

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال
بعنوان:

أثر التحفيز على أداء الأساتذة الجامعيين الجزائريين

(دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-برج بوعريريج-)

الأستاذ المؤطر:

د. دشاش محمد الصالح

من إعداد الطالبتين:

- الاسم واللقب: بلواهي ريان سيلين

- الاسم واللقب: بن عبيد الله يسمينة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

الرتبة: أستاذ محاضراً

الاسم واللقب: علاوي عبد الفتاح

مشرفا

الرتبة: أستاذ محاضراً

الاسم واللقب: دشاش محمد الصالح

مناقشا

الرتبة: أستاذ محاضر

الاسم واللقب: مباركية مفيدة

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
١٤٣٨ هـ

إهداء

زهدي نجامي و ثمرة جهدي المتواضع

إلى من جعل الجنة تحت قدميها وسهلت لي الشدائد بدعائها وغمرتني بحبها وحنانها ووقوفها بجاني طوال هذا المشوار، إلى من بذلت الغالي والنفيس لأجلي، إلى الإنسانية العظيمة التي لطلما تمت أن تقر عينها لرؤيتي في يوم كهذا "أمي الحبيبة".

إلى من أحمل اسمه بكل فخر، إلى من سعى طوال حياته لتكون أفضل منه، إلى من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل، إلى منبع قوتي و قدوتي في الحياة "والدي الحبيب".

إلى الضلع الثابت وخيرة أيامي وصفوتها، إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي سندًا ودعمًا، إلى من شملوني بالعطف والتوجيه "إخوتي و أخواتي الأعزاء".

إلى من تقاسمت معه حياتي، إلى رفيق دربي وسندي في هذا العمر "زوجي الغالي".

إليكم عائلتي الصغيرة، وإلى الكتكوت "أمير" أهديكم هذا الإنجاز بعد مسيرة دراسية حملت في طياتها التعب و الفرح، ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي بفضل سبحانه و تعالى فالحمد لله على ما وهبني وأن يبارك لي وأن يعينني أينما كنت فمن قال أنا لها نالها، فأنا لها وإن أبت أتيتُ بها فالحمد لله شكرًا وحبًا وامتنانًا على البدء والختام و آخر دعواهم أن ...

"لِحَمْدِ اللَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ"

يسمينة

إهداء

(وَأَخِرُّ وَغَوَا فَمَنْ أَنْ لِحَمْدِ اللَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

* الحمد لله الذي يسر البدايات وأكمل النهايات وبلغنا الغايات الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة إلى الذي لم يبخل عليّ بأي شيء إلى من سعى

لأجل راحتي ونجاحي إلى أعظم وأعز رجل في الكون "أبي الغالي" حفظك الله دمت لنا طول العمر.

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي، قدوتي ومعلمتي

الأولى وصديقة أيامي "والدتي الغالية" حفظك الله دمتي لنا طول العمر.

إلى من انتظر هذه اللحظة ليفتخر بي إلى سندي وشريك حياتي "زوجي" دمت لي طول العمر.

إلى "إخوتي الأعزاء" الذين كانوا دائماً بجانبني وفقكم الله في دراستكم وحياتكم.

إلى كل من قال لي كلمة طيبة وشجعتني في مشوار دراستي.

سيلين

شكر وعرfan

قال تعالى: (وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا)

(طه: 114)

الحمد لله الذي ما تم جُهد ولا ختم سعي إلا بفضلته، نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي، والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة، فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه.

نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى الأستاذ المشرف الفاضل " د. شاش محمد الصالح " والذي لم يبخل علينا بإرشاداته ونصائحه وتوجيهاته القيمة فله منا كل الثناء والتقدير على كل ما قدمه لنا في إثراء موضوع دراستنا.

كما نتوجه بوافر التقدير والامتنان لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد البشير الإبراهيمي على كل الدعم الذي منحونا إياه. كما نوجه شكرنا أيضا إلى كل من قدم لنا يد المساعدة من القريب أو البعيد. ختامًا نسأل الله ان ينفعنا بما علمنا ويعيننا لكل خير ويوفقنا في مشوارنا.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التحفيز بأنواعه (المادي والمعنوي) على أداء الأساتذة الجامعيين الجزائريين، ذلك من خلال تحديد متغيرات الدراسة، تم إجراء دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة برج بوعرييج تكونت من 42 أستاذ، حيث تم جمع البيانات الإحصائية عن طريق الاستبيان، من أجل ذلك تم الإعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، واستخدام برنامج (spss) لتحليل بيانات الدراسة الميدانية، وقد توصلت الدراسة الميدانية إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على أداء الأساتذة الجامعيين عند مستوى معنوية 0.05؛
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز المادي على أداء الأساتذة الجامعيين عند مستوى معنوية 0.05؛
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز المعنوي على أداء الأساتذة الجامعيين عند مستوى معنوية 0.05؛
- الكلمات المفتاحية: التحفيز، الأداء، الأساتذة الجامعيين.

Abstract:

This study aims to determine the effect of motivation of all kinds (material and moral) on the performance of Algerian university professors through the theoretical foundation of the variables of the study and then conduct a field study on a sample of professors of the Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences at the University of Bordj Bou Arreridj, which consisted of 42 professors, Collecting statistical data through a questionnaire, For this purpose, the descriptive analytical approach was relied upon, and the SPSS program was used to analyze the field study data, The field study reached several results, the most important of which are:

- There is a statistically significant effect of motivation on the performance of university professors at a significance level of 0.05.
- There is a statistically significant effect of financial motivation on the performance of university professors at a significance level of 0.05.
- There is a statistically significant effect of moral motivation on the performance of university professors at a significance level of 0.05.

Keywords: Motivation, Performance, University Professors.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	البسمة
-	الإهداء
-	شكر و عرفان
II	ملخص الدراسة
III	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ-و	مقدمة
07	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
09	المبحث الأول: ماهية التحفيز
09	المطلب الأول: مفهوم التحفيز
09	الفرع الأول: تعريف التحفيز
10	الفرع الثاني: خصائص الحوافز
10	الفرع الثالث: أهمية الحوافز
11	الفرع الرابع: أهداف الحوافز
12	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم التحفيز
12	الفرع الأول: المرحلة التقليدية (الكلاسيكية)
12	الفرع الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية
12	الفرع الثالث: المرحلة الحديثة
13	المطلب الثالث: أنواع الحوافز وأسس منحها والعوامل المؤثرة فيها
13	الفرع الأول: أنواع الحوافز
15	الفرع الثاني: أسس منح الحوافز

16	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في التحفيز
16	المطلب الرابع: تصميم نظام الحوافز
16	الفرع الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز
19	الفرع الثاني: أساليب تفعيل نظام الحوافز وشروط نجاحه
20	الفرع الثالث: معوقات نجاح الحوافز
21	المبحث الثاني: ماهية الأداء
21	المطلب الأول: مفهوم الأداء
21	الفرع الأول: تعريف الأداء
22	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء
24	المطلب الثاني: مكونات الأداء
24	الفرع الأول: محددات الأداء
25	الفرع الثاني: مكونات الأداء
26	المطلب الثالث: تقييم الأداء
26	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء
27	الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء
27	الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء
28	المطلب الرابع: معايير وخطوات قياس الأداء
28	الفرع الأول: خطوات تقييم الأداء
28	الفرع الثاني: قياس الأداء
29	الفرع الثالث: طرق تقييم الأداء
30	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
30	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
30	الفرع الأول: الرسائل الجامعية
33	الفرع الثاني: المقالات

34	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الاجنبية
36	المطلب الثالث: مكانة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
39	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
41	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
41	المطلب الأول: منهج ومتغيرات الدراسة التطبيقية
41	الفرع الأول: منهج الدراسة التطبيقية
41	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة التطبيقية
42	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
45	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
45	الفرع الأول: اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة (الاستبيان)
47	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية
47	الفرع الثالث: اختبار ارتباط العلاقات وتركيب النماذج (الانحدار)
48	المطلب الرابع: منهجية تصميم الاستبيان وترميزه ومجتمع الدراسة
48	الفرع الأول: منهجية تصميم الاستبيان وترميزه
49	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة التطبيقية
50	المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان
50	المطلب الأول: عرض وتحليل المعلومات العامة
50	الفرع الأول: عرض المعلومات الخاصة بمالي الاستبيان
53	المطلب الثاني: عرض وتحليل محور التحفيز
53	الفرع الأول: نتائج تحليل بُعد التحفيز المادي
54	الفرع الثاني: نتائج تحليل بُعد التحفيز المعنوي
56	المطلب الثالث: عرض وتحليل محور الأداء
58	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها
58	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية
59	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
60	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

63	خاتمة
66	قائمة المراجع
69	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
45	عبارات متغيرات الدراسة	01
46	معاملات ارتباط <i>Pearson</i> لفقرات كل بُعد بمحوره	02
47	قيمة معامل الثبات (<i>Cronbach Alpha</i>) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	03
50	توزيع مفردات الدراسة حسب الرتبة العلمية	04
51	توزيع مفردات البحث حسب عدد سنوات الخبرة المهنية	05
52	توزيع مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي	06
53	تحليل فقرات بُعد التحفيز المادي	07
54	تحليل فقرات بُعد التحفيز المعنوي	08
56	تحليل فقرات محور الأداء	09
58	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار الخطي البسيط للمتغير التابع (أداء الأساتذة الجامعيين) والمتغير المستقل (التحفيز)	10
59	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار الخطي البسيط للمتغير التابع (أداء الأساتذة الجامعيين) والمتغير المستقل (التحفيز المادي)	11
60	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار الخطي البسيط للمتغير التابع (أداء الأساتذة الجامعيين) والمتغير المستقل (التحفيز المعنوي)	12
62	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	13

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
و	النموذج الفكري للدراسة	01
19	مراحل تصميم نظام الحوافز	02
23	مخطط العوامل المؤثرة في الأداء	03
43	منهجية إعداد الاستبيان	04

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
70	استمارة الاستبيان	01
76	الأساتذة المحكمين	02
77	مخرجات برنامج spss	03

مقدمة

يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية التي تستند إليها المؤسسة والإدارة في تحقيق أهدافها كونه بمثابة العمود الفقري لها، حيث تمثل الموارد البشرية الأهمية القصوى فيها، من هنا جاء الاهتمام بالموارد البشرية من خلال العمل على توفير متطلباتهم والالتزام بسد احتياجاتهم وإيجاد السبل والحوافز القادرة على تحسين أدائهم، حيث يعد موضوع التحفيز من الموضوعات التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية كثيرا فقد حظيت ومازالت تحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين وهذا راجع إلى أن الحوافز من المؤثرات الأساسية التي لها دور مهم في خلق رغبة العمل لدى الفرد، مما يزيد من تحسینه في أدائه والذي يعد مطلبا هاما تسعى إليه كل مؤسسة، كما يأخذ التحفيز شكل التوسط بين حاجات المؤسسة وحاجات الأفراد كما يجسده الواقع التنظيمي، وتتبع أهميته من حاجات الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات تؤدي إلى اندماجه وتعزيز ارتباطه مع أهداف المؤسسة بما يتيح الفرصة لبقاء وديمومة هذه الأخيرة.

إذا كان الأداء هو محصلة تفاعل جانبي المقدرة على العمل والرغبة فيه، والاختيار والتوجيه والتدريب أنشطة ذات علاقة بالمقدرة، فإن التحفيز يمثل أداة الرغبة والحماس لتوظيف المقدرة لتحقيق الأهداف المحددة، إذ أصبح لزاما على القيادات الإدارية أن تسعى إلى توليد الحماس لدى أفرادها من خلال تقديم الحوافز لهم على سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وهذا يتوقف على وضع نظام حوافز فعال، إذ أن زيادة دافعية الفرد لأداء العمل هو ناتج لشعوره بإشباع رغباته واحتياجاته لاسيما في وجود نظام حوافز دقيق يقوم على معرفة احتياجات العاملين بشتى أنواعها، كون أن وجود نظام للحوافز يعتبر أمر في بالغ الأهمية، فمهارات الأفراد وقدراتهم لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية ما لم يرافق ذلك نظام للحوافز قادر على تحريك دوافع الأفراد بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات والقدرات الكامنة لديهم.

إن أهم مؤسسة قائمة في العصر الحالي هي الجامعة، هذه الأهمية اكتسبتها من كونها مصدر ومنبع للعلوم والعلماء من كل الأقطاف، وأهم مورد بشري موجود في الوقت الحالي هو الأستاذ الجامعي بما يحمله من مؤهلات وأفكار وعلم يدفع بدولاب التطور في المجتمع، لأن الأستاذ الجامعي هو أرقى الرتب العلمية في جميع المجتمعات باختلافها وتعددتها، لذلك وجب الاهتمام به ومراعاته والسهر على خدمته وتوفير كل حاجياته للتحسين والرفع من أداءه.

✚ إشكالية الدراسة: في ضوء ما سبق تمحورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

✓ ما مدى تأثير التحفيز على أداء الأساتذة الجامعيين الجزائريين في كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج؟

من أجل معالجة وتحليل هذه الإشكالية وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك أثر للتحفيز على أداء الأساتذة الجامعيين؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز المادي على أداء الأساتذة الجامعيين في كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بـ برج بوعرييج؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز المعنوي على أداء الأساتذة الجامعيين في كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بـ برج بوعرييج؟

✚ فرضيات الدراسة: للإجابة على الإشكالية الرئيسية وأسئلتها الفرعية تمت صياغة فرضية رئيسية وفرضيات

فرعية كالتالي:

أولاً-الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على أداء الأساتذة الجامعيين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج عند مستوى معنوية 0.05.

ثانيا-الفرضيات الفرعية: بالاعتماد على الفرضية الرئيسية يمكن صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز المادي على أداء الأساتذة الجامعيين في كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج عند مستوى معنوية 0.05.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز المعنوي على أداء الأساتذة الجامعيين في كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج عند مستوى معنوية 0.05.

✚ أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:

الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي لدراسة الموضوع؛
- علاقة موضوع الدراسة بالتخصص؛
- اقتناعا منا بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين أدائه كونه أساس نجاح وفعالية أي إدارة أو مؤسسة.

الأسباب الموضوعية:

- أهمية الموضوع المعرفية وغاياته العلمية؛
- تحريك الجهود نحو الاهتمام أكثر بظاهرة الحوافز وأثرها على أداء الأساتذة الجامعيين؛
- محاولة إثراء البحث العلمي وتطبيقاته إضافة إلى المكتبة الجامعية بمعلومات جيّدة.

✚ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في معرفة العلاقة بين التحفيز وأداء الأساتذة الجامعيين، واكتشاف مدى مساهمة الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أدائهم، وأيضا معرفة مدى تأثير هذه الحوافز على الأهداف المسطرة لكلية محل الدراسة.

✚ أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الحالية إلى محاولة:

- التعرف على المفاهيم الأساسية للتحفيز والأداء؛
- توضيح تأثير التحفيز على أداء الأساتذة الجامعيين الجزائريين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج؛
- تحديد العلاقة بين التحفيز والأداء؛
- معرفة واقع التحفيز بالكلية محل الدراسة؛
- اكتشاف طرق تحفيزية جديدة.

✚ منهج الدراسة:

في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على:

المنهج الوصفي: يتمثل المنهج الوصفي في كونه أحد المناهج العلمية المناسبة لمثل هذه الدراسة فقد اعتمد عليه في الجانب النظري وذلك من خلال وصف البحث.

المنهج التحليلي: والذي استخدم في الجانب التطبيقي وذلك من خلال تحليل واقع استخدام الحوافز في الكلية محل الدراسة وذلك عن طريق الاستبيان الموزع على الأساتذة.

✚ أدوات الدراسة:

_ الاستبيان: وقد تم تصميم نموذج استبيان إلكتروني تم توزيعه عن طريق البريد الإلكتروني على أساتذة الكلية محل الدراسة.

_ المسح المكتبي: بالنسبة للجانب النظري تم الاعتماد على تحصيل مراجع من مكتبة الكلية ودراسات سابقة سواء على الأنترنت أو على مستوى الجامعة.

✚ حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على موضوع أثر التحفيز على أداء الأساتذة الجامعيين الجزائريين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بـ برج بوعريـرج.
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة من فيفري 2024 إلى جوان 2024.
- الحدود المكانية: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريـرج.

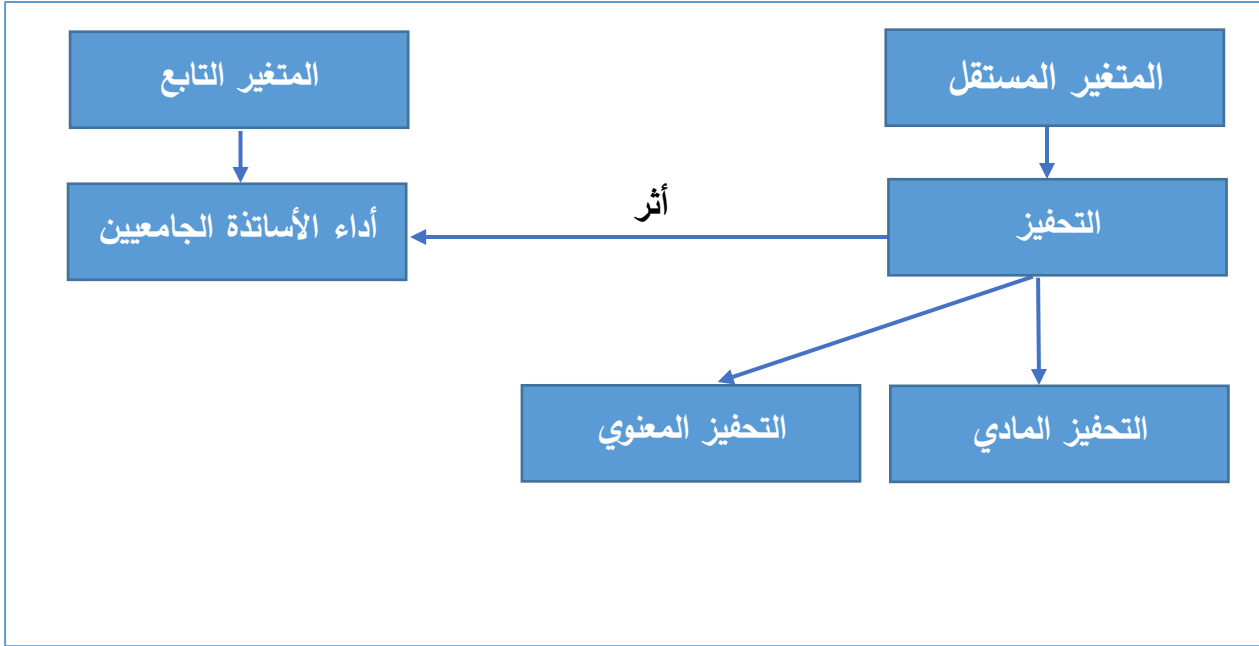
✚ هيكل الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين:

- الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للدراسة، حيث قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه مدخل مفاهيمي للتحفيز، أما المبحث الثاني فخصصناه للأداء بعرض مفهومه ومكوناته ومعاييره وأهميته وطرق تقييمه، أما المبحث الثالث فهو مخصص للدراسات السابقة.
- أما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى الدراسة التطبيقية والتي تمثلت في دراسة حالة بالنسبة لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-برج بوعريـرج-، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث كذلك، المبحث الأول تم فيه تقديم الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، أما المبحث الثاني فتعرضنا فيه للتحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة، وفي المبحث الثالث قمنا بمناقشة النتائج مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصل متبوعة بجملة من الاقتراحات المستنتجة وأخيرا تم صياغة آفاق الدراسة.

النموذج الفكري للدراسة:

من خلال الشكل رقم (01) الموضح في الأسفل والذي يمثل النموذج الفكري للدراسة، فقد تضمن متغيرات الدراسة أحدهما متغير مستقل والذي يمثل التحفيز، أما المتغير تابع فقد تمثل في أداء الأساتذة الجامعيين، وعلى هذا الأساس تم اتباع فرضيات الدراسة من خلال قياس أثر أنواع التحفيز (المادي والمعنوي) على أداء الأساتذة الجامعيين بكلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد

يُعدّ التحفيز أحد أهم العوامل المؤثرة على الأداء، فهو المحرك الذي يدفع الفرد إلى بذل الجهد وتقديم أفضل ما لديه في العمل، كما يعتبر التحفيز عاملاً أساسياً لتحسين الأداء الوظيفي وخلق بيئة عمل إيجابية، من خلال فهم أنواع التحفيز ومعرفة العوامل المؤثرة في التحفيز مما يجعل للمديرين خلق بيئة عمل تُحفز الموظفين على بذل قصارى جهدهم وتحقيق أفضل النتائج وتحقيق الأهداف المرجوة مما يجعلهم يتميزون في أدائهم. من خلال ما سبق، سوف نتطرق في الجانب النظري إلى المباحث الأساسية التالية:

المبحث الأول: ماهية التحفيز

المبحث الثاني: ماهية الأداء

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: ماهية التحفيز

من الضروري معرفة وفهم مستوى الفرد داخل المؤسسة الذي يكرس جهده وطاقته لإنجاز عمله مقابل إشباع حاجاته الانسانية، لذلك وجب على المؤسسة إقامة ضوابط ومحددات هذا الإشباع وتوجيهه خدمة لمصلحة المنظومة ككل، حيث يتطلب فهم العنصر البشري اهتمام مميز من المؤسسة بحيث ينبغي أن تدرك أهمية التحفيز كونه عملية تحرك السلوك البشري وبالتالي يصبح من مسؤوليتها وضع خطط للحوافز وتوجيهها نحو الأهداف المشتركة وذلك من خلال استخدام الحوافز كقوة دفع وتأثير على أداء العاملين.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز

الفرع الأول: تعريف التحفيز (*Motivation*)

أولاً- لغة: جاءت من أصل كلمة حفز بمعنى دفعه من خلفه، تهيأ للمضي فيه واستعد.¹
ثانياً- اصطلاحاً: "مجموعة القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة وهذه القوى تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة"²
- يعرف التحفيز بأنه: "مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة، وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله".³
- يعرف برسلون وستاير الحوافز بأنها: "شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة".⁴
- عرفت الحوافز أيضاً على أنها: "مجموعة من السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد (أو الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة، مادامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب".⁵
- كما أنها: "مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية، بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم".⁶
على ضوء التعاريف السابقة يمكن تعريف الحوافز على أنها:
مجموعة العوامل التي تؤدي إلى إثارة الفرد من أجل بذل جهد يفضي إلى تنفيذ مهام محددة تؤدي إلى رفع مستوى العامل والتميز في الأداء ويكون بذلك قد حقق إشباع حاجاته أو بعضها، وهي تتمثل في مختلف الوسائل

¹ المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، ط36، لبنان، 2002، ص142.

² لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، الطبعة الأولى، دار المثقف للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018، ص12.

³ مدحت محمد أبو النصر، "الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009، ص151.

⁴ مصطفى يوسف، "إدارة الأداء"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص78.

⁵ محمد بليريك ودريدش حلمي، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، الطبعة الأولى، دار الباحث، الجزائر، 2019، ص103.

⁶ نبيل أرسلان، الحوافز في قوانين العاملين والقطاع العام، بدون طبعة، دار النهضة، مصر، 1978، ص20.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

التشجيعية سواء المادية منها كالأجور والمكافآت والخدمات الاجتماعية وغيرها، أو المعنوية كالترقية والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرار وغيرها التي تمنح للعاملين في المؤسسة.

الفرع الثاني: خصائص الحوافز

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها ما يلي:¹

- إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحدي الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام؛
- الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه؛
- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي يتم تحفيزه في شكل يُمكن قياس أبعاده؛
- التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم عن العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود؛
- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم؛
- الملاءمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها.

الفرع الثالث: أهمية الحوافز

تبدو أهمية الحوافز في مختلف المستويات على النحو التالي:²

أولاً: على المستوى الفردي:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير طالما أن العمل السيء سريعاً ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأنيب والتوبيخ والخصم والفصل، أحياناً يجب الاعتراف بمن بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل من خلال تشجيعه وحثه على الاستقرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.
- أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير اتجاهها واستجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم .

¹ محمد الفاتح محمود البشير المغربي، "أصول الإدارة والتنظيم"، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016، ص: 306-307.

² محمد الفاتح محمود البشير المغربي، المرجع نفسه، ص: 298 - 300.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

ثانياً: على مستوى الجماعات والمنظمة:

1- على مستوى الجماعات :

-إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة ويجب على الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.

-تنمية روح المشاركة والتعاون : تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

-تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة : تشجع الحوافز الجماعية ذو المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

2- على مستوى المنظمة :

تساهم الحوافز على مستوى المنظمة في تحقيق ما يلي:

-التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية : تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة من ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجيتها وهذا ما يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

-التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة : ومنها تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب، وتقييم الأداء، والأجور وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.

-تهيئة المناخ التنظيمي : تساهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الرابع: أهداف الحوافز

للتحفيز مجموعة من الأهداف نذكر منها ما يلي:¹

- تحسين أداء العاملين؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين؛
- الاحتفاظ بالعاملين المميزين؛
- تشجيع الابداع والابتكار الجيد؛
- زيادة اهتمام العاملين بالألة والمعدات والتجهيزات مما يؤدي إلى المحافظة عليها وزيادة عمرها.

¹ حنيني محمد وسمايلي مولاي الرشيد، دور التحفيز المعنوي في رفع مستوى أداء العاملين (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة كتنة)، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2021-2022، ص 8.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم التحفيز

مع بداية القرن الثامن عشر وخاصة عند بروز حركة الإدارة العلمية، بدأ الباحثون يهتمون في دراستهم بموضوع الحوافز وكيف يمكن أن يتوصلوا إلى التطبيق الأمثل له في المنظمات انطلاقاً من هنا يمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطور الإدارة فيما يخص موضوع الحوافز وهذه المراحل كما يلي:¹

الفرع الأول: المرحلة التقليدية (الكلاسيكية)

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المؤسسة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، ومن وجهة نظر ماكس فيبر رائد النظرية البيروقراطية أن الفرد بطبعه غير طموح كسول ويسعى دائماً إلى إشباع حاجاته المادية وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط، وكذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها على التحفيز على الأساس المادي.

الفرع الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية

من وجهة نظر هذه المدرسة أن المؤسسة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني والفني، وهذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتباره أن له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات، وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار المؤسسة بجانب أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية لذلك نجد تنوعاً في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية.

الفرع الثالث: المرحلة الحديثة

حيث تطورت النظرة إلى المنظمة والعامل والحوافز واعترفت بالعمل كونه جوهر المنظمة وركيزتها الأساسية في تحقيق أهدافها المسطرة، ولقد حاولت هذه المدرسة تجنب أخطاء المدارس السابقة، فهي تنظر للإنسان بأنه كائن حي تحكمه محفزات، كما دعت هذه المدارس إلى ربط الحوافز بالنتائج المحققة، ونادت بتمايز المحفزات بين العاملين حسب مستويات أدائهم سواء كانت مادية أو معنوية مع الضرورة الملحة في إشراك العمال مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.²

¹ بغور مروة وفتحي مسعودة، أثر الحوافز على أداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية بمجمع عبيدي محمد مصبرات غذائية ومطحنة قالملة)، مذكرة ماستر، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالملة، الجزائر، 2022-2023، ص 17.

² لكحل منيف، مرجع سابق، ص 14.

المطلب الثالث: أنواع الحوافز وأسس منحها والعوامل المؤثرة فيها

الفرع الأول: أنواع الحوافز

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين وأهم هذه التقسيمات:¹

أولاً: الحوافز من حيث موقعها

ويظهر هذا التقسيم الحوافز من حيث اعتبارها حوافز مباشرة حوافز غير مباشرة.²

- حوافز مباشرة: وهي التي يشعر بها الإنسان مباشرة، تتمثل في الوسائل والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل، ويمكن النظر إليها من ثلاثة زوايا هي: حوافز مالية، حوافز عينية، حوافز معنوية.

- حوافز غير مباشرة: تضم هذه الحوافز مجموعة الخدمات التي تقوم بها المؤسسة لصالح العاملين، لتحفيزهم على الإتقان في العمل وتوفير لهم الاطمئنان والاستقرار.

ثانياً: الحوافز من حيث الفاعلية

وتنقسم إلى نوعين رئيسيين هما:

- الحوافز الإيجابية: تعكس مبدأ الثواب للعاملين، حيث تهدف إلى تشجيع السلوك المرغوب فيه وتحسين الأداء ومن أهم الأمثلة على الحوافز الإيجابية زيادة الراتب والمكافآت التشجيعية، كما أن الحوافز الإيجابية تستخدمها المشروعات التجارية والصناعية على نطاق واسع تتكون من حوافز نقدية، الأمن والاستقرار في العمل، المديح والثناء، المنافسة كحافز فعال للحث على السلوك المرغوب فيه.

- الحوافز السلبية: تعكس مبدأ العقاب للعاملين، حيث تهدف لمنع حدوث سلوك غير مرغوب فيه حيث يمكن تعديله للوصول إلى تحسين الأداء ومن الأمثلة على ذلك حجب العلاوة السنوية أو الخصم من الراتب.³

وأشار الطاهر الوافي: بأنه لا بد من استخدام الحوافز السلبية كعامل له تأثير هام في ضمان تأدية العمال لعملهم على أحسن وجه واستجابتهم للأوامر والتعليمات لكن يجب عدم المبالغة في الحوافز السلبية لأنها تؤدي إلى إحباط العمال.⁴

¹ بغور مروة، فتوح مسعودة، مرجع سابق، ص، ص: 19-20.

² أحمد بخوش، " الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين (دراسة حالة بمديرية الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار)"، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إقتصاد وتسيير بترولي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014-2015، ص، ص: 5-6.

³ بغور مروة، فتوح مسعودة، مرجع سابق، ص 21.

⁴ الطاهر الوافي، مرجع سابق، ص 42.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

ثالثاً: الحوافز من حيث طبيعتها (قيمتها)

وتتمثل في:¹

-الحوافز المادية: وهي التي تشبع حاجات الفرد المادية، وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة كالأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر، لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة والمشاركة في الأرباح والمكافآت والأجور التشجيعية وضمان استقرار العمل وظروف العمل وساعات العمل المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين.

-الحوافز المعنوية: وهي تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية والتي تزيد من تمسك العاملين وشدهم نحو العمل، ومن أبرز أشكالها إتاحة المشاركة لهم في رسم السياسات اتخاذ القرارات الخاصة بالإدارة ومنح الأوسمة، عبارات الشكر والثناء...إلخ، فقد تكون هذه الحوافز سلبية أيضاً وذلك باستخدام وسائل اللوم والتوبيخ للمرؤوسين، وتتعلق الحوافز المعنوية بعوامل كثيرة أهمها: (الشخص ذاته، نوع الأعمال التي يؤديها، زملاؤه، المشرف المباشر، إدارة المنظمة، البيئة التي يعيش فيها وأخيراً المجتمع الذي يعمل فيه).

رابعاً: الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدون

وتتمثل في:²

-الحوافز الفردية: وهي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، كتخصيص مكافأة للفرد الذي ينتج أفضل إنتاج أو تخصيص جائزة لأفضل عامل، ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين العاملين سعياً لتحقيق إنتاج أكبر و الوصول إلى أداء أفضل، وقد تؤثر الحوافز الفردية سلباً على روح الفريق والتي تمثل جوهر عملية الإدارة، كما قد تؤدي المنافسة بينهم إلى توتر العلاقات في كافة المستويات مما قد يضر بالعملية الإنتاجية، ولذلك يجب مراقبة العمل والعمل بالإشراف الدقيق لتجنب هذه الآثار السلبية للحوافز.

-الحوافز الجماعية: إن الحوافز الجماعية تكون مقابل عمل جماعي، فهي تنمي لدى العاملين روح العمل كفريق متكامل وتؤدي إلى تعزيز التعاون بينهم، إذ أن روح العمل كفريق عنصر أساسي حيث يبذل فيه الجميع جهودهم لتعود الفائدة على الجميع، فالعمل يكون معاً وبذلك تكون النتائج مشتركة، ويحرس كل منهم على ألا يتعارض مع عمل زملائه، لأن في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل، كما أن العامل لا يتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج العمل، وبالمقابل عدم وجود روح العمل كفريق يشكل سبباً للتنافس والنزاعات والتأخر في الإنجاز و انشغال الرئيس باستمرار بمعالجة النزاعات والصراعات الناشئة بين العاملين.

¹ حنيني محمد وسمايلي مولاي الرشيد، مرجع سابق، ص 9، ص 11.

² فيروز بوزورين؛ المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 5، العدد 14، جانفي 2019، ص 38.

خامسا: الحوافز التنظيمية

يعتمد تطبيق الحوافز التنظيمية على أداء المنظمة ككل، ووفقا لهذه الخطط فإن المكافأة عادةً ما تعتمد على مُرتب الفرد، وتعتمد معظم خطط الحوافز التنظيمية على خلق علاقات التعاون بين الأفراد على جميع المستويات، ومن أشهر الخطط التنظيمية خطة لينكولن Lincoln، فبالإضافة إلى تقديم عدد من المزايا الأخرى تنادي هذه الخطة بتقديم علاوة نهاية السنة للأفراد وتعتمد هذه العلاوة على أرباح الشركة، وهكذا فإن هذه الخطة تشجع الأفراد على الاتحاد والتعاون مع الإدارة لتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاج حتى يتسنى للمنظمة زيادة الجزء المستخدم لتمويل هذه العلاوات.¹

الفرع الثاني: أسس منح الحوافز

إن أهم أسس منح الحوافز هو التمييز في الأداء، غير أنه بالإضافة إلى هذا الأخير توجد أسس أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار في منح الحوافز وفيما يلي نعرض أهمها:²

أولا: الأداء

يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي وربما الوحيد لدى البعض في منح الحوافز ويقصد به ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء أكان ذلك في الكمية، الجودة، وفرة في وقت العمل أو التكاليف...إلخ.

ثانيا: المجهود

يصعب أحيانا قياس ناتج العمل لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات أو لأن الناتج احتمالي للوقوع، مثل فوز البعض في إحدى المناقصات، في هذه الحالة يمكن الأخذ في الحسبان المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي يستخدمها الفرد ليصل إلى الناتج والأداء.

ثالثا: الأقدمية

تعتبر الأقدمية كذلك أحد المعايير التي يمكن أن تستخدم في منح الحوافز، فهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والائتمان، والذي يجب مكافأته والتي تأتي في غالب الأحيان في شكل علاوات لمكافأة الأقدمية.

رابعا: المهارة

بالإضافة إلى المعايير السابقة فإن بعض المؤسسات تتخذ من المهارة معيارا لمكافأة وتحفيز العاملين لديها، لكن استخدام هذا المعيار عادة محدود، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز الأفراد . وعلى المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية فيها أن تختار التوليفة المناسبة والمثالية لأنواع الحوافز من أجل الوصول إلى نظام متكامل للحوافز يحفز العاملين على الأداء المتميز، وذلك بالمفاضلة بين الأنواع المختلفة للحوافز ومدى وملاءمتها للأفراد، من خلال معرفة حاجاتهم ودوافعهم.

¹ راوية محمد حسن، " إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، بدون طبعة، مصر، 2000/1999، ص: 321-322.

² فاييزة بوراس، " إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات (دراسة حالة مجمع صيدال)"، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2014-2015، ص: 45-46.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في التحفيز

تقوم المنظمات بتحفيز الموظفين الذين يبذلون قصارى جهدهم في مكان العمل لتحقيق أهداف المنظمة، فقد يعتقد الكثيرون أن الراتب المادي هو الأداة التحفيزية الوحيدة التي تؤثر على أداء الموظف، غير أن هناك عوامل كثيرة تؤثر في اتخاذ سياسة التحفيز منها ما يدخل ضمن إطار المنظمة الواحدة ومنها ما هو خاص بالسياسة العامة للدولة.

أولاً: على مستوى الدولة (العوامل الخارجية)

هو ما يخرج عن نطاق سيطرة المنظمة أو هي خارج الحدود الجغرافية للمنظمة أو هي عوامل مجتمعية وهي تشمل تأثير القوانين والتشريعات وتأثير المنافسة والمنافسين والعرض والطلب، و اتحادات و نقابات العاملين ، وثقافة المجتمع في تأثيرها على الحوافز : مثل سياسه الدولة الاقتصادية والاجتماعية والتي تظهر كقوانين تعمل المؤسسات من خلال إدارتها على تطبيقها وبالتالي فهي تشكل العامل الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشكلات الناجمة عن التطبيق، أو القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم والأولويات في ذلك.¹

ثانياً: على مستوى المنظمة (العوامل الداخلية)

تتمثل في العوامل المتعلقة بالمنظمة في نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه ومدى قدرته وإدارته على اختيار النظام المناسب للحوافز، كما تتأثر أنظمة الحوافز بالعوامل الآتية: الوضع الاقتصادي للمنظمة، الوضع العام للعمال، المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز، هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد والحاجات، وتوقف الإنتاج لأسباب خارجية عن إرادة العمال.²

المطلب الرابع: تصميم نظام الحوافز

الفرع الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز

إن تصميم نظام الحوافز للمنظمة ليس أمراً سهلاً، كما أنه لا يمكن أن تقتبس نظاماً من منظمة أخرى فالنظام السليم للحوافز يجب أن يكون على مقاس المنظمة وهذا يعني أن يناسب أهدافها و استراتيجياتها و طبيعة العمل فيها و شكل العاملين فيها ، كما يتناسب مع ميزانية الحوافز و الأجور بالمنظمة ، و عدم الأخذ بهذه الاعتبارات يحيل نظام الحوافز إلى نظام فاشل ، و عليه تجنب أسباب فشله و توافر شروط نجاحه ، لذلك يجب على من يقوم بوضع نظام الحوافز سواء مستشار خارجي أو مدير الموارد البشرية أو لجنة من المديرين أن يأخذ في حسبانته شروط النظام الجيد للحوافز، وذلك كنوع من استكمال الأسس السليمة لوضع وتصميم نظام الحوافز وهي:³

¹ بغور مروة، فتوحى مسعودة، مرجع سابق، ص 25.

² فيروز بوزورين، مرجع سابق، ص 47.

³ لكحل منيف، مرجع سابق، ص: 41 – 42.

أولاً: تحديد هدف النظام

قد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، رفع المبيعات والإيرادات، تخفيض التكاليف، التشجيع على الأفكار الجديدة، تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة او غيرها من الأهداف، ولتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز)، فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة، والقطاعات، والإدارات، والمصانع، والفروع، والأقسام) حيث يمكن أن تكون أهدافا خاصة بالوحدات، وقد تكون مختلفة في طبيعتها والأهم في كل هذا أنها يجب أن تنعكس وترجم الى أجزاء واضحة في نظام الحوافز.

ثانيا: دراسة الأداء

تسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب وتحديد طريقة قياس الأداء الفعلي¹. وهذا يستدعي ما يلي:²

-وجود تصميم للوظائف على مستوى مرضي؛

-تناسب عدد الموظفين مع حاجات المنظمة؛

-وجود قواعد عمل سليمة؛

-توفر بيئة عمل مناسبة؛

-هيمنة الفرد وسيطرته على عمله من حيث الجودة والتدرج؛

-تحديد موازنة مناسبة للحوافز تتلاءم مع حاجات وقدرات المنظمة؛

-وضع اجراءات عمليه لتنفيذ نظام الحوافز لتحديد مستواها وتوقيتها وأنواعها وكيفية منحها؛

-الاستفادة من قدرات الموظفين وتوظيفها بشكل فعال بما يقلل من سلبيات التحفيز الطبيعي للموظفين؛

-استطلاع المجالات التي من شأنها تحفيز الرغبات الذاتية والحاجات الاجتماعية للموظفين ومنها حاجات الاحترام والتقدير والانتماء والأمان والحاجات الفيزيولوجية.

ثالثاً: تحديد ميزانية الحوافز

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:³

1- قيمة الحوافز والجوائز: حيث تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت، والعلاوات، والرحلات، والهدايا، وغيرها؛

¹ فيروز بوزورين، مرجع سابق ص 46.

² لكحل منيف، مرجع سابق، ص، ص: 42-44.

³ المرجع نفسه، ص، ص: 42-44.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

2- التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله، والاحتفاظ بسجلاته، واجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام؛

3- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية، والمراسلات وخطابات الشكر، والحفلات (متضمنة بنوداً أخرى خاصة بها).

رابعاً: وضع إجراءات النظام

وهنا يتم ترجمه النظام في شكل خطوات، وإجراءات متسلسلة وهي تعني تسجيل الأداء وحساباته ونماذجه، اجتماعاته، وأدوار المشاركين فيه، وأنواع الحوافز والجوائز، وتوقيت تقديم الحوافز، وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات:¹

1- تحديد الأدوار: وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض، ورفع تقارير إلى جهات محددة (مثل مدير نظام الحوافز، أو مدير إدارة الموارد البشرية، أو الرؤساء المباشرين)؛

2- الاجتماعات: وقد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز أو قسم الحوافز، أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين؛

3- توقيت تقديم الحوافز: فقط تكون شهرية أو ثلاثية أو نصف سنوية، أو أنها تمنح بعد الأداء المتميز مباشرة أو تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد والدخول المدرسي؛

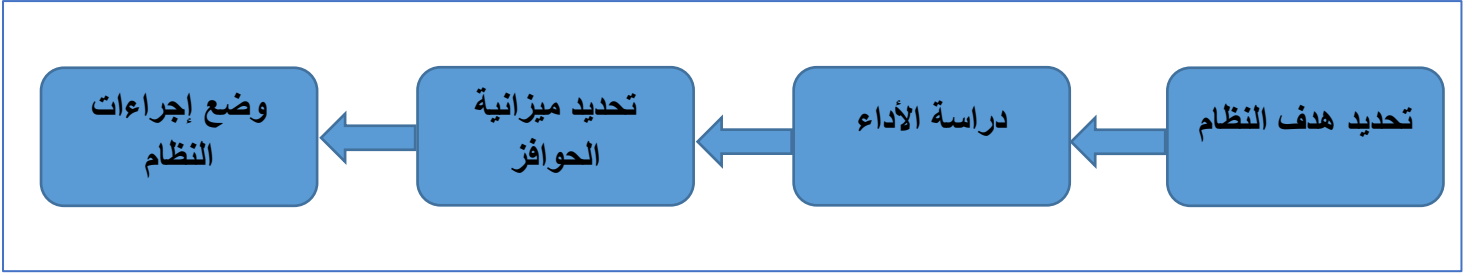
4- نوع الحافز: هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء، كما يجب أن تكون هناك مرونة في تفعيل الحوافز على احتياج من يتلقاها والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز؛

5- النماذج: وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج لاقتراح الصرف وتقديم حوافز معينة.

الشكل التالي يلخص مراحل تصميم نظام الحوافز:

¹ نفس المرجع، ص، ص: 44-45.

الشكل رقم (02): مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المراجع السابقة

الفرع الثاني: أساليب تفعيل نظام الحوافز وشروط نجاحه

أولاً: أساليب تفعيل نظام الحوافز

لتفعيل نظام الحوافز نتبع جملة من الأساليب أهمها:¹

- أسلوب توسيع العمل: أي إضافة واجبات ومهام للعمل الذي يقوم به الفرد على نفس مستواه الإداري؛
- أسلوب إثراء العمل: إعطاء الأفراد فرصاً أكثر حرية و أوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم؛
- أسلوب العمل المرن: يسمح للعمال باختيار ساعات العمل التي يريدونها ضمن حدود معينة؛
- أسلوب العمل الأسبوعي المكثف: حيث يسمح للعامل قضاء ساعات العمل الأسبوعية في عدد أيام أقل؛
- أسلوب مجموعات الجودة: يتضمن تشكيل مجموعات صغيرة من العاملين تجتمع معا باستمرار خلال فترة العمل في المؤسسة؛

- أسلوب الإدارة بالأهداف: يهدف إلى تحفيز العمال من خلال إشراكهم في تحديد الأهداف؛
- تكييف العاملين: توجيه الأفراد الجدد في بداية عملهم لبيئة المؤسسة.

ويمكن أن نضع عنواناً آخر لذلك وهو إدارة نظام الحوافز، حيث يتم العناية في كل الأحوال بتلك المبادئ والمقومات، التي يجب على إدارة المنظمة أن تأخذها في الحسبان عند تصميم وتنفيذ أنظمة الحوافز.

ثانياً: أهم شروط نجاح تطبيق نظام الحوافز ما سوف نذكره في النقاط التالية:²

- البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مختصراً وواضحاً ومفهوماً وذلك في بنوده وصياغته؛
- ربط الحوافز بالأداء: شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين؛
- التفاوت: معنى اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوع؛
- المشاركة: أي على الإدارة أخذ بآراء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز؛
- التنوع: أن تطبق المؤسسة أنواعاً مختلفة من الحوافز؛
- الهدف: أن يكون للحافز هدفاً معيناً كرفع الإنتاج؛
- العلانية: هو إعلان الجزاء إيجابياً كان أم سلبياً على كافة العاملين؛

¹ بغور مروة، فتوح مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص. ص: 29-30.

² بلقايد إبراهيم وبوري شوقي، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة وهران، العدد 17، 2017، ص 258.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- تدريب المشرفين : وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام؛
 - الشمولية : بمعنى أن يشمل نظام الحوافز عمال المؤسسة وذلك حسب وظيفتهم؛
 - أن يكون مناسباً : بمعنى أن يكون الحافز متناسباً مع حاجات كل فئة من الأفراد.
- الفرع الثالث: معوقات نجاح الحوافز
- هناك بعض المشكلات والصعوبات التي يمكن أن تشكل عوائق وعقبات أمام تحقيق الهدف المنشود من الحوافز، وتعرض نجاحها وهي حسب جاري ديسلر Gary Dessaler كما يلي:¹
- الأجر المحفز لا يعد بديلاً للإدارة الجيدة فمكافأة الفرد عن مستوى أدائه يفترض على أنها تحفز على البذل المزيد من الجهد؛
 - التركيز فقط على ما يمنح الحافز من أجله؛
 - إن الأجر ليس الحافز الوحيد، حيث أشار عالم النفس " Frederick Herzberg " الى أن المال يحقق حالة من الهدوء المؤقت لدى الفرد وسرعان ما يزول تأثير هذا الحافز؛
 - مكافأة المخطئ، فالبعض ينظر إلى المكافأة والعقاب على أنهما وجهان لعملة واحدة، لذلك فإن العبارة التالية : " افعل هذا وسوف تحصل على تلك " لا تختلف كثيراً عن عبارة : " افعل هذا أو لماذا لم تحصل على تلك " إن المكافآت قد تمزق العلاقات بين الأفراد لذلك فهي تقلل من فرص تشكيل فرق العمل بسبب تركيز الفرد على تحقيق مصلحته الخاصة."
 - كما يمكن أن تصادف صعوبات أخرى تتمثل فيما يلي:²
 - عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز؛
 - تطبيق نظام واحد هو نمطية في عدد كبير من المنظمات؛
 - غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم؛
 - عدم تحديد الدقيق لمعدلات الأداء الذي تمنح الحوافز في ضوءها؛
 - عدم دقة تقويم أداء الأفراد؛
 - غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز؛
 - سوء استخدام الحوافز من قبل المديرين؛
 - ارتفاع تكاليف الحوافز؛
 - عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز؛
 - قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها؛
 - فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز.

¹ لكحل منيف، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 45-46.

² المرجع نفسه، ص، ص: 46-47.

المبحث الثاني: ماهية الأداء

يعد الأداء من أكثر المواضيع التي نالت اهتمام كبير من قبل الباحثين في إدارة الموارد البشرية فبفضله تحقق المنظمات أهدافها سواء كانت قريبة أو بعيدة المدى، فأغلب المسؤولين الإداريين يمنحون أهمية بالغة لموضوع الأداء وللعوامل المؤثرة فيه سواء كانت للأحسن أو للأسوء ولمعرفة ذلك يكون بتقييم هذا الأداء وذلك بهدف معرفة مدى مساهمة الفرد الذي نقيمه في تحقيق أهداف المؤسسة الذي يعمل بها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

الفرع الأول: تعريف الأداء (performance)

- أولاً- لغةً: تسديد أو دفع ما هو واجب ومستحق، وأدى عمل ما عليه، قام بما هو ملزم به (أدى الواجب).¹
 - ثانياً- اصطلاحاً: هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد.²
 - يعرف الأداء حسب (Miller & brumily) أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".³
 - تعريف الأداء حسب (A. Kherakhem): "من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة".⁴
 - القيام بمهمة أو عمل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة
 - يعبر مفهوم الأداء عن: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها".⁵
 - في حين يعرف الأداء أيضاً على أنه: "تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة، إذ يمثل قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة، وهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة".⁶
- من خلال هذه التعاريف يمكننا تعريف الأداء على أنه:

¹ المنجد في اللغة العربية، الطبعة الثانية، بيروت، دار المشرق، 2001، ص14.

² رجاء شعوبي، "فاعلية التحفيز وتأثيره على أداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط"، مذكرة ماستر، قسم علم النفس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014، ص15.

³ بومزايد ابراهيم، "أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين"، مجلة للعلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد 39/38، مارس 2015، ص 471.

⁴ مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص16.

⁵ غازي حسن عودة الحلايبة، "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن"، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 23.

⁶ غازي حسن عودة الحلايبة، المرجع نفسه، ص23.

قيام الفرد بمجموعة من المهام والأنشطة الموكلة إليه في إطار وظيفي معين بكيفية معينة وفق متطلبات محددة ولتحقيق النتائج والأهداف المسطرة، كما أن الأداء له أهمية في التأثير على سلوك الأفراد وخلق الرغبة لديهم للعمل.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

يمكن الإشارة إلى عاملين رئيسيين يتأثر أداء الأفراد بهما، وهذين العاملين كما يلي:¹

أولاً- العوامل الداخلية

وهي كل ما تحتويه المؤسسة من وظائف متعددة ووسائل مختلفة، وهي تتكون من عدة عوامل:

- 1- **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة، لما له من فاعلية وديناميكية مؤثرة في جميع عمليات الإنتاج، ومن حيث دوره في اتخاذ القرارات والحلول السريعة لمختلف المواقف، فالعنصر البشري يعتبر الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.
- 2- **الإدارة:** يقع على عاتق الإدارة مسؤوليات كبرى ذات أهمية بالغة في استخدام فعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، ويقال ان أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة، حيث تؤثر أساليبها على جميع الأنشطة، لذلك فإن أي ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سبباً في عجز كفاءة وفاعلية الإدارة ككل.
- 3- **التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقاً للتخصصات والسيطرة والتنسيق. إن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيراً على الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة وبمستويات أعلى.
- 4- **بيئة العمل:** توجد عناصر عديدة تحيط بالعامل أثناء أدائه لوظائفه، وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية ورأسية، نظام الحوافز الاتصال... الخ، أو ما يسمى بالعوامل المنظمة لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري، كما أن عدم انتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث ودوران العمل كثيراً ما يؤدي لسلبية بيئة العمل.
- 5- **طبيعة العمل:** تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها العامل ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها، ومستوى الإشباع المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين العامل والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولؤه للمؤسسة وبالتبعية الإنتاجية.
- 6- **العوامل الفنية:** إن الماكينات والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء، ومجال الصيانة وظروف تشغيل الماكينات والمعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأدائية، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.

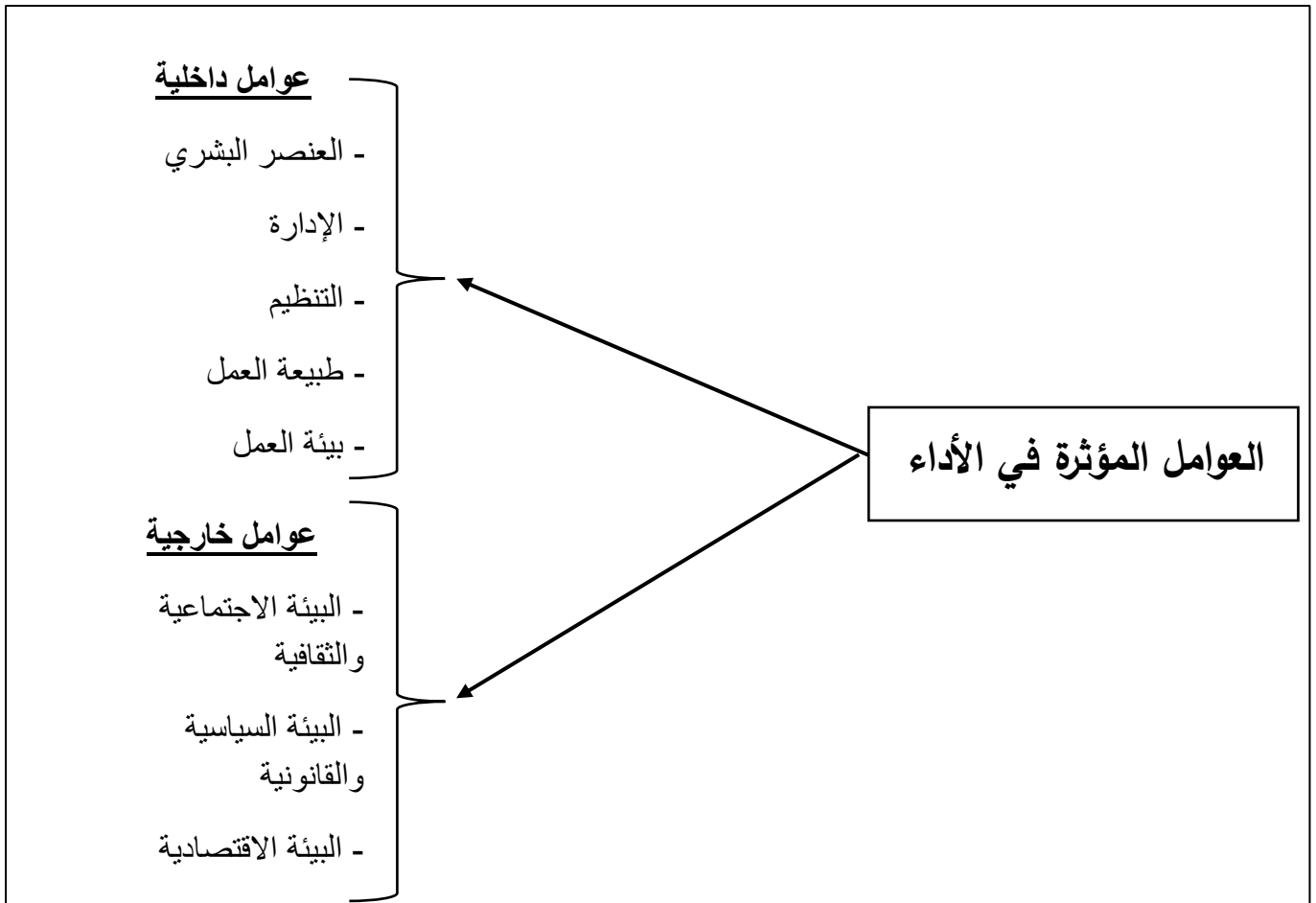
¹ بلقايد إبراهيم وبوري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص. ص: 261-262.

ثانيا- العوامل الخارجية

تتضمن العوامل الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسات قائمة من العوامل منها:¹

- 1- البيئة الاجتماعية والثقافية: من العادات والتقاليد الموروثة النزعات الفردية في المجتمع نسبة الأمية، أنواع برامج التعليم المهني والفني.
- 2- البيئة السياسية والقانونية: وذلك من حيث طبيعة النظام السياسي الاستقرار السياسي مرونة الأنظمة والتشريعات، السياسة الخارجية.
- 3- البيئة الاقتصادية: وذلك من حيث الإطار الاقتصادي العام للدولة (اقتصاد حر أو موجه).

الشكل رقم (03): مخطط يوضح العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المراجع السابقة

¹ بلقايد إبراهيم وبوري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 262.

المطلب الثاني: مكونات الأداء

الفرع الأول: محددات الأداء

تصنف محددات الأداء وفق ما يلي:¹

أولاً- الجهد المبذول:

إن الجهد المبذول يمثل الدافعية التي تتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل، وهي تمثل القوة التي تحرك الفرد ليؤدي العمل، وتمثل الرغبة في القيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وقوة الدافعية تحدد مدى استخدام العامل لقدراته في الأداء فبقدر ما تزيد الدافعية يزيد العامل من تلك القدرات.

1- القدرات والخصائص الفردية:

وتنقسم بدورها الى الخصائص الشخصية والخصائص الجسدية، بالإضافة الى القدرات الحسية والحركية والمعرفية:

أ- الخصائص الشخصية: نستطيع التنبؤ بسلوك الفرد أمام متطلبات العمل من خلال معرفة نشاطاته المهنية السابقة الموجودة في استمارة طلب الوظيفة المملوءة بمعلومات حول حياته المهنية والمتغيرات الأساسية كالعمر، نوع التكوين السابق... الخ؛

ب- الخصائص الجسدية: إن الحالة الصحية للعامل والتنافس الحسي الحركي من المحددات الأساسية للعامل.

2- القدرات الحسية والحركية والمعرفية:

القدرة تمثل العامل الثاني الذي يتفاعل مع الدافعية في تحديد الأداء، ويكون تأثيره عليها حسب طبيعة ومتطلبات القدرات اللازمة، كما أن فعالية استعمال المعلومات ومعالجتها مرتبطة بالقدرات الحسية والحركية والمعرفية للعامل.

أ- القدرات الحركية: تتضمن الاستجابات الحركية التي يقوم بها الفرد بناء على إدراكه لمثيرات معينة، ولا بد الإشارة إلى ثلاثة خصائص وهي:

- السرعة: وتمثل القدرة على الاستجابة السريعة لأحد المثيرات ويطلق عليها الزمن؛
- التأزر الحس الحركي: وهي القدرة على القيام بسلسلة من الحركات الدقيقة والسريعة تتضمن تنسيق بين حركة العين وحركة اليد، والقدرة على القيام بالتكيف الدقيق لحركة العضلات؛
- اللياقة الجسمية: وتتضمن القوة والمرونة والتوازن والتنسيق وقوة التحمل، وهذا للقيام بالمهمة وتأديتها.
- ب- القدرات الحسية: تعتبر حاسة السمع والبصر من أهم الحواس لتكيف الفرد مع محيط العمل.
- قدرة الإبصار: من أهمها القدرة على حدة الإبصار، وتمييز المسافات والألوان والتنسيق البصري؛
- قدرة السمع: وتعلق بحدة السمع والتمييز بين المثيرات الصوتية المختلفة.

¹ بلقايد إبراهيم وبوري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص. ص: 259-260.

ج- القدرة المعرفية:

القدرات العقلية هي التي تؤثر على أداء الأفراد في المهام الصعبة وتمثل الذكاء العام للعامل، وتتفرع منه مجموعتين رئيسيتين: تمثل إحداهما القدرات اللغوية والحسابية والتعليمية التي تربط بالأداء المدرسي والتعليمي، أما الأخرى فهي القدرات العقلية ذات الطبيعة الميكانيكية واليدوية.¹

ثانيا- إدراك العامل لدوره الوظيفي:

نعني بإدراك العامل لدوره الوظيفي تصوره وانطباعه عن الأنشطة التي يتكون منها عمله والسلوك الذي يمارسه ودوره في مكان العمل، حيث أنه يتلقى تعليمات وردود أفعال وآراء من رئيسه على أدائه وتصرفاته، كما أنه يتعامل مع زملائه في أمور تتعلق بالعمل، أي يتلقى مؤثرات في صورة من المعلومات التي تمثل مدخلات يقوم بانتقاء البعض منها، وتفسيرها وتنظيمها ويستوعبها ويفهمها بطرق خاصة متأثرة بدوافعه وخبراته السابقة وبطبيعة المعلومات وخصائصها، ويمكن إبراز هذه المراحل كما يلي:²

1- التعرض للمثيرات:

تتمثل في مجموعة من المثيرات التي يواجهها الفرد.

2- استقبال وتسجيل المعلومات:

وتتمثل هذه المرحلة في المعلومات التي يتلقاها العامل بدوره ليعالجها ويتصرف على أساسها، وتكون هذه العملية (عملية التلقي) عن طريق وظيفة الإحساس التي تتم بواسطة الأعضاء الحسية كالعين والأذن، بالإضافة إلى حواس أخرى كحاسة الشم أو اللمس.

3- التفسير:

تحتوي هذه المرحلة على مجموعة من العمليات حتى يتم فيها تحويل المعلومات التي يتلقاها العامل عبر الجهاز العصبي، أين تتم معالجتها بالنخاع الشوكي أو الدماغ للوصول إلى اتخاذ قرار هذه المعالجة قد تحتوي على اشتقاق المعلومات مع معلومات كانت قد خزنت في الدماغ من قبل لإعطائها معنى يحدد دلالة هذه المعلومات.

4- الاستجابة السلوكية:

وتتمثل المرحلة الأخيرة للعملية، فهذا العامل يقوم بالاستجابة وإصدار الفعل كنتيجة للقرار المتخذ، أي ردود أفعال العامل على أساس معالجته لمعلومات وما أدركه.

الفرع الثاني: مكونات الأداء

يتكون الأداء من مكونين مهمين هما الفعالية والكفاءة، حيث أنهم مرتبطان ببعضهم البعض وهذا قصد تحقيق أداء متميز في المؤسسة بحيث أنه لتحقيق أداء متميز يجب التركيز على هاذين المكونين.

¹ بلقايد إبراهيم وبوري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 259-260.

² نفس المرجع، ص 260.

أولاً- الفعالية:

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة.

تعريف الفعالية حسب (Vincent Plauchet):

ينظر هذا الكاتب إلى الفعالية على أنها: " القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة".¹

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الفعالية هي القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أنها ترتبط بمخرجات المؤسسة.

ثانياً- الكفاءة:

تعرف بأنها "تقيس نسبة الموارد المستخدمة فعلياً، مقارنة مع الموارد المتاحة، والمستخدمه في تحقيق الأهداف. كما أن الكفاءة عنصر من عناصر تحقيق الإنتاجية، أي أنها تسهم في الإنتاجية".

تعريف الكفاءة حسب (Vincent Plauchet):

الكفاءة هي: " القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة".²

من خلال ما سبق نستنتج أن الكفاءة هي القدرة على انجاز العمل المطلوب لكن بتكلفة قليلة، أي أنها مرتبطة بالمدخلات.

المطلب الثالث: تقييم الأداء

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

إن المؤسسة تواجه تحدي يتمثل في تعديل أدائها بصورة دائمة ومستمرة، وإن الوسيلة الفعالة التي تزيد من قدرتها على القيام بهذا التعديل أنها تستمر بقيامها بعملية تقييم أدائها.

أولاً: تعريف تقييم الأداء

— عرف ديفرز (Devrise) تقييم الأداء على أنه: " عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة".³

— كما عرف تقييم الأداء على أنه " المراقبة المستمرة للإنجازات، البرامج والأنشطة المشاريع والوظائف في المؤسسة وتسجيلها".⁴

¹ الشيخ الداوي، " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 07، 2009-2010، ص 219.

² نفس المرجع السابق، ص 220.

³ ربيعة أحمد الصغير، " تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2، 2014، ص 21.

⁴ نفس المرجع، ص 22.

- كما يعرف ب: " العملية المستمرة لتقييم وإدارة السلوك والنتائج في مكان العمل ".¹

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

ويمكن أن نجني الفوائد التالية من عملية تقييم الأداء:²

- الكشف عن المهارات التي يحتاجها الموظفون والمهارات والخيارات التي يفترقون لها؛
- تعتبر عملية التقييم وسيلة لصحة التعيين بحيث يوضع الموظف في المكان المناسب لقدراته ومؤهلاته وخبراته؛
- تتم العدالة في الرواتب والعلاوات من خلال عملية التقييم؛
- تساهم عملية تقييم الأداء في تغيير وتعديل سلوك الموظفين بما يتناسب وطبيعة وظائفهم وبما يتناسب أيضا مصلحة المواطن كان العمل مباشرة مع الجمهور؛
- عملية تقييم الأداء تضع المسؤول في صورة سير العمل بالاتجاه الصحيح وبالتالي أي خلل يفشل عمل المنظمة ولا يحقق أهدافها؛
- عملية تقييم الأداء تساعد في الكشف عن أفضل طرق الحوافز التشجيعية للموظفين بحيث يحدد بموجبه نوع الحوافز الفعالة التي يستجيب لها الموظفون؛
- عملية تقييم الأداء تكشف للرئيس قدرات ومواهب وإمكانيات الموظفين.

الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء

- لقد اتضح أنه ينبغي على جميع المؤسسات أن تقيس مدى فعالية أنشطتها ونتائج أعمالها لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها سوف تقودها نحو تحقيق أهدافها وبالتالي تحسين أدائها، لذلك فالمؤسسة التي لا تستطيع قياس أدائها لا يمكنها الرقابة عليه، وإذا لم تستطع مراقبته فلن تقدر على إدارته، وبذلك فهي لن تتمكن من صناعة قرارات سليمة. حيث يقول R. Quinn ضمن هذا السياق " ببساطة، لا يمكنك إدارة شيء لا تستطيع قياسه ". وعلى هذا تحتاج المؤسسات لتقييم الأداء من أجل تحقيق الأهداف التالية:³
- ✓ الرقابة: يهدف تقييم الأداء إلى مراقبة الإنجازات والنتائج وتحليلها من خلال مقارنتها مع التوقعات، والتنبيه بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات أداء كمحطات إنذار مبكر عند وقوع انحرافات؛

¹ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، " الإدارة والأعمال "، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 662.

² رجاء شعوبي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

³ ريفعة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 25.

- ✓ التقييم الذاتي: يهدف تقييم الأداء على مستوى المؤسسات إلى تشخيص المشكلات لحلها، والكشف عن مواطن الضعف لتقويتها ومواطن القوة للحفاظ عليها وتعزيزها؛
- ✓ تقييم الإدارة: يعتبر تقييم الأداء كمرآة للإدارة العليا تعكس أداء الوحدات والفروع، وبالتالي تمكّنها من رسم الإستراتيجيات والأهداف بوضوح؛
- ✓ التحسين المستمر: يعتبر تقييم الأداء كهدف أولي لهدف نهائي يتمثل تحسين الأداء من أجل زيادة الإنتاجية.

المطلب الرابع: معايير وخطوات قياس الأداء

تُعدّ معايير قياس الأداء أدوات أساسية لتقييم مدى فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها. تُساعد هذه المعايير على تحديد نقاط القوة والضعف في العمليات، وتتبع التقدم بمرور الوقت، واتخاذ القرارات لتحسين الأداء.

الفرع الأول: خطوات تقييم الأداء

تمت الإشارة إلى خطوات تقييم الأداء كالآتي:¹

أولاً: تحديد معايير الأداء

يختلف المعيار المناسب للأداء الفعال، باختلاف مواصفات العمل وشروطه، وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد أشير إليها كالآتي:

1. الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلّبها الأداء الكفء للعمل؛
2. الثبات: أي يضم المعيار جانباً من الاستقرار والتوافق، أي حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون الأداء ثابتاً، أما عندما يكون مختلفاً فإن نتائج القياس تكون متفاوتة؛
3. التمييز: أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، وذلك من أجل تمييز الجهود لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في الأجور والرواتب وما غير ذلك؛
4. القبول: يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هو المعيار العادل والذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد؛
5. سهولة الاستخدام: أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه، بحيث يكون الوقت المناسب لاعتماده مقبولاً ومناسباً.

الفرع الثاني: قياس الأداء

تتعلق خطوات قياس الأداء بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي كالآتي:

1. ملاحظة الأفراد العاملين؛
2. التقارير الإحصائية؛
3. التقارير الشفوية؛

¹ غازي حسن عودة الحلابية، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 27-28.

4. التقارير المكتوبة.

الفرع الثالث: طرق تقييم الأداء

هي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسهم وهي لا تعتمد على العوامل الموضوعية، وتختلف عن بعضها البعض في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها، حيث تم إدراجها كالاتي:¹
أولاً: طريقة الترتيب البسيط

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداءً إلى الأسوأ أداءً، إذ أن الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر، وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام، أما عيوبها فهو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر، وما هي درجة الأفضلية، كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل ويمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر من مقيم لتقليل التحيز.

ثانياً: طريقة المقارنة المزدوجة الثنائية

يقوم المقيم هنا بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين بحيث يتم تحديد مرتبة الفرد بين زملائه، فمثلاً إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث وهكذا حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

ثالثاً: طريقة التدرج

يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين وفقاً لهذه الطريقة بحيث يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالاتي: الأداء المرضي، والأداء غير المرضي، والأداء المميز، حيث توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم، ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً، حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه.

رابعاً: طريقة التدرج البياني

تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات، أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء بحيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مرقمة، أو مصنفة بشكل متسلسل مثل: كمية الإنتاج، نوع الإنتاج، الإبداع، التعاون وما إلى ذلك، وبناء عليه يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تناسب مستوى أداء الموظف.

¹ غازي حسن عودة الحلبي، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 28 29.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تُعتبر الدراسات السابقة من أهم العناصر المساعدة على حل مشكله البحث إذ تكتسب أهميتها في المساعدة على التحكم في موضوع البحث وفق خلفية معرفية تساعد الباحث في إعداد دراسته واختيار موضوعه وإثرائه من خلال الاستعانة بنتائجها خاصة وتجنب تكرار ما ورد فيها، فينطلق الباحث على الأسس التي توصل إليها من سبقه وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية وتوضيح ما يميز هذه الدراسة التي بين أيدينا عن الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

الفرع الأول: الرسائل الجامعية

أولاً- دراسة (حنيبي محمد وسماعيلي مولاي الرشيد) بعنوان:

" دور التحفيز المعنوي في رفع مستوى أداء العاملين دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة زاوية كنتة "، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد دراية أدرار، السنة الدراسية: 2022/2021.

➤ هدفت هذه الدراسة إلى:

-إظهار أهم طرق التحفيز المعنوي وتوضيحها؛

-تبيان أثر تطبيق الأداء الفعال وتأثيره على العاملين في تحقيق المؤسسة لأهدافها؛

-العوامل المؤثرة على الأداء؛

-محاولة الفهم والتحليل الجيد للعلاقة الموجودة بين المتغيرات محل الدراسة.

➤ وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-التحفيز المعنوي عامل يحرك الطاقات الجامدة ويولد الرغبة والحماس في العمل؛

-الاستثمار في العنصر البشري من خلال تحفيزه لاستغلال قدراته وإبداعاته؛

-الحوافز المتنوعة منها الإيجابية والسلبية؛

-رغبة العمال في وكالة بنك التنمية الريفية على الحوافز المادية أكثر منها على المعنوية؛

-التحفيز يشمل جميع عمال المؤسسة؛

-إن المؤسسة تقدم للموظفين ترقيات وعلاوات عادلة ومناسبة؛

-ارتباط وانتماء الموظفون قوي بالتالي درجة ولائهم للمؤسسة درجة عالية جدا.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

ثانياً- دراسة (مفتاح زينب ومسادي نهاد إيناس) بعنوان:

"تأثير نظام الحوافز على أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نפטال بسعيدة"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة دكتور مولاي طاهر سعيدة، السنة الدراسية: 2022/2021.

➤ هدفت هذه الدراسة إلى:

-التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في شركة نפטال.

-البحث عن العلاقة بين الحوافز وأداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

-التعرف على أكثر أنواع الحوافز جاذبية بالنسبة للعمال.

-التعرف على تأثير الحوافز في أداء المورد البشري.

➤ خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-تم التوصل إلى أن نظام الحوافز دورا فعالا وكبيرا في رفع مستوى الأداء، وأن الحوافز المادية تقود لمستويات عالية نحو السلوك المستهدف وطبيعة العلاقة الايجابية بين نظام الحوافز ومستوى الأداء.

-الحوافز تعتبر محركا لطاقت ورغبات العامل على العمل.

-أن الحوافز تلعب دورا هاما في حفز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم.

ثالثا- دراسة (عبد المجيد أحمد سعيد البلوشي) بعنوان:

"أثر التحفيز على الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة تاول لمشاريع البنية التحتية"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرقية، السنة الدراسية: 2023/2022.

➤ هدفت هذه الدراسة إلى:

-الاطلاع وقياس مدى تأثير الحوافز بشتى أنواعها على الأداء الوظيفي والموظفين في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية.

-تقييم مدى هذا التأثير على الموظفين سواء كان هذا التأثير ايجابي أو سلبي من وجهة نظر الموظفين أنفسهم.

-اكتشاف الأبعاد جراء قيام الشركة بحجب الحوافز عن موظفيها وما يترتب عليه من سلوك.

-قياس مدى ما يقدم من تحفيز لموظفي شركة تاول لمشاريع البنية التحتية ومدى اختلاف مستوى الحوافز باختلاف "الجنس، العمر، الوظائف، المؤهل الدراسي" للموظفين في الشركة.

-تسعى الدراسة لتسليط الضوء حول الأثر المباشر على الحوافز المعنوية والمادية وتداعياته على العاملين بالشركة".

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
 - وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "الحوافز المادية والمعنوية" والمتغير التابع "الأداء الوظيفي".
 - لا يوجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز؛
 - نظام المكافآت المادية غير فعال ولا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي؛
 - تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل والعاملين؛
 - الشركة تقوم بزيادة الترقيات والمكافآت من أجل تحسين أداء الموظفين؛
 - تعطي الشركة المجتهدون ترقية استثنائية في العمل من أجل مصلحه العمل.

رابعا- دراسة (عمار حسن علوش) بعنوان:

"أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة الشركة السورية للاتصالات (فرع طرطوس)"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، السنة الدراسية: 2018/2019.

➤ هدفت هذه الدراسة إلى:

- تحديد درجة تأثير نظام الحوافز في أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات (فرع طرطوس)؛
- تحديد درجة تأثير نظام الحوافز بأبعاده (حوافز مادية، حوافز معنوية) في أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات (فرع طرطوس)؛
- تحديد درجات تأثير الحوافز المادية في أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات (فرع طرطوس)؛
- تحديد درجة تأثير الحوافز المعنوية في أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات (فرع طرطوس)؛
- دراسة فيما إذا كانت أبعاد نظام الحوافز تختلف باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، الوضع الاجتماعي)؛
- دراسة فيما إذا كان أداء العاملين يختلف باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، الوضع الاجتماعي).

➤ قد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- تلعب الحوافز دورا كبيرا في تحسين أداء العاملين في العينة المدروسة؛
- العمال غير راضيين عن الحوافز المقدمة في شركتهم؛
- تعد الحوافز المعنوية أكثر تأثيرا على أداء العاملين مقارنة مع الحوافز المادية؛

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

-لا تختلف أبعاد نظام الحوافز وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية)؛

-لدى العاملين المهارات الكافية لتنفيذ أعمالهم المطلوبة؛

-فرص الترقية تعتمد على الأقدمية في العمل الوظيفي بغض النظر عن الاختصاص وعن الشهادة العلمية التي يمتلكها العامل.

الفرع الثاني: المقالات

أولاً- دراسة (عمر مهدي ومخلوف مسعودان وعبد النور زوامبية) بعنوان:

"أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الأستاذ"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 07، عدد 01، سنة 2021.

➤ هدفت هذه الدراسة إلى:

إبراز أثر حوافز على أداء الاستاذ خصوصا مم تعلق منها بالجوانب المادية والتي تلعب دور أساسي في عملية التحفيز وتعكس بالسلب والإيجاب في حالة زيادتها كما في حال نقصانها.

➤ من أهم النتائج المتوصل إليها هي:

الحوافز بشقيها المعنوي والمادي تلعب دورا المحوري في تحقيق الأهداف التعليمية والمجتمعية على اعتبار أن محور تحقيق هذه الأخيرة متوقف على الأستاذ.

ثانيا- دراسة (الزهراء مفتاح الكرغلي) بعنوان:

"الحوافز كأسلوب لرفع الأداء والكفاءة الإنتاجية المعلمين بمرحلة التعليم المتوسط ببلدية طرابلس المركز"، مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، العدد 17، سنة: 2022.

➤ هدفت هذه الدراسة إلى:

- توضيح وتبيان أهمية الحوافز في رفع الأداء والكفاءة الإنتاجية للمعلمين وأثارها الإيجابية في كفاءة المؤسسات التعليمية وتحقيق أهدافها.

- التعرف على أنواع الحوافز التي تكون أكثر استخداما من قبل المؤسسات التعليمية وتأثيرها على الروح المعنوية؛

- معرفة مدى مردود الحوافز على تحقيق أهدافها وأثارها على رفع كفاءة أداء المعلمين وزيادة الإنتاج التربوي والتعليمي المعلم.

➤ توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

إشباع الحوافز المادية والمعنوية للمعلم يولد لديه الشعور بالرضا والارتياح نحو العمل وتزايد سعادته وتكليفه مع الجماعة وانتمائه إلى المؤسسة والرفع من مستوى كفاءته وأدائه للعمل في حالة إشباع حاجته

وعدم الإشباع يجعله في حالة الإحباط والتوتر والقلق وينخفض أدائه للعمل وانتمائه للمؤسسة ويشعر بالنقص والحرمان.

ثالثا- دراسة (توام زاهية وكلاخي لطيفة) بعنوان:

"أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد: 24، العدد: 01، السنة: 2021.

➤ تهدف هذه الدراسة إلى:

اختبار تأثير نظام الحوافز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) في أداء العاملين في شركة سونلغاز تيارت.

➤ توصلت الدراسة إلى أن:

الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير معنوي على الأداء من قبل العينة المدروسة حيث تم تأكيد وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية وكذا المعنوية في أداء العاملين بشركة سونلغاز.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الاجنبية

أولا-دراسة Gana et Bababe (2010/2011) بعنوان:

"أثار التحفيز على أداء العاملين دراسة حالة شركة ميد جوري لطحن الدقيق في ولاية بورنو نيجيريا".

"Les effets de la relance sur le rendement des employés, le cas de Mead Gori entreprise de minoterie dans l'étude l'état de Borno/ Negeria".

➤ هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين؛

- قياس الأداء على نظام الحوافز المصمم لشركة ميد جوري للدقيق؛

- معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا إذا ما تم تحفيزهم.

➤ وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن الحوافز تكون أكبر عندما يكون لدى المدير رأس مال بشري أكبر، وبالتالي تكون المخرجات الإدارية أكبر، ويتم التحكم بالمخاطرة بشكل أكبر؛

- أن الشركات تختار مقاييس الأداء الأفضل للعلاوة الأساسية؛

- أن خصائص مقاييس الأداء لها دور هام عند استخدام المؤسسة للحوافز الضمنية ومن خلال علاوات الموظفين لتحقيق التوازن في أنواع الحوافز المتعددة؛

- أن الحوافز المادية لها أثر كبير في تحسين الأداء لدى العاملين.

ثانيا-دراسة MANSOUR Naima et AMRANI Sabrina (2020/2019) بعنوان:

"تأثير التحفيز على الأداء التنظيمي، دراسة حالة سيفيتال بالجزائر".

"L'impact de la motivation sur la performance organisationnelle Cas de CEVITAL d'Alger".

➤ هدفت هذه الدراسة إلى:

-معرفة إذا ما كانت سياسات التحفيز موجودة أم لا في شركة سيفيتال؛

-دراسة مساهمة سياسات التحفيز في الأداء التنظيمي من أجل تحديد السياسات التي تساهم بشكل أفضل في الأداء؛

-إنشاء الروابط التجريبية والنظرية بين التحفيز والأداء التنظيمي وتقييم ما إذا كان تأثير التحفيز على الأداء موجودا.

➤ وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-سياسة التحفيز داخل شركة سيفيتال ليست فعالة وكذلك أنها تطبق مبدأ العدالة على جميع موظفيها بالنسبة للحوافز ولا تأخذ بعين الاعتبار كفاءة كل موظف على حدى؛

-مناخ العمل مناسب وجيد بالنسبة للموظفين وذلك بسبب ظروف العمل الجيدة (السلامة والنظافة)؛

-علاوة على ذلك يعتبر موظفو الشركة أن تقييم الأداء داخلها ليس ذو جودة جيدة وأن وجود التقييم للأداء يسمح لهم بأن يكونوا أكثر تحفيزا.

ثالثا- دراسة TEMBOUKTI Ghiles و SOUGH Sarah بعنوان:

"تأثير تحفيز العاملين على أداء الشركة"، حالة: SARL VMS INDUSTRIE

"L'influence de la motivation des employés sur la performance de l'entreprise Cas pratique SARL

VMS INDUSTRIE".

➤ هدفت هذه الدراسة إلى:

-الكشف عن تأثير تحفيز الموظفين على أداء الشركة؛

-تسليط الضوء على العوامل التحفيزية التي تعتمد عليها الشركة؛

-وجود تأثير للأجور وظروف العمل على الدافعية في العمل؛

-اكتشاف مستوى رضا الموظفين عن عوامل التحفيز.

➤ وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن العمل في الشركة يعتمد على عدة مكونات وتمت يجب تنسيقها وربطها.

- تأكيد مدير الشركة VMS والعاملون فيها أن التحفيز يمثل أداء حقيقي مرتفع، فهو يسمح للشركة بالحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء ومحاربة المنافسة وأن تكون دائما في طليعة التطورات الجديدة. بالإضافة إلى ذلك يسمح التحفيز للموظف بأن يصبح فاعلا، وبالتالي تستفيد الشركة من الأفكار المبتكرة لهؤلاء الموظفين.

المطلب الثالث: مكانة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

من خلال العرض التحليلي لمختلف الدراسات السابقة، يمكننا استنتاج العديد من أوجه الاختلاف والتشابه مقارنة بالدراسة الحالية يمكننا ذكرها في النقاط التالية:

➤ من حيث المتغير التابع:

_ يعتبر المتغير التابع في الدراسة الحالية هو أداء الأساتذة الجامعيين الجزائريين، بينما ركزت الدراسات السابقة على متغيرات أخرى والتي تمثلت في: أداء العاملين (دراسة حنيني محمد وسماعيلي مولاي الرشيد)، وأداء الموارد البشرية (دراسة مفتاح زينب ومساوي نهاد إيناس)، الأداء الوظيفي (دراسة عبد المجيد أحمد سعيد البلوشي)، الأداء التنظيمي (دراسة توام زاهية وكلاخي لطيفة) ...إلخ.

➤ من حيث المتغير المستقل:

_ يتمثل المتغير المستقل في الدراسات السابقة في التحفيز المعنوي (دراسة حنيني محمد وسماعيلي مولاي الرشيد)، نظام الحوافز (دراسة مفتاح زينب ومساوي نهاد إيناس)، الحوافز المادية والمعنوية (دراسة عمر مهدي ومخلوف مسعودان وعبد النور زوأمبية) ...إلخ، بينما الدراسة الحالية تناولت متغير التحفيز.

➤ من حيث العينة ومكان الدراسة:

كانت عينة الدراسة الحالية على مجموعة من الأساتذة الجامعيين تكونت من 42 أستاذ في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير برج بوعريريج بالجزائر، بينما كانت دراسة الحالة في الدراسات السابقة في أماكن أخرى وبعينات مختلفة مثل: (عمار حسن علوش) والتي تكونت من 49 عامل في الشركة السورية للاتصالات فرع طرطوس بسوريا، ودراسة (عبد المجيد أحمد سعيد البلوشي) والتي تكونت من 96 موظف في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية بسلطنة عمان، ودراسة (منصور نعيمة وعمراني صبرينة) والتي تكونت من 35 عامل في شركة سيفيتال بالجزائر...إلخ.

➤ من حيث نتائج الدراسة:

- اختلفت دراستنا في أن الحوافز المادية أكثر تأثيراً على أداء الأساتذة مقارنة مع الحوافز المعنوية؛ بينما في دراسة (عمار حسن علوش) فتعد الحوافز المعنوية أكثر تأثيراً على أداء العاملين مقارنة مع الحوافز المادية؛ وتشابهت الدراستان أن الحوافز تلعب دوراً كبيراً في تحسين الأداء في العينات المدروسة؛

- اختلفت دراستنا في أن تقييم الأداء داخل الكلية ذو جودة جيدة، بينما في دراسة (منصور نعيمة وعمراني صبرينة) أن تقييم الأداء داخل الشركة ليس ذو جودة جيدة، وتشابهت من حيث سياسة التحفيز داخل كل من الكلية محل الدراسة الحالية وشركة سيفيتال أنها ليست فعالة وكذلك أنها تطبق مبدأ العدالة على جميع موظفيها بالنسبة للحوافز، ومناخ العمل مناسب وجيد؛

- اختلفت الدراسة الحالية في أن الكلية لا تقوم بمنح مكافآت ولا زيادات في الأجور، بينما في دراسة (عبد المجيد أحمد سعيد البلوشي) تقوم الشركة بزيادة المكافآت وتعطي للمجتهدين ترقية استثنائية من أجل تحسين أداء الموظفين، وتشابهت من خلال وجود علاقة (أثر) ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "التحفيز، الحوافز

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

المادية والمعنوية"، والمتغير التابع "أداء الأساتذة الجامعيين، الأداء الوظيفي"، وأيضا نظام الحوافز غير فعال ولا يساعد على تحسين الأداء.

➤ من حيث المنهج وأداة الدراسة:

- تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المنهج الوصفي التحليلي، و كانت أداة الدراسة الاستبيان، وتمت معالجتها عن طريق الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج spss. مثل (دراسة حنيني محمد وسماعيلي مولاي الرشيد) ودراسة (مفتاح زينب ومسادى نهاد إيناس)، ودراسة (Gana et Bababe)، ودراسة (عبد المجيد أحمد سعيد البلوشي) ...إلخ.

-اختلفت دراستنا مع دراسات سابقة أخرى في المنهج والأداة المستخدمة، حيث نجد مثلا دراسة (عمار حسن علوش) فاعتمد على المقاربة الاستنباطية كمنهج كما تم الاعتماد الاستبيان كأداة للدراسة، ودراسة (منصور نعيمة وعمراني صبرينة) استخدمت الباحثان المنهج التجريبي بالاعتماد على أداة الدراسة الاستبيان.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نشير إلى أهمية التحفيز بكافة أنواعه للرفع والتحسين في الأداء وطرق تقييمه، حيث تلعب الحوافز دورا هاما وكبير في دفع الموظفين إلى بذل المزيد من الجهد وتحسين أدائهم وتختلف تأثيرات هذه الحوافز على الموظفين حسب احتياجاتهم ورغباتهم، كما أن الأداء الجيد يشمل بمجمله العام الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، فتقييم الأداء ذو أهمية كبيرة في مجالات العمل لأن نتائجه تعكس مستويات الأداء وكفاءة كل موظف، وعلى هذا الأساس لابد أن يحظى نظام الحوافز بالاهتمام الكبير والعناية التامة باعتبار أنه المحرك الأساسي لتحسين الأداء وتطويره وبالتالي تحقيق غايات المؤسسة.

الفصل الثاني:

الجانب التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعد إنهاء إعداد الجانب النظري، سوف تقوم الباحثين بتوظيف الجانب النظري في إجراء دراسة تطبيقية على مجموعة من الأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وبغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات الموضوعية كإجابات مسبقة عن هذه الإشكالية والتأكد من صحتها عن عدمها.

في البداية سيتم تحديد الإطار المنهجي الذي يحدد منهج ومتغيرات الدراسة، الطريقة المعتمدة في اختيار هذا المجال، توضيح الأدوات والأساليب العلمية الإحصائية المستخدمة في جمع البيانات والاختبارات الإحصائية المستخدمة في عملية التحليل، توضيح مجتمع الدراسة، منهجية تصميم الاستبيان وطريقة ترميزه. بعدها نتطرق إلى عرض الوصف الإحصائي لمجاور الاستبيان، بدءاً بعرض وتحليل المعلومات العامة وتحليل مجاور الدراسة، في الأخير نقوم باختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة.

يشمل هذا الفصل على المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لمجاور الاستبيان

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

بعد إجراء التحليل والتعمق النظري لمتغيرات الدراسة بكل جوانبها، سواء تعلق الأمر بالتحفيز أو الأداء، سوف نعرض في هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، بدءاً بمنهج الدراسة، أدوات جمع البيانات اللازمة، الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل المعطيات والبيانات، بالإضافة إلى اختيار عينة الدراسة.

المطلب الأول: منهج ومتغيرات الدراسة التطبيقية

سنحاول من خلال هذا المطلب، التعرف على منهج الدراسة المتبع في الدراسة التطبيقية وكذا معرفة متغيرات الدراسة التطبيقية.

الفرع الأول: منهج الدراسة التطبيقية

إن تحديد المنهج المتبع يساعد الباحث بالانتقال من المرحلة النظرية إلى المرحلة العملية، أي الانتقال من إشكالية البحث التي تتسم بالعمومية والتجريد إلى معرفة السلوكيات التي نلاحظها في أرض الواقع، لذلك من أجل معرفة أثر التحفيز على أداء الأساتذة الجامعيين محل الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة.

إن الغرض من استعمال هذين المنهجين في الدراسة هو الإجابة عن إشكالية البحث والتأكد من صحة الفرضيات التي تم وضعها سلفاً، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة التطبيقية، لأنه المنهج الذي يمكن من خلاله جمع البيانات (الكمية والكيفية) والمعلومات عن الظاهرة المدروسة ووصف النتائج المتوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، بحيث تمكنا في الأخير من تطويرها في أرض الواقع، كما يمكننا هذان المنهجان من تحديد معالم المجتمع الدراسي ووصف تأثير التحفيز على أداء الأساتذة الجامعيين سواء من ناحية التدريس أو من ناحية العمل الإداري في الكلية محل الدراسة.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة التطبيقية

تنقسم متغيرات الدراسة إلى متغيرين أساسيين، متغير أساسي مستقل يتجزأ إلى متغيرات جزئية فرعية ومتغير أساسي تابع.

أولاً: المتغير المستقل

يتمثل المتغير الأساسي المستقل في هذه الدراسة الميدانية بعدما تطرقنا إليه في الدراسة النظرية بكل جوانبه في التحفيز بكل أنواعه، حيث أن هذا المتغير يشمل متغيرات أساسية فرعية تمثلت في التحفيز المادي والتحفيز المعنوي.

ثانياً: المتغير التابع

يتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة في أداء الأساتذة الجامعيين.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والمعلومات

اعتمدت الطالبتين على مجموعة من الأدوات لجمع الحقائق والمعلومات في هذه الدراسة التطبيقية حيث تمثلت في الاستمارة، بغرض الوقوف على الواقع العملي والفعلي لتأثير التحفيز على أداء الأساتذة الجامعيين محل الدراسة.

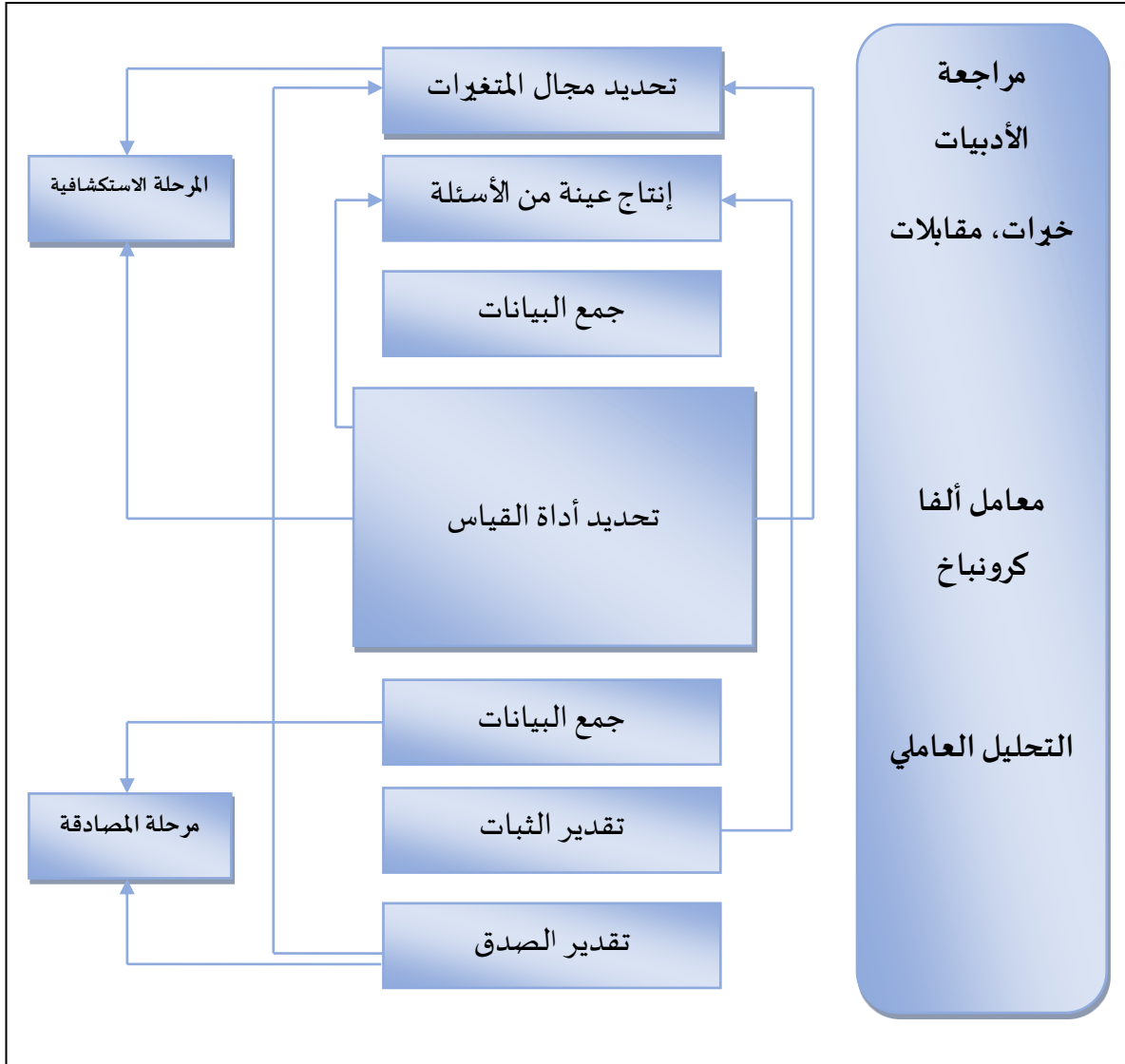
الفرع الأول: الاستمارة (الاستبيان)

لقد تم إعداد الاستبيان بالرجوع إلى مجموعة من الأدبيات النظرية وبعض الدراسات السابقة حول هذا الموضوع، بحيث يعتبر الأداة الرئيسية في هذه الدراسة التطبيقية، ذلك لعدة أسباب نذكر منها:

- تعتبر الاستمارة الأداة المفضلة في الأبحاث ذات الطبيعة الكمية؛
 - غالبا ما توصى بجمع البيانات عندما يتعلق الأمر بتفسير التصورات، الاتجاهات والسلوكيات. فالاستمارة تعرف بأنها "أداة معدة مسبقا وفق قواعد منهجية، تتضمن مجموعة من الأسئلة المختبرة التي توجه إلى مجموعة من المستجوبين بهدف توفير بيانات أساسية تساعد في اختبار الفرضيات والإجابة على التساؤلات البحثية، لذلك يهدف إلى ترجمة نموذج الدراسة تجريبيا"¹، لذلك لا يمكن قياس مفهوم بواسطة سؤال واحد، وإنما الأمر يتطلب توفير أو تطوير مقاييس متعددة الأسئلة لأنها ستسمح ب:
 - دراسة أبعاد المفهوم؛
 - زيادة مصداقية المحتوى؛
 - الإحاطة بأخطاء القياس نتيجة إمكانية تحليل العلاقات بين المتغيرات ومؤشراتها؛
 - إعداد الصديق المتميز بين المتغيرات.
- يتكون الاستبيان المعتمد في الدراسة التطبيقية من ثلاثة أجزاء أساسية وكل جزء مقسم إلى محاور، حيث كان تصميم هذا الاستبيان من خلال عدة خطوات كالتالي:

¹ أوماسيكاران، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، عبد الله بن سليمان العزاز، طرق البحث في الإدارة، مدخل بناء المهارات البحثية، دار النشر العلمي والمطابع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1998، ص 307.

شكل رقم (04): منهجية إعداد الاستبيان



Source: Marie Laure, Gavard Perret, David Gatte land, *Méthodologie de la recherche en Sciences de gestion*, Edition, Pearson, France, 2012, p153.

من خلال هذا الشكل فإن إعداد استبيان الدراسة مر بعدة مراحل أساسية كالتالي:

أولاً: مرحلة الإعداد

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وعلى بعض الاستبيانات المعدة في موضوع "أثر التحفيز على أداء الأساتذة الجامعيين" والانتفاء من إعداد الجزء النظري من هذه الدراسة، تكونت فكرة واضحة حول متغيراته سمحت بصياغة الأسئلة الواردة في الاستبيان والتي تم تبويبها إلى محاور حسب الفرضيات الموضوعية، بحيث كل محور منها تناول مجموعة بنود (أسئلة) روعي فيها الوضوح والبساطة قدر المستطاع، بحيث تتم الإجابة من خلال

سلم الإجابات الخماسي (*likert scale*) الذي يحمل الاحتمالات التالية للإجابة: موافق جدا، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق إطلاقا، إذ شملت محاور الاستبيان النقاط التالية:

1. المحور الأول: المعلومات العامة

شملت أسئلة هذا المحور على المستجوب (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الخبرة المهنية) والهدف من إدراجها هو معرفة مكانة المستجوب في الكلية وسنوات خبرته فيها، لأن كل ما كانت سنوات العمل فيها أكبر كلما كان حجم المعلومات حول الكلية أكبر، بالإضافة إلى طرح سؤال يخص التمتع بمنصب آخر مثل (هل تمارس منصب إداري؟).

2. المحور الثاني: التحفيز

شمل هذا المحور العديد من الأسئلة التي تضمنت هذا المتغير، حيث الأسئلة تعلقت بتأثير التحفيز المادي من أجور، وتعويضات، ومكافآت، والخدمات الاجتماعية، وأيضا التحفيز المعنوي من ترقية، وشكر وثناء، وترقيات وغيرها على أداء الأساتذة الجامعيين محل الدراسة.

3. المحور الثالث:

بالنسبة لهذا المحور والمتعلق بأداء الأساتذة الجامعيين محل الدراسة، فقد شمل أيضا العديد من الأسئلة، بحيث تم طرح الأسئلة المتعلقة بتأدية المهام والأعمال بكفاءة وفعالية والجودة المطلوبة، وأيضا أسس تقييم الأداء داخل الكلية، وأساليب التدريس وكذا التطوير المستمر للأداء... وغيرها من الأسئلة.

ثانيا: تحكيم أسئلة الاستبيان

لقد تم البحث في صحة الاستبيان من خلال عرضه على المشرف أولا، ثم تحكيمه من قبل عدد من الأساتذة المختصين في المنهجية والإحصاء وكذا مجال تخصص الدراسة، حيث شملت المناقشة من حيث المضمون العام الذي وضع من أجله، مناسبة كل قسم من أقسام الاستبيان، ملائمة كل عبارة من العبارات للمحور الخاص به، صحة البنود من الناحية اللغوية والنحوية والعلمية وبعد الاطلاع على آرائهم تم إجراء التعديلات التالية على الاستبيان كالتالي:

تم إلغاء بعض الأسئلة لعدة أسباب منهجية وعلمية ومنطقية مثل إلغاء بعض الأسئلة الشخصية والمهنية للمستجوبين، كذلك تم التفصيل في بعض الأسئلة وإعادة صياغتها وتنظيمها بشكل أفضل، كما تم حذف بعض الأسئلة في كل محور من محاور الاستبيان والتي لا تخدم الموضوع إطلاقا.

بعد ذكر هذه المراحل الأساسية في إعداد الاستبيان، سوف نقوم بوصف متغيراته وأبعاده، من خلال ذكر

العبارة التي تقيسها، ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (01): عبارات متغيرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	العبارات
التحفيز	التحفيز المادي	1 إلى 9
	التحفيز المعنوي	10 إلى 18
الأداء	/	1 إلى 13

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على استبيان الدراسة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد استرجاع الاستبيانات الموزعة، قمنا بتفريغ الاستبيانات باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *SPSS (Statistical Package for Social Sciences)* ومن ثم معالجتها باستخدام الأسلوب الإحصائي الملائم والاعتماد على نوع البيانات والمعلومات المراد تحليلها، لذلك فإن من بين الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها هي اختبار صدق أداة الدراسة، الأدوات الإحصائية والاستدلالية، اختبار ارتباط العلاقات، بالإضافة الانحدار.

الفرع الأول: اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة (الاستبيان)

أولاً: اختبار صدق الاستبيان

1. الصدق الظاهري

يقصد بصدق الاستبيان الظاهري مدى قدرته على جمع المعلومات التي يريدها الباحث، لذلك يتم اختبار ذلك من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والخبراء (الملحق رقم 01) في صياغة الاستبيانات، للتأكد من دقة صياغة فقرات الاستبيان، بالإضافة إلى صحة العبارات المستخدمة فيه، مدى وضوحها، كما يتم اختبار صدق الاستبيان بتطبيقه على مجموعة محدودة من الأفراد – عينة استطلاعية- يكونون متفقيين في خصائصهم مع مجتمع البحث من أجل تحديد درجة تجاوب المستجوبين مع الاستبيان، الأسئلة الغامضة، مشكلات التصميم والمنهجية.¹

¹ عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية – الرسائل والأطروحات-، الطبعة الأولى، دار الأبحاث للنشر والتوزيع، 2009، الجزائر، ص 113.

2. الصدق الداخلي للاستبيان

الجدول التالي يبين معاملات الارتباط لكل بُعد مع محوره باستخدام معامل بيرسن *Pearson* كالتالي:
جدول رقم (02): معاملات ارتباط *Pearson* لفقرات كل بُعد بمحوره

اسم البعد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
معاملات ارتباط أبعاد محور التحفيز		
التحفيز المادي	0.430	0.000
التحفيز المعنوي	0.423	0.000
معاملات ارتباط أبعاد محور الاداء		
الأداء	0.536	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

يتضح من الجداول رقم (02)، أن قيم معامل ارتباط *Pearson* لكل بُعد من الأبعاد مع محوره موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل، مما يدل على صدق اتساق كل بُعد مع محوره.

ثانياً: قياس ثبات الاستبيان (*Reliability*)

يهدف من خلال هذا الاختبار إلى التأكد من استقرار النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام أداة القياس عدة مرات، أي عدم تعرض النتائج للتغير مع تغيير ظروف القياس، وقد تم حساب معامل الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" من خلال اختبار الثبات للاستبيان ككل، حيث يختص الثبات بمدى الوثوق بالدرجات التي نحصل عليها من تطبيق الاختبار، أي أن هذه الدرجات أو النتائج يجب ألا تتأثر بالعوامل التي تعود إلى أخطاء الصدق. بشكل مختصر، فإنه يهدف إلى ضمان الحصول على نفس النتائج إذا أعيد تطبيق الاختبار على نفس المجموعة، ذلك من خلال عدة طرق، منها ما اعتمدت الدراسة بوصفها الطريقة الأكثر شيوعاً لتقدير التناسق الداخلي للمقياس، إذ (*Alfa de Cronbach*) يمثل معامل الارتباط بين جزئين من أجزاء الاختبار، حيث يتم حساب تباين كل بند من بنود الاختبار ثم مجموع التباينات وكذا تباين الدرجة الكلية للاختبار، حيث كلما اقترب هذا المعامل من القيمة واحد فإن ذلك يعتبر على أنه مؤشراً جيداً على تجانس مكونات المقياس، كما يتم قبول المقياس إذا كانت قيمته تعادل أو تتجاوز (0.6).¹

¹ Raymond Thiétart et coll, *méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, France, 1999, p268.

من أجل قياس مدى ثبات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا-كرونباخ (*Cronbach's Alpha*) باستخدام برنامج SPSS، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (03): قيمة معامل الثبات (*Cronbach Alpha*) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	معايير الاستبيان
معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	0.720

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

نلاحظ من الجدول رقم (03) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة، وهي أكبر من النسبة المقبولة إحصائياً 0.6، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الاستبيان 0.720، حيث تعتبر نسبة ثبات كبيرة، يمكن الاعتماد عليها في الدراسة التطبيقية.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية

أولاً: المتوسط والانحراف المعياري

تمثلت الأساليب الإحصائية في المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، حيث أن المتوسطات الحسابية تقيس بدقة تمركز الإجابات حول اختبار معين، مما يعطي رؤية وضوح الموافقة أو عدمها، أما الانحراف المعياري أو التباين فيقيس لنا مدى تباعد أو تجانس الإجابات عن متوسطها الحسابي، إذن هو يعبر عن مدى استقرار الإجابات.

الفرع الثالث: اختبار ارتباط العلاقات وتركيب النماذج (الانحدار)

من أجل الوقوف على معرفة العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة، تم الاعتماد على معامل الارتباط برسون "*Pearson correlation*" وذلك من أجل دراسة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في التحفيز والمتغير التابع المتمثل في أداء الأساتذة الجامعيين بالإضافة إلى قوانين تقدير معاملات المتغيرات المستقلة والثوابت في علاقات الانحدار B ، β ... الخ.

المطلب الرابع: منهجية تصميم الاستبيان وترميزه ومجتمع الدراسة

الفرع الأول: منهجية تصميم الاستبيان وترميزه

تم تصميم أسئلة الدراسة في هذا الاستبيان بناء على النوع المغلق المحدد للإجابة واحدة فقط، من أجل تسهيل على مائى الاستبيان بإعطاء تقديراتهم بسهولة، وعلى الباحث ترميز الإجابات وتحليلها.

اعتمد الباحث في هذا الترميز على معيار ليكارت الخماسي (*likert scale*) حيث تم منح القيم من 1 إلى 5

لكل من البدائل الواردة لكل سؤال كالآتي:

- إعطاء 5 علامات للإجابة على موافق جداً؛
- إعطاء 4 علامات للإجابة على موافق؛
- إعطاء 3 علامات للإجابة على محايد؛
- إعطاء 2 للإجابة على غير موافق؛
- إعطاء علامة 1 للإجابة على غير موافق إطلاقاً.

كما تم إعطاء لكل خيار من مختلف الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتهم بحسب طبيعة عبارات القياس، حيث تم استخدام معيار مستوى المعنوية لاختبار t :

بالتالي فإن المتوسط الحسابي لاتجاهات إجابات المستجوبين للموافقة أو عدم الموافقة على كل بعد هو

كالتالي:

أولاً: إذا كان مستوى المعنوية أقل أو يساوي 0.05 نقوم بالمقارنة بين المتوسط الحسابي لاتجاه إجابات المستجوبين وبين المتوسط الحسابي الفرضي التي تأخذ القيمة 3 في مقياس لكارث الخماسي، بحيث نميز بين حالتين:

1. إذا كان المتوسط الحسابي المحسوب أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، فإن المتوسط الحسابي لأراء

المستجوبين مرتفع، مما يدل على مستوى توفر مرتفع للموافقة على البعد؛

2. إذا كان المتوسط الحسابي المحسوب أقل من المتوسط الحسابي الفرضي، فإن المتوسط الحسابي لأراء

المستجوبين منخفض، مما يدل على مستوى توفر منخفض للموافقة على البعد.

ثانياً: إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05 لا نقوم بعملية المقارنة، فنقول أن المتوسط الحسابي لأراء المستجوبين متوسط، مما يدل على مستوى توفر متوسط للموافقة على البعد.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة التطبيقية

إن اختيار مجتمع وعينة البحث هو موضوع مهم جدا في هذا النوع من الأبحاث، التي لا يمكن فيها الحصول على معلومات من كافة المجتمع المدروس بسبب اتساع حجمه وعدده، لذلك لا بد من أخذ عينة تمثل الصفات الأساسية لهذا المجتمع، وهو ما يطلق عليها في الإحصاء بالمعينة والتي تعرف على أنها "عملية اختيار جزء من المجتمع الإحصائي للاستدلال على خواص المجتمع بأكمله عن طريق تعميم نتائج العينة على المجتمع المدروس"¹، أين تستخدم لغرض اختيار مفردات من المجتمع وإخضاعها للعمل الإحصائي، بحيث تكون النتائج المتوصل إليها من معطيات العينة صالحة لتمثيل المجتمع.

سنكشف في هذا عن تفاصيل المجتمع الإحصائي وكذا العينة المختارة في هذه الدراسة والتي تمثلت أساساً في دراسة أثر التحفيز على أداء الأساتذة الجامعيين الجزائريين، لذلك سوف نسقط الدراسة النظرية على أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حتى تتماشى مع لب الموضوع، حيث بلغ عدد العينة التي أجريت عليها الدراسة التطبيقية 130 أستاذ، السبب يعود في اختيار حجم هذه العينة هو إحصائي بحت، حيث يمكننا تطبيق القانون الطبيعي فقط في حالة تساوي أو تجاوز الثلاثين وحدة إحصائية.

بالإضافة إلى وجود أسباب واعتبارات أخرى لاختيار الكلية محل الدراسة منها:

- سهولة الحصول على المعلومات؛

- إمكانية الدراسة في الموضوع؛

- قبول الإدارة بإجراء الدراسة على الكلية.

تجدر الإشارة أن توزيع الاستبيان الإلكتروني على أساتذة الكلية كان من قبل الطالبتين شخصيا وبمساعدة الأستاذ المشرف، والهدف من هذا تسهيل عملية توزيع الاستبيان واسترجاعه في أقل مدة زمنية ممكنة، حيث تم توزيع 130 استبيان وتم استرجاع منهم 42 استبيان، بذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 42 استبيان أي بنسبة 32% من عينة الدراسة.

1 أماني موسى محمد، التحليل الإحصائي للبيانات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مصر. 2007، ص.6.

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

سنقوم في هذه الدراسة بعرض وتحليل محاور الاستبيان، المتمثل في تحليل المحور الأول المتعلق بالمعلومات الشخصية، ثم المحور الثاني المتعلق بالتحفيز (المادي والمعنوي)، أخيرا المحور الثالث المتعلق بالأداء كالتالي:

المطلب الأول: عرض وتحليل المعلومات العامة

الفرع الأول: عرض المعلومات الخاصة بمالي الاستبيان

سوف نقوم في هذا الفرع بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة الذين تم استقصائهم، الهدف منها التعرف على الحقائق الأساسية المتعلقة بعينة الدراسة، ذلك من أجل إعطاء صورة واضحة عن المستجوبين وطبيعة البيانات التي تم معالجتها، كذلك معرفة الرتبة العلمية التي يشغلونها، عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

أولا: عرض المعلومات الخاصة بمتغير الرتبة العلمية

يوضح الجدول التالي توزيع مفردات البحث حسب الرتبة العلمية:

الجدول رقم (04): توزيع مفردات الدراسة حسب الرتبة العلمية

النسبة %	عدد الأساتذة	الرتبة العلمية
11,9	5	أستاذ مساعد أ
11,9	5	أستاذ مساعد ب
45,2	19	أستاذ محاضر أ
11,9	5	أستاذ محاضر ب
19,0	8	أستاذ التعليم العالي
100	42	المجموع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

نلاحظ من الجدول (04) أنه يوجد 19 أستاذ محاضر أ بنسبة 45.2 % من مجتمع الدراسة، و8 أستاذ التعليم العالي بنسبة 19% من مجتمع البحث، كما يوجد 5 أساتذة لكل من (أستاذ مساعد أ، أستاذ مساعد ب، وأستاذ محاضر ب) بالنسبة نفسها والمتمثلة في 11.9% من مجتمع الدراسة، ويرجع هذا التفاوت في النسب إلى اختلاف الرتبة العلمية لكل أستاذ.

ثانيا: عرض المعلومات الخاصة بمتغير عدد سنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي توزيع مفردات الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (05): توزيع مفردات البحث حسب عدد سنوات الخبرة المهنية

النسبة %	عدد الأساتذة	عدد سنوات الخبرة
19	8	أقل من 5 سنوات
31	13	من 5 إلى 10 سنوات
50	21	أكثر من 10 سنوات
100	42	المجموع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

من خلال هذا الجدول رقم (05) يتبين أن:

- النسبة الغالبة من المجتمع الإحصائي للدراسة لديهم خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات حيث بلغ عددهم 21 أستاذ بنسبة 50 % من مجتمع الدراسة؛
- أما الأشخاص الذين لديهم خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات، حيث بلغ عددهم 13 أستاذ بنسبة 31% من مجتمع الدراسة؛
- الأشخاص ذو الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات بلغ عددهم 8 أساتذة بنسبة 19% من مجتمع البحث؛
- إذن، هذا التفاوت في النسب يعكس اختلاف الخبرة المهنية لأساتذة الكلية محل الدراسة، حيث نلاحظ أن الفئة الغالبة هي فئة الأساتذة الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات وهي تبلغ نسبة 50%، هذا ما يؤكد على أن المستجوبين لديهم خبرة في عملهم، لذلك فإن المعلومات المقدمة من قبل المستجوبين سوف يكون لديه أثر إيجابي على صدق الدراسة، بالإضافة إلى إعطاء صورة حقيقية على أثر التحفيز على أداء الأساتذة الجامعيين في الكلية محل الدراسة.

ثالثا: عرض المعلومات الخاصة بالمؤهل العلمي

يوضح الجدول التالي توزيع مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (06): توزيع مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	عدد الأساتذة	المؤهل
85,7	36	دكتوراه
11,9	5	ماجستير
100	42	المجموع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

من خلال ملاحظتنا للجدول رقم (06) نلاحظ أن:

عدد المستجوبين الذين مؤهلهم العلمي دكتوراه هو 36 مستجوب بنسبة 85.7% من مجتمع الدراسة، يليه 5 من

المستجوبين الذين مؤهلهم العلمي ماجستير بنسبة 11.9% من مجتمع البحث.

عند ملاحظتنا لهذه النسب نجد أن غالبية المستجوبين يتمتعون بمؤهل علمي دكتوراه مقارنة بالماجستير.

المطلب الثاني: عرض وتحليل محور التحفيز

الفرع الأول: نتائج تحليل بُعد التحفيز المادي

جدول (07): تحليل فقرات بُعد التحفيز المادي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	التعليق
X1	تمنح الكلية حوافز مالية ومادية	2,9286	1,17687	5	,000	منخفض
X2	ما تحصل عليه من أجر يتناسب مع ما تبذله من جهد	2,8810	1,01699	6	,000	منخفض
X3	أنت راضي عن التعويضات التي تحصل عليها من رواتب وعلاوات وغيره	2,9524	1,03482	4	,000	منخفض
X4	توافق على أن المكافآت تدفعك إلى بذل جهد أكبر في العمل	3,1905	1,31108	1	,000	مرتفع
X5	تقدم الكلية مكافآت على العمل الإضافي	2,7619	1,00752	8	,000	منخفض
X6	تقدم الكلية مكافآت لحث الأساتذة على التدريس بكفاءة وفعالية	3,0952	1,16472	2	,000	مرتفع
X7	أنت راضي عن نظام الخدمات الاجتماعية من تأمينات وعلاج وتقاعد...إلخ	2,8571	1,22118	7	,000	منخفض
X8	تتوفر الكلية على وسائل عمل ملائمة	3,0476	1,01097	3	,000	مرتفع
X9	أنت راضي على الهياكل المتوفرة في الكلية (مكاتب، قاعات إشراف، أماكن ترفيه ...)	3,1905	1,01784	1	,000	مرتفع
	التحفيز المادي	2,989	1,106		,000	منخفض

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

يتضمن الجدول (07) نتائج تحليل بُعد الأول التحفيز المادي، الذي كان عدد الأسئلة التي تقيسه هي 9 أسئلة، تمثلت في الأسئلة من (1-9)، كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا بُعد (2,989) وبمستوى معنوية قدره: (0.000)، أي مستوى توفر منخفض، كما أن الانحراف المعياري قد بلغ (1,106) وهو ضعيف مما يدل على أن آراء المستجوبين محل الدراسة غير متجانسة بالنسبة إلى أهمية التحفيز المادي على مستوى الكلية، ومن أجل التفصيل نتطرق إلى ما يلي:

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة برج بوعريريج

نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرات (X1)، (X2)، (X3)، (X5)، (X7)، أخذت القيم 2.92، 2.88، 2.95، 2.76، 2.85، بانحرافات معيارية أخذت القيم 1.176، 1.016، 1.034، 1.007، 1.221، على التوالي عند مستوى معنوية (0.000)، ما يعنى أن المستجوبين لا يوافقون إطلاقاً (مستوى توفر منخفض) مما يدل على أن الكلية لا تمنح حوافز مالية ومادية، وأن الاجر لا يتناسب مع ما يبذله الأستاذ من جهد، وأيضا أنه غير راضٍ عن التعويضات والخدمات الاجتماعية التي يحصل عليها، كما أن الكلية لا تعمل على تقديم مكافآت على العمل الإضافي.

نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرات (X4)، (X6)، (X8)، (X9)، أخذت القيم 3.19، 3.04، 3.09، 3.19، بانحرافات معيارية أخذت القيم 1.311، 1.164، 1.010، 1.017 على التوالي عند مستوى معنوية (0.000)، ما يعنى أن المستجوبين يوافقون جدا (مستوى توفر مرتفع) مما يدل على أن المكافآت تحث الأستاذ على بذل جهد أكبر للقيام بمهامه بكفاءة وفعالية، وأيضا الأستاذ راضٍ عن الهياكل الموجودة في الكلية، كما أن هذه الأخيرة توفر وسائل عمل ملائمة.

الفرع الثاني: نتائج تحليل بُعد التحفيز المعنوي

جدول (08): تحليل فقرات بُعد التحفيز المعنوي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	التعليق
Y1	نظام الحوافز المعمول به في الكلية يقوم على أسس موضوعية وواقعية	3,0238	0,84068	3	,000	مرتفع
Y2	تستخدم الكلية الترقية لزيادة الكفاءة والفعالية	3,0238	0,97501	3	,000	مرتفع
Y3	أنت راضٍ على معايير الترقية داخل الكلية	2,8810	0,94230	7	,000	منخفض
Y4	تقوم الكلية بتقديم شهادات التقدير لتشجيعك على العمل بكفاءة وفعالية	2,9524	1,24846	5	,000	منخفض
Y5	تتلقى الشكر والثناء من رئيسك على حسن أدائك للعمل	3,0714	1,17687	1	,000	مرتفع
Y6	توفر الكلية تربيصات خارج الوطن لتحسين أداء الأساتذة في العمل	2,9048	1,20587	6	,000	منخفض

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة برج بوعريج

منخفض	,000	4	1,25888	2,9762	أنت راضي على معايير الانتقاء للاستفادة من تریصات خارج الوطن	Y7
منخفض	,000	5	1,24846	2,9524	المزايا الممنوحة من تقديم الدروس باللغة الانجليزية تحفزك على التدريس بها	Y8
مرتفع	,000	2	1,05812	3,0476	وجود مشاريع المؤسسات الناشئة تشجعك على الإشراف والمساهمة في مثل هذه المشاريع	Y9
منخفض	,000		1.106	2.645	التحفيز المعنوي	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

يتضمن الجدول (08) نتائج تحليل البعد الثاني التحفيز المعنوي، الذي كان عدد الأسئلة التي تقيسه 9 أسئلة، تمثلت في الأسئلة من (1-9)، كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.645) وبمستوى معنوية قدره: (0.000)، أي مستوى توفر منخفض، كما أن الانحراف المعياري قد بلغ (1,106) وهو ضعيف مما يدل على أن آراء المستجوبين محل الدراسة غير متجانسة بالنسبة إلى أهمية التحفيز المعنوي على مستوى الكلية، ومن أجل التفصيل نتطرق إلى ما يلي:

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لل فقرات (Y3)، (Y4)، (Y6)، (Y7)، (Y8)، أخذت القيم 2.88، 2.95، 2.90، 2.97، 2.95، بانحرافات معيارية أخذت القيم 0.942، 1.248، 1.205، 1.258، 1.248، على التوالي عند مستوى معنوية (0.000)، ما يعنى أن المستجوبين لا يوافقون إطلاقاً (مستوى توفر منخفض) مما يدل على أن الكلية تقوم بمنح شهادات تقدير وكذلك بالنسبة إلى تریصات خارج الوطن بشكل غير كافٍ، وأن الأستاذ غير راضي على معايير الانتقاء للاستفادة من هذه التریصات كما أنه غير راضي على معايير الترقية، مع عدم وجود إمكانيات وبرامج متعارف عليها عالمياً تؤهل الأستاذ للتدريس باللغة الانجليزية وقصر مدة التكوين الخاصة بها مع انخفاض المستوى التعليمي للطلبة بالنسبة لهذه اللغة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل محور الأداء

جدول رقم (09): تحليل فقرات محور الأداء

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
Z1	تشعر بأنك تؤدي عملك بالكفاءة والفعالية المطلوبة	3,0476	1,05812	4	,000	مرتفع
Z2	تشعر بالرضا نحو مستوى أدائك الذي تقدمه في مهنتك	2,9286	1,23748	8	,000	منخفض
Z3	يتم تقييم الأداء بناءً على أسس علمية ومعايير واضحة	2,9048	1,20587	9	,000	منخفض
Z4	يقوم الأستاذ بإنجاز مهامه الوظيفية وفقا لمعايير الجودة المطلوبة	2,9524	0,96151	7	,000	منخفض
Z5	تسعى على تطوير أدائك بشكل مستمر	2,9048	1,07770	9	,000	منخفض
Z6	تسعى إلى تأدية مهامك التدريسية بكفاءة وفاعلية	3,0238	1,35229	5	,000	مرتفع
Z7	تتقيد بقواعد وإجراءات العمل	3,0714	1,38622	3	,000	مرتفع
Z8	تقترح أساليب جديدة تحسن من مستوى أدائك	3,0476	1,39603	4	,000	مرتفع
Z9	تعتقد بأن التدريس عن بعد يشجعك على تقديم أداء أحسن	3,0000	1,32518	6	,000	مرتفع
Z10	تسعى لتحقيق أهداف التدريس بكفاءة	3,0714	1,25704	3	,000	مرتفع
Z11	تواظب على أوقات الدوام الرسمي دون أي تأخر	2,8095	1,25403	10	,000	منخفض
Z12	تتوفر لديك الجاهزية والرغبة في العمل خارج أوقات الدوام إذا اقتضى الأمر ذلك	3,3333	1,45948	1	,000	مرتفع

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة برج بوعريريج

مرتفع	,000	2	1,2923 4	3,1905	تتوفر لديك القدرة على حسن التصرف في المواقف الحرجة	Z13
مرتفع	,000		1,251	3,021	الأداء	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

تبين معطيات جدول رقم (09) نتائج تحليل محور الأداء الذي كان عدد الأسئلة التي يتضمنه هو 13 سؤال كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا المحور بلغ (3,021) وبمستوى معنوية قدره (0.000)، كما أن الانحراف المعياري قد بلغ (1,251)، أي مستوى توفر مرتفع، إذ جاءت كل عبارات القياس ضمن هذا المستوى لكن بمتوسطات حسابية متباينة تراوحت بين 3.33 و2.80، عند مستوى معنوية (0.000)، هذا ما يبين تمركز آراء المستجوبين في الكلية محل الدراسة حول الموافقة بشدة كون الأساتذة في الكلية محل الدراسة يقومون بتأدية أعمالهم ومهامهم التدريسية بكفاءة وفعالية، كذلك كون الأساتذة يتقيدون بقواعد وإجراءات العمل مما يضمن أداءهم الجيد لوظيفتهم وتحقيق أفضل النتائج لطلابهم، وأيضا أن الأستاذ مستعد للعمل خارج أوقات الدوام المعتادة، فهو لديه الجاهزية والرغبة في بذل المزيد من الجهد لتحسين أداءه، كما أنه على علم وبشكل واضح حول كل المهام الموكلة إليه حيث يعمل على اقتراح أساليب جديدة تحسن من مستوى أدائه مثل التدريس عن بعد وغيرها، حيث نلاحظ أن الانحراف المعياري للفقرات (1)، (6)، (7)، (8)، (10)، (12)، (13) تراوح ما بين القيمتين 1.459 و0.961، وهي قيم كبيرة، هذا ما يبين في آراء المستجوبين.

نستنتج من خلال نتائج هذا المحور أن الأستاذ في الكلية محل الدراسة يهتم بتقديم أداء متميز من خلال مهاراته التدريسية الفعالة، وسعيه لتطوير قدراته بشكل مستمر وهذا ما يجعله يشعر بالرضا نحو مهامه المقدمة، كما يسعى لتنظيم وقته وأعماله بشكل جيد.

المبحث الثالث: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

سوف نقوم في هذا المبحث باختبار فرضيات الدراسة التي تم وضعها، الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية الأولى والثانية، بحيث نقوم باستخدام اختبار (t) لإثبات صحتها من عدمها.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

تتمثل الفرضية الرئيسية للدراسة في "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على أداء الأساتذة الجامعيين في الكلية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05"، وبعد إجراء الاختبارات اللازمة توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (10): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار الخطي البسيط للمتغير التابع (أداء الأساتذة الجامعيين) والمتغير المستقل (التحفيز)

معامل التحديد R ²	اختبار(ت)		معادلة الانحدار		
	مستوى المعنوية Sig	T	الخطأ المعياري	المعاملات B	
% 1.2	0.000	10.597	4.769	50.535	التحفيز

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

نلاحظ من الجدول رقم (10) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ للمتغير المستقل (التحفيز) على المتغير التابع (أداء الأساتذة الجامعيين) في الكلية محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (10.597) وهي أكبر من قيمتها الجدولية 1 عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ ، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، كما تشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (التحفيز) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 50.535% في المتغير التابع (أداء الأساتذة الجامعيين)، مما يفضي بقبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على أداء الأساتذة الجامعيين في الكلية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05".

" $1.96 = t_{n-k-1}^{\alpha=0.05} = t_{113}^{\alpha=0.05}$ الجدولية من الجداول الإحصائية عند مستوى معنوية 0.05 كالتالي: $1t$ تم استخراج قيمة "

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن معامل التحديد (R^2) لهذا النموذج قد بلغ (1.2 %) وهذا يعني أن المتغير المستقل (التحفيز) يفسر ما مقداره 1.2 % من التباين في المتغير التابع (أداء الأساتذة الجامعيين)، أو بمعنى آخر أن 1.2 % من التغيرات على مستوى الأداء (مكونات الأداء ومحددات الأداء) سببها تغيرات على مستوى التحفيز (أهمية التحفيز وأنواع الحوافز) وهي نسبة مقبولة تدل على قوة العلاقة التأثيرية التي يحدثها التحفيز على أداء الأساتذة الجامعيين.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تتمثل الفرضية الفرعية الأولى في: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز المادي على أداء الأساتذة الجامعيين في الكلية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05"، بعد إجراء الاختبارات اللازمة توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (11): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار الخطي البسيط للمتغير التابع (أداء الأساتذة الجامعيين) والمتغير المستقل (التحفيز المادي)

معامل التحديد R^2	اختبار(ت)		معادلة الانحدار		
	مستوى المعنوية Sig	T	الخطأ المعياري	المعاملات B	
%0.5	0.000	9.646	2.924	28.205	التحفيز المادي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

نلاحظ من الجدول رقم (11) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للمتغير المستقل (التحفيز المادي) على المتغير التابع (أداء الأساتذة الجامعيين) في الكلية محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (9.646) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، كما تشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (التحفيز المادي) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 28.205 % في المتغير التابع (أداء الأساتذة الجامعيين)، مما يفضي بقبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز المادي على أداء الأساتذة الجامعيين في الكلية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05".

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن معامل التحديد (R^2) لهذا النموذج قد بلغ (0.5%) وهذا يعني أن المتغير المستقل (التحفيز المادي) يفسر ما مقداره 0.5% من التباين في المتغير التابع (أداء الأساتذة الجامعيين)، أو بمعنى آخر أن 0.5% من التغيرات على مستوى أداء الأساتذة الجامعيين سببها تغيرات على مستوى التحفيز المادي وهي نسبة مقبولة تدل على قوة العلاقة التأثيرية التي يحدثها التحفيز المادي على أداء الأساتذة الجامعيين.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تتمثل الفرضية الفرعية الثانية في: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز المعنوي على أداء الأساتذة الجامعيين في الكلية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05"، بعد إجراء الاختبارات اللازمة توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (12): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار الخطي البسيط للمتغير التابع (أداء الأساتذة

الجامعيين) والمتغير المستقل (التحفيز المعنوي)

معامل التحديد R^2	اختبار(ت)		معادلة الانحدار		التحفيز المعنوي
	مستوى المعنوية Sig	T	الخطأ المعياري	المعاملات B	
6%	0.000	7.737	2.886	22.331	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

نلاحظ من الجدول رقم (12) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للمتغير المستقل (التحفيز المعنوي) على المتغير التابع (أداء الأساتذة الجامعيين) في الكلية محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.737) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، كما تشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (التحفيز المعنوي) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 22.331% في المتغير التابع (أداء الأساتذة الجامعيين)، مما يفضي بقبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز المعنوي على أداء الأساتذة الجامعيين في الكلية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05".

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن معامل التحديد (R^2) لهذا النموذج قد بلغ (6%) وهذا يعني أن المتغير المستقل (التحفيز المعنوي) يفسر ما مقداره 6% من التباين في المتغير التابع (أداء الأساتذة الجامعيين)، أو بمعنى آخر أن 6% من التغيرات على مستوى أداء الأساتذة الجامعيين سببها تغيرات على مستوى التحفيز المعنوي وهي نسبة مقبولة تدل على قوة العلاقة التأثيرية التي يحدثها التحفيز المعنوي على أداء الأساتذة الجامعيين.

خلاصة الفصل الثاني:

في نهاية هذا الفصل، يمكننا تلخيص نتائج اختبار الفرضيات، بعد ما تم التحقق من صحتها في الدراسة التطبيقية التي تمت على مجموعة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بـ برج بوعرييج، أين تم تقديم الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة المتمثلة في تحليل المعلومات العامة الخاصة بأساتذة الكلية محل الدراسة، بالإضافة إلى تحليل المتغير المستقل المتمثل في التحفيز بكل أبعاده (التحفيز المادي والتحفيز المعنوي)، كذلك تم تقديم الوصف الإحصائي للمتغير التابع والمتمثل في أداء الأساتذة الجامعيين، كما قمنا باختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية عن طريق استخدام التباين الأحادي ANOVA ومعامل الارتباط بيرسون، معامل الانحدار البسيط، من أجل معرفة مدى تأثير التحفيز المادي والمعنوي على أداء الأساتذة الجامعيين، حيث يمكن عرض نتائج اختبار الفرضيات في الجدول الموالي:

جدول رقم (13): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

النتيجة	نوع الاختبار	الفرضيات
محقة	ANOVA، الانحدار الخطي البسيط	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على أداء الأساتذة الجامعيين في الكلية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05
محقة	ANOVA، الانحدار الخطي البسيط	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز المادي على أداء الأساتذة الجامعيين في الكلية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05
محقة	ANOVA، الانحدار الخطي البسيط	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز المعنوي على أداء الأساتذة الجامعيين في الكلية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: نتائج اختبار الفرضيات

الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع أثر التحفيز على أداء الأساتذة الجامعيين، يمكن القول أن التحفيز يلعب دوراً حاسماً في تحسين أداء الأساتذة في الجامعة، من خلال فهم العوامل التي تؤثر في التحفيز وتوظيفها بشكل فعال وبوجود بيئة محفزة وداعمة بحيث يمكن للأساتذة أن يبذلوا جهوداً أكبر ويساهموا بشكل أفضل في القيام بمهامهم بكفاءة وفعالية، بالتالي ينبغي على الجامعات بشكل عام و الكلية بشكل خاص أن تولي اهتماماً خاصاً لتطوير أنظمة تحفيزية ملائمة لأساتذتها مما سيساهم في رفع مستوى الأداء لديهم.

📌 نتائج الدراسة: من خلال ما تم عرضه في الدراسة من محاولتنا للإجابة على الإشكالية خلصنا إلى النتائج التالية منها نتائج تختبر صحة فرضياتنا:

نتائج الدراسة النظرية:

- تتمثل الحوافز في مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات للموظفين كما تعد دافعا أساسيا في تحسين أدائهم؛
- يوجد نوعان من التحفيز لا يمكن الاستغناء على أي واحد منهم (التحفيز المادي والتحفيز المعنوي)؛
- يتمثل الأداء في قدرة الموظف على تنفيذ وإتمام المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية، محققاً النتائج المرجوة؛
- تهدف عملية تقييم الأداء إلى التحسين المستمر للموظفين.

نتائج الدراسة التطبيقية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على أداء الأساتذة الجامعيين في الكلية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز المادي على أداء الأساتذة الجامعيين في الكلية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز المعنوي على أداء الأساتذة الجامعيين في الكلية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05؛
- لا توجد اختلافات في اهتمام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بولاية برج بوعريج بالتحفيز من حيث تأثيره على أداء الأساتذة الجامعيين باختلاف الرتبة العلمية والمؤهل العلمي لهم؛
- لا توجد اختلافات في اهتمام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بولاية برج بوعريج بالتحفيز من حيث تأثيره على الأداء باختلاف عدد سنوات الخبرة للأستاذ؛
- رغبة الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على الحوافز المادية أكثر منها على الحوافز المعنوية؛
- لا يحتوي نظام الحوافز في الكلية محل الدراسة على جميع الحوافز فهو غير فعال ولا يرضي رغبات الأساتذة، بحيث أن هذا النظام لا يؤدي إلى إشباع حاجات الأساتذة خاصة من الناحية المادية.
- إن أداء الأساتذة جيد وهذا ما أظهرته نتائج الاستبيان، ولأن أي حرمان من الحوافز يؤدي إلى تدني مستوى الأداء.

✚ الاقتراحات: على ضوء النتائج المتحصل عليها من الدراسة، وباعتبار أن للتحفيز دور كبير في تحسين الأداء

لأساتذة الجامعة، يمكن تقديم جملة من الاقتراحات التي يتوجب التحلي بها كما يلي:

- ضرورة التركيز على نظام الحوافز لما له من دور على تحسين الوضعية الاجتماعية للأستاذ والتي تساعد على تحسين الأداء؛
- الاهتمام أكثر بالحوافز المادية بشكل مستمر وبصفة جيدة لكي تساهم في رفع مستوى أداء الأساتذة؛
- وجوب الزيادة في الأجر ليتلاءم مع الجهد الذي يبذله الأستاذ؛
- ضرورة الربط بين نتائج تقييم الأداء ومنح الحوافز والمكافآت بناء على تلك النتائج، بما يضمن أن يكون تقييم الأداء الأداة الرئيسية في منح الحوافز.

✚ آفاق الدراسة:

إن هذا البحث لا يوضح رؤية شاملة عن موضوع أثر التحفيز على أداء الأساتذة الجامعيين في الجامعات الجزائرية نظرا لأخذ عينة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير نموذجا للدراسة، إلا أنه يمكن تعميم بعض النتائج نظرا كون هذا البحث جسر يربط بين بحوث سبقت فأضيف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى وبهذا الصدد نقترح بعض الدراسات المستقبلية:

- أساليب تحسين نظام الحوافز في الجامعات الجزائرية.
- الأجر كحافز لتحسين أداء الأساتذة الجامعيين.
- تأثير مهارات التدريس على أداء الأساتذة.
- دور الذكاء الاصطناعي في تصميم برامج التحفيز.
- التكوين وأثره في تحسين أداء الأساتذة.

قائمة المراجع

أولاً- الكتب

- (1) المنجد في اللغة العربية، الطبعة الثانية، بيروت، دار المشرق، 2001.
- (2) المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، ط36، لبنان، 2002.
- (3) راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، بدون طبعة، مصر، 2000/1999.
- (4) صالح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور الغالبي، "الإدارة والأعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- (5) لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، الطبعة الأولى، دار المثقف للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018.
- (6) محمد الفاتح محمود البشير المغربي، "أصول الإدارة والتنظيم"، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016.
- (7) محمد بلبريك ودريدش حلمي، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، الطبعة الأولى، دار الباحث، الجزائر، 2019.
- (8) مدحت محمد أبو النصر، "الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009.
- (9) مصطفى يوسف، "إدارة الأداء"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
- (10) نبيل أرسلان، الحوافز في قوانين العاملين والقطاع العام، بدون طبعة، دار النهضة، مصر، 1978.

ثانيا- الرسائل الجامعية:

- (1) أحمد بخوش، "الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين (دراسة حالة بمديرية الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار)"، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إقتصاد وتسيير بترولي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014-2015.
- (2) بغور مروة وفتوح مسعودة، أثر الحوافز على أداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية بمجمع عبيدي محمد مصبرات غذائية ومطحنة قائمة)، مذكرة ماستر، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قائمة، الجزائر، 2022-2023.
- (3) حنيني محمد وسماعيلي مولاي الرشيد، دور التحفيز المعنوي في رفع مستوى أداء العاملين (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة كنتة)، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2021-2022.
- (4) رجاء شعوبي، "فاعلية التحفيز وتأثيره على أداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط"، مذكرة ماستر، قسم علم النفس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014.

- (5) ريغة أحمد الصغير، " تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2، 2014.
- (6) غازي حسن عودة الحلايبة، " أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن"، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- (7) فايزة بوراس، " إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات (دراسة حالة مجمع صيدال)"، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2014-2015.

ثالثا- المجلات:

- (1) الشيخ الداوي، " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 07، 2010-2009.
- (2) بلقايد إبراهيم وبوري شوقي، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة وهران، العدد 17، 2017.
- (3) بومزايد ابراهيم، " أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين"، مجلة للعلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد 39/38، مارس 2015.
- (4) فيروز بوزورين؛ المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 5، العدد 14، جانفي 2019.

قائمة الملاحق



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريش
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال



في إطار الحصول على شهادة ماستر الأكاديمي بعنوان:

" أثر التحفيز على أداء الأساتذة الجامعيين الجزائريين دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (برج بوعريش) "

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، والتفضل بالإجابة على هذه الاسئلة بكل صراحة وموضوعية من أجل تجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بدراسة تطبيقية على مجموعة من الأساتذة بالكلية وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب.

مؤكدين لكم بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وأن جميع إجاباتكم على جميع فقرات الاستبيان سوف يكون لها أهمية كبيرة في إكمال البحث.

شاكرين لكم مسبقا حسن تعاونكم وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الأستاذ المشرف:

دشاش محمد الصالح

من إعداد الطالبتين:

• بلواهي ريان سيلين

• بن عبيد الله يسمينة

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. السن:

أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى 45 سنة أكثر من 45 سنة

3. المؤهل العلمي:

دكتوراه ماجستير

4. الوظيفة الحالية:

أستاذ مساعد -أ- أستاذ مساعد -ب- أستاذ محاضر -أ-
 أستاذ محاضر -ب- أستاذ التعليم العالي (بروفيسور)

5. هل تمارس منصب إداري؟

نعم لا

6. الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: المعلومات الخاصة بالدراسة

المحور الأول: التحفيز

الرقم	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافقا إطلاقا
1. التحفيز المادي						
1	تمنح الكلية حوافز مادية ومالية					
2	ما تحصل عليه من أجر يتناسب مع ما تبذله من جهد					
3	أنت راضٍ عن التعويضات التي تحصل عليها من رواتب وعلاوات وغيرها					
4	توافق على أن المكافآت تدفعك إلى بذل جهد أكبر في العمل					
5	تقدم الكلية مكافآت على العمل الإضافي					
6	تقدم الكلية مكافآت لحث الأساتذة على التدريس بكفاءة وفعالية					
7	أنت راضٍ عن نظام الخدمات الاجتماعية من تأمينات وعلاج وتقاعد... إلخ					
8	تتوفر الكلية على وسائل عمل ملائمة					
9	أنت راضٍ على الهياكل المتوفرة في الكلية (مكاتب، قاعات إشراف، أماكن ترفيه...)					

2. التحفيز المعنوي

					نظام الحوافز المعمول به في الكلية يقوم على أسس موضوعية وواقعية	10
					تستخدم الكلية الترقية لزيادة الكفاءة والفعالية	11
					أنت راضٍ على معايير الترقية داخل الكلية	12
					تقوم الكلية بتقديم شهادات التقدير لتشجيعك على العمل بكفاءة وفعالية	13
					تتلقى الشكر والثناء من رئيسك على حسن أدائك للعمل	14
					توفر الكلية تریصات خارج الوطن لتحسين أداء الأساتذة في العمل	15
					أنت راضٍ على معايير الانتقاء للاستفادة من تریصات خارج الوطن	16
					المزايا الممنوحة من تقديم الدروس باللغة الانجليزية تحفزك على التدريس بها	17
					وجود مشاريع المؤسسات الناشئة تشجعك على الإشراف والمساهمة في مثل هذه المشاريع	18

المحور الثاني: الأداء

					1	تشعر بأنك تؤدي عملك بالكفاءة والفعالية المطلوبة
					2	تشعر بالرضا نحو مستوى أدائك الذي تقدمه في مهنتك
					3	يتم تقييم الأداء بناءً على أسس علمية ومعايير واضحة
					4	يقوم الأستاذ بإنجاز مهامه الوظيفية وفقاً لمعايير الجودة المطلوبة
					5	تسعى على تطوير أدائك بشكل مستمر
					6	تسعى إلى تأدية مهامك التدريسية بكفاءة وفاعلية
					7	تتقيد بقواعد وإجراءات العمل
					8	تقترح أساليب جديدة تحسن من مستوى أدائك
					9	تعتقد بأن التدريس عن بعد يشجعك على تقديم أداء أحسن
					10	تسعى لتحقيق أهداف التدريس بكفاءة
					11	تواظب على أوقات الدوام الرسمي دون أي تأخر

قائمة الملاحق

					تتوفر لديك الجاهزية والرغبة في العمل خارج أوقات الدوام إذا اقتضى الأمر ذلك	12
					تتوفر لديك القدرة على حسن التصرف في المواقف الحرجة	13

الملحق رقم 02: الأساتذة المحكمين

الدرجة العلمية	الأساتذة
أستاذ محاضر أ	رحالي بلقاسم
أستاذ التعليم العالي	مهديد فاطمة الزهراء
أستاذ محاضر ب	زعيتر فاتح

Fréquences

		Remarques
Sortie obtenue		14-MAY-2024 23:38:50
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\أثر التخفيف.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	42
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=الرتبة المؤهل السن الجنس الخبرة المنصب /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,05

Statistiques

		الجنس	السن	المؤهل	الرتبة	المنصب	الخبرة
N	Valide	42	42	41	42	42	42
	Manquant	0	0	1	0	0	0

Table de fréquences

		الجنس		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ذكر	25	59,5	59,5	59,5
	أنثى	17	40,5	40,5	100,0
Total		42	100,0	100,0	

		السن		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	45 إلى 30 من	33	78,6	78,6	78,6
	سنة 45 من أكثر	9	21,4	21,4	100,0
Total		42	100,0	100,0	

		المؤهل		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	دكتوراه	36	85,7	87,8	87,8
	ماجستير	5	11,9	12,2	100,0
Total		41	97,6	100,0	
Manquant	Systeme	1	2,4		
Total		42	100,0		

		الرتبة		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	أ مساعد أستاذ	5	11,9	11,9	11,9
	ب مساعد أستاذ	5	11,9	11,9	23,8
	ب محاضر أستاذ	5	11,9	11,9	35,7
	أ محاضر أستاذ	19	45,2	45,2	81,0
	العالي التعليم أساتاذ	8	19,0	19,0	100,0
Total		42	100,0	100,0	

		المنصب		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	نعم	7	16,7	16,7	16,7
	لا	35	83,3	83,3	100,0
Total		42	100,0	100,0	

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	8	19,0	19,0
	سنوات 10 إلى 5 من	13	31,0	50,0
	سنة 10 من أكثر	21	50,0	100,0
Total		42	100,0	100,0

RELIABILITY

```

/VARIABLES=x1 x2 x3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 y9 Z1 Z2 Z3 Z4
Z5 Z6 Z7 Z8 Z9 Z10
      Z11 Z12 Z13
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		20-MAY-2024 13:24:24
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\أثر التحفيز.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	42
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=x1 x2 x3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 y9 Z1 Z2 Z3 Z4 Z5 Z6 Z7 Z8 Z9 Z10 Z11 Z12 Z13 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03

Temps écoulé

00:00:00,06

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	42	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	42	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,720	31

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=x1 x2 x3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 y9 Z1
Z2 Z3 Z4 Z5 Z6 Z7
      Z8 Z9 Z10 Z11 Z12 Z13
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN.
```

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue		20-MAY-2024 13:24:49
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\أثر التحفيز.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	42
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
Observations utilisées		Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe	DESCRIPTIVES VARIABLES=x1 x2 x3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 y9 Z1 Z2 Z3 Z4 Z5 Z6 Z7 Z8 Z9 Z10 Z11 Z12 Z13 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN.	

Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,03

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Moyenne	Ecart type
x1	42	1,00	2,9286	1,17687
x2	42	2,00	2,8810	1,01699
x3	42	1,00	2,9524	1,03482
X4	42	2,00	3,1905	1,31108
X5	42	1,00	2,7619	1,00752
X6	42	1,00	3,0952	1,16472
X7	42	1,00	2,8571	1,22118
X8	42	1,00	3,0476	1,01097
X9	42	1,00	3,1905	1,01784
Y1	42	1,00	3,0238	,84068
Y2	42	1,00	3,0238	,97501
Y3	42	1,00	2,8810	,94230
Y4	42	1,00	2,9524	1,24846
Y5	42	1,00	3,0714	1,17687
Y6	42	1,00	2,9048	1,20587
Y7	42	1,00	2,9762	1,25888
Y8	42	1,00	2,9524	1,24846
y9	42	1,00	3,0476	1,05812
Z1	42	1,00	3,0476	1,05812
Z2	42	2,00	2,9286	1,23748
Z3	42	1,00	2,9048	1,20587
Z4	42	1,00	2,9524	,96151
Z5	42	1,00	2,9048	1,07770
Z6	42	2,00	3,0238	1,35229
Z7	42	2,00	3,0714	1,38622
Z8	42	2,00	3,0476	1,39603
Z9	42	1,00	3,0000	1,32518
Z10	42	1,00	3,0714	1,25704
Z11	42	2,00	2,8095	1,25403
Z12	42	2,00	3,3333	1,45948
Z13	42	1,00	3,1905	1,29234
N valide (liste)	42			

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
```

/NOORIGIN
 /DEPENDENT الثاني_المحور
 /METHOD=ENTER

Corrélations

		المادي_التحفيز	المعنوي_التحفيز	الجامعين_الاساتذة_أداء
المادي_التحفيز	Corrélation de Pearson	1	,318*	-,072
	Sig. (bilatérale)		,040	,651
	N	42	42	42
المعنوي_التحفيز	Corrélation de Pearson	,318*	1	,245
	Sig. (bilatérale)	,040		,118
	N	42	42	42
الجامعين_الاساتذة_أداء	Corrélation de Pearson	-,072	,245	1
	Sig. (bilatérale)	,651	,118	
	N	42	42	42

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		الجامعين_الاساتذة_أداء	المادي_التحفيز	المعنوي_التحفيز
الجامعين_الاساتذة_أداء	Corrélation de Pearson	1	-,072	,245
	Sig. (bilatérale)		,651	,118
	N	42	42	42
المادي_التحفيز	Corrélation de Pearson	-,072	1	,318*
	Sig. (bilatérale)	,651		,040
	N	42	42	42
المعنوي_التحفيز	Corrélation de Pearson	,245	,318*	1
	Sig. (bilatérale)	,118	,040	
	N	42	42	42

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المادي_التحفيز ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الجامعين_الاساتذة_أداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,072 ^a	,005	-,020	9,12860

a. Prédicteurs : (Constante), المادي_التحفيز

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	17,318	1	17,318	,208	,651 ^b
	de Student	3333,253	40	83,331		
	Total	3350,571	41			

a. Variable dépendante : الجامعين_الاساتذة_أداء

b. Prédictors : (Constante), المادي_التحفيز

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	43,489	9,327		4,663	,000
	المادي_التحفيز	-,156	,343	-,072	-,456	,651

a. Variable dépendante : الجامعين_الاساتذة_أداء

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT الجامعين_الاساتذة_أداء
/METHOD=ENTER المادي_التحفيز.
```

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المادي_التحفيز ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الجامعين_الاساتذة_أداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,245 ^a	,060	,037	8,87283

a. Prédictors : (Constante), المادي_التحفيز

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	201,488	1	201,488	2,559	,118 ^p
	de Student	3149,083	40	78,727		
	Total	3350,571	41			

a. Variable dépendante : الجامعين_الاساتذة_أداء

b. Prédictors : (Constante), المادي_التحفيز

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	25,206	8,907		2,830	,007
	المعنوي التحفيز	,525	,328	,245	1,600	,118

a. Variable dépendante : الجامعين_الاساتذة_أداء

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التحفيز ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الجامعين_الاساتذة_أداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,108 ^a	,012	-,013	9,09850

a. Prédictors : (Constante), التحفيز

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	39,264	1	39,264	,474	,495 ^b
	de Student	3311,307	40	82,783		
	Total	3350,571	41			

a. Variable dépendante : الجامعين_الاساتذة_أداء

b. Prédictors : (Constante), التحفيز

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	31,561	11,304		2,792	,008
	التحفيز	,144	,209	,108	,689	,495

a. Variable dépendante : الجامعين_الاساتذة_أداء