



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية



نظام الحوافز وعلاقته بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري - ولاية ورقلة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الدكتور:

الحاج كادي

من إعداد الطالبة:

حفصي صفاء

الإسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
كادي لحاج	دكتور	جامعة ورقلة	مشرفا
مزياني لونس	أستاذ	جامعة ورقلة	رئيسا
قندوز أحمد	أستاذ	جامعة ورقلة	مناقشا

الموسم الجامعي: 2020 / 2019م

إهداء

تبارك الذي أهدانا نعمة العقل وأنار سبيلنا بنور العلم ومهد لنا طريق النجاح
أهدي ثمرة جهدي هذه إلى معنى الحب والحنان ...إلى بسملة الحياة وسر الوجود

* أمي الحبيبة *

إلى من علمني العطاء بدون إنتظار إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار

* أبي العزيز *

إلى من دعمني ولم يبخل عليّ بنصائحه * خالي الحنون *

إلى كل أفراد العائلة من صغيرهم إلى كبيرهم

إلى كافة أساتذة علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية وبالأخص

الدكتور الحاج كادي.

حفصي صفاء

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ولك الشكر والمنة أن يسرت لي السبيل ووفقتني لإتمام هذا العمل والصلاة والسلام على سيد المرسلين، وخاتم النبيين ومعلم البشرية محمدا وآله وصحبه أجمعين. ووقفا عند قوله صلى الله عليه وسلم: (من لم يشكر الناس لا يشكر الله) رواه الترميذي.

وقال تعالى: (لئن شكرتم لأزيدنكم) صدق الله العظيم (سورة إبراهيم الآية 107)

في البداية أتقدم بعظيم الشكر إلى الأستاذ المشرف " د. الحاج كادي" الذي لم يبخل عليّ بنصائحه وإرشاداته القيمة، وعلى إهتمامه الكبير ومتابعته المستمرة، فقد قدم لي العون والجهد حتى اكتمل هذا البحث، أسأل الله أن يبارك فيه، وأن يسدّد على طريق الخير خطاه وأن يحرسه بعينه التي لا تنام ليظل من سنده العلم، فأرجو من المولى عزّ وجلّ أن يثيبه خير الثواب.

ولأن الشكر هو أقل ما يمكن أن يقدم عرفانا بالجميل لا يسعني إلى أن أشكر الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة، وقد زادني شرفا لقبولهم مناقشة مذكرتي أسأل الله أن يجازيهم خير الجزاء، كما أتقدم أيضا بجزيل الشكر والعرفان إلى كل أساتذة تخصص علم النفس على كل النصائح التي قدموها لي، وكذلك لا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري على حسن الإستقبال، ولا أنسى توجيه تشكراتي إلى كل عمال مكتبة العلوم الإجتماعية والأساتذة على مواقع التواصل الإجتماعي بجامعة ورقلة على تعاونهم وتعاملهم معي، وفي الأخير لا أنسى تهنئتي لكافة الطلبة المتخرجين خاصة دفعة علم النفس عمل وتنظيم.

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة، ثم التعرف على دلالة الفروق بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة، تبعاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) والأقدمية، واعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة الحالية في 100 عامل وعاملة من عمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري للمديرية الجهوية لولاية ورقلة، والتي تم إختيارهم بطريقة عشوائية حيث طبقت عليهم أداتين لقياس متغيرات الدراسة، منها أداة لقياس نظام الحوافز وأداة لقياس الأداء الوظيفي من إعداد الطالبة، الذي يتكون الأول منهما من 16 بند، والثاني من 16 بند، وهذا بعد التأكد من صدقها وتبائها، وتمت معالجة معطيات الدراسة الحالية بالإعتماد على اختبار "ت" لقياس الفروق، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS النسخة 33، وبينت النتائج أنه توجد علاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة، وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس لدى عمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة وأيضاً بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الأقدمية لدى عمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة، ونوقشت نتائج الدراسة في ضوء الجانب النظري وقدمت الدراسة العديد من التوصيات في ضوء تلك النتائج: توجد علاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة، كما توصلت الفرضية الثانية إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس لدى عمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة، إضافة إلى الفرضية الثالثة والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الأقدمية لدى عمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة.

Summary

The study aimed to identify the relationship between the incentive system and job performance among workers of the Office of Promotion and Real Estate Management in Ouargla, then to identify the significance of the differences between the incentive system and the job performance of the institution's workers, according to the gender variable (male, female) and seniority, and the current study relied on the descriptive approach. The current study sample consisted of 100 workers from the Office of Promotion and Real Estate Management of the Regional Directorate of the State of Ouargla, who were randomly selected, where two tools were applied to them to measure the study variables, including a tool for measuring the incentive system and a tool for measuring job performance prepared by the student, which consists of the first Of them from 16 items, and the second from 16 items, and this after being sure of their validity and accuracy. The data of the current study were processed based on the "T" test to measure differences, using the statistical program SPSS version 33, and the results showed that there is a relationship between the incentive system and job performance at The workers of the Office of Promotion and Real Estate Management in Ouargla, as well as there are no statistically significant differences between the incentive system and job performance according to the gender variable among the workers of the Office of Promotion And real estate management in Ouargla and also showed that there are no statistically significant differences between the incentive system and job performance depending on the seniority variable among the workers of the Office of Promotion and Real Estate Management in Ouargla, and the results of the study were discussed in light of the theoretical side and the study made many recommendations in light of these results: There is a relationship between the system The incentives and job performance of the workers of the Office of Promotion and Real Estate Management in Ouargla, and the second hypothesis concluded that there are no statistically significant differences between the incentive system and job performance according to the gender variable among the workers of the Office of Promotion and Real Estate Management in Ouargla, in addition to the third hypothesis which concluded that no There are statistically significant differences between the incentive system and job performance depending on the seniority variable among the workers of the Office of Promotion and Real Estate Management in Ouargla

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
/	إهداء
/	شكر وتقدير
/	ملخص الدراسة
/	فهرس المحتويات
الجانب النظري	
الفصل الأول: المدخل العام للدراسة	
4-2	1- مقدمة
9 -5	2- الإشكالية
9	3- تساؤلات الدراسة
10	4- فرضيات الدراسة
11 -10	5- أهمية الدراسة
12 -11	6- أهداف الدراسة
12	7- التعاريف الإجرائية للدراسة
الفصل الثاني: نظام الحوافز	
14	تمهيد
16 -14	1- تعريف الحوافز
17 -16	2- أهمية الحوافز
22 -17	3- نظريات الحوافز

25 -22	4- أنواع الحوافز
21 -20	5- أسس تقديم الحوافز
29 -26	6- مراحل تصميم نظام الحوافز
30	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
32	تمهيد
33 -32	1- تعريف الأداء الوظيفي
36 -33	2- عناصر الأداء الوظيفي
37 -36	3- محددات الأداء الوظيفي
39 -37	1/3- تقييم الأداء الوظيفي
40 -39	4- أساليب تقييم الأداء الوظيفي
41 -40	5- تحسين الأداء الوظيفي
44 -41	6- علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي
45	خلاصة الفصل
الجانب الميداني	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
47	تمهيد
47	1- منهج الدراسة
49 -47	2- الدراسة الإستطلاعية
55 -49	3- أدوات جمع البيانات وخصائصها السيكومترية
55	4- الدراسة الأساسية
56 -55	1/4- إجراءات تطبيق الدراسة

49 -48	2/4- عينة الدراسة
57	5- الأساليب الإحصائية
58	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة	
60	تمهيد
61 -60	2- نتائج الفرضية الأولى
62 -61	3- نتائج الفرضية الثانية
63 -62	3- نتائج الفرضية الثالثة
الفصل السادس: تفسير ومناقشة النتائج	
66 -65	1- تفسير ومناقشة الفرضية الأولى
67 -66	2- تفسير ومناقشة الفرضية الثانية
68 -67	3- تفسير ومناقشة الفرضية الثالثة
70 -69	خلاصة الفصل
71	الإقتراحات
73	قائمة المراجع
81	الملاحق
فهرس الجداول	
41	1- جدول يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الجنس - الأقدمية
45	2- جدول يوضح حساب معامل صدق مقياس نظام الحوافز والأداء الوظيفي باستخدام طريقة المقارنة الطرفية
48	3- جدول يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس - الأقدمية
52	4- جدول يوضح العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي

53	5- جدول يوضح دلالة الفروق بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لمتغير الجنس لدى عمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة
54	6- جدول يوضح دلالة الفروق بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لمتغير الأقدمية لدى عمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1- مقدمة
- 2- إشكالية الدراسة
- 3- تساؤلات الدراسة
- 4- فرضيات الدراسة
- 5- أهمية الدراسة
- 6- أهداف الدراسة
- 7- المفاهيم الإجرائية للدراسة

لقد شغل موضوع نظام الحوافز والأداء حيزا هاما من أبحاث الكثير من المهتمين بإدارة الأفراد قديما، وازداد الإهتمام به بشكل ملفت حديثا، ولم يقتصر الإهتمام على المختصين في إدارة الأفراد فقط، بل تعدى الأمر ليكون أحد أبرز محاور البحث في العلوم الاجتماعية، بوجه خاص في علم النفس العمل والتنظيم على إعتبار أنه أحد المرتكزات الأساسية لتحريك طاقات ورغبات الأفراد في العمل والتي تتعكس مباشرة على مستوى أدائهم في المؤسسة وتؤثر في تحقيق أهدافها.

ومن هنا ركزت العديد من الإدارات الحديثة اهتمامها ووقتها للمحافظة على مستوى الروح المعنوية لأفرادها العاملين، وتميئتها لتحقيق الاندماج بين الفرد والمنظمة من خلال تحقيق أهداف كلا الطرفين، بالإضافة إلى ذلك فإن البيئة التنافسية اليوم تتطلب قوى عاملة ومحفزة وملتزمة من أجل الوصول إلى أهداف العمل. فنظام الحوافز له أهمية بالغة في تحقيق نجاح أي مؤسسة وذلك راجع لكونه الأساس الذي تبنى عليه إنتاجية المؤسسة بدء بتحفيز عمالها، وانتهاء برفع إنتاجيتهم ومنه فهو يمثل العمود في إستقرارها وإستقرار عملها، ولكون هدفه يمثل زيادة إنتاج العمال من خلال تفاعل الأفراد، كذلك الإهتمام بالعنصر البشري قد توجه بصفة كبيرة إلى متابعة أدائهم ومن ثم تقييمه وكيفية تحفيزه وفقا لنظام المؤسسة المتبع حيث يلعب أداء العمال دورا هاما في توجيههم داخل المؤسسة من خلال رفع كفاءتهم الإنتاجية، ورفع مستوى انتمائهم للمؤسسة وعليه فإنه لا تخلو أي مؤسسة من نظام محدد ومدروس للحوافز والذي يساعد بدوره الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم للعمل ومنه ينعكس إيجابا على تفعيل دور المؤسسة في المجتمع، كما أن نظام الحوافز يختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة ودور كل مؤسسة داخل المجتمع ورغم ذلك فهي لا تختلف عن كونها حوافز متنوعة منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي والتي يحتاج إليها العامل لتحفيزه ودفعه

لزيادة إنتاجية كما ونوعا لإشباع حاجاته، وأداء العاملين يحظى بأهمية مرموقة في العملية الإدارية إذ يتم تحسين الأداء بتطبيق سياسيات التحفيز كوسيلة لدفع الافراد للعمل بحيوية ونشاط، ولجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر، ما يدفع المرؤوسين للعمل بفعالية فينعكس ذلك بالإيجابية على أدائهم.

وإنطلاقا مما سبق قامت الطالبة بإخضاع الجانب النظري والنزول به إلى الواقع من خلال الدراسة الميدانية لنظام الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين، وعلى هذا الأساس قسمت الدراسة إلى ستة فصول: ثلاثة فصول في الجانب النظري وثلاثة فصول في الجانب الميداني.

وقد جاء في الفصل الأول الذي يندرج تحت عنوان: المدخل العام للدراسة والذي تضمن كل من تحديد إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، المفاهيم الإجرائية للدراسة، أما الفصل الثاني، فيتمثل في الخلفية النظرية لنظام الحوافز ويتضمن أهمية ونظريات وأنواع وأسس ومراحل تصميم نظام الحوافز.

والفصل الثالث من الجانب النظري يحوي: الخلفية النظرية للأداء الوظيفي، وجاءت عناصره كالآتي: عناصر الأداء ومحدداته بالإضافة طرق تقييمه، وأساليب قياسه، والبحث في إجراءات تحسين الأداء. أما بالنسبة للجانب الميداني للدراسة فقد قسم إلى فصلين: فالفصل الأول أي الرابع حسب ترتيب فصول الدراسة فيتمثل في الإطار المنهجي للدراسة ويحوي جميع الإجراءات المنهجية التي تم الإعتماد عليها من طرف مجموعة البحث، وهي التعريف بمجتمع البحث ثم المنهج المستخدم في الدراسة، وأدوات جمع البيانات الميدانية (استمارة استبيان) فعينة الدراسة، وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة، أما الفصل الخامس

والسادس جاء تحت عنوان تحليل وتفسير نتائج الدراسة، وتتفرع ضمن عناصر تتمثل في تبويب وتحليل نتائج البيانات، مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات النتائج العامة للدراسة وأخيرا كانت بعض الاقتراحات لموضوع الدراسة ككل بالإضافة إلى قائمة المراجع والملاحق.

2- الإشكالية:

يعد العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج، لذلك تسعى أكثر المؤسسات إلى توفير قوة عمل كافية و مؤهلة على النحو الذي يمكنها من أداء الواجبات والمهام المنوط بها بكل إقتدار، وصولاً إلى تحقيق أهدافها بكل نجاح، لكن المقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة فيه، وتتمثل في العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات، بالإضافة إلى الإستعداد الشخصي للفرد والقدرات التي ينميها التعليم والتدريب، أما الرغبة في العمل فتتمثل في العوامل الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه (مرعي:2005)، والتسيير الحسن للموارد البشرية يتطلب استخدام المؤسسات لمجموعة من الآليات التي يمكن أن تساعد المؤسسات للوصول إلى غايتها، وهذا ما يؤكد ديموك بقوله: عن "الحوافز هي العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون معه جهداً أكثر مما يبذله غيرهم" (بن زانة خضير:2014، ص10)، وهذا ما جاءت به دراسة عبد العزيز (2006 سكيكدة) بعنوان الحوافز والفعالية التنظيمية: المؤسسة المينائية لسكيكدة: بحيث تناولت هذه الدراسة الإشكالية التالية: كيف تؤثر الحوافز على الفعالية التنظيمية؟ توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية بأن هناك علاقة بين الحوافز والفعالية التنظيمية، وذلك من خلال معرفة تأثير الحوافز المادية على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة المينائية لسكيكدة يؤدي إلى تحقيق فعالية التنظيم، من خلال شعور الفرد بارتفاع روحه المعنوية وشعوره بالإستقرار وتعاونه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، يؤدي إلى عدم للتفكير في مغادرتها، ومن جهة أخرى فإن عدم توافر الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للموظف المجتهد، قد يؤثر سلباً على أدائه ويفقد حماسه والإحساس بأهمية العمل وتتنخفض الروح المعنوية وللرغبة في الأداء بفعالية ويسهم في ضعف الإنتاجية، وبالتالي يقلص فرصة

تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، وهذا بالطبع ينعكس سلباً على كفاءته في العمل نتيجة عدم الرضا في العمل، وبالتالي ينخفض مستوى أدائه الوظيفي. وهذا ما تناوله الوافي (2013) في دراسته بعنوانه التحفيز وأداء الممرضين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية، عالية صالح، تبسة. هدفت الدراسة إلى العلاقات القائمة بين مختلف أنواع الحوافز التي تقدمها المؤسسة وأداء الممرضين، كان من أهم هذه النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن هناك ارتباط بين الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة بمختلف أنواعها ومستوى الأداء الوظيفي لدى الممرضين، وأن تأكيد الممرضين على عدم كفاية الأجر، ما خلق لديهم مشاعرهم الرضا والإرتياح في العمل، إضافة إلى أن الحوافز المعنوية بأنواعها الثلاثة (المشاركة في إتخاذ القرار، والترقية والتدريب) في مستوى الرضا والإستقرار لدى الممرضين، وأن عدم إشراك الممرضين في إتخاذ القرارات الخاصة بعملهم، وعدم إتاحة فرص حقيقة للتدريب والتكوين يفضي إلى عدم ارتياحهم في العمل، ومن ثم فإن إنخفاض الأداء الوظيفي للممرضين يعود بالأساس إلى عدم وجود نظام حوافز فعال يشبع الحاجات المختلفة للأفراد، والذي يؤثر سلباً في نوعية الخدمات الصحية عموماً. وهذا ما يبرز أهمية الحوافز في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي، والحوافز تختلف من فرد إلى آخر، ومن مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب النشاط العملي، الذي تمارسه تلك المؤسسة سواء كانت في مجال الإقتصادي ما أو غير ذلك، كما تؤكد دراسة (لاي:2009، سنغافورة) في دراسته بعنوان تحفيز الموظفين بواسطة برامج الحوافز والتي هدفت هذه الدراسة للكشف عن أنواع الحوافز وعناصرها الأكثر تأثيراً في تحفيز الموظفين، وزيادة دافعيتهم وتحسين مستوى أدائهم، وتوصلت إلى نتائج تنص أن الحوافز تعتبر ذات قدرة تحفيزية قوية للتأثير في رغبة الموظفين في العمل بجهد أكبر، ورفع المستوى على زيادة دافعيتهم، وتحفيزه لأعلى المستويات منها

العلاقة بالزملاء وظروف العمل والعمل المهم وكذا توصلت بأن الحوافز المعنوية، والحوافز المادية والمواد الملموسة يكون تأثيرها فترة قليلة من الزمن، فتعد أهمية الحوافز بأنها تكمن في أن الموظف (أيا كان مجاله) يلزمه أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز، حيث أنها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة في المنظمة، وكذلك تعمل الحوافز على منع شعور الإنسان بالإحباط، إذ تعمل على تهيئة الأجواء سواء كانت مادية أو معنوية، فإنها كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله وكفاءة عالية، وعموما تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقق مستوى عالي من الأداء، وللحوافز أهمية كبيرة في التأثير على مستوى الأداء، أين يكمن في المساهمة في إشباع حاجة العاملين، ورفع روحهم المعنوية وكذا المساهمة في إعادة تنظيم منظومة إحتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها وكما تساهم في التحكم في سلوك العاملين بها يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين وتنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.

أما الأداء الوظيفي فإنه يحظى بأهمية مرموقة في العملية الإدارية، بحيث يشكل أهمية أساسية لأي منظمة من خلال الإستقلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية، وأنها ليست مجرد أداة للسيطرة وفرض السلطة على العاملين، بل أداة للتشخيص المناسب، وكذلك تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية، لتمكنها من إدارة تلك الموارد بكفاءة وإقتدار على

التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال (أبو الشرح:2010)، وكما يشير Haynes بقوله : " أن الأداء هو الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال ، ويعبر الأداء عن المجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته بدقة في أقصر وقت وأقل جهد، (قويشة: 2007، ص43)، كما نجد عملية تقييم أداء الموظفين بأنها ذات أهمية لقياس مستوى الأداء، بمعنى أن نتائجها مسؤولة بشكل مباشر عن مكافأة الموظف أو حرمانه، وللأسف هذا المنطلق راسخ في عقول معظم الموظفين. ما الغرض من عملية تقييمه؟ لعل من أهم الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي مساعدة المنظمات للوصول لأهدافها من خلال إدارة وتنظيم موظفيها، بهدف تنمية الموارد البشرية والحفاظ على مستوى الجودة، وللحصول على قوى عاملة متخصصة ومؤهلة، ولهذا الغرض كان لابد من إنشاء نظام تقييم قدرات الموظفين وتوقعاتهم ومحاورهم ورضاهم. وهذا ماتناولته دراسة جاب الله (1991) بعنوان محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة تقييم الأداء، خلصت هذه الدراسة إلى نتائج هامة من أهمها: ثقة العاملين في عدالة ودقة ونظام تقييم الأداء المطبقة بالمنظمة تزداد كلما شعر هؤلاء العاملين أن النظام يتصف بكل العدالة الإجرائية والجزائية. وأن إستخدام تقييم الأداء له أهمية في تحفيز الموظفين. وضرورة علنية نتائج تقديرات تقييم الأداء، وإذا تم طرح إدارة الموارد البشرية على أنها دورة لأربع وظائف رئيسية تبدأ من إختيار الموظفين ثم تقييم أدائهم، من أجل تحديد نظام التعويض المتناسب مع تقييمهم بهدف تطوير أدائهم، ويبدو أن هذا النموذج قد أثبت فشله في ظروف بيئة العمل الحالية ولم يعد مقبولا حديثا، ولكنه مع ذلك كان له الفضل في التركيز على ضرورة إنشاء نظام تقييم أداء الموظفين لابد من معرفة وبيان الفرق بين إدارة أداء الموظفين وتقييمهم، كما أن لا يعبر قياس أداء الموظفين فقط عن كمية العمل للموظف

أو جودته، ولكن لابد أن يتضمن قياس أداء الموظفين محاور اليقظة، والقدرة على العمل، والسلوك الوظيفي، والحضور والتغيب عن مكان العمل، والعلاقة بين الزملاء، وبكل بساطة يمكن تعريف أداء الموظف على أنه نتيجة لتفاعل القدرات التواصلية لأداء العمل والجهد المعتمد على الدافع الداخلي، والظروف المنظمة لمكان العمل، والتي أعدت ونظمت من أجل الموظفين، حيث أن الأداء المتوقع لا يمكن أن يرتفع من فقدان أو تغيب أيا من هذه المحاور، فعلى سبل المثال لا يهتم مدى جاهزية مكان العمل أو مدى تأهل الموظف في حال عدم رغبة الموظف على أداء هذا العمل، حيث إن أداء لا يمكن توقعه في حال كان الموظف ليس لديه دافع داخلي للقيام بالعمل، ومن هذا المنطلق نطرح التساؤل التالي: ماهي العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقارية؟

3- التساؤلات:

ومن هذا المنطلق نطرح التساؤلات التالية:

1- هل توجد علاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري باختلاف متغير الجنس (الذكر، الأنثى)؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لدى عمال ديوان الترقية باختلاف (متغير، الأقدمية)؟

4 - الفرضيات:

1- توجد علاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري.

2- توجد فروق دالة في نظام الحوافز والأداء الوظيفي لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري باختلاف متغير الجنس.

3- توجد فروق دالة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري باختلاف متغير الأقدمية.

5- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي يبحث عن الحوافز وعلاقته بالأداء الوظيفي في قطاع إقتصادي، والمتمثل في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري (Opji)، يمكن النظر في أهمية الدراسة من الزوايتين العملية والعلمية.

1/5- الأهمية العلمية:

- تكمن الأهمية العلمية النظرية لهذا البحث في أنه يحاول تحديد أنواع الحوافز المعنوية والمادية، وعلاقتها بالأداء الوظيفي، ولذلك فإن هذا البحث قد يثرى المكتبة، بما سوف يتضمنه من معلومات عن الحوافز وكل من الأداء الوظيفي.

- أهمية موضوع الحوافز وماله من دور في التأثير في أداء العاملين، يعد لها المحرك الرئيسي بطاقات الأفراد ورغبتهم في العمل، ولذلك فإن عدم توافرها أو عدم فعالية نظامها لا بد أن يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أداء العاملين، ومن الممكن القول أن قدرة

المؤسسات إلى تحقيق أهدافها تتوقف كثيرا على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد العاملين، ووضع نظام فعال للحوافز تؤدي لإثارة الدوافع التي تدفع العاملين للإنتاج، والإبداع والرضا الوظيفي، بما يشعر العامل بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة.

- إن توفر الحوافز المادية والمعنوية الفعالة يساهم في تحقيق الإستقرار والإلتزام، وينشر روح التعاون بين العاملين، ويمنح العامل ما يستحقه من تقدير وإحترام، ولعل الأهم من ذلك تلاقي النتائج السلبية، التي قد يسببها الضعف والقصور في نظم الحوافز، والمتمثلة في الإحباط، وقلة الإنتاج، وعدم الإلتزام، والإهمال والغياب.

2/5- الأهمية العملية:

توجه هذه الدراسة إهتمامها الرئيسي للتركيز والتطبيق على العمال في المؤسسة ديوان الترقية (عينة الدراسة)، ومن ثم فإن ما تتوصل إليه من نتائج ستعود بالدرجة الأولى على عمال المؤسسة الإقتصادية بصفة عامة، وما يترتب على ذلك من التواصل إلى أنظمة تحفيز فعالة تساهم بقوة في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف.

6- أهداف الدراسة:

كما لا يخفي علينا دراسة هدف أو غرض تطمح إلى تحقيق والعمل على جعله ذو قيمة علمية، فالدراسة تهتم بإبراز الدور الذي يلعبه نظام الحوافز في تحسين ورفع الأداء الوظيفي وبالتالي الدراسة تهدف إلى:

- تبيان لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري أهمية رأس المال البشري في المؤسسة

ودوره في الرفع من أدائها لتمكينها من مواجهة المنافسة.

- إبراز أهمية وضع نظام تحفيزي فعال يساهم في دفع العمال خاصة الإطارات منهم للإبداع والابتكار والتحديد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- معاينة أهم المشاكل والعراقيل التي تعترض الأداء الفعال في المؤسسة العقارية بصفة عامة أو التعرف على معيقات ومشكلات نظم التحفيز خاصة فيها.
- التعرف على درجة الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة التسيير العقاري.
- التعرف على موضوع الحوافز من منظور سيكولوجي.

7- التعاريف الإجرائية:

1- الحوافز:

هي مختلف الوسائل التشجيعية المادية والغير مادية، التي يحصل عليها الفرد ذو الأداء المتميز في الشركة، بهدف تشجيعه على الإنتاج، و تحسين نوعه، و تحقيقه لأهداف الشركة. ويقاس في هذا البحث بقدرات العاملين في شركة (opji) ديوان الترقية والتسيير العقاري لفقرات مقياس الحوافز الذي أعد من طرف الطالبة.

2- الأداء الوظيفي:

هو قيام العامل في المنظمة بالواجبات المهنية والعلمية والإدارية، الموكلة إليه بموجب الأنظمة والتعليمات المعمول بها في المؤسسة الإدارية التي يعمل فيها بكفاءة وفعالية. ويقاس في هذا البحث بمجموع الدرجات التي يحصل عليها العامل خلال تقييم المدير أو المسؤول لأدائه من إجابته على بنود بطاقة تقييم الأداء الوظيفي في شركة (opji) ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة، الذي أعد من طرف الطالبة.

الفصل الثاني: نظام الحوافز

تمهيد

- 1- تعريف الحوافز
- 2- أهمية الحوافز
- 3 - نظريات الحوافز
- 4- أنواع الحوافز
- 5- أسس تقديم الحوافز
- 6- مراحل تصميم نظام الحوافز

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد موضوع الحوافز من الموضوعات الرئيسية والمحورية في علم الإدارة، وذلك لأنه يمس صميم العامل البشري، ذلك العامل الذي يمثل الهدف والوسيلة وغاية النتائج حين إنجاز أي عمل، فالحوافز هي قوة محرّكة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والتميز بمعنى أنه بمثابة المقابل للأداء المتميز، وبالتالي فإن للحوافز تأثيراً كبيراً ومباشراً على توجيه السلوك وتحديد الإتجاهات وزيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين، كما أنها تعمل على منع شعور الفرد بالإحباط وتدفع العامل إلى المثابرة في عمله وتجعل أدائه فعالاً.

1- تعريف الحوافز:

أ- مفهوم لغوي:

الحوافز جمع، مفردة حافز من الفعل حفز والتي تعني دفعه من الخلف.

(نهى عطايا: 2016، ص 49)

وجد، وأسرع للمضي فيه وأستعد، أي بمعنى حثه ودفع إليه.

(مجمد حافظ حجازي: 2005، ص 212)

ب- المفهوم الاصطلاحي:

يقصد بكلمة (الحافز) في علم النفس الباعث أو المنبه إلى السلوك، فالفرد يعبر عن

شعوره نحو حافز معين، ومن حيث الإصطلاح فقد تعددت التعريفات التي ذكرت عن

الحوافز وتنوعت في الأدب النظري المنشور، وذلك تبعاً لإختلاف منطلقات وجهات نظر العلماء والباحثين وتباينها. (نهى عطايا: 2016)

وكتعريف آخر: الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إدارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية. (نوري منير: 2010، 284)

ويرى العديلي: أن الحوافز هي "الإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتحريك دافعة نحو سلوك معين وأدائه وأنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته ويحقق أهدافه. (محمد نائل محمد ربيع: 2016)

يعرف Dimok: أن الحوافز بأنها العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل، ويبدلون مع جهداً أكبر مما يبذله غيرهم. (الكلاهد: 2008، ص 115)

ويذهب ostroff: أن الحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوافر في بيئة العمل، وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها بالعمل، أي أنها قوة دفع توجه سلوك الأفراد إلى تحقيق أهداف المؤسسة. (نهى عطايا: 201، ص 50)

ومن خلال التعاريف السابقة، نستنتج أن الحوافز هي مجموع العوامل المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة للعاملين، والتي تعمل على تحريك الدوافع المكبوتة داخلهم والسعي لإشباعها، وذلك عن طريق تحسين أدائهم وسلوكهم. وأن نظام الحوافز هو مجموعة أسس وقواعد تقوم على تحديد الحوافز الموجودة بالمؤسسة وكيفية تطبيقها، ويكون هذا النظام

مكتوب ومقنن، وتحاول المؤسسة من خلاله تلبية حاجيات ومتطلبات مسبقا لعمالها بغرض تحقيق أهدافها.

2- أهمية الحوافز:

تكمن الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال إستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع والإجتماعية، وتأتي أهمية نظم الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها وفيما يلي نذكر منها: (عاشور حورية: 2016، ص 10)

أ- أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة:

وتكمن أهميتها فيما يلي:

* رفع مستوى الأداء لدى العاملين.

* تحسين جودة الخدمات والمنتجات.

* ترقية المركز التنافسي للمنظمة.

* تخفيض التكاليف عنصر العمل، وذلك عن طريق تخفيض نسب التغيب ودورات العمل.

(عاشور حورية: 2016، ص 10)

ب- أهمية الحوافز بالنسبة للفرد:

تكمن أهمية الحوافز بالنسبة للفرد فيما يلي: (عاشور حورية: 2016، ص 11)

* إشباع حاجيات الفرد المادية والمعنوية.

* إيجاد علاقات إجتماعية تعاونية بين الأفراد.

* خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات.

* تحريك دافعية الفرد نحو العمل. (عامر عوض: 2008، ص 88)

3- نظريات الحوافز:

هناك العديد من النظريات التي قدمت في هذه الجوانب على طول تاريخ الفكر الإداري منها ما تمت الإستفادة منه بشكل محدود، ومنها ما يستعمل إلى اليوم في تسيير الموارد البشرية.

1/3 - نظرية الإدارة العلمية:

مؤسس هذه النظرية "فريدريك تايلور frederik taylor" كان من أوائل الناس الذين تحد ثوا عن التحفيز عام 1911م، حيث ركز على أهمية الحوافر المادية.

(سليمان حبيبة: 2017، ص 28)

إفترض "تايلور" أن الموظفين كسالى ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط، وللوصول إلى نظام عادل للرواتب والحوافز، إقتراح أن يتم تجزئة العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها، وأخيرا دمج هذه الأجزاء مرة ثانية بشكل فعال، هذه العملية كانت تسمى دراسة الحركة والوقت. (فاتن أبو بكر: 2000، ص 23)

2/3 - نظرية العلاقات الإنسانية: Elton Mayo

في العشرينيات من القرن الماضي، ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الإنسانية، تركز هذه النظرية على التحفيز وعلى تحسين العلاقات في بيئة العمل، وكانت هذه النظرية بقيادة "التوان مايو". (زيد سليمان: 2014، ص15)

ترى هذه النظرية أن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين، لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب ألا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية. وقد إستنتجت من هذه النظرية أن سبب زيادة الإنتاجية ليست التغيرات في بيئة العمل، وإنما في طريقة إدارة العالمين فكلما زادت الروح المعنوية بين العاملين زادت إنتاجهم. (جمال محمد أبو شنب: 2014، ص64)

3/3 - نظرية ماسلو: Abraham maslow

تعتبر نظرية سلم الحاجات التي مؤسسها "أبرهام ماسلو" أن حاجات الإنسان إذا ما شبعت فإنها لأتعود دافعا للسلوك، لذا فالحاجات الغير مشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفزه، وأن الحاجات التي في أسفل الهرم يجب أن تشبع أولاً، صنف "ماسلو" الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب أولويتها من الأسفل إلى الأعلى كما يلي:

أ- الحاجات الفسيولوجية: وتمثل الحاجة للأكل، والشراب، والهواء... الخ وتشبع هذه الحاجات عن طريق الحفز الحالي، حيث يعمل الفرد من أجل الحصول على الأجر كي يشبع حاجاته الفسيولوجية.

- ب- حاجات الأمن: إذا ما أشبع الإنسان إحتياجاته الفسيولوجية فإنه يبحث عن الأمن لحماية نفسه من الأخطار البيئية والطبيعية... إلخ، المتعلقة بضمان إستمرارية العمل للفرد.
- ج- الحاجات الإجتماعية: الإنسان إجتماعي بطبعه فهو يعيش ضمن الجماعة ويسعى لتكوين العلاقات والارتباط مع الآخرين في المجتمع.
- د- إحترام وتقدير الذات: يسعى الإنسان إلى الحصول على تقدير الآخرين وإحترامهم والشعور بالإنجاز والثقة في المجتمع الذي يعيش فيه.
- و- تحقيق الذات: وهي أعلى نوع من الاحتياجات الإنسانية وتشمل الحاجة إلى تحقيق الذات عن طريق المنجزات والإبداع. (فتحي أحمد نياب عواد: 2013، ص 229)

4/3- نظرية (x) ونظرية (y) "لدوغلاس ماك جريجور" DouglasMc Gregor:

حيث قام عالم النفس المهني دوغلاس في الخمسينات بتطوير النظرية التي تقول: أن معظم المدارس يميلون إلى الإشتراك في إحدى نظريتين عن طبيعة بشرية، وقد سمى هاتين نظريتين (x) و (y) حيث ترى نظرية (x) أن المدراء يرون ما يلي: أن الموظف خامل لا يحب العمل. ليس له طموح فكل ما يهمله الأمان. يحتاج إلى رقابة وإشراف مستمرين.

(فليب وائيلي، تر: يوسف أحمد ظافر 2009، ص25)

نظرية (y): تعتبر هذه النظرية مثالية تقدمية وتحمل العديد من الجوانب الإيجابية إذا عرفنا كيف نستغلها وتتمثل فيما يلي:

- أن العمل عملية طبيعية لدى الناس تحتاج إلى بذل الجهد العقلي والجسمي.

- الإلتزام تجاه الأهداف مرتبط بالرضا والإنجاز والحوافز.

- الموظف العادي يبحث عن المسؤولية ويقبلها في الأحوال الصحيحة.

(مدحت محمد أبو نصر: 2007، ص 344 - 345)

5/3- نظرية العاملين: هذه النظرية لصاحبها "فريدريك هيرزبيرج" frederik Herzbeg

فهي نتاج البحوث والدراسات الميدانية التي قام بها هيرزبيرج وزملائه سنة 1959 من خلال دراسة موسعة متمثلة في فئتين من المهندسين والمحاسبين يعملون لدى بعض المنظمات، وذلك بهدف التعرف على دوافع العمل كما يجب التفرقة بين نوعين من عوامل هما:

1/العوامل الوقائية:

وهي تلك العوامل الصحية الخارجية التي لا ترتبط بالعمل، حيث تمنع شعور الفرد من الإحساس بعدم الرضا والنقص في العمل، وغيابها يؤدي إلى عدم الرضا والشكوى في حين أن توفرها لا يؤدي إلا للرضا العالي والدافعية للأداء العالي، فمثلا إذا كانت الظروف المادية ممتازة، كأن تكون الرواتب جيدة والمباني مؤقتة فهذا لا يولد الرضا العالي لأنه سيتم تقبلها كحالة طبيعية، كما أنها لا تولد لدى الأفراد الدافعية العالية لأداء مهامهم بل قد تدفعهم للإسترخاء والتكاسل. (نور الدين حاروش: 2014، ص124)

وتتمثل هذه العوامل الوقائية في:

- ظروف العمل المادية كالضوضاء والتكييف.

- العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل.

- العلاقة بين الفرد وزملائه في العمل.

- سياسة وأساليب الإدارة من حيث الوضوح والتحفيز وغيرها.

- الأجر من حيث كفايته وعدالته. (نور الدين حاروش، ص125)

2/ العوامل المحفزة: هي عوامل مرتبطة بمحتوى الوظيفة، فإذا توفر كان الأفراد راضين عن وظائفهم فهي تؤدي إلى تحفيزهم، ولكن عدم توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة عالية من الإستياء وعدم الرضا لدى العمال.

ويمكن القول إنه لم يتم الإعتماد على مقياس موحد للرضا في هذه النظرية، إذا أن الشخص قد يرغب بجزء من عمله، لكنه يظل يعتقد أن العمل المقبول كما أن المنهجية التي إستخدمها منهجية محدودة، فحينما تسير الأمور بشكل جيد يقوم الناس بإلقاء الأمر إلى أنفسهم والعكس فحين يفشلون يلقون اللوم على البيئة الخارجية.

(نور الدين حاروش، ص126)

6/3 - نظرية الإدارة بالأهداف:

تعتبر هذه النظرية إستراتيجيات جديدة تتبناها الكثير من المؤسسات، وتتلخص هذه النظرية بأن الأهداف العامة للتنظيمات يتم تقريرها من خلال مشاورة ومشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف العامة، كما أن الهدف يجب أن يكون معروف وواضح سواء كان خاص أو عام، ومن فوائد هذا النوع نجد:

- أن الفرد أن يكون لديه تعاريف محددة ومعبرة ودقيقة للأهداف والمقاييس توضح مستوى الإنجاز المطلوب لتحقيقها.

- اشتراك الفرد في تحديد وتقرير الأهداف العامة من خلال إشراكه في المناقشات، والمشاورات المتبادلة بين أصحاب العمل والعمال.
- إيجاد نظام تقييم مبني على التحصيل والإنجاز ومبني على المشاورة.
- يكون هناك احتمالية قوية لأن الأهداف الشخصية للعاملين قد تحققت ضمن الأهداف العامة للتنظيم بسبب إشتراك العاملين في المساهمة والإشتراك في تحديد هذه الأهداف.
- يخلق هذا الأسلوب موقف يكون فيه رئيس العمل إستجابة لتسهيل ومساعدة العاملين في حكمه وتقييمه لإنجازهم.
- رغم ظهور كم هائل من النظريات مؤخرًا في مجال التحفيز ومجال الدراسة النفسية، إلا أنه تبقى النظريات السابقة هي أهم النظريات. (نور الدين حاروش، ص38)

4- أنواع الحوافز:

أولاً: من حيث طبيعتها:

1- الحوافز المادية:

تعتبر الحوافز المادية من أهم مثيرات الدافعية للعمال، ذلك تساهم في تلبية حاجاتهم الإقتصادية والنفسية الغير المشبعة لديهم، فلا بد من تقديم حوافز مادية في كل مؤسسة لضمان إستمرار بذل العامل لمجهود أكبر وتحسين مستوى أدائه.

(بن دريدي منير: 2013، ص136)

- إن الحوافز المادية هي مجموعة الخدمات والوسائل التي تقدمها المؤسسة للعمال بغية إشباع حاجاتهم من الناحية المادية، كما تستخدم في حثهم وتشجيعهم على زيادة الإنتاج، وتكون هذه الحوافز فردية أو جماعية.

2- الحوافز المعنوية:

هي عبارة عن حوافز غير مادية، ترتبط بشكل مباشر بالحاجات الإجتماعية والذاتية للإنسان فهي لا تعتمد على المال في إثارة تحفيز العامل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها إحترام العنصر البشري، الذي له أحاسيس وأمال وتطلعات إجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة. (بن دريدي منير: 2013، ص136)

ثانيا: من حيث أثرها:

1-الحوافز الإيجابية:

تتلبى هذه الحوافز حاجات ودوافع العاملين من جهة، ومصالح المؤسسة من جهة أخرى، لأن الإنتاج وتحسين النوعية والقيام بالإرتكازات والإختراعات وتحمل المسؤولية والإخلاص في العمل كل هذه تعتبر نتائج جيدة وإيجابية، وعلى المؤسسة أن تقوم في مقابلها بمكافأة العاملين بها سواء بالحوافز المادية أو المعنوية.

2- الحوافز السلبية:

يطلق عليها حوافز التهديد والتي تسعى إلى تأثير في سلوك الفرد من خلال العقاب والردع والتخويف أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخضم من الأجر أو الحرمان من العلاوة أو المكافأة أو الترقية. (أنس عبد الباسط:2011، ص180)

ثالثاً: تقسيم الحوافز من حيث المستفيدين منها:

أ- الحوافز الفردية:

هي الحوافز التي تعتمد على أداء الفرد وليس الجماعة أو المنظمة ومن أهم مزايا الحوافز الفردية أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة ولهذا فإن هذا النوع هو الأكثر استخداماً. (نور الدين حاروش: 2011، ص14)

ب- الحوافز الجماعية:

يقصد به كافة العاملين في المؤسسة وذلك بتخصيص مثلاً نسبة معينة من الأرباح لمختلف العاملين إذا زادت ربحية المؤسسة عن العام الماضي أو تقديم جائزة لأفضل قسم في المؤسسة من أقسام إدارة الإنتاج هذا النوع من الحوافز يؤدي بالعاملين إلى العمل بروح الفريق الواحد. (هاني خلف الطراونة: 2012، ص17)

رابعاً: تقسيم الحوافز من حيث موقعها:

ينقسم هذا النوع من الحوافز إلى حوافز مباشرة وأخرى غير مباشرة:

أ- الحوافز المباشرة:

تمثل الحوافز المباشرة التي تمس العاملين عند تحقيقهم لمعدلات متميزة من الأداء ونجد فيها الحوافز المادية مثل المكافأة والمنح، والحوافز العينية كالعلاج المجاني، والحوافز المعنوية مثل: تقدير جهود العاملين، لوحات الشرف. (خديجة خروب: 2011، ص 14)

ب- الحوافز غير المباشرة:

فهذا النوع يمنح لكافة الموظفين بنفس القدر على غرار تفاوت كفاءتهم ومناصبهم في الهرم التنظيمي للمؤسسة وبما أن المؤسسات في الوقت الحالي كنظام إجتماعي.

(بسمة بوكروش: 2011، ص197)

5- أسس تقديم الحوافز:

حتى تكون الحوافز ذات فعالية لابد من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منح هذه الحوافز ويمكن عرض هذه الأسس كما يلي:

1- الأداء:

يعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز، وقد يكون الوحيد في بعض المؤسسات ويمكن أن نلاحظ هذا التميز في كمية المنتج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها. (أبو الحجاج: 2010، ص18)

2- المجهود:

تلجأ المؤسسة لهذا الأسلوب عندما يصعب قياس نتائج العمل كما هو الحال في وظائف الخدمات والأعمال الحكومية لذلك تأخذ المؤسسة في الحسبان المجهود.

(لمياء بنت عبد الله: 2010، ص31)

3- الأقدمية:

ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء للمؤسسة، لذلك يجب مكافأته وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة وحوافز.

(أحمد ماهر: 2004، ص238)

المهارة:

في معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا أو إجازات أو دورات تدريبية. (ماهر: 1999، ص283)

6- مراحل تصميم نظام الحوافز:

لتصميم نظام جيد للحوافز يجب على المختص في ذلك المرور بمجموعة من المراحل وهي كالتالي:

1- تحديد هدف النظام:

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة وإستراتيجية محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا، ليحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف هذا النظام تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإدارات، أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف. (بن دريدي منير، ص143)

2- دراسة الأداء:

تسعى هذه الخطوة إلى توظيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، ولتوظيف الأداء الفعلي يستدعي توفر:

* **وجود وظائف ذات تصميم سليم:** فلا تكون الوظيفة بها مهام أو أكثر ولا أقل مما يجب، وأن الوظيفة محددة وواضحة ومفهومة المهام، وذات بدايات ونهايات معلومة، وذات عمليات ونواتج واضحة.

* **عدد سليم للعاملين:** بحيث أن يكون عدد العاملين لا أكثر ولا أقل، وإذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة فهل أعمالهم على سبيل التشابه أو التابع أو التكامل؟

* **طرق عمل سليمة:** ونعني بهذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل، وأساليب للأداء والإتصال وخطوات للحصول على مدخلات العمل، وخطوات للمراحل والعمليات، وأيضا لنواتج العمل.

* **ظروف عمل ملائمة:** ويعني هذا إن مكان يسهل الأداء، وذلك من حيث التجهيزات، والأدوات والإضاءة والحرارة والتهوية والمواصلات وغيرها.

* **سيطرة كاملة للفرد على العمل:** فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه، وأن هناك ظروف تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل.

* **كمية العمل:** مثل عدد الوحدات المنتجة، عدد الرحلات، عدد الفواتير التي تمت مراجعتها، والمبالغ التي تم تحصيلها، وكلها يمكن نسبتها إلى فترة زمنية معينة مثل الساعة، اليوم، الشهر، السنة.

* **جودة العمل:** مثل عدد الوحدات المعابة، عدد الوحدات السليمة وحجم المردودات، وحجم الديون.

* **التدرج والترتيب:** بمعنى أن يتسم القياس بنوع تقديري وحكمي مثل: (ممتاز - جيد جدا، جيد - مقبول، ضعيف)، والترتيب هو وضع أداء الأفراد محل التقييم على مقياس يفاضل بينهم. (فهذا الأول ثم الثاني فالثالث)

3- تحديد ميزانية الحوافز:

وهي ذلك المبلغ المتاح الذي ينفق على نظام الحوافز، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

✓ **قيمة الحوافز والجوائز:** وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز لأنها تتضمن كل من المكافآت، العلاوات، الرحلات والهدايا، وغيرها. (بن دريدي منير: 2013، ص12)

✓ **التكاليف الإرادية:** وهي التي تغطي بنود مثل تكاليف التصميم وتعديله، والإحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.

تكاليف الترويج: وهي تغطي بنود مثل النشرات الكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية، والمراسلات، وخطابات الشكر والحفلات.

هنا يمكننا التمييز بين نوعين من ميزانيات الحوافز وذلك من خلال النظر إلى حجم الحوافز ذاتها:

أ- **ميزانية ثابتة:** فيها يتم تحديد مبلغ ثابت ومعروف مسبقا، كأن نقول أن الميزانية التي تخص الحوافز هي 3 مليون خلال السنة القادمة، وهي تحدد وفقا للخبرة السابقة للمنظمة، وحجم ميزانية الأجور، ومدى كفاية الأجور، وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج، ويمكن تحديد هذه الميزانية باعتبارها نسبة ثابتة من ميزانية الأجور.

(بن دريدي منير: 2013، ص7)

ب- **ميزانية مرنة:** ويعني أن تكون الميزانية متغيرة، وغير محددة، وذلك حسب أرقام وأرباح المبيعات أو الإنتاج، وعلى هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء متغير. (مريم عزي: 201، ص8)

هذه الطريقة لا تلزم أي قيود على الإرادة حيث أنها لا تتعهد بدفع مبلغ معين، وذلك لأن مبلغ الحوافز يتحدد في ظل ما يتحقق من أداء ونواتج وبالتالي فالنظام يمول نفسه بنفسه.

4- **وضع إجراءات النظام:** وهنا تتم ترجمة النظام على شكل خطوات، وإجراءات متسلسلة وهي تسجيل الأداء، وحساباته ونماذجه وإجتماعاته وأدوار المشاركة فيه، وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز، وسنتطرق لتوضيح هذه الإجراءات الواحدة تلو الأخرى:

- **تحديد الأدوار:** وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسة، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، ثم رفع التقارير إلى جهات محددة (مثل مدير نظام الحوافز، أو مدير الموارد البشرية، أو الرؤساء المباشرين) للإعتماد عليها في الموافقة على الإقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينة.

- **الإجتماعات:** قد يحتاج الأمر إلى عقد إجتماعات خاصة بلجنة الحوافز أو قسم الحوافز، أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين، ويحتاج الأمر إلى تحديد من المجتمعين ودورية الإنعقاد.

- **توقيت تقديم الحوافز:** هل هي شهرية أم سنوية؟ أم أنها تعطى الأداء المتميز مباشرة؟ وهل تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد؟

- **نوع الحافز:** هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء، كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحوافز على إحتياج من يتلقاها، والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.

- **النماذج:** ويشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج إقتراحات صرف وتقديم الحوافز معينة. (القحطاني: 2005، ص 191-192)، (حسونة: 2008، ص 102)

خلاصة الفصل:

إن نظام الحوافز هو مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية تسخرها المنظمة لتحفيز عاملها نحو سلوك أفضل ونتائج أحسن للعاملين والمنظمة معا، وإرادته وكيفية العامل معه، بحيث يعتبر أحد أهم الدعائم التي يمكن من خلالها إدارة العاملين في المؤسسة، والحوافز هي الشيء المادي أو المعنوي الذي يؤثر في سلوك العاملين نحو تحقيق هدف معين تم تحديده مسبقا، وهذا يتطلب فهم عميق للسلوك الإنساني حتى يتسنى تحديد نوعية الحوافز الممكن تقديمها من أجل تغيير السلوك الذي يختلف من فرد لآخر تبعا لعوامل منها: البيئة، العمل، الثقافة، العمر، مستوى التعليم، الجنس، الإتجاهات، القدرات الشخصية وغيرها. والإدارة الناجحة هي القادرة على تحديد ومعرفة نوع الحافز الممكن تقديمه من أجل تعديل سلوك الأفراد، مما يخدم أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، وبما يتلاءم حجم المؤسسة وتوفر الإمكانيات وكلما كانت الإدارة ناجحة في تطبيق نظام الحوافز، بحيث تلبي حاجات الأفراد كلما كان تحقيق الأهداف المرسومة أكبر وأعظم، إضافة إلى المحافظة على الأفراد العاملين في المؤسسة.

ومما سبق يتضح مدى أهمية الحوافز كمقوم الرئيسي في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الصحية بصفة خاصة، بل وركيزة أساسية، ولا يقتصر الإهتمام فقط بوضع الحوافز، بل من ربطها بالأداء بحيث توضع معايير محددة، عادلة وموضوعية حتى تؤدي تلك الحوافز الأهداف المرغوبة.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

- 1- مفهوم الأداء الوظيفي
- 2- عناصر الأداء الوظيفي
- 3- محددات الأداء الوظيفي
- 1/3- تقييم الأداء الوظيفي
- 4- أساليب تقييم الأداء الوظيفي
- 5- تحسين الأداء الوظيفي
- 6- علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

أثار موضوع الأداء الوظيفي إهتمام الباحثين والمفكرين في محيط الإدارة، ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي في المنظمات الإدارية، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة ومن هنا يمكن أن نتعرف على مفهوم الأداء الوظيفي بالإضافة إلى التعرض لمحدداته ومعاييره.... الخ.

1- تعريف الأداء الوظيفي:

أ- التعريف اللغوي:

يعرف الأداء في المعاجم والقواميس العربية بأنه مصدر الفعل أدى، ويقال أدى الشيء أي أوصله أدى الأمانة وأدى الشيء الذي قام به. (ابن منظور، ص 26)

ب - التعريف الاصطلاحي:

من خلال النظر إلى الدراسات والبحوث في مجال الإدارة والتسيير، نجد أن الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل أسند إلى شخص أو مجموعة من الأشخاص للقيام به.

(بدوي، مصطفى: 1988، ص 166)

أما مجيد سوسن شاكر تعرفه: بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل. (شاكر: 2011، ص 77)

كما جرى تعريفه بأنه "الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها

في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له". (جميلة:2015، ص60)

يعرف "thomas Gilbert" أنه "لا يجوز الخلط بين السلوك، والإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد عن العمل من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا". (الخالدي:2009، ص49)

ويعرف "Haynes" أن الأداء هو "النتائج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال، ويعبر الأداء عن المجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته بدقة في أقصر وقت وأقل جهد". (قويشة: 2007، ص43)

يتضح مما سبق، تعدد تعاريف الأداء الوظيفي، فمنهم من يرى إنجاز عمل ومنهم من يرى أنه إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وكخلاصة ينطوي الأداء الوظيفي على مايلي:

- الناتج الذي يحققه العامل.
- هو عملية تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية، بيئة العمل والقدرة على الإنجاز.
- جهد منسق من أجل إنجاز العمل بدقة، أقصر وقت وأقل تكلفة.

2- عناصر أداء العمل:

إن هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد إتجه

الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للمنظمات، ومن هذه المساهمات ما ذكره "عاشور" في إبراز عناصر الأداء من خلال النقاط التالية :

1/2 - أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها:

إن تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها، وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه، والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل. وتحاول الدراسات تحديد المكونات المستقرة نسبيا في أداء العمل، إضافة إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل، أو بتغيير الأفراد الذين يؤدون العمل، أو بتغيير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء، وذلك على النحو التالي:

أ- الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن:

وهي الأنشطة التي تتصف بأنها متغيرة بتغير الزمن بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل، مثل تغير مهام الموظف في آخر السنة عن مهامه الأخرى خلال السنة، حيث قد تتغير هذه الأنشطة مع الزمن نتيجة زيادة خبرة الفرد من ممارسته للعمل، فبحدوث التغير في طرق أداء الفرد مثل درجة إيمانه على رئيسته في الحصول على المشورة أو المساعدة بتغير أداؤه بفعل زيادة خبرته من خلال ممارسته للعمل.

ب- الأنشطة التي تتغير بتغير أو تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل:

وهذا يحدث نتيجة تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل وما يجلبونه إلى أعمالهم من خصائص متميزة وخبرات خاصة، وهذا الاختلاف في الأداء بين الأفراد في هذه الأعمال أو الأنشطة قائم

على إقتراض أن كثيرا من الأعمال لها أكثر من طريقة أو أسلوب لإنجاز العمل والوصول لأهداف، كما أن الأعمال نفسها تختلف في درجة إعطائها الحرية للفرد في إختيار وسيلة الأداء الملائم له، فهناك أعمال تتيح لأفراد حريات كبيرة في تكيف نشاط الأداء، بما يتناسب مع خصائص الفرد وإمكانياته مثل أعمال البحوث والتدريس والإدارة والبيع، وهناك أعمال أخرى لا يتاح لشاغلها هذه الحريات وذلك بحكم طبيعة العمل مثل أعمال التفتيش على جودة الإنتاج أو القيد في المجالات المحاسبة أو مراجعة الحسابات.

ت- الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء:

وهي التغيرات الناتجة من طبيعة البيئة الحركية والتي تؤدي فيها الأعمال.

2/2- العلاقات بين الأنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل:

يؤكد "عاشور" أن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال، ويقوم هذا على أساس تحديد علاقات التجانس أو التكامل أو القدرات بين هذه الأنشطة ليس فقط على الأنشطة والمهام التي تنتمي إلى عمل معين، بل إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة، ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة مما قد يترتب على ذلك إعادة تصميم العمل، وأحيانا إعادة تصميم التنظيم ككل.

3/2 - المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل:

يؤكد "عاشور" أن هذا العنصر يعتبر بمثابة همزة وصل التي تربط بين بحوث تحليل

الأداء ومكوناته وبحوث الإختيار، فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد

المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد، الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة، وهذه المواصفات تعتبر أساس لبحوث الإختيار، والتي يجب أن تقوم على دراسة شاملة متأنية لمختلف جوانب الأداء، وربط هذه الجوانب المتعلقة بالأداء بالمواصفات الفردية.

(عاشور: 1983)

3- محددات الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

1- الجهد . 2-القدرات. 3- إدراك الدور المهام.

ويشير الجهد الناتج على حصول الفرد على تدعيم " الحوافز " إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الدور أو المهمة، إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور. (عبد القادر: 2009، ص34)

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة، ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لا يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله، ولكنه تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء

منخفض، وهناك إحتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة، والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهد كبير في العمل، فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيدا أو مرتفعا في مكون من مكونات الأداء، وضعيف في مجال من المجالات الأخرى. (حسن:2000، ص216)

1/3 تعريف تقييم الأداء:

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء، فقد سمي تارة بتقييم الأداء performance، كما سمي بقياس الكفاءة Rating، وآخرون سموه بتقييم الكفاءة إلا أننا نرى خير التسمية هو تقييم الأداء لإنتشار إستعمالها كما تعددت تعاريف تقييم الأداء، إذ عرف أنه تقييم شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتقييم تصرفاته مع من يعملون معه.

"هو عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة ونقاط الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد، والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين ولتحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا". (خالد عبد الرحيم الهبتي:2005، ص 119)

ويعرف " كامل بربر": تقييم الأداء بأنه عملية التقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجازه في العمل، وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل. (دحو زين الدين: 2016)

وعرف تقييم الأداء أيضا على أنه تحليل لنتائج الفرد ثم الحكم عليه وعرفه murray d.dziel على أنه العملية التي تسمح بتعرف على مهارات ومعارف الأفراد، وتوضح مجالات توفقه وتميزه فيها. (حاج محمد بوشكاره أحمد: 2016)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إستخلاص النقاط التالية التي توضح مفهوم ومعنى تقييم الأداء الوظيفي:

- إن تقييم الأداء عملية مستمرة منتظمة تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر، ليكون التقييم موضوعيا.
- إن تقييم الأداء عملية تتطلب وجود معايير ومعدلات محددة للأداء تتم بموجبها مقارنة أداء الموظفين للحكم على مستوى كفاءته وسلوكه في العمل.
- إن تقييم الأداء يعد وثيقة رسمية سنوية يستند إليها من ناحية قانونية، عند إثبات العدالة في قرارات التوظيف أو الترقية أو النقل أو التدريب، وغيرها من حقوق الموظفين وظروفهم وبيئة العمل التي يعملون فيها.

2/3 - أهمية تقييم الأداء:

لعملية تقييم الأداء أهمية كبيرة على مستوى المنظمة من جهة وعلى مستوى الفرد من جهة أخرى:

* أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة:

- 1 - يساعد على تحسين العلاقات العمل، فهو يخلق الشعور الراحة والطمأنينة بين العمال.
- 2 - يساعد على إحترام نظام العمل وقواعده، لأن شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته، سوف يجعله أكثر إلتزاما بنظام قواعد العمل.
- 3 - يساعد على إعداد سياسة جيدة للترقية.
- 4 - يساعد على إعداد سياسة جيدة للرقابة.

*** أهمية تقييم الأداء بالنسبة للفرد:**

- 1- إحساس العامل بالمسؤولية.
- 2- تطوير أداء العامل لأن من خلال التقييم يكتشف مدى القصور الذي لديه.
- 3- زيادة مستوى رضا العامل، لأن الرضا الوظيفي يدل على مدى سعادة العامل بإنتمائه للمنظمة.

*** أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمشرفين والرؤساء:**

- 1 - ضمان إستمرارية الرقابة و الإشراف.
- 2- تنمية القدرة على تحليل.(مجدوب جابرة :2012، ص 38)
- 3- دفع المدير إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.(زيد منير عبودي، ص257)

4- أساليب تقييم الأداء الوظيفي:

هناك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد في المؤسسات، وقد إستخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق، إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة، وهي كما يلي:

1- الطرق التقليدية وتشمل:

- 1- طريقة التدرج البياني.
- 2- طريقة الترتيب.
- 3- طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين.
- 4- طريقة التوزيع الإجباري.

5- طرق القوائم.

6- طريقة التقييم بحرية التعبير.

ب- الطرق الحديثة ومنها:

1- طريقة التقييم على أساس النتائج.

2- طريقة الوقائع الأداء ذات الأهمية القصوى.

3- طريقة البحث الميداني.

4- طريقة التقدير الجماعي.

5- أسلوب طريقة الإدارة بالأهداف.

6- الإتجاه السلوكي في قياس الأداء.

وعادة ما يتم تقييم الأداء من خلال واحد أو أكثر من الطرق. (عبد القادر سعيد بنات: 2009)

5- تحسين الأداء الوظيفي:

بعد إستعراض مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأساليبه المختلفة، سوف نتناول سبل تحسين الأداء الوظيفي كهدف نهائي للتقييم، والتي يحددها "هانيز" في مثلث قوامه تطوير الموظف، وتحسين طبيعة الوظيفة، وتحسين طبيعة الموقف، وسوف نعرضها على النحو التالي:

1/5- تطوير قدرته ومهارته للموظف: ويرى "هانيز" أنه يعد من المهام الصعبة في

تحسين الأداء الوظيفي، ويتم ذلك من خلال تحديد جوانب القوة والضعف في الموظف، وبالتالي تحسينها بتقديم المعلومات، والمهارات، وتحفيز العمل ...

2/5- تحسين الوظيفة: ويتم ذلك من خلال تحليل العمل أو الوظيفة لتحديد المهام والمسؤوليات والأدوار التي يتطلبها القيام بأداء واجبات هذا العمل، وبالتالي أحداث تغيير في بيئة تلك الوظيفة ومهامها لتكون محفزة لأداء.

3/5- تحسين الموقف: يقصد به البيئة التنظيمية من حيث مناخ العمل، والإشراف، ووفرة الموارد، والأنظمة الإدارية، ومن سبل التحسين تغيير بعض من تلك المعايير المعوقة للعمل كمقدار تفويض السلطة، وإلى أي مدى يسمح المشرف أو يشجع موظفيه على تحمل المخاطر وحرية مناسبة لإتخاذ القرار؟ (هانيز: ص278، 277)

وينظر باحثون آخرون إلى أن أساليب تحسين الأداء الوظيفي تتمحور في كل من الموظف، وطبيعة العمل، والمناخ الذي يتم فيه العمل، ومن ثم فإن أساليب رفع الأداء، والإنتاجية يمكن عرضها في تنمية القوى البشرية من خلال التدريب والدورات، توفر الحوافز والمكافأة، الإرادة بالأهداف، وجود نوع من المشاركة في إتخاذ القرار، تصميم العمل، ديناميكية التفاعل داخل الجماعة، التطوير التنظيمي أو ما يسمى روح الفريق الواحد في العمل.

(رضا: 2003)

6- علاقة الأداء الوظيفي بالحوافز:

تعتمد المؤسسة على الأداء كمعيار أساسي لتقييم فاعلية أنظمة التحفيز، حيث يقصد به الرغبة في العمل والقدرة عليه مع إتاحة الفرصة أمام الفرد، حيث أن ما يؤثر على خلق الرغبة في العمل هو ما تقدمه الإدارات من الحوافز، فالمؤسسة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد، عن طريق إرضاء حاجاته، ولكن تعجز في بعض الأحيان الحاجة المشبعة من أن تكون الدافع الحقيقي للسلوك الإنساني، ومن ثم المؤشر الفعال على الكفاءة الإنتاجية

والأداء، لذلك تسعى الإدارات الحديثة إلى تنمية رغبات الأفراد ومعرفتها بملائمة نوع العمل لميول العاملين وإتجاهاتهم، وتسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال الأدوار والمهام والواجبات التي يؤديها الأفراد العاملون فيها على مختلف مستوياتهم الوظيفية، وتتجسّد المؤسسة عندما تنسق بين متطلبات أدوارها التي حدّتها ورسمتها وبين حاجات وتوقعات الأفراد، فمثلما يمتلك العاملون حاجات غير مشبعة والتي تجعلهم يتصرفون بطريقة معينة، فإن المؤسسات أيضا تمتلك حاجات غير مشبعة والمتمثلة في أهداف يتعين تحقيقها، إلا أن هذه الاحتياجات لن تتحقق إلا من خلال جهود العاملين وأدائهم، والتحفيز في العمل، كما رأينا هو مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، فهو يعالج قضية إلتزام الأشخاص بعملهم إضطلاعهم بأعباء وظيفتهم أو عملهم بجد وهمة ونشاط، وبالتالي تحقيق ما يصبون على تحقيقه من أهداف شخصية، حتى ولو كانت هذه الأهداف سهلة المنال، كالرغبة في الحصول على مزيد من المال أو الحصول على ترقية أو غير ذلك من أهداف العاملين.

(العميان:2004، ص301)

وتعتبر عملية التحفيز من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد وتغييرها من وقت لآخر، وإستحالة قيام أي منظمة بإشباع حاجات العاملين فيها، ومن جهة أخرى نجد أن للمنظمة حاجاتها الخاصة المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد العاملين، وهذا يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد والمنظمة، وبالإضافة إلى أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان تحفيزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، هناك جانب آخر هام وهو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل لأن الأداء المرتفع الذي تصبو إليه المنظمة يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه.

أداء مرتفع = القدرة على الأداء + الرغبة في الأداء.

وبدون وجود رغبة في الأداء ودرجة عالية من التحفيز يتعدى لايمكن ضمان مستوى عال من الأداء والإنتاجية، الأمر الذي يجعل من الضروري تفهم كيفية تحفيز العاملين بحيث يمكن إستخراج أفضل مآلديهم من طاقات ومواهب.(توفيق عبد الرحمن: 1998، ص2)

وعلاوة على ماسبق فإن أثر الحوافز هذه الحوافز يتعدى إلى الموظفين الآخرين محاولة منهم للتتنافس عليها وهذا سيؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل أي زيادة الأداء وتحقيق إنتاج أفضل، أما الآثار الإجتماعية والإقتصادية التي تحققها الحوافز غالبا ماتساهم في حل المشكلات المادية له ولأسرته، فتكون الحوافز وفرت المتنفس الذي ساهم بحل المشكلات الأمر الذي سيولد لدى العامل الشعور بالإنتماء إلى هذه المؤسسة، وكذا الشعور بالإنتماء إلى هذه المؤسسة، وكذا الشعور بحب العمل والإقبال عليه بنشاط وحيوية.

(كينان: 1995، ص909)

وبهذا يتضح لنا أن الحوافز تلعب دورا هاما في تحسين أداء وزيادة الإنتاج من حيث النوعية والكمية، وهذا يتوقف على مدى توفر هذه الشروط:

- مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته.

- وجود حافز عند العامل يحفزه عن العمل والنشاط.

- تدريب العامل لزيادة قدرته ومعلوماته وكفاءته.

وبالمقابل يجب:

- أن يكون راضيا عن عمله وعن الأجر الذي يتقاضاه.

- وأن تعترف الإدارة بمجهود العامل وتشيد به. (المجدوب فاروق:2002، ص 349)

وأضاف Gold و Bratton شروطاً أخرى:

- الإستقطاب والإحتفاظ بموظفين مناسبين للمنظمة.

- تحسين وتطوير مستويات أداء الموظفين.

- تطوير التشريعات والقوانين المتعلقة بالتوظيف، أي لا يكون هناك تعارض مع حقوق العاملين. (Bratton,199,p05)

- ويكون بإنجاز الأهداف السابقة ضماناً لحوافز تنافسية تشجع وتدعم أداء أعضاء المنظمة بالإضافة إلى تخفيض دوران العمل، لعدم تسرب الكفاءات من المنظمة، مع الحفاظ على الحقوق والإمتيازات التي كفلها لقانون للموظف.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستخلص أن الأداء الوظيفي يعتبر نتاج أفراد المنظمة، ومدى مساهمتهم في تحقيق أهدافها، كما أنه عبارة عن مجهودات يبذلها الفرد في المنظمات الحديثة للإرتقاء بمستوى أداء العاملين فيها، وتخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية، كما أن نجاح أي مؤسسة يتوقف على أداء موظفيها، ولكن يكون هذا الأداء فعلا يستوجب توفير بعض الشروط، كتحديد أنشطة العمل والتصميم المناسب لها والمواصفات المطلوبة في الفرد الذي يقوم بتأدية العمل، لذا يجب على الإدارة أن تسعى لتحقيق كفاءة أداء موظفيها والعمل على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على إنتاجهم.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1- منهج الدراسة

2- الدراسة الاستطلاعية

3- أدوات جمع البيانات وخصائصها

السيكومترية

4- الدراسة الأساسية

1/4 - إجراءات تطبيق الدراسة

2/4 - عينة الدراسة

5- الأساليب الإحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعدما إنتهينا من عرض الجانب النظري للدراسة، سنتطرق إلى الجانب التطبيقي الذي يعد من أهم مراحل البحث العلمي، بحيث يقوم الباحث أثناء إجراءه للبحث العلمي بالعديد من الخطوات وهي كالاتي:

1- منهج الدراسة:

تختلف المناهج بإختلاف المواضيع ولكل منهج وظيفته وخصائصه، التي يستخدمها كل باحث في ميدان إختصاصه والمنهج، أي كان هو الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة. (عمار بوحوش وآخرون:2007، ص10)

والمنهج العلمي في أبسط تعريف له هو: الطريقة التي يصل بها الإنسان إلى الحقيقة.

(منصور نعمان وآخرون: 1998، ص15)

كما تعتبر الخطوات المنظمة التي يتبعها الباحث في معالجة الموضوعات التي يقوم بدراستها. (محمد ركان الدغيمي: 1979، ص 33)

وعليه فإن المنهج الذي يتناسب مع هذه الدراسة هو المنهج الوصفي لأنه يجمع المعلومات الوافية والدقيقة ووصف الظواهر وصفا شاملا وتحديد خصائصها تحديدا كليا.

2- الدراسة الإستطلاعية:

تعتبر الدراسة الإستطلاعية أساسا جوهريا لبناء البحث كله، حيث تكتسي الدراسة الإستطلاعية ذا أهمية في البحث العلمي إذا تعتبر دراسة أولية، حيث تهدف إلى مساعدة

الباحث في إكتساب معلومات حول التطبيق على العينة الأساسية في مدى إستجابتهم للقياس، وتسهل عليه العراقيل التي قد تصادفه، وتهدف إلى التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة من خلال المعالجة الإحصائية. (عبد المجيد: 2000، ص38)

1/2 - حدود الدراسة البشرية (المكانية والزمانية):

لقد تم إجراء الدراسة في الشركة الوطنية لديوان الترقية والتسيير العقاري (opji) المديرية الجهوية لولاية ورقلة.

2/2- وصف عينة الدراسة الإستطلاعية:

تم إجراء الدراسة الإستطلاعية على عينة قوامها (30) عامل وعاملة في الشركة الوطنية لديوان الترقية والتسيير العقاري، بالمديرية الجهوية لولاية لورقلة، وذلك في الفترة الممتدة من 02/25 إلى غاية 2020/03/05.

وندرج فيما يلي جدولاً توضيحياً لتوزيع متغيري الجنس والأقدمية لأفراد العينة الإستطلاعية.

جدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب: الجنس - الأقدمية

العدد	النسبة المئوية	التصنيف	المتغير
50	5 بالمئة	الذكور	الجنس
50	50 بالمئة	الإناث	
5	5 بالمئة	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
10	10 بالمئة	من 6 إلى 10 سنوات	
9	9 بالمئة	من 11 إلى 15 سنة	
6	6 بالمئة	من 15 فما فوق	
		100	المجموع

3 - أدوات الدراسة:

إن دراسة الظواهر تستلزم أدوات تتناسب مع تلك الظواهر حتى تكون واقعية وذات موضوعية، فالتزمت الطالبة ببناء أداتين لقياس نظام الحوافز والأداء الوظيفي، وقد تم إستخدام أداتين في الدراسة الحالية لجمع البيانات من الميدان وتتمثل في الإستبيان، الذي يدرس نظام الحوافز والأداء الوظيفي لدى الشركة الوطنية لديوان الترقية والتسيير العقاري، المديرية الجهوية لولاية ورقلة، وقد تم إعدادهم وفقاً لخطوات منهجية وذلك إنطلاقاً من التعريفين الإجرائيين، فقمنا بصياغة مجموعة من فقرات وفيما يلي وصف لهذه الأدوات.

1/3- مصادر بناء الأدوات:

لقد تم بناء هاتين الأداةين إنطلاقاً من التعريف الإجرائي الموضح في الفصل الأول، وكذلك على الإطلاع على الجوانب النظرية التي تناولت موضوع نظام الحوافز والأداء الوظيفي، حيث تم صياغة مجموعة من الفقرات التي تتلائم مع الدراسة الحالية، وفيما يلي وصف فقرات الأداء والتعليمات المرفقة. (مريم:2015، ص38)

2/3- وصف أدوات الدراسة:

بناء على طبيعة المشكلة المدروسة، والهدف الأساسي للدراسة الحالية وبعد المناقشات الخاصة بالموضوع مع الأساتذة المختصين وخاصة الأستاذ المشرف في بناء أداتي الدراسة، والتي صيغت في أبعادها.

1- مقياس نظام الحوافز:

تم تصميم أداة لقياس نظام الحوافز، أين اشتملت (16) فقرة من خلال بعدين هما:

البعد الأول: الحوافز المادية (8) فقرات والمرقمة في الأداة كالتالي:

(1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8).

البعد الثاني: الحوافز المعنوية (9) فقرات والمرقمة في الأداة كالتالي:

(9 - 10 - 11 - 12 - 13 - 14 - 15 - 16).

2- مقياس الأداء الوظيفي:

بالنسبة لهذا المقياس، حيث قامت الباحثة بإعداده وذلك إعتماًداً على الإطار المرجعي والدراسات السابقة في هذا المجال، وتحتوي هذه الأداة على 16 بند قابل للتعديل.

3/3- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

يقصد بها التحقق من صلاحية الإستبانيين فقد قمنا بحساب صدق هاتين الأدوات، وهذا من أجل الحصول على نتائج موضوعية موثوق فيها.

1- صدق الأدوات: ويقصد بالصدق أن يكون الإختبار قادرا على قياس ما وضع لقياسه، لا يكون الإختبار صادقا إلا إذا توفر ما يلي: (المقدم عبد الحفيظ، ص46)

- أن تكون البنود على علاقة وثيقة بالخاصية التي يقيسها.
- أن يكون الإختبار قادرا على التمييز بين طرفي الخاصية التي يقيسها.
- أن يميز بين الخاصية التي يقيسها والخصائص الأخرى.

2- صدق المحكمين:

يعتبر التحكيم دلالة على صدق بنود الأداة ومناسبتها لموضوع الدراسة، وعليه فقد تم تقديم الأداة لعدة من الأساتذة المختصين في علم النفس من أجل إبداء رأيهم حول الأداة من حيث:

- تفسير السلامة اللغوية لل فقرات وتقدير مدى ملائمة بدائل الأجوبة وتقدير مدى ملائمة الأبعاد لل فقرات.

وبعد إسترجاع إستمارات التحكيم تم الأخذ بإقتراحاتهم والتي من خلالها أجمع جل المحكمين على قول فقرات الأدوات، مع بعض التعديلات والتصحيحات في الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، حيث تم تصحيحها لغويا، أما من حيث ملائمة الأبعاد أن جل الأساتذة إتفقوا عليها، وكذلك البدائل فقد تم إتفاق كل الأساتذة على بدائل نظام الحوافز

والأداء الوظيفي أما بالنسبة لتعديلات الفقرات. (أنظر الملحق رقم 01)

صدق المقارنة الطرفية:

تم حساب صدق المقياس بإستعمال طريقة المقارنة الطرفية، حيث تم تقسيم درجات أفراد العينة الإستطلاعية في نظام الحوافز والأداء الوظيفي إلى مستويين درجات عليا ودرجات دنيا، وهذا بعدما تم ترتيبها تصاعديا ثم أخذت نسبة 33 بالمئة من ذوي الدرجات العليا و33% من ذوي الدرجات الدنيا، ثم تم حساب الفرق بين متوسطي المجموعتين بإستخدام إختبار "ت".

والجدول الموالي يوضح حساب معامل صدق مقياس نظام الحوافز والأداء الوظيفي بطريقة المقارنة الطرفية:

جدول رقم (02) يوضح حساب معامل صدق مقياس نظام الحوافز والأداء الوظيفي

باستخدام طريقة المقارنة الطرفية

مستوى الدلالة	قيمة Sig	درجة الحرية	قيمة ت المحسوبة	حجم العينة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,005	0,000	18	6,760	20	8,524	102,00	الدرجات الدنيا
					5,339	123,50	الدرجات العليا

من خلال الجدول (02) يظهر أن قيمة الإحتمال sig المساوية ل 0,000 أي 0% أقل من مستوى الدلالة 5% ما يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين القيم الدنيا والقيم العليا، أي أن المقياس يستطيع التمييز بين المجموعتين وبالتالي أن الأداة المستخدمة صادقة لما وضعت له، أي أن الإختبار صادق. (أنظر الملحق رقم 04)

الثبات:

تم التحقق من ثبات المقياسين نظام الحوافز والأداء الوظيفي بطريقة واحدة وهي: حساب معامل

" ألفا كرونباخ "

1- معامل ألفا كرونباخ:

- قدر معامل ألفا كرونباخ 0,743 لمقياس نظام الحوافز وهذا يدل على أن الأداة مقبولة إلى حد كبير.

- قدر معامل ألفا كرونباخ 0,728 لمقياس الأداء وهذا يدل على أن الأداة مقبولة إلى حد كبير.

ثبات الأداة للمتغيرين:

statistiques de fiabilité:

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
743	32

يظهر المقياس الأول من خلال الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مساوية لـ 0,743 أي بنسبة 74,3% وهي نسبة جيدة لثبات الأداة في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية.

ثبات الأداة للمتغير المستقل نظام الحوافز:

statistiques de fiabilité :

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
772	16

يظهر المقياس الأول من خلال الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مساوية لـ 0,772 أي بنسبة 77,2% وهي نسبة جيدة لثبات الأداة في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية.

ثبات أداة للمتغير التابع الأداء الوظيفي:

statistiques de fiabilité:

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
728	16

يظهر المقياس الأول من خلال الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مساوية لـ 0,728 أي بنسبة 72,8% ، وهي نسبة جيدة لثبات الأداة في ميدان العلوم الإنسانية.

ملاحظة: لم يتم استخدام طريقة التجزئة النصفية لأنها تظهر أن الأداة غير ثابتة، وذلك بإعطاء تعديل معامل سبيرمان براون ضعيف جداً، لذا تم الإعتماد فقط على طريقة حساب الثبات عن طريق ألفا كرونباخ. (أنظر الملحق رقم 03)

4- الدراسة الأساسية:

1/4- إجراءات الدراسة الأساسية:

تعتبر الدراسة الأساسية أهم خطوة ميدانية يقوم بها الباحث لإجراء الدراسة واختيار فرضيات الدراسة وذلك بعد التأكد من الخصائص السيكومترية للأداة.

2/4 - عينة الدراسة الأساسية:

1- عينة الدراسة: تحديد المجتمع الأصلي: تم أخذ الإحصائيات من المديرية الجهوية لديوان الترقية والتسيير العقاري وقدر عدد العمال 400 عامل.

2- حجم العينة: تمثلت في 100 عامل.

3- المعاينة: تم إختيار عينة عشوائية بحيث، تم سحب عينة ممثلة من 40 بالمئة من المجتمع الأصلي للدراسة، لكل من عمال الشركة الوطنية لديوان الترقية العقاري، المديرية الجهوية لولاية ورقلة وفروعها، وذلك في الفترة الممتدة من 02/25 إلى غاية 2020/07/05، وقد بلغ عدد الإستمارات الموزعة 100 إستمارة، وقد استرجعت كاملة.

4- خصائص العينة:

جدول رقم (03) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس والأقدمية

العدد	النسبة المئوية	التصنيف	المتغير
48	48 بالمئة	الذكور	الجنس
52	52 بالمئة	الإناث	
36	36 بالمئة	أقل من 5 سنوات.	الأقدمية
30	30 بالمئة	من 6 إلى 10 سنوات.	
17	17 بالمئة	من 11 إلى 15 سنة.	
17	17 بالمئة	من 15 فما فوق.	
100			المجموع

يمثل الجدول رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات التصنيفية التالية: الجنس (ذكور/إناث) حيث قدرت عينة الذكور بـ (48) عامل، بينما قدرت عينة الإناث بـ (52) عاملة، أما بالنسبة لمتغير الأقدمية أقل من 5 سنوات قدرت بـ (36) فيما يخص من 6 إلى 10 سنوات قدرت بـ (30) ومن 11 إلى 15 سنة قدرت بـ (17)، ومن 15 فما فوق قدرت بـ (17).

5- الأساليب الإحصائية:

يعتبر الإحصاء الوسيلة التي تمكننا من جعل الأرقام تكشف لنا معانيها ودلالاتها، وذلك لزم على الباحث أن يكون على دراية بالأساليب الإحصائية المناسبة لبحثه، حسب نوع البيانات والمعلومات المتوفرة لديه. (محمد منير مرسي:2003، ص 203)

وفي دراستنا الحالية وبناء على البيانات المتوفرة تم الإعتماد على الأساليب الإحصائية التالية في معالجة البيانات:

(إختبار"ت") لدلالة الفروق: والذي يستخدم لقياس الفرق عندما تكون البيانات المحصل عليها عبارة عن درجات. (مقدم عبد الحفيظ:1993، ص 111)

(معامل الارتباط بيرسون): تم إستخدامه لحساب الفرضية العامة للكشف عن العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي.

(معامل ألفا كرونباخ): تم إستخدامه في حساب ثبات الأدوات.

تحليل التباين: تم إستخدام برنامج spss20.

خلاصة الفصل:

تطرقت الباحثة في هذا الفصل للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وهي وصف المنهج المعتمد في الدراسة ثم إنتقلنا إلى الدراسة الإستطلاعية والتي تشمل على عينة الدراسة الأساسية، ثم ميدان الدراسة، وبعد ذلك تطرقنا إلى التأكد من الخصائص السيكومترية لأداتي الدراسة، تم التعرف على أدوات جمع البيانات، وبعد ذلك تم التطرق إلى الدراسة الأساسية، وأخيرا تم التعرف على الأساليب الإحصائية ثم الإعتماد عليها في معالجة بيانات الدراسة.

الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة

تمهيد

1- عرض نتائج الفرضية الأولى

2- عرض نتائج الفرضية الثانية

3- عرض نتائج الفرضية الثالثة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً وتحليلاً مفصلاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية التي أجريت على عمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة، وسنخصص هذا الفصل لعرض النتائج كما أفرزتها المعالجات الإحصائية.

1- عرض نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه توجد علاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة ديوان الترقية.

ويلخص الجدول الآتي نتيجة حساب العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لعمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري:

جدول رقم (04) يوضح العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي

الدالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة الإحتمالية للاختبار sig	قيمة R	العينة	الأساليب الإحصائية المتغيرات
دالة	0,01	0,004	0,282	100	الأداء
					الحوافز

يتضح من خلال الجدول (04) أن القيمة الإحتمالية للاختبار sig تساوي 0,004 أي بنسبة 0,4% وهي نسبة أكبر من 1% وهي نتيجة دالة بمعنى أنه توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لدى عمال ديوان الترقية، كما يتبين لنا من خلال الجدول أن العلاقة بين المتغيرين متوسطة حسب ما يظهره قيمة معامل بيرسون المساوية 0,282 أي بنسبة 28,2. (أنظر الملحق رقم 05)

2- عرض نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لدى عمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري. ويخلص الجدول التالي نتيجة حساب الفروق بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لمتغير الجنس:

الجدول رقم (05) يوضح دلالة الفروق في نظام الحوافز و الأداء الوظيفي لمتغير الجنس لعمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري

الجنس	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية للإختبار sig	مستوى الدلالة
ذكور	49	62,83	0,128	98	0,898	0,05
إناث	51	63,04				

من خلال الجدول رقم (05) يتضح أن القيمة الاحتمالية للإختبار sig تساوي 0,898 أي بنسبة 89,8 % وهي نسبة أكبر من 5% وهي نتيجة غير دالة، بمعنى أنه لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لدى عمال ديوان الترقية تعزى لمتغير الجنس. (أنظر الملحق رقم 06)

3- عرض نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز و الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الأقدمية لدى عمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

ويخلص الجدول التالي نتيجة حساب الفروق بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لمتغير الأقدمية:

الجدول رقم (06) يوضح دلالة الفروق في نظام الحوافز والأداء الوظيفي لمتغير الأقدمية لعمال مؤسسة ديوان الترقية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة الإحتمالات sig	مستوى الدلالة
بين المجموعات	97,809	3	32,603	0,686	0,005
داخل المجموعات	6317,831	96	65,811		
الإجمالي	6415,640	99			

يتضح من خلال جدول (06) أن القيمة الإحصائية للإختبار sig تساوي 0,686, أي بنسبة 68.6 % وهي بنسبة أكبر من 5% وهي نتيجة غير دالة بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لدى عمال ديوان الترقية تعزى لمتغير الأقدمية. (أنظر الملحق رقم 07)

الفصل السادس: تفسير ومناقشة النتائج

1- تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الأولى

2- تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الثانية

3- تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الثالثة

خلاصة الفصل

1- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على وجود علاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

من خلال عرض نتائج الفرضية الأساسية الأولى، على أنه توجد علاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي، أي كلما زادت الحوافز زاد الأداء والعكس صحيح، أي أن فعالية الحوافز لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود ارتباط كامل وواضح، بين أداء العامل والحصول على الحافز، كما تتوقف فعاليتها على مدى رغبة الفرد في الحصول عليها من جهة ومدى إدراكها لعدالتها من جهة ثانية.

ويمكن تفسير نتيجة الدراسة الحالية، بأن الأداء الوظيفي متعدد الأبعاد والعوامل التي تؤثر فيه، وتعتبر الحوافز دورا مهما في رفع الأداء، إضافة إلى عوامل أخرى التي تمس الجانب الشخصي والاجتماعي وحتى العملي كالخبرة، الوفاء للمؤسسة، حب العامل لمؤسسته وذلك لدى عمال مؤسسة ديوان الترقية، وقد إتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج أبو شرح (2010)، التي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وأداء الموظفين، كما إتفقت مع نتائج دراسة يوسف (2010)، حيث توصلت إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية وبين الأداء الوظيفي، وكذا دراسة charmess/Gneezy2006 التي ركزت على الحوافز المادية لها من الأهمية بمكان بالتأثير على مستوى أداء العاملين بشكل إيجابي، فيما ذهبت دراسة كل من Eriksson2004 وToshiba 2006 إلى أن المهارة والإبداع للموظفين في ظل وجود

محفزات تزيد من الأداء أفضل، فيما راح Agarwal إلى أن تمويل الأداء في ظل الحوافز الإدارية ينتج عنه أداء أحسن، إضافة إلى دراسة Gure (2010)، الوابل (2005)، عارف بن ماطل (2008)، الحارثي (1999)، ودراسة شهاب من مفهوم إسلامي (2005)، أي عندما يكون نظام الحوافز مرتفع وفعال فإن الأداء يزداد، وفي حالة نظام الحوافز المنخفض فإن الأداء ينخفض، أما في حالة الحوافز العالية فإن الأداء الوظيفي يزيد من جديد، لكن اختلفت هذه الدراسة مع نتائج دراسة عودة وعود (2011)، التي أشارت إلى عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة المستقلة الحوافز المادية وأداء العاملين.

2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص على أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لدى عمال مؤسسة ديوان الترقية، ومن خلال عرض تحاليل الفرضية الثانية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لمتغير الجنس لدى عمال مؤسسة ديوان الترقية، سواء كانت ذكور أو إناث وهذا ما يفسر أن عامل الجنس ليس مرتبط ولم يكن له تأثير وغير مهم في تحقيق الأداء الوظيفي لدى العمال، وهذا ما يفسر أنه لا يوجد إختلاف في طريقة العمل لدى العمال من كلا الجنسين يقدمان نفس الطريقة، وأن الطريقة التي يتعامل فيها العاملون من كلا الجنسين مع المواقف والأفكار إضافة إلى أن المؤسسة من خلال الحقوق والواجبات لا تفرق بين أحد منها فهي تسعى إلى تحقيق العدالة والمساواة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الحوافز المقدمة تكاد أن تكون واحدة لدى الجنسين، وبالتالي لا يوجد فروق جوهرية بين الجنسين فيما يتعلق بنظام الحوافز وعلاقتها بالأداء، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة عبد الحميد (2009) بأنه لا توجد فروق جوهرية بين الذكر والأنثى في

أنظمة الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء، ودراسة الحقباني(1418هـ) التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $a=0,05$ بين متغيرات تنظيمية ومستوى أداء العاملين بالأجهزة الحكومية تعزى لتأثير الجنس، كما اختلفت مع دراسة حكيمي(2000) أن هناك إختلافا بين تقديرات أفراد العينة للأداء الوظيفي تعزى لعامل الجنس لصالح الإناث، وبناء على ما سبق نلاحظ أن نتائج هذه الفرضية والتي تثبت صدقها من خلال عدم وجود فروق بين الجنسين.

3- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية على أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي تعزى لمتغير الأقدمية لدى عمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

ومن خلال عرض الفرضية يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الأقدمية، حيث وجد أن العاملون اللذين لديهم 5 سنوات لا يختلفون عن اللذين لديهم أكثر من 5 وهذا يفسر أن عامل الأقدمية ليس مرتبط وغير مهم في تحقيق الأداء الوظيفي، وهذا ما يدل على تشابه في نظام الحوافز، وتوفر ظروف عمل مناسبة والعوامل المادية المحيطة كلها عوامل تساعد على الأداء الجيد لعمال ديوان الترقية، كذلك فهم يتقاضون نفس الأجر مقابل المجهودات التي يبذلونها كذلك سعيهم للحصول على الإمتيازات وفرص الترقية، والتي تعتبر حافز مهم بالنسبة لهم من رفع من مستواهم وخبراتهم، وهذا ما يجعلهم يكتفون بأدائهم الوظيفي ولذلك فمتغير الأقدمية ليس له أثر جوهري في الأداء الوظيفي وهذا ما دلت عليه الدراسات، وترى الباحثة بأن الأفراد ذوي الخبرة الأكثر يكونون على دراية وعلم أكثر بأنظمة الحوافز المطبقة في شركتهم، وبالتالي يتأثرون بشكل أكبر من غيرهم،

وهذا ما أكدته دراسة محسن (2004)، والتي أثبت أنه توجد علاقة طردية بين سنوات الخبرة وأنظمة الحوافز المادية والمعنوية لدى موظفي مؤسسات وكالة غوث اللاجئين بقطاع غزة.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى عرض وتفسير نتائج الدراسة وذلك من خلال تحليل النتائج إحصائياً بالإعتماد على الأساليب الإحصائية، بحيث هدفت دراستنا إلى الكشف عن العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، وقد أثبتت الدراسة الميدانية على وجود علاقة وهذا ما يوضح بأن الأداء الوظيفي يؤثر في نظام الحوافز، وأن أغلب الحوافز التي تؤثر على الأداء لدى عمال المؤسسة لها تأثير سلبي وإيجابي في آن واحد، حيث يعد نظام الحوافز من أهم الظواهر الأساسية في مجالات العمل (صناعي، الإجتماعي، التربوي)، وتعتبر المؤسسة من أكثر عرضة والتي تناولت نظام الحوافز في مختلف المؤسسات، وعليه فقد حاولنا في دراستنا الكشف عن العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي الذي يعد مهم جداً في حياة الفرد، وذلك لتخلص من هذا النقص وضعف الحافز ليتمكن من سد حاجته وتحقيق أهدافه، ولا شك أن مجال العمل يعد من أهم المجالات التي ينبغي فيها تحقيق أكبر قدر ممكن من الأداء العالي، ومن هنا يعد الأداء الوظيفي من المؤشرات الدالة على توافق الشخص في عمله، وكذا الكشف عن إختلافها في ظل المتغيرات الشخصية (الجنس، الأقدمية) وكما توصلنا إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة إرتباطية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لدي عمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لمتغير الجنس لدى عمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لمتغير الأقدمية لدى عمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة.

الإقتراحات:

في ضوء ما أسفرت إليه نتائج الدراسة الحالية يمكننا إقتراح عددا من التوصيات والتي تمثل فيما يلي:

- 1- تحسين الشركة من خلال تحسين أداء موظفيها، بإتباع الوسائل المختلفة والجادة للمتابعة والإشراف والتوجيه إلى نواحي القوة والضعف في أداء العاملين فيها.
- 2- تحفيز العاملين لتحسين مستوى أدائهم الوظيفي من خلال أساليب متعددة منها: الحوافز المادية والدورات التدريبية الداخلية والخارجية.
- 3- الإهتمام بعدد من المتغيرات التي لها أهميتها في تحسين الأداء الوظيفي في بيئة العمل، فعلى سبيل المثال الإهتمام بتنمية الولاء التنظيمي، وبناء روح الفريق الواحد وزيادة الدافعية.
- 4- القيام بعملية تقييم الأداء بشكل صحيح وموضوعي حتى ينتج عنها قرارات صحيحة، وتكون عاملا مساعدا لإدارة لإتخاذ قرارات فعالة وتصحيح وتقويم ضعف الأداء.
- 5- يجب على الإدارة قبل وضع نظام الحوافز يجب دراسة الحاجات الحقيقية للعمال، ومن ثم السعي لتحقيقها.
- 6- اشراك مراكز البحوث العلمية وأساتذة وطلبة الجامعات في بحوث تطوير نظم الحوافز.

7- الشفافية والموضوعية في تحديد معايير منح الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية،
إيجابية أو سلبية.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- أبو نصر محمد مدحت، (2007)، *إدارة وتنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة*، ط1، مصر مجموعة النيل العربية.
- ابن منظور، لسان العرب، (1997)، *المجلد الأول- المجلد الثاني*، ط1، إصدار بيروت.
- أبو بكر، أحمد فانتن، (2000)، *نظم الإدارة المفتوحة*، ط1، دار إيترك، القاهرة.
- أبو شرح، نادر حامد عبد الرزاق، (2010)، *تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين*، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر.
- أبو الحجاج، يوسف، (2010)، *فنون ومهارات إدارة تنمية الموارد البشرية، سلسلة مهارات وفنون إدارية*، ط1، دمشق: دار الوليد للطباعة والنشر والتوزيع.
- الجري، عارف بن ماطل، (2007)، *التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي*، رسالة الماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا.
- الحارثي، درهوم بن عايض، (1999)، *رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية* " دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني بإدارة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: معهد الدراسات العليا، قسم العلوم الشرطية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الحجازي، حافظ محمد، (2005)، *إدارة الموارد البشرية*، ط1، مصر: دار الوفاء للعالم للطبع والنشر.

- الحلابية، غازي حسن عودة، (2013)، *أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن* "دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير غير منشورة عمان: كلية الأعمال، قسم إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- الطراونة، خلف هاني، (2012)، *نظريات الإدارة الحديثة ووظائفه*، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- العميان، محمود سليمان، (2004)، *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان.
- القحطاني، محمد بن دليم، (2005)، *إدارة الموارد البشرية، نحو المنهج إستراتيجي متكامل*، ط1، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الكلالدة، طاهر محمود، (2008)، *تنمية وإدارة الموارد البشرية*، ط1، عمان: دار عالم الثقافة للطباعة والنشر والتوزيع.
- المجدوب، فاروق، (2002)، *الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري*، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان.
- الهبتي، خالد عبد الرحيم، (2005)، *إدارة الموارد البشرية*، ط2، دار وائل للنشر.
- بدوي، مصطفى زكي، (1984)، *معجم مصطلحات القوى العاملة الإسكندرية*: مؤسسة شباب الجامعة.

- بن دريدي، منير، (2013)، *إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية*، ط1، دار الإبتكار للنشر والتوزيع.
- بن زاف، جميلة، (2015)، *العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة*، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية.
- بن زانة، خضير نوفل، (2014)، *دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية*، مذكرة ماستر، غير منشور، جامعة محمدخضير، بسكرة.
- بن صالح الشيبني، لمياء بنت عبد الله بن صالح، (2010)، *أساليب وإستراتيجية التحفيز في التدريب الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي*، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة.
- بنات، عبد القادر سعيد، (2009)، *ضغوط العمل وأثارها على الأداء الموظفين في شركة الإتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة*، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (موارد بشرية).
- بوكرش، بسمة، (2011 - 2012)، *سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة: في مؤسسة أرسيلور ميتال عنابة*، رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار عنابة، كلية العلوم الإجتماعية.
- توفيق عبد الرحمن، (1998)، *الدافعية وحوافز العمل*، مركز الخبرات، الرياض.
- حاتم، رضا، (2003)، *الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي*، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، جدة.

- حاروش، نور الدين، (2007)، *الإتصال الفعال في العلاقات العامة*، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- حاروش، نور الدين، (2011)، *إدارة الموارد البشرية*، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع.
- حسونة، فيصل، (2008)، *إدارة الموارد البشرية*، ط1، عمان: دار أسامة للطباعة والنشر والتوزيع.
- خروبي، خديجة، (2011)، *الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي*، شهادة الماجستير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف، كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- نياي، فتحي أحمد، (2013)، *إدارة الأعمال الحديثة*، ط1، دار صفاء، عمان.
- راوية، حسن، (2000)، *إدارة الموارد البشرية*، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية الإسكندرية.
- زيد، سليمان، (2014)، *إدارة إختيار الموظفين*، ط2، دار الراية، الأردن.
- سليمان، حبيبة، (2017-2018)، *نظام التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي*، دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال GPL بسعيدة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل.
- سوسن شاكر، مجيد، (2011)، *تقويم جودة الأداء*، ط1، دار صفاء للنشر، عمان.
- شنيق، عبد العزيز، (2008)، *الحوافز والفعالية التنظيمية*، المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة 20 أوت 55 سكيدة.

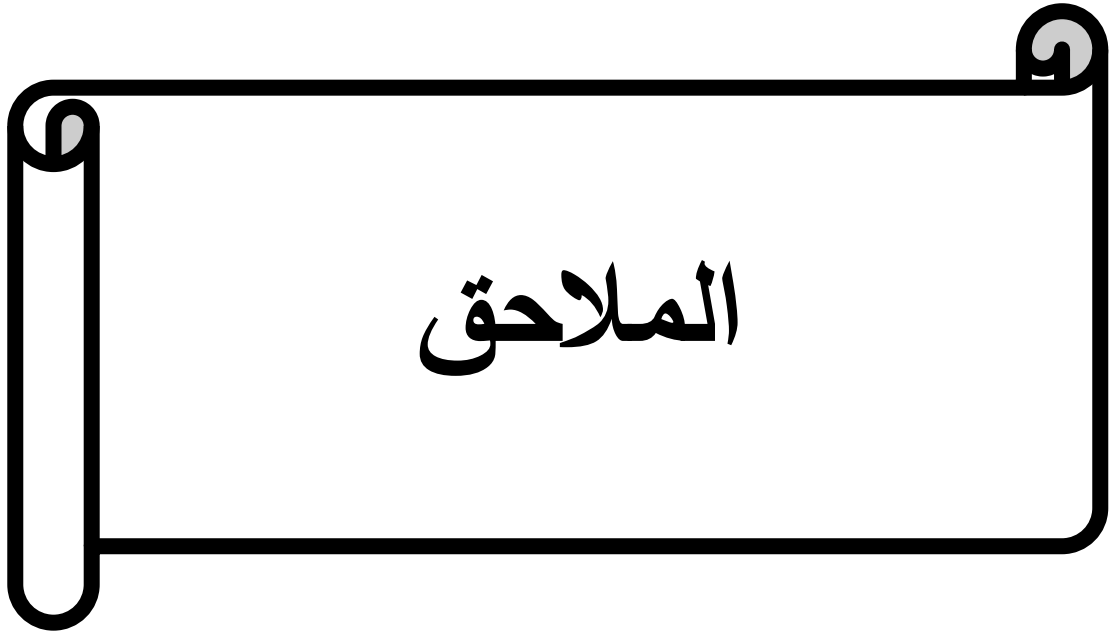
- عبودي، زيد منير، (2006)، *التنظيم الإداري (ميادينه وأساسياته)*، ط1، دار أسامة، دار المشرق الثقافي للطباعة والنشر والثقافة، عمان.
- عزي، مريم، هناء، كسيكس، (2013)، *دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة*، مذكرة ماستر في تسيير الموارد البشرية، ورقلة.
- عطايا، نهى، (2015-2016)، *"الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني"* دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركة الإتصالات الخلوية في مدينة دمشق، رسالة دكتوراة في علم النفس.
- عودة، محمود، وعود، بكر، (2011)، *تأثير الحوافز على العاملين في مشفى نابلس التخصصي*، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، تم إسترجاع المعلومات عن الشبكة الإلكترونية متوفرة :
www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/.../arado/unpan024617.pdf
- عوض، عامر، (2008)، *السلوك التنظيمي الإداري*، ط1، دار النشر والتوزيع، الأردن.
- قويشة، الهادي، ميلاد، (2007)، *أثر الحوافز على مستوى أداء العاملين في شركة الواحة للنظ الليبية، كلية إدارة المال والأعمال*، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، جامعة آل البيت، الأردن.
- كينان، (1995)، *ترشيد وتحفيز الموظفين*، ترجمة مركز التعريب والترجمة (ناجي حداد)، الدار العربية للعلوم، ط1، بيروت.

- ماهر، أحمد، (1999)، *إدارة الموارد البشرية*، الدارالجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- ماهر، أحمد، (2004)، *السلوك التنظيمي*، مدخل بناء المهارات، ط3، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر.
- محمد ركان، الدغمي، (1997)، *أساليب البحث العلمي ومصادر الدراسات الإسلامية*، (ط2)، مكتبة الرسالة، عمان.
- مرعي، محمد مرعي، (2003)، *التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي*، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- مقدم، عبد الحفيظ، (1993)، *الإحصاء والقياس النفسي والتربوي*، ط(1)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- منصور، النعمان، غسان الديب النمري، (1998)، *البحث العلمي*، ط(1)، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن.
- ناوي كنزة، مجدوب، (2011-2012)، *أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين*، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر.
- نوري، منير، (2010)، *تسيير الموارد البشرية*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- هانيز، ماريون إي، (1988)، *إدارة الأداء (دليل شامل الفعال)*، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، مراجعة زكي راتب غوشة وريحي محمد الحسن، معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث، الرياض.

- وايتلي، فليب، تر، الظافر، أحمد يوسف، (2009)، *التحفيز*، ط1، دار الكتاب العربي، لبنان.

المراجع الأجنبية:

- Argyle M.et.al.Social Situations-Cambridge University Press-london.1991.
- Bratton J. Gold . Human Resource Management :Theory and practice(2ed) . Great .Braitain : The Bath press.1999 .p05.
- Lai .Calista (2009).Motivating EmpLoyees through Incentive programs .Master Thesis .School of Businees Administration . JyvasKyla University of Applied Sciences.
- Toshiba Cecilia.(2006). "sparks a wave of innovation :New structures and incentives stimulate employee creativiti .Journal Human Resource Management International Digest .Case study .Volume:14



الملاحق

الملحق رقم -01-

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

الأستاذ(ة):

التخصص:

الرتبة العلمية:

الجامعة:

إستمارة التحكيم

أقوم حاليا بدراسة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص عمل وتنظيم وتسيير موارد بشرية بعنوان نظام الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على عاملين مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية ورقلة.

وأرفق فيما يلي إستبيانين يقيس الأول نظام الحوافز والثاني الأداء الوظيفي.

طلبنا ورجائنا منكم قراءتها بعناية وتصحيحها من طرفكم كمحكم شاكرة تعاونكم وإسهامكم في إنجاز هذا البحث.

صفاء حفصي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير موارد بشرية

الإخوة والأخوات الكرام

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر 2 في تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير
موارد بشرية بعنوان: نظام الحوافز وعلاقته بالأداء الوظيفي يطيب لي أن أضع بين
أيديكم هذا الإستبيان، الذي تم تصميمه لغرض البحث العلمي.

أرجو التكرم بملاً الإستبيان، وهذا بعد قراءة كل عبارة بعناية والإجابة عليها بكل
موضوعية وصراحة، ومن ثم وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة.

ملاحظة: لا داعي لكتابة إسمك على الإستبانة.

شكرا لكم على حسن تعاونكم وثقتكم

أولاً: معلومات عامة:

العمر:

الجنس:

الأقدمية:

حفصي صفاء

التعاريف الإجرائية:

الحوافز: هي مختلف الوسائل التشجيعية الملموسة والغير ملموسة، التي يحصل عليها الفرد ذو الأداء المتميز في الشركة، بهدف تشجيعه على الإنتاج، وتحسين نوعه، وتحقيقه لأهداف الشركة، ويقاس في هذا البحث بقدرات العاملين في شركة (OPGI) ديوان الترقية والتسيير العقاري لفقرات مقياس الحوافز الذي أعد من طرف الباحثة.

الأداء الوظيفي:

هو قيام العامل في المنظمة بالواجبات المهنية والعملية والإدارية، الموكلة إليه بموجب الأنظمة والتعليمات المعمول بها في المؤسسة الإدارية التي يعمل فيها بكفاءة وفعالية، ويقاس في هذا البحث بمجموع الدرجات التي يحصل عليها العامل، خلال تقييم المدير أو المسؤول لأدائه من إجابته على بنود بطاقة تقييم الأداء الوظيفي في شركة (OPGI) ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة، الذي أعد من طرف الباحثة.

الملاحق

فيما يلي عدد من العبارات تصف نظام الحوافز، يرجى تحديد موقفك بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة من وجهة نظرك

ملاحظات	لا يقيس	يقيس	الفقرات
			1- يتلاءم راتبي مع أهمية العمل الذي أقوم به.
			2- راتبي كافيا لسد حاجاتي.
			3- يمكن لأي عامل أن يحصل على علاوات إستثنائية إذا كان مثابرا في عمله.
			4- أتقاضى نسبة من أرباح الشركة المتحصلة عند قيامي بواجباتي الوظيفية.
			5- تقدم الشركة مكافأة مالية على العمل الاضافي.
			6- أتحصل على منحة مادية من الشركة للإقبال على الدورات التدريبية.
			7- يحفزني الراتب الذي أتقاضاه لتحسين أدائي الوظيفي.

الملاحق

			8- تمنح المؤسسة اجازات بدون انقطاع الراتب.
			9- تمنحني الشركة بالثقة الكافية للشعور بالمسؤولية لحل المشاكل التي قد تحدث في عملي.
			10- يبتناسب العمل الذي أقوم به مع تخصصي الدراسي.
			11- يشاركني رئيسي في اتخاذ القرارات المتعلقة بمشكلات العمل.
			12- تمنح المراكز الوظيفية في الشركة بناء على الجدارة والمثابرة في العمل.
			13- أتلقى الشكر والثناء من رئيسي في العمل عندما أقوم بعمل جيد.
			14- يفيدني العمل الذي أقوم به الترقى.
			15- يسود بيني وبين زملائي في العمل التعاون وتشكيل الفريق الواحد.
			16- تقوم المؤسسة بعرض أسماء العاملين المتميزين على لوحة شرف.

الملاحق

فيما يلي عدد من الفقرات التي تصف وضعية العامل في الأداء الوظيفي، يرجى تحديد موقفك بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة من وجهة نظرك

ملاحظات	لا		الفقرات
	يقيس	يقيس	
			1- أعمل بروح الفريق والتعاون مع الآخرين لانجاز المهام.
			2- لدي القدرة على التعامل مع تقنيات الادارة الحديثة.
			3- لدي القدرة على المبادرة والابتكار في الأداء.
			4- لدي القدرة على تنفيذ التعليمات المتعلقة بسير العمل.
			5- لدي القدرة على تنفيذ برامج العمل الموضوعية لمكان العمل.
			6- أبرز مهاراتي أثناء أداء عملي.

الملاحق

			7- أشعر بالارتياح في عملي.
			8- أقدم يد العون والمساعدة لزملائي في العمل.
			9- تهمني الدرجات الوظيفية بقدر إهتمامي بأداء عملي اليومي.
			10- أحرص على تحسين مستوى أدائي.
			11- أسعى الى تنمية القدرة الذاتية وزيادة المعرفة في مجال العمل.
			12- الدقة في إنجاز الأعمال في الوقت المحدد يجعل عملي منظما.
			13- أواجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي.
			14- المشاركة في اقتراح حلول ملائمة لمشكلات العمل اذ أمكن

الملاحق

			ذلك .
			15- ألتزم بانظمة الحضور والإنصراف في العمل.
			16- أحترم أوامر رؤسائي تحقيقا لجودة العمل.

الملاحق

جدول يمثل بدائل الأجوبة

جدول يمثل بدائل نظام الحوافز والأداء الوظيفي

ملاحظات	غير مناسبة	مناسبة	البدائل
			بدرجة كبيرة جدا
			بدرجة كبيرة
			محايد
			بدرجة قليلة
			بدرجة قليلة جدا

جدول يمثل أوزان الفقرات الإيجابية

بدائل	غير مناسبة	مناسبة	أوزان الفقرات
			بدرجة كبيرة جدا 5
			بدرجة كبيرة 4
			محايد 3
			بدرجة قليلة 2
			بدرجة قليلة جدا 1

جدول يمثل التعليلة الموجهة

تعديل	غير مناسبة	مناسبة	التعليلة الموجهة
			<p>في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر 2 في تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير موارد بشرية، بعنوان: نظام الحوافز وعلاقته بالأداء الوظيفي، يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذا الإستبيان، الذي تم تصميمه لغرض البحث العلمي.</p> <p>أرجو التكرم بملأ الاستبيان، وهذا بعد قراءة كل عبارة بعناية والاجابة عليها بكل موضوعية وصراحة، ومن ثم وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة.</p>

حيث تم توزيع هذه الإستمارة على 8 أساتذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بقسم علم النفس بجامعة ورقلة، وكان المطلوب منهم إبداء وأخذ آرائهم حول الفقرات، وقد أرجع 6 من الأساتذة الإستبيان، وهم:

- قوارح محمد: أستاذ تعليم عالي في العلوم التربوية
- محجر ياسين: عميد الكلية في العلوم الاجتماعية والإنسانية
- مزياني الوناس: دكتورة علم النفس عمل وتنظيم
- طاووس وازي: أستاذ تعليم عالي في علم النفس الاجتماعي
- باعمر زهرة: أستاذ محاضر (أ) علم النفس الاجتماعي
- خميس عبد العزيز: أستاذ إرشاد وتوجيه

الملاحق

وبالإعتماد على ملاحظاتهم وتوجهاتهم التي أبدوا بها قمنا بإجراء التعديلات التي إتفق عليها

معظمهم والجدول الآتي يوضح البنود التي تم تعديلها في المقياس

جدول يوضح بنود قبل وبعد التعديل

جدول بعد التعديل	جدول قبل التعديل
يتلاءم راتبي مع طبيعة العمل الذي أقوم به.	يتلاءم راتبي مع أهمية العمل الذي أقوم به. (بند رقم 1)
يتناسب العمل الذي أقوم به مع شهادتي الدراسي.	يتناسب العمل الذي أقوم به مع تخصصي الدراسي. (بند رقم 10)
ألتزم بأنظمة الحضور ومغادرة مكان العمل.	ألتزم بأنظمة الحضور والإنصراف في العمل (بند 15)

بالنسبة للتعريف الإجرائية:

بالنسبة لتعريف الحوافز تم تغيير صيغة التعبير، هي مختلف الوسائل التشجيعية الملموسة

والغير ملموسة ب هي مختلف الوسائل المادية والغير مادية، كما تم تغيير إسم كلمة الباحثة

وصحح ب إسم الطالبة، ثم توصلنا إلى الإستبيان في صورته النهائية.

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

قسم علم النفس عمل وتنظيم وتسيير موارد بشرية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر 2 في تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير

موارد بشرية بعنوان: نظام الحوافز وعلاقته بالأداء الوظيفي يطيب لي أن أضع بين

أيديكم هذا الإستبيان، الذي تم تصميمه لغرض البحث العلمي.

أرجو التكرم بملأ الإستبيان، وهذا بعد قراءة كل عبارة بعناية والإجابة عليها بكل

موضوعية وصراحة، ومن ثم وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة.

ملاحظة: لا داعي لكتابة إسمك على الإستبانة.

شكرا لكم على حسن تعاونكم وثقتكم

أولاً: معلومات عامة:

العمر:

الجنس:

الأقدمية:

الملاحق

فيما يلي عدد من العبارات تصف نظام الحوافز، يرجى تحديد موقفك بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة من وجهة نظرك

البعء	الفقرات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	محايد	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
الحوافز المادية	1- يتلاءم راتبي مع طبيعة العمل الذي أقوم به.					
	2- راتبي كافيا لسد حاجاتي.					
	3- يمكن لأي عامل أن يحصل على علاوات استثنائية إذا كان مثابرا في عمله.					
	4- أتقاضى نسبة من أرباح الشركة المتحصلة عند قيامي بواجباتي الوظيفية.					
	5- أتقدم الشركة مكافاة مالية على العمل الاضافي.					
	6- أتحصل على منحة مادية من الشركة للإقبال على الدورات التدريبية.					
	7- يحفزني الراتب الذي أتقاضاه لتحسين أدائي					

الملاحق

					الوظيفي.	
					8- تمنح المؤسسة إجازات بدون انقطاع الراتب.	
					9- تمنحني الشركة الثقة الكافية للشعور بالمسؤولية لحل المشاكل التي قد تحدث في عملي.	الحوافز المعنوية
					10- يتناسب العمل الذي أقوم به مع تخصصي الدراسي.	
					11- يشاركني رئيسي في إتخاذ القرارات المتعلقة بمشكلات العمل.	
					12- تمنح المراكز الوظيفية في الشركة بناء على الجدارة والمثابرة في العمل.	
					13 - أتلقى الشكر والثناء من رئيسي في العمل عندما أقوم بعمل جيد.	
					14- يفيدني العمل الذي أقوم به الترقيّة.	

الملاحق

					15- يسود بيني وبين زملائي في العمل التعاون وتشكيل الفريق الواحد.	
					16- تقوم المؤسسة بعرض أسماء العاملين المتميزين على لوحة شرف.	

الملاحق

فيما يلي عدد من الفقرات التي تصف وضعية العامل في الأداء الوظيفي، يرجى تحديد موقفك بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة من وجهة نظرك

ال فقرات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	محايد	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1- أعمل بروح الفريق والتعاون مع الاخرين لانجاز المهام.					
2- لدي القدرة على التعامل مع تقنيات الادارة الحديثة.					
3- لدي القدرة على المبادرة والابتكار في الأداء.					
4- لدي القدرة على تنفيذ التعليمات المتعلقة بسير العمل.					
5- لدي القدرة على تنفيذ برامج العمل الموضوعة لمكان العمل.					
6- أبرز مهاراتي أثناء أداء عملي.					

الملاحق

					7- أشعر بالارتياح في عملي.
					8- أقدم يد العون والمساعدة لزملائي في العمل.
					9- تهمني الدرجات الوظيفية بقدر إهتمامي بأداء عملي اليومي.
					10- أحرص على تحسين مستوى أدائي.
					11- أسعى الى تنمية القدرة الذاتية وزيادة المعرفة في مجال العمل.
					12- لدي الدقة في إنجاز الأعمال في الوقت المحدد مما يجعل عملي منظما.
					13- أواجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي.
					14- المشاركة في إقتراح حلول ملائمة لمشكلات العمل إذ أمكن ذلك.
					15- ألتزم بأنظمة

الملاحق

					الحضور ومغادرة مكان العمل.
					16- أحترم أوامر رؤسائي تحقيقا لجودة العمل.

الملحق رقم - 03 -

حساب الثبات:

/VARIABLES= 1س 2س 3س 4س 5س 6س 7س 8س 9س 10س 11س 12س 13س 14س 15س 16س
10ع 9ع 8ع 7ع 6ع 5ع 4ع 3ع 2ع 1ع

16ع 15ع 14ع 13ع 12ع 11ع

/SCALE('ثبات أداة الإستبيان بالمتغيرين') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		07-JUN-2020 00:04:25
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	

<p>Gestion des valeurs manquantes</p>	<p>Définition de la valeur manquante</p>	<p>Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.</p>
	<p>Observations utilisées</p>	<p>Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.</p>
<p>Syntaxe</p>		<p>RELIABILITY</p> <p>/VARIABLES= 1س 2س 3س 4س 5س 6س 7س 8س 9س 10س 11س 12س 13س 14س 15س 16س 1ع 2ع 3ع 4ع 5ع 6ع 7ع 8ع 9ع 10ع 11ع 12ع 13ع 14ع 15ع 16ع</p> <p>/SCALE(' ثبات أداة (' الإستبيان بالمتغيرين</p> <p>ALL</p> <p>/MODEL=ALPHA.</p>
<p>Ressources</p>	<p>Temps de processeur</p>	<p>00:00:00.00</p>

Temps écoulé	00:00:00.01
---------------------	--------------------

ثبات أداة الإستبيان بالمتغيرين : Echelle :

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valid	30	100.0
	Exclu a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.734	32

RELIABILITY

/VARIABLES= 13س 12س 11س 10س 9س 8س 7س 6س 5س 4س 3س 2س 1س
16س 15س 14س

/SCALE('ثبات أداة اللمتغير المسقل نظام الحوافز') ALL

/MODEL=ALPHA

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		07-JUN-2020 00:05:10
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

<p>Observations utilisées</p>	<p>Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.</p>
<p>Syntaxe</p>	<p>RELIABILITY</p> <p>/VARIABLES= 1س 2س 3س 4س 5س 6س 7س 8س 9س 10س 11س 12س 13س 14س 15س 16س</p> <p>/SCALE(' ثبات أداة' المتغير المسقل نظام ALL ('الحوافز</p> <p>/MODEL=ALPHA.</p>
<p>Ressources</p> <p>Temps de processeur</p>	<p>00:00:00.00</p>
<p>Temps écoulé</p>	<p>00:00:00.01</p>

ثبات أداة اللمتغير المسقل نظام الحوافز : Echelle

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valid	30	100.0
	Excluded	0	.0
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.772	16

RELIABILITY

/VARIABLES=16ع 15ع 14ع 13ع 12ع 11ع 10ع 9ع 8ع 7ع 6ع 5ع 4ع 3ع 2ع 1ع

/SCALE('ثبات أداة المتغير التابع الأداء الوظيفي') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		07-JUN-2020 00:06:16
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

<p>Observations utilisées</p>	<p>Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.</p>
<p>Syntaxe</p>	<p>RELIABILITY</p> <p>/VARIABLES= 1ع 2ع 3ع 4ع 5ع 6ع 7ع 8ع 9ع 10ع 11ع 12ع 13ع 14ع 15ع 16ع</p> <p>/SCALE(' ثبات أداة ' المتغير التابع الأداء الوظيفي) ALL</p> <p>/MODEL=ALPHA.</p>
<p>Ressources</p> <p>Temps de processeur</p> <p>Temps écoulé</p>	<p>00:00:00.00</p> <p>00:00:00.00</p>

ثبات أداة المتغير التابع الأداء الوظيفي : Echelle

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valid	30	100.0
	Excluded	0	.0
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.728	16

الملحق رقم - 04

حساب الثبات بالمقارنة الطرفية:

RELIABILITY

/VARIABLES= 1س 2س 3س 4س 5س 6س 7س 8س 9س 10س 11س 12س 13س
 14س 15س 16س 1ع 2ع 3ع 4ع 5ع 6ع 7ع 8ع 9ع 10ع
 11ع 12ع 13ع 14ع 15ع 16ع

/SCALE('الثبات بطريقة التجزئة النصفية') ALL

/MODEL=SPLIT.

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		07-JUN-2020 00:07:31
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		<p>RELIABILITY</p> <p>/VARIABLES= 1س 2س 3س 4س 5س 6س 7س 8س 9س 10س 11س 12س 13س 14س 15س 16س 1ع 2ع 3ع 4ع 5ع 6ع 7ع 8ع 9ع 10ع</p> <p>11ع 12ع 13ع 14ع 15ع 16ع</p> <p>/SCALE('الثبات (بطريقة التجزئة النصفية) ALL</p> <p>/MODEL=SPLIT.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.05

Avertissements

La corrélation entre les sous-échelles (moitiés) du test est négative. Par conséquent, les hypothèses du modèle de fiabilité ne sont pas respectées. Les statistiques qui sont fonction de cette valeur peuvent présenter des estimations en dehors des limites théoriquement possibles.

Echelle : الثبات بطريقة التجزئة النصفية

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valid	30	100.0
	Excluded	0	.0
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	.772
		Nombre d'éléments	16 ^a
	Partie 2	Valeur	.728
		Nombre d'éléments	16 ^b
	Nombre total d'éléments		32
Corrélation entre les sous-échelles			-.001 ^c
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		-.001 ^c
	Longueur inégale		-.001 ^c

a. Les éléments sont : 1س, 2س, 3س, 4س, 5س, 6س, 7س, 8س, 9س, 10س, 11س, 12س, 13س, 14س, 15س, 16س.

b. Les éléments sont : 1ع, 2ع, 3ع, 4ع, 5ع, 6ع, 7ع, 8ع, 9ع, 10ع, 11ع, 12ع, 13ع, 14ع, 15ع, 16ع.

c. La corrélation entre les sous-échelles (moitiés) du test est négative. Par conséquent, les hypothèses du modèle de fiabilité ne sont pas respectées. Les statistiques qui sont fonction de cette valeur peuvent présenter des estimations en dehors des limites théoriquement possibles.

الملحق رقم -05-

حساب العلاقة بين المتغيرين :

```
SAVE OUTFILE='E:\المهني\التكوين\أشراف على متربصي\hads\quest_hafsi.sav'  
/COMPRESSED.
```

```
SAVE OUTFILE='E:\المهني\التكوين\أشراف على متربصي\hads\quest_sidk.sav'  
/COMPRESSED.
```

```
COMPUTE Som_G=SUM(مجموع_نظام_الحوافز,مجموع_الأداء_الوظيفي).  
EXECUTE.
```

```
SORT CASES BY som_G (A).
```

```
T-TEST GROUPS=Code(1 2)
```

```
/MISSING=ANALYSIS
```

```
/VARIABLES=som_G
```

```
/CRITERIA=CI(.95).
```

Test T

Remarques

Sortie obtenue	07-JUN-2020 00:16:36
Commentaires	
Entrée	Données
	E:\المهني\التكوين\أشراف على متربصي\hads\quest_sidk.sav

	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	19
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.

Syntaxe		T-TEST GROUPS=Code(1 2) /MISSING=ANAL YSIS /VARIABLES=som _G /CRITERIA=CI(.9 5).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.07

[Jeu_de_données1] E:\أشرف على متربصي التكوين المهني\hdsi\quest_sidk.sav

Statistiques de groupe

	Code	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
som_ G	الثيم الدنيا	10	102.00	8.524	2.696
	القيم العليا	9	123.89	5.510	1.837

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
som_ G	Hypothèse de variances égales	3.437	.081	-6.559-	17
	Hypothèse de variances inégales			-6.710-	15.530

Test des échantillons indépendants

Test t pour égalité des moyennes

Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
------------------	--------------------	----------------------------

الملاحق

som_G	Hypothèse de variances égales	.000	-21.889-	3.337
	Hypothèse de variances inégales	.000	-21.889-	3.262

Test des échantillons indépendants

Test t pour égalité des moyennes

Intervalle de confiance de la différence à 95 %

		Inférieur	Supérieur
som_G	Hypothèse de variances égales	-28.930-	-14.848-
	Hypothèse de variances inégales	-28.821-	-14.957-

الملحق رقم - 06

حساب الفروق حسب الجنس :

T-TEST GROUPS=الجنس(1 0)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=مجموع

/CRITERIA=CI(.95).

Statistiques de groupe

الجنس		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الأداء الوظيفي	ذكر	47	62.83	8.189	1.194
	أنثى	53	63.04	8.002	1.099

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	T	ddl
الأداء الوظيفي	Hypothèse de variances égales	.004	.948	-.128-	98

الملاحق

Hypothèse de variances inégales			-.128-	95.998
--	--	--	---------------	---------------

Test des échantillons indépendants

Test t pour égalité des moyennes

		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
الأداء الوظيفي	Hypothèse de variances égales	.898	-.208-	1.621
	Hypothèse de variances inégales	.898	-.208-	1.623

Test des échantillons indépendants

Test t pour égalité des moyennes

Intervalle de confiance de la différence à 95 %

		Inférieur	Supérieur
الأداء الوظيفي	Hypothèse de variances égales	-3.425-	3.009
	Hypothèse de variances inégales	-3.430-	3.014

الملحق رقم -07-

حساب الفروق حسب الأقدمية :

GET

FILE='E:\المهني\التكوين\أشرف على متربصي\hafsi\quest_hafsi2020.sav'.

DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.

ONEWAY الأقدمية BY مجموع

/MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

Remarques

Sortie obtenue		15-JUL-2020 11:46:10
Commentaires		
Entrée	Données	E:\المهني\التكوين\أشرف على متربصي\hafsi\quest_hafsi2020.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail	100
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations dépourvues de données manquantes dans les variables de l'analyse.
Syntaxe		ONEWAY مجموع الأقدمية BY الأقدمية /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.05

[Jeu_de_données1] E:\أشراف على متربصي التكوين \hafsi\quest_hafsi2020.sav المهني

ANOVA

الأداء الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter- groupes	97.809	3	32.603	.495	.686
Intragrou- pes	6317.831	96	65.811		
Total	6415.640	99			