإجابة على السؤال الثالث
	الفرع الرابع: اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات
34	المستقلة على المتغير التابع
35	خلاصة الفصل
37	الخاتمة
41	المصادر والمراجع
44	الملاحق
58	الفهرس