



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة

دور التحفيز في تطوير الأداء الوظيفي لدى الموظف
دراسة ميدانية على عينة من الموظفين في جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية أنموذجا

مذكرة تخرج مكملة نيل شهادة الماستر في تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

الصفة	الرتبة	إسم ولقب الأستاذ

إشراف الأستاذة (ة):

- علية سماح

إعداد الطالب (ة) :

-شالة فاطمة الزهراء



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر و عرفان

أشكر الله تعالى الذي أنعمني بالصبر والقدرة على الاستمرار في مشواري

هذا الإنهاء هذا البحث فالحمد لله حمدا كثيرا .

أتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى الأستاذة المشرفة عليّة سماح

على كل ما قدمته لي من توجيهات و معلومات قيمة

سأمت في إثراء موضوع دراستي في جوانبه المختلفة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة .

كما لا أنسى بالذكر أستاذتي الدكتورة بولقواس زرفة

على المساندة العلمية والمعرفية التي وفرتها لي بسخاء

لإنجاز هذا البحث العلمي . كما لا يفوتني أيضا أن أشكر

كل عمال جامعة بسكرة أساتذة كانوا أو إداريين .

وفي الأخير أشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذه المذكرة .

إهداء

إلى أمنا سواة دريمه إلهة لبي، إلهة والدة العزیزة ووالدة العزیزة

اللذان كانا عودا وسندا لبي. وكان لنا دائما مبارک

أعظم الأثر في تسيير خطوات مسيرة والدراية

للاعانة الكريمة التي ساندتني ولا تزالنا عبادة وأدواته .

إلهة رفیقاة المشوار التي قامت بملحظة صراخنا المملوءة فتمه :

سامية . هاجر . هبة . فريال . مهدية

إلهة أساتذتي وأهلا الفخ على الذي نغمروني

بالتقدير والنصيحة والتوجيه والإرشاد

إلهة كل هؤلاء ديمهم هذا العمل المتواضع .

سألتها لها على التقدير أذينة عن ابهي مدنا بتوفيقه

شالة فاطمة الزهراء



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
/	شكر وعران
/	إهداء
I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
/	ملخص الدراسة
أ	مقدمة
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
5	1: الإشكالية
7	2: فرضيات
7	3: أسباب الدراسة
8	4: أهمية الدراسة
8	5 : أهداف الدراسة
9	6: المفاهيم الأساسية للدراسة
13	7: الدراسات السابقة
الفصل الثاني : مدخل نظري لعملية التحفيز	
24	تمهيد :
25	1: أهمية الحوافز
25	2: أنواع الحوافز
30	3: مقومات فاعلية نظام الحوافز
30	4: طرق التحفيز
31	5: شروط نجاح الحوافز
32	6: أثر الحوافز على أداء العمل
33	7: معوقات التحفيز
33	8: نظريات الحوافز

فهرس المحتويات

40 خلاصة
الفصل الثالث:مدخل نظري لتطوير الأداء الوظيفي	
42 تمهيد
43 1: عناصر الأداء الوظيفي
43 2: أهمية الأداء الوظيفي
44 3: مكونات الأداء الوظيفي
47 4: محددات الأداء الوظيفي
48 5: أبعاد الأداء الوظيفي
49 6: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
51 7: تقييم الأداء الوظيفي
51 8: أهمية تقييم الأداء الوظيفي
52 - دور التحفيز في تطوير أداء الوظيفي لدى الموظف
53 الخلاصة
الفصل الرابع : عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة	
/ أولاً : الإجراءات المنهجية
55 - تمهيد
55 1: منهج الدراسة
56 2: مجالات الدراسة
58 3: عينة الدراسة
59 4: أدوات جمع البيانات
60 5: أساليب المعالجة الإحصائية
61 ثانيا : عرض النتائج ومناقشتها
61 1: عرض وتفرغ وتحليل بيانات شخصية
90 2: تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
91 3: تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

فهرس المحتويات

88	4- الإستنتاج العام
93	- الخاتمة
95	- قائمة المراجع
102	- قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	61
02	أفراد العينة حسب المستوى العلمي	62
03	أفراد عينة حسب نوع الوظيفة	63
04	أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية	64
05	تطويرك للأداء سهل لك الحصول على الأجر أفضل	65
06	من إيجابيات تطويرك للأداء الحصول على مكافأة في عملك	66
07	ساهمت خبرتك في العمل من كسبك سكن وظيفي	67
08	حرصك في عملك أتاح لك الاستفادة من قروض	68
09	تحسينك لعملك جعلك تستفيد من التأمين الصحي	69
10	شجعك تطويرك لأدائك للحصول على مكافأة في العمل الإضافي	70
11	توفير الجامعة المواصلات ساعدك في تحسين عملك	71
12	تطويرك للأداء جعلك تحصل على ترقية في عملك	72
13	حصولك على هدية في العمل سبب لتطوير ذاتك	73
14	مكنك تطوير أدائك من الحصول على العلاوات الدورية في عملك	74
15	شجعتك الحوافز المادية على بذل المزيد من العمل	75
16	زودك تحسين أدائك من كسب علاوات استثنائية	76
17	ساهم تطوير أدائك في الحصول على تقديرات أثناء سنوات العمل	77
18	ساهم توفير المؤسسة لظروف العمل من تطوير أدائك	78
19	تحسينك لأدائك ساعدك في الحصول على عمل قيادي خلال فترة عملك	79
20	تحسين أدائك جعلك حر في اتخاذ قراراتك	80
21	تشجعك الحوافز المعنوية على تطوير عملك	81
22	يساهم التقدير و الاحترام على تحسينك لأدائك في العمل	82
23	توفر الاستقرار و الأمن ساهم في تطوير أدائك	83
24	العمل في جماعات أدى إلى التطوير في أدائك	84

فهرس الجداول

85	عند تقديم لك الحوافز المعنوية تشعرك بالرضا وتعمل على تطوير أدائك	25
86	تطويرك لأدائك جعلك تستفيد من المساعدة وقت الحاجة	26
87	توفر دورات تدريبية ساهمت في تحسين أدائك	27
88	حصولك على ترقية جعلك تحسن أدائك	28

ملخص الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن دور التحفيز في تطوير الأداء الوظيفي لدى الموظف داخل جامعة محمد خيضر بسكرة . وقد تمحورت مشكلة الدراسة في :

الفرضية العامة التالية : للتحفيز دور في تطوير الأداء الوظيفي لدى الموظف ولإثبات صحة هذه الفرضية اقترحت الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية 01 : للتحفيز المادي دور في تطوير الأداء الوظيفي لدى الموظف .

الفرضية 02 : للتحفيز المعنوي دور في تطوير الأداء الوظيفي لدى الموظف .

حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي قصد جمع البيانات ووصفها عن ظاهرة محل

الدراسة . وتمثلت عينة الدراسة على عينة قوامها . 54 موظفين إداريين بجامعة بسكرة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية . وتم استخدام معاينة المسح الشامل .

كما استخدمت الأساليب الإحصائية الموجودة ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية . وهي النسب المئوية. توصلت نتائج الدراسة إلى:

أن للتحفيز دور إيجابي في تطوير الأداء الوظيفي لدى الموظف . ويمكن ذلك في أن التحفيز يحسن في مهارات و سلوكيات العاملين .



يرتكز نجاح أو فشل المنظمات المعاصرة على مدى تحكمها و اهتمامها و تاطيرها الصحيح لأهم مورد يملكه وهو العنصر البشري والذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما و نوعا بالشكل الذي يزيد من فعالية اليتها و إن ما تحققه سياسات الموارد البشرية من إشباع لدى حاجات الأفراد النفسية و الاقتصادية و الاجتماعية بشكل يحقق التوازن بين حاجات الأفراد و أهداف المؤسسة مما يساعد على خلق بيئة عمل تحفز الأفراد و تشجعهم على تنمية و استغلال مهاراتهم فالمنظمات تحاول تعظيم أرباحها والبقاء في السوق في ظل المنافسة و إن ما تحققه سياسات الموارد البشرية من إشباع لدى حاجات الأفراد النفسية و الاجتماعية بشكل يحقق التوازن بين حاجات الأفراد و أهداف المؤسسة مما يساعد على خلق بيئة عمل تحفز الأفراد و تشجعهم على تنمية و استغلال مهاراتهم . وهذا لا يكون إلا عن طريق تفعيل نظام الحوافز الذي يعتبر من أهم ركائز المؤسسة فالمنظمة الناجحة تقوم بوضع نظام حوافز الفعال القادر على التأثير الإيجابي على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمنظمة و مساعدتها على الريح و البقاء باعتبار العامل عنصر ثمين القادر على التطور و السعي إلى تحقيق و تعظيم أهداف المنظمة و كذلك الدور الذي يلعبه التحفيز في تطوير أداء العاملين داخل المؤسسة . يعد هذا التطوير من العمليات التي تهتم بمنح الموظف الفرصة لاكتساب المهارات الإدارية الجديدة التي تطرأ على العمل المهني . والتي تعتبر مهمة بالنسبة للتغيرات المستمرة على العالم المهني ويتوجب الحصول عليها لأنه ضرورة لمجارية التطور و التقدم في المجال الإداري .

في الفصل الأول: تناولنا الإطار العام للدراسة كان يضم (1) لإشكالية . فرضيات . و أسباب الدراسة.

أهمية الدراسة: أهداف الدراسة و مفاهيم دراسة و أخيرا الدراسات السابقة) .

الفصل الثاني: مدخل نظري لعملية التحفيز تطرقنا فيه إلى (مفاهيم حول الحوافز . و أهميتها . أنواع الحوافز و مقوماته . إضافة إلى ذلك طرق التحفيز و شروط نجاحه . كذلك تطرقنا إلى آثاره و معوقاته و نظريات الحوافز) .

الفصل الثالث : الإطار النظري لتطوير الأداء الوظيفي فكان يشمل (مفهوم الأداء الوظيفي و عناصره . إضافة لذلك أهميتها ومكوناته .محدداته و أبعاده و أهم العوامل المؤثرة فيه وتقييم الأداء الوظيفي و أهميته).

الفصل الرابع : يتمثل في الإجراءات المنهجية

أولاً: منهج الدراسة .المجال المكاني و الزم ني و عينة الدراسة و أدوات جمع البيانات و أساليب المعالجة الإحصائية .

ثانياً : عرض النتائج و مناقشتها انطلاقاً من تحليل الجداول .

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1: الإشكالية

2: فرضيات

3: أسباب الدراسة

4: أهمية الدراسة

5: أهداف الدراسة

6: المفاهيم الأساسية للدراسة

7: الدراسات السابقة

1 :الإشكالية:

تعتبر الإدارة عاملا أساسيا لنجاح المنظمات على اختلافهما، أو حتى فشلها، سواء كانت منظمات اقتصادية أو تعليمية ، أو غيرها كما أنها تؤدي إلى تقدم المجتمع ، أو تخلفه ، وهي شكل مفتاحا للتقدم على مستوى الدول أيضا فهي محرك للتنمية التي لا يمكن أن تحقق بدونها حتى لو كانت العناصر الأخرى جميعها متوفرة ، علما بأن هذه الإدارة لا بد أن تكون إدارة فاعلة.

تتخذ من الوسائل العلمية المستخدمة في اتخاذ القرارات وأداء الوظائف الإدارية المتعددة سبيلا لها حيث أنها تسعى بذلك إلى تحقيق التكيف مع شتى الظروف التي تحيط بها ، إضافة إلى التطور والإبداع والإدارة المقدره على تحريك المنظمة بكف وبما يحقق الأهداف التي تسعى إليها ولهذا تتمثل مهمتها الرئيسية في أن تتمكن المنظمة بعناصرها كلها من تحقيق مستوى عال من الإنجاز ، وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من بينها عنصر التحفيز والذي يمثل أهم هذه عناصر من أجل توحيد الاتجاهات نحو الأهداف وتوكيز على النتائج ، فالمنظمات تسعى إلى تحقيق أرباحها والبقاء في السوق بوجود العديد من المنافسات ، ومن بين العوامل التي تحقق دراسة سلوك العاملين وكيفية التأثير على نفسياتهم بحيث يزيد من ولائهم و رضاهم ، وهذا من خلال إشباع حاجتهم وتحقيق رغباتهم هذا ما يضمن توجيه جهودهم وأعمالهم لخدمة أهداف المنظمة .

عند استعمال نظام حوافز يمكننا من وصولا إلى أداء عال وراقي الذي بواسطته نزيد من خلف دوافع لدى العاملين والتأثير عليها بما يخدم صالح العمال ، فالحوافز عالم واسع من القيم المادية والمعنوية ومحور مركزي لفعاليات ونشاطات المنظمات المعاصرة في بيئة العمل.

فالحوافز المادية هي ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات المباشرة مثل الراتب والأجور ويعتبر الحافز المادي من أهم الطرق الحوافز في هذا الوقت وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريبا ، وهي حقيقة واقعة ذات أثر ملموس بعكس الوسائل الأخرى ، أما الحوافز المعنوية ومحور واسع من القيم المادية والمعنوية ومحور مركزي لفعاليات ونشاطات المنظمات المعاصرة في بيئة العمل .

فالحوافز المادية هي ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات المباشر مثل الرواتب والأجور ويعتبر الحافز المادي من أهم الطرق الحوافز كل حاجات الوقت وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريبا وهي حقيقة واقعة ذات أثر ملموس بعكس الوسائل الأخرى، أما الحوافز المعنوية أو ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات الغير مباشرة فهي تتعلق بالأمن و الرضى الوظيفي مثل : استقرار العمل ، المشاركة في صنع قرار ، الالتزام ، الانتماء

ومنه الحوافز المعنوية هي التي تشجع على العمل وتزيد من الأداء داخل المؤسسة وذلك لان الإنسان اجتماعي بفطرته و بطبعه و لا يمكن أن يعيش بعيدا عن احترام وتقدير الآخرين له.

ومن هنا يتضح أن الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو في التكاليف والمؤشرات الدالة على طبيعة عمل المنظمات الإدارية من حيث التقويم والفاعلية خاصة إذا ما ربطت هذه المؤشرات مع الأداء الوظيفي وكيفية إدارتها ضمن بيئة منظمة .

يعتبر الأداء الوظيفي مجموع من حقائق و بياناتالمحددة المراد الحصول عليها التي تعبر عن أداء الموظف لمهامه بحيث أنها تساعده على تحليل وفهم وتقدير مستوى الأداء المنفذ وإعطائه قيمة معينة مع ما هو مطلوب تنفيذه وكذلك فهم سلوك الموظف من خلال قيامه لمهامه أي تقدير مستوى كفاءته الفنية والعلمية لتنفيذ الواجبات والمهام التي يتضمنها عمله

هذا ما أدى بينا إلى طرح التساؤل ماهو دور التحفيز في تطوير الأداء الوظيفي لدى الموظف .

* السؤال الرئيس : ماهو دور التحفيز في تطوير الأداء الوظيفي لدى الموظف ؟

* الأسئلة الفرعية :

- ما دور التحفيز المادي في تطوير الأداء الوظيفي لدى الموظف .
- ما دور التحفيز المعنوي في تطوير الأداء الوظيفي لدى الموظف .

1-الفرضية الرئيس :

- للتحفيز دور في تطوير الأداء الوظيفي لدى الموظف .

2:الفرضيات:

- 1-للتحفيز المادي دور في تطوير الأداء الوظيفي لدى الموظف .
- 2- للتحفيز المعنوي دور في تطوير الأداء الوظيفي لدى الموظف.

3: أسباب الدراسة:

وقع اختياري لهذا الموضوع بالذات دون عن غيره لأسباب عديدة منها :

- ملائمة الموضوع مع تخصص المدرس علم اجتماع تنظيم وعمل.
- الرغبة الشخصية في الاطلاع على موضوع التحفيز وعلاقته بالأداء الوظيفي وإضافة كل ما هو جديد فيه إلى رصيدي معرفي.
- التعرف على دور التحفيز في الأداء الذي لا يحفز لا يؤدي عمله كاملا، وهذا من خلال ملاحظة دراسة ميدانية.

- يعد الأداء الوظيفي من المواضيع الهامة داخل المؤسسات التي تسعى الى تحقيق الاستمرارية والكفاءة والربح .

- لمعرفة دور التحفيز في تحقيق الأداء الوظيفي داخل المؤسسات .

- معرفة ما إذا كان تغيير بيئة العمل أو إدخال عليها مصطلح التحفيز الذي يحقق ميزة التنافسية بين العمال .

4- أهمية الدراسة:

لا وجود لدراسة بدون أهمية مرجوة منها وتبرز أهمية هذه الدراسة في:

- أنما قد تساهم هذه الدراسة في فتح مجال لإجراء دراسات أخرى حول أساليب تطبيق مفهوم التحفيز ومبادئه داخل الإدارة في المؤسسة .

-لمساهمتها في زيادة التوعية بأهمية التحفيز ودوره في تطوير أداء الموظف.

-أهمية الموضوع وارتباطه بمتغير ضروريين في الوقت الراهن بالنظر للمزايا التي يمنحها التحفيز داخل المؤسسة ودوره في تطوير الأداء الوظيفي.

-كما جاءت هذه الدراسة لإبراز أهمية الدور الذي يلعبه التحفيز في تطوير الأداء بين الموظفين وتكوين علاقات اجتماعية.

ومن ثم أصبح الاهتمام المتزايد بالتحفيز ودوره في تطوير الأداء لدى الموظف لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها.

5- أهداف الدراسة:

التعرف على التحفيز المادي الذي لديه دور في تطوير الأداء الوظيفي وهو كالتالي :

- التعرف على مدى مساهمة الحصول على المكافآت و الترقيات في تطوير أداء الوظيفي لدى الموظف .

- التعرف على التحفيز المعنوي الذي لديه دور في تطوير الأداء الوظيفي وهو كالتالي :
- التعرف على مدى مساهمة التقدير و الإحترام في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظف .

6- المفاهيم الأساسية للدراسة :

* مفهوم التحفيز :

الحافز في اللغة مأخوذ من الفعل حفز و الحفز حثك الشيء من خلفه سوقا و غير سوق وقوس حفوز ، شديدة الحفز و الدفع للسهم .

- اصطلاحا:

هي عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما ، إذن فأنت كمدبر لا تستطيع أن تحفز مرؤوسيه ولكنك تستطيع أن توجد لهم أو تذكرهم بالدوافع التي تدفعهم وتحفزهم على إتقان وسرعة العمل .

- أو هو كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى القيام بسلوك أفضل أو تعمل على استمراره فيه وقيل عنه أنه شحن وتقوية المشاعر والأحاسيس الداخلية وتنمية الدافعية التي تقود إلى تحقيق الأهداف المرسومة . (فايز عبد الكريم الناظر ، 2011 ، ص 114)

- تعددت و تنوعت التعريفات المتعلقة بالحوافز من الأدب النظري المنشور وذلك تبعاً لاختلاف وتباين منطلقات وجهات نظر العلماء الباحثين .

- حيث عرفت الحوافز بأنها مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته وتشمل الحوافز كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر ويعرف كيث الحوافز بأنها عبارة عن مجموعة من

المتغيرات الخارجية من بيئة العمل أو المجتمع و التي تستخدم من قبل المنظمة في محاولة للتأثير على الرغبات والاحتياجات .(توفيق إبراهيم عوض الله ، 2011 ، ص 19)

- مفهوم التحفيز عند " مصطفى نجيب شاوش : ((هي فرص أو وسائل توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين ، لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج و السلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع))

- يعرفها الميثي عبد الرحيم على أنها مجموعة من المثيرات الخارجية والعوامل التي تثير الفرد و تدفعه لأداء الأعمال لهوكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية و المعنوية)) .

- أما الأستاذ نور الدين حاروش يرى بأن الحوافر ((هي عبارة عن جملة العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أداء ه لعمل معين ، وتتوقف فاعلية الحوافر على توافرها مع هدف الفرد وحاجاته ورغبته . (لكل منيف ، 2018 ، ص 9-10).

كذلك تعرف الحوافر بأنها العوامل و المؤثرات الخارجية التي تثير الفرد و تدفعه لأداء الأعمال المناطة به على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته و رغباته المادية و المعنوية لأنها مثيرات تدفع الفرد العامل لأداء عمله ، بما يضمن تحريك القدرات الإنسانية و تحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه باتجاه السلوك الأفضل و الأداء الأفضل أو قد يكون مثيرا لعوامل داخلية تنتج عنها حالة من الإحباط الإنساني الذي يمكن أن تقود إلى سلوك غير مرغوب و أداء أقل . (محمود الكلاله ، 2011 ، ص 119) .

تعريف الإجرائي:

- و يقصد بالتحفيز هو المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد نحو بذل مجهود أفضل، وتحفيزهم على إتقان العمل لتحقيق وإرضاء رغباتهم والعمل على كل ما يطلب منهم . فكل

ما تقدمه المؤسسات من تشجيعات مادية و معنوية و تلبية رغبات و حاجات العمال و الموظفين مما يؤدي إلى رفع من روحهم المعنوية و مستوى أدائهم .

* مفهوم الأداء الوظيفي:

- الأداء:

- لغويا: أدى ، يؤدي ، أداء أي فعل قام به أثناء التصرف .

- اصطلاحا:

الأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفق المعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء والمندوب. (أحمد زكي ، بدون سنة ، ص 310)

- الأداء الوظيفي:

الأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى المخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة . (أحمد زكي بدوي ، بدون سنة) .

- تعريف إجرائي الأداء الوظيفي :

هو كل جهد يبذله العامل ، وفق مجموع من المسؤوليات وواجبات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

- مفهوم التطوير:

يعني إجراء تحسين في المهارات والمعارف والسلوكيات للعاملين لكي يكونوا أكثر استعداداً لأداء أفضل بمهام جديدة منوطة بهم أو سوق تتاط بهم مستقبلاً هنا فإن التطوير يمثل حالة تعلم عامة لأي من مستويات الإدارية المختلفة وزيادة المعارف والمهارات في أداء تلك المهام الإدارية. (معتز سليمان ، 2018 ، ص 89)

- مفهوم الوظيفة :

- يمثل مفهوم الوظيفة الحجر الأساس لعمل الإدارة الموارد البشرية والوظيفة هي مجموعة مهام تسند إلى شخص واحد ولها هوية واسم وهو مصدر تسمية موظف ومن الأمثلة على ذلك ، وظيفة "كاتب حسابات" ووظيفة " مدير إنتاج " ووظيفة " مصمم أنظمة " كل من هذه الوظائف تتضمن مجموعة من المهام تجمعها إدارة المواد البشرية بشكل بحيث يمكن أن تسندها إلى فرد واحد فتعطيها اسم. (نائف برنوطي ، 2007 ، ص 141)

- مفهوم الموظف :

هو كل شخص يشغل منصباً تشريعياً أو تنفيذياً أو إدارياً أو قضائياً أو في أحد المجالس الشعبية المحلية المنتخبة ، سواء كان معيناً أو منتخباً ، دائماً أو مؤقتة ، مدفوع الأجر أو غير مدفوع الأجر ، يصرف النظر عن رتبته أو أقدميته .

- كل شخص آخر يتولى ولو مؤقتاً ، وظيفة أو وكالة بأجر أو بدون أجر ويساهم بهذه الصفة في خدمة هيئة عمومية أو مؤسسة عمومية أو أية مؤسسة أخرى تملك الدولة كل أو بعض رأسمالها أو أية مؤسسة أخرى تقدم خدمة عمومية. (حليات ، 2017 ، ص 315) .

- مفهوم المؤسسة :

قد عرف مفهوم المؤسسة تاريخيا تحولات معرفية مهمة نتيجة تغير شكل الرؤية لطبيعة نشاط المؤسسة وبروز سلوكيات وفاعلين جدد تتوزع أشكال تأثيرهم على نشاط المؤسسة إما من داخلها وإما من خارجها.

- يعرف ماركس المؤسسة بأنها مفهوم ليبرالي، وبأنها تجمع لعدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس إدارة المال وفي نفس المكان من أجل إنتاج نفس النوع من السلع. (هاميسي ، 2016 ، ص 3-4)

- مفهوم الدور :

لقد تعددت التعريفات التي ذكرها الكتاب لتوضيح مفهوم الدور .

فقد عرف " أحمد زكي بدوي " الدور في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنه ((السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الدينامي لمركز الفرد)) .

في حين يذهب " محمد عاطف غيث)) إلى تعريف الدور في قاموس علم الاجتماع ، بأنه نموذج يرتكز حول بعض الحقوق والواجبات . ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل جماعة أو موقف اجتماعي معين ، ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الفرد نفسه . (نوي ، 2009 ، ص 204-25)

7- الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى :

دراسة هيا الأثرية وفهمية خميش سنة 2010 بعنوان أثر الحوافز على دافعية العاملين وولائهم التنظيمي دراسة على قطاع البنوك في مدينة نابلس وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في قسم التسويق للفصل الصي في .

- إشكالية الدراسة:

تناولت الدراسة حول أثر الحوافز على دافعية العاملين وولائهم التنظيمي، ومنه كانت أسئلة الدراسة هي:

- 1- ما هو تأثير الحوافز المادية (مشاركة الأرباح) في دافعية العاملين وولائهم التنظيمي؟.
- 2- ما هو تأثير الحوافز المادية (ضمان اجتماعي) في دافعية العاملين وولائهم التنظيمي؟.
- 3- ما هو تأثير الحوافز المادية (ملكية الأسهم) في دافعية العاملين وولائهم التنظيمي؟.
- 4- ما هو تأثير الحوافز المعنوية (الترقية) في دافعية العاملين وولائهم التنظيمي ؟
- 5- ما هو تأثير الحوافز المعنوية (مشاركة في اتخاذ قرار) في دافعية العاملين وولائهم التنظيمي ؟

*** أهداف الدراسة :**

- 1- التعرف على درجة تأثير الحوافز في المنظمة لتحقيق دافعية العاملين وولائهم .
- 2- تحديد مدى فعالية الحوافز في المنظمة .
- 3- التعرف على مدة تبني المنظمات لسياسة الحوافز .
- 4- تقديم التوصيات اعتمادا على ما توصلنا إليه من نتائج .

*** المنهج المستخدم :**

-يتبع هذا البحث المنهج الوصفي و المنهج التحليلي .

العينة :

نوعها : غير احتمالية

*** نتائج الدراسة :**

1- تبين أن هناك تأثير كبير لمتغير التقدير والاحترام من قبل الإدارة للموظفين في تعزيز الدافعية والولاء لدى موظفين البنوك .

- حيث بلغ قيمة معامل الارتباط R بين متغيرين 45 % وهو يشير إلى علاقة إيجابية ومقبولة كما أن القدرة التفسيرية R^2 بلغت (21 %).

2- أظهرت الدراسة إن وجود نظام للترقيات واضح للموظفين والعمل على ترقية الموظفين ضمن الكادر الوظيفي بناء على الخبرة والكفاءات التي تعمل على تعزيز الدافعية والولاء لدى موظفين البنوك الفلسطينية حيث بلغت R (32 %).

3- أثبتت الدراسة أن هناك تأثير لمشاركة الموظفين في صنع القرارات على الدافعية والولاء بحيث بلغ كل من معامل الارتباط R (44 %) والقدرة التفسيرية R (19%)

- لم تظهر الدراسة أن هناك تأثير لمتغير المشاركة بالأرباح من قبل الموظفين في تعزيز الدافعية و الولاء وهذا يرجع إلى عدم تطبيق البنوك لهذه السياسة على الموظفين ، إذا تقتصر عملية المشاركة بالأرباح على إدارة العليا .

5- بينت الدراسة أن الموظفين يهتمون بشكل كبير بالضمان الاجتماعي وأن الإدمان الاجتماعي الذي يشعر به الموظف يعمل على تعزيز الدافعية والولاء.

6- لم تظهر الدراسة أن هناك تأثير لمتغير ملكية الأسهم من قبل الموظفين في تعزيز الدافعية و الولاء ، وهذا يرجع إلى عدم تطبيق البنوك لهذه السياسة واقتصرها على الإدارة العليا .

- الدراسة الثانية :

دراسة روان حمدان وياسمين الساكت سنة 2011 بعنوان التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسة الحكومية قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال .

- إشكالية الدراسة :

تناولت الدراسة حول التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسة الحكومية ومنه كانت إشكالية البحث :

ما هو دور الحوافز المقدمة للعاملين في المؤسسات الحكومية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى هؤلاء العاملين في مؤسساتهم؟

تضمنت الإشكالية التساؤلات الفرعية:

1- ما هو دور سياسات الحوافز المعنوية في تحسين الولاء التنظيمي للمؤسسات الحكومية (الخدمات والعسكرية) في محافظتي رام الله طولكرم ؟ .

2- ما هو دور سياسات الحوافز المعنوية في تحسين الولاء التنظيمي للمؤسسات الحكومية (الخدمتية والعسكرية) في محافظتي رام الله وطولكرم؟ .

أهداف الدراسة:

ويهدف البحث إلى تحقيق ال التالي :

1- الوقوف على أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين في المؤسسات الحكومية .

2- الوقوف على أنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في المؤسسات الحكومية .

3- التعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى مدراء العاملين في المؤسسات .

4- معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المعمول بها على العاملين وبين الولاء التنظيمي لهؤلاء العاملين .

المنهج : المنهج الوصفي والتحليلي

العينة : عينة عشوائية بسيطة .

نتائج الدراسة :

بعد الاطلاع على نتائج التحليل الإحصائي ، فقد خرجت الباحثة بالاستنتاجات التالية :

- إن الحوافز المادية لها أثر على الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات المدنية والعسكرية في مدينة نابلس وأن كانت بنسبة متوسطة .

- أن لأجر الذي يتقاضاه الموظفين يتناسب مع عملهم ويحقق حاجاتهم .

- إن المكافآت التي تقدمها الإدارة تكفل عملهم بشكل جيد وتحفيزهم .

- أن الإدارة تقدم لهم ترفقيات وعلوات عادلة و مناسبة .

- أن الحوافز المعنوية ليس لها ذلك الأثر على الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات المدنية والعسكرية في مدينة نابلس .

- إن الإدارة لا تهتم بالاقترحات والمبادرات المقدمة من قبل الموظفين .

الدراسة الثالثة :

- دراسة كريم دروازن سنة 2010 بعنوان الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضية بولاية تيزي وزو فرع الإدارة والتسيير الرياضي .

إشكالية الدراسة :

- تتاولت الدراسة حول الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية، ومنه كانت إشكالية البحث .
 - هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية ؟
- تضمنت الإشكالية التساؤلات الفرعية ال تالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض أبعاد المناخ التنظيمي (المسؤولية،الثقة،التعاون) وأداء إدارة الموارد البشرية ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة البحث تعزى للسمات الشخصية؟

* أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف الإدارة الرياضية لا سيما مديرية الشباب والرياضية الولائية، وكذا العوامل المؤثرة في هذا الأداء على وجه العموم.
- كما تهدف إلى التعريف بالمناخ التنظيمي، ومحدداته و تطبيقاته في مجال التسيير العمومي للإدارات الرياضية ومن ثمة مديريات الشباب والرياضة.
- دراسة تأثير المناخ التنظيمي للموارد البشرية على نجاح مديريات الشباب والرياضة.
- دراسة تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة.

- الإلمام بالمعايير اللازمة في استقطاب اليد العاملة الفعالة والرفع من مهاراتها والمحافظة عليها، ومواجهة تحديات الإدارة.

- إثراء الجانب المعرفي فيما يخص التسيير العمومي الحديث والإدارة الرياضية.

المنهج : المنهج الوصفي

العينة : العينة العشوائية البسيطة :

نتائج الدراسة:

- بينت نتائج الدراسة أن توجهات أفراد عينة البحث نحو المناخ التنظيمي السائد في مديرية الشباب والرياضة توجهات إيجابية .

- أظهرت الدراسة توجهات إيجابية نحو أداء الموارد البشرية وبنيت النتائج المقدره العاليه للعاملين على إنجاز أعمالهم بدقة وبالسرعة المناسبة وقدرتهم على تصحيح أخطاء العمل وبذلهم الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بصورة صحيحة والتزامهم بالقوانين والأنظمة .

- أظهرت الدراسة عدم تناسب طبيعية ومهام ووجبات الوظائف التي يشغلها العاملون مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها .

- أظهرت الدراسة أن هناك قصور في التدريب الذي يتلقاه العاملون وأن هناك حاجة ملحة لمزيد من عقد برامج التدريبية بحيث تنسجم مع الاحتياجات التدريبية للعاملين .

الدراسة الرابعة :

- دراسة بوعطيط جلال الدين سنة 2008 بعنوان الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير ، قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطفونيا .

- إشكالية الدراسة :

تناولت الدراسة حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، ومنه كانت إشكالية البحث هي:

- هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟.

تضمنت الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟

- هال توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين؟.

- هل للمتغيرات التالية الأقدمية، المستوى التعليمي تأثير الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟

* أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.

-معرفة هل للاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطيه قوية بأداء العمال الوظيفي داخل مؤسسة البحث.

-معرفة هل اتصال الرسمي الصاعد علاقة ارتباطيه بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين

- معرفة هل للمتغيرات: السن، المستوى التعليمي، الأقدمية تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز.

- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تناولت جانبا مهما من جوانب الإدارة والتسيير في المؤسسة.

- تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية و الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

- المنهج: اعتمد على المنهج الوصفي.

- العينة: اعتمد على العينة العشوائية.

* نتائج الدراسة:

- تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيرورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال.

- تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

- كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

وهذا يؤكد على تحقيق الفرضية العامة في وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين .

- أما بالنسبة للفرضيات الصفوية الخاصة بـ (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل) .

- وانطلاقاً من نتائج المعالجة الإحصائية باستخدام مقياس كا 2 فقد تم الكشف عن عدم وجود تأثير لهذه المتغيرات على الأداء الوظيفي للعمال المنفذين مما يعني تحقق هذه الفرضيات.

*** تعقيب على دراسات السابقة :**

من خلال عرضنا للدراسات السابقة ظهر لنا بأن هناك أوجه تشابه واختلاف فيما بينهما وبين موضوع دراستي تمثلت في الآتي:

- أن هناك دراستين شملوا المتغير الأول " التحيز " ودرستين حول ((الأداء الوظيفي)) كما تشابهت الدراسات في المنهج الوصفي واعتمدوا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وهي الأداة المستخدمة في دراستي.

-وأما أوجه الإخلاف تمثلت من ناحية الحدود الزمني والمكاني ومجتمع و عينة الدراسة.

- واستفدت منها في عدة جوانب:

- تزويدي في الجانب النظري بالمراجع والكتب.

- ساعدتنا في اكتشاف وفهم المشكلة.

- استفدنا منها في تحليل وتفسير الجداول.

الفصل الثاني: مدخل نظري لعمية التحفيز

تمهيد:

1: أهمية الحوافز

2: أنواع الحوافز

3: مقومات فاعلية نظام الحوافز

4: طرق التحفيز

5: شروط نجاح الحوافز

6: أثر الحوافز على أداء العمل

7: معوقات التحفيز

8: نظريات الحوافز

خلاصة

تمهيد:

يعتبر التحفيز أحد أهم الأدوار الأساسية في توفير بيئة عمل مناسبة وتحقق هذه الأدوار في المؤسسات المختلفة من خلال حث العمال و تحفيزهم على تحسين خدماتهم إلى أن التحفيز الذي يهدف إلى تنشيط ودفع الموظفين إلى تقديم كافة إمكانياتهم وخبراتهم بكل صدق وأمانة للمشروع الذي يعملون فيه، وإذا تم تجاهل وجود نظام الحوافز فإنه يعرض المؤسسات إلى العديد من المخاطر التي تؤثر سلبا على أداء وسلوك العامل وللتعرف أكثر على التحفيز نذكر عناصر هذا الفصل وهي كالتالي :

- أهمية الحوافز .
- أنواع الحوافز .
- مقومات فاعلية نظام الحوافز .
- طرق التحفيز .
- شروط نجاح الحوافز .
- أثر الحوافز على أداء العمل .
- معوقات التحفيز .
- نظريات الحوافز .

1- أهمية الحوافز :

- عملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة ، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي :
- زيادة كمية الإنتاج و سرعته .
- خفض التكاليف وزيادة كمية المبيعات .
- المحافظة على جودة الإنتاج أو تحسينه .
- وضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة .
- الحد من التآلف في الإنتاج والفائض في العمل ووضع نسب محدداتها .
- أرباباً أهمية التحفيز تكمن في تحقيقاً على درجة من الكفاءة واليد العاملة بإضافة الزيادة إنتاجية وبتكلفة (بلقايد، 2017 ،ص 257)

2- أنواع الحوافز :

* من حيث طبيعتها : الحوافز الإيجابية .

- حوافز مادية : تعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة والحوافز المادية قد تكون إيجابية كمنح المكافآت والمساعدات أو إعطاء العلاوات ، وقد تكون سلبية كالحرمان من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب.

وتكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها :

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

- المكافأة : التي يتقاضاه بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها .
- مكافآت العمل الإضافي : بعض العمال فيما أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي .
- المشاركة في الأرباح : حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عامليها أسهما في شركاتها لتحفيز العاملين .
- الترقية : حيث لها دور كبير في حفز العاملين وتعد حافزا ماديا لأنها غالبا ما تتضمن زيادة الأجر كما يمكن أن تكون حافز معنوي إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر .
- التأمين الصحي : يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعامليها وأسرتهم و يعتبر تخفيف للأعباء المالية .
- العلاوات الدورية والاستثنائية : وهي من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء أفضل .
- السكن والمواصلات : بحيث يعتبر في نظر العاملين حافزا جيدا لما فيهم تخفيف لعبء النفقات .
- ربط الأجر بالإنتاج : وذلك لإيجاد علاقة طردية بين كل من الأجر والإنتاج فكلما زاد الإنتاج زاد الدخل للعامل .
- الضمان الاجتماعي : وهو ضمان المستقبل بعد بلوغ سن التقاعد أو للظروف الصحية التي قد توقفه عن العمل وفي الحالتين يوفر الضمان الاجتماعي ضمانا ماديا لحياة كريمة . (محمد الحسن التيجاني يوسف ، ص 23-24)

- حوافز معنوية :

هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل وقد أبرزت الكثير من الدراسات والبحوث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية حيث أن هذه الأخيرة لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف الإدارة ذلك أن الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعورا بأن ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله ومن دلائل هذه الحوافز :

-الأمن والاستقرار في العمل:

إن أهم ما يورده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمان والإستقرار في العمل فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر في ميدان العمل ، فالعامل الذي يشعر بأنه مهدد بالطرد بين لحظة وأخرى لاشك أنه يشعر بعدم الإطمئنان و الاستقرار في العمل إذن فلهذا العامل تأثير كبير على نفسية العاملين ، ومن ثم كان لابد من طمأنته وجعله يشعر على أنه باق في منصب عمله بل وإتاحة الفرصة لينتقل إلى أعلى المراتب كلما أثبت جدارته ومسؤوليته في القيام بالمهام والأعمال الموكلة إليه لأن العامل الذي يفنقد إلى مثل هذا الشعور يجعله عاجزا على الإبداع.

-فرض الترقية والتقدم :

أن الشركات التي تتحدد فيها الترقيات على أساس العلاقات العائلية أو الشخصية أو الصداقة أو المحبة أقل من الشركات التي ترتبط فيها الترقيات بإنتاجية الأفراد ومستويات أدائهم إن المبدأ الرئيسي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف استخدامها كحافز هو أن يرتبط حصول الشخص على الترقية لتحقيقه الأعمال متميزة أو مستوى كفاءة عالية .

-الاعتراف بأهمية العامل :

وتتجلبأهمية هذا الحافز في كونها بذل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله لإثبات كفاءته ، وكلما زاد حرص الإدارة على الاعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك إلى توحيد الجهود المبذولة للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت تحقيق رضا العاملين .

- المشاركة في اتخاذالقرارات :

- تعتبر المشاركة من أهم الحوافز المعنوية في تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجيتهم وولائهم إلى الأعمال والمؤسسة ، حيث تعني المشاركة مشاركة الأفراد فكر أو عملا في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات وهذا يقتضي أن يشترك العامل في عملية الإنتاج لس بجهده الإنساني وعضلاته فقط وإنما بفكره وذكائه أيضا وكذلك حتى لا يشعر بأنه أحد الازرار في جهاز آلة العمل .

- المنافسة :

المقصود بالمنافسة هنا وضع الأفراد موضع التحدي مع بعضهم البعض في سبيل إنجاز وتحقيق أهداف جماعية ، ومن يحققها أو لا يحصل على مكافأة خاصة مادية أو غير مادية وهذا من شأنه زيادة الفعلية والأداء للأفراد .

- تلبية الحاجات الجماعية:

يزداد الأفراد عطاء عن طريق حفزهم في جوانب من حياتهم الشخصية والعمل على تلبية الحاجات الاجتماعية مثل توفير نشاطاتترفيهية أو رياضية للعامل .

- إثراء العمل :

إن الزيادة في العمل تعمل على التحدي والمنافسة بين العاملين حيث يعطي للفرد الواحد الحرية في مجموعة من الأعمال في إطار تخصصه يشرف عليها

ويخطط لها ويراقبها ، أي أن يكون مسؤولاً عنها وهذا ما يزيد من الخبرات والتعمق العملي وهذا طبعا يولد لدى العامل رغبة كبيرة في أداء عمله على أكمل وجه .(شنيق ، 2007 ، ص 18-20)

- الحوافز السلبية :

يقصد بها بأنها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين ، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه ، أو حسين الصورة المأخوذة عنه وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته ويقسم الحوافز السلبية على أساس أنها :

- حوافز مادية :

تتمثل في تنزيل درجة الموظف أو العمل على توقيف علاوته الدورية أو المستحقة ، والعزل المؤقت للموظف .

- حوافز معنوية:

العمل على حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الشرف في المنظمة أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله ونشره على لوحة الإعلانات تائب الموظف.

* حسب المستفيدين منها :

- حوافز فردية:

حيث تقدم هذه الحوافز لفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه أو تخطى الهدف المحدد مسبقا وقد تكون مادية أو معنوية.

- حوافز جماعية:

توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم، يعملون بشكل جماعي في قسم إنتاجي محدد ، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة الى التفاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف بالوصول لرفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية ، وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين ونتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء .(حمدان ، الساكت ، 2011 ، ص 16-17).

3- مقومات فاعلية نظام الحوافز :

يتطلب نجاح نظام الحوافز بشكل عام توافر عدة مقومات أساسية أهمها:

- دراسة الإدارة للعاملين .
- اختيار مزيج من الحوافز المناسبة والفعالة.
- تقديم نظم الحوافز بشكل واضح لجماعات العمل .
- التقييم المستمر للنظام بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعالمين . (اللبدي، 2015 ، ص 293)
- ويقصد هنا لنجاح نظام الحوافز يجب على الإدارة أن تدرس متطلبات العاملين ومعرفة الحوافز الفعالة التي تشجع العاملين على أداء عملهم . (اللبدي ، 2015 ، ص 293).

4- طرق التحفيز:

-مخاطبة العقل بالإقناع:

إقناعهم أن صلاحهم يعود عليهم جميعا بالنعف ويساهم في بناء مستقبل أفضل لهم وهذه الطريقة مفيدة جدا .

-التحفيز عن طريق المكافآت والحوافز المادية:

وهذه الطريقة أيضا مفيدة جدا في أول الأمر ولكنها لا تلبث إلا أن تخف حدتها وتفقد قدرتها على المدى البعيد لأن الأبناء إذا اعتادوا على ذلك فلن يتحركوا إلا إذا كان هناك حافز مادي ومن الممكن أن يعطوا العمل على قدر ذلك الحافز المادي فقط وهو ما يعرف بنظام التعامل المادي.

-التحفيز عن طريق الخوف:

بأن تذكر لهم الأخطار التي تحيط بهم وأن الوقت يداهمنا، وهذه طريقة ناجعة في أول الأمر ثم تفقد تأثيرها مع الأيام. (الناظر، 2011، ص 16-17).

5- شروط نجاح الحوافز:

هناك مجموعة من الشروط الأساسية إلي لابد للإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار إذا أرادت ان تحقق من وراء الحوافز فوائد ترتبط بإنجاز ونجاح العمل ومنها :

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.

- أن تخلق صلة وثيقة بين الحوافز والهدف.

- لابد للمنظمة أن تحدد الوقت الملائم الذي ستنفذ فيه الحوافز . (البارودي ، 2015 ، ص 66)

- متابعة أداء المرؤوسين والكشف عن الأداء المتميز أو الأداء المعيب.

- سرعة تقدير الحافز عند الإجابة يكون الحافز إيجابيا وعند الخطأ والانحراف يكون سلبا.

- وضوح الربط بين الأداء وبين الحافز، ليس فقط بالنسبة لمن يحصل عليه ، ولكن أيضا

بالنسبة لجميع العاملين . (الفقي ، 2011 ، ص 14-15)

6- أثر الحوافز على أداء العمل:

- تترك الحوافز بأنواعها إيجابية أو سلبية بلا شك الأثر على أداء معظم العاملين فيما لها من آثار اقتصادية واجتماعية على متلقي الحوافز ، ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي سيبدلها الموظف الذي يتلقى الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه ، وتترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار المأخوذة الذي تم منحه إياه إضافة لتوفير جو تنافسي بين الموظفين ، وهذا بدوره يؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل ، أما الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يتحصل عليها الموظف ، فهي غالبا ما تساهم في حل المشكلات المادية التي يعاني منها الموظف وأسرته ، فتكون الحوافز أو أوجدت حولا لمشاكل اقتصادية واجتماعية تولد لدى الموظف الشعور بالانتماء إلى مؤسسته .

- إضافة للعلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والدوافع المتمثلة بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات الأفراد .

((إن الإدارة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد عن طريق إرضاء دوافعه وحاجاته التي تؤدي لرفع الكفاءة الإنتاجية للفرد)).

والكفاءة في العلاقة بين مساهمة الفرد الشخصية في الأداء ونتائج أدائه على اعتبارات خطط الحوافز .

من قاعدة الهرم حتى نهاية التي تعني بخصوصية توجيهات الإدارة.

- يوجد أهداف أساسية ثلاث لإدارة نظم الحوافز والمكافأة كي تحقق الأداء المنظور الذي وضعت من أجله وهي:

- الاستقطاب والاحتفاظ بموظف مناسبين للمنظمة.

- تحسين وتطوير مستويات أداء الموظف.

- تطويع التشريعات والقوانين المتعلقة بالتوظيف أي لا يكون هناك تعارض مع حقوق

العاملين. (العكش ، 2007 ، ص 17-18)

7- معوقات التحفيز :

- إذا بذل المدير جهده أو اعتقد ذلك، ولم يجد نتيجة مباشرة فلم يجد هناك تغيير ولازال شعور العاملين كما هو فلا بد أن هناك معوقا من معوقات التحفيز موجودا وينبغي البحث عنه وإزالته.

ومعوقات التحفيز هي:

- الخوف أو الرهبة من المؤسسة.

- عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة.

- عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسئ.

- قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح من الأخطاء.

- عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين فيكون كل في واد .

- الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات وتضاربها. (وفيقانخلة،2015، ص 127- 8)

8- نظريات الحوافز:

اهتم العديد من الباحثين والدارسين بموضوع التحفيز وأثره على أداء الأفراد في العمل ، منذ

بدء الاهتمام بالعمل المنتظم في الحياة الاقتصادية ولقد انصبت معظم الجهود في هذا

المجال خلال العقود الماضية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع ، ومن ثم

تطورت مجالات البحث وتعددت ، النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفز الأفراد ،

فبدأت في منتصف القرن التاسع عشر الأفكار بترغيب الإنسان في العمل وحثه على

الارتقاء بمستوى أدائه ، ثم بدأت تلك الأفكار ، مع حلول القرن العشرين ، تتبلور بصورة

أكثر تحديدا ووضوحا في شكل نظريات للحوافز أرست مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكار ترتكز على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية وسنوجز فيما يلي أهم هذه النظريات :

- **النظرية الكلاسيكية :** ترتكز هذه النظرية بحسب مؤسسها فردريك تايلور في مجال الحوافز على العامل المادي كخير دافع للعمل ، وستند إلى مبدأ أن العامل يسعى بطبيعة إلى الحصول على الزيادة في الأجر ، وتطبيقا لهذا الاتجاه فإنما تربط الأجر بإنتاجية العمل ، بمعنى أنها كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد في أجره وقد بنيت هذه النظرية على أسس فرضية أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج وأن تطبيق الحوافز المادية يؤدي إلى الزيادة في الإنتاج ، لذلك ترتكز هذه النظرية على الحافز المادي فحسب ، حيث ترى أن لزيادته تزيد الإنتاجية متجاهلة العوامل المعنوية والنفسية والاجتماعية للعامل الفرد باعتباره مخلوقا اقتصاديا تنحصر حاجته في الأشياء المادية والأمان.(مصطفى يونس ، 2015 ، ص 351.352).

* نظرية العلاقات الإنسانية :

اهتم أصحاب هذا الاتجاه (العلاقات الإنسانية أبرزهم " التون مايو" بالنظر إلى المنظمة من جوانب خاصة ، نوردها فيما يلي :

- تفسير سلوك الفرد في المنظمة ، مصادر الاهتمام بدراسة الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد العامل .

- الاهتمام بمشاعر الأفراد التركيز على الحوافز الجماعية باعتبارها المحرك الأساسي للعاملين لزيادة إنتاج المنظمة .

- الإعتراف بالجماعات الصغيرة داخل المنظمة .(مصطفى يونس ، 2015 ، ص 351-352).

- تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين :

التعاطي بصورة أفضل مع العاملين ، بمناقشة مشاكلهم الاجتماعية والأسرية ، إشعارهم بالاهتمام بهم كشركاء. (بونوة ، 2015 ، ص 65)

* نظريات الحاجات الإنسانية :

يعتبر أبراهام ماسلو من أبرز الوجوه الممثلة للنظرية الإنسانية ، أو علم النفس الوجودي كما يدعوه بذلك البعض ، ومن ألمع علماء النفس الذين ساهموا في إرساء قواعد هذا الاتجاه النفسي ، وبأن يرى بأن الإنسان في تغير دائم طوال الحياة ، وبأن شخصيته أبعد ما تكون خاضعة في تكوينها وتشكيلها ، لتأثير السنوات الخمسة الأولى أو الستة من حياته فقط يؤكد ماسلو في نظريته على أن الشخص يجب أن يدرس على أنه إنسان لا على أنه مجرد مجموعة من الأعصاب. (مولاء بودخيلي ، 2004 ، ص 84-85).

الشكل رقم 01: وضع التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية كما يراها ماسلو



المصدر : عبد الرزاق مصطفى يونس ، مرجع سابق ، ص 353. (مولاي بودخيلي محمد ، 2004 ، ص 84 ، 85).

- وقد بنى ماسلو نظرية انطلاقاً من فرضيتين أساسيتين:
 - تنشيط الحاجات المختلفة في أوقات مختلفة وتبقى الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الإنسان.
 - ترتب الحاجات بشكل ثابت على شكل سلم وحسب أهميتها ، فسلوك الفرد ينشط بوجود نقص أو حاجة توجه الفرد لتخفيف التوتر الذي يسببه النقص ، وبالتالي فالتوتر يقود الفرد إلى القيام بسلوك يتوقع أن يشبع الحاجة إذا وقد تضمنت نظريته أفكار عدة متنوعة حاول من خلالها تفسير وتوضيح هرمه ومكوناته حيث يرى أن :
 - البشر كائنات محتاجة من الممكن أن تؤثر احتياجاتها على سلوكها والحاجات غير المشبعة فقط هي التي تؤثر في السلوك أم الحاجات المشبعة فلا تصبح دافعة .
 - ترتب حاجات الإنسان حسب أهميتها أو تدرج هرمياً، فتبدأ بالأساسية كالطعام والمأوى، إلى المركبة كالحاجة لتحقيق الذات والانتحار.
 - الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة أو التي يعاني الفرد من صعوبة في إشباعها، قد تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب ألام نفسية ويؤدي الأمر إلى العديد من ردود الأفعال محاولاً من خلالها حماية نفسه من هذا الإحباط . (جنان ، 2015 ، ص 74.76)
- * نظرية العاملين :**

تحاول نظرية العالم فردريك هـ رزبرج أن تعالج أثر العوامل المختلفة على موضوعين مخلفين هما : الاندفاع لأداء العمل وحالة الرضى وهي بذلك تحاول تفسير النتائج التي تبين بأن الرضى لا يرتبط دائماً بأداء عالي .

فيما يلي أهم افتراضات هذه النظرية :

- لا تؤثر كل الحوافز التي تستخدمها المنظمات في خلق دافع للعمل والإبداع ، فبعضها يؤثر فقط في منع حصول تدمير وعدم الرضى .

- يمكن تصنيف العوامل التي يمكن للمنظمة أن تقدمها إلى مجموعتين : مجموعة دافعة لأداء المتميز ومجموعة أخرى مطهرة من الشكوى والتذمر .

- العوامل الدافعة أي التي تؤدي إلى الدافعية العالية للعمل هي بالأساس عوامل تربط بالعمل نفسه وما يوفره من فرص لإشباع حاجات ذاتية في التعلم والتقدم و تحقيق الذات .
(نايف برنوطي ، 2004 ، ص 364) .

يقول فردريك هيرزبرج أن أفضل السبل لتحفيز شخص أن تنظم الوظيفة ومن ثم فإن إنجازها يوفر التغذية العكسية والتحدي الذي يساعد على إشباع الحاجات العليا للفرد مثل الحاجة للإنجاز والتقدير ، وهي حاجات يقول عنها هيرزبرج إن ما مهمة وليست من اليسر إشباعها حيث يوفر التقدير والعمل المثير للتحدي نوعا من الدافعة الداخلية للفرد ، ويضيف هيرزبرج أن إشباع الحاجات الدنيا بأشياء مثل أجل وظروف عمل أفضل تبقي الفرد دون أن تصيبه حالة من عدم الرضا .

* نظريتي X و Y

صنف دوغلاس ماكجروجر النظريات التي تتعلق بالإنسان و دافعيته إلى نظريتين أساسيتين هما :

نظرية X التقليدية ونظرية Y الإيجابية

-نظرية X : تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية :

- الإنسان كسول بطبيعته ولا يجب العمل .
- أنه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل .
- العقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان علي العمل .
- الأجر والمزايا المادية من أهم الحوافز في العمل

- لابد من الرقابة الشديدة على الإنسان لكي يعمل حيث أنه لا يعمل ولا ي وُتمن على شيء دون رقابة. (لكل ، 2018 ، ص 35 ، 36)

- العمال يكرهون العمل بطريقة فطرية ويتجنبونه قدر الإمكان.

- يتهرب العمال من المسؤولية ويبحثون دائماً عن التوجيهات الرسمية. (بن دريدي ، 2009 ، ص 57).

- نظرية " y "

تخالف هذه النظرية تلك الافتراضات الموجودة في السلوك البشري والتي وردت في نظرية (X) والتي وصفت البشرية بصفات ظالمة ليست من طبيعة هذه البشرية وتناست دوافع العاملين نحو العمل والتي تشكل أساس السلوك الإنساني الى جانب إيمان هذه النظرية بدوافع العمل وحاجات العاملين فهي الأخرى تحاول تقديم الافتراضات التي تشكل بعض مظاهر السلوك الإنساني نذكر منها :

- إن الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله العامل في العمل هو شيء طبيعي كاللعب والراحة، لأن العمل يمكن أن له مصدر للرضا كما يمكن أن يكون له مصدر عقوبة .

-إن العنصر البشري يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها .

-يعمل الإنسان أملاً في الحصول على المكافأة لا خوفاً من العقاب . (لكل ، ص 36 ، 37)

* نظرية الإنجاز :

تشير المفاهيم الأساسية لهذه النظرية والتي أساسها " ديفيد ماكيليلاند إلى إن الحاجات الإنسانية بطبعها نسبية الاستقرار، فطاقة الإنسان الداخلية الكامنة تبقى ساكنة حتى يأتي مثير أو منبه ما يحركها أو يثيرها ويعبر عن هذا العامل أو المثير عادة بالحافز الذي يعتبر ترجمة لهدف معين ، ذلك أن تحقيق هذا الهدف من قبل الفرد يؤدي إلى إشباع الحاجة التيأثارتها لديه وشكلت بالتالي دافعيته ، وترى هذه النظرية أن للفرد أربع حاجات رئيسية تتمثل في :

-الحاجة إلى القوة:

وتجد الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يبحثون عن فرص كسب المركز والسلطة ، و هم يتدافعون وراء المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة .

-الحاجة إلى الإنجاز:

ونجد الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق.

-الحاجة إلى الانتماء:

وتجد الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يجدون في المؤسسة فرصة لتكوين علاقات صداقة جديدة، ويندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل.

-الحاجة إلى الاستقلال:

إن الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يعطون قيمة وأهمية كبيرة للحرية والاستقلالية في العمل والسيطرة و التحكم بمصيرهم الشخصي، وبالتالي فهم يفضلون أن يعملوا في وظائف تحقق لهم ذلك.(مصطفى يونس ، ص 357.58)

خلاصة الفصل:

يمكن القول في نهاية هذا الفصل وبعد بيان أهم العناصر المتعلقة بالتحفيز ألا يمكن التحكم المباشر في مصالح الموظف المرتبطة بعمله، وبكل تأكيد يتحمل الفرد بعض المسؤولية عن تحفيز ذاته، ولكن يمكن للقيادة والمدراء تحسين عمليات التحفيز من خلال تهيئة بيئته عمل تجعل عوامل التحفيز الذاتية متوهجة، فتنعكس الأرباح على جميع من يعمل بتلك البيئة التي تتسم بجو عملي مريح ومساعد على تطوير وتحقيق الأهداف.

الفصل الثالث: مدخل نظري لتطوير الأداء الوظيفي

تمهيد

1: عناصر الأداء الوظيفي

2: أهمية الأداء الوظيفي

3: مكونات الأداء الوظيفي

4: محددات الأداء الوظيفي

5: أبعاد الأداء الوظيفي

6: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

7: تقييم الأداء الوظيفي

8: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تمهيد :

يعد موضوع الأداء الوظيفي من أهم المواضيع في عملية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات لذلك فإن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات، وللتعرف على الأداء بصورة واضحة وأكبر نذكر أحد أهم عناصره كالتالي:

- عناصر الأداء الوظيفي
- أهمية الأداء الوظيفي
- مكونات الأداء الوظيفي
- محددات الأداء الوظيفي
- أبعاد الأداء الوظيفي
- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
- تقييم الأداء الوظيفي
- أهمية تقييم الأداء

1- عناصر الأداء الوظيفي :

* يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .

- **نوعية العمل** : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به ما يمتلكه من رغبة ومهارات و براعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .

- **كمية العمل المنجز** : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في ظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعة هذا الإنجاز .

- **المثابرة و الوثوق** : وتشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرت الموظف على تحل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين . (عزة أبو شقم وآخرون ، 2010 ، ص 15) .

2- أهمية الأداء الوظيفي :

تكمن أهمية قياس الأداء في المؤسسة من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها لقياس الأداء وهي تتمثل فيما يلي :

-**الترقية** : حيث يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي تتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم وضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب قدراته .

- **تقييم المشرفين والمديرين** : حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء العاملين في المؤسسة الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم .

- إجراءات تعديلات في الراتب في الرواتب والأجور : إذا أن قياس الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة لعمال المؤسسة في ضوء المعلومات التي يتم الحص ول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصهم كما يمكن اقتراح نظام الحوافز المعنى لهم .

- مقياس أو معيار : إذا أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معيارا ، مقياس مقبولا في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الأفراد وذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة وكذلك في ما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها .

- تقديم المنشورة : إذا يشكل قياس الأداء تقويم عمال المؤسسة واقتراح إجراءات لتحسين من أدائهم وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المؤسسة أو خارجها بمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياسا حافظا للتطوير الشخصي ومقياسا له ، إذ أن لعاملين كثيرا ما يعبرون عن رغبتهم في السؤال المتعلق بكيفية قيامهم بأعمالهم .

- إن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيههم أثناء عملية القياس فتننتج عنه المعرفة الشخصية هؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن من بقيمهم.

-اكتشاف الحاجات التدريبية: لأن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطور اللازمة .(ترنتي، ص 44-45).

3- مكونات الأداء الوظيفي :

يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين الأول الكفاءة والثاني الفعالية وبمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء فهي تجمع بين الفعالية والكفاءة ولذلك فإنه منال مفيد أن يعرف لكل من المفهومين بالتحليل وذلك على النحو التالي :

- الفعالية :

ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من الأدوات مراقبة الأداء في المؤسسة ، انطلاقاً من أن الفعالية تمثل معياراً يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعة وقد تعددت وجهات النظر حول ماهية وطبيعة مفهوم الفعالية ، فقد أعتبر المفكرون التقليديون أن الفعالية تتمثل بالأرباح المتحققة وبهذا فإن فعالية المؤسسة تقاس بحجم الأرباح فيها وقد عرفها أحد أقطاب وجهة النظر وهو فنست بأنها ((القدرة على تحقيق النشاط بينما عرفها كل من ولكر وروبرت حسب ما أورد أميال بأنها ((قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة)) وهذا ينطبق على المؤسسات ذات الطبيعة النوعية أي التي لا تهتم بالجانب المالي كنشاط رئيسي لها كالمؤسسات التربوية والمؤسسات البحثية وبيوت الخبرة... الخ .

يستنتج مما سبق أن الفعالية تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم ، وترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، وبالتالي بدرجة تحقيق النتائج بمعنى آخر فإن الفعالية تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والنتائج المحققة ، وهي في الوقت نفسه ترتبط بتحقيق أهداف المؤسسة ، واعتماداً على ذلك يمكن القول أنه كلما كانت النتائج لمتحققة قريبة من النتائج المتبعة كلما كان الأداء أكثر فعالية وينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل وتقاس الفعالية عادة لإحدى طريقتين ، الأولى نسبة الأهداف المتحققة إلى الأهداف المتوقعة وبهذه الطريقة يمكننا الحكم على درجة تحقيق الأهداف ، أما الثانية فتعتمد على النسبة بين الإمكانيات المستخدمة إلى الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج .

- الكفاءة :

لا يوجد اتفاق بين المهتمين على تعريف محدد للكفاءة حيث يتقاطع مفهوم الكفاءة مع عدة مفاهيم كالإنتاجية المرادوية الأمثلية... الخ ، وسنعرض بعض التعريفات لمفهوم الكفاءة ،

فقد عرفها كل من ولير وروكيرتس بأنها ((قدرة المؤسسة ومعنى ذلك أنها تشير الى العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتقاس من خلال نسبة المخرجات الى المدخلات)) أما الكفاءة حسب فنسنت فهي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات والنشاط الكفاء هو الأقل كلفة، حيث نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات أي استعمال مدخلات أقل .

إن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية وطبيعة استخداما لمؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها ، حيث لا بد من الاستغلال الرشيد والمزج بين عوامل الإنتاج ب أقل تكلفة ممكنة ، كما يمكن الاستنتاج بأن الكفاءة يمكن ترجمتها وتمثيلها في ثنائية وهذا يشير الى أن عملية الإنتاج تعتبر غير كفؤ إذا تطلبت استعمال كمية أكبر من المدخلات مقارنة بكمية أقل من المدخلات لإنتاج نفس الكمية من الناتج ، وهنا يتطلب الإشارة إلى أن الكفاءة في المؤسسة تتأثر بحجم مدخلاتها ، بالإضافة إلى عوامل أخرى أهمها المحيط ، جودة إدارتها وتنظيمها ... الخ

* يستنتج من التعريفات التي أوردناها سابقا أن الكفاءة تعني العمل الأشياء بطريقة صحيحة ، كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج ، وتدني التكاليف ، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة تحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج . (محمد المحاسنة ، 2013 ، ص 109-111)

بتكاليف محدودة ومعينة بينما يحتو الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة وتقاس الكفاءة لإعادة من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات .

4- محددات الأداء الوظيفي :

- كما ذكر سا بقا أن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المخ تلفة التي تتكون منها الوظيفة ، وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تأثر على هذا الأداء سلبا أو إيجابا يطلق على هذه العناصر محددات الأداء تتمثل هذه المحددات في :

- **الجهد** : وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .

- **القدرات** : تعني الخصائص لشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة. (الباتولوط ، 2012 ص 102)

- **إدراك الدور أو المهمة**: تعني الاتجاه أو تصورات الفرد وانطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله ، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة . (عودة الحلابية ، 2013 ، ص 30) .

* بينما هناك من يضيف الى إدراك الدور أو المهمة نمط الأداء " والجهد المبذول ، ونوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة ، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة .

والملاحظ من التعريفين السابقين أنهما يحصر ان عناصر الأداء في عناصر تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة فقط الجهد، القدرات والمهارات ، نمط الأداء وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف .

بينما أن في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف ، أهم هذه المحددات:

- الوظيفة (متطلبات العمل) : وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف ، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات و المعدات المستخدمة .

- الموقف (بيئة التنظيم الداخلية) : أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن ، مناخ العمل ، الإشراف ، وفرة الموارد ، الأنظمة الإدارية ، الهيكل التنظيمي نظام الاتصال ، السلطة ، أسلوب القيادة ، نظام الحوافز الثواب والعقاب ..(يعني ، 2006 ، ص 11)

5- أبعاد الأداء الوظيفي :

تعني بأداء الفرد للعمل القيام الأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء و هذه الأبعاد :

- الجهد المبذول

- كمية الجهد

- نمط الأداء

- كمية الجهد المبذول :

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .

- الجهد المبذول :

فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال ، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو الكمية بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء .

- نمط الأداء :

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل ، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس التدريب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة . (بوعطيط ، 2008 ، ص 78).

6- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :

- يعتبر أداء المؤسسة دالة للعديد من العوامل المؤثرة فيه وبما أنه حصيلة تفاعلات داخلية وخارجية للمؤسسة ومن العوامل المؤثرة في الأداء ما يلي :

- الأفراد أو مجموعات الأفراد الذين يؤثرون في تحديد سياسة المؤسسة وذلك حسب درجة تحفيزهم وقيادتهم .

- أنظمة المؤسسة كنظام المكافآت ، التخطيط ، الدفع والرقابة. (ترنتي، قيلة ، ص 51)

- نوعية وحدة العمل التام قد تقضي إلى معدلات مختلفة الإنتاج فمعدلات الأداء كمية بطبيعتها وقد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز ، وقد تظهر عملية ما مثلا معدلا جيد للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء رديء .

- الأداء في العمليات المتمثلة قد يتباين معدلات بحسب الموقع الجغرافي لوحدات من جراء الظروف المحلية ، فقد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولو أدى نفس النشاط في المواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة .

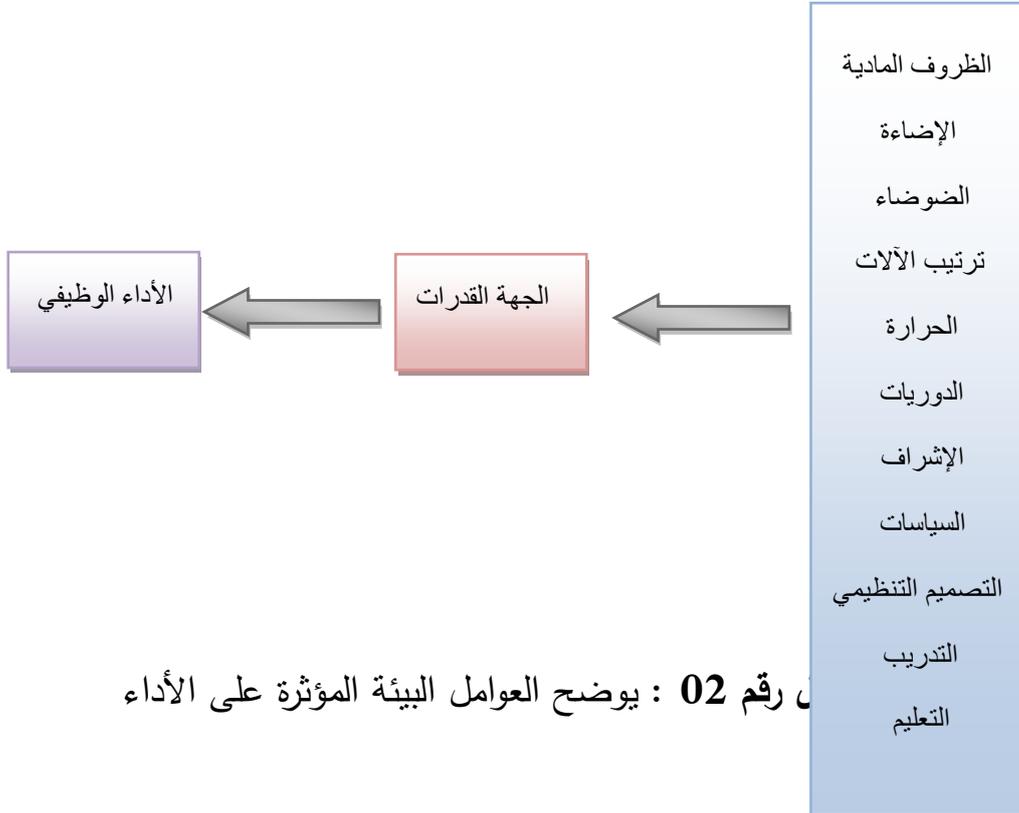
* هذا ويرى بعض الباحثين أن هناك أربعة عوامل تؤثر في الأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي :

- * دقة المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترقية .
- * سلوك المرؤوسين بإعادة النظر في تصرفاتهم لكونهم يعدون الحجر الأساس للمؤسسة والجزء الفعال في تقييم الأداء .
- * تفعيل العملية التنظيمية التي من خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل
- * تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمؤسسة التي على أساسها واعتمادا على نتائجها يقيم الأداء الكلي للمؤسسة .

- العوامل البيئية :

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أداءه ، بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار ، إلا انها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل ، ويجب النظر الى هذه العوامل على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والإنجاز ومن بين هذه العوامل نذكر :

- الظروف المادية ، الإضاءة ، الضوضاء ، الحرارة ، ترتيب الآلات وغيرها .(دروازي ، 2010 ، ص 118-119).



رقم 02 : يوضح العوامل البيئية المؤثرة على الأداء

7- تقييم الأداء الوظيفي:

إن عملية تقييم الأداء لم يقتصر هدفها الأساسي على سلوك العامل ن وتصرفاتهم أثناء أدائهم لأعمالهم، ولكن أصبح يركز على التطوير الإداري بكل أبعاده حيث تعددت منافع تقييم الأداء وتنوعت حيث أنه يستهدف الكشف عن الطاقات الكامنة لدى العاملين وتطوير أدائهم و تحفيز العاملين وأيضا إثارة دافعية إدارة المنظمات إلى استخدام مناهج و طرق تقييم الأداء بموضوعية ودقة .(بن منصور الشريف ، 2013 ، ص 57)

- بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة وال تعرف على مستويات أدائهم وعملية تقييم الأداء الفردي ليست نهاية بذاتها ، فهي المرحلة التي تسمح بتقديم معلومات يتم على ضوءها اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة ، وكذا إمداد العاملين بتغذية مرتدة حول أدائهم من خلال مقابلات التقييم ، إضافة إلى أنها العملية التي يتم من خلالها تحديد المواقع التي تتطلب تعديل أو تحسين في الأداء ، وكما تمت الإشارة إليه
- فإن هناك اتجاهات لتقييم أداء العاملين ، أحدهما يركز على ال صفات أو السمات والسلوكيات و الآخر يركز على الأهداف أو ما يسمى الإدارة بالأهداف . (بعجي ، ص 58)

8- أهمية تقييم الأداء الوظيفي :

- دعم إجراءات الترفيه والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافأة التشجيعية ومنح العلاوات .
- يعتبر معيارا هاما لإيجاد نظم الحوافز و المكافآت و العلاوات .
- تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق
- يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى إجراء تعديلات في الرواتب والأجور للعاملين .
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداء لتقييم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم
- يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب التطوير اللازمة . (دروزي ، ص 124)

* دور التحفيز في تطوير أداء الوظيفي لدى الموظف داخل الموظف :

نستنتج من خلال ما سبق ما تطرقنا إليه في الفصل ول إلى معرفة ما مدى دور التحفيز في

تطوير أداء الموظف و معرفة كيفية رفع كفاءة العنصر البشري.

يوجد دور كبير للتحفيز على أداء العامل من خلال أنه يحفز العاملين والتأثير في سلوكهم

وتوجيه هذا السلوك إلى الوجهة المرغوبة بما يكفل التحقيق الأمثل لأهداف المؤسسة.

يحقق نظام الحوافز نتائج مفيدة ويجنب مظاهر الصراع في العلاقات العاملين بعضهم مع

بعض ويقلل من الظواهر المعوقة لزيادة الإنتاج.

الخلاصة:

حاولنا في هذا الفصل تقديم أهم العناصر الأساسية حول الأداء إن الموارد البشرية تشكل أهم عنصر في المؤسسة باعتبار العامل هو المؤثر في جميع الجوانب خاصة في عملية الإنتاج، ومنه يعد العامل أساس نجاح أي مؤسسة من خلال العمل الذي يؤديه والمقدار الذي يعطيه من جهده وعمله ومهاراته باعتباره العنصر الوحيد الذي يدير الموارد الأخرى بالمؤسسة، ومنه تستطيع المؤسسة أن تحقق مجموع الأهداف المسطرة والتي أنشئت من أجلها.

الفصل الرابع : عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة

أولا : الإجراءات المنهجية

تمهيد -

1: منهج الدراسة

2: مجالات الدراسة

3: عينة الدراسة

4: أدوات جمع البيانات

5: أساليب المعالجة الإحصائية

ثانيا : عرض النتائج ومناقشتها

1: عرض وتفرغ وتحليل بيانات شخصية

2: تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

3: تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

أولاً: الإجراءات المنهجية

تمهيد:

يشمل هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة واستخدام أداة الدراسة ومنهج الدراسة وعينتها ، بإضافة إلى المجال المكاني و الزمني والأساليب المتبعة في التحليل .

1:منهج الدراسة

لمعالجة موضوع دراسة والوصول إلى حقيقة يجب على الباحث أن يتبع منهجا معيناً ، وبما أننا بصدد دراسة موضوع ((دور التحفيز في تطوير الأداء الوظيفي لدى الموظف)) فطبيعة الموضوع تحتم على الباحث اختيار المنهج المناسب فإننا نجد أن المنهج الملائم للدراسة هو المنهج الوصفي .

- **المنهج الوصفي** : يعد الوصف حقيقة منهجا قائماً بذاته كما تم التعريف به في السابق بأنه الطريق أو المسار الذي يسلكه الباحث لاختيار المعلومات التي يجمعها ، وهو الطريقة المحددة التي توصل الإنسان الباحث من نقطة إلى نقطة أخرى أي هو عبارة عن عدد من الخطوات المنظمة التي تسهم في تنفيذ البحث بالأسلوب الصحيح ، ويعد المنهج طريقة علمية منظمة من أجل حل الإشكالية .

- في الحقيقة المنهج الوصفي هو عملية عقلية وعملية منهجية وليست منهجا في حد ذاته فلوصف حلقة من حلقات المنهجية بحيث نجدها صفة طاغية في كل المناهج و لا يمكن اعتباره منهجا قائماً بذاته فهو لا يحتوي على أساس خاصة ولا على خطوات خاصة به تجعل منه أداة معتمد للتحليل من أجل حل الإشكالية .(لطاد وآخرون ، 2019- ص117).

وفي دراستنا تم الاعتماد على المنهج الوصفي لوصف واقع التحفيز في جامعة محمد خيضر - بسكرة تحديدا في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ودوره في تطوير الأداء الوظيفي لدى الموظف الإداريين وهذا المنهج يسعى إلى وصف وتفسير الظاهرة المدروسة وهو التحفيز ودوره الفعال في المؤسسات والتنبؤ بمستقبل الظواهر ، أملا في التوصل الى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة في موضوعنا .

2- مجالات الدراسة:

أ - المجال المكاني:

ويمثل الرقعة الجغرافية التي تجري فيها الدراسة حيث تتصور هذه الدراسة في المؤسسة
جامعية محمد خيضر بسكرة شتمة .

- نشأة مؤسسة:

أنشئت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-9 مؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق 17 فيبرابر 2009 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1419 الموافق 7 يوليو سنة 1998 والمتضمن إنشاء جامعية بسكرة الواقع مقرها بالقطب الجامعي شتمة - بسكرة - تضم ثلاث أقسام وهي قسم العلوم الاجتماعية وقسم الإنسانية وقسم التربية البدنية والرياضية .

- الهياكل البيداغوجية:

فضاء الانترنت: فضاء لطلبة الليسانس وطلبة الماستر وآخر للأستاذة وطلبة ما بعد التدرج

* المكتبة : 600 بطاقة استعاب المكتبة المركزية للكلية بها الـمـصـالـح الـآتـية : مصلحة المقنيات ، مصلحة بنك الإعارة ، مصلحة لرسائل الأكاديمية ، بالإضافة الى مبنى يتألف

من ثلاث طوابق مخصص للمطالعة كل طابق به بنك للإعارة الداخلية وبقدرة إستيعاب 160 طالب.

* المدرجات: 4 مدرجات بسعة استيعاب 200 مقعد ومدرجات بسعة إستيعاب 300 مقعد.

* قاعات الدراسة: 64 قاعة للأعمال الموجهة 07 ، قاعات للمحاضرات .

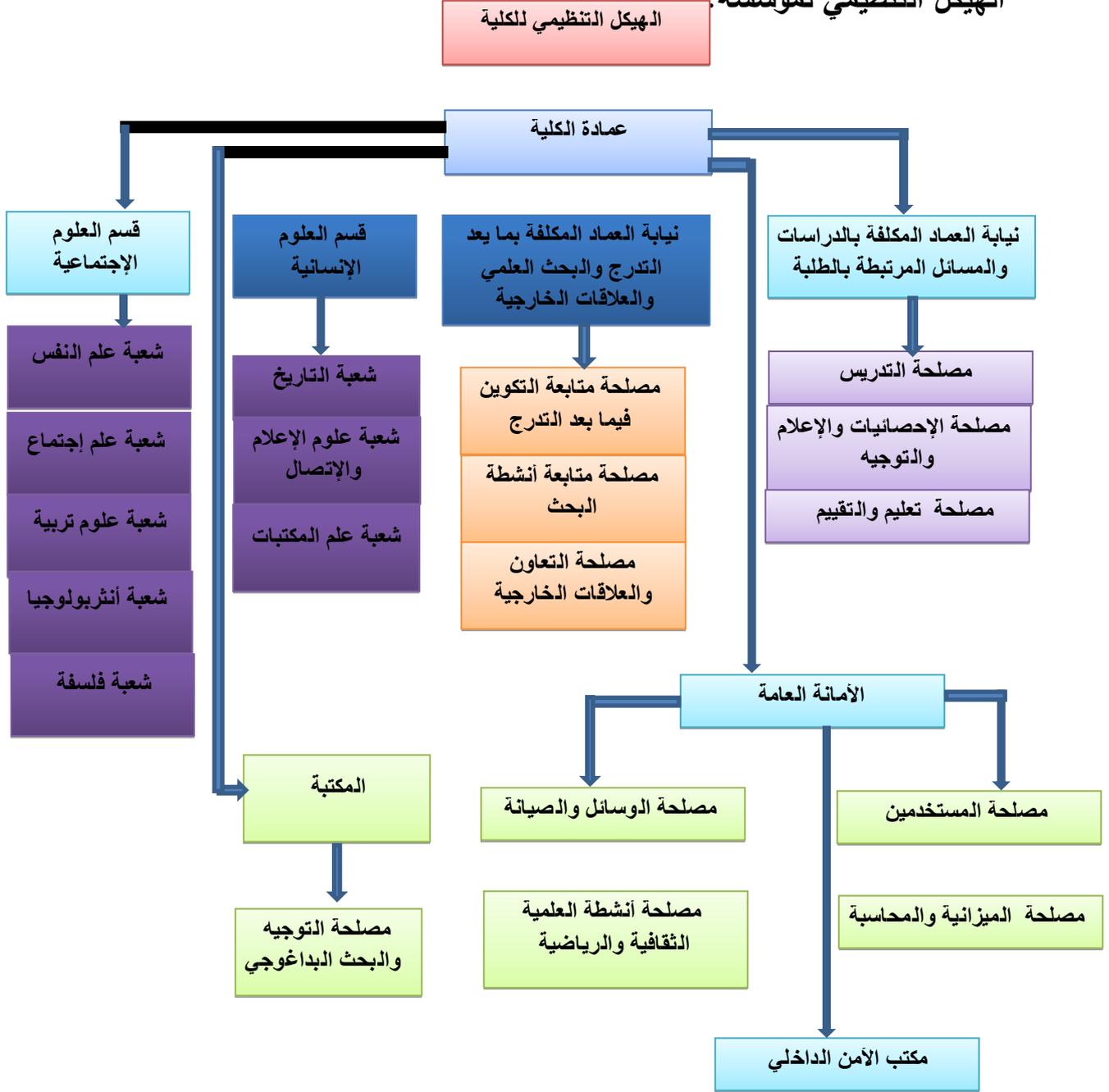
* قاعات الإعلام الآلي: 03 قاعات للإعلام الآلي (للأعمال التطبيقية)

* قاعات ومكاتب للأساتذة: 72 مكتب للأساتذة مخصص لاستقبال الطلبة، مكتب

المداولات، قاعة للأساتذة، 04 قاعات الاجتماعية قاعة للمناقشات وقاعة للاستقبال اللجان.

(http : /univ- biskra.dz/ index)

الهيكل التنظيمي لمؤسسة:



ب-المجال الزمني:

هو الزمن الذي تم فيه تطبيق أداة الدراسة وهي توزيع الاستثمارات الذي كان في 18 ماي الى غاية 24 ماي 2021.

ج-المجالالبشري:

يتمثل مجتمع بحثنا والذي هو محل الدراسة في الموظفين الإداريين بجامعة محمد خي - ضر- بسكرة - وبالتحديد في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الذي بلغ عددهم 54 موظف .

3- عينة الدراسة :

تعد العينة إحدى الدعائم الأساسية للبحث العلمي عامة للبحث الاجتماعي خاصة ، وتعرف العينة على أنها ((طريقة جمع البيانات والمعلومات عن العناصر و الحالات محددة يتم اختيارها بأسلوب معين من جميع عناصر مفردات ومجمع الدراسة وبما يخدم ويتناسب ويعمل على تحقيق هدف الدراسة.(مصطفى عليان ، محمد غنيم ، 2000 ، ص 138)

وتعرف كذلك ، بأنها جزء من المجتمع الذي يجري عليها الدراسة ، ويتم اختيارها وفق قواعد خاصة ، لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا ، فهي بعض مفردات المجتمع تأخذ منه وتطبق عليها الدراسة للحصول على معلومات صادقة بهدف الوصول إلى تقديرات تمثل المجتمع الذي سحبت منه ، وإنما الإجراءات التي تستخدم في الحكم على الكل .(معمر عبد المؤمن ، 2008 ، ص 184) .

واعتمدنا في دراستنا على أسلوب معاينة ((المسح الشامل))

- ويعرف أسلوب المسح الشامل:

ويسمى أحيانا أسلوب التعداد لكل مفردة من مفردات المجتمع الأصلي، ومن أمثلة أسلوب الحصر الشامل التعداد السكاني والصناعي حيث من نتائج مثل هذه الدراسات مؤشرات إحصائية يمكن الاهتداء بها في عملية التخطيط ، ويعاب على هذا الأسلوب تعذر استخدامه في كثير من البحوث وبخاصة إذا كان مجتمع الدراسة الأصلي .(السعدي الغول السعدي ، ب سنة 1) كبير حيث ذلك يتطلب جهد ووقت وتكلفة .

وفي دراستنا استخداما أسلوب المسح الشامل من أجل دراسة جميع الموظفين الإداريين الذين يحفزون من قبل الإدارة في جامعة محمد خيضر بسكرة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ومعرفة مدة مساهمة التحفيز في تطوير الأداء الوظيفي لدى الموظفين وتطويرها من أجل تحقيق إبداع وكفاءة عالية .

4- أدوات جمع البيانات :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان وفقا لطبيعة المنهج المستخدم.

تعريف استمارة الاستبيان:

هي مجموعة من المؤشرات التي يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس وهي وسيلة اتصال رئيسية بين الباحث والمبحوث وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها. (سلاطينة ، 2017 ، ص 77)

و يتمحور موضوع هذا الاستبيان حول دور التحفيز في تطوير الأداء الوظيفي لدى الموظف و مرت بمراحل التالية:

المرحلة الأولى: تم فيها وضع الأسئلة وتقسيم الاستمارة إلى محاور.

المرحلة الثانية: تم إرسال الإستمارة إلى للأستاذة المشرفة وبدورها قامت بتصحيحها .

المرحلة الثالثة: تم إرسال الاستمارة إلكترونيا إلى الأستاذة للتحكيم وبعدها وضع الاستمارة النهائية .

المرحلة الرابعة: توزيع الاستمارات على موظفي الإدارة وبعدها قمت بجمع الاستمارات.

المرحلة الخامسة:

تفريغ البيانات وتحليل وتفسير المعطيات وتم استرجاع 40 استمارة

وهذا للاعتبارات الموضوعية التالية :

حققت الإمتنان .

وهناك من أجاب لكن إجابته متناقضة

هناك من كان غائب أثناء توزيع الاستمارات

واحتوت الاستمارة على 28سؤالاً وانقسمت إلى 3 محاور وكانت كالتالي:

* المحور الأول:

حول البيانات الشخصية ويضم 4 أسئلة

* المحور الثاني: حول دور التحفيز المادي في تطوير الأداء الوظيفي وضم 12 سؤال

* المحور الثالث: حول دور التحفيز المعنوي في تطوير الأداء الوظيفي وضم 12 أسئلة .

(سلطانية ، 2017).

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم الاعتماد على الأسلوب الكمي الذي يستعمل فيه النسب المئوية في الكشف عن فرضيات

ومتغيرات الدراسة من خلال اعتمادنا على جداول البسيطة و تحسب النسب المئوية بالشكل

الآتي :

النسبة المئوية : $\frac{\text{عدد الاستجابات المتحصل عليها}}{100} \times$

على مجموع التكرارات

ثانيا : عرض النتائج ومناقشتها

تمهيد:

يعتبر البحث الميداني هو دراسة على أرض الواقع من أجل معرفة كل التفاصيل عن الشيء المبحوث عنه، يتضمن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة وتحليل الفرضيات وإبراز نتائج أسئلة الاستمارة المتوصل لها.

المحور الأول : البيانات الشخصية

الجدول رقم 01: أفراد عينة الدراسة حسب الجنس .

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
40 %	16	ذكر
60 %	24	أنثى
100 %	40	المجموع

تبين لنا من خلال إجابات الجدول الخاص بالجنس لكل الجنسين أن نسبة الإناث أكثر من الذكور .

حيث نجد أن نسبة الإناث بلغت 60% بتكرار 24 . أما نسبة الذكور بلغت 40 % بتكرار 16 .

وبذلك نرى أن الإناث يفوقون عدد الذكور , وهذا يعود إلى أن الإناث تحب الدراسة و مثابرة عكس الذكور . و منه تكون نسبة الإناث لديه شهادات جامعية أكثر .

الجدول رقم 02 :أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي .

النسبة المئوية	التكرار	المستوى العلمي
% 17.5	7	ثانوي
% 30	12	ليسانس
% 52.5	21	ماستر
% 100	40	المجموع

تبين لنا من خلال إجابات الجدول الخاص بالمستوى العلمي . أن اغلب أفراد العينة مستواهم العلمي ماستر حيث بلغت نسبهم %52.5 بتكرار 21 . أما ليسانس نجد نسبة %30 بتكرار 12 . و الثانوي % 17.5 بتكرار 7 .

وبذلك نرى أن عينة الدراسة تميزت بوجود عاملين حاملين شهادات الماستر . يعني اغلب الموظفين ذوي مستوى علمي عالي وهذا يرجع إلى شروط هذا السلك .

الجدول رقم 03 : أفراد عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة .

النسبة المئوية	التكرار	نوع الوظيفة
90 %	36	دائمة
10 %	4	مؤقتة
100 %	40	المجموع

تبين لنا من خلال إجابات الجدول الخاص بالمستوى العلمي . أن أغلب أفراد العينة نوع الوظيفة لديهم دائمة حيث بلغت النسبة 90% بتكرار 36 . أما المؤقتة نجد النسبة 10% بتكرار 4 .

وبذلك نرى أن النسبة الأكبر لنوع الوظيفة هي الوظيفة الدائمة . هذا يدل على أن هذه المصالح يتم عملها وفوق طابع رسمي خاصة فيما يخص الوثائق الرسمية و بالتالي فإن النسبة الغالبة للموظفين هي الدائمة .

الجدول رقم 04 :أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية .

عدد سنوات الخبرة المهنيةالتكرار	النسبة المئوية
5 سنوات	15	37.5 %
من 5 الى 10 سنوات	16	40 %
من 10 فأكثر	9	22.5 %
المجموع	40	100 %

تبين لنا من خلال إجابات الجدول الخاص بعدد سنوات الخبرة المهنية . أن اغلب أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم المهنية تتراوح من 5 إلى 10 سنوات حيث بلغت النسبة 40% بتكرار 16 . أما من 5 سنوات نجد بلغت النسبة 37.5 % بتكرار 15 . و من 10 فأكثر نسبة 22.5 % بتكرار 9 .

ومنه يدل الجدول السابق أن الفئة من 5 إلى 10 سنوات هي النسبة الأعلى . لأن الخبرات المتراكمة عبر التجارب تسهم إلى حد كبير في تكوين وإعطاء نتائج إيجابية . بحيث أن المناصب الدائمة تحتاج إلى خبرة مهنية في المجال لمدة لا تقل عن 3 أو 4 سنوات . هذا يدل على أن الفئة المستهدفة في دراستنا لديها خبرة كبيرة في هذا المجال .

المحور الثاني : للتحفيز المادي دور في تطوير الأداء الوظيفي لدى الموظف .

الجدول رقم 05:تطويرك للأداء سهل لك الحصول على الأجر أفضل .

النسبة المئوية	التكرار	نوع الوظيفة
60 %	24	موافق
40 %	16	غير موافق
100 %	40	المجموع

تبين لنا من خلال إجابات الجدول إن النسبة 60% بتكرار 24 أجابوا بموافق. أما نسبة 40 % بتكرار 16 أجابوا بغير موافق.

من خلال الجدول أعلاه تشير العبارة رقم 5 أن أفراد عينة الدراسة الأعلى يوافقون على أن تطوير الأداء سهل عليهم الحصول على أجر أفضل. وهذا يعود إلإن الموظف يسعى إلى تطوير أدائه من خلال بذل مجهود للحصول على شهادات من أجل تحسين المستوى العلمي لديه .كذلك يعمل ساعات إضافية و مشاركة في دورات تدريبية. كل هذا يساعد الموظف للحصول على أجر أفضل .

الجدول رقم 06 :من إيجابيات تطويرك للأداء الحصول على مكافأة في عملك .

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
67.5 %	27	موافق
32.5 %	13	غير موافق
100 %	40	المجموع

تبين لنا من خلال إجابات الجدول أن نسبة 67.5 % بتكرار 27 أجابوا بموافق . إما نسبة 32.5 % بتكرار 13 أجابوا غير موافق .

من خلال الجدول أعلاه تشير العبارة رقم 06 أن أفراد عينة الدراسة الأكبر يوافقون على أن من إيجابيات تطوير الأداء الحصول على مكافأة في العمل ، من خلال الفرص التي يستفيد منها الموظفون فيما يخص الدورات التكوينية و المنافسة عبر الجامعات يقضيها بالشراكة مع مؤسسات داخلية ومن خارج الوطن وهذا يؤدي بالموظف إلى اكتساب العديد من الخبرات وهذا نتيجة الحصول على مكافأة في موارد مادية أو العينية .

وهذا ما وضحه الجدول أعلاه حيث أن نسبة 67.5 % أجابوا بأن تطوير الأداء أدى إلى حصولهم على مكافأة. وهذا ما تم الإشارة إليه في دراسة السابقة لروان حمدان و ياسمين الساكت. إن المكافأة التي تقدمها الإدارة تكفل عملهم بشكل جيد و تحفزهم .

الجدول رقم 07 : ساهمت خبرتك في العمل من كسبك سكن وظيفي .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	15	37.5 %
غير موافق	25	62.5 %
المجموع	40	100 %

تبين لنا من خلال إجابات الجدول أن نسبة 62.5% بتكرار 25 أجابوا غير موافق أما نسبة 37.5 % بتكرار 15 أجابوا بموافق.

من خلال الجدول أعلاه تشير العبارة رقم 7 . أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على أن خبرتهم في العمل ساهمت في كسبه سكن وظيفي . وهذا دليل على أنهم لم يتحصلوا على سكن وظيفي . من سلبيات التحفيز على الوظيف عمومي في الجزائر عدم ارتباطه بالحصول على سكن وظيفي .مقدار المكافأة التي تبقى ضئيلة وغير متوائمة مع متطلبات و احتياجات الموظف . وأهمها الحصول على سكن وظيفي يضمن له الحياة الكريمة وهذا ماتم الإشارة إليه في الجانب النظري . أن التحفيز ب إعطاء سكن وظيفي يعتبر في نظر العاملين حافزا جيدا لما فيه من تخفيف لعبء النفقات .(محمد الحسن التيجاني يوسف .ص .ص . 23.

(24

الجدول رقم 08 :حرصك في عملك أتاح لك الاستفادة الاستفادة من قروض .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	13	32.5 %
غير موافق	27	67.5 %
المجموع	40	100 %

نلاحظ من خلال إجابات الجدول ان نسبة 67.5 % بتكرار 27 أجابوا بغير موافق .ونسبة 32.5% بتكرار 13 أجابوا بموافق .

من خلال الجدول أعلاه تشير العبارة رقم 08 .أن أفراد عينة الدراسة الأكبر غير موافقين على أن حرصهم في عملهم أتاح لهم الاستفادة من قروض . وبالتالي نستطيع القول ان الحرص و التفاعل في العمل وتحسين الأداء ليس له علاقة مع الاستفادة من قروض الممنوحة في جامعة .رغم أنه من المفروض الاهتمام بهذا الموضوع لأن الموظف لا يستطيع الحصول على رفاهيات الحياة ا لأساسية دون اللجوء إلى قروض تساعده على الحصول على متطلباته . وطبعاً هذا يؤثر على المردود في العمل لأن العامل يحس بالاغتراب في عمله عند بذله مجهودات كبيرة وبالمقابل لا يستطيع الحصول على ماتتطلبه جودة الحياة وعندما يلجأ إلى الاستدانة و القروض مقابل ما يبذلها من مجهود يقابل بالرفض ولا يؤخذ مقترحه بعين الاعتبار . وهذا ماتم ا لإشارة إليه في الدراسة السابقة لروان حمدان و ياسمين الساكت .أن الإدارة لا تهتم بالاقترحات و المبادرات المقدمة من قبل الموظفين .

الجدول رقم 09 :تحسينك لعملك جعلك تستفيد من التأمين الصحي .

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	22	55 %
غير موافق	18	45 %
المجموع	40	100 %

تبين من خلال إجابات الجدول أن نسبة 55 % بتكرار 22 أجابوا بـ موافق . ونسبة 45 % بتكرار 18 أجابوا غير موافق .

من خلال الجدول أعلاه تشير العبارة رقم 9 أن أفراد عينة الدراسة النسبة الأكبر موافقين على أن تحسين لعملم جعلهم يستفيدون من التأمين الصحي . 55 % لأن العامل بمجرد تثبيته على منصبه من حقه قانونيا التأمين الصحي و هذا التأمين يخفف من الأعباء المالية للموظف هذا يؤدي به ويحفزه لتحسين أداء عمله وبشكل أفضل . بحيث نجده لا يغيب عن عمله و يحاول أن يتواجد في منصبه بشكل دائم .

وهذا ماتم الإشارة إليه سابقا في الجانب النظري . أن التأمين الصحي يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعمالها وأسرههم ويعتبر تخفيف الأعباء المالية.

(محمد الحسن التيجاني يوسف .ص.23.24)

الجدول رقم 10 :شجعك تطويرك الأدوات للحصول على مكافآت في العمل الإضافي .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	22	55 %
غير موافق	18	45 %
المجموع	40	100 %

نلاحظ من خلال إجابات الجدول أن نسبة 22 % بتكرار 55 أجابوا موافق . ونسبة 45 % بتكرار 18 موافق .

من خلال الجدول أعلاه تشير العبارة رقم 10 أن أفراد عينة الدراسة النسبة أكبر موافقين على أن تطوير أدائهم شجعهم للحصول على مكافأة في العمل ا لإضافي . التطوير في الأداء من خلال الحصول على شهادات أو التكوين في دورات هذا يؤدي بالموظف إلى اكتساب العديد من الخبرات و صب المجهودات المبذولة في تطوير مكتسباته المهنية ومن هذا يتحصل الموظف على مكافأة في عمله كالترقيات أو الزيادة في الأجر .

كما تم ذكره سابقا في الجانب النظري .في النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور ، قال أنه يجب التركيز على الجانب المادي بحيث تستند إلى مبدأ أن العامل يسعى بطبيعته الحصول على زيادة في الأجر .(مصطفى يونس .2015.ص.351. 352)

الجدول رقم 11: توفير الجامعة للمواصلات ساعدك في تحسين عملك .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	28	70 %
غير موافق	12	30 %
المجموع	40	100 %

تبين من خلال إجابات الجدول أن نسبة 70 % بتكرار 28 أجابوا بموافق . حيث بلغت نسبة 30% بتكرار 12 أجابوا غير موافق .

من خلال الجدول أعلاه تشير العبارة رقم 11 أن لأفراد عينة الدراسة النسبة الأكبر أجابوا موافقين على أن توفير الجامعة للمواصلات ساعدتهم في تحسين عملهم . وهذا ما تم التطرق إليه سابقا في الجانب النظري بحيث يعتبر من الحوافز الإيجابية في نظر العاملين وحافزا جيد يخفف عنهم أعباء النفقات و تقليص في الوقت .(التيجاني يوسف.ص.23.24)

الجدول رقم 12 :تطويرك للأداء جعلك تحصل على ترقية في عملك .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	31	77.5 %
غير موافق	9	22.5 %
المجموع	40	100 %

نلاحظ من خلال إجابات الجدول أن نسبة 77.5 % بتكرار 31 أجابوا بـموافق .حيث بلغت نسبة 22.5% بتكرار 9 أجابوا غير موافق .

من خلال الجدول أعلاه تشير العبارة رقم 12 أن افراد عينة الدراسة النسبة الأكبر موافقين على أن تطويرهم لأدائهم جعلهم يتحصلون على ترقية في عملهم . عند تطوير الموظف لذاته واكتسابه فعالية و كفاءة تعمل على حصوله على ترقية داخل عمله .وهذا ماتم الإشارة اليه سابقا في الدراسة السابقة لها الاتيرة و فهيمة خميش حيث أظهرت الدراسة أن وجود نظام لترقيات الموظفين ضمن الكادر الوظيفي بناء على الخبرة و الكفاءة التي تعمل على تعزيز الدافعية و الولاء لدى موظفين .

الجدول رقم 13 : حصولك على هدية في العمل سبب لتطوير ذاتك .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	7	% 17.5
غير موافق	33	% 82.5
المجموع	40	% 100

تبين من خلال إجابيات الجدول أن نسبة 82.5% بتكرار 33 أجابوا غير موافق . حيث بلغت نسبة 17.5% بتكرار 7 أجابوا بموافق .

من خلال الجدول أعلاه تشير العبارة رقم 13 أن افراد عينة الدراسة الاكبر غير موافقين . من سلبيات التحفيز في الوظيف العمومي عدم تقديم هداية تحفز العاملين على أداء وظيفتهم و تطور في ذاتهم بحيث تعمل على ترك أثر في أداء معظم العاملين و هذا ماتم الإشارة إليه في جانب نظري . ان الادارة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد عن طريق إرضاء دوافعه و حاجاته التي تؤدي لرفع الكفاءة الإنتاجية للفرد . (محمد العكش 2007.ص. 17 . 18)

الجدول رقم 14: مكنك تطوير أدائك من الحصول على العلاوات الدورية في عملك .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	11	27.5 %
غير موافق	29	72.5 %
المجموع	40	100 %

نلاحظ من خلال إجابات الجدول أن نسبة 72.5 % بتكرار 29 أجابوا بغير موافق . حيث بلغت نسبة 27.5 % بتكرار 11 أجابوا موافق .

من خلال الجدول أعلاه تشير العبارة رقم 14 أن افراد عينة الدراسة غير موافقين تطوير أدائهم مكنهم من الحصول على علاوات دورية في عملهم وهذا السبب يعود الى أن الادارة لم تقدم للموظفين العلاوات الدورية وهذا من عيوبها .بحيث يعتبر عنصر مهم من أجل تحفيز العاملين و هذا ماتم الإشارة إليه سابقا في جانب النظري أن تعتبر العلاوات الدورية من الحوافز الجيدة التي تحفز العاملين لأداء أفضل .(التيجاني يوسف ..ص.23. 24.)

الجدول رقم 15 :شجعتك الحوافز المادية على بذل المزيد من العمل .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	25	62.5 %
غير موافق	15	37.5 %
المجموع	40	100 %

تبين من خلال إجابات الجدول أن نسبة 62.5% بتكرار 25 أجابوا بموافق .حيث بلغت نسبة 37.5 % بتكرار 15 أجابوا بغير موافق .

من خلال الجدول أعلاه تشير العبارة رقم 15 أن افراد عينة الدراسة الاكبر موافقين على أن الحوافز المادية شجعتهم على بذل المزيد من العمل . بحيث تعمل الحوافز المادية على تحفيز و تشجيع الموظفين على تحسين عملهم مما يؤدي الى زيادة في الانتاج و تحقيق كفاءة عالية إن المؤسسة الناجحة هي تلك المؤسسة التي تعرف كيف تستثمر كفاءة عاملها و فاعليتهم و قيام إدارتها بربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين .وهذا ماتم الاشارة اليه سابقا في الجانب النظري . في النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور حيث قال : أن تطبيق الحوافز المادية يؤدي الى زيادة في الانتاج .لذلك تركز هذه النظرية على الحافز المادي فحسب .(مصطفى يونس 2015 ..ص. 351 . 351)

الجدول رقم 16 :زودك تحسين أدائك من كسب علاوات استثنائية .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	11	% 27.5
غير موافق	29	% 72.5
المجموع	40	% 100

نلاحظ من خلال إجابات الجدول أن نسبة 72.5% بتكرار 29 أجابوا بغير موافق . كذلك بلغت نسبة 27.5 % بتكرار 11 أجابوا بموافق .

من خلال الجدول أعلاه تشير العبارة 16 أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على أن تحسين أدائهم ساعدهم لكسب علاوات استثنائية .وبالتالي نستطيع القول أن الحرص و التفاعل و تحسين الاداء ليس له علاقة مع حصول الموظف على علاوات استثنائية.

المحور الثالث : للتحفيز المعنوي دور في تطوير الاداء الوظيفي لدى الموظف .

الجدول رقم 17 :سأهم تطوير أدائك في الحصول على تقديرات أثناء سنوات العمل .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	29	72.5 %
غير موافق	11	27.5 %
المجموع	40	100 %

تبين من خلال إجابات الجدول أن نسبة 72.5 % بتكرار 29 أجابوا موافق . حيث بلغت نسبة 27.5 % بتكرار 11 أجابوا غير موافق .

من خلال الجدول أعلاه تشير العبارة رقم 17 أن افراد عينة الدراسة موافقين على ان تطوير أدائهم ساهم في حصولهم على تقديرات أثناء سنوات عملهم . من خلال هذا نقول كل ما ساهمة الموظف في تطوير ادائه و تحسين مستواه مقابل ذلك يتحصل على تقديرات خلال سنوات عمله .

الجدول رقم 18 :سأهم توفير المؤسسة لظروف العمل من تطوير أدائك .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	36	90 %
غير موافق	4	10 %
المجموع	40	100 %

تبين من خلال إجابات الجدول أن نسبة 90 % بتكرار 36 قد أجابوا بـ موافق . حيث بلغت نسبة 10 % بتكرار 4 أجابوا بغير موافق .

من خلال الجدول أعلاه تشير العبارة رقم 18 أن أفراد عينة الدراسة موافقين على أن ساهم توفير المؤسسة لظروف العمل من تطوير أدائهم . عند توفير لهم جو عملي مثلاً (إضاءة .حرارة .تهوية) تشعرهم بالراحة مما يساهم في تطوير أدائهم ويحقق نتائج عالية ومنه وضع نظام تحفيز فعال يؤثر إيجابياً على أدائهم بالشكل الذي يحقق الرضى الوظيفي عندهم ، ويزيد من ولائهم للمؤسسة ، و مساعدتها على التقدم ، و الربح ، و البقاء .

الجدول رقم 19 :تحسينك لأدائك ساعدك في الحصول على عمل قيادي خلال فترة عملك .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	20	50 %
غير موافق	20	50 %
المجموع	40	100 %

نلاحظ من خلال إجابات الجدول أن كلي النسبتين متساويتين حيث بلغت النسبتين 50 % .
بتكرار 20 .

ومنه تشير العبارة رقم 19 أن أفراد عينة الدراسة اجاباتهم متساوية . حيث ان الفئة الاولى اجابوا بموافق حيث انهم عند تحسين أدائهم ساعدتهم في الحصول على عمل قيادي . عكس الفئة الثانية اجابت غير موافقين لأنه لم يتحصلوا على عمل قيادي عند تحسين ادائهم . بعض الوظائف يتحصل موظفيها على المناصب القيادية بحكم طبيعة الوظيفة في المقابل هناك وظائف يتحصل فيها الموظف على المناصب القيادية بحكم الخبرة على الوظيفة وسنوات العمل وليس الجهود المبذولة على الوظيفة في فترات معينة .

الجدول رقم 20 :تحسين أدائك جعلك حر في اتخاذ قراراتك .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	16	40 %
غير موافق	24	60 %
المجموع	40	100 %

تبين من خلال إجابات الجدول أن نسبة 60 % بتكرار 24 أجابوا غير موافق . حيث بلغت 40 % بتكرار 16 موافق.

من خلال الجدول أعلاه تشير العبارة رقم 20 أن افراد عينة الدراسة غير موافقين على أن تحسين أدائهم جعلهم أحرار في اتخاذ قراراتهم وهذا يعود الى أن الادارة لم تمنح لهم الحرية في اتخاذ القرارات بحيث أنها تعتبر محفز هام . وهذا ماتم إشارة إليه في جانب نظري أنها تعتبر من أهم الحوافز المعنوية في تحفيز الافراد و زيادة إنتاجهم وولائهم الى الأعمال. (عبد العزيز شنيق. 2007. ص 20)

الجدول رقم 21 : تشجيع الحوافز المعنوية على تطوير عملك .

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
70 %	28	موافق
30 %	12	غير موافق
100 %	40	المجموع

نلاحظ من خلال اجابات الجدول ان نسبة 70 % بتكرار 28 أجابوا موافق . حيث بلغت نسبة 30 % بتكرار 12 أجابوا بغير موافق .

من جدول أعلاه تشير العبارة رقم 21 أن أفراد عينة الدراسة موافقين على أن الحوافز المعنوية شجعتهم على تطوير عملهم ومنه يعتبر التحفيز المعنوي من أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز التي تضعها المؤسسة و التي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل وتزيد من الأداء داخل المؤسسة وذلك لأن الإنسان اجتماعي بفطرته وبطبعه ولا يمكن أن يعيش بعيدا عن احترام و تقدير الآخرين . وهذا يعود الى ما ذكرناه سابقا في الجانب النظري على أن الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعورا بأن ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله . (شنيق 2007..ص. 18 . 19)

الجدول رقم 22 :يساهم التقدير و الإحترام على تحسينك لأدائك في العمل .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	36	90 %
غير موافق	4	10 %
المجموع	40	100 %

تبين من خلال اجابات الجدول أن نسبة 90 % بتكرار 36 أجابوا موافق . حيث بلغت نسبة 10 % بتكرار 4 أجابوا غير موافق .

من خلال الجدول أعلاه تشير العبارة رقم 22 أن أفراد عينة الدراسة موافقين على أن التقدير والاحترام ساهم في تحسين أدائهم بحيث أن هناك تأثير كبير لمتغير التقدير و الاحترام من قبل الإدارة للموظفين في تعزيز الدافعية و تعمل على تشجيع رفاق العمل على التعود في إبداء أفكارهم و أرائهم و يعمل على تطوير مهارات التواصل و التفاعل مع زملاء العمل و مع المدراء ومنه تكمن أهمية تبادل الاحترام في التعامل مابين الموظفين ضمن بيئة العمل في جوانب عديدة كإثراء التنوع الوظيفي في بيئة العمل و الحد من النزاعات ضمن بيئة العمل . من خلال هذا تم الإشارة سابقا في نظريات الحاجات الإنسانية لأبراهام ماسلو . أن الفرد بحاجة الى التقدير و الاحترام و تقدير الذات .

الجدول رقم 23 :توفر الإستقرار و الأمن ساهم في تطوير أدائك .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	34	% 85
غير موافق	6	% 15
المجموع	40	% 100

نلاحظ من خلال اجابات الجدول أن نسبة 85 % بتكرار 34 أجابوا بموافق . حيث بلغت نسبة 15 % بتكرار 6 أجابوا غير موافق .

من خلال الجدول أعلاه تشير العبارة رقم 23 أن أفراد عينة الدراسة موافقين على توفر الاستقرار و الأمن ساهم في تطوير أدائهم. لأن أهم مايريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمان و الاستقرار في العمل فعند توفرها يسعى الى تطوير و تحسين أدائه . هذا من خلال ماسبق ذكره في جانب نظري أن الاستقرار في العمل له تأثير كبير على نفسية العامل . (شنيق 2007 .ص.18 . 19 . 20)

الجدول رقم 24 :العمل في جماعات ادى الى تطوير في أدائك .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	28	70 %
غير موافق	12	30 %
المجموع	40	100 %

تبين من خلال اجابات الجدول أن نسبة 70 % بتكرار 28 أجابوا موافق .حيث بلغت نسبة 30 % بتكرار 12 أجابوا غير موافق .

من خلال الجدول أعلاه تشير العبارة رقم 24 أن أفراد عينة الدراسة موافقين على أن العمل في جماعات ادى الى تطوير أدائهم وهذا يعود الى عدة أسباب منها أن الموظف يسعى الى اكتساب الخبرة و استفادة من تجارب الآخرين . هذا ماتم الإشارة إليه سابقا في الجانب النظري في نظرية الانجاز .الحاجة الى الانتماء أن الموظفين يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل .(مصطفى يونس .2015.ص.357. 358)

الجدول رقم 25 : عند تقديم لك الحوافز المعنوية تشعرك بالرضا و تعمل على تطوير أدائك .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	34	% 85
غير موافق	6	% 15
المجموع	40	% 100

نلاحظ من خلال اجابات الجدول أن نسبة 85 % بتكرار 34 أجابوا بموافق. حيث بلغت نسبة 15 % بتكرار 6 أجابوا غير موافق .

من خلال الجدول أعلاه تشير العبارة رقم 25 أن أفراد عينة الدراسة موافقين على أن عند تقديم لهم حوافز المعنوية تشعرهم بالرضا و تعمل على تطوير أدائهم . وهذا يعود الى أن الحوافز المعنوية تخلق للموظف روح الانتماء وتعزيز الدافعية وولائه للمؤسسة . من هذا يمكن قول عند تقديم لحوافز معنوية للموظف وإشباعه من كل الاحتياجات سوف تعطينا مجهودات كبيرة . هذا ماتم اشارة اليه سابقا في جانب النظري ان توفير وإشباع حاجات الفرد المختلفة أهميتها زيادة كمية الانتاج و سرعته . (بلكايد براهيم . 2017 .ص. 257)

الجدول رقم 26 : تطويرك لأدائك جعلك تستفيد من المساعدة وقت الحاجة .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	27	67.5 %
غير موافق	13	32.5 %
المجموع	40	100 %

تبين من خلال اجابات الجدول أن نسبة 67.5 % بتكرار 27 أجابوا بموافق . حيث بلغت نسبة 32.5 % بتكرار 13/أجابوا غير موافق .

من خلال الجدول أعلاه تشير العبارة رقم 26 أن أفراد عينة الدراسة موافقين على أن عند تطوير أدائه جعله يستفيد من المساعدة وقت الحاجة .وهذا يعود الى أن الموظف بذل جهد كبير لكي يطور ويحسن في أدائه مما جعله يستفيد من المساعدة وقت الحاجة .يجب على كل موظف طلب المساعدة دائما عند الحاجة وتحدث اذا كان هناك شئ لا يناسبك .

الجدول رقم 27 :توفر دورات تدريبية ساهمت في تحسين أدائك .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	32	80 %
غير موافق	8	20 %
المجموع	40	100 %

نلاحظ من خلال إجابات الجدول أن نسبة 80 % بتكرار 32 أجابوا بموافق . حيث بلغت نسبة 20 % بتكرار 8 أجابوا غير موافق .

من خلال الجدول أعلاه تشير العبارة رقم 27 أن أفراد عينة الدراسة موافقين على أن توفر دورات تدريبية ساهمت في تحسين أدائهم . بحيث أن من خلال هذه الدورات تدريبية يكتسب فيها الموظف الخبرات الفعالة والوصول لرفع الكفاءة و زيادة في الإنتاجية و تهدف الدورات التدريبية الى تحفيز المستفيد و رفع الروح المعنوية لديه لتحقيق الرضا الذاتي ، كذلك تساعد على توفير الوقت و الجهد ، و تقليل الأخطاء ، و غرس سلوكيات و طرق تفكير سليمة و تحسن أدائه بأدنى تكلفة و أقل جهد وفي أقصر وقت ممكن ، إضافة الى متابعة التطورات التكنولوجية و كيفية استخدامها .

الجدول رقم 28 : حصولك على ترقية جعلك تحسن أدائك .

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
67.5 %	27	موافق
32.5 %	13	غير موافق
100 %	40	المجموع

تبين من خلال اجابات الجدول أن نسبة 67.5 % بتكرار 27 أجابوا بموافق . حيث بلغت نسبة 32.5 % بتكرار 13 أجابوا غير موافق .

من خلال الجدول أعلاه تشير العبارة رقم 28 أن أفراد عينة الدراسة موافقين أن حصولهم على ترقية جعلهم يحسنون أدائهم بحيث تعمل على جذب أفراد جدد للعمل و الاحتفاظ بهم ، تساعد الترقية على سيادة روح الطاعة و النظام باعتبارها أنها وسيلة يستعملها الرؤساء لترغيب الموظفين . اذا كان هناك برنامج للترقيات مطبق صحيحا فإنه يعمل على تحسين كفاية الأفراد و رفع المنافسة فيما بينها في العمل مما يعود بالأثر الطيب على الإدارة و الإنتاج . و هذا حسب ما تم الإشارة اليه سابقا في الجانب النظري للحوافز المعنوية أنه عند رسم سياسة الترقية بهدف استخدامها كحافز هو أن ترتبط حصول الشخص على ترقية لتحقيقه الأعمال متميزة أو مستوى كفاءة عالية .(شنيق . 2007 . ص . 20)

ثانيا : عرض النتائج ومناقشتها:

- بعد عرض نتائج الجداول و تحليلها و تفسيرها خلصنا الى جملة من النتائج منها :

1- النتائج الخاصة بالبيانات الشخصية :

- من خلال متغير الجنس تبين أن أغلبية عينة الدراسة الإناث بنسبة 60 % ، و الذكور بنسبة 40 % .

- من خلال متغير أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي وجدنا أن أغلبية الموظفين المزاولين لعملمهم بالجامعة متحصلين على شهادة الماستر .

- من خلال متغير نوع الوظيفة للمبحوثين وجدنا أن أفراد عينة أغلبهم متحصلين على وظيفة دائمة .

- من خلال متغير عدد سنوات الخبرة المهنية لاحضنا إحصائيات أغلبية الموظفين تتراوح ما بين [5 الى 10 سنوات] ، بنسبة 40 % .

2- مناقشة نتائج الفرضية الأولى: للتحفيز المادي دور في تطوير الأداء الوظيفي لدى الموظف .

- أن 60 % من عينة الدراسة وجدوا أن تطوير الأداء سهل عليهم الحصول على أجر أفضل .

- أن 67.5 % من عينة الدراسة وجدوا أن من إيجابيات تطوير الأداء الحصول على مكافأة في العمل .

- أن 62.5 % من عينة البحث اعتبروا أن الخبرة في العمل لم تكسبهم سكن وظيفي .

- أن 67.5 % من عينة البحث وجدوا أن الحرص في العمل لم يتيح لهم الإستفادة من قروض .

- أن 55 % من عينة البحث وجدوا أن تحسين عملهم جعلهم يستفيدون من التأمين الصحي .

- أن 55 % من عينة البحث وجدوا أن تطوير الأداء شجعهم للحصول على مكافآت في العمل الإضافي .

- أن 70 % من عينة الدراسة إعتبروا أن توفير الجامعة المواصلات ساعد في تحسين عملهم .

- أن 77.5 % من عينة الدراسة إعتبروا أن تطوير الأداء جعلهم يتحصلون على ترقية .

- أن 82.5 % من عينة الدراسة وجدوا أن الحصول على هدية في العمل ليس سبب لتطوير الذات .

- أن 72.5 % من عينة الدراسة وجدوا أنه لم يمكن تطوير أدائهم من الحصول على العلاوات الدورية .

- أن 62.5 % من عينة الدراسة وجدوا أن الحوافز المادية شجعتهم على بذل مزيد من العمل .

- أن 72.5 % من عينة الدراسة وجدوا أن تحسين الأداء لم يكسبهم علاوات استثنائية .

3- مناقشة نتائج الفرضية الثانية: للتحفيز المعنوي دور في تطوير الأداء الوظيفي لدى الموظف .

- أن 72.5 % من عينة البحث إعتبروا أن تطوير الأداء ساهم في الحصول على تقديرات .

- أن 90 % من عينة البحث إعتبروا أن توفير المؤسسة لظروف العمل ساهم في تطوير أدائهم .

- أن 50 % من عينة البحث إعتبروا أن تحسين الأداء ساعد في الحصول على عمل قيادي ، بينما 50 % لم توافق على هذا الرأي .

- أن 60 % من عينة الدراسة إعتبروا أن تحسين الأداء لم يجعلهم أحرار في إتخاذ القرارات .

- أن 70 % من عينة الدراسة إعتبروا أن التقدير و الإحترام يساهم على تحسين أدائهم .

- أن 85 % من عينة الدراسة إعتبروا أن توفر الإستقرار و الأمن يساهم في تطوير الأداء .

- أن 70 % من عينة الدراسة إعتبروا أن العمل في جماعات أدى الى تطوير في أدائهم .

- أن 85 % من عينة الدراسة إعتبروا أن الحوافز المعنوية تشعرهم بالرضا و تعمل على تطوير أدائهم .

- أن 67.5 % من عينة الدراسة وجدوا أن تطوير الأداء جعلهم يستفيدون من المساعدة وقت الحاجة .

- أن 80 % من عينة الدراسة وجدوا أن توفر دورات تدريبية ساهم في تحسين أدائهم .

- أن 67.5 % من عينة الدراسة وجدوا أنه عند حصولهم على ترقية تعمل على تحسين أدائهم .

4- استنتاج عام :

- أن للتحفيز المادي دور في تطوير الأداء الوظيفي لدى الموظف ، من خلال التحفيزات المادية المقدمة للموظف المتمثلة في : حصولهم على أجر أفضل و الترقيات ، و المكافآت ...، كل هذا ساهم في تطوير الأداء الوظيفي لدى الموظف.

- أن للتحفيز المعنوي دور في تطوير الأداء الوظيفي لدى الموظف ، من خلال التحفيزات المعنوية الممنوحة للموظف المتمثلة في : تزويدهم بالتقدير أثناء سنوات عملهم و توفير الأمن و الإستقرار و كذا متغير التقدير و الإحترام كما من هذا ساهم في تطوير الأداء الوظيفي وتعزيز دافعية وتعمل على تشجيع الموظفين نحو الإبداع و تجديد .

- ومنه نستنتج أن التحفيز له دور في تطوير الأداء الوظيفي لدى الموظف .



- وما سبق نستنتج أن للحوافز دور في تطوير الأداء الوظيفي بين الموظفين، حيث إن الحوافز يعتبر إحدى العناصر الأساسية المهمة للتأثير على سلوكيات وتصرفات الفرد، كما أن أصحاب الأعمال عادة ينظرون الحافز، بأنه الأداة والأسلوب الذي يتم استخدامه بهدف الحصول على عمل مثمر ومميز من العاملين، كما إن للحوافز أهداف ومنها الأداء الجيد، بحيث يوم الفرد بتأدية أعماله على أكمل وجه وذلك لشعوره بالحماس وغالبا ما تكون الحوافز لها أثر على نفسية في عدة جوانب منها :

- زيادة نواتج العمل من حيث كميات الإنتاج والجودة.

- تحقيق الكفاءة في الأداء

- سرعة التنفيذ وتطوير في الأداء.

- زيادة فاعلية الأداء.



قائمة المراجع :

1 - الكتب :

1. إبراهيم الفقي : قوة التحفيز ، ط1 ، ثمرات للنشر و التوزيع ، القاهرة 2011 .
2. إبراهيم محمد المحاسنة : إدارة و تقييم الإدارة الوظيفي بين النظرية و التطبيق ، ط 1 ، دار جرير للنشر و التوزيع عمان ، الأردن ، 2013 .
3. بلقاسم سلاطونية : حسان حيلاني ، منهجية العلوم الإجتماعية ، ط 1 ، دار الجزائرية ، الجزائر 2017 .
4. جاري ديسلر : إدارة الموارد البشرية ، طبعة الإنجليزية ، دار المريخ للنشر ، القاهرة ، 2015 .
5. رابحي مصطفى عليان : عثمان محمد غنيم ، مناهج و أساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان .
6. سعاد نائف برونوطي : إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ، ط 3 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، 2007 .
7. سعاد نايف برونوطي : إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد ، ط 2 ، دار وائل للطباعة و النشر ، عمان ، الأردن ، 2004 .
8. طاهر محمود الكلاله : الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، ب ط، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، 2011 .
9. عبد الرازق مصطفى يونس : القيادة في المكتبات و مراكز المعلومات مبادئ و مفاهيم ، ط1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015 .
10. علي معمر عبد المؤمن: البحث في العلوم الاجتماعية(الأساسية والتقنيات والأساليب) دار الكتب الوطنية، ط1، بنغازي، ليبيا، 2008.

11. فايز عبد الكريم الناظور : التحفيز و مهارات تطوير الذات ، ط 1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 .
 12. لكحل منيف : تحفيز العاملين و بناء الرضا الوظيفي ، ط 1 ، دار المثقف للنشر و التوزيع ، ب بلد ، 2018 .
 13. ليندة لطاد وآخرون: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، ط 1، الناشر المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، 2019.
 14. محمود صديق عبد الواحد : الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية في القرن الواحد والعشرين (رؤية مستقبلية) ط 1 ، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع ، دسوق ، 2015
 15. منال أحمد البارودي : الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين ، ط 1 ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، 2015 .
 16. نزار عوني اللبدي : إدارة الموارد البشرية و تتميتها ، ط 1 ، دار دجلة ناشرون و موزعون ، عمان ، الأردن ، 2015 .
 17. وفيق النخلة : القيادة و الإدارة وفن التحفيز ، ط 1 ، دار أمجد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2015 .
- 2 - مذكرات :

1. أسعد أحمد محمد عكاشة : أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين ، مذكرة في الماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة غزة ، 2008 .
2. الباتول علوط : الثقافة التنظيمية و أثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الإستشفائية ، دراسة ميدانية ببعض المؤسسات العمومية الإستشفائية ، بولاية الجلفة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، قسم علم الاجتماع ، الجزائر ، 2012 .

3. بعجي سعاد : تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مؤسسة توزيع و تسويق الموارد البترولية المتعددة نפטال مسيلة ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال قسم العلوم التجارية ، مسيلة ، 2006 .
4. بن دريدي منير : استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية ، التدريب الحوافز ، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز ، عنابة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع ، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا ، قسنطينة ، 2009 .
5. بوعطيط جلال الدين : الإتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير ، في علم النفس عمل و تنظيم ، السلوك التنظيمي و تسيير الموارد البشرية ، قسم علم النفس و العلوم التربوية و الأطفونيا ، قسنطينة ، 2008 .
6. بونوة علي : العلاقات الإنسانية و أثرها على الرضا الوظيفي ، دراسة حالة لعمل صندوق الضمان الإجتماعي وكالة الجلفة ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم ، قسم العلوم الإجتماعية ، بسكرة . 2015 .
7. ترنتي فوزية ، قبلة آسيا : تأثير تكوين الموارد البشرية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة ، دراسة ميدانية للمديرية العامة ، قسم علم الاجتماع .
8. روان حمدان ، ياسمين ساكت : التحفيز و أثره على الولاء التنظيمي للإفراد العاملين في المؤسسات الحكومية ، بحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال .
9. ريم بنت عمر بن منصور الشريف : دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة ،

- رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة ، كلية الإقتصاد و الإدارة ، السعودية ، 2013 .
10. شريفة جنان : عقود العمل و دورها في إشباع حاجات خريجي الجامعة حسب هرم ماسلو ، دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الخدمائية و التربوية بمدينة بسكرة ، أطروحة لنيل دكتوراه الطور الثالث في علم النفس ، قسم العلوم الإجتماعية ، بسكرة 2015 .
11. عبد العزيز شنيق : الحوافز و الفعالية التنظيمية المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا ، سكيدة ، 2007 .
12. عزة أبو شقدم و آخرون : أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس ، استكمالاً لمتطلبات الحصول على مساق مشروع تخرج قسم إدارة الأعمال ، 2010 .
13. علاء خليل محمد العكش : نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة لستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2007 .
14. غازي حسن عودة الحلابية : أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن ، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2013 .
15. كريم دروازي : الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية و علاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية دراسة ميدانية في مديرية الشباب و الرياضة بولاية تيزي وزو ، مذكرة لنيل

شهادة الماجستير في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية ، فرع الإدارة و التسيير الرياضي ، الجزائر ، 2010 .

16. محمد الحسن التيجاني يوسف : التحفيز و أثره في تحقيق الرضاء الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة ، بحث أطروحة ماجستير إدارة الأعمال .

17. معتز سليمان محمد سليمان : أثر أخلاقيات العمل على تطوير الأداء ، دراسة تطبيقية على قطاع المصارف السودانية ، بنك السودان المركزي ، بنك شمال اسلامي ، شهادة لنيل درجة الدكتوراه ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية و السياسية ، قسم الإدارة ، خرطوم ، 2018 ، .

18. مولاي بودخيلي محمد : نطق التحفيز المختلفة و علاقتها بالتحصيل المدرسي ، ب ط ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2004 .

19. ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله : أثر التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال ، قسم الإدارة و الاقتصاد ، غزة ، 2011 .

20. نوي عمار : دور القيادة في إدارة العمل التطوعي الجموعي دراسة حالة لجمعيات بولاية برج بوعرييج ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية قسم علم الاجتماع ، قسنطينة ، 2009 .

21. هميسي نور الدين : المؤسسة و المحيط ، مطبوعة الدعم البيداغوجي في مقياس موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص اتصال و تسويق ، قسم علوم الإعلام و الإتصال ، سطيف ، 2016 .

3- مجالات و مقالات :

1.أ،د حليلات محمد الطاهر : مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، العدد 31 ديسمبر 2017 . مجلة شهرية ، 315 .

2. أحمد زكي بدوي : بدون سنة .
 3. بلقايد براهيم : بوري شوقي ، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن ، لوحدّة وهران مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، جامعة وهران ، العدد 17، 2017 .
 4. السعدى الغول السعدى ، مناهج البحث (العينات و أنواعها) ، الدبلوم الخاص في التربية جميع الأقسام ، ب سنة ، 1 .
 5. عبد الفتاح صالح خليفات ، شرين محمد المطارنة : أثر الضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن ، مجلة جامعة دمشق ، العدد 26 ، 2010 .
- 4- مواقع :

1. hTTP: //univ_biskra.dz /index



جامعة محمد خيضر - بسكرة -



القطب الجامعي شتمة

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة استبيان حول :



دور التحفيز في تطوير الاداء الوظيفي لدى الموظف

دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد
خيضر بسكرة .

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ل.م.د في علم اجتماع تنظيم و عمل

اشراف الدكتورة:

علية سماح

من إعداد الطالبة

شالة فاطمة الزهراء

ملاحظة :

ضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن قناعتك ، مع العلم أن هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا
لأغراض البحث العلمي وشكرا .

السنة الجامعية : 2022/2021

المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس : ذكر أنثى

2- المستوى العلمي :

ثانوي

ليسانس

ماستر

3- نوع الوظيفة دائمة مؤقتة

4- عدد سنوات الخبرة المهنية :

5 سنوات

من 5 الى 10 سنوات

من 10 فاكتر

المحور الثاني: للتحفيز المادي دور في تطوير الاداء الوظيفي لدى الموظف

غير موافق	موافق	العبارات
		1- تطويرك للأداء سهل لك الحصول على الأجر أفضل .
		2- من إيجابيات تطويرك للأداء الحصول على مكافأة في عملك .
		3- ساهمت خبرتك في العمل من كسبك سكن وظيفي .
		4- حرصك في عملك أتاح لك الاستفادة من قروض .
		5- تحسينك لعملك جعلك تستفيد من التأمين الصحي .
		6- شجعك تطويرك لأدائك للحصول على مكافأة في العمل الاضافي .
		7- توفير الجامعة المواصلات ساعدك في تحسين عملك .
		8- تطويرك للأداء جعلك تحصل على ترقية في عملك .
		9- حصولك على هدية في العمل سبب لتطوير ذاتك.
		10-مكنك تطوير أدائك من الحصول على العلاوات الدورية (مبلغ نقدي) في عملك.
		11- شجعتك الحوافز المادية على بذل المزيد من العمل .
		12- زودك تحسين أدائك من كسب علاوات استثنائية (تعويضات) .

المحور الثالث: للتحفيز المعنوي دور في تطوير الأداء الوظيفي لدى الموظف .

غير موافق	موافق	العبارات
		1- ساهم تطوير أدائك في الحصول على تقديرات أثناء سنوات العمل .
		2- ساهم توفير المؤسسة لظروف العمل من تطوير أدائك .
		3- تحسينك لأدائك ساعدك في الحصول على عمل قيادي خلال فترة عملك .
		4- تحسين أدائك جعلك حر في اتخاذ قراراتك .
		5- تشجيعك الحوافز المعنوية على تطوير عملك .
		6- يساهم التقدير و الإحترام على تحسينك لأدائك في العمل .
		7- توفر الاستقرار والأمن ساهم في تطوير أدائك.
		8- العمل في جماعات ادى الى تطوير في أدائك .
		9- عند تقديم لك الحوافز المعنوية تشعرك بالرضا و تعمل على تطوير أدائك .
		10- تطويرك لأدائك جعلك تستفيد من المساعدة وقت الحاجة .
		11- توفر دورات تدريبية ساهمت في تحسين أدائك .
		12- حصولك على ترقية جعلك تحسن أدائك.

شكرا على تعاونكم معنا

قائمة المحكمين

الدرجة العلمية	التخصص	الإسم واللقب
بروفيسور	علم الاجتماع تنظيم وعمل	بولقواس زرفة
دكتور	علم الاجتماع تنظيم وعمل	حليلو نبيل
أستاذة	علم الاجتماع تنظيم وعمل	سعاد عبود

قائمة الملاحق :

الصفحة	العنوان	الرقم
59	توزيع عينة الدراسة حسب الموظفين الإداريين	1
103	استمارة البحث	2
107	قائمة المحكمين	3