



Ministry of Higher Education and Scientific Research

Ziane Achour University of Djelfa



Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences

Department management

## PhD Thesis Third Phase

Division: management

Specialty: public management

### Title:

*The role of public motivation mechanisms play in achieving Outstanding performance "from the perspective of teachers in the education sector of M'Sila Province "*

Prepared by: Allal Ali

Discussed and publicly approved on 21/07/2024 By the committee composed of:

Name and Surname	Dif Ahmed	University of Djelfa	President
Name and Surname	Bouragba kouider	University of Djelfa	Rapporteur
Name and Surname	Bouabdelli Yacine	University of Djelfa	CO
Name and Surname	Souissi Taha Abderrahman	University of Djelfa	Examiner
Name and Surname	Haouari Ameer	University of Djelfa	Examiner
Name and Surname	Bissar Abdelmoutaleb	University of M'Sila	Examiner
Name and Surname	Barkati Hocine	University of M'Sila	Examiner

University Year: 2023/2024



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: تسيير عمومي

### العنوان

دور آليات التحفيز العمومي في تحقيق الأداء المتميز " من وجهة نظر أساتذة المؤسسات التربوية العمومية "مديرية التربية لولاية المسيلة -الجزائر-

من إعداد  
علال علي

نوقشت وأجيزت بتاريخ 2024/07/21 من طرف اللجنة المكونة من:

أ.د ضيف أحمد	أستاذ	جامعة الجلفة	رئيسا
أ.د بورقبة قويدر	أستاذ	جامعة الجلفة	مشرفا ومقررا
أ.د بوعبدلي ياسين	أستاذ	جامعة الجلفة	مدعوا
د سويسي طه عبد الرحمان	أستاذ محاضر أ	جامعة الجلفة	ممتحنا
د هواري عامر	أستاذ محاضر أ	جامعة الجلفة	ممتحنا
أ.د بيبصار عبد المطلب	أستاذ	جامعة المسيلة	ممتحنا
أ.د بركاتي حسين	أستاذ	جامعة المسيلة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : تسيير عمومي

### العنوان

دور آليات التحفيز العمومي في تحقيق الأداء المتميز "  
من وجهة نظر أساتذة المؤسسات التربوية العمومية "مديرية التربية لولاية المسيلة -  
الجزائر-"

الأستاذ المشرف  
أ.د بورقبة قويدر

من إعداد الطالب (ة)  
علال علي

السنة الجامعية: 2024/2023

# إهداء

إلي روح ابي الطاهرة رحمه الله  
واسكنه فسيح جنانه  
إلى والدي الكريمة اطال الله في عمرها  
ومتعتها بالصحة والعافية  
إلى الاخوة الميلود، مراد، عادل وكل أولادهم  
إلى الأخت الغالية وكل أولادها  
إلى زوجتي الكريمة ورفيقة دربي  
إلى أولادي شهد، أمير، محمد الأمين  
والصغير فراس  
إلى كل الأهل، الأقارب والأصدقاء  
اهدي لهم جميعا ثمرة عملي هذا.

# شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين وأفضل الصلاة

وأتم التسليم على سيدنا ونبينا محمد سيد الأولين والآخرين

وعلى آله وصحبه ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين.

الحمد والشكر لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور

بورقبة قويدر، على توجيهاته وصبره وكرمه وحكمته، خلال

إشرافه على هذه الأطروحة.

أتقدم كذلك بالشكر والامتنان إلى أعضاء اللجنة الموقرة على

تفضلهم بقبول مناقشة وإثراء هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور عرعار محمد، على

الدعم، والمساندة، خلال إنجاز هذا العمل.

والى كل أساتذة قسم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم

التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة.

وإلى من ساهم في إنجاز هذا العمل كل الشكر والتقدير.

## الملخص

هدفت هذه الدراسة لإبراز دور آليات التحفيز العمومي في تحقيق الأداء المتميز، حيث تمثلت في الإشكالية التالية " ما دور آليات التحفيز العمومي في تحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية لولاية المسيلة؟" كما تم اختيار الاستبانة كأداة لجمع البيانات إضافة للمقابلة والملاحظة وتم اختيار عينة عشوائية مقدره ب 381 مفردة، كما تم استخدام البرنامج SPSS في تحليل المعلومات واختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- يوجد مستوى إدراك متوسط لمتغير التحفيز العمومي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية لولاية المسيلة.
- يوجد مستوى إدراك مرتفع لمتغير الأداء المتميز من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية لولاية المسيلة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين التحفيز العمومي والأداء المتميز من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية لولاية المسيلة.

وقد تم في الأخير تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها المساهمة في تشجيع الوصول الى التميز في أداء العاملين في القطاع العمومي عامة وفي قطاع التربية خاصة ومنها:

- ✓ إعادة التفكير في نظام التعويضات والمنح في الاطوار الثلاثة والحرص على ان لا تكون الفوارق المادية في أجور أساتذة الاطوار الثلاثة كبيرا، حفاظا على التوازن التعليمي بين مختلف المراحل التعليمية.
- ✓ التفكير في حل مشكلة الاكتظاظ في المؤسسات التعليمية ببناء هياكل تعليمية جديدة، وهذا حفاظا على الجانب المعنوي للمعلم والمتعلم معا.
- ✓ إشراك الأستاذ في عملية إتخاذ القرار وكذا تحديد اهداف العملية التعليمية وإجراء تقييمات دورية لها تمكن من اصلاح الأخطاء وتدارك النقائص.

الكلمات المفتاحية: التحفيز العمومي، الأداء المتميز، القطاع العمومي، قطاع التربية الوطنية.

## Abstract

This study aimed to elucidate the role of public motivation on achieving outstanding performance, beginning with the following problem statement: *"What role of public motivation mechanisms play in achieving Outstanding performance from the perspective of teachers in the education sector of M'Sila Province"* A questionnaire was chosen as the tool for data collection, along with interviews and observations. A random sample of 381 individuals was selected. The SPSS software was used to analyze the data and test the hypotheses. The study arrived at several key findings:

- There is an average level of awareness of the public motivation variable from the perspective of teachers in the education sector of M'Sila province.
- There is a high level of awareness of the outstanding performance variable from the perspective of teachers in the education sector of M'Sila province.
- There is a statistically significant impact at the significance level of  $\alpha \geq 0.05$  between public motivation and exceptional performance from the perspective of teachers in the education sector of M'Sila Province.

Finally, several suggestions and recommendations were presented that could contribute to encouraging the achievement of excellence in the performance of employees in the public sector in general and in the education sector in particular, including:

- Rethinking the compensation and bonus system across all three educational levels, ensuring that the financial disparities in the salaries of teachers at different levels are not significant, to maintain educational balance across various educational stages,
- Addressing the issue of overcrowding in educational institutions by constructing new educational structures to preserve the moral aspect for both teachers and students,
- Involving teachers in the decision-making process and setting educational goals, as well as conducting periodic evaluations to correct errors and address deficiencies.

**Keywords:** Public motivation, Outstanding performance, Public sector, National education sector.

## Résumé

Cette étude vise à éclaircir le rôle de la motivation de service public afin de parvenir à une excellente performance. Une étude qui se base sur la problématique suivante : **"Quel est le rôle de la motivation de service public dans l'atteinte d'une excellente performance, du point de vue des enseignants du secteur de l'Éducation de la Wilaya de M'sila ?"**. Le Questionnaire comme choix pour collecter les données, en plus de l'entretien et de l'observation. Un échantillon aléatoire de 381 participants a été sélectionné. L'utilisation du logiciel SPSS pour analyser les informations et tester les hypothèses. L'étude a abouti à plusieurs résultats, notamment :

- Il existe un niveau de compréhension moyen du facteur de la motivation de service public selon les enseignants du secteur de l'Éducation de la wilaya de M'sila.
- Il existe un niveau de compréhension élevé du facteur de l'excellente performance selon les enseignants du secteur de l'Éducation de la wilaya de M'sila.
- Il existe un lien statistiquement significatif  $\alpha \leq 0.05$  entre la motivation du service public et l'excellente performance selon les enseignants du secteur de l'Éducation de la wilaya de M'sila.

En fin, des propositions et des recommandations ont été formulées pour encourager l'atteinte de l'excellence dans la prestation des travailleurs du secteur public en général et du secteur de l'Éducation en particulier, nommément :

- Revoir le système des récompenses et des primes dans les trois cycles et veiller à ce que les écarts de rémunération entre les salaires des enseignants dans les trois cycles ne soient pas si importants, afin de préserver l'équilibre éducatif entre les différents stades éducatifs.
- Penser à résoudre le problème de surcharge dans les établissements scolaires en construisant plus de structures éducatifs, pour l'épanouissement de l'enseignant et de l'apprenant.
- Opter pour la numérisation dans le processus éducatif pour un gain de temps et d'effort, ainsi que l'utilisation des nouvelles technologies pour le traitement des dossiers des enseignants, ce qui apporte une transparence accrue.
- Faire participer l'enseignant dans la prise de décision et définir des objectifs pour le processus éducatif, ainsi que procéder à des évaluations périodiques pour corriger les erreurs et remédier aux insuffisances.

**Mots-clés :** motivation de service public, excellente performance, secteur public, secteur de l'Éducation nationale.



# الفهرس



## فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
I	الاهداء
II	الشكر
III	ملخص الدراسة باللغة العربية
IN	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
V	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
VI	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
أ-س	المقدمة

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتحفيز العمومي

01	تمهيد
02	المبحث الأول: ماهية التحفيز
02	المطلب الأول: مفهوم التحفيز العمومي
05	المطلب الثاني: أهمية التحفيز وأهدافه
07	المطلب الثالث: أساسيات التحفيز
09	المطلب الرابع: آليات التحفيز
11	المبحث الثاني: أنواع التحفيز
11	المطلب الأول: الحوافز المادية والمعنوية
15	المطلب الثاني: الحوافز الفردية والجماعية
16	المطلب الثالث: الحوافز الإيجابية والسلبية
18	المطلب الرابع: الحوافز الداخلية والخارجية
20	المبحث الثالث: النظريات المفسرة للحوافز
20	المطلب الأول: النظريات الكلاسيكية

23	المطلب الثاني: نظريات المحتوى.....
27	المطلب الثالث: النظريات العملية.....
33	المطلب الرابع: المقارنة بين نظريات التحفيز.....
38	المبحث الرابع: نظام الحوافز.....
38	المطلب الأول: تصميم نظام الحوافز.....
42	المطلب الثاني: قواعد وخصائص نظام الحوافز الفعال.....
44	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز.....
45	المطلب الرابع: شروط نجاح نظام الحوافز وأسباب فشله.....
49	خلاصة الفصل.....

### الفصل الثاني: الإطار العام للأداء المتميز

50	تمهيد.....
51	المبحث الأول: ماهية الأداء.....
51	المطلب الأول: مفهوم الأداء وخصائصه.....
54	المطلب الثاني: محددات الأداء ومكوناته.....
55	المطلب الثالث: قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه.....
59	المطلب الرابع: أبعاد ومعدلات الأداء وتقييمه.....
62	المبحث الثاني: ماهية الأداء المتميز.....
62	المطلب الأول: مفهوم الأداء المتميز، أهميته وأهدافه.....
66	المطلب الثاني: الأداء المتميز، المقومات، الدوافع والمعايير.....
71	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحقيق الأداء المتميز.....
72	المطلب الرابع: تحديات الأداء المتميز ومؤشرات قياسه.....
75	المبحث الثالث: أساليب ونماذج الأداء المتميز.....
75	المطلب الأول: أساليب تحقيق الأداء المتميز.....
78	المطلب الثاني: النموذج الياباني.....
79	المطلب الثالث: النموذج الأوروبي.....
81	المطلب الرابع: النموذج الأمريكي والنموذج الجزائري.....

86	المبحث الرابع: العلاقة النظرية بين آليات التحفيز العمومي والأداء المتميز.
86	المطلب الأول: الحوافز والأداء.....
88	المطلب الثاني: الحوافز المادية والمعنوية والأداء المتميز .....
89	المطلب الثالث: نظام الحوافز وكفاءة الإدارة .....
90	المطلب الرابع: أبعاد التحفيز العمومي والأداء المتميز .....
97	خلاصة الفصل .....

### الفصل الثالث: واقع آليات التحفيز العمومي في تحقيق الأداء المتميز

#### بمديرية التربية لولاية المسيلة

94	تمهيد .....
95	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية التربية.....
95	المطلب الأول: لمحة تاريخية.....
96	المطلب الثاني: مصالح مديرية التربية.....
99	المطلب الثالث: المؤسسات التعليمية في الجزائر.....
100	المطلب الرابع: توزيع الأساتذة والتلاميذ والمؤسسات.....
103	المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....
103	المطلب الأول: منهج الدراسة.....
103	المطلب الثاني: أداة الدراسة.....
106	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة.....
108	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة.....
113	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج البيانات الميدانية.....
113	المطلب الأول: التوجهات والميولات نحو للمحور الأول التحفيز العمومي.....
116	المطلب الثاني: التوجهات والميولات نحو المحور الثاني الأداء المتميز.....
120	المطلب الثالث: التوجهات والميولات نحو متغيرات الدراسة وأبعادهم.....
120	المطلب الرابع: تحليل الارتباطات بين التحفيز العمومي وأبعاده والأداء المتميز بأبعاده.....
121	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.....

121	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية.....
122	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية.....
132	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....
133	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.....
135	خلاصة الفصل.....
136	خاتمة.....
141	المراجع.....
158	الملاحق.....



# فهرس الجداول



## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
35	مساهمة سكينر وأوشي في إثراء مجال التحفيز	(01-01)
101	توزيع الأساتذة والتلاميذ على المؤسسات التعليمية في ولاية المسيلة	(01-03)
104	يوضح مقابلة الإجابات للأوزان	(02-03)
105	يوضح الاتجاهات وما يقابلها من متوسط مرجح	(03-03)
105	يوضح مستوى الأبعاد والمتغيرات	(04-03)
107	توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص والسمات الشخصية	(05-03)
109	يوضح آراء المحكمين وحساب معامل لوتشي	(06-03)
111	معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه من المحور الأول	(07-03)
111	معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه من المحور الثاني	(08-03)
112	إرتباط كل من الأبعاد والمتغيرات بالدرجة الاستبانة الكلية	(09-03)
113	إجابات أفراد العينة إتجاه بعد الحوافز المادية	(10-03)
115	إجابات أفراد العينة إتجاه بعد الحوافز المعنوية	(11-03)
116	إجابات أفراد العينة إتجاه بعد الإنجاز	(12-03)
118	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد المبادرة والإبداع	(13-03)
119	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد الاستمرارية في التميز	(14-03)
120	مستويات إدراك متغيرات الدراسة وأبعادها	(15-03)
120	ارتباط أبعاد التحفيز العمومي وأبعاد الأداء المتميز	(16-03)
121	ارتباط تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التحفيز العمومي على الأداء المتميز	(17-03)
122	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الحوافز المادية على الإنجاز	(18-03)
124	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الحوافز المادية على المبادرة والإبداع	(19-03)
125	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الحوافز المادية	(20-03)

	والاستمرارية في التميز	
127	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الحوافز المعنوية على الإنجاز	(21-03)
128	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الحوافز المعنوية على المبادرة والإبداع	(22-03)
130	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الحوافز المعنوية على الاستمرارية في التميز	(23-03)
132	يوضح التحليل الأحادي لاتجاهات المستجوبين نحو بعد التحفيز العمومي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية	(24-03)
133	الاختبار البعدي Tukey لتحديد الفروق في اتجاهات المستجوبين نحو التحفيز العمومي استنادا لسنوات العمل	(25-03)
133	التحليل الأحادي لاتجاهات المستجوبين نحو بعد الأداء المتميز تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية	(26-03)



# فهرس الأشكال



## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
س	نموذج الدراسة	(01)
23	نظرية تدرج الحاجات لماسلو	(01-01)
33	المقارنة بين نظرية ماسلو ونظرية هيرزنبيرج ونظرية ماكيلاد	(02-01)
34	المقارنة بين نظرية ماسلو ونظرية هيرزنبيرج ونظرية الدوفير	(03-01)
38	خطوات تصميم نظام الحوافز	(04-01)
43	قواعد نظام الحوافز الفعال	(05-01)
56	العوامل المؤثرة في الأداء	(01-02)
79	النموذج الياباني	(02-02)
81	النموذج الأوروبي	(03-02)
84	نموذج مالكولم بالدريج	(04-02)
98	الهيكل التنظيمي لمديرية التربية	(01-03)
122	الارتباط الخطي للتحفيز العمومي والأداء المتميز	(02-03)
123	الارتباط الخطي للحوافز المادية والإنجاز	(03-03)
126	الارتباط الخطي للحوافز المادية والاستمرارية في التميز	(04-03)
128	الارتباط الخطي للحوافز المعنوية والإنجاز	(05-03)
129	الارتباط الخطي للحوافز المعنوية والمبادرة والإبداع	(06-03)
131	الارتباط الخطي للحوافز المعنوية والاستمرارية في التميز	(07-03)



# فهرس الملاحق



فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
161	قائمة المحكمين	01
162	الاستمارة	02
166	نتائج مخرجات برنامج SPSS	03



# مقدمة



## مقدمة:

إن التطور التكنولوجي المتسارع والتغير المعرفي المستمر في مختلف مجالات الحياة، فرض على المنظمات على اختلافها، مواكبة هذه التحولات المتسارعة، فالمنظمات الحديثة لم تعد تهتم بالموارد البشرية غير المؤهلة، مما يتطلب توفير كفاءات بشرية متنوعة المعارف والمعارف والمداير باعتبار أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي والقوة القادرة على الخلق والعبء لتحقيق الأهداف والرؤى للمنظمات، كما أن الاستثمار فيه بتوفير العمالة الجيدة والمؤهلة وكسب المهارات المطلوبة والبحث في كل العوامل المؤثرة في أدائه للوصول إلى أقصى كفاءته الممكنة يقربها أكثر من تحقيق أهدافها.

إلا أن الوصول إلى أقصى كفاءة ممكنة لن يتأتى بالمقدرة لوحدها التي هي مجموعة من المهارات والمعارف والقدرات سواء الذاتية أو المكتسبة عن طريق التعلم والتدريب، بل وجب البحث في سلوكه الإنساني واستخلاص أهم السياسات والسبل المؤثرة في رغبته في أداء مهامه وهي الشق الثاني ارتباطاً بالمقدرة للوصول إلى تحقيق الأهداف.

إن من أهم هذه السياسات البالغة الأهمية سياسة التحفيز التي تنتهجها المنظمات لما لها من تأثير إيجابي في الرفع من أداء عمالها لذا وجب عليها بناء نظام تحفيزي فعال مبني على عدة معايير واضحة ودقيقة وشفافة تدفع بالفرد إلى القيام بعمله على النحو المناط إليه بالشكل الذي يلبي حاجاتهم وبما يحقق أهدافها المراد تحقيقها.

ومن هنا تبرز أهمية التحفيز بالنسبة لكل من المنظمة والعاملين، لذا فإن التحفيز يعد فرصة حاسمة للمنظمات لتعزيز تميزها وتطورها من خلال حث ودفع العاملين بها للمشاركة بشكل فعال في كل الأنشطة التي تعود بالفائدة على المنظمة وتحقيق التميز. فشعور العاملين بالتحفيز والحماس يشجعهم على العمل بجهد أكبر، ويعزز الإبداع والابتكار، والرضا الوظيفي، ويساهم في تحسين مهاراتهم.

التحفيز هو المقابل للأداء، ويعتبر الأداء المتميز أحد أهم العوامل التي تؤثر على نجاح أي منظمة، فقد أصبح مطلباً وليس خياراً، لهذا تسعى جميع المنظمات إلى تحسين أدائها من خلال عدة خطوات تتمثل في توفير الموارد اللازمة، التدريب والتطوير المستمر في تعزيز مهارات العاملين وقدراتهم وتعزيز التفاعل والتواصل بينهم، وتوفير البيئة الملائمة للعمل، مما يساهم في

تمكين العاملين والمنظمات من تحقيق الأداء المتميز في مختلف المجالات، مما يؤدي أيضا الى تحقيق أهداف المؤسسات بشكل فعال.

وتأتي أهمية التحفيز العمومي لتحقيق الأداء المتميز في التحفيز المناسب للعاملين ودفعهم نحو العمل الجماعي باستخدام الوسائل المتاحة خاصة منها التكنولوجية وتعزيز أدائهم.

يعد قطاع التربية والتعليم من القطاعات الحيوية التي تسهم في تنمية وتعليم الأجيال الناشئة، بهدف تمكينها من مواكبة تحديات المجتمع والتكيف مع متطلبات الحياة المعاصرة، يبدأ هذا المسار بالمعلمين الذين يقودون عملية التعليم ويسعون جميعا نحو هدف مشترك، وهو خلق مجتمع مزدهر وقادر على تطوير نوعية الحياة.

وعليه فمن الضروري اعتماد المؤسسات العمومية خاصة التربوية بمعايير التحفيز والأداء المتميز عند تطوير أداء موظفيها شأنها شأن أي مؤسسة أخرى فهي تبحث عن الاهتمام بمواردها البشرية والاعتناء بها قصد تحقيق أهدافها في بيئة ديناميكية.

من خلال ما سبق يتضح أن التحفيز العمومي قد يكون له دور في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات للعمومية.

وسنحاول من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على دور آليات التحفيز العمومي في تحقيق الأداء المتميز في هذه المؤسسات.

من خلال التقديم السابق تم طرح الاشكالية الرئيسية التالية:

**ما دور آليات التحفيز العمومي في تحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر**

**أساتذة قطاع التربية لولاية المسيلة؟**

وتندرج تحت هذا الإشكالية عدة أسئلة فرعية أهمها:

- ما هو مستوى إدراك التحفيز العمومي بأبعاده من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية لولاية المسيلة؟

- ما هو مستوى إدراك الأداء المتميز بأبعاده من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية لولاية المسيلة؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين التحفيز العمومي والأداء المتميز للعاملين بالقطاع العمومي؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين أبعاد التحفيز العمومي وأبعاد الأداء المتميز للعاملين بالقطاع العمومي؟
- هل توجد فروق في اتجاهات المستجوبين نحو بعد التحفيز العمومي التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟
- هل توجد فروق في اتجاهات المستجوبين نحو بعد الأداء المتميز التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

### فرضيات الدراسة:

للإجابة على هذه التساؤلات، يمكن اقتراح الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين التحفيز العمومي والأداء المتميز للعاملين بالقطاع العمومي.

ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الحوافز المادية والإنجاز للعاملين بالقطاع العمومي.

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الحوافز المادية والمبادرة والإبداع للعاملين بالقطاع العمومي.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الحوافز المادية والاستمرارية في التميز للعاملين بالقطاع العمومي.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الحوافز المعنوية والإنجاز للعاملين بالقطاع العمومي.

**الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الحوافز المعنوية والمبادرة والإبداع للعاملين بالقطاع العمومي.

**الفرضية الفرعية السادسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الحوافز المعنوية والاستمرارية في التميز للعاملين بالقطاع العمومي.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** تتعلق هذه الفرضية بالفروق في اتجاهات المستجوبين نحو بعد التحفيز العمومي التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات العمل).

الفرضية الرئيسية الثالثة: تتعلق هذه الفرضية بالفروق في اتجاهات المستجوبين نحو بعد الأداء المتميز التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات العمل).

#### أهمية الموضوع:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المؤسسات العمومية في الاقتصاديات الحديثة، حيث تساهم نتائجها في مساعدة مسيري المؤسسات العمومية عامة والتربوية خاصة في تحسين اداءها، وهذا من خلال التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة التحفيز العمومي والأداء المتميز والوقوف على الجوانب الإيجابية والسلبية التي ينبغي الاهتمام بها من اجل تحقيق اهداف هذه المؤسسات وتقديم أفضل الخدمات التعليمية والتربوية فيها.

كما أن الجانب التطبيقي لهذه الدراسة يمكننا من تحديد الآليات المختلفة التي من شأنها الرفع من مستويات التحفيز العمومي في سبيل تحقيق الأداء المتميز وذلك من خلال ملامسة واقع متغيرات الدراسة ميدانيا.

#### أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في محاولة إبراز الدور المحتمل لآليات التحفيز العمومي في تحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر أساتذة المؤسسات التربوية العمومية بولاية المسيلة وذلك من خلال:

- محاولة الإحاطة بمفهوم التحفيز العمومي والأداء المتميز.
- محاولة إدراك درجة تأثير التحفيز العمومي على الأداء المتميز لدى أساتذة المؤسسات التربوية العمومية بولاية المسيلة.
- محاولة معرفة مدى استجابة مجتمع الدراسة للتحفيز المعنوي والتحفيز المادي.
- السعي الى التعرف على نظام تحفيز فعال قد يؤدي بأساتذة قطاع التربية الى تحقيق الأداء المتميز.
- محاولة زرع فكر الأداء المتميز لدي مجتمع الدراسة ومن خلاله كل المؤسسات العمومية.

- محاولة الوصول لنتائج وتقديم اقتراحات قد تساهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسات العمومية بشكل عام.

### مبررات اختيار الموضوع:

#### ✓ المبررات الذاتية:

يعتبر قطاع التربية من أهم القطاعات على الإطلاق كونه أساس المجتمع وأحد ركائزه وأساسه، والمدرسة العمومية الجزائرية بكل أطوارها ومنذ الاستقلال ساهمت في تكوين أجيال من الإطارات والكوادر الذين خدموا بلادهم بكل إخلاص وتفان ومازالوا على ذلك فكان من واجبنا اليوم ان ندعم هذه الجهود بان نبحت وندرس في كل ما من شأنه أن يحسن ويطور أداء العاملين فيها ويحقق أهدافها بصفة خاصة والمؤسسات العمومية بصفة عامة.

#### ✓ المبررات الموضوعية:

موضوع التحفيز والأداء من المواضيع المرتبطة بالسلوك الإنساني الذي تناولته العديد من الدراسات عبر مختلف الأزمنة والعصور، لكن التطور التكنولوجي المتسارع وتغيرات أنماط الحياة أثرت على المؤسسة ومحيطها باعتبارها جزء من المجتمع، ولأن هذا التطور غير محدود ولا يتوقف أصبح من الضروري مسابته والتأقلم مع افرازاته من خلال الاهتمام أكثر بالعنصر البشري والبحث عن أفضل سبل تحفيزه والوصول الى أداء متميز له بما يحقق اهداف المؤسسة.

والمؤسسة العمومية شأنها شأن المؤسسات الخاصة الأخرى تستهدف التميز في أدائها وسط هذا المحيط الدائم الحركية والتغير، وهذ من خلال التحليل المستمر والدراسة المعمقة لموردها البشري وهو ما دفعنا لمحاولة البحث عن الآليات المختلفة لتحفيز العنصر البشري في المؤسسة العمومية من أجل تحقيق الأداء المتميز.

### منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية البحث التي تهدف الى محاولة تحديد آليات التحفيز في المؤسسة العمومية التي يمكن استخدامها في سبيل تحقيق الأداء المتميز وكذا الإجابة على مختلف الفرضيات المرتبطة بموضوع دراستنا تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وهذا من خلال الاستعانة بالكتب، المقالات، المجالات ومواقع شبكة الانترنت المتعلقة بموضوع البحث، وفي

الجانب التطبيقي فقد تم اختيار الاستبانة كأداة لجمع البيانات وكذا الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 26 لتحليل متغيرات الاستبانة.

#### حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة على المؤسسات التربوية العمومية "مديرية التربية لولاية المسيلة".
- الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 10 فيفري 2023 الى غاية 20 ماي 2024.
- الحدود البشرية: إعتمدت هذه الدراسة على عينة متمثلة في أساتذة المؤسسات التربوية العمومية "مديرية التربية لولاية المسيلة" للأطوار الثلاثة (التعليم الابتدائي، التعليم المتوسط والتعليم الثانوي).

#### الدراسات السابقة:

سيتم عرض اهم الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة، التحفيز والأداء المتميز وعلاقة كل منهما ببعض المتغيرات الأخرى.

**1 - دراسة (وهيبة مسعي ونوال بوعلاق، 2020) بعنوان التحفيز احد اهم ممارسات إدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز.**

تهدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة التحفيز كأحد اهم ممارسات إدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز.

توصلت الدراسة إلى أن التحفيز هو عملية إيجابية تدفع الفرد الى العمل الجاد والإنجاز العالي وزيادة في قدراته الابتكارية والإبداعية، تؤدي العدالة الموضوعية في توزيع الفوائد والحوافز وتكافؤ الفرص بين الموظفين على وقع روحهم المعنوية مما يزيد من قدراتهم الإبداعية.

**2 - دراسة (وليد شفيق علي البيضة، 2022) بعنوان تأثير الحوافز المادية والمعنوية على جودة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.**

اهتم الباحثان بالعوامل التي تقوي الأداء الوظيفي ووجدا أن الحوافز المادية والمعنوية بمختلف أنواعها لها تأثير على مستوى تحسين جودة الأداء، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أكثر أنواع الحوافز تأثيرا على مستوى الأداء الوظيفي.

توصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية والمعنوية أكثر أنظمة الحوافز تأثيراً على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، وقد أوصت بضرورة التركيز على هذين النمطين ودراسة درجة موائمة تلك النظم مع الاحتياجات الفعلية للموظفين.

3-دراسة (محمد بن سعد أبوحميد، 2020) بعنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين.

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء المورد البشري بشركة نسما القابضة بجدة، ولتقصي أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء لدى العاملين بشركة نسما القابضة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة البحث من 60 عاملاً بشركة نسما القابضة، وتم توزيع 60 استبانة تم استردادها بالكامل.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تتبع شركة نسما القابضة نظام فعال للحوافز يحقق رضا العاملين، وتوجد عالقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية بشركة نسما القابضة.، وتوجد عالقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية بشركة نسما القابضة.

4 - دراسة ( Niyi Jacob Ogunode, 2023 ) بعنوان

**Impact Of Motivation On Academic Staff Job Performance In Tertiary Institutions In Nigeria.**

تهدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس داخل مؤسسات التعليم العالي، اعتمدت هذه الدراسة على البيانات الثانوية التي تم جمعها من المنشورات عبر الأنترنت والمواد المطبوعة.

توصلت الدراسة إلى أن الدافع يؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي. تم تحديد برامج تحفيزية مختلفة، بما في ذلك تدريب الموظفين، وبيئة عمل مواتية، ومرافق البنية التحتية الحديثة، ودفع الرواتب بسرعة، والوصول إلى البحوث، والمشاركة في صنع القرار، والتقدير، وخطابات الثناء، والجوائز، كمحركات رئيسية لتعزيز الأداء الوظيفي الأكاديمي..

5 - دراسة ( Haidjer Sabah, Nidhal Mgdmi, 2020 ) بعنوان

**The Role of Human Resource Management in Achieving Outstanding Performance Through Individual Culture: An Analytical Study of a Sample of Iraqi Ministry of Interior Officers**

الهدف من هذا البحث هو معالجة الفجوة المعرفية المحدودة المتعلقة بمتغيرات البحث، والتي تشمل اكتساب فهم شامل لمفهوم إدارة الموارد البشرية (HRM)، ودراسة أبعادها الخمسة (الاجذب والتوظيف، التدريب والتطوير، تحفيز الموظفين، الأجور والمكافآت، تقييم الأداء)، استيعاب فكرة الأداء الاستثنائي للموظفين داخل بيئة الدراسة، والاعتراف بمفهوم الثقافة الفردية داخل بيئة الدراسة. علاوة على ذلك، فإن الهدف هو فهم الارتباط والتأثير بين المتغيرات قيد البحث، وقياسها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة. تم الحصول على البيانات من خلال إجراء مسح إستهدف موظفي وزارة الداخلية العراقية.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها أن تنفيذ أساليب إدارة الموارد البشرية المناسبة لديه القدرة على تطوير قدرات المسؤولين وتحسين مشاركتهم مع العملاء والمجتمع. عندما يشعر الموظفون بشعور التقدير والتشجيع من المشرفين عليهم، إلى جانب جو العمل المواتي، فإن مستوى التزامهم وولائهم يرتفع، مما يؤدي إلى أداء فردي استثنائي. وتكشف الدراسة عن الحاجة إلى تحسين بعض جوانب إدارة الموارد البشرية، مثل توفير التدريب المستمر وتطوير المهارات اللازمة، فضلاً عن تقديم المكافآت والحوافز للأداء المتميز.

## 6- دراسة (تافليس كحلوش وهيبة، 2018) بعنوان أثار الحوافز على أداء الموظف العام في الجزائر.

تهدف هذه الدراسة معرفة أثر الحوافز على أداء الموظف العام في الجزائر، من خلال مدى إنعكاس نمط التحفيز المكرس قانوناً على أداء الموظف في الإدارة العامة، هذا الأداء الذي لم يعد يرتكز على زيادة المردودية و بلوغ مستوى عالي من الأداء فحسب، بل أصبح يتطلع الى تحقيق أعلى مستويات الجودة والتميز.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها أن اتجاهات أغلبية الموظفين سلبية حول حوافز بيئة العمل الإدارية والمكانية والحوافز المعنوية، عدم كفاية الحوافز المادية والمعنوية كما هي مكرسة قانوناً، تبقى الحوافز المادية وعلى رأسها الراتب تشكل المطلب الأولي لبعث حركية الأداء الوظيفي بالإدارة العمومية، يبقى مشكل عدم وجود معايير مسبقة وواضحة حول قياس الأداء في القطاع العام مطروحاً بقوة وهو ما يصعب من عملية توزيع الحوافز حسب الأداء الفعلي المقاس بطرق موضوعية.

7 - دراسة (غانم هاجرة، 2017) بعنوان دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة تسيير الموارد البشرية ودورها في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في بعض المؤسسات الخدمية (جامعة المسيلة -مديرية الشؤون الدينية -مديرية التجارة) حيث كان المتغير المستقل سياسات تسيير الموارد البشرية، والمتغير التابع تمثل في الأداء المتميز للعاملين بأبعاده الخمسة (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التعلم المستمر)، تم استخدام الاستبيان لغرض جمع البيانات من افراد العينة التي بلغت 229 مفردة.

توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الخدمية محل الدراسة، والعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع هي علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية.

8 - دراسة (بوعنينة وهيبة وسلامة وفاء، 2022) بعنوان أثر التحفيز الذاتي (الدوافع) على تنمية الموارد البشرية في مؤسسات المحروقات بسكيكدة.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم التحفيز الذاتي (الدوافع) للموارد البشرية في مؤسسات المحروقات بسكيكدة وأثر ذلك على تمميتهم، حيث استهدفت الدراسة عينة من أفراد مؤسسات المحروقات بسكيكدة، بلغ عدد الاستمارات الموزعة (100) استمارة أستردها منها (96) أي بنسبة استرداد بلغت 96 %.

توصلت الدراسة إلى أن للتحفيز الذاتي أثر على تنمية الموارد البشرية في مؤسسات المحروقات بسكيكدة بدرجة متوسطة، كما أنه أحيانا ما يتأثر الأفراد بعوامل التحفيز الذاتي مما جعل تمميتهم متوسطة.

9- دراسة (بيصار عبد المطلب، 2017) بعنوان دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسات الأعمال.

هدفت الدراسة الى إبراز مدى مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، ولتحقيق ذلك فقد تم جمع ومعالجة وتحليل آراء (141) عاملا من العاملين الإداريين في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية مع استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لاختبار فرضياتها.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها هناك علاقة تأثير وارتباط قوية وموجبة وذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وبين متغيرات الأداء المتميز .

#### 10 - دراسة (Sudi Apaka , Sefer Gümüş, 2015) بعنوان

**A Research about the effect of the leadership qualities of public administrators on the motivation of the employees.**

هدفت الدراسة الى تحديد مساهمة الصفات القيادية لدى المشرفين على التحفيز وأداء الموظفين في الإدارة العامة، حيث تم استخدام استبانة مكونة من 27 سؤالاً وزعت على 100 موظف يعملون في مؤسسات عامة في مناطق مختلفة من إسطنبول.

توصلت الدراسة الى أن تحفيز الموظفين ونجاحهم غير ممكن إذا لم يشاركهم القائد تجربته ومنهجه في التسيير وإمدادهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب، فالأوامر والمعاملات والتصرفات المبنية فقط على الخوف تخلق إدارة قائمة على الضغط مما يسبب ضرراً واضحاً على الموظف العمومي ويعجل بفشله. بالإضافة الى أن العدل في تطبيق القواعد التأديبية بين جميع الموظفين في المؤسسات التي يعملون بها يزيد من التحفيز، وأن هذا الأخير يتأثر بنوع القيادة الإدارية على أساس أن الموظف والمسؤول يحققان النجاح معاً، لأن النجاح والأداء يتعلقان بالخطوة وبرنامج العمل الجماعي في المؤسسات وأماكن العمل.

#### 11 - دراسة (Latif et Fadel, 2020) بعنوان

**Human capital and educated organizations and their impact on outstanding performance an analytical study of the views of sample of employees of the faculties at the university of MUTHANNA**

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين رأس المال البشري ورفع الأداء المتميز للمتعلمين، من خلال دراسة ميدانية لعينة من العاملين في جامعة المثنى بالعراق، شملت (81) موظفاً من مختلف الكليات.

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين رأس المال البشري ورفع الأداء المتميز في تلك المنظمة حيث أشارت الدراسة الى ضرورة أن تنشئ كليات عينة الدراسة وحدة إدارية متخصصة في رعاية الموظفين المبدعين والتميزين ودعمهم مادياً ومعنوياً ومرافقتهم علمياً وإدارياً مع إشراكهم في الاجتماعات واللقاءات التي تعزز معرفتهم بالقضايا الإستراتيجية خاصة في مجلس الكلية حتى يتمكنوا من القيام بأدوارهم الإستراتيجية، كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بدرجة عالية بالقيادة والحوكمة.

**12-دراسة (محمد عرعار و بولرباح عسالي 2021) بعنوان مساهمة الاستغراق الوظيفي الفعال في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات التربوية في الجزائر.**

هدفت الدراسة الى تبيان دور الاستغراق الفعال في تحقيق الأداء المتميز لدى موظفي المؤسسات التربوية العمومية بولاية الجلفة الجزائر، حيث كان مجتمع الدراسة عبارة عن 120 موظف وكانت العينة 60 موظفا تم استجوابهم من خلال استبانة ومقابلات مع بعض الموظفين، توصلت الدراسة الى وجود مستويات مرتفعة لإدارة الوقت والأداء المتميز، ووجود مساهمة للاستغراق الفعال في تحقيق الأداء المتميز.

**13-دراسة ( Razim Aliyev and Razia Isaeva, 2023 ) بعنوان**

**Excellence in teaching at Azerbaijani universities: a conceptualisation**

تهدف هذه الدراسة الى كيفية تصور الجهات الفاعلة في التعليم العالي في أذربيجان للتميز في التدريس وكيفية تعزيزه على مستويات مختلفة.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج الرئيسية منها وجود عدة عوائق أمام تحقيق التميز، وترتبط بشكل أساسي بالافتقار الواضح إلى إطار عملي لتحديد معايير التميز في التدريس، وقياسها وإنشاء نظام معزز بالموارد يمكن أن يسمح باستمرار العملية.

**14 - دراسة (نعيمة بوكلتوم، 2023) بعنوان أهمية التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي"دراسة**

**استطلاعية من وجهة نظر عمال مديرية الضرائب بولاية تيبازة".**

هدفت الدراسة الى معرفة أهمية ودور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في مديرية الضرائب لولاية تيبازة، تم استخدام الاستبيان واقتصرت عملية التوزيع على العينة العشوائية البسيطة كما تم تحليل البيانات باستخدام (SPSS).

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين مما ساعد في خلق جو عمل محفز كما أشارت الدراسة الى وجود خلل في نظام التحفيز بمديرية الضرائب بتيبازة، خاصة فيما تعلق بالحوافز المادية وبيئة العمل، ما نتج عنه نقص في مستوى الرضا الوظيفي لدى بعض من أفراد العينة وعليه فقد اقترحت الدراسة تكثيف الدورات التكوينية من اجل تنمية معلومات عمالها، تحسين سلوكهم، تعديل اتجاهاتهم، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم مما يؤدي في الأخير الى رفع الرضا الوظيفي لدى موظفيها ولعمالها.

## 15- دراسة (طلحة عبد القادر ويزيد قادة 2019) بعنوان أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التحفيز على الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة الإسمنت بسعيدة كعينة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وذلك باستخدام استبيان يتضمن مجموعة من العبارات تتمحور حول التحفيز المادي والمعنوي وكذلك الرضا الوظيفي. توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير دال إحصائياً للتحفيز المادي والمعنوي على الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة الأسمنت بسعيدة، غير أن التحفيز المعنوي كان لها تأثير أكبر في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال، حيث أن التحفيز المادي فسرت ما قيمته (19,7%) من التغير الحاصل في الرضا الوظيفي، بينما التحفيز المعنوي فسرت ما قيمته (43,4%) من التغير الحاصل في الرضا الوظيفي.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المذكورة يتبين لنا أن جميع الدراسات تناولت بشكل عام موضوع التحفيز والأداء المتميز من خلال أبعاد مختلفة، حيث نجد أن دراسة (وهيبه مسعي ونوال بوعلاق، 2020) بينت دور التحفيز كأحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز. وأوضحت دراسة (وليد شفيق علي البيضة، 2022) كيفية تأثير الحوافز المادية والمعنوية على مستوى تحسين جودة الأداء داخل المؤسسات. وفي نفس المسار قدمت دراسة (محمد بن سعد أبوحميد، 2020) أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء المورد البشري، بينما نجد أن دراسة (Niyi Jacob Ogunode, 2023) اهتمت بمعرفة تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس داخل مؤسسات التعليم العالي. في حين اهتمت دراسة (Haider Sabah, Nidhal Mgadmi, 2020) بالأبعاد الخمسة (الجدب والتوظيف، التدريب والتطوير، تحفيز الموظفين، الأجور والمكافآت، تقييم الأداء).

كما حاولت دراسة (تافليس كطوش وهيبه، 2018) معرفة أثر الحوافز على أداء الموظف العام في الجزائر من خلال مدى انعكاس نمط التحفيز المكرس قانوناً على أداء الموظف في الإدارة العامة. وفي دراسة (غانم هاجرة، 2017) تم توضيح دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في بعض المؤسسات الخدمية، فيما توصلت دراسة (بوعنينة وهيبه وسلامة

وفاء، 2022) إلى تقييم التحفيز الذاتي للموارد البشرية في المؤسسة وأثر ذلك على تمثيتهم، واهتمت دراسة (بيصار عبد المطلب، 2017) بإبراز مدى مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز لعينة من المؤسسات الاقتصادية. كما اهتمت دراسة ( Sudi Apaka , Sefer Gümüş, 2015) بتحديد مساهمة الصفات القيادية لدى المشرفين على التحفيز وأداء الموظفين في الإدارة العامة، فيما ركزت دراسة (Latif et Fadel, 2020) على تحديد العلاقة بين رأس المال البشري ورفع الأداء المتميز للمتعلمين. بينما حاولت دراسة (محمد عرعار وبولرباح عسالي، 2021) تبيان دور الاستغراق الفعال في تحقيق الأداء المتميز لدى موظفي المؤسسات التربوية العمومية،

أما في دراسة (Razim Aliyev and Razia Isaeva, 2023) أظهرت النتائج وجود عدة عوائق أمام تحقيق التميز، وترتبط بشكل أساسي بالافتقار الواضح إلى إطار عملي لتحديد معايير التميز في التدريس. بينما حاولت دراسة (نعيمة بوكلتوم، 2023) معرفة أهمية ودور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في مديرية الضرائب، وفي نفس المسار قدمت دراسة (طلحة عبد القادر ويزيد قادة، 2019) معرفة مدى تأثير التحفيز على الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة.

#### ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة والتي أجريت في بيئات مختلفة، إلا أن دراستنا تناولت جانبا مهما من الموارد البشرية ألا وهو التحفيز العمومي ودوره في تحقيق الأداء المتميز في المنظمات العمومية.

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بيئة التطبيق، والحدود المكانية، إذ أجريت الدراسة على المؤسسات التربوية العمومية مديرية التربية لولاية المسيلة في الجزائر.
- تناولها للمتغيرين مع التحفيز العمومي وتحقيق الأداء المتميز إذ تناولت بعض الدراسات التحفيز وبعضها الأداء المتميز.
- تختلف من خلال التميز في أهدافها من خلال دراسة التحفيز العمومي ودوره في تحقيق الأداء المتميز.

– اعتمدت الدراسة الحالية في تحديد متغيرات التحفيز العمومي على (التحفيز المادي - الحوافز المعنوية)، أما ما يتعلق بالأداء المتميز فقد تم الاعتماد على (الإنجاز - المبادرة والإبداع - الإستمرارية في التميز).

### الاستفادة من الدراسات السابقة:

إستفادت الدراسة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وصياغة عبارات الاستبيان.

### هيكل البحث:

يتكون هذا البحث من ثلاثة فصول، الفصل الأول والثاني للجانب النظري، والفصل الثالث يتعلق بالجانب الميداني.

في الفصل الأول تضمن مختلف المفاهيم المتعلقة بالتحفيز، مفهومه، أهميته، أنواعه، والنظريات المفسرة له وكذلك عرض لنظام للحوافز.

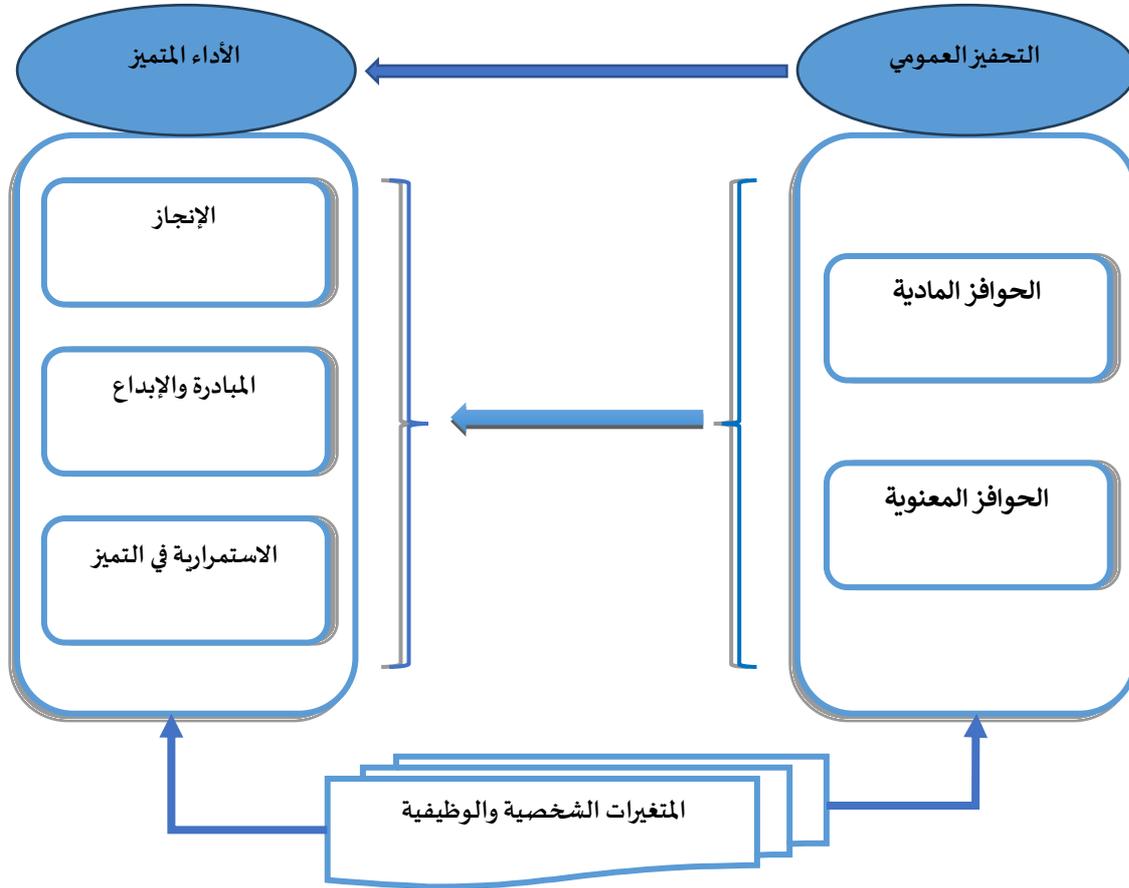
وفي الفصل الثاني تم تقديم نظرة عامة عن الأداء المتميز، مفهومه، أهميته ومؤشرات قياسه، وأساليب ونماذج الأداء المتميز، بالإضافة إلى توضيح العلاقة بينه وبين التحفيز العمومي من خلال الأبعاد المكونة لكل متغير.

أما في الفصل الثالث تم عرض للمؤسسة محل الدراسة، منهجية الدراسة وإجراءاتها، ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

### نموذج الدراسة:

بناء على الدراسات السابقة وما تم تحديده من أبعاد للتحفيز العمومي (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) وأبعاد الأداء المتميز (الإنجاز، المبادرة والإبداع، الاستمرارية في التميز) إضافة للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات العمل) تم تصميم هذا النموذج الممثل في الشكل رقم (01):

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة



# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للتحفيز العمومي



تمهيد:

يعد الإستثمار في المورد البشري السبيل الأنجع في تحقيق التنمية والتطور في مختلف الإقتصاديات فهو صانع التميز رغم تعاضم مكانة الألة والتطور المتنامي لنظم المعلومات، لذلك فإن العديد من الباحثين في مختلف المجالات إهتموا بدراسته بهدف إيجاد أفضل السبل للوصول الى أعلى درجات أدائه داخل المؤسسة، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال البحث عن كيفية إشباع رغباته وتلبية حاجياته بهدف تحريك الطاقات الكامنة لديه والإستفادة من إبراز قدراته الإبداعية، ومن اجل تحقيق هذا تتبع المنظمات إستراتيجية التحفيز لتوفير بيئة العمل المناسبة والملائمة لطموحات العامل ومن ثمة تحقيق نجاح متعدد الأوجه للمنظمة والعامل والمجتمع.

إذن عملية التحفيز تتمثل في تلك العوامل الخارجية التي تقوم الإدارة بخلقها وإعدادها لتأثر بها على العاملين لرفع أدائهم، وعليه فاننا سنحاول في هذا الفصل التطرق الى ماهية التحفيز كمبحث أول ثم أنواع التحفيز في المبحث الثاني وبعدها في المبحث الثالث أهم النظريات المفسرة للحوافز لنتناول في المبحث الأخير نظام الحوافز.

## المبحث الأول: ماهية التحفيز

يعتبر التحفيز من العوامل المؤثرة على مستوى رضا العاملين سلبا أو إيجابا كونه يولد الرغبة والحماس لدى العامل ما يوفر بيئة العمل المناسبة التي تحقق من خلالها المؤسسة أهدافها، لكن أي تجاهل لنظام تحفيز قانوني وفعال سيعرض المؤسسة لعدد المخاطر لذلك على المدير أو رب العمل أن يدرك ويتفهم سلوك الأفراد من أجل تحفيزهم وقيادتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة الممكنة.

## المطلب الأول: مفهوم التحفيز العمومي

معنى التحفيز في اللغة يقال: حَفَزَهُ يَحْفُزُهُ: دَفَعَهُ مِنَ الخَلْفِ، حفز الليالي أمد التزييف وأصل الحفز: حتك الشيء من خلفه سوقا وغير سوق، وقَوْسٌ حَفُوزٌ: شَدِيدَةُ الدَّفْعِ للسَّهْمِ<sup>1</sup>.  
أما اصطلاحا فهو:

- هي الحوافز التي تمثل المقابل للأداء المتميز وما يعني أن قيمة الوظيفة أو الاعمال والمهام التي يقوم بها العامل في المؤسسة، بإمكان الأجر الوفاء بها، فالحوافز المشجعة للأداء المتميز تلبي البشر المختلفة وتعتبر عميقة تجعل الإنسان يشعر بقيمته ومكانته وأنه جزء مهم في المؤسسة وهو مقدر في عمله<sup>2</sup>.
- مجموعة العوامل والمزايا التي توفرها الإدارة للموظفين لتحريك قدراتهم البشرية، مما يعزز كفاءة مخرجات عملهم بشكل أكبر وأفضل، بما يحقق إحتياجاتهم وأهدافهم ورغباتهم في تحقيق أهداف المؤسسة<sup>3</sup>.
- الإمكانيات المختلفة المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان، والتي يمكنه الحصول عليها وإستخدامها لإثارة لتحريك دوافعه باتجاه سلوك معين يؤدي الى إشباع حاجاته ويُنمي توقعاته، ما يجعله يُنجز نشاط أو أنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته تسهم في تحقيق الأهداف<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد محمد وآخرون، التحفيز من منظور إسلامي ودوره في جودة الأداء، مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بکفر الشيخ، المجلد 2، العدد 1، 2017، ص 23.

<sup>2</sup> هيثم العناني، الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان 2002، ص 15.

<sup>3</sup> Mohammed Wahib Abd et al, Incentives in achieving job satisfaction, Route Educational & Social Science Journal, Volume 9, Issue 6, 2022, p382.

<sup>4</sup> عبد الفتاح بوخمخ، زهية عزيزون، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 5، 2008.

- المؤثر الخارجي الذي يعمل على إثارة القوى التي تؤثر في سلوك العاملين، وضبط تصرفاتهم للوصول الى مستوى معين، فهو تلك العوامل التي تدفع العاملين لبذل المزيد من الجهد، وإثارة اهتمام العاملين<sup>1</sup>.
- الحوافز هي شكل من أشكال الدفع المباشر يعتمد على أو يرتبط بشكل مباشر بالأداء وتقاسم الأرباح للموظفين بسبب زيادة الإنتاجية أو توفير التكاليف<sup>2</sup>.
- وتعرف بأنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتوجه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد<sup>3</sup>.
- تعريف الحافز هو أي عامل يحفز أو يشجع الأفراد أو الجماعات أو المنظمات على اتخاذ مسار عمل معين<sup>4</sup>.
- تلك الجهود المبذولة من الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم من خلال إشباع حاجياتهم الحالية وإنشاء حاجات جديدة بهم مع السعي نحو إشباع تلك الحاجات شرط ان يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد<sup>5</sup>.
- يُعرّف التحفيز بأنه استراتيجية تعيين المديرين التنفيذيين القادرين على تحفيز الموظفين<sup>6</sup>.
- هي مجموعة السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد نحو أداء الوظيفة المعهودة له، بالشكل الذي يتوافق مع تحقيق أهداف المؤسسة ما دامت في الأخير تؤدي إلى تحقيق أهدافه الشخصية مثل إشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> منى محمد موسى عبد الحميد، تأثير كفاءة سياسات الأجور والحوافز على تحسين الإنتاجية بالمؤسسة، المجلد 10، العدد 3، 2019، ص 159.

<sup>2</sup> Mohsen Bahmani, Bob Feinberg, The effect of work discipline on employee job satisfaction with incentives as an intervening variable, Medical Research, Nursing, Health and Midwife Participation, Vol. 3 No. 4, 2022, p 150.

<sup>3</sup> محمد بن سعد أبوحيمد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، 2020، ص 635.

<sup>4</sup> Jiatao Li et Zhenzhen Xie, « Incentives », in *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*, éd. par Mie Augier et David J. Teece (London: Palgrave Macmillan UK, 2016), 1-6, [https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2\\_582-1](https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_582-1)

<sup>5</sup> وهبه مسعي، نوال بوعلاق، التحفيز كعاد أحد اهم الممارسات إدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز، مجله اقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 02، 2020، ص 405.

<sup>6</sup> Sudi Apaka, Sefer Gümüşb, A research about the effect of the leadership qualities of public administrators on the motivation of the employees, 4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, 2015, p 370.

<sup>7</sup> ديب نورة، دور تقييم أداء العاملين في تحسين فعالية سياسة التحفيز، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 2015/2016، ص 51.

- الحوافز هي طرق للتأثير بشكل إيجابي على تصرفات الأشخاص من خلال تلبية احتياجاتهم، مثل الحوافز المالية للعاملين عندما يحققون مستوى معين من النتائج المؤهلة تأهيلاً عالياً<sup>1</sup>.
  - مجموعة العوامل والوسائل التي تستعمل في التأثير على سلوك الأفراد العاملين، وتحثهم على بذل جهد أكبر بهدف تحقيق أهداف المؤسسة من خلال زيادة الأداء كما ونوعاً من جهة وإشباع حاجات الأفراد ذاتهم من جهة أخرى<sup>2</sup>.
  - مثيرات خارجية تجمع ما يستلم الفرد من عوائد ومنافع نظير جهده ويمكن أن تكون مادية مثل الراتب والمكافآت والعلاوات وغيرها أو معنوية مثل الزيادة في المسؤولية والترقية أو السلطة أو الاعتراف بالإنجاز<sup>3</sup>.
  - الحوافز هي مكافآت إضافية تُمنح لبعض الموظفين الذين يكون أدائهم أعلى من أداء العمل<sup>4</sup>.
  - إن الحوافز هي أي أدوات تستخدم لدعم الموظف أو الموظفين لتحسين عملهم وجهدهم<sup>5</sup>.
- ويمكن القول أن التحفيز هو مجموعة عمليات نفسية وفسولوجية توجه سلوك الأفراد نحو إتجاه الأداء الأفضل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والحفاظ على استمراريتها، في ظل نظام معقد من العلاقات التي تتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- عند إدراج مصطلحات كالتحفيز العمومي، الموظف العمومي، التسيير العمومي، الإدارة العمومية، التجهيز العمومي يتبادر إلى قارئها أنه يقصد منها القطاع العام أو العمومي، هذا القطاع الذي أصبح في الاقتصاديات الحديثة ركيزة أساسية في إحداث التوازنات الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات والدول، لذلك بات من الضروري دراسة كل مكوناته خاصة المورد البشري أساس كل تنمية وفكر وإبداع.

فإذا كان التحفيز عملية مرتبطة بالسلوك الإنساني ككل بهدف إشباع حاجات الفرد على اختلافها ومن ثمة تحقيق أهداف المؤسسة، فإن التحفيز العمومي هو العملية التحفيزية في المؤسسات

<sup>1</sup> Bayad Jamal Ali1 , Govand Anwar, An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction, International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM) 5(2)-2021, p 24

<sup>2</sup> خروطي صالح، نظام التحفيز وعلاقته بأداء الكفاءات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، 2019/2018، ص 38.

<sup>3</sup> طاباي سيد علي، مساهمة التحفيز في تحسين أداء المورد البشري، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، 2015/2014، ص 5.

<sup>4</sup> Rida Qotrotul, Ilham Adnansyah, et Nugi Mohammad Nugraha, « The effect of skill and incentives on employee performance at RSUD Dr. Soekardjo Tasikmalaya », *Management and Business Review* 5, n° 1 (8 juin 2021): 18-28, <https://doi.org/10.21067/mbr.v5i1.5374>.

<sup>5</sup> Abdelhak Tir, The Impact of Incentives on Functionality Performance, *El-Manhel Economy*, volume 06, Number 02, 2024, p 458.

العمومية سواء كانت ذات طابع إداري أو اقتصادي، فالفرد العامل في القطاع الخاص هو نفسه العامل في القطاع العام لذلك وجب دراسة سلوكه ومحاولة تحريكه نحو تحقيق الأهداف المسطرة من خلال معرفة حاجاته ورغباته التي يريد إشباعها.

### المطلب الثاني: أهمية التحفيز وأهدافه

#### أولاً- أهمية التحفيز

التطرق الى أهمية الحوافر بالنسبة للأفراد والجماعات، والمؤسسة يكون من خلال ما يلي:

#### 1-أهمية الحوافر على مستوى الفرد<sup>1</sup>:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير: طالما أن العمل السيء يعقبه جزاء سريع مثل التأنيب والتوبيخ والخصم أو حتى الفصل في بعض الأحيان، يجب أن نعترف بحق من يجتهد ويتقن عمله ويخلص فيه، وأن نشجعه على الاستمرار بما يتيح له الإبداع والحرص على التقدم والنمو المستمر.
- أداة للتغذية العكسية: يسعى معظم الأفراد الى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاهها إستجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم وإشباعاً لغرائزهم في حب الاستطلاع.
- الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد، حيث يلعب التعويض المالي دوراً مهماً في بيئة العمل، مما يمكن الأفراد من تلبية احتياجاتهم المادية.
- تحمل المسؤولية: يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية والأفراد يبحثون عن المكان الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.

#### 2-أهمية الحوافر على مستوى الجماعات<sup>2</sup>:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: يجب على الأفراد إثبات أنفسهم، ومن هنا ينشأ التنافس عندما تتاح لهم الفرص المناسبة.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وعبد العزيز بن سلطان العنقري، اداره الموارد البشريه- لمواجهة التحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين، دار المرية للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 354

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وعبد العزيز بن سلطان العنقري، مرجع نفسه، ص 354.

- تنمية روح المشاركة والتعاون: إن أهم عنصر للمنظمات هو رغبة الأشخاص في المساهمة بجهودهم الفردية في النظام التعاوني، الحوافز غير الكافية يعني حل المؤسسة أو تغيير غرضها أو الفشل في التعاون. ومن ثمة في جميع أنواع المنظمات يصبح توفير الحوافز الكافية هو المهمة الأكثر تأكيداً في وجودها<sup>1</sup>، وتؤدي الحوافز الجماعية الى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لأفناع الإدارة بارائهم ووجهات نظرهم.
  - تنمية مهارات أفراد الجماعة: تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات العالية إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.
- 3- أهمية الحوافز على مستوى المؤسسة<sup>2</sup>:

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تساعد الحوافز في التفاعل السريع مع الضغوط المحيطة بالمؤسسة، مما يستدعي من المؤسسة ابتكار طرق ووسائل حديثة لتحسين إنتاجها، وهذا ما يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وانشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والمنافع والخدمات والترقيات وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة للمنظمة.
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تساهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة.

### ثانياً- أهداف التحفيز

- لدى وضع نظام للحوافز في منظمة ما لابد من الأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> Jean-Jacques Laffont et David Martimort, *The theory of incentives: the principal-agent model* (Princeton, N.J: Princeton University Press, 2002), p 12.

<sup>2</sup> طلحة عبد القادر ويزيد قاده، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2019، ص1013.

<sup>3</sup> براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2018، ص15.

1- الهدف الاقتصادي: وضع نظام للحوافز في أي منظمة يجب أن يعود بالنفع على كل من المؤسسة وموظفيها. تسعى المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج إلى زيادة الانتاجية وتحسين جودة منتجاتها، مما يعود بالفائدة عليها، وكذلك على العاملين فيها.

2- الهدف المعنوي: يتعلق هذا الأمر بالعامل بشكل مباشر، حيث يُعتبر العامل العنصر الأهم من بين عناصر الإنتاج والمحرك الأساسي للعملية الإنتاجية لذا، فإن نظام الحوافز يجب أن يركز على تلبية بعض رغبات العامل واحتياجاته وفهم مشاعره وأحاسيسه، لضمان التعامل الفعال معه.

### المطلب الثالث: أساسيات التحفيز

من إفتراضات المدراء حول تحفيز العاملين واستخدام المكافآت تعتمد على المنظور المستخدم في فهم وإنجاز عمليه التحفيز وفي إطار المداخل الإدارية القديمة منها والحديثة فان هذه الافتراضات قد تتباين وربما يكمل بعضها بعضا في أحيان أخرى لذا سيتم استعراضها وفق الآتي<sup>1</sup>:

#### أولاً- المداخل التقليدية

إن خير من يمثل هذه المداخل التقليدية ما عرضته الإدارة العلمية في أبحاث التاييلور الذي وضع نظام الأجور التفاضلية كما أن تحرير الوظيفة وإعطاء المكافآت المادية تساهم في الارتقاء بمستوى أداء العاملين وفي إطار مفهوم الرجل الاقتصادي الذي يبحث عن اعلى عوائد اقتصادية من خلال الإنجاز فان هذه المداخل ترى أن الفرد يعمل بجد لغرض الحصول على عائد عالى لذلك اهتمت هذه المداخل بوضع أنظمة أجور مرتبطة بأداء الفرد من ناحية النوعية والكمية.

#### ثانياً- مداخل العلاقات الإنسانية

إن مفهوم الرجل الاقتصادي تم استبداله بمفهوم الرجل الاجتماعي أو الرجل الإداري والذي يرى أن أداء الفرد لا يرتبط فقط بزيادة عوائده المادية بل بتحسين شروط العمل والعلاقات الإنسانية قد بدأت هذه الأبحاث بدراسة هوثرون (Hawthorn) والتي أوضحت أن المكافآت غير الاقتصادية مثل بناء فرق العمل والاهتمام بالعلاقات والحاجات الاجتماعية هي أكثر أهمية من الأموال كمحفزات للسلوك في العمل.

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008،

## ثالثاً-مدخل الموارد البشرية

في سياق هذا المدخل فان مفهوم الفرد المتكامل أصبح هو السائد بدلا من مفهوم الرجل الاقتصادي أو الرجل الاجتماعي حيث ينظر الى الفرد على انه نظام متكامل معقد وان عملية تحفيزه يجب أن تتم من خلال تعامل شمولي مع كافة أجزاء ومكونات هذا النظام وان العوامل المؤثرة في تحفيزه هي كثيرة وليست اقتصادية أو اجتماعية فقط.

## رابعاً-المدخل المعاصر

إن المدخل الحديث لتحفيز العاملين وضع في اطار ثلاثة أنواع من النظريات الأولى هي نظرية المحتوى والتي تركز على تحليل الحاجات الإنسانية للأفراد وكيفية إشباعها في بيئة العمل مع مساعده المدراء على فهم طبيعة هذه الحاجات وطرق إشباعها، الثانية هي نظريات المسار (العلمية) وهي التي تركز على الأسباب التي تؤدي على أن يختار الفرد سلوكا معينا بدلا من مسارات سلوكية أخرى بديلة ويعتمد هذا الاختيار على تصور الفرد لدوره في المؤسسة وفهم طبيعة المسار الذي يحتاج إليه، أما الثالثة نظريات التعزيز التي تركز على التعلم لدى العاملين والاستفادة من نتائج سلوكهم السابق لوصف وتعزيز السلوكيات اللاحقة في العمل.

إن أهم أسس (المعايير) منح الحوافز هو التمييز في الأداء ولا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل المجهود والأقدمية وفيما يلي عرض لهذه الأسس<sup>1</sup>:

1-الأداء : يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوحده لدى البعض، وفي بعض الحالات، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو التوفير في وقت العمل، أو التوفير في التكاليف، أو التوفير في أي مورد آخر.

2-القوة والمجهود : يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول.

3-الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في عمل، هي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء والذي يجب مكافأته.

4-المهارة : بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو إجازات أو دورات تدريبية.

<sup>1</sup> لكل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي "مفاهيم ونظريات"، المتقف للنشر والتوزيع، 2018، ص 15.

**المطلب الرابع: آليات التحفيز**

من أهم الطرق المتبعة في ذلك نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

**أولاً-تخطيط ووضع الأهداف**

إن مشاركة الفرد في وضع أهداف له، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، ترضي طموحه وذات قيمة.

**ثانياً- المشاركة في اتخاذ القرارات**

إن مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزاماتهم ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك ترشيد عملية اتخاذ القرارات وأن المشاركة للأفراد تتفق مع ميل النفس لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم لذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والالتزام بأدائه على أحسن وجه.

**ثالثاً-تعديل السلوك**

بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتثبيط الأفعال غير المرغوبة، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة للتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.

**رابعاً-أثر العامل**

من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين ومسؤولياتهم وإتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهد والمثابرة، ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل، كما يجب على الإدارة أن تعطي العامل صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمؤسسة على حد سواء، فالعاملون تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تحقق للمؤسسة خاصية المؤسسة الأكثر تحفيزاً.

**خامساً-التحفيز بالتغذية الراجعة**

أي توفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو قصور فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها، فإن كانت المعلومات سلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء، فإن هذه

<sup>1</sup> محمد بن سعد أبو حيمد، مرجع سابق، ص 639.

المعلومات يكون لها أثر تطويري وتحسيني على الأداء وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية راجعة لعمله إيجابية وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على تعرف أسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركاً أو محفزاً للعاملين.

#### سادسا-التدريب وإعادة التدريب

إن الشعور بالاستقرار في الوظيفة والشعور بعدم وجود تهديد من فقدانها، له علاقة بمستوى أداء الأفراد العاملين حيث أن هذا الشعور يؤدي إلى الرفع من مستوى أدائهم في حين أن الشعور بالتهديد من احتمال فقدان الوظيفة وعدم الأمان يؤدي إلى ضعف الأداء في العمل كما يمكن أن تؤدي مخاوف العمل، إلى حدوث مشاكل شخصية تعوق بدورها الاداء، إحدى الطرق لتحفيز هؤلاء العاملين هي توفير التدريب الذي يصقل مهاراتهم أو إتاحة إعادة التدريب والذي يمد العاملين بمهارات جيدة، أي كلما تقبل العاملون برامج التدريب على أنها تطوير لقدراتهم ومهاراتهم كلما كانت الفوائد كبيرة وأهمها زيادة ولاء العاملين للمؤسسة وهنا يجب مراعاة ربط التدريب بالحاجات الخاصة للعاملين، والبحث عن أساليب جيدة في التدريب وان يكون التدريب اختياري.

#### سابعا-العمل الجماعي

إن العمل يمكن أن يؤدي من خلال الجماعات التي تعمل بروح الفريق الواحد المتماسك يمكن أن يكون مصدرا لتحريك حماس العاملين الذين يستثيرهم ويحرك دافعيتهم، الشعور بروح الفريق والقيام بمهمة جماعية، والعمل بشكل فريق يوفر التعاون والمشاركة والمساعدة والشعور بتلاحم الأعضاء كل ذلك يمكن أن يكون قوة تحفيزية كبيرة إذا أمكن تفجير طاقات الرغبة للعمل الجماعي لدى العاملين وعلى الرغم من أهمية التجانس بين العاملين في جماعة معينة إلا أن الواقع يثبت أن إمكانية إيجاد هذا التجانس بين الأفراد في فريق العمل وتقليص المنازعات بينهم يتم ذلك عن طريق التدريب والتحفيز<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> خلايفة العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصحية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016/2015، ص 55.

## المبحث الثاني: أنواع التحفيز

تم تحديد أنواع مختلفة من الحوافز وقد تم تصنيفها من قبل الباحثين إلى أساليب مختلفة قد تستخدمها الإدارة للحصول على أقصى قدر من النتائج، وقد صنفها البعض على أساس تأثيرها على كل شخص، نذكر منها الحوافز المادية والمعنوية، الفردية والجماعية، الإيجابية والسلبية والداخلية والخارجية، فالمشرفون عليهم الاختيار من بينها لتقديم أكثرها تأثيرا وتحفيزا على الموظف لاستظهار طاقاته الكامنة والحصول على أفضل ما لديه.

## المطلب الأول: الحوافز المادية والمعنوية

## أولاً- الحوافز المادية

تتعدد صور واشكال الحوافز المادية وتختلف ايضا من مؤسسة الى اخرى حيث تتمثل هذه الحوافز في المكافأة المادية ويعتبر الحافز النقدي المادي من اهم طرق الحوافز. كما ان الحوافز المادية واحدة من أهم الاستراتيجيات في الموارد البشرية لأنها تؤثر مباشرة على إنتاجية ونمو المؤسسة، وبالتالي بات من الضروري دمج خطة الحوافز المادية الفعالة كجزء من أهدافها وغاياتها الأساسية،<sup>1</sup> ويرجع اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل الى انه عن طريق المال تشبع ضرورات الحياة من مأكّل ومسكن كما انه ضروري للصحة والتعليم بالإضافة الى توفير كماليات الحياة والمراكز الاجتماعية يعتمد على المال الى حد كبير، ويتمثل المال في الاجر الذي يتقاضاه الفرد مما يقوم به من عمل ويتوزع هذا الأجر على الانسان بطرق شتى ولكل طريقة من هذه الطرق أثر في حفزه ودفعه على العمل ومن هذه الطرق مايلي<sup>2</sup>:

1- الأجر: يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية والذي هو عبارة عن " الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسمي أو العقلي الذي يبذله في العمل كما يعرف أنه هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل ما يكلفه به، وفقا للاتفاق الذي تم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المؤسسة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Monetary Incentives And Employee Performance Of Manufacturing Firms In Anambra State, International Journal of Innovative Finance and Economics Research 8(1):10-22, Jan.-Mar., 2020, p 20 .

<sup>2</sup> هيثم العناني، مرجع سابق، ص 15

<sup>3</sup> محمود بوطي، الأزهر ضيف، حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد4، 2020، ص 193.

1-1- الأجر بالومية: يوجه لهذه الطريقة عيب يتمثل في انها لا تعطي الفرصة للعمال المهارة لبذل جهد أعلى للشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة الأجر مع غيرهم من العمال غير الكفاء. إلا انه على الرغم من ذلك فان طريقه الأجر بالومية او بالساعة او بالأسبوع او بالشهر، تعطي الفرصة للعامل ليصل بإنتاجه الى مستوى رفيع بصرف النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي الى الاسراع في انجاز عمله حتى يزداد أجره.

1-2- الأجر بالقطعة: يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به وهذه الطريقة تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية إذ يرتبط الإنتاج بالعمر والصحة والحوية، وتلقي هذه الطريقة بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم فإذا زاد فهو في مصلحتهم وإذا قل انخفض أجرهم.

1-3- الأجر على حسب الخبرة في العمل: أي كلما كانت خبرة العامل كبيرة كلما كان أجره عاليًا ويمكن أن يكون المعيار كذلك على مدى السنوات التي قضاها في العمل<sup>1</sup>.

2- الأجر حسب احتياجات الفرد: أي يزداد أجره كلما زادت حاجته ومع زيادة عدد افراد أسرته فاذا كانت الانواع السابقة تشمل أكثر الحوافز المادية إنتشارا الا انه هناك انواع اخرى نذكر بعضها على سبيل المثال:

- العلاوات الاستثنائية
- العلاوات المستحقة بداية كل عام.
- الاجور التشجيعية.
- العمولات.
- الاشتراك في الأرباح.
- الخدمات التي تشبع في الفرد الكثير من الحاجات الأساسية كالحاجات الغذائية الصحية والتعليمية وغيرها.

#### ثانيا- الحوافز المعنوية

تعد الحوافز المعنوية من العناصر الأساسية في نظام الحوافز الذي تقدمه المؤسسة، فبدون هذه الحوافز لا يمكن أن يكتمل نظام التحفيز الذي يشجع على العمل ويعزز الأداء داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> هيثم العناني، مرجع سابق، ص 15.

وتعتبر الحوافز المعنوية والتي تتجاوز النواحي المادية مهمة أيضا في تحفيز العاملين ومن الأمثلة على الحوافز المعنوية<sup>1</sup>:

- إشراك العاملين في تحديد الاهداف وزيادة دورهم وتفاعلهم مع المنظمات التي يعملون فيها، يجب على المسؤولين إدراك اهمية شعور العاملين والنظر الى الطرق التي تمكنه من اشباع رغباتهم التي تساهم إذا تحققت في زيادة الدافعية لدى العاملين وينظر الى اسلوب الادارة بالاهداف على انه يشكل حافزا اساسيا في هذا الاتجاه ويشتمل هذا الاسلوب على ثلاث خطوات هي:

- تحديد الأهداف على كافة المستويات وبمشاركه العاملين وعلى المستوى الإداري الذين يعملون فيه في تحديد هذه الأهداف.
- تحديد مواعيد لإنجاز الأهداف المحددة بحيث يتم احترام هذه المواعيد التي اتفق عليها أصلا بمشاركة الجميع وضمن المعطيات المعروفة.
- المتابعة والتغذية الراجعة لمستوى الأداء المتحقق والتصرف على ذلك الأساس.

- الاعتراف بجهد العاملين: حيث يعطي كثير من العاملين أهمية الاعتراف بجهودهم ويعتبر ذلك حافزا مهما لبذل جهود إضافية في العمل. من الأمثلة على التطبيقات الممكنة لهذا الأسلوب التحفيزي إعطاء جوائز معنوية مختلفة للعاملين مثل تسمية الموظف المثالي أو تقديم رموز معنوية أخرى كعمل إحتفالات أو إعطاء إجازات استجمام مدفوعة الأجر أو إعطاء كتب شكر أو أوسمة أو اية أشكال أخرى تختلف من منظمة الى منظمة أخرى ومن دولة الى دولة أخرى، كما أن أسلوب تشجيع الموظفين على تقديم إقتراحات لتطوير العمل ومكافاة الموظفين على الإقتراحات التي يتم تطبيقها وإشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة في اتخاذ القرارات وكافه هذه الأساليب تصب في اتجاه زياده ولاء العاملين لبذل اقصى الجهود من قبلهم عطفًا عن كون مشاركتهم حافز معنوي دون ادنى جهد من الإدارة العليا.

وللحوافز المعنوية صور عديدة نوضحها من خلال النقاط التالية:

- مكافأة مدة الخدمة: هي مكافأة تمنح للموظفين ذوي الخدمات الطويلة والذين يرجع لهم الفضل في تطوير عمل المؤسسة أو الذين يمثلون القدرة والنشاط والجدية وتشكل هذه المكافأة شهادة

<sup>1</sup> براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 21.

- لخدمة عشر سنوات وشهادة وميدالية لخدمة 20 سنة وشهادة وميدالية اكبر لخدمة 30 سنة وهي تمنح في حفل رسمي.
- رسائل التقدير والاطراء: وتعرف رسالة التقدير بانها تقدير كتابي للاعتراف بعمل معين او خدمة جديرة بالتقدير وكذلك رسالة الاطراء تقديرا كتابيا عن عملية تجاوز المتطلبات العادية للواجبات الرسمية.
  - المدح والتأنيب: تشمل هذه الإجراءات تقديم المدح والثناء للأفراد عند تنفيذهم للأعمال بشكل صحيح، وتوجيه اللوم والتأنيب عندما يقومون بأداء واجباتهم بطريقة خاطئة.
  - التيسير الاجتماعي: يوجد تنافس عندما يعمل الأفراد على الانفراد أو في مجموعات ويجب أن يتوفر جو للمنافسة داخل المؤسسة ولكن بصورة شرعية وتسمى بالمنافسة الإيجابية.
  - دوافع العمل النفسية: وهو شعور الموظف بالاطمئنان على صحته وعمله ومستقبله ومحاط بمختلف التأمينات الاجتماعية ضد حوادث العمل وأمراض المهنة والشيخوخة والبطالة والوفاة وهذا له دور كبير حيث ينعكس ذلك إيجابيا على أداء العامل لان الشعور بالأمان شرط ضروري من شروط الصحة النفسية السليمة وإذا كان أمن الفرد أساس توازنه النفسي فإن للجماعة أساس الإصلاح الاجتماعي وقد أشارت البحوث الى علاقة الحوافز المادية والمعنوية بصحة العامل النفسية وزيادة إنتاجية وهي علاقة لها صور إيجابية.
  - دوافع العمل الاجتماعية: ان يكون الفرد موضع تقدير واحترام الآخرين وان تكون له مكانة الاجتماعية وبمأنه إبن المجتمع، اي بتوفير للفرد الشعور بانه له أهمية اجتماعية وان وجوده وجهوده لها قيمة وتأثير على الآخرين ذلك لان التقدير الاجتماعي يعزز الشعور بالأمل ويزيد من الرغبة في العمل الجماعي.
  - العمل والحاجة الى التقدير: يطلق عليه حاجات الإنجاز لأنها تتضمن تكوين علاقات مع الآخرين مثل هذه العلاقات تشمل الحب الرضا القبول الصحة الصحة المكانة الاجتماعية.
  - العمل والحاجة الى تحقيق الذات والمقصود بها أن الإنسان يوجه كل إمكانياته وطاقاته ويسعى لاستغلالها داخل العمل وذلك للوصول بها لطموحاته وأهدافه المنشودة أن يضعها موضع الإنجاز وتعتبر هذه الحاجة هي التي تدفع الفرد للتعبير عن ذاته وإثبات شخصيته وان يقوم بأعمال نافعة ذات قيمة للاخرين من خلال القيام بعمله الموكل له.

- دوافع الإنجاز: وتتمثل بشعور العامل بأن لديه الرغبة ليؤكد ذاته في عمله من خلال ما يقدمه من تحسينات وابتكارات واختراعات في العمل أي إحساسه وشعوره بأن ما يقوم به من عمليه تتوافق مع الأهداف المنشودة لوطنه والتي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- دوافع الاستقرار: أي حاجة العمال الصناعيين الى شعورهم بالاستقرار بالعمل وان هناك عدالة في المعاملة ولا توجد تفرقة من حيث الترقية او استحقاق العلاوات وكذلك الاستقرار من ناحية المستقبل وما يحدث لهم في حالة حدوث إصابة عمل أو في حالة الإصابة باي مرض.

### المطلب الثاني: الحوافز الفردية والجماعية

#### أولاً- الحوافز الفردية

الحوافز الفردية تدفع مقابل الأداء الفردي، وإذا توفرت الحوافز المناسبة، فإن السعي وراء المصلحة الذاتية الفردية يؤدي إلى نتيجة تعود بالنفع على المجتمع ككل<sup>1</sup>. ومن النماذج الشائعة لنظم الحافز الفردية: حوافز التميز، وأجر القطعة، والعمولات، وفيما يلي شرح لكل نوع من أنواع هذه العمولات<sup>2</sup>.

- حوافز التميز: هي أكثر أنواع الحوافز انتشاراً، ويستحق العامل حافزاً إذا أظهر تميزاً في الأداء الوظيفي، ومن الطبيعي أن تختلف قيمة حوافز التميز حسب اختلاف مستوى أداء العاملين، وكلما تميز أداء العاملين، كلما زادت قيمة ما يستحقونه من هذا النوع من الحوافز، وغالباً ما تعطى هذه الحوافز سنوياً.
- من أهم المشاكل التي تواجه هذا النوع من الحوافز أن العاملين يتوقعون الحصول على هذه الحوافز بشكل دوري، مما يقلل من تأثيرها على أدائهم، بل أكثر من هذا قد يعتبر بعض العاملين أن هذا الحافز إنما هو تعويض عن ارتفاع تكاليف المعيشة مما يفقدها أثرها كحافز للسلوك المتميز ويجعلها حقاً مكتسباً للعامل ويؤدي ذلك إلى حدوث بعض المشاكل التنظيمية في الحالات التي لا تحقق فيها المؤسسة الأرباح المتوقعة، ففي هذه الحالة من الصعب أن نتوقع أن العاملين سوف يتنازلون عن حقهم في هذا الحافز، ففي كثير من الأحيان يصعب على العاملين الربط بين الأداء وهذا النوع من الحوافز.

<sup>1</sup> Donald E. Campbell, Incentives: Motivation and the Economics of Information, 2nd ed (Cambridge [England]: Cambridge University Press, 2006). p 35.

<sup>2</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية "رؤية استراتيجية"، كلية التجارة جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 415.

وحتى تزداد فعالية هذا النوع من الحوافز يجب أن يكون الربط بينها وبين نتائج الأعمال واضحاً وصريحاً.

– العمولات: من أكثر تطبيقات نظام العمولات هي نظم عملات رجال البيع، وغالباً ما يكون الأجر الأساسي لرجل البيع منخفضاً اعتماداً على أن طبيعة العمولة التي تضاف إلى الأجر الأساسي سوف تؤدي إلى زيادة ملموسة في دخل رجل البيع.

### ثانياً- الحوافز الجماعية

تدفع الحوافز الجماعية على أساس الجهد والتميز الجماعي في الأداء وفي هذه الحالة تكون وحده دفع الحافز المالي جهد الجماعة أو فريق العمل وليس جهد الشخص منفرداً وتأخذ الحوافز الجماعية أشكالاً متعددة منها، المشاركة في الأرباح وهي نسبة مئوية محددة مسبقاً تقتطعها المؤسسة من أرباحها المحققة في نهاية السنة لتوزع على العاملين فيها. ويقوم هذا التوزيع المسمى بالمشاركة في الأرباح على فلسفة مفادها أن الأرباح التي تحقّقها المؤسسة في نهاية فترة الأعمال وهي السنة إنما هي انعكاس جهد جماعي بذلته الموارد البشرية في العمل طوال السنة، فزيادة هذا الجهد يعني زيادة أرباح المؤسسة التي يقابلها زيادة مبلغ الحافز (الأرباح) المالي التي تحصل عليه هذه الموارد البشرية ومن هذا المنطلق فالمشاركة في الأرباح حافز مالي جماعي يشجع العاملين على التعاون وعمل الفريق. وعلى الرغم من فائدة هذا الحافز الجماعي إلا أن هناك مشكلة يعاني منها وهي أن طول الفترة الزمنية (السنة) بين بذل الجهد وحصول العاملين على الحافز المالي (الأرباح) طويلة وهذا يضعف من قوته التحفيزية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية

#### أولاً- الحوافز الإيجابية

وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة، وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك. وهذه الحوافز يدخل فيها كافة المغريات وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تشجع مناخاً صحياً مناسباً في ظروف العمل المحيطة.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية "بعد استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 218.

والحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع والتجديد لدى العاملين لأنها تتلاءم ورغبات العاملين بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير.

الحوافز الإيجابية هي جائزة تتعلق بأداء العمل، حيث كلما زادت الحوافز المتلقاة من طرف الموظفين زاد شغفهم وابداعهم وتطوير أنفسهم ليصبحوا عمالا محترفين<sup>1</sup>.

فالحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازا متميزا وجيدا يؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان هما<sup>2</sup>:

- أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقعة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي، فكلما كان الإنتاج عاليا وجيدا يزداد تبعا لذلك حجم الحافز.
- أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجة معينة يشعر العامل بضرورة إشباعها، فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدى العاملين فإنه يفقد قدرته التحفيزية وتكون الفائدة شبه منعدمة.

وتهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفاية الإنتاجية وهي تركز على إحداث السلوك المرغوب فيه وتتمثل الحوافز الإيجابية في:

- أن يكون الأجر مناسبا وعادلا.
- أن يكون الأجر حافزا لرفع الكفاية الإنتاجية.
- شعار الفرد بإنجازه.
- لعدالة والموضوعية في معاملة العاملين.
- وضع بدلات خاصة مرتبطة بطبيعة العمل.
- شكر العاملين على ما حققوه من نجاحات في عملهم.
- إستقرار العامل في عمله.

<sup>1</sup> Mulyati et al., « Effect of Human Resources Quality, Performance Evaluation, and Incentives on Employee Productivity at Raharja High School », *APTISI Transactions on Management (ATM)* 7, n° 1 (7 février 2022): 1-7, <https://doi.org/10.33050/atm.v7i1.1732>.

<sup>2</sup> عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2008، ص20.

## ثانيا- الحوافز السلبية

هي عبارة عن العقوبات المختلفة التي يتم تسليطها على الموظفين جراء اهمال الموظفين تنفيذ أعمالهم وانحراف سلوكهم الوظيفي وظهور التسيب في العمل، ويهدف هذا النوع من الحوافز السلبية الى تصحيح المسار الوظيفي للموظفين وتحسين أدائهم<sup>1</sup>. وتعني ايضا حرمان العامل أو منعه من المزايا التي يحصل عليها بهدف تخويفه او عقابه وهي سلبية الا انها تعدل أو تغير الدوافع غير الحسنة وبالتالي تلمس وتظهر السلوك الايجابي للعاملين، وهي التي يطلق عليها حوافز التهديد أو حوافز القوة والاجبار والتي تسعى الى التأثير في سلوك الفرد من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف أي من خلال العمل التأديبي الذي يستحقه الفرد إذا كان اداؤه على عكس ما كان مطلوب منه. وهذه الحوافز اذا ما استخدمت استخداما سيئا فهي لا تولد أي نوع من الأداء الجيد ولا شك أن هذا الاسلوب خاطئ على الرغم من شيوع استخدامه<sup>2</sup>. ومن أمثلة الحوافز السلبية الإنذار والردع بالخصم من الراتب، الحرمان من العلاوة، الحرمان من الترقية ويرى كثير من الإداريين أن العقاب أو التهديد به أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين، وقد يكون هذا مفيدا أكثر من غيره من الوسائل وحافزا قويا لتقويم الفرد لسلوكه، ولكن قد يكون العقاب أو التهديد سببا لخوف الفرد بدرجة لا يمكنه من الاستجابة للتعليمات والمقترحات وتنمي لديه اتجاهات غير ملائمة<sup>3</sup>.

## المطلب الرابع: الحوافز الداخلية والحوافز الخارجية

تتمثل الحوافز الداخلية والحوافز الخارجية فيمايلي<sup>4</sup>:

## أولا- حوافز داخلية

وهي الحوافز التي ترتبط بالعمل نفسه وتشمل الإحساس بمسئولية الفرد تجاه جزء ذو مغزى من العمل ونتائجه وتتيح هذه العوامل للفرد إستخدام مهاراته وقدراته في التطوير والتقدير كما توفر له المعلومات المرتدة عن أداءه، وكذلك فإن الحوافز الداخلية هي الحوافز التي تتحقق من خلال العمل ذاته ومنها:

<sup>1</sup> عبد المجيد أحمد سعيد البلوشي، أثر التحفيز على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، 2023، ص 27.

<sup>2</sup> محمد عبد المنعم شعيب، إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات "منظور تطبيقي"، المنهل، 2014، ص 132.

<sup>3</sup> نحية طلال نصر، مدى فاعلية الحافز المعنوي في رفع مستوى أداء العاملين بشركات السياحة المصرية، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد 15، العدد 3، 2021، ص 124.

<sup>4</sup> خروطي صالح، مرجع سابق، ص 53.

- الاستقلالية في العمل.
- إستخدام مهارات متنوعة.
- القيام بأداء عمل مهم.
- الحصول على معلومات مرتدة من العمل ذاته.

هذا وتتفاوت الحوافز الداخلية من وظيفة لأخرى ويكون تأثيرها غالبا في الأداء وفي الرضا الوظيفي وتحددتها العوامل الخمسة التالية:

- تنوع مهارات العمل.
- طبيعة وأهمية العمل.
- المعلومات المرتدة من العمل.
- الاستقلالية بالعمل.

### ثانيا- حوافز خارجية

يعرف المحفز الخارجي بأنه سبب تم إنشاؤه بيئيا لبدء إجراء ما أو الاستمرار فيه والذي ينشأ من الحوافز والعواقب البيئية<sup>1</sup>، وتكون الحوافز الخارجية محفزة فقط إلى الحد الذي يعتقد فيه الفرد أن تحقيق الحافز له دور فعال تجاه أشياء أخرى ذات قيمة<sup>2</sup>، ويقصد بها أيضا الحوافز التي لا تتعلق بالعمل مباشرة إنما تكون خارج بيئة العمل لكن تؤثر وبشكل غير مباشر ومباشر على مستوى إنتاجية العامل ومستوى أدائه في المؤسسة، أو هي حوافز تُمنح للموظف لجهد لا يرتبط بالعمل الوظيفي نفسه، وإنما تعود إلى تقدير من جهة خارجية عن نطاق الوظيفة مثل حصول الموظف على تقدير قيادة عليا، وهذا النوع من الحوافز الخارجية يحدث تأثيره الإيجابي المباشر في نفسية الموظف، وينتقل هذا الأثر بصورة غير مباشرة إلى بقية زملائه لكي يقتدوا به<sup>3</sup>. فعندما يحصل الموظف على التحفيز من الموظفين المحيطين به، فإن ذلك سيزيد من ثقته في القدرة على القيام بمختلف الاعمال<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>Tony Docan-Morgan, Positive and Negative Incentives in the Classroom: An Analysis of Grading Systems and Student Motivation, Journal of Scholarship of Teaching and Learning, Vol. 6, No. 2, 2006, p 22.

<sup>2</sup> Christopher P. Cerasoli, Jessica M. Nicklin, et Michael T. Ford, « Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. », *Psychological Bulletin* 140, n° 4 (2014), p 2, <https://doi.org/10.1037/a0035661>.

<sup>3</sup> نهاد عمر السبيعي، ادارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية في الدانمارك، 2011، ص 63.

<sup>4</sup> Aulia Putri Tantular, The Role of Extrinsic Motivation as a Mediator between Job Market considerations and Financial Rewards for Student Career Selection, *Luxury: Landscape of Business Administration*, 1(2), 2023, p62.

### المبحث الثالث: النظريات المفسرة للحوافز

تبحث الإدارة دائماً عن آليات التحفيز المناسبة التي تلجأ إليها من أجل الرفع من أداء عاملها، فهي بذلك تثير اهتمام الباحثين وذوي الاختصاص في دراسة وتناول السلوك الإنساني خاصة فيما تعلق بالقدرة والرغبة في القيام بالأعمال، لذلك كانت هناك العديد من النظريات المفسرة للحوافز، والتي أعطت كل واحدة منها تصورها وفقاً للزاوية التي رأتها.

#### المطلب الأول: النظريات الكلاسيكية

##### أولاً- نظرية فريدريك تايلور<sup>1</sup>

يعتبر فريدريك تايلور أبو الإدارة العلمية، حيث ركز اهتمامه على إضفاء الطابع العملي على العمل في المؤسسات والورش الصناعية، في القرن العشرين توسع الاقتصاد الأمريكي بشكل ملحوظ وظهرت مشكلات نقص اليد العاملة، مما وجه الأنظار نحو مشكلات الكفاءة الإنتاجية وزيادة الاهتمام بها كوسيلة لتخفيض التكاليف كان المهندسون الصناعيون من أكثر الفئات اهتماماً بهذا المجال. إن الإدارة العلمية علم يحوي قوانين ومبادئ إذ تم اتباعها فإنها تؤدي لتحقيق مطالب العامل وصاحب العمل والمستهلك كما أنها في نفس الوقت فن لأنها تتعامل مع العناصر البشرية التي لا يمكن الرقابة عليها بشكل كامل ولا يمكن التنبؤ بسلوكها بدقة عالية ويمكن تحديد معنى الإدارة العلمية كما أورده تايلور في نظريته بالنقاط التالية:

- تختلف الإدارة العلمية عن التقليدية التي تعتمد على قواعد تقديرية للخبرة السابقة.
  - إن الهدف الرئيسي للإدارة هو تحقيق أعلى رفاة لصاحب العمل والعامل.
  - تعتمد الإدارة العلمية على جميع المعلومات وتحليلها واستخلاص العلاقات والقوانين التي تساعد العامل في أداء عمله ومهامه.
- ولقد نشر تايلور كتابه مبادئ الإدارة العلمية في عام 1911 وقد بني هذا الكتاب على الأفكار التالية:
- إن انخفاض مستوى الكفاءة الإنتاجية في كافة الأعمال سيترتب عليه خسائر فادحة في الولايات المتحدة الأمريكية.
  - إن علاج عدم الكفاءة الإنتاجية يكون بالإدارة الرشيدة فهي الضامنة الأساسية لرفع معدلات الإنتاج.

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004، ص 35

- أن الإدارة علم يعتمد على مجموعة من القوانين والقواعد والمبادئ المحددة بوضوح وان الوصول الى الاهداف لا بد وان يمر من خلال التطبيق الدقيق لهذه القوانين والقواعد.
- أن القوانين والمبادئ والقواعد الخاصة بالإدارة يمكن تطبيقها على كافة النشاطات الانسانية وفي كافة المنظمات مهما كان حجمها ولكن بشرط ضمان تطبيقها بطريقة صحيحة.
- لقد ركز تايلور في ابحاثه وتجاربه على إكتشاف الطريق التي من شأنها زيادة انتاجية العامل وزيادة اجره على أساس ربط الاجر بالإنتاج وذلك بتحديد الطريقة الافضل بناء على دراسة الحركة والوقت لتنفيذ العمل بعد تجزئته الى عمليات جزئية.
- أن الإدارة العلمية تسعى لتحقيق الاهداف المتميزة التالية:
- معرفه الاتجاهات الصناعية واتجاهات السوق.
- ضمان استمرار التوظيف من خلال العمليات المخططة المتوازنة وتوفير فرص الكسب.
- الحصول على طرائق واساليب ادارية جديدة تمنع الخسائر وتحقق دخل أكبر للعاملين.
- تحقيق مستوى أعلى للمعيشة نتيجة زيادة دخل المال.
- ضمان بيت وحياء إجتماعية سعيدة للعاملين.
- ضمان ظروف عمل سليمة وصحيحة.
- توفير أحسن الفرص للطاقات الفردية واختيار العمال وتدريبهم على الطرائق الجديدة للعمل.
- إتاحة الفرصة لصقل المهارات وقدرات العمال والتأهيل لترقية للمراكز الاعلى.
- تطوير الثقة بالنفس واحترام الذات بين العمال.
- التشجيع من خلال توفير جو البحث والتقييم وفهم الخطط والطرائق.
- بناء الاخلاق عن طريق حسن سير العمل.
- تحقيق العدل عن طريق التخلص من التمييز في معدلات الاجور.
- التخلص من عوامل البيئة والوسط المحيط بالعمال.

#### ثانيا- نظرية إلتون مايو<sup>1</sup>:

هو العالم النفساني الأسترالي الأصل والأستاذ الجامعي الدكتور التون مايو مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية، يرجع له الفضل وفريقه من جامعة هارفارد بالولايات المتحدة الأمريكية في وضع

<sup>1</sup> خروطي صالح، مرجع سابق، ص 68.

أسس ومبادئ إنسانية العلاقات داخل المصنع من خلال عدة دراسات في مجال بسيكولوجية الصناعة، وأكثرها شهرة تجربة مصنع هاوثورن بشيكاغو سنة 1927، التابع لشركة وسترن الكترين الأمريكية. بدأ إلتون مايو دراسات هاوثورن وقد تم تحديدها على أنها أفضل مساهمة تاريخية في مجال منهج العلاقات التنظيمية الذي يعطي رؤية واضحة لكيفية ارتباط كفاءة الموظفين وإنتاجيتهم بظروف العمل<sup>1</sup>.

أراد مايو دراسة ظاهرة ارتفاع معدل دوران العمل في هذا المصنع، وكذا تأثير ظروف العمل المادية على أداء العاملين. فكانت النتيجة بالنسبة للظاهرة الأولى هي أن العمل الروتيني والمتكرر يسبب مللا للعمال وقلقهم يدفعهم إلى ترك العمل، أما فيما يتعلق بالظاهرة الثانية فقد كشفت الدراسة ظهور عوامل أخرى تؤثر في الأداء وهي العوامل الاجتماعية والإنسانية، حيث أدى شعور العينة التي أخضعها مايو للتجربة باهتمام مشرفيهم وإدراك أفرادها لأهميتهم في الورشة إلى بذل مزيد من الجهد وبالتالي رفع إنتاجيتهم، هذا الأثر غير منتظر من التجربة عادل الأثر المنتظر المتمثل في مستوى الإنتاجية المرتبط بمتغيرات البيئة المادية وشروط العمل كالإنارة، مواقيت العمل، أسس حساب الأجر، أوقات الراحة...

أثبتت تجربة هاوثورن أن العامل الاقتصادي أو المادي لم يكن العنصر الوحيد المحرك لسلوك العامل نحو الأداء الأحسن، بل صاحب ذلك إهتمام بالجانب الإنساني والاجتماعي وعليه فقد أوصى مايو بوضع هياكل قيادة في المؤسسة تعطي أكثر مسؤولية للعمال، وكذا دراسة حاجات الأفراد في العمل، العلاقات في مجموعة العمل، التحفيز.

وفيما يلي أهم الاستنتاجات التي خلصت إليها تجربة هاوثورن:

- الحافز المادي ليس أساس العملية الإنتاجية وإنما يجب تفعيل الحوافز المعنوية في تحسين أداء العمال، عن طريق تحقيق حاجاتهم الفنية والاجتماعية.
- هناك علاقة وطيدة بين رضا الفرد وأدائه.
- يجب اعتماد أسلوب ديمقراطي تشاركي كنمط للقيادة.
- المؤسسة نظام اجتماعي، بالإضافة إلى كونها نظام فني فالاجتماعي يحدد أدوار ومعايير لسلوك الفرد قد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمؤسسة.

<sup>1</sup> Oluwatosin Adebayo, Evaluate the influence of classical and human relations approaches in management today, Management, Vol 1, N 2, 2020, p 6.

## المطلب الثاني: نظريات المحتوى

## أولاً-نظريه ماسلو

وهي من النظريات المعروفة في الحاجات الإنسانية قدمها ماسلو والتي تسمى باسم نظرية تدرج الحاجات والافتراض الرئيسي في هذه النظرية هو أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكيف وغير صحيح وظيفياً.

قسم ماسلو الحاجات الإنسانية في شكل هرمي الى خمسة أنواع كما هو موضح في الشكل التالي<sup>1</sup>:

## الشكل رقم (01-01): نظرية تدرج الحاجات لماسلو



Source: Maslow's, Hierarchy of Needs “Gain vital insights into how to motivate people”, (Management & Marketing), 50MINUTES, (2015), p 7.

- المستوى الأول هو الاحتياجات الفسيولوجية، الأكل والشرب والنوم والتنفس وما إلى ذلك، كلها وظائف مرتبطة ببقاء الفرد، وبما أن هذه إحتياجات أساسية وحيوية، فمن الواضح أنها الأكثر أهمية: فهي بالتأكيد تتجاوز إحتياجات الأمن والاحترام وما إلى ذلك.
- التالي، إحتياجات الأمن، قد تفكر على الفور في السلامة الجسدية، لكن هذه الفئة لا تقتصر على ذلك فالحماية من السرقة والأضرار تتدرج أيضاً ضمن هذه الفئة، يقول ماسلو أن إحتياجات السلامة تقود الناس إلى تفضيل ما هو مألوف، بدلاً من المجهول.
- وعندما يتم تلبية هذين النوعين من الإحتياجات، تظهر تلك المتعلقة بالحب أو المودة أو العلاقات الاجتماعية (الحاجة إلى الإلتواء)، وهذه الفئة الثالثة تأخذ في الاعتبار الطبيعة الإجتماعية للإنسان.

<sup>1</sup> Maslow's, Op. cit, p7 .

- وهذا يؤدي إلى المستوى الرابع من الهرم، وهو الحاجة إلى التقدير، تشير هذه الفئة إلى الإحتياجات المتعلقة بالمكانة والوظيفة والسلطة والمال التي تحددنا في المجتمع.
- وأخيراً، في أعلى الهرم الحاجة إلى الإنجاز الشخصي أو تحقيق الذات، بينما تعتمد إحتياجات المستويات الدنيا على تصورات الآخرين، فإن إحتياجات قمة الهرم ترتبط بتطور شخصية الفرد، ووفقاً لما سلو يمكن لهذه الإحتياجات أن تتخذ أي شكل طالما أنها تتوافق مع الرغبات الفردية للشخص.

ويرى ماسلو أن الحاجات الإنسانية مرتبطة ببعضها البعض ويمكن ترتيبها والنظر إليها في شكل هرم متدرج حيث تمثل الحاجات عملية إشباعها فالإنسان قد يسعى إلى إشباع نوعين أو أكثر من هذه المستويات من الحاجات وفي وقت واحد أو تحت ظروف معينة أو قد يحدث أن درجة الإشباع بالنسبة لمستوى معين من الحاجات لم تصل إلى درجة معقولة ومع ذلك يسعد الإنسان لإشباع حاجة من مستوى آخر.

وعلى الرغم مما وجه لتصنيف الحاجات لما سلو من نقد مازال يحظى بالقبول في كثير من الدوائر العلمية لإحاطته بمعظم الحاجات الإنسانية وترتيبها وتقديره لأهمية كل منها بالنسبة لحياة الفرد وفي مراحل نموه المختلفة.

وبصفه عامه فإن نظرية ماسلو قد أفادت في تفسير كثير من مشكلات العاملين في المنشأة المختلفة ففي كثير من الأحيان تتفاجأ الإدارة بالعديد من المشكلات غير المتوقعة والتي لا تجد لها تفسيراً للوهلة الأولى ولكن بالرجوع إلى نظرية هرم الحاجات وإشباعها نجد لها التفسير<sup>1</sup>.

### ثانياً- نظرية فريدريك هرزبرج

في عام 1959، قدم فريدريك هرزبرج وزملاؤه نظرية الدوافع، والتي أصبحت منذ ذلك الحين موضع إهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين والمديرين، إستناداً للمقابلات التي أجراها هرزبرج مع عدد من المديرين والمحاسبين توصل إلى مجموعتين من العوامل، الأولى (العوامل الدافعية) التي تسبب الرضا وعدم الرضا الوظيفي والثانية (العوامل الصحية) التي يؤدي غيابها إلى عدم الارتياح، يمكن تلخيص النظرية في النقاط التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز "أساليب التحفيز الوظيفي الفعال"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009، 117.

<sup>2</sup> ناسلية رياحي، دوافع استخدام الشباب الجزائري لشبكات التواصل الاجتماعي، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الإعلام والاتصال، قسم علوم الاتصال، جامعة الجزائر 3، 2020/2019، ص 88.

- أن الرضا الوظيفي والاستياء الوظيفي هما عمليتين منفصلتين، فنقيض الرضا الوظيفي هو عدم وجود الرضا وليس الإستياء، وأن نقيض الإستياء الوظيفي هو عدم وجود الإستياء وليس الرضا، وبالتالي فوجود الإستياء لا يعني عدم وجود الرضا.
  - أن العوامل المسببة للشعور بالرضا الوظيفي الكلي هي تلك التي أصطلح عليها بالعوامل الدافعة والتي تتمثل في الإنجاز في العمل، فرص الترقية في العمل، طبيعة ومحتوى الأعمال التي يتم القيام بها، زيادة المسؤولية، إمكانية النمو والتطور الشخصي، الاعتراف بالإنجاز من قبل الزملاء والإدارة...إلخ.
  - أن العوامل المسببة للشعور بالاستياء الوظيفي الكلي هي تلك التي أصطلح عليها بالعوامل الصحية، والتي تتمثل في سياسة وإجراءات الإدارة، الظروف الفيزيائية للعمل، الحياة الشخصية للفرد العامل العالقة مع الرؤساء وزملاء العمل والمرؤوسين، طبيعة الإشراف، الأمان الوظيفي، الأجر، المنح والعلاوات، المركز والمكانة.
  - إن زيادة درجة إشباع العوامل الصحية تؤدي إلى انخفاض مستوى الشعور بالاستياء الوظيفي إلى الحد الذي يصل فيه هذا الشعور إلى درجة الصفر أو درجة الحياد والتي تشير إلى إنعدام الشعور بالاستياء الوظيفي، أما عند زيادة درجة إشباع العوامل الدافعة فإن الشعور بالرضا الوظيفي يزداد ويصل إلى حالة الرضا الوظيفي الكلي.
- ورغم الاعتراضات التي وجهت للنظرية فإنها تعتبر من أكثر النظريات رواجاً بين المديرين الممارسين فلقد أسهمت النظرية بتوضيح العلاقة بين روح الموظفين المعنوية وبين الإنتاجية ويمكن ان نعزوا الحماس الذي سرى بين كثير من المديرين في الستينات والسبعينات في هذا القرن لموضوع تصميم العمل وإثرائه واغناؤه وإعطائه العاملين مسؤولية أكبر في تخطيط وظائفهم<sup>1</sup>.
- ثالثاً-نظرية ماكيلند (الحجرات المكتسبة):**

قدم هذه النظرية عالم النفس دافيد ماكيلند من جامعة "هارفارد" سنة 1961 وهذه النظرية من وجهة نظر إدارية تنص على أن لكل فرد حس عميق لإنجاز ما يوكل إليه كما يشعر بأنه قادر على

<sup>1</sup> عبد الباري ابراهيم دره، زهير نعيم الصباغ، اداره الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008 ص 392.

إنجاز ذلك العمل والأفراد يختلفون في قدرتهم على الإنجاز، فهناك من يكون إنجازهم متدنياً، وآخرين إنجازهم عالياً وهؤلاء هم القادرون على تحديد أهدافهم بشكل جيد<sup>1</sup>.

ولقد توصل ماكليند وزملائه الى تحديد ثلاثة أنواع من الدوافع لدى المديرين الناجحين وهي<sup>2</sup>:

– الحاجة الى الإنجاز: يميل الناس الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز لان يكونوا طموحين ولديهم رغبة شديدة لتحقيق النجاح ويحبون التحدي ويضعون لأنفسهم أهدافاً طموحة وكبيرة من الممكن تحقيقها كما أنهم يرغبون تلقي التغذية راجعة حول مستوى أدائهم وإنجازهم.

– الحاجة للقوة: يرى ماكليند وزملائه المديرين ذوي الحاجة القوية للقوة يميلون الى الرغبة في التأثير على الآخرين وممارسة النفوذ والرقابة عليهم والتأثير على سلوكهم لخدمة أهداف المؤسسة ويسعى هؤلاء للوصول الى مراكز قيادية وهناك وجهان للقوة أحدهما إيجابي ويركز على الاهتمام بمساعدة الآخرين لتحقيق الأهداف والوجه الآخر سلبي موجة نحو تحقيق مصلحة شخصية.

– الحاجة للإنتماء: بالإضافة إلى الحاجة إلى الإنجاز والقوة، يتميز المدير الناجح برغبة قوية في العمل مع الآخرين، والتفاعل الاجتماعي، ومساعدة الآخرين، يهتم بمساعدة الأفراد على النمو والتقدم ويشعر بالبهجة والسرور عندما يكون محبوباً من قبل الآخرين.

لقد أكد ماكليند على أهمية الحاجة للإنجاز في تحقيق التقدم والنمو الاقتصادي في أي مجتمع وأن الدول غير متقدمة يمكن تحسينها بشكل جذري من خلال إثارة وتوليد الحاجة للإنجاز في أفراد الشعب ويعتقد بان الدافعية يمكن تعلمها في بيئة المؤسسة وخارجها.

#### رابعا-نظرية الدوفير

اعتمد الدوفير في تطوير نظريته في الحاجات على نظرية ماسلو وهرزبرغ وبما يتوافق مع نتائج

الدراسات التي اجراها، واقترح أن للانسان ثلاث مجموعات من الحاجات وهي<sup>3</sup>:

– حاجات الوجود: وهي الحاجات التي يتم اشباعها بواسطة الغذاء والماء والاجور وظروف العمل.

<sup>1</sup> فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 5، العدد 14، 2019، ص 41.

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال"، الطبعة الرابعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 110.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 113.

– حاجات الارتباط: وهي حاجات يتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية والتبادلية.

– حاجات النمو: وهي الحاجات التي يتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج إبداعي.

وبمقارنة هذه الحاجات مع سلم حاجات ماسلو فان حاجة الوجود تناظر الحاجات في الفسيولوجية والأمان والاستقرار وان حاجة الارتباط يقابلها الحاجات الاجتماعية والحب والانتماء وأما حاجة النمو فهي تشابه حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات.

وبالإضافة الى الإختلاف في عدد من فئات الحاجات فان نظرية الدوفير تختلف عن نظرية ماسلو في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة لأخرى، الدوفير يرى ان الحاجات تشكل خطا مستقيما وليس سلما ولا يعتقد بانه يجب إشباع الحاجات الدنيا اولا قبل ان تشكل الحاجات العليا دافعا، ويضيف جيسون وزملائه الى تدرج الرضا في اشباع الحاجات، عملية احباط إنحدار تدرجي اي انه في حالة إخفاق الفرد باستمرار في محاولة الاشباع حاجات النمو، تبرز حاجات الارتباط قوة دافعية رئيسية تجعل الفرد يعيد توجيه جهوده لإشباع حاجات المرتبة الدنيا وقد نوه الدوفير الى ان ثقافة الفرد ونشأته يلعبان دورا في تحديد أسبقية وترتيب الحاجات.

وتفيد نظرية الدوقير المديرين في توجيه الأفراد نحو الحاجات الدنيا إذا ما إستحال عليهم تحقيق حاجات المرتبة العليا فمثلا اذ لم تسمح سياسات المؤسسة وأنظمتها للفرد بإشباع حاجات النمو والتطور فهنا يتوجب على المدير إعادته توجيه جهود الفرد نحو إشباع حاجات الوجود والارتباط.

### المطلب الثالث: النظريات العملية

#### أولا- نظرية التوقع

تقوم هذه النظرية على أن أداء الموظفين يتحدد بمقدار التوقع لديهم في الحصول على المكافآت في إطار معادلة سلوكية تحقق علاقة طردية بين الأداء العالى والمكافآت، وهذا يعني أن الرضا الوظيفي ينعكس بالإنجاز بالجهد وبالمكافآت وبالأهداف الذاتية للموظفين والعاملين بالمنظمات.

إن هذه النظرية تتلخص في أن سلوك الإنسان يتحدد أساسًا عن طريق ما يسمى " بالمنفعة الشخصية " التي تعود عليه في عدد من البدائل المتاحة ، حيث أن عملية إختيار الفرد لسلوك معين من بين البدائل المتاحة ثم تحديده لمقدار الجهد الذي سيبدله في فعل هذا السلوك، وأخيرًا إتخاذ قرار القيام لفعل هذا السلوك من عدمه كل ذلك يتركز أساسًا على توقعاته حيال المنفعة الشخصية التي سيجنيها من النشاط المراد تنفيذه، والفرد يمر بحالة الرضا المتوقع بأدائه الوظيفي ، لكونه يتوقع عائدًا مناسبًا لما يبذله من جهد نحو تحقيق الهدف وفقًا لأمر بدائل سلوكية الأداء، ويبقى الموظف

في مرحلة الرضا المتوقع حتى يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا العقلي إن كان الذي توقعه من عوائد مكافأة لما يبذله من مجهود لتحقيق الهدف من أداء معين<sup>1</sup>.

### ثانياً-نظريه العدالة

وضع هذه النظرية تشاسي آدمز عام 1963 م، وهي تدور حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة، وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته، فإذا شعر الفرد بعدم وجود مساواة فإنه يشعر بعدم العدالة، وهذا الأمر يؤدي إلى وجود توتر سلبي لدى العامل يحفزه إلى عمل شيء ما لتصحيح هذا الوضع، وقد اقترح " آدمز " خمس طرق شائعة يستخدمها الافراد لتخفيض الشعور بعدم العدالة وقد تمثلت هذه الطرق في الآتي:

- يمكن للفرد أن يغير نواتجه، كأن يطلب علاوة، أو زيادة في أجره أو قد يبحث عن مسارات إضافية لتحقيق النمو والتطوير.
- يمكن للفرد أن يغير مدخلاته، أي أن الفرد يمكنه أن يبذل مجهودا أكبر أو يقلل من مجهوده لأداء وظيفته وفقا لإتجاه عدم العدالة لتغيير نسبة المقارنة، فالفرد الذي يشعر بأنه حصل على مكافأة أقل مما يستحق مقارنة بالآخرين فإنه يقلل مجهوده المبذول في العمل.
- محاولة الفرد تغيير إدراكه لمدخلات ونواتج الآخرين، من خلال القيام بعملية التبرير النفسي، فمثال الفرد الذي يشعر بإنخفاض مكافأته يمكن أن يبرر هذا بأن الآخرين لا بد أن يكون جهدهم في العمل، أو الساعات التي يعملونها أكبر مما تبدو فعليا.
- محاولة الفرد تغيير الشيء محور المقارنة، أي أن الفرد قد يرجع عدم العدالة لأسباب أخرى، فمثالا قد ينظر الفرد إلى الآخرين الذين يقارن نفسه بهم على أنهم الأكثر حظا أو أنهم مفضلون لدى المدير، وأن لديهم مهارات وقدرات خاصة.
- الاستجابة الأخيرة تتمثل في ترك الموقف كله، فقد يطلب الفرد مثلا نقله إلى قسم آخر، أو قد يترك العمل في المؤسسة ككل لتخفيض الشعور بعدم العدالة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> شيماء عبد مطر واحرون، الرضا الوظيفي وعلاقته بدافع الإنجاز لدى مدرسي ومدرسات كلية التربية الرياضية في الجامعة المستنصرية، الجامعة المستنصرية، 2015، ص 231.

<sup>2</sup> تحية طلال نصر، مرجع سابق، ص 128.

## ثالثا-نظرية وضع الأهداف

هذه النظرية تقول أن العاملين يحبون أن يكون أمامهم هدف محدد من مستوى الأداء ليحققوه وأن تحقيق الهدف هو غاية في حد ذاته، فكأن هذه النظرية تبين تحفز العامل لتحقيق هدف محدد وتأثير ذلك على الأداء، فنظرية التوقع تبين العوامل التي تؤدي إلى التزام العامل بالهدف المحدد. لا بد أن يكون الهدف فيه قدرٌ من التحدي بمعنى ألا يكون سهلا جدا وألا يكون صعبا جدا بل يكون فيه قدر من الصعوبة لكي يتحفز العاملون له، ولا بد أن يكون الهدف محددا بشكل واضح ومرتبطة بمدة زمنية معقولة ويمكن تقسيم الهدف بعيد المدى لأهداف قصيرة المدى.

أظهرت الدراسات فعالية أسلوب تحديد الأهداف وأهمية إعطاء العاملين معلومات حول نسبة تحقيقهم للهدف، فعند توفير هذه المعلومات يتحفز العاملون لتحسين أدائهم أكثر وفي غيابها فإنهم يفقدون الحماس، أي إبلاغ العاملين بنسبة تحقيق الهدف هي مهمة جدا.

لذلك فإن تحديد أهداف للعاملين بل وحتى على المستوى الشخصي هو من الأشياء المهمة، بالإضافة لذلك فإن وجود أهداف يجعل الكل يلتفت حول هذا الهدف، لذلك فإن المؤسسات تضع أهدافا سنوية تشمل على قدر من التحسين بحيث يحاول المديرون والعاملون تحقيقها ويتم بعد ذلك متابعة النتائج والتحقق من مستوى الأداء مقارنة بالأهداف المرسومة.

الأهداف التي يمكن وضعها كثيرة وتختلف حسب طبيعة العمل فمثلا قد تضع هدفاً لموظفي خدمة العملاء أن يحصلوا على تقييم متوسط من العملاء قيمته أعلى من 85% أو أن يكون متوسط زمن خدمة العميل أقل من المتوسط الحالي بـ 10%. وقد تضع هدفا مثل عدم وجود إصابات في العمل أو تحقيق رقم إنتاج شهري ما، وقد يكون الهدف تقديم أفكار لتطوير العمل بمتوسط فكرة لكل فرد في الشهر، ومن الجيد أن يشترك العاملون في وضع بعض الأهداف فهذا مما يكسبهم إحساسا بالمشاركة وهو ما ينعكس على تحفزهم لتحقيق الهدف<sup>1</sup>.

## رابعا-نظرية التعزيز (التقوية) Reinforcement Theory

التحفيز بالتعزيز يعني تعزيز السلوك الجيد عن طريق إيجاد عائد إيجابي نتيجة لهذا السلوك الجيد، هذا التعزيز قد يكون بالشكر أو المديح أو المكافآت المالية أو غير ذلك من أشياء لها قيمة للعامل، وقد تقوم بإضعاف فرص تكرار السلوك أو التصرف غير المرغوب فيه عن طريق المعاقبة بشكل من الأشكال، المعاقبة قد تكون مجرد اللوم أو الحض على تغيير السلوك أو التحذير الكتابي

<sup>1</sup> <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/320164>; consulte le 13/11/2023.

أو الشفهي أو الحرمان من ميزة أو العقوبة المالية، المعاقبة أو اللوم يجب أن يتم بشكل بناء وعادل ويعقوبة ملائمة وأن يكون التركيز على تحسين الأداء والسلوك وليس على الانتقام من العامل وتوبيخه. إن التعزيز الإيجابي قد يُغنيانا عن الكثير من التعزيز باللوم والمعاقبة والحرمان من المميزات، لذلك فإن على المديرين الاهتمام بهذا النوع (التعزيز الإيجابي) وخلق الكثير من الفرص للشكر والتقدير والجوائز والمكافآت وما إلى ذلك.

من هذه النظرية يتضح أن عدم تقدير العمل الجيد قد يؤدي إلى عدم تكراره، وعملية التعزيز لا يمكن أن تتم بشكل متواصل بحيث كلما فعل الموظف (العامل) شيئاً نعطيه مكافأة مادية أو معنوية فهذا أمر غير عملي، ولكن التعزيز يتم بشكل متقطع وهذا التقطع أو جدول التعزيز له أشكال مختلفة<sup>1</sup>:

- التعزيز على فترات ثابتة: وهذا يعني تعزيز العمل الجيد كل فترة ثابتة فقد تكون هناك مكافأة شهرية للمجهود المتميز أو الأداء الجيد وقد يكون مرور المدير على العاملين كل يوم أو أسبوع وشكره للمجتهدين، لذلك فإن بعض المؤسسات تقدم حوافز مادية كل شهر أو اثنين أو ستة أشهر بحيث يزيد هذا الحافز المادي مع زيادة الأداء، وكذلك عملية تقدير العامل المتميز كل شهر أو سنة وتقدير الأفكار المميزة كل فترة زمنية وهكذا.
- التعزيز على فترات متغيرة: مثل أن يقوم المدير بتقييم العمل على فترات غير محددة وبالتالي يقدر العمل الجيد أو يكافئ عليه.
- التعزيز حسب نسب ثابتة: وهذا يعني أن تكافئ عمال الإنتاج كلما أنتجوا ألف قطعة مثلاً أو تكافئ العامل كلما قدم فكرة تم تنفيذها لتطوير العمل أو تكافئ خدمة العملاء على حسب عدد المشاكل التي قاموا بحلها وهكذا.
- التعزيز حسب نسب متغيرة: وهو أن يتم التعزيز حسب تحقيق مستويات من الأداء ولكنها غير محددة على وجه الدقة.

كل طريقة من طرق جدولة التعزيز لها مميزاتا وعيوبها فبعضها يحفز بشكل كبير مثل التعزيز حسب نسب ثابتة وبعضها مثل التعزيز على فترات متغيرة أو نسب متغيرة يتميز بتأصيل السلوك الجيد بحيث يصبح عادة، وباختصار فإنه يمكن استخدام أكثر من طريقة لتحقيق نتائج جيدة. الحافز المعنوي مثل التقدير والشكر قد يتم على فترات متغيرة أما الحافز المادي فإن توزيعه على

<sup>1</sup> <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/320164>; consulte le 13/11/2023.

فترات ثابتة له أهمية للعامل حيث يمكنه من تنظيم حياته المادية نوعاً ما، ولكن ذلك لا يمنع وجود حوافز مادية أخرى على فترات غير محددة سلفاً.

#### خامساً- نظريته X و Y لدوجلاس ماك جريجور

عمل ماك جريجور كأستاذ في معهد ماساشوس للتكنولوجيا 1964 أصدر كتابه تحت عنوان الجانب الانساني في المنشأة تكلم فيه عن اتجاهين متناقضين هما نظريته X ونظريته Y.

إن النظرية الكلاسيكية تقع بالكامل تحت تأثير الافتراضات المتعلقة بالطبيعة البشرية والتي يجمعها ماك جريجور فيما يسمى بالنظرية<sup>1</sup> X:

- أن معظم البشر لديهم نفور فطري من العمل.
- أنهم يفعلون كل شيء لتجنب ذلك.
- يجب إجبارهم.
- السيطرة عليهم.
- تهديدهم لجعلهم يعملون.

أما النظرية Y فقط خالفت النظرية X في افتراضاتها ومثلته بالنظرية الإيجابية حيث تفترض ان الانسان يحب العمل ويعتمد على نفسه في القيام بمهامه ولا يتهرب من المسؤولية كما انه لا يحتاج الرقابة ولا يخاف العقاب والجزاء ما دام يقوم بإنجاز وظائفه على أكمل وجه ممكن. هكذا ينظر ماك جريجور الى الانسان العامل ويؤكد على عدم ضرورة الفصل او التمييز بين العامل وعمله خاصة إذا ما إتقن عمله وأحسن انجازه فهما يشكلان وجهين لعمله واحدة<sup>2</sup>.

#### سادساً- نظرية (Z) لوليام اوشي

ان نظرية (Z) التي توصل إليها البروفيسور بعد إجرائه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الامريكية من اجل التوصل الى سر نجاح الادارة اليابانية تقوم على العامل الانساني وروح الجماعة واشتراك العمال في اتخاذ القرارات وخلق الجو الأسري في المؤسسة وروابط إنسانية واتصالات مستمرة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية والشعور بالملكية لكل المؤسسة وعدم فصل العامل عن العمل مدى الحياة وأهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء

<sup>1</sup> Boudour nesrine epse salem, La formation et la motivation : facteurs de developpement des competences, doctorat en sciences, Sciences Commerciales, Ecole des hautes etudes commerciales, 2013, p 168.

<sup>2</sup> رايس وفاء، نظام التسيير بالاهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص23.

والإنتماء والإخلاص ومن اهم الدروس التي تقدمها نظرية (Z) هي الثقة، الحدق والمهارة، الالفة والمودة.

ومن خلال هذه الدروس الثلاث يقوم أوشي بشرح المبادئ الاساسية التي تقوم عليها فلسفه الادارة في اليابان وهي:

- الوظيفة مدى الحياة: إن اهم خاصية تتميز بها المؤسسة اليابانية هي توظيف العاملين لديها مدى الحياة وهذا ما ينمي أوصل الثقة والالتزام إتجاه الوظيفة طوال مراحل الحياة الوظيفية.
- التقييم والترقية البطيئة: إن إبطاء عملية التقييم والترقية يعتبر من الامور الحيوية لتأكيد على الموظفين بأهمية الأداء على المدى البعيد.
- مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة: في الولايات المتحدة الامريكية يعني الموظف حياته الوظيفية بين العديد من المؤسسات ولكن ضمن إختصاص محدد اما في اليابان فتتوزع حياه الموظف الوظيفية على عدة إختصاصات ولكن ضمن مؤسسة واحدة.
- عمليه المراقبة الزمنية ان وسائل الرقابة الإدارية في اي مؤسسة يابانية تتصل بقدر كبير من الحدق والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية لدرجة تبدو معها لشخص غريب عن هذه المؤسسة وكأنها ليست موجودة وهي في كونها لا تختلف عن طرق الرقابة الادارية.
- اتخاذ القرارات: عندما يراد إتخاذ قرار في مؤسسة يابانية فان كل الذين يتأثرون بهذا القرار يتم اشراكهم في اتخاذه وعليه فالقرار ليس مسؤولية فردية وانما يتخذ جماعيا وتتحمل المجموعة التي اتخذته ايضا المسؤولية جماعيا في تنفيذه بعد توزيعه على عدد من المهام وهذا ما يؤدي الى المشاركة في حل المشكلات التي تواجه هذا التنفيذ بنفس طريقة المشاركة في اتخاذ القرار.
- القيم المشتركة: من اهم خصائص التنظيم الياباني هو الإهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة وعلى الأخص الشعور الياباني بالمسؤولية.
- النظرة الشمولية للإهتمام بالأفراد العاملين: تشجع المؤسسات اليابانية على تكوين علاقات شمولية حيث توفر مجموعة من الوسائل التي تقدم الدعم الإجتماعي الضروري لحفظ التوازن العاطفي والنفسي لدى العاملين، وبهذا بدلا من إرتباط الموظفين من خلال علاقة عمل واحدة

تكون العلاقة بينهم متداخلة من خلال العديد من الروابط التي تضمهم في علاقة تتصف بالشمول الكلي وهكذا فان مشاعر الالفة والثقة والتفاهم تنمو وتترعرع<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: المقارنة بين نظريات التحفيز

##### أولاً-المقارنة بين نظرية ماسلو ونظرية هيرزنبرج ونظرية ماكيلاند

عند اجراء المقارنة بين هذه النظريات فالملاحظ ان نظرية ماكيلاند قد اختصرت على الحاجات ذات المستوى العالى على وفق تقسيم ماسلو واهملت او لم تنطرق الى الحاجات ذات المستوى الادنى والشكل رقم (01-02) يوضح اوجه المقارنة بين النظريات الثلاث<sup>2</sup>:

##### الشكل رقم (01-02): المقارنة بين نظرية ماسلو ونظرية هيرزنبرج ونظرية ماكيلاند

ماكيلاند	هيرزنج	ماسلو
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الانجاز</li> <li>• الانتماء</li> <li>• القوة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• العوامل الدافعة</li> <li>• العوامل الصحية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقيق الذات</li> <li>• الاحترام والتقدير</li> <li>• الانتماء والصداقة</li> <li>• الامن والضمان.</li> <li>• الفسيولوجية</li> </ul>

المصدر: مهدي صالح مهدي السامرائي، نظريات الغرائز والدوافع والحوافز والحاجات الإنسانية، دار إلنازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022، ص 222.

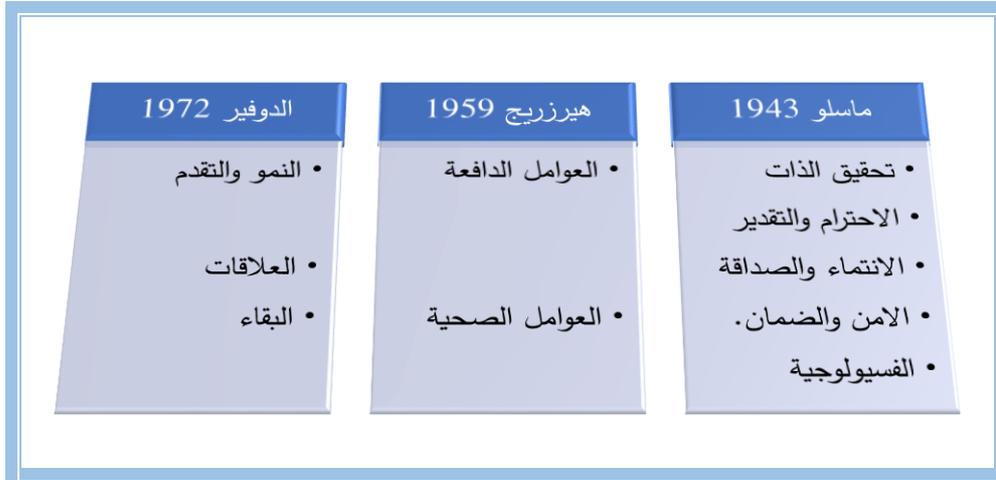
ويلاحظ من الكل انا ماكيلاند لم يتعرض لوجود حاجات في المستوى الأدنى مع انها حاجات لا يمكن تجاهل وجودها وتأثيرها على سلوك داخل العمل وخارجه وربما تشكل الحجم الاكبر في مجموعه حاجاته وهو في أغلب الحالات والظروف لا يفكر في إشباع حاجات المستوى إلا على ما لم يؤمن إشباع حاجات المستوى الأدنى بشكل مرضي ومقبول.

<sup>1</sup> براء رجب تركي، مرجع سابق، ص46.

<sup>2</sup> مهدي صالح مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص 222.

ثانياً-المقارنة بين نظرية ماسلو ونظرية هيرزنبرج ونظرية الدوفير

الشكل رقم (01-03): المقارنة بين نظرية ماسلو ونظرية هيرزنبرج ونظرية الدوفير



المصدر: مهدي صالح مهدي السامرائي، نظريات الغرائز والدوافع والحوافز والحاجات الإنسانية، دار إلنازوري

العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022، ص 222.

ويرى الدوفير انه إذا تم إستيفاء الفرد لحاجاته في فئات معينة، سوف يضاعف جهوده نحو تنمية الإحتياجات في فئة اقل.

وبشكل اكثر توضيحا فان الدوفير يتفق مع ماسلو في ان الفرد يتحرك على السلم من الاسفل الى الأعلى وان الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز السلوك وان الحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية ولكنه يختلف مع ماسلو في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة الى فئة أخرى اذ يرى ان الفرد يتحرك نحو الأعلى او نحو الأسفل على سلم الحاجات اي انه في حاله الانفاق في محاولته لاشباع حاجة النمو تبرز حاجة الارتباط كقوة دافعة رئيسية تجعل الفرد يعيد توجيه جهوده لاشباع حاجات المستوى الأدنى وهذا ما يعرف بمبدأ الاحباط الانحدار وقد نوهت درايفر بان هناك متغيرات عدة يمكن ان تؤثر على الاهمية النسبية لهذه الحاجات واولوية إشباعها من بيئة الى بيئة اخرى فالفرد الذي يفشل في الوصول الى مركز وظيفي مرموق قد يقوم بتقوية علاقته الاجتماعية مع الاخرين كذلك اذا لم تسمح له سياسة المؤسسة وعظمتها بإشباع حاجه النمو والتطور قد يوجه جهده نحو إشباع حاجة الوجود والارتباط<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مهدي صالح مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص 207.

ثالثا-المقارنة بين نظرية " سكينر" و " أوشي " في إثراء مجال التحفيز

المقارنة بين نظرية " سكينر" و " أوشي " في إثراء مجال التحفيز كما هو مبين في الجدول

رقم (01-01).

الجدول رقم (01-01): مساهمة سكينر وأوشي في إثراء مجال التحفيز

مساهمة سكينر	مساهمة أوشي
ربط أنظمة الحافز والأجور بالأداء	القرار الجماعي المشترك، وهذا يدفع العاملين إلى الإنتاجية ويشعرهم بالأهمية.
ربط الحافز بالأداء يعتبر من الأساليب الفعالة في حفز العاملين، وهذا يدعم السلوك المرغوب من المؤسسة وربطه بحوافز مجزية.	تساهم سياسة التوظيف الدائم في تنمية أواصر الثقة والولاء للأفراد العاملين اتجاه مؤسساتهم، وتعميق روح المودة والتعاون والمبادرة والإبداع الخلاق.
وتعطي المدعمات والحوافز بصورة فورية بعد القيام بالسلوك.	الدوران الوظيفي يقود في تطوير المهارات وتنمية الشعور بالالتزام إضافة الى توسيع وتنمية القدرات الإبداعية.
الاهتمام بتحديد السلوك المرغوب فيه بدقة والمكافآت والحوافز التي تعزز دعمه وكذا إختيار الأسلوب الأفضل للتعزيز	البطء في التقويم والترقية يجعل المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق الأهداف. لأن الفرد يمر بسلسلة من الجهود الجدية التي تكسبه مهارات وقدرات جديدة حتى تتم ترقيته.
ربط السلوك الذي ترغب فيه المؤسسة بالحوافز السلبية.	الإهتمام الشامل بالعمال يؤدي إلى سيادة ونمو وترعرع مشاعر الألفة والمودة كالثقة بينهم
	الإهتمام بالقيم الجماعية والشعور الجماعي والمسؤولية الجماعية أكثر ما يقود لتحقيق الأهداف
	الثقافة المشتركة كالثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين وإدراكهم لأهمية الأهداف المحددة للمؤسسة، يعد أساسا ومركزيا في تحقيق الرقابة الإدارية الضمنية على أداء الأفراد وعاملا رئيسيا في تحقيق الأهداف.

المصدر: مرماط نبيلة، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، رسالة ماجستير، كلية

العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2009 ص 33.

## رابعاً-نقد النظريات

تعرضت هذه النظريات لبعض الانتقادات يمكن إيجازها في مجملها:

- تفترض نظرية ماسلو ترتيباً وتدرجاً للحاجات، إلا أن بعض الناس قد تختلف في ترتيبهم لهذه الحاجات، فمثلاً الشخص المبدع قد يبدأ السلم من الحاجة لتحقيق الذات، وقد يهتم آخرون بالحاجات الاجتماعية.
- قد يصر بعض الناس على مزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من إشباعها بالفعل، وهذا خلاف لما تفترضه النظريات بأنه في حال إشباع حاجة معينة يتم الانتقال إلى إشباع حاجة أعلى منها في السلسلة.
- لم تهتم النظريات بتحديد حجم الإشباع اللازم.
- إغفال الجانب الديني (أو الروحي) على أساس أن للدين أو العقيدة أهمية كبيرة لدى الكثير من البشر بغض النظر عن تلك الديانة أو العقيدة، وهذه النظريات قد ركزت بشكل أساسي على الجوانب المادية أو المحسوسة وأغفلت الجوانب الروحية أو العقدية، ومن ثمّ يمكن اعتبار أن إغفال مثل هذه الحاجة يقدر في صحة هذه النظريات، الأمر الذي يوجب إعادة النظر من جديد في ترتيب الحاجات الفسيولوجية للإنسان<sup>1</sup>.
- كما تعرضت نظرية الإدارة العلمية لتأييلور لعدة انتقادات منها<sup>2</sup>:
  - اعتماد تاييلور على دراسة الحركة والوقت وهذا ما جعل العاملين بمثابة آلات مستمرة لخدمة اصحاب المصانع.
  - التركيز على النواحي العلمية وإهمال النواحي الانسانية مما يزيد في تعقد المشكلات لان للإنسان مشاعر وأحاسيس لا يمكن ان تديرها كيف ما تشاء.
  - إن تحديد المقاييس الدقيقة للعمل يؤدي لخلق تخصصات ضيقه جدا لا يمكن الاستفادة منها إلا من قبل ذوي الاختصاص.
  - خلق المواجهات والمصادمات بين الادارة والعمال نتيجة الاعتماد على الاجراءات المهنية.
  - المبالغة في فكرة الكفاية والرشد في العمال وبالتالي قد يحدث اثار عكسية لان كل عمل مرتبط بتطور الاحداث والظروف ووعي العمال والتفاهم والانسجام بين العمال والادارة.

<sup>1</sup> <https://aafaq.kku.edu.sa/news>

<sup>2</sup> رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 35.

- التحيز الفردي لنظرية التحفيز الذي يستبعد تفسيرات السلوك الاجتماعي الإيجابي أو الإيثار، والذي يتجاوز المصلحة الذاتية ومن الأمثلة على ذلك نظرية التوقع لفروم (1964).
- إفتراض النظرية التحفيزية لأهداف واضحة ومحددة وتوقعات أداء المكافأة، يتجاهل هذا الافتراض مواقف الأهداف المعقدة وغياب المكافآت ومسافة القوة المنخفضة، وكلها أمثلة على المواقف التي يواجهها العاملون الأجانب في المنظمات غير الربحية.
- فشل النظرية التحفيزية في تحديد السلوكيات التي تنطبق عليها، على سبيل المثال، أهمية التمييز بين السلوكيات المختلفة مثل السلوكيات العامة مقابل المحددة، والفوري مقابل طويل المدى، والمنفصل مقابل المستمر.
- منهج النظرية التحفيزية تجاه الدوافع الجوهرية الخاصة بالمهمة والمتعة.
- استبعاد النظرية التحفيزية للقيم والالتزامات الأخلاقية (مع احتمال استثناء نظرية التوقع) من مفاهيم التحفيز الداخلي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Abraham Johannes Oberholster, The motivation of npo workers for accepting international assignments, Doctor of business administration, Nova Southeastern University, 2011, p37.

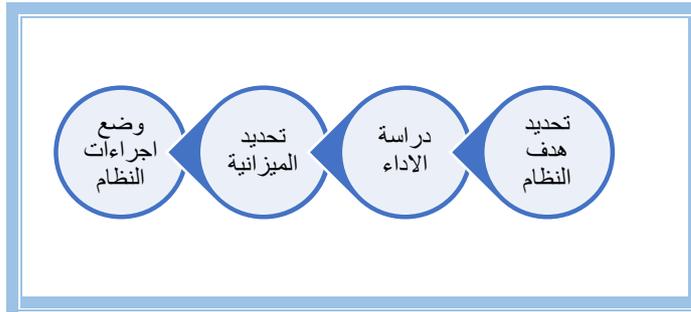
## المبحث الرابع: نظام الحوافز

لكي تتمكن الإدارة من إنشاء نظام حوافز فعال يضمن لها الوصول الى تحقيق أهدافها يتوجب عليها إتباع خطوات ومراحل تمر بها، ويمكن مراجعة وتعديل هذه الخطوات متى تطلب الامر ذلك. إن نظام الحوافز الناجح يساهم في تقوية الثقافة المؤسسية والتي بدورها تولد شعورا قويا بإنتماء العامل إلى مؤسسته مما يمكن أن يحفزه على تنمية الشعور بالمسؤولية والإنتاجية وبالتالي ربحية المؤسسة.

المطلب الأول: تصميم نظام الحوافز<sup>1</sup>

تصميم الحوافز هو عملية دقيقة لصياغة نظام يربط قياس الأداء بمكافآت الأداء، بهدف تحفيز الموظفين على الأداء وفقاً لتوقعات المؤسسة، وهو وسيلة لمواءمة مصالح موظفي المؤسسة وأصحابها، في حين يسعى أصحاب المؤسسة إلى تعظيم الأرباح، يركز الموظفون على تعظيم ثروتهم الخاصة (المنفعة)<sup>2</sup>.

## الشكل رقم (04-01): خطوات تصميم نظام الحوافز



المصدر: احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2013. ص 368  
ويجب 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 إستكمال الأسس السليمة لوضع وتصميم نظام الحوافز.

1. **تحديد هدف النظام:** تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى واضعي نظام الحوافز أن يدرسوا هذه الأهداف بعناية، ثم يعملون على ترجمتها إلى أهداف محددة لنظام الحوافز، يمكن أن يتضمن هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو زيادة المبيعات والإيرادات،

<sup>1</sup> احمد ماهر، مرجع سابق، ص 368.

<sup>2</sup> Marjaana Gunkel, « Incentive Design », in *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*, éd. par Mie Augier et David J. Teece (London: Palgrave Macmillan UK, 2016), 1-2, [https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2\\_693-1](https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_693-1).

أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف.

ولتحقيق هذا الهدف العام، فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية، بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة، القطاعات، الإدارات، المصانع، المراكز، الفروع والأقسام)، وكما نرى فإن التباين بين هذه الوحدات يبرر وجود أهداف خاصة بكل منه، وقد تكون مختلفة في طبيعتها، والأهم في كل هذا أنها يجب أن تنعكس وتترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل الكامل، يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله، فهذا نظام جزئي لرجال البيع، وذلك لرجال الإدارة العليا، وآخر لمكافأة الأعمال المكتبية، فعلى النظام أن يغطي كل المستويات وكل الوحدات بقدر الإمكان.

تجزئة الهدف العام إلى أهداف جزئية تتطلب اتباع تسلسل هرمي من الأعلى إلى الأسفل داخل كل وحدة تنظيمية، بدءاً من الإدارات العامة، مروراً بالإدارات والأقسام، وصولاً إلى مساهمة كل فرد في تحقيق هذه الأهداف، هذا النهج يعزز أيضاً مبدأ المشاركة في وضع النظام.<sup>1</sup>

2. دراسة الأداء: وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد، وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم، بها عبء كامل للعمل، فلا المهام أكثر ولا هي أقل مما يجب وأن الوظيفة محددة، واضحة ومفهومة المعالم وذات بدايات ونهايات معلومة وذات عمليات ونواتج واضحة.

- وجود عدد سليم للعاملين، فلا الأعداد أكثر ولا هي أقل مما يجب وإذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة، فهل أعمالهم على سبيل التشابه أو التابع أو التكامل؟ إن الإجابة على هذا السؤال قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى الجماعي في الحوافز فمثلاً إذا كان العاملون يؤدون وظائف متتابعة ومتكاملة وبها نوع من الاعتمادية، فيجب أن يكون النظام جماعياً، وذلك مقارنة بالأعمال المتشابهة والمنفصلة (كالإنتاج)، والتي قد تقترح نظاماً فردياً للحوافز.

<sup>1</sup> خالد علي أبو علان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2016، ص 37.

- وجود طرق عمل سليمة ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب للأداء وللاتصال وخطوات للحصول على مدخلات العمل وخطوات للمراحل والعمليات وأيضاً لنواتج العمل.
- وجود ظروف عمل ملائمة ويعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء، وذلك من حيث التجهيزات، الأدوات، الإضاءة، الحرارة، التهوية، والمواصلات وغيرها.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل، فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه، أو أن هناك ظروفاً تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل ويفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء، أو مؤشرات إنجاز، وهي قد تأخذ الشكل التالي:
  - كمية العمل: مثل عدد الوحدات المنتجة، وعدد الفواتير التي تم مراجعتها، والمبالغ المحصلة، وعدد الرحلات، وغيرها، وكلها يمكن قياسها لفترة زمنية محددة.
  - جودة العمل: مثل عدد الوحدات المعيبة وعدد الوحدات السليمة، وحجم المردودات، وحجم الديون.
  - التدرج والترتيب: ويقصد بالتدرج أن يتسم القياس بنوع تقديري وحكمي (مثل ممتاز، وجيد جداً، وجيد، ومقبول، وضعيف)، أما الترتيب فهو يعني وضع أداء الأفراد محل التقييم على مقياس يفاضل بينهم، فهذا هو الأول، ثم الثاني، فالثالث، ... فالأخير ينتقل الأمر في هذه المرحلة إلى خطوة أخرى هي تحديد كيف يتم القياس الفعلي للأداء ويتحدد ذلك بوضع نماذج وسجلات يتم فيها تحديد معدلات الأداء الزمنية بالشكل المطلوب، ثم يتحدد فيها أماكن للتسجيل اليومي، أو الأسبوعي أو الشهري، أو السنوي أو وفقاً للظروف الأخرى أي القدرة على التعبير عن الأداء الفعلي (ويضمن الثبات أي عدم تغير القياس تحت أي ظروف).
- 3. 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:
  - قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت والعلاوات والرحلات والهدايا وغيرها.
  - تكاليف: وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر والحفلات (متضمنة بنوداً أخرى خاصة بها)

لتحديد حجم ميزانية الحوافز يمكن التفريق بين نوعين من ميزانيات الحوافز وذلك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها.

- ميزانية ثابتة: وفيها يتحدد مبلغ ثابت ومعروف مسبقا كأن تقول أن ميزانية الحوافز هي مليون دينار خلال العام القادم وهي تتحدد وفقا للخبرة السابقة للمنظمة وحجم ميزانية الأجور ومدى كفاية الأجور وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج ويمكن تحديد هذه الميزانية الثابتة باعتبارها نسبة من ميزانية الأجور وحيث أن هذا الرقم الأخير لا يتغير كثيرا فإن رقم الحوافز يمكن تحديده.
- ميزانية مرنة: ويعني أن تكون الميزانية متغيرة وغير محددة سلفا وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج وعلى هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير كأن تكون مثلا 5% من الأرباح أو 8% من المبيعات وتتميز هذه الطريقة بأنها لا تفرض أي قيود مسبقة على الإدارة حيث أنها لا تتعهد بدفع مبلغ معين وذلك لأن مبلغ الحوافز لا يتحدد إلا في ظل ما يتحقق من أداء ونواتج هي التي تمول ميزانية الحوافز وبالتالي فالنظام يمول نفسه بنفسه.

**4- وضع إجراءات النظام:** وهنا يتم ترجمته في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز والجوائز وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات<sup>1</sup>:

- تحديد الأدوار: يتم تحديد كل دور رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض، ورفع تقارير الى الجهات المختصة للموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى الافراد.
- تحديد أدوار الرؤساء الأعلى ومدير نظام الحوافز ومدير إدارة الموارد البشرية وذلك من حيث الإعتماد أو الموافقة أو التعديل أو المناقشة.
- الاجتماعات: قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز أو قسم الحوافز وغيره من المديرين ويحتاج الأمر إلى تحديد من المجتمعين ودورية الإنعقاد.
- توقيت تقديم الحوافز: هل هي شهرية أم ربع سنوية أم نصف سنوية أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة؟ وهل تقدم في مناسبات معينة؟

<sup>1</sup> خالد علي أبو علان، مرجع سابق، ص 40.

- نوع الحوافز: توجد لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل مستوى من الأداء، يجب أن تكون هناك مرونة في تخصيص الحافز وفقاً لاحتياجات المستفيدين وتشير القاعدة العامة إلى أهمية تنوع الحوافز.
- النماذج: وتشمل سجلات قياس الأداء الفعال ونماذج إقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.

## المطلب الثاني: قواعد وخصائص نظام الحوافز الفعال

### أولاً-قواعد نظام الحوافز الفعال

تتمثل أهم القواعد التي يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد نظام الحوافز فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1- وضوح الهدف والغاية: من مراحل تصميم نظام الحوافز، كما أشرنا سابقاً تحديد الهدف، وهذا الأخير هو قاعدة من قواعد نظام التحفيز الفعال، إذ ينبغي على المؤسسة تحديد الهدف من نظام التحفيز بوضوح على المدى القصير والبعيد، بغية تحقيقه من قبل جميع الأطراف (الفرد، الجماعة والمؤسسة).
- 2- المساواة والعدالة: يجب على المؤسسة أن تضمن أن يكون نظام الحوافز عادلاً ومتساوياً، بحيث يكون لكل فرد الحق في الحصول على الحافز الذي يستحقه.
- 3- تميز الأداء: تعتبر هذه القاعدة من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، وحتى يتم حساب الحوافز لابد من زيادة كمية الأداء وجودته أو تخفيض تكلفة الإنتاج أو ...الخ.
- 4- القوة والمجهود: يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل فرد أو جماعة على إنتراع جزء من مجموع الحوافز، ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول.
- 5- الحاجة والرغبة: يستند نظام توزيع الحوافز على حاجات ورغبات الأفراد فكلما زادت حاجة الفرد للحوافز، إزدادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية يبحثون عن الحوافز المادية التي تشكل لهم أهمية كبيرة، في حين ترغب المستويات الإدارية العليا في الحوافز المعنوية.
- 6- المهارة والابتكار: بعض المؤسسات تهتم بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى، براءات اختراع، أو الذين يقدمون أفكاراً وحلولاً ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة.

<sup>1</sup> ليازيد وهيبة، فعالية اساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2013/2014، ص 111.

## الشكل رقم (01-05): قواعد نظام الحوافز الفعال



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وعبد العزيز بن سلطان العنقري، مرجع سابق، ص 358.

## ثانياً- خصائص نظام الحوافز

تتمثل أهم خصائص نظام الحوافز فيما يلي<sup>1</sup>:

- القابلية للقياس: يجب ترجمة السلوكيات والتصرفات والإنجازات التي سيتم تحفيزها إلى أشكال قابلة للقياس.
- إمكانية التطبيق: يشير هذا إلى ضرورة التحلي بالواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز، دون مبالغة في التقدير.
- الوضوح والبساطة: يجب أن يكون نظام الحوافز واضحاً، وقابلاً للفهم والاستيعاب، مع إمكانية الاستفادة منه بسهولة من خلال إجراءات تطبيقية واضحة.
- التحفيز: ينبغي لنظام الحوافز أن يحفز ويشجع الأفراد على العمل بجد ويؤثر في دوافعهم، مما يزيد من رغبتهم في تعديل سلوكهم وتحسين أدائهم.
- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.
- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة، وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
- القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 360.

- الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها إذ يجب ان تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الادارية، والاعمار، والحاجات الانسانية، والكميات والارقام والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.
- المرونة: يجب ان يتسم نظام الحوافز بالإستقرار والإنتظام إلا ان ذلك لا ينفى إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الامر لذلك.
- الجداول التنظيمية: يجب ان يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيرادتها وارباحها او نتائج أعمالها ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المؤسسة قبل وبعد النظام.
- التوقيت المناسب: تتعلق فاعلية تقديم الحوافز بالتوقيت فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز

تتمثل العوامل المؤثرة على نظام الحوافز في الاتي:

#### أولاً-العوامل الخارجية

على مستوى الدولة تتأثر الحوافز بعوامل رئيسية، أولها سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية التي تتمثل في القوانين التي ينفذها مختلف أجهزة الحكومة والعامل الثاني يتمثل في القيم والنظام الاجتماعي السائد، الذي يؤثر على سلوك واحتياجات وأولويات الأفراد في المجتمع.

#### ثانياً: العوامل الداخلية

على مستوى ادارة المؤسسة يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل أولهما نوع الجهاز الإداري وامكانياته وتنظيمه وثانيهما نوع العاملين بالمؤسسة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي وثالثهما حجم الدائرة ونوع النشاط وفعاليتها ومردوده بالنسبة للاقتصاد الوطني<sup>1</sup>.

#### ثالثاً-الاتصال المباشر

لا يمكن لقائد أن يحقق التفاعل الفعّال مع مرؤوسيه دون توفير نظام مناسب للاتصالات، يُمكن من خلاله توجيه جهودهم وتوضيح الواجبات والأعمال المطلوبة منهم. يُعتبر نظام الاتصالات المناسب بحد ذاته وسيلة فعّالة يمكن من خلالها تقييم جهود المرؤوسين، وكشف الأخطاء، وتصحيحها، كما يمكن للقائد إستناداً إلى المعلومات المتاحة، اتخاذ قرارات بشأن منح المكافآت أو

<sup>1</sup> مجمع عبد العالي، دور نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، المجلد 7، العدد 1، 2018، ص 65.

العقوبات للمرؤوسين، والاتصال المباشر كأحد أشكال الاتصال الإداري يتم وجها لوجه بين القائد والمرؤوس عن طريق المقابلة الشخصية<sup>1</sup>.

#### رابعاً- ظروف العمل المناسبة

تُظهر الدراسات أن العاملين يُولون إهتماماً كبيراً لظروف العمل التي توفر لهم الراحة الشخصية وتُسهل أداء مهامهم بكفاءة وتشير ايضاً إلى أن الظروف المحيطة بالعمل، مثل درجة الحرارة والإضاءة والضوضاء وغيرها، يجب أن تكون ملائمة ومناسبة لضمان شعور الموظفين بالرضا الوظيفي<sup>2</sup>.

#### خامساً- الجوانب التنظيمية

يعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور، والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمنطقة وتطور الحافزية التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية والتي تتضمن بجانب ما يتيح الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي، وأسلوب الإدارة التي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته.

#### المطلب الرابع: شروط نجاح نظام الحوافز وأسباب فشله

##### أولاً- شروط نجاح نظام الحوافز

تتمثل شروط نجاح نظام الحوافز فيما يلي<sup>3</sup>:

- البساطة: هذا يعني أن يكون النظام مختصر وواضح ومفهوم في بنوده وصياغته وحساباته.
- التحديد: يُقصد بذلك توضيح أنواع السلوك التي سيتم تحفيزها.
- يمكن تحقيقه: يجب أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق النتائج والتصرفات والسلوك الذي سيتم تحفيزه أمراً وارداً.
- يمكن قياسه: يجب أن تكون التصرفات والسلوك وأيضا العوائد قابلة للقياس بسهولة.
- معايير للأداء: ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك وان يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة ويمكن تحقيقها وقابله للقياس.

<sup>1</sup> براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 68.

<sup>2</sup> منصور محمد اسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الثانية، صنعاء، اليمن، 2013، ص 100

<sup>3</sup> احمد ماهر، مرجع سابق، ص 368.

- ربط الحافز بالأداء: لا بد أن يشعر الأفراد بان مجهوداتهم تؤدي الى الحصول على الحوافز وان تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة.
- التفاوت: ينبغي ألا يتساوى في تقديم الحوافز للعاملين، حيث قد تفقد قيمتها الحافزة يجب أن يعتمد الاختلاف في الحوافز على مستوى الأداء الفردي الذي يحققه كل فرد.
- العدالة: يجب ان تتناسب حوافز الفرد الى أدائه مع حوافز الآخرين الى أدائهم وعدم التحقيق هذه العدالة يؤدي الى شعور الفرد بالاستياء.
- الكفاية: يجب توفير أجر يكفي احتياجات العاملين ويمثل نظام الحوافز زيادة على الاجر.
- السيطرة: وتعني سيطرة كاملة على من الأفراد على الاعمال التي يقومون بها والظروف المحيطة والموارد التي يستخدمونها وذلك حتى يمكن حسابهم على ما يقومون به من أداء.
- التغطية الكاملة للاداء: ويعني ان يشمل نظام الحوافز كل انواع الاجادة في الاداء من حيث زيادة الكمية والجودة وتخفيض التكاليف وتخفيض الحوادث وفتح أسواق وعقد الصفقات وتمثيل المؤسسة وتقديم افكار جديدة وغيرها من انواع مختلفة للأداء.
- المشاركة: إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن ان يزيد من إقتناعهم به وتحمسهم له والمحافظة عليه.
- التنوع: يجب ان تكون الحوافز مختلفة في نوعها حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات فمنها المادي ومنها المعنوي وفيها خطابات الشكر والرحلات والحفلات وغيرها.
- الجدوى: يجب ان يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها او نواتجها ويتم التحقق من ذلك بمقارنة المؤسسة قبل وبعد النظام.
- كل العاملين: ينبغي أن يشمل النظام بشكل كامل جميع العاملين في المؤسسة.
- ملموس وكبير: فقط الحوافز الكبيرة والواضحة هي التي تكون ذات تاثير ايجابي وقد يحدث العكس عندما يكون مقدار الحافز قليلا.
- الاستقرار والمرونة: لا يجب تعديل النظام من فترة لأخرى حتى يتفهمه العاملون ولكن اذ استدعى الامر وجب ان يتم تغييره.
- العقلانية: يجب ان يكون نظام الحوافز معلنا لكي يزيد من ثقة العاملين فيه وعدم جموح التوقعات بالنسبة للحوافز.

- مساندة الإدارة العليا: ويكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفع القوي والمناسب مما يشعر العامل أن محل اهتمام من الإدارة العليا.
- تدريب المشرفين: لابد من تعليم وتدريب مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين والملاحظين على إجراءات النظام والرد على التساؤلات التي قد تدور حولها وكيفية مساندة النظام.
- نظام للتسجيل: يجب ان يكون هناك نظام سليم لتسجيل أنماط وأنواع ومستويات الأداء كما تحدث في الواقع ودون تحيز وبدقة عالية حتى يمكن حساب الحوافز بدقة وموضوعية.
- عائلي: كلما تم إشراك أفراد الأسرة في نظام الحوافز، كان ذلك أفضل، ترسل بعض المنظمات هدايا ورسائل تهنئة ومواد ترويجية للنظام لأفراد الأسرة حيث يضمن ذلك توسع قاعدة الرضا والقبول للنظام.
- بدايه قوية: بدعم من الإدارة العليا واستخدام شعارات مؤثرة وبرامج ترويجية ومنشورات، واتصالات قوية مع العمال يتم ذلك بغرض تقديم دفعة قوية أولية لتبني النظام.
- نهايه قوية: ويتم ذلك باخراج الحفلات الخاصة بتوزيع الجوائز بشكل تمثيلي قوي ويتضمن وجود فقرات وكلمات ومرطبات وماكولات ودعاية قوية واخراج جيد.

#### ثانياً-أسباب فشل نظم التحفيز

- طرح الخبراء مبررات عديدة لفشل خطط التحفيز يمكن تلخيص تلك الاسباب فيما يلي<sup>1</sup>:
- ربط الأجر بالأداء لا يعد بديلاً لإدارة الجهد ولكن الاقتصار الى الحافز لا يكون هو المهم في كل الاحوال فقد تكون هناك أسباب أخرى مثل غموض التعليمات الافتقار الى أهداف واضحة، سياسات اختيار وتدريب غير ملائمة، عدم توافر الادوات وقوة عمل او إدارات تتسم بالعدوانية وغيرها من العوامل التي قد تعوق الأداء.
  - أداء ونتائج على قدر ما يتم دفعه: إن خطة التحفيز التي تمنح مكافآت للجماعة إستنادا على عدد الوحدات المنتجة قد يؤدي الى إنتاج متسارع وجودة أقل اما التحفيز على مستوى المصنع ككل من أجل تقليل الحوادث قد يؤدي الى خفض عدد الحوادث المبلغ عنها.
  - أن الأجر لا يمثل الحافز: حيث أشار عالم النفس فريدريك هيرز بارك الى ان على اصحاب الأعمال أن يوفروا ويقدموا للعاملين مكافآت مالية ملائمة وبناء ووضع مكافآت أخرى كحوافز

<sup>1</sup> جاري ديسلر، ترجمه محمد سيد احمد عبد المتعال، اداره الموارد البشرية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، ص631.

- أكثر فعالية، فرص تحقيق الإنجاز داخل الوظيفة كما ان الوظائف المثيرة للتحدي والاجراءات الاخرى المرتبطة بالموظف غالبا ما تكون أكثر معقولة من خطط التحفيز المالي.
- مكافآت عقابية: ينظر الكثير من الناس الى المكافأة والعقاب على أنهما وجهان لعملة واحدة فقد قال هيرز بارك أن عبارة أفعل هذا سوف تحصل على ذلك لا تختلف كثيرا عن عبارة افعل هذا، وإلا فلن تحصل على ذلك.
  - إن المكافآت قد تمزق العلاقات بين الأفراد: حيث أن هناك احتمالا على تشجيع الأفراد على تغليبهم لمصلحتهم الشخصية على حساب المصلحة الجماعية على امتداد فرق العمل.
  - قد يكون للمكافآت عواقب غير مقصودة: يتجه الأفراد نحو توجيه جهدهم الذي يعتقدون انه سيكون محل قياس فعلى سبيل المثال قد تؤدي المكافآت إستنادا الى الإنتاجية فحسب الى جودة فقيرة.
  - قد تضعف المكافآت من درجة إستجابة الأفراد: نظرا لان التركيز الأساسي لديهم هو تحقيق أهداف معينة مثل خفض التكلفة ولذا فان حدوث أي تغيرات أو ارتباطات يجعل تحقيق هذا الهدف أكثر صعوبة وبالتالي فقد طلبت الإدارة المساعدة في تنفيذ تغيير الماء هو مطلوب على سبيل المثال في تصميم المصنع قد يحدث أو يفجر معارضة ومقاومة من العاملين.
  - قد تقود المكافآت الحافز الداخلي: وفي هذا الإطار يقول ادوار ديسي إن المكافآت المالية المشروطة (الحوافز) قد تقود فعلا الحافز الداخلي الذي غالبا ما ينتج عنه أداء أفضل كما أنها تقود الإحساس لدى الفرد بأنه يؤدي جيدا بشكل تطوعي.

## خلاصة الفصل:

بعد عرضنا في هذا الفصل للإطار النظري للحوافز تبين ان اغلب الدراسات والأبحاث التي تناولت هذا الموضوع إهتمت بدراسة وتحليل السلوك الإنساني بغية الوصول الى أفضل السبل والوسائل وتحديد الأساليب الممكنة في دعم السلوك الإيجابي للموظف الذي يقود المؤسسة الى تحقيق نتائج إيجابية.

وبالنظر الى أهمية التكامل بين سياسات تسيير الموارد البشرية بدأ من سياسية التوظيف الى سياسية التكوين ثم سياسية التحفيز، فان هذه الأخيرة اعطتها المؤسسات الحديثة إهتماما أكبر من خلال التحكم الجيد فيها وإعداد نظام تحفيز فعال يسهم في تلبية رغبات العمال ويشعرهم بإنصافهم مما يحرك دوافع العمل لديهم نحو أدائهم الأفضل ومن ثمة الأداء العام للمؤسسة.

من خلال ما سبق يتضح لنا ان عملية التحفيز تظهر معالمها من خلال الربط الجيد للوحدة الإدارية مع الأفراد العاملين في المؤسسة ومستويات اشراكهم في العملية الإنتاجية او الأداء بشكل عام، مع ضرورة تنوع الحوافز بين المادية والمعنوية ضمانا لإستمرارية الجهود المبذولة من الإدارة والعاملين وحفاظا أيضا ولأطول فترة ممكنة على مستوى التميز في الأداء الذي وصل إليه العامل او الموظف.



# الفصل الثاني

الإطار العام للأداء المتميز



## تمهيد

إن مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تسهيل النمو وتعزيز الإبداع والتوسع وتلبية إحتياجات المواطنين صنعت ضغطاً كبيراً على نمط تسييرها، مما تطلب إجراء تعديلات جوهرية في مجالات مختلفة، منها التوظيف والاختيار، والتدريب والنمو المهني وتحفيز الموظفين وتقييم الأداء، هذه التحولات والتعديلات أفرزت تزايداً كبيراً في أهمية الثقافة الفردية كعامل مهم في تحسين أداء الموظفين وفهم الاختلاف في عاداتهم ومعتقداتهم وقيمهم واختيار ما يتناسب ويتوافق منها مع بيئة العمل الداخلية للمنظمة بحثاً عن أداء متميز لموظفيها لأن معايير التميز هي الأخرى أصبحت في مقدمة الأهداف التي تطمح المنظمات الى تحقيقها، ومنه فان المؤسسة تستفيد من هذا التميز والأداء الاستثنائي في محاولة الوصول الى التميز التام، مما يسهل عليها الاستدامة في النجاح وتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.

ولقد تم إدراج هذا الفصل بغرض تقديم بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء ومحدداته وخصائصه والعوامل المؤثرة فيه مما يسمح لنا بتقديم صورة واضحة لمفهوم الأداء المتميز وإطاره الفكري وأساليبه ونماذجه.

## المبحث الأول: ماهية الأداء

الأداء مفهوم هام وجوهري بالنسبة للمنظمات ككل، فهو البعد الأكثر أهمية ومساهمة في وجود المؤسسة من عدمها، فهو مفهوم واسع ومتجدد كلما تجددت مكونات المؤسسة. إن فشل المؤسسة أو نجاحها في تحقيق أهدافها تفسره مستويات الأداء بها من خلال القدرة والقابلية في تحقيق هذه الأهداف، لذلك لا بد من التطرق في هذا المبحث للإطار النظري لمفهوم الأداء لما يكتسبه من الأهمية البالغة للعامل والمؤسسة.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء وخصائصه

## أولاً- مفهوم الأداء

- الأداء لغة من الفعل أدى يقال أدى إليه الخبر أي أوصله ويقال أدى ما عليه من دين وأدى واجب الاحترام قضاءه وقام به، ويقابل الأداء في اللغة الإنجليزية كلمه (Performance) والمشتقة من الفعل (To perform) الذي يعني إنجاز وإتمام شيء ما<sup>1</sup>.
- يعرف الأداء على انه مستوى الإنجازات المتحققة وانعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها للوصول الى القيمة السوقية بالشكل الذي يحقق أهدافها المطلوبة.
- الأداء هو المخرجات ذات القيمة من ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات<sup>2</sup>.
- يعبر الأداء على تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة<sup>3</sup>.
- الأداء هو العمل الذي يحققه الفرد في تنفيذ المهام الموكلة إليه<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> بيل صوفي، أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارة العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير جامعه المسيلة، 2018، ص 51.

<sup>2</sup> محمد الطاهر الخلف، مصطفى يوسف كافي، هبة مصطفى كافي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 221.

<sup>3</sup> عبد القادر هاملي، أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2016/2017، ص 84.

<sup>4</sup> Ibrahim Bafadal et al., « Primary School Principal Performance Measurement », in Proceedings of the 2nd Early Childhood and Primary Childhood Education (ECPE 2020) (2nd Early Childhood and Primary Childhood Education (ECPE 2020), Malang, Indonesia: Atlantis Press, 2020), <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201112.004>.

- الأداء هو نتيجة العمل الذي يمكن أن يحققه شخص أو مجموعة من الأشخاص في منظمة ما، وفقاً لسلطة ومسؤولية كل منهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.
- على أنه وظيفة للموقف السلوكي للعمل لدى الموظف ونتائجه المتوقعة<sup>2</sup>.
- كما يعرف الأداء على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية<sup>3</sup>.
- نعني بمفهوم "الأداء" الإنجازات التي تحققها البرامج والمنظمات العامة فيما يتعلق بالمرجات والنتائج التي تنتجها<sup>4</sup>.
- يشير الأداء إلى نتيجة الإجراء المتخذ وعلى وجه الخصوص إلى نجاح هذا الإجراء من عدمه<sup>5</sup>.
- نتيجة لمجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الأفراد وبين الأساليب، والمواد والمعدات التي يستخدمونها، وكذلك بين هؤلاء الأفراد وبين الثقافة والبيئة التي يعملون في سياقها<sup>6</sup>.
- بأنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز، هذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> John Zysman, Alexander, The effect of work discipline on employee performance with incentives as intervening variables, Medical Research, Nursing, Health and Midwife Participation , Vol. 1 No. 4, 2020, P 149.

<sup>2</sup> Yovav Eshet et Itzhak Harpaz, « Outstanding Employees Performance: Personality Traits, Innovation and Knowledge Management », 2021, p 5026, <https://doi.org/10.24251/HICSS.2021.611>.

<sup>3</sup> غريال أحلام، أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2022/2021، ص 70.

<sup>4</sup> Laurence J. O'Toole et Kenneth J. Meier, *Public Management: Organizations, Governance, and Performance* (Cambridge: Cambridge Univ. Press, 2011). P2

<sup>5</sup> Boudour nesrine epse salem, La formation et la motivation : facteurs de developpement des competences, doctorat en sciences, Sciences Commerciales, Ecole des hautes etudes commerciales, 2013, p 156.

<sup>6</sup> تغريد عيد الجعبري، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2006، ص 93.

<sup>7</sup> بومدين يوسف، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علو. التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلو. التسيير، جامعة الجزائر. 2006، ص 117.

- يصف مصطلح الأداء مساهمة أنظمة محددة (وحدات تنظيمية ذات أحجام مختلفة، وموظفين، وعمليات) لتحقيق أهداف المؤسسة والتحقق من صحتها<sup>1</sup>.
- يمكن أيضًا تعريف الأداء على أنه الإجراء الذي يؤدي إلى النجاح، لا يتم قياس هذا الأخير بأثر رجعي، بل يتم بناؤه عبر عملية إدارية تحدد النتائج المتوقعة ثم تنقلها وتحدد الأنشطة التي سيتم إنجازها<sup>2</sup>.
- الأداء: بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي انه مخرج أو نتاج أو نتائج أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا<sup>3</sup>.
- من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء بأنه مزيج بين أفعال وسلوكيات الأفراد الناتجة عن تلك التفاعلات المتصلة باستخدام موارد المؤسسة في سبيل تحقيق الأهداف المحددة.

### ثانياً- خصائص الأداء

يتميز الأداء بمجموعة من الخصائص أهمها<sup>4</sup>:

- الحفاظ على إستقرار العمل واستمراريته يتم عبر الإستفادة من الخبرات المتراكمة والتجارب السابقة التي تضيف قيمة ملموسة للمؤسسة، يتم نقل هذه الخبرات من جيل إلى جيل، مما يحافظ على إستمراريتها ويضمن عدم تأثر المؤسسة بتغيير القيادات.
- الاعتماد على تحقيق الأداء الجماعي والمشاركة في عملية اتخاذ القرار من قبل الخبراء والمختصين في إدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة واتخاذ القرارات.
- ضمان الإستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، يتم عبر اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.

<sup>1</sup> Âta GHALEM et al., « Performance: A concept to define », 2016, <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24800.28165>.

<sup>2</sup> Mohamed Yacine SOUID, Contribution de la motivation à la performance des employés, Management, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 2014/2015, p 77.

<sup>3</sup> حازم خميس ابو سمره، الضوء الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، رساله الماجستير، تخصص الإدارة والقيادة، جامعه الأقصى، 2017، ص 33.

<sup>4</sup> نورة بوعلاقة، دور إدارة التغيير في تميز أداء المنظمات، دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدينة، 2021/2020، ص 65.

- استثمار جهود جميع أفراد المؤسسة في تطويرها، وفق إطار محدد من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
- اختيار الأساليب والنظريات الإدارية الأفضل التي تضمن تفوق المؤسسة في تقديم خدماتها
- التركيز المستمر على تطوير وتأهيل العنصر البشري وجذب أبرز الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة في التوظيف.
- تعزيز ولاء وإنتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، كونها مؤسسة للجميع، يستلزم الالتزام بالجهود المستمرة للحفاظ على هويتنا والسعي نحو تطويرها بشكل مستمر.
- يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة وبتيح المجال للأفراد للمتميزين للتقدم في الوظائف العليا.

### المطلب الثاني: محددات الأداء ومكوناته

#### أولاً- محددات الأداء

تتمثل محددات الأداء فيما يلي<sup>1</sup>:

- الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على الحافز ويشير الى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- القدرات: تعني الصفات الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، وهذه القدرات لا تتغير أو تتقلب بشكل كبير على المدى القصير.
- إدراك الدور (المهمة): أي الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتكون الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، وكذلك بالنسبة للفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات فعاده ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهنا احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أدائه أيضا منخفضا.

<sup>1</sup> محمد الطاهر الخلف، مصطفى يوسف كافي، هبة مصطفى كافي، مرجع سابق، ص 234.

## ثانياً-مكونات الأداء

هناك عدة مكونات للأداء ومنها ما يلي<sup>1</sup>:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتضم المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات ذات الصلة.
- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وتتضمن الرغبة والمهارات والبراعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل بدقة ودون إرتكاب الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: هو مقدار العمل الذي يمكن للموظف إنجازه في ظروف العمل العادية، وسرعة تنفيذ هذا العمل.
- المثابرة والثوق: وتشمل الاجتهاد والتفاني في العمل، وقدرة العامل على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في الوقت المحدد، ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.
- تعمل أي منظمة كانت عمومية أو خاصة على تحسين أدائها سواء على المستوى الكلي أو على مستوى أنظمتها الفرعية وعملية تحسين الأداء لا تتحقق إلا من خلال التعرف على العوامل المؤثرة فيها سلباً أو إيجابياً.

## المطلب الثالث: قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه

## أولاً- قياس الأداء

- يتفق معظم الكتاب بقياس أداء الهيئات العامة على أن مجموعة من العناصر الثلاثة والتي يجب أن تهتم على قياس الأداء هي<sup>2</sup>:
- الاقتصاد: هو التركيز على التكلفة والتي في كثير من الأحيان يكون قياسها بسيطاً نسبياً، ولكنها مدخلات وليست مخرجات، وبالتالي لا تخبرنا شيئاً عن مدى نجاح البرنامج العام في تحقيق أهدافه.
  - الكفاءة: عادة ما يتم تعريفها بطريقة مباشرة على أنها عدد وحدات الإنتاج المنتجة لكل وحدة من المدخلات، ويشير الاقتصاديون عادة إلى هذا باعتباره كفاءة تقنية، ومن ثمة فإن البرنامج

<sup>1</sup> أفراح خضير عبد الرضا الغانمي، تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، العراق، ص 85.

<sup>2</sup> Michael Pidd, *Measuring the performance of public services: principles and practice* (Cambridge ; New York: Cambridge University Press, 2012).p 24.

الفعال هو الذي يستخدم الحد الأدنى من الموارد لإنتاج بعض المخرجات المحددة، أي القدرة على توظيف المدخلات أو الموارد بالطريقة الصحيحة لتحقيق النتيجة أو الأداء الأمثل<sup>1</sup>.

– الفعالية: يعد هذا الأمر أكثر صعوبة في التصميم لأنه يتعلق بالأهداف الاجتماعية للبرنامج، وبالتالي فهو مقياس لمدى نجاح البرنامج في تحقيق تلك الأهداف، أي بيان حول الدرجة التي تحقق بها النتائج أو البرنامج ما كان متوقعًا أو مأمولًا.

### ثانياً- العوامل المؤثرة في الاداء

هنالك العديد من العوامل المؤثرة على الأداء الشكل رقم (01-02):

#### الشكل رقم (01-02): العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: من اعداد الطالب

### أولاً- العوامل الداخلية

العوامل الداخلية وتتضمن مايلي<sup>2</sup>:

– العوامل المالية والاستراتيجية: وتشمل تحديد الأداء المستهدف قصير وطويل الأمد، إذ تركز هذه الأخيرة على الاهتمام التنظيمي المرتبط بتحسين الأداء المالي أما الأهداف طويلة الأمد

<sup>1</sup> Mona Saeed Mohamed et al , Effect of Organizational Excellence and Employee Performance on Organizational Productivity Within Healthcare Sector in the UAE, Journal of Engineering and Applied Sciences 13(15), 2018, p 6201.

<sup>2</sup> علي قاسم حسن العبيدي، جاسم عيدان براك المعموري، علي كريم الخفاجي، اثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقويم أداء منظمات الأعمال دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مجلة جامعة بابل، المجلد 18 العدد 2 الصفحات 407-439، 2010.

- فهي تلك الأهداف التي توجه الإدارة نحو ما يجب عمله الآن لتحسين أداء المؤسسة بشكل دائم في المستقبل.
- موارد المؤسسة: تمثل الموارد جميع المدخلات التي تستخدمها المؤسسة في عملياتها لتوليد المخرجات المرغوبة وتعني أيضا ما تحتاجه المؤسسة لتحقيق أهدافها ورسالتها في المجتمع.
  - ثقافة المؤسسة: إن الثقافة أحد العوامل الرئيسية في نجاح المنظمات وذلك لوجود علاقة بين الثقافة والأداء أي أن المؤسسة التي تمتلك ثقافة المشاركة (أي مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات) تتميز بمستوى أداء متميز ومتقدم.
  - الهيكل التنظيمي للمنظمة: جميع المنظمات بحاجة إلى هيكل تنظيمي يتلاءم مع استراتيجيتها، إذ يعرف الهيكل التنظيمي بأنه (تصور أو تخيل للدور الرسمي للمنظمة، الإجراءات، الأحكام وآليات الرقابة وكذلك مستوى السلعة والمسؤوليات وعمليات صنع القرار) إذ يمثل هذا العامل أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسة وتنفيذ استراتيجيتها بالشكل المطلوب.
  - التطور التكنولوجي: ظهرت في الفترة الأخيرة تطورات تكنولوجية واسعة تأثرت بها عمل المنظمات وسمح لها بتقديم منتجات ذات جودة عالية وقدمت هذه التطورات للمنظمة ميزة الوصول إلى المعلومات في الوقت الذي تحتاجه وبذلك يمكنها من إدارة الجودة العالية والتحرك بسرعة لتصميم منتجات وفقا لطلب الزبون.
  - نظم المعلومات: تحتاج المنظمات إلى نظم معلومات مصممة بشكل جيد توفر لها المعلومات المفيدة في مجالات التخطيط وإدارة ورقابة أنشطتها بكفاءة.

### ثانيا- العوامل الخارجية

العوامل الخارجية وتتضمن الآتي<sup>1</sup>:

- الزبائن: أصبح السوق سوق الزبائن إذ أصبح الزبون يتحكم في تفضيلاته للمنتج ويحدد نوعه وتصميمه، كما أصبح هو الذي يحدد مواعيد التسليم وطريقة الدفع.
- المنافسون: يوصف العالم اليوم بصفة التغير المتسارع، نتيجة التعقيدات البيئية وتصادم حدة المنافسة والصراع من أجل السيطرة على الحصص السوقية في الأسواق العالمية ولغرض مواجهة التحديات التي تواجهها المنظمات الأعمال ينبغي على تلك المنظمات اعتماد

<sup>1</sup> ديجي، وهيبه، دور إستراتيجية التميز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة - مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2012/2013، ص 58.

رؤية إدارية متكاملة تستند الى فلسفة واضحة تعزز المركز التنافسي للمنظمة، إذ أصبحت المنافسة الشديدة من الصفات البارزة المميزة لبيئة الأعمال في الوقت الحاضر فبعد أن كانت منظمات الأعمال تواجه منافسة محلية من منافسين محليين يواجهون نفس الظروف التي تواجهها المؤسسة أصبحت تواجه في الوقت الحاضر منافسة حادة من منظمات عالمية تعمل في ظروف بيئية أفضل.

– العوامل الاقتصادية: وتعتبر من اهم عوامل البيئة الخارجية ويمكن تحديد بعض متغيراتها بالآتي:

- القيود المفروضة على حركة التجارة الدولية.
- ميزان المدفوعات التجاري.
- طرائق توزيع الدخل القومي.
- السياسات المالية والنقدية.

– العوامل السياسية والحكومية: تلعب درجة الإستقرار السياسي وتدخل الحكومة دوراً حاسماً في تأثيرها على أعمال المؤسسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر ويمكن تحديد بعض أهم هذه التأثيرات كما يلي:

- القوانين الخاصة بتنظيم العلاقة بين أرباب العمل والعاملين.
- القوانين الخاصة بالمحافظة على البيئة.
- القوانين الخاصة بحماية المستهلك.

– العوامل الاجتماعية والثقافية: تشير هذه العوامل إلى إتجاهات المجتمع والقيم الثقافية التي تشكل الأساس للمجتمع، وبالتالي تقود الظروف والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية والتكنولوجية. إذ أن التغيرات الحاصلة في النواحي الاجتماعية والثقافية تتطلب من المؤسسة المرونة وتبني أساليب متطورة تتناسب مع التطور الحاصل في المجتمع.

## المطلب الرابع: أبعاد ومعدلات الأداء وتقييمه

## أولاً- أبعاد الأداء

تتمثل أبعاد الأداء بما يلي<sup>1</sup>:

- البعد الاقتصادي: يتأسس هذا البعد على نظرية المؤسسة المطروحة من قبل لتايلور وفايول، وفي هذا السياق تسعى المؤسسة لتلبية رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكسب تقنهم، وغالبا ما يتم قياس الأداء في هذا البعد باستخدام المؤشرات المالية.
- البعد التنظيمي: يقصد بالأداء التنظيمي الأساليب والطرق التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، وبالتالي تمتلك المؤسسة معايير لقياس مدى فعالية الطرق والإجراءات التنظيمية المتبعة وأثرها على الأداء المنجز. بالإضافة إلى ذلك فإن هذا النوع من القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية. وهذا يعني أن المؤسسة يمكن أن تصل إلى مستوى آخر من الفعالية، ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية والذي يختلف عن الفعالية التنظيمية.
- البعد الاجتماعي: يستند هذا البعد على مدرسة العلاقات الإنسانية ويركز هذا البعد على جوانب الأداء التنظيمي المرتبطة بالموارد البشرية، وحسب (Morin) المفهوم الرئيسي لهذا البعد هي قيمة الموارد البشرية بما في ذلك القيمة المضافة من خلال نوعية اليد العاملة في العمل وفي المؤسسة. ويشير البعد الاجتماعي إلى مدى تحقيق رضى الأفراد العاملين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، حيث أن رضى العمال يعكس وفاءهم للمؤسسة، تتجلى أهمية هذا البعد في أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر على المدى البعيد إذا ركزت المؤسسة على البعد الاقتصادي وأهملت البعد الاجتماعي لموظفيها، وخاصة وأن المتعارف عليه في التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة مرتبطة بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية والاجتماعية، لذا فمن الأحسن للمؤسسة أن تهتم بهذا الجانب.

## ثانياً- معدلات الأداء

يعرف مكتب العمل الدولي معدل الأداء البشري بأنه: " وصف مكتوب لمدى الجودة التي يجب أن يؤدي بها الموظف تلك الأعمال المحددة، والتي تنطوي عليها وظيفته، إذا كان له أن يؤدي تلك الأعمال بطريقة ترضي الإدارة إرضاء تاما، وذلك في ظل ظروف العمل القائمة.

<sup>1</sup> عبد القادر هاملي، مرجع سابق، ص 93.

وعلى ذلك لابد من وصف معدلات الأداء للحكم على الأداء، وهذه العملية تتم من خلال الخطوات الخمس وهي<sup>1</sup>:

- الاختيار: بمعنى أن يتم اختيار العمل المناسب لقياسه، فربما يكون هذا العمل جديداً، ولم يسبق قياسه أو أن التغيير في طريقة العمل يحتاج إلى تحديد زمن نمطي جديد، أو أن العاملين يشكون من ضيق الوقت وأنه غير كاف لأداء عمل معين، وغير ذلك من الأسباب، ولذلك فإن الخطوة الأولى للتعرف على معدلات الأداء هي إختيار أنسب العمال لوصفها وقياسها.
- التسجيل: تسجيل المعلومات الحقيقية عن الظروف التي تحيط بالعمل، والأساليب والعوامل المختلفة وعناصر النشاط، وتشمل هذه المرحلة وصف العمل وتقسيمه إلى عدة عناصر تمثل الأجزاء الظاهرة في النشاط المحدد.
- التحليل الاقتصادي: في هذه الخطوة يتم التركيز على أجزاء اختبار للبيانات المسجلة اقتصادياً للتأكد من استغلال الوسيلة أو الطريقة الأكثر فعالية، واستبعاد العناصر الغريبة غير الفعالة التي لا تساعد على الإنتاجية.
- القياس: وهذه الخطوة تختص بقياس حجم العمل المستغل بكل عنصر، وبمصطلحات الوقت، وباستخدام الأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.
- التحديد: وبواسطة هذه الخطوة يتم تحديد سلسلة النشاطات بشكل دقيق كما تحدد طريقة التشغيل ويحدد الوقت القياسي للنشاطات والأساليب المساعدة.

### ثالثاً- تقييم الأداء

يقصد بتقييم الأداء دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وكذلك للحكم على إمكانية النمو والتقدم للأفراد في المستقبل وتحملهم لمسؤوليات أكبر أو الترقيّة لوظائف أخرى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2018/2017، ص 82.

<sup>2</sup> بلوناس عبد الله ولمجد بوزيدي، تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال، أبعاد اقتصادية، المجلد 1، العدد 1، 2011، ص

لدى العاملين مهارات مختلفة، وعلى الرغم من أن القدرة على إجراء المقابلات بشكل جيد والاختبار الجيد قد يكون مؤشراً على الأداء، إلا أنه ليس ضماناً. إن التأكيد على جوانب التقييم العملي للأداء هو أفضل مؤشر للأداء الفعلي<sup>1</sup>.

وهو عبارة عن انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

ويكمن الغرض من استخدام أنظمة تقييم أداء العاملين لما توفره من معلومات للمنظمة، وخاصة للإدارة المسؤولة أهمها ما يلي:

- تزويد العاملين بمعلومات حول جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم، بهدف المعرفة وتحسين الأداء نحو الأفضل.
  - تحديد زيادات الأجور والمكافآت والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد كنوع من التعويض عن أدائه.
  - تقييم ملاءمة الفرد لوظيفته الحالية، واستكشاف إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، أو حتى إنهاء خدماته إذا كان أدائه في وظيفته الحالية لا يلبي المعايير المطلوبة.
  - تحديد الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن للمنظمة إسنادها للفرد عند الحاجة إلى إنجازها.
  - تقييم فرص ترقية الفرد، كمكافأة على الأداء المتميز.
  - تحديد نقاط الضعف في أداء الفرد واحتياجاته للتطوير والتنمية من خلال برامج التدريب.
  - إلزام المديرين بربط سلوك مرؤوسيهم بنتائج العمل وقيمه النهائية.
- ويلاحظ أن المنظمات، قد تركز على غرض أو أكثر، وعند التركيز على أحد الأغراض، يمكن أن يؤثر ذلك في شكل نظام تقييم الأداء<sup>3</sup>.

يتمتع تقييم الأداء بأهمية بارزة في الإدارة ويشكل جزءاً أساسياً من مجالاتها، فهو الأسلوب الذي يدفع الأجهزة الإدارية بحيوية ونشاط وتبدي كل المنظمات تقريباً أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين، فمن خلالها يمكن للمنظمة:

<sup>1</sup> Malcolm Carlaw, éd., Managing and Motivating Contact Center Employees: Tools and Techniques for Inspiring Outstanding Performance from Your Frontline Staff (New York: McGraw-Hill, 2003), p 112.

<sup>2</sup> منصر حسان و عيشوش محمد الحافظ، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 8، العدد 2، 2024، ص 473.

<sup>3</sup> بوشعور رضية، الموارد البشرية وأبعادها الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتوازن، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 2، العدد 1، 2011، ص

- أن تتأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة وأن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصراً هاماً في تأييد سلامة موقفها فيما لو تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطال ترقية أو إنهاء خدمة.
- أن تحدد الإدارة المتميزين من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزملاء تمهيداً لاتخاذ القرارات حول ترفيعهم وترقيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى.
- أن معرفة مستوى الأداء الموظف تمهد له الطريق وبالالتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته.
- من شأن الحوار بين الموظف ورئيسه المباشر حول نتائج التقويم أن يظهر أيضاً جوانب النقص في سياسات المؤسسة وأنظمتها إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقويم أداء الموظف<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> قصير بن عودة، مختار بوب، نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير موصفات الأيزو 9000، مجلة التنمية البشرية،

## المبحث الثاني: ماهية الأداء المتميز

ان التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وما أفرزته من تغيرات في بنية سوق العمل ومتطلباته أدت الى زيادة تنافسية الأسواق وهو ما فرض على المنظمات بالبحث عن أفضل السبل كتنمية مواردها البشرية وإدارية الجودة الشاملة واستخدام أفضل التكنولوجيا من اجل تحقيق التميز في أدائها وتحقيق أهدافها والحفاظ على مستويات عالية من النجاح الذي حققته.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء المتميز، أهميته وأهدافه

## أولاً- مفهوم الأداء المتميز

قبل تعريف الأداء المتميز سوف نتطرق أولاً إلى مصطلح التميز

التميز:

- عرف علي السلمي التميز بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي والذي يتحقق من خلاله مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية، التسويقية، المالية وغيرها في المؤسسات بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وأصحاب المصلحة في المؤسسة<sup>1</sup>.

- يعرفه ميرابل بأنه مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز.

- أما دنجل فيرى أن التميز هو القدرة على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل ظروف بيئية متغيرة<sup>2</sup>.

من خلال ماسبق يمكن القول بأنه ما يمتلكه الفرد من إمكانيات إبداعية ومعارف ومهارات تقوده الى أداء غير عادي لمجموعة من الأعمال في بيئة غير مستقرة، مع ضرورة دعم وتقوية السبق الإبداعي باعتباره أحد مقومات التميز الذي يسهم في استمرار تفوق نجاح المؤسسة

تعريف الأداء المتميز:

- هو مجموعة سلوكيات، وقدرات، ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات لكي تصبح لهم القدرة لتوظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم

<sup>1</sup> علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، بدون طبعة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 80.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009، ص 67.

- وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالا وتقديم أفكار ومنتجات تتسم بالحدثة ونوعا تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما والأصالة والإبداع<sup>1</sup>.
- الموظفون المتميزون هم من ذوي الأداء الممتاز، فهم الذين يتجاوزون واجباتهم الوظيفية<sup>2</sup>.
  - كما يمكن تعريف الأداء المتميز بأنه الإبداع في تقديم المنتجات والخدمات وتحقيق نتائج مبهرة ترضي العملاء والمساهمين والعاملين، وهو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعلوامة، وعصر الأنترنت وتقنيات الإعلام والاتصال<sup>3</sup>.
  - وهو قدرة المؤسسة على التجديد والتغيير على المدى الطويل في المستقبل لتحقيق أداءات مرضية في مجالات النمو والربح<sup>4</sup>.
  - ويعرف أيضا بأنه الأداء الأعلى مستوى من مستويات الأداء، والذي يجعل المؤسسة تحتل موقع فريد في السوق، ويحقق لها بناء معرفي تراكمي شامل، يعكس مستوى نجاح المؤسسة<sup>5</sup>.
  - والأداء المتميز هو الريادة والإبداع في تقديم المنتجات والخدمات وتحقيق نتائج مبهرة ترضي العملاء والمساهمين والعاملين<sup>6</sup>.
  - السلوك أو الأداء الذي يتجاوز متوسط الأداء الاعتيادي ويمثل حلقة من سلسلة الأداء المتفوق وأكثر من مجرد إنجاز الأعمال بشكل جيد إذ يذهب الى ما بعد النجاح ويتعلق بالأفراد الذين يعملون بشكل مبدع ويتعهدون بإنجاز المهام الموكلة إليهم بشكل إستثنائي وهو أحد أوجه الأبداع الذي يُدرك بأنه شيء متميز وفريد<sup>7</sup>.
- وعليه يمكن القول إن الأداء المتميز هو التوظيف الجيد لتلك المهارات الفكرية والسلوكيات والقدرات والمعارف المكتسبة من طرف الأفراد العاملون في المؤسسة للوصول الى مستويات عالية

<sup>1</sup> حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 34، 2013. ص 179

<sup>2</sup> Yovav Eshet et Itzhak Harpaz, Op. cit, p 5027.

<sup>3</sup> أحمد خليلي، الأخضر صياحي، إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق تميز الأداء في المنظمات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، جامعة المسيلة، الجزائر، 10 نوفمبر 2017، ص9.

<sup>4</sup> الهاشمي ربيعي، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار الجزائر، 2021/2020، ص 72.

<sup>5</sup> غريبال أحلام، مرجع سابق، ص 540.

<sup>6</sup> شبلي اسماعيل سويطي، الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، مجله الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 28، العدد 3، 2020، ص 26.

<sup>7</sup> هدى محمد سليمان، الأداء المتميز لأداريي المراكز الوطنية لرعاية الموهبة الرياضية التخصصية في العراق، المجلد 17، العدد 4، 2018، ص 2.

واستثنائية من النجاح تفوق توقعات الوظيفة على فترة زمنية، من خلال إنجاز مهامهم بالبنود الصحيحة وبالطريقة الصحيحة استنادا على الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي.

### ثانياً- أهمية الأداء المتميز

تبرز أهمية الأداء المتميز من خلال مايلي<sup>1</sup>:

- يساهم الأداء المتميز في تمكين المؤسسة من وضع المعايير الضرورية لتطوير رسالتها.
- يساهم في تحديد العناصر الكفؤة وتوجيههم إلى الأدوار المناسبة، بالإضافة إلى التعرف على العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير لتحسين أدائها.
- ضمان تحقيق التنسيق الفعال بين مختلف أقسام المؤسسة.
- تشخيص وتحليل الأخطاء والانحرافات واتخاذ الإجراءات الضرورية لمعالجتها وتصحيحها.
- ضمان التفكير الشامل والمنطقي في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات.
- تهيئة بيئة داعمة تعزز وتدعم التحسين المستمر.
- تحسين المشاركة والمسؤولية الجماعية.

### ثالثاً- أهداف الأداء المتميز

تتمثل الأهداف فيمايلي<sup>2</sup>:

- تحقيق تطوير مستدام للمؤسسة.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- تعزيز المشاركة والمسؤولية المجتمعية.
- الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء.
- زيادة الكفاءة من خلال تعزيز التعاون بين الأقسام وتعزيز ثقافة العمل الجماعي.
- تحقيق مستويات إنتاجية أفضل.
- تحسين نوعية المخرجات.

<sup>1</sup> الدعيمي، علاء فرحان طالبو كمونة، علي عبد الأمير عبد الحسين، "دور اللامموسيات في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 8، 2013، ص 15.

<sup>2</sup> Al-Sali, The Role of Competency Management in Achieving Outstanding Performance in Educational Institutions in the Najran Region - A Proposed Scenario. International Journal of Learning Management Systems, Vol 10, N 2, 2023, p 38.

- اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق بدلاً من المشاعر، وتعزيز القدرة على إستنتاج القرارات بشكل مبني على الأدلة.
- تكثيف التركيز على تطوير رأس المال البشري وإستثماره، مما يعزز رضاهم وولائهم، وخاصة الفئة المتميزة منه ممثلة في المواهب والعقول عالية التميز.
- رفع الكفاءات وتطويرها بزيادة التعاون والتركيز على الكفاءات البشرية فردية كانت أم جماعية.

### المطلب الثاني: الأداء المتميز، المقومات، الدوافع والمعايير

#### أولاً- مقومات الأداء المتميز

إن تحقيق الأداء المتميز يتطلب توافر المقومات التالية<sup>1</sup>:

- 1- إنشاء استراتيجية متكاملة تعكس الرؤية المستقبلية للمنظمة وتضم العناصر التالية:
  - رسالة المؤسسة التي تمثل المبرر من وجودها في السوق.
  - الرؤية المستقبلية للمنظمة وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي ومركزها التنافسي وطبيعة الخدمات والمنتجات التي تتميز في تقديمها مقارنة بالمنافسين.
  - الأهداف الاستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها.
  - آلية إعداد الخطط الاستراتيجية ومتبعتها وقياس عوائدها وتقييم الإنجازات المتحققة عنها.
- 2- منظومة متكاملة من السياسات التي تنظم عمل المؤسسة وتوجه القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد أسس اتخاذ القرارات.
- 3- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتكيف مع المتغيرات الداخلية الخارجية ويتخذ الأداء المتميز التنظيم على أساس العمليات كما تأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابه علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية، وتتصف هياكل المؤسسات ذات الأداء المتميز باللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين كل في مجال عمله.
- 4- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد المواصفات وشروط الجودة فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافها.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة التميز "نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص: 26.

5- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة تحديد مصادرها وسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتحديثها وحفظها.

6- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد الآليات لتخطيط استقطاب تكوين الموارد البشرية تتميتها توجيه أدائها. كما تضمن قواعد وآليات تقويم أسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.

7- نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد آليات تحديد العمال الوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة أسس تخطيط الأداء المستهدف تحديد معدلاته مستوياته وقواعد توجيهه ومتابعة الأداء تقويم النتائج والإنجازات.

8- بالموازاة مع وجود نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء المجموعات فرق العمل وحدات الأعمال الإستراتيجية الأداء المؤسسي تقويم الإنجازات بالقياس إلى أهداف معايير الأداء المقررة.

9- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس المعايير توفير مقومات التنفيذ السليم للخطط البرامج تؤكد فرص المؤسسة في تحقيق الأداء المتميز.

ويرى آخرون بان تحقيق الأداء المتميز يتطلب توفر الآتي<sup>1</sup>:

- تصميم العمل بطريقة علمية سليمة تحدد الأداء المطلوب وطريقه تنفيذه والنتائج المتوقعة عند إتمام التنفيذ.
- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من (مواد- معدات - معلومات) وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل بحسب التصميم للموضوع.
- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق متطلبات التنفيذ السليم.
- توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل وإعدادهم وتدريبهم بشكل مستمر.
- ملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة وتخطي ما قد يصادفه من عقبات.
- رصد نتائج التنفيذ وتقييمها ومقارنتها قياسا بالأهداف والمعدات المحددة وتعويض الفرد العامل عن أدائه على وفق نتائج التقييم.

<sup>1</sup> هنار إبراهيم أمين، دور مهارات التفكير الابداعي في تحقيق الاداء المتميز، المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 03، العدد 01، 2021، ص 18.

## ثانياً- دوافع الأداء المتميز

لقد شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير العديد من المفاهيم الإدارية، فمن التوجه بالإنتاج أصبح التوجه إلى التسويق، ومن التركيز على الزبون الخارجي إلى التركيز على الزبون الداخلي والخارجي معاً، ومن التركيز على رأس المال المادي إلى التركيز على رأس المال الفكري. كذلك امتدت التغييرات لتشمل هيكل المؤسسة، فبدأت هيكل المنظمات الحديثة بالتسطح، وقد بدأ أيضاً ظهور العديد من المنظمات الافتراضية لتقدم مفهوماً جديداً في عالم الأعمال، غير أن التساؤل هنا لماذا تسعى المنظمات دائماً إلى تبني فكر إداري جديد؟ إن الإجابة المنطقية على هذا التساؤل هو الرغبة في التميز، فالمنظمات التي تعتنق فكرًا إدارياً لمدة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكاناً تنافسياً مرموقاً، لذلك فإن المنظمات تستجيب للعديد من القوى الدافعة للتميز<sup>1</sup>.

وبصفة عامة يمكن تحديد أهم تلك القوى الدافعة للتميز من خلال:

- 1- التغيير السريع والثابت: التغيير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات في عصرنا الحديث، فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغيير، إن السبب الأساسي لحدوث هذا التغيير هو تغير ظروف البيئة الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها،<sup>2</sup>.
- 2- الانتقال من وفرة الخدمة إلى جودة الخدمة: تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المؤسسات الحديثة مسؤولية البحث عن مسببات التميز باعتباره محققاً للاستقرار ومعززاً للمكانة التنافسية.
- 3- منافسة بلا حدود: يؤكد الفكر الإداري الحديث على أن المنافسة تحدياً يواجه المؤسسات الحديثة، حيث أصبحت المنافسة لا تعرف حدوداً، هذا ما فرض على المؤسسات اعتناق فلسفة التميز كخيار وحيد لتحقيق التفوق المستديم.
- 4- الحفاظ على المكان والمكانة: من الطبيعي أن الأداء غير المتميز يفقد المؤسسة قدرتها على السيطرة على المكان (المؤسسة). فتصبح تعمل بعشوائية وبالتالي ستفقد المكانة (الأسواق والمستهلكين)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حمزة محمد الجبوري، مرجع سابق، ص 179.

<sup>2</sup> بلهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، شهادة الماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2007، ص 133.

<sup>3</sup> غريبال أحلام، مرجع سابق، ص 95.

5- القيادة المتميزة تحرص على تطبيق الغايات الاستراتيجية للمؤسسة سعياً إلى الاستخدام الأمثل للموارد والتكنولوجيا، بحيث يشمل ذلك اقتناء النظم، والأجهزة التكنولوجية الحديثة، ومن جانب آخر تحسين، وتطوير ما يمتلكه من أجهزة ونظم، وبرامج تكنولوجية، فيجب أن تبرز التقارير الإدارية عدد الخدمات التي تمارسها المؤسسة في استخدام النظم التكنولوجية<sup>1</sup>.

### ثالثاً- معايير الأداء المتميز

تمثل معايير الأداء المتميز فيمايلي<sup>2</sup>:

- القيادة: يقيس هذا المعيار مدى قدرة القيادات التنظيمية على تحديد قيم وتوقعات الأداء التنظيمي، كذلك مدى قدرة القيادات على تحديد الاتجاهات المستقبلية في الأجلين القصير والطويل، إضافة إلى مدى تشجيع التجديد والابتكار بين.
  - التخطيط الاستراتيجي: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على صياغة خطط استراتيجية ووضعها موضع التنفيذ.
  - التركيز على المستهلك والسوق: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على الإحساس باحتياجات ورغبات المستهلك والسوق (المستهلك، رضا المستهلك، السوق).
  - المعلومات والتحليل: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على قياس الأداء الداخلي، ومدى قدرتها على تكوين نظم المعلومات ودعم القرار (قياس وتحليل الأداء التنظيمي، نظم المعلومات).
  - تنمية الموارد البشرية: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية (نظم العمل، تعليم وتدريب وتنمية العاملين، رفاهية ورضا العاملين). وتجدر الإشارة إلى أن هناك عدد من الوظائف المحورية التي تُعنى بتنمية وتأهيل الموارد البشرية نحو تحقيق الأداء المتميز، وهي<sup>3</sup>:
- استقطاب وتوظيف الموارد البشرية ممن تتوفر لديهم القابلية للتطور الوظيفي والأداء المتميز.

<sup>1</sup> Al-Sali, Op. cit, p 39.

<sup>2</sup> ببصار عبد المطلب، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسات الأعمال، أطروحة دكتوراه، علوم في علوم التسيير، دون ذكر التخصص، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2016/2017، ص 103.

<sup>3</sup> كراشة فاطمة الزهراء، دور المؤسسة المتعلمة في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة باتنة 1، 2021/2020، ص 140.

- تدريب المورد البشري بشكل مستمر لجعله أكثر كفاءة وفاعلية، وتعظيم فرص إسهامه في جهود الأداء المتميز.
  - توجيه المورد البشري: تتم هذه العملية من خلال العلاقة القوية بين الطرفين (رئيس/مرؤوس) حيث يعمل القائد على توجيه المرؤوس إلى سبل الرفع من خبرته المهنية والمعرفية من خلال الحوار، الندوات والمحاضرات التكوينية، وكل سبل التدريب والتأهيل للمورد البشري.
  - التقويم الدوري لأداء الموارد البشرية، للوقوف على مكان القوة لتعزيزها ومواطن الخلل والضعف والعمل على معالجتها في الوقت المناسب.
  - دعم وتشجيع المورد البشري على الابتكار وطرح الأفكار الجديدة وتحفيزه على التفكير خارج الصندوق لتعزيز فرص الإبداع والتميز.
  - العمل على إيجاد قنوات اتصال فاعلة وتفاعلية، تسمح بتبادل الأفكار، تشاركية المعرفة، طرح الانشغالات.
  - تشجيع الموارد البشرية على التنافس التعاوني فيما بينهم.
  - تمكين الموارد البشرية وتفويضهم، بتوسيع صلاحياتهم التنظيمية ومنحهم كل فرص المبادلة لأجل التميز. فالموظفين الذين يتمتعون باستقلالية وظيفية متزايدة يتمتعون بمرونة أكبر في عملهم لأنهم يختارون كيفية تنفيذ وظائفهم بكفاءة أكبر وبالتالي يزداد أدائهم<sup>1</sup>.
  - التمتين المعرفي (Durability Cognitive) للموارد البشرية من خلال الاستثمار في نقاط قوتهم المعرفية لجعلهم قوة عمل معرفية.
- إدارة العمليات: يقيس هذا المعيار الجوانب المختلفة لإدارة العمليات، ويتضمن ذلك عمليات التركيز على المستهلك، عمليات توفير السلع والخدمات، وعمليات إدارة كبار العملاء (عمليات المنتجات والخدمات، عمليات نتائج الأعمال، عمليات الدعم والمساندة).

<sup>1</sup> Anastasios D. Diamantidis et Prodromos Chatzoglou, « Factors Affecting Employee Performance: An Empirical Approach », *International Journal of Productivity and Performance Management* 68, n° 1 (14 janvier 2019): 171-193, <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>.

- **نتائج الأعمال:** يقيس هذا المعيار الأداء التنظيمي والإنجازات التي تحققت في المجالات الأساسية لنشاط الأعمال (النتائج المرتبطة بالمستهلك، النتائج المالية والسوقية، نتائج الموارد البشرية).

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحقيق الأداء المتميز

قد توجه المنظمات مجموعة من العوامل التي تعيق وصولها نحو التميز في أدائها، إذ إن هناك مجموعتين رئيسيتين من العوامل هي<sup>1</sup>:

#### أولاً-العوامل الشخصية

هي العوامل التي ترتبط بالفرد العامل والتي يتمكن من السيطرة عليها، إذ إن الدراسات تؤكد على الخصائص الشخصية للأداء المتميز المتمثلة بـ (الحدس، الاعتماد على الذات، الحاجة إلى التغيير، الانجذاب للتعقيد، والميل نحو المغامرة) وإن فقدان هذه العوامل سوف يؤدي إلى تشكيل عائق أمام الأفراد الذين يسعون نحو تحقيق الأداء المتميز.

#### ثانياً-العوامل المنظمة

هي العوامل التي ترتبط بالمؤسسة ولا يتدخل الفرد في إيجادها ومنها:

- البيئة البيروقراطية: هي البيئة التي تتسم بالتعقيد والروتين وبتعدد المستويات الإدارية وتكون بطيئة الحركة وتعمل على إخراج الأفراد المتميزين من المؤسسة بشكل أسرع من جلبهم إليها.
- التعقيد في التعليمات والقوانين: تعد القوانين والتعليمات وسيلة وليست غاية، إذ أن الرقابة الإدارية في بعض المنظمات تقتصر على مراقبة مدى تقيد الأفراد بالشكليات دون الاهتمام بمدى مساهمتهم في تحقيق الهدف منها.
- زيادة عبء الدور: وتعني قيام الفرد بأعمال لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح مثل إلقاء المحاضرات وإعداد البحوث ونشرها، وتقديم الاستشارات، والمشاركة في اللجان.
- ومن المعوقات التي تمنع المؤسسة من وصولها نحو التميز في أدائها (القيادة التقليدية، غياب الرؤية للمنظمة، وعدم الاهتمام برضا المستفيدين أو المراجعين، والإدارة البيروقراطية، وغياب الجودة والإبداع في الأداء، ونقص التمويل والدعم المالي).

<sup>1</sup> خليل إبراهيم اسماعيل الزبيدي، سالي إبراهيم أحمد السامرائي، تأثير الحوكمة في تحقيق الأداء المتميز دراسة تطبيقية في عينة من الجامعات العراقية الأهلية، المجلة الدولية لضمان الجودة، المجلد 2، العدد2، 2019، ص 134.

المطلب الرابع: تحديات الأداء المتميز ومؤشرات قياسه

أولاً- تحديات الأداء المتميز

تواجه المنظمات في سبيل بلوغها لـ الأداء المتميز عدة عراقيل وتحديات ومنها<sup>1</sup>:

على مستوى المنظمات خاصة في البيئة العربية هي:

- عدم الرغبة في تغيير الوضع الراهن بسبب التكاليف التي يقتضيها التغيير.
- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما بصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة على الوضع القائم وعلى امتيازاتها.
- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المؤسسة يستلزم في بدايته نفقات إضافية.

ومن بين التحديات أيضا:

- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المؤسسة، أو عدم إتباع الأساليب الصحيحة في تشكيل فرق العمل.
- التمسك بالأنماط التسييرية القائمة.
- عدم وضوح الرؤية.

كما يمكن تصنيف أهم عراقيل وتحديات الأداء المتميز كما يلي:

- تحديات تنظيمية: التمسك بالخطط، القوانين والإجراءات، ثبات الهياكل التنظيمية بدون أي تجديد، ترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من تمسك أصحاب السلطة والنفوذ بها.

- تحديات إدراكية ونفسية: صعوبة تجريد المشكلات التنظيمية وإدراكها، عدم الثقة بالنفس وبالآخر، الخوف من عواقب الأخطاء.

ثانياً- مؤشرات قياس الأداء المتميز

تواجه دراسة الأداء وقياسه تحديات عديدة تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه على أساس تباين أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف أهداف الجهات المرتبطة بها مما يستلزم تحديد نوع المقاييس الملائمة في قياس الأداء وتحديد أهميتها ومصادر المعلومات المعتمدة في القياس وكيفية

<sup>1</sup> كراشة فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 128.

دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة حقيقية عن المؤسسة لذلك يختلف الباحثون في تحديدهم لمؤشرات قياس الأداء، ومن المقاييس الأكثر استعمالاً مايلي<sup>1</sup>:

- 1- المقاييس المالية: هي مقاييس مفيدة عند مقارنتها السابقة لمدة زمنية أطول أي مع ما مضى وما هو موجود حالياً وتعد من المقاييس الأكثر استعمالاً لقياس ربحية المؤسسة، حيث تستعمل بعض هذه المقاييس بصورة مجتمعة لإعطاء المؤسسة صورة واضحة عن أدائها خلال مدة السنة الحالية ومنها: (ربحية السهم الواحد، والعائد على المبيعات، ومعدل العائد على حق الملكية، ومعدل العائد على الاستثمار) الذي هو الأكثر استعمالاً لقياس أداء المؤسسة فيما يتعلق بالأرباح.
- 2- مقاييس الموارد البشرية: تتميز هذه المقاييس بدرجة عالية من الموضوعية ومن هذه المقاييس (إنتاجية الفرد، ونفقات البحث والتطوير ونفقات التطوير والتدريب على كل فرد) ويعاب عليها في تحديد مقاييس النجاح، فبعضهم يجد أن تطوير الأعمال المقياس الأساس للنجاح في حين يجد آخرون أن إنتاجية الفرد هي المقياس الأساس.
- 3- مقاييس التسويق: تعد مقاييس التسويق مثل: (حجم المبيعات، والحصة السوقية)، من المقاييس التي تتسجم مع قابلية قياس الأداء المنظمي أو التنظيمي وان درجة التفوق السوقي التي يصلها المنتج مقياس أساسي للأداء التنظيمي ويعاب عليها صعوبة تحديد المقياس الأفضل لأداء الحصة السوقية، فضلاً عن أن هذه المقاييس تبين أداء المؤسسة في داخل المؤسسة.
- 4- مقاييس نوعية تحول المؤسسة: قسمت عمليات التحول التي تنفذها المؤسسة الى: التخصص التكيفي، وهو عملية رفع مستوى التوافق بين المؤسسة وبيئتها، والتصميم التكيفي، ويركز على استثمار ما لدى المؤسسة من صافي فائض الموارد لرفع مستوى قدرة المؤسسة على التكيف في بيئات غير مستقرة، وهو ضروري للمنظمة لكي تضمن البقاء في الأجل الطويل.
- 5- مقاييس قيمة ملكية حملة الأسهم: تستعمل معظم المنظمات قيمة ثروة حملة الأسهم مقياساً لأداء المؤسسة وفعالية الإدارة الاستراتيجية وذلك لان هذه المنظمات تعتقد ان المقاييس المحاسبية مثل العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية وغيرها هي مؤشرات غير معقدة للقيمة الاقتصادية للمنظمة. وهذا المقياس فيما إذا كانت المؤسسة تحقق نسبة عائد أكبر مما يطالب به المستثمرون في سوق الأوراق المالية.

<sup>1</sup> حمزة محمد الجبوري، مرجع سابق، ص 181.

6- مقياس تقويم الإدارة العليا: إن الأداء الوظيفي لرئيس المؤسسة وأفراد الإدارة العليا يُقوّم من مجلس الإدارة عن طريق اللجان الفرعية (الاستراتيجية، والمراجعة والتدقيق، والرواتب) ويركز مجلس الإدارة على (إجمالي الربح مقاسا بالعائد على الاستثمار، والعائد على حق الملكية، والعائد على السهم الواحد، وقيمة ملكية حملة الأسهم).

## المبحث الثالث: أساليب ونماذج الأداء المتميز

تسعى المؤسسات الى الاعتماد على مجموعة من الأساليب التي تساهم في تحسين جودة المنتجات مما يضمن لها تقديمها او أدائها بشكل مميز مع البقاء في بيئة تنافسية تكلفها بذل مزيد من الجهد المتواصل الذي يسهم في تحقيق المؤسسة أهدافها بفعالية وكفاءة عاليتين بالاعتماد طبعاً على نماذج الأداء المتميز الحديثة والملائمة بغية الحفاظ على هذا التميز والاستمرار فيه.

## المطلب الأول: أساليب تحقيق الأداء المتميز

## أولاً-الجودة الشاملة

إن منهج الجودة الشاملة يهدف إل الاستغلال الأمثل للموارد وللجهد والوقت وتخفيض التكاليف مما يساهم في تطوير الأداء وتحقيق الأرباح، إن عملية إدماج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات تعيد في تطوير الأداء وذلك عن طريق التحكم في أخطاء عدم تطابق الجودة المدركة مع الجودة المتوقعة والتحسين المستمر للجودة المقدمة، ويعتمد التميز في الأداء على مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ولا يتحقق التميز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء، بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات، إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء، والذي تسعى من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا الزبون وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس وقدرة والالتزام في جميع مجالات العمل<sup>1</sup>.

وقد اعتمدت العديد من المؤسسات بهذا المفهوم نتيجة فشلها في الحفاظ على نفس مستوى الأداء وتشير نتائج الدراسات في تعدد المزايا التي تحققها المؤسسة من وراء اتباع فلسفة الجودة الشاملة من إبراز تلك المزايا والتي تسمح للمؤسسة بالتميز أداء عملها هي<sup>2</sup>:

- تعزيز كفاءات العمليات الداخلية.
- تحسين الأوضاع التنافسية.
- حسن استغلال الموارد.
- تعزيز رضا العاملين.

<sup>1</sup> نادية زحاف المزادة مقداد، بابا عبد القادر، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 7، العدد 12، 2017، ص 123.

<sup>2</sup> بيصار عبد المطلب، مرجع سابق، ص 126

- تحسين العائد المادي والاجتماعي.

- تحسين سوره المؤسسة.

هذه المزايا التي تحقق المؤسسة من خلال الجودة الشاملة ستسمح لها بتحسين أدائها نتيجة انها

عملية مستمرة وهناك ثلاثة ركائز لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات هي:

- تقويم الثقافة التنظيمية بالمنظمات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- مبدأ الوجه للعميل كأساس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- تكوين ملائمة الأداء المنظمي لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### ثانياً-إعادة الهندسة

يعد كل من ( Michael Hammer, James Champy, Tomas davenport ) من الرواد الأوائل

في مجال إعادة الهندسة الإدارية من خلال كتاباتهم الرائدة مثل كتاب إعادة هندسة نظم العمل فتي

المنظمات، وكتاب ثورة إعادة الهندسة، فقد استخدم مايكل هامر (Hammer)، مصطلح إدارة الهندسة

(Reengineering) في الإشارة إلى هذا الأسلوب الجديد، أما توماس دافنبورت (Tomas) فقد فضل

أن يشير إليه بمسمى ابتكار وتجديد العمليات (Process innovation) أما (James Champy)

فقد عنون كتاب بمسمى إعادة هندسة الإدارة<sup>1</sup>.

شهد مصطلح "الهندرة" العديد من اجتهادات ضبطه مفاهيميا، فيما يلي بعض من أهمها<sup>2</sup>:

- تعرف إعادة هندسة العمليات بالتركيز على النتائج التي تحققها بأنها ذلك الانتباه الحاد

والحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج من

خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء

خلال فترة زمنية قصيرة.

- عرف جيمس شامبي وميشيل هامر إعادة الهندسة بالتركيز على توضيح المبادئ الأساسية

التي تطلبها هذه بانها إعادة التفكير الأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية

بهدف تحقيق نتائج هائلة وليست هامشية تدريجية في معايير الاداء الحاسمة مثل التكلفة،

الجودة، الخدمة والسرعة.

<sup>1</sup> أمنية خير توفيق، إعادة الهندسة الإدارية كمدخل لتميز مؤسسات المعرفة، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، المجلد 5، العدد2، 2018، ص 40.

<sup>2</sup> نورالدين مزهود قدور، إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 1، العدد 2، 2018، ص 65.

وتتمثل العناصر الأساسية لإعادة الهندسة في<sup>1</sup>:

- إعادة التفكير الأساسي: يجب طرح أسئلة أساسية يتم من خلالها إعادة النظر في الأسس والفرضيات التي تُحدد أساليب العمل المتبعة، وقد يثبت في كثير من الأحيان أنها مفاهيم خاطئة أو تقليدية، لذا فإعادة الهندسة تبدأ من العدم دون أي افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقية إذ تركز على ما يجب أن يكون.
- إعادة التصميم الجذري: بمعنى التغيير من الجذور وبما يتجاوز التغيير السطحي أو التحسيني والظاهري للوضع القائم، أي التخلص من كل ما هو قديم نهائياً (التخلي عن الهياكل والإجراءات السابقة) وإيجاد أساليب جديدة وحديثة للأداء. بمعنى الابتكار والتجديد وليس التحسين والتعديل.
- العمليات: سيرورة العمليات التي تعبر عن مجموعة الأنشطة التي تشمل واحداً أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذو قيمة للعملاء.
- نتائج فائقة وهائلة: تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء، فهي لا تُعنى بالتحسينات البسيطة وإنما تتطلب التغيير الكلي والتخلص من القيم التقليدية واستبدالها بأخرى حافزة على الابتكار.

### ثالثاً- الإدارة المفتوحة كمدخل لتحسين الأداء

- الإدارة المفتوحة أو المكشوفة كما يسميها البعض هي فلسفة إدارية حديثة ارتكزت فكرتها الأساسية على طرح تساؤل حول إمكانيه أن يتحول العاملون بالمؤسسة الى شركاء حقيقيين في الإدارة تلك المؤسسة ومن ثم العمل بروح وعقليه جديده هي عقلية الملكية بدلا من الوظيفة.
- يمكن تعريف منهج الإدارة المفتوحة بانها فلسفة تقوم على أن كل فرد في المؤسسة مديرا وعاملا يمكن أن يكون له دور إيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة أرباحها ودعم مركزها التنافسي.
  - في حين هناك من عرفها بانها تعتبر نظام متشابك من الأنشطة والعمليات اليومية تركز على ممارسات المشتركة في المعلومات وعمليات اتخاذ القرار والعمل الاجتماعي بما يخلق

<sup>1</sup> كراشة فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 129

منظمة تمتلك مجموعة من العاملين الأكفاء الذين يتحملون مسؤولياتهم الكاملة لتحقيق أهداف المؤسسة ليس كمستخدمين لكن مفكرين ومخترعين ومنجزين للأهداف<sup>1</sup>. إن منهج الإدارة المفتوحة لا يخرج عن كونه طريقة جديدة للتفكير بدلا من النظرة التقليدية، ومن ثم فهي طفرة في الطرق والأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تحقيق الصحة التنظيمية من خلال ربط أهداف العاملين بأهداف منظماتهم، بتعلم وتفهم كيفية تحريك الأرقام إيجابيا، لتحقيق الأهداف المنشودة بأقصر الطرق اقتصادا وفعالية، مع تمكين العاملين من المساهمة في اتخاذ القرارات في ظل إشعاع إداري يساهم إلى حد كبير في القضاء على مشكلة تدني الإنتاجية وانخفاض الجودة النوعية مع دعم التعاون الإنساني وتشجيع الإبداع والابتكار<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: النموذج الياباني

تم وضع نصوص جائزة ديمنج من خلال اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين عام 1951 وذلك تقديرا واعترافا بالجهود دمشق ومساهمته في الصناعة اليابانية وخصوصا في الأساليب الإحصائية لضبط الجودة التي اعتبرها اليابانيون أسباب تفوق دولته في الجودة.

تمنح جائزة ديمنج للأفراد والمنظمات على حد سواء، حيث تكرم الأفراد الذين أسهموا في نشر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما تكافئ المنظمات التي نجحت في تطبيق هذه المبادئ في أعمالها ونشاطاتها المختلفة. وقد استفادت المنظمات الفائزة بجائزة ديمنج بشكل كبير من خلال تبنيها لإدارة الجودة الشاملة<sup>3</sup>.

عناصر التقييم التي تشملها جائزة ديمنج على النحو التالي:

- السياسات: وتشمل سياسة الجودة ومراقبة الجودة وكذلك طريقه وضع السياسات ومدى ثباتها ومراجعتها وعلاقتها مع التخطيط.
- التنظيم وإدارة التنظيم: ويشمل الوضوح السلطة والمسؤولية والتفويض والتنسيق واللجان واستخدام العاملين وحلقات الجودة.
- التعليم والنشر: ويتضمن ذلك برامج التعليم ونتائجه وفهم ومراقبة الجودة وتعلم الأساليب الإحصائية واقتراح أساسي أساليب التحسينات.

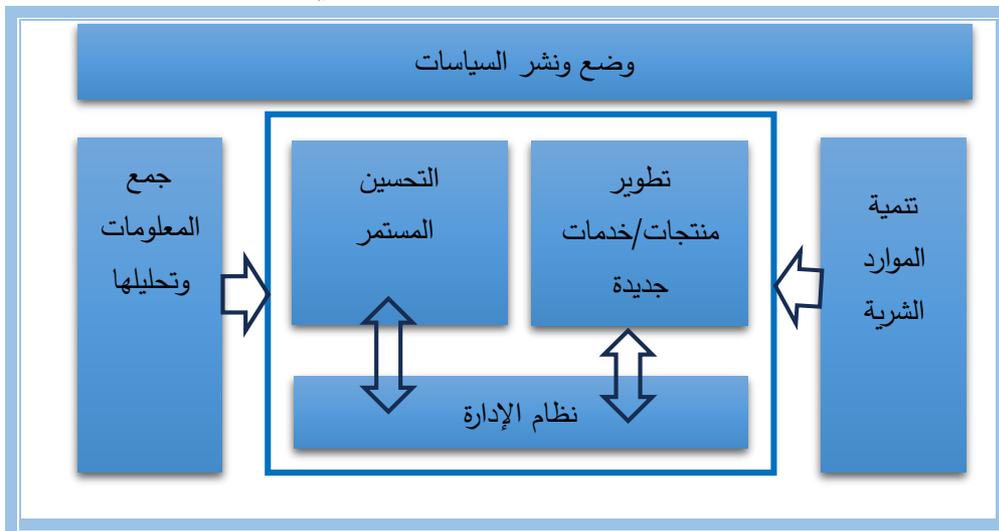
<sup>1</sup> بيصار عبد المطلب، مرجع سابق، ص 127.

<sup>2</sup> طاطاي كمال، الإدارة المفتوحة كنموذج ومنهج في الإدارة الجزائرية لتحقيق التغيير الفعال، مجلة "الأبحاث الاقتصادية" لجامعة سعد دحلب البليلة، العدد 4، 2010،

<sup>3</sup> مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة الزبائن، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2015، ص 268.

- جمع واستخدام معلومات الجودة: ويشمل ذلك جمع المعلومات الخارجية وإيصال المعلومات الى الدوائر وسرعه إيصال المعلومات الحاسوب ومعالجة البيانات.
- التحليل: ويتضمن ذلك اختيار المشاكل الرئيسية واستخدام الأساليب الإحصائية وربط التحليل مع التكنولوجيا وتحليل الجودة وتحليل العمليات واستخدام نتائج التحليل.
- المعايير: وتشمل توحيد المعايير وطرق وضع المعايير ومراجعتها ومحتويات المعايير واستخدامها.
- تأكيد الجودة: وتشمل إجراءات تطوير المنتج ورضا العميل وتصميم العمليات وتحليلها وقدرة العمليات والأجهزة والقياس والاختبار والتفتيش وصيانة الأجهزة ونظام توكيد الجودة والتدقيق الداخلي.
- النتائج: وتشمل قياس النتائج الأساسية والنتائج غير الملموسة بالنسبة للجودة والخدمات ووقت التسليم والتكلفة والأرباح والسلامة البيئية.
- التخطيط للمستقبل: وتشمل دقة الخطوط الموضوعية ومعالجة المشاكل والخطط المتعلقة بالمستقبل.

### الشكل رقم (02-02): النموذج الياباني



Source : <https://nicetopic.net/> consulter le 20/04/2024

### المطلب الثالث: النموذج الأوروبي

أنشئت جائزة الجودة الأوروبية في أوروبا سنة 1991 بالتنسيق بين المؤسسة الأوروبية للجودة واللجنة الأوروبية وتتألف الجائزة من فئتين هما جوائز الجودة الأوروبية بمختلف فئاتها وجائزة الجودة

الأوروبية تمنح الجائزة الأولى لكبار المنظمات في الجودة الشاملة في أوروبا الغربية بينما تمنح الجائزة الثانية للمنظمات التي تنجح في تحقيق الجودة أو التميز في التحسين المستمر<sup>1</sup>.

ويتم منح الجائزة الى أربع فئات وهي<sup>2</sup>:

– المنظمات الكبيرة.

– الدوائر والوحدات التشغيلية للمنظمات.

– منظمات القطاع العام.

– المنظمات المتوسطة والصغيرة.

وتنظر هذه الجائزة الى إدارة الجودة الشاملة كنظام متكامل يتكون من مدخلات يوجهها ويسيطر

عليها قيادة إدارية فعالة للوصول الى مخرجات محددة تتال قبول ورضا العميل.

وسنعرض معايير الرئيسية لهذه الجائزة والتي يبلغ المجموع الكلي لعدد نقاطها 1000 نقطة وهي:

– القيادة 100 نقطة: تعتبر القيادة على راس الفكر المفكر والموجه والمنسق لنظام إدارة الجودة

الشاملة وذلك من خلال إدارة عناصر المدخلات والتحرك العمليات والأنشطة والتحقق

المخرجات بمستوى الجودة المطلوب لذلك يتوقف على القيادة مدى كفاءه وفعالية جميع المديرين

والعاملين في كافة المستويات الإدارية.

– المدخلات: وتتكون من المعايير التالية:

• الاستراتيجية والسياسة 80 نقطة: فالاستراتيجية هي تعبير عن النهج العام والرؤية بعيدة

الأجل وتصور مطلوب تحقيقه من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة أما السياسة فهي

تعبير عن الإطار العام الذي يحكم سير وتنفيذ العمليات داخل الشركات فهي وفقا لذلك

تعبير عن الضوابط التي تسعى الى تحقيق جودة عالية وتحسينها بشكل مستمر.

• إدارة الموارد البشرية 90 نقطة: وهذا المعيار يعبر عن مدى كفاءه استخدام وتشغيل

العنصر البشري داخل المؤسسة.

• إدارة الموارد المادية 90 نقطة: ويعبر هذا المعيار عن مدى كفاءه استخدام واستثمار كافة

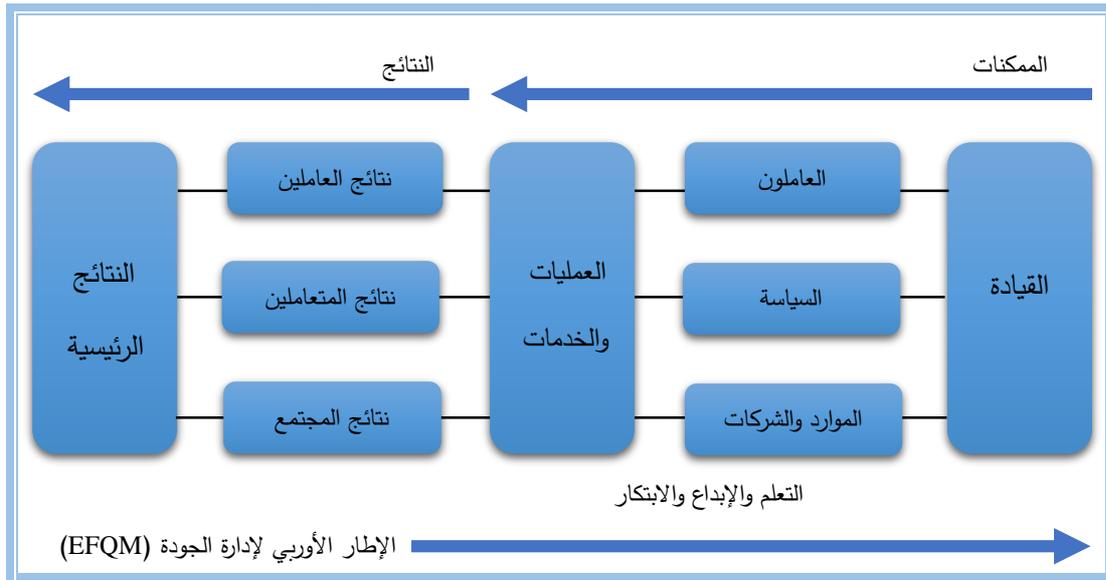
الموارد المادية التي تستخدمها الشركة كالألات والمواد وغيرها.

<sup>1</sup> عبد الله إبراهيم الدرهمي، حسين صالح الظافري، ترجمة نعي مطلا خكيس، ادارة الجودة الشاملة "الموارد البشرية والأداء المؤسسي"، 2017، ص 45.

<sup>2</sup> مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص 267

- العمليات 180 نقطة: وتمثل كافة الأنشطة التي يؤديها العنصر البشري في المؤسسة من أجل تحقيق الجودة من خلال استخدام كافة والأساليب التي تساعد في الوصول لذلك.
- المخرجات: تمثل المخرجات نتائج العمليات التي يشترط فيها ما يلي:
  - فهم العميل 200 نقطة: من خلال قياس مدى قدرة المؤسسة على إدراك وفهم الحاجات والمطالب الخاصة بالعميل.
  - الرضا لدى العميل 90 نقطة: ويعبر عن شعور العملاء واتجاهاتهم نحو المؤسسة.
  - نتائج العمل 150 نقطة: وتعتبر عن مدى كفاءة الأداء من خلال مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة للعميل.
  - التأثير بالمجتمع والبيئة 60 نقطة: ويعبر عن مدى تفهم المؤسسة لظروف واحتياجات المجتمع المحيط.

الشكل رقم (02-03): النموذج الأوروبي



المصدر: عبد الله إبراهيم الدرهمي، حسين صالح الظافري، ترجمة نعي مطلا خكيس، ادارة الجودة الشاملة "الموارد البشرية والأداء المؤسسي"، 2017، ص 45.

### المطلب الرابع: النموذج الأمريكي والنموذج الجزائري

#### أولاً- النموذج الأمريكي

وتعد جائزة مالكولم بالدريغ إحدى جوائز الجودة العالمية ويتولى المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا NIST بالولايات المتحدة الأمريكية مسؤولية تنظيمها والإشراف عليها بهدف تنمية الوعي وتعزيز الاهتمام بالجودة، ووضع الأسس الإرشادية للتقييم الذاتي وتحديد سبل تحقيقها، لإيجاد روح

المنافسة الشريفة بين المؤسسات في تحقيق الجودة وخدمة المجتمع، كما تعد الجائزة وسيلة لتحقيق التميز في أعمال المؤسسات لتمكينها من تقويم مستوى أدائها الحالي ومقارنة لمستوى الأداء في المنشآت المتميزة على مستوى العالم<sup>1</sup>.

ويتمثل الهدف الرئيسي من الجائزة هو تشجيع الاهتمام بموضوع الجودة واستيعاب المنظمات مفهوم التمييز في العمل، بالإضافة إلى تبادل المعلومات والخبرات عن تجارب الشركات الفائزة في مجال الجودة، وتمر عملية منح الجائزة بثمانية مراحل<sup>2</sup>:

- استلام الطلبات من المنظمات الراغبة في الترشيح.
  - المراجعة المستقلة حيث يقوم المقيمون بمراجعة تقارير المنظمات بصفة مستقلة أي على أساس فردي من قبل خمسة أعضاء على الأقل.
  - ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة التالية والمتعلقة بالمراجعة الجماعية من قبل الحكام.
  - إجراء المراجعة الجماعية من قبل حكام الجائزة.
  - ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة التالية والمتعلقة بالزيارات الميدانية.
  - إجراء المراجعات الخاصة بالزيارات المدنية.
  - الاختيار النهائي والتوصية بأسماء المنظمات الفائزة بالجائزة.
  - إرسال تقارير كتغذية عكسية إلى المنظمات المشاركة بالجائزة، حيث يتم توضيح نقاط القوة ونقاط التحسين بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم.
- ويمكن توضيح معايير جائزه بيلدرج على النحو التالي<sup>3</sup>:
- القيادة 100 نقطة: موزع على ما يلي:
    - كفاءه القيادة التمثيلية 40 نقطة.
    - مدى اهتمام القيادة بالجودة 15 نقطة.
    - كفاءه إدارة الجودة 25 نقطة.
    - تحقيق المسؤولية الشاملة للجودة 20 نقطة.

<sup>1</sup> أسماء مراد صالح مراد، معايير مقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد 12، 2019، ص 45.

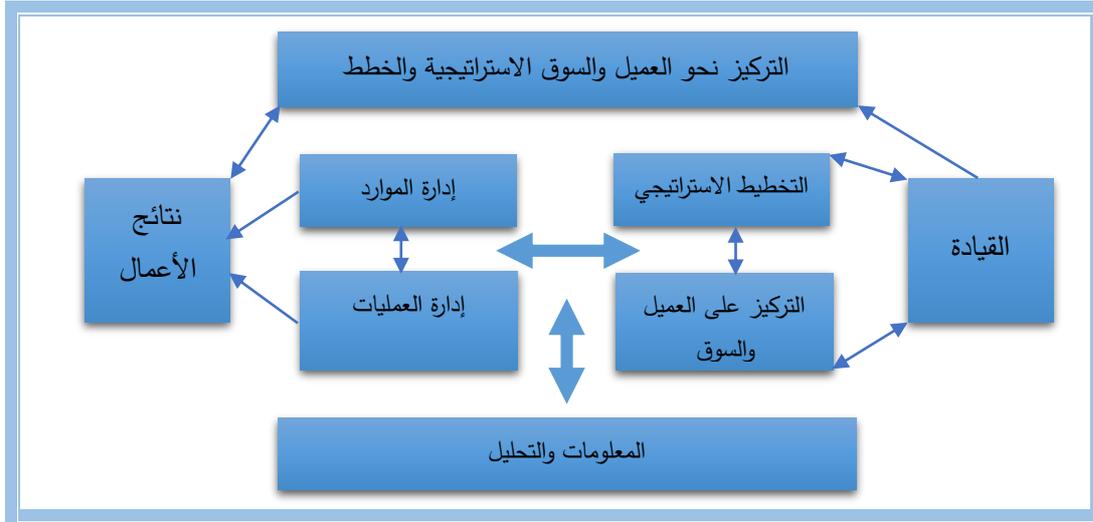
<sup>2</sup> الحاج نعاس خديجة، نوري منير، درجة تطبيق معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين بها، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 21، 2019، ص 35.

<sup>3</sup> مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص 267

- المعلومات وتحليلات 80 نقطة موزعة على ما يلي:
  - نطاق إدارة الجودة المعلومات والبيانات 20 نقطة.
  - المعلومات المتعلقة بالمعايرة 30 نقطة.
  - تحليل معلومات وبيانات الجودة 20 نقطة.
- تخطيط استراتيجية الجودة 60 نقطة موزعة على ما يلي:
  - عمليه تخطيط استراتيجية الجودة 35 نقطة.
  - خطط وأهداف الجودة 25 نقطة.
- استخدام الموارد البشرية 150 نقطة موزعة على ما يلي:
  - إدارة الموارد البشرية 20 نقطة.
  - سياسة التعليم والتدريب في مجال الجودة 40 نقطة.
  - احترام العاملين وتقدير 25 نقطة.
  - مستوى الروح المعنوي لدى العاملين 25 نقطة.
- تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات 140 نقطة موزعة على ما يلي:
  - جوده تصميم السلعة أو تقديم الخدمة 35 نقطة.
  - عمليه الرقابة على الجودة 20 نقطة.
  - عمليه التحسين المستمر للجودة 20 نقطة.
  - تقييم الجودة 20 نقطة جودة نمو 20 نقطة.
- نتائج الجودة 180 نقطة موزعة على ما يلي:
  - نتائج مستوى جودة سلعة أو تقديم الخدمة 90 نقطة.
  - نتائج جودة العمليات وخدمه دعم الجودة 50 نقطة.
  - نتائج جودة الممول 40 نقطة.
- رضا العميل 300 نقطة موزعة على مايلي:
  - تقرير متطلبات وتوقعات العميل 30 نقطة.
  - إدارة العلاقات مع العميل 50 نقطة.
  - معايير خدمة العميل 20 نقطة.
  - الاهتمام بالعميل 15 نقطة.

- حل الشكاوي من اجل تحسين الجودة 25 نقطة.
- تحديد مستوى رضا العميل 20 نقطة.
- نتائج رضا العميل 70 نقطة.
- مقارنة رضا العميل مع الرضا في الشركات المنافسة 70 نقطة.

### الشكل رقم (04-02): نموذج مالكولم بالدريج



المصدر: الحاج نعاس خديجة، نوري منير، درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين بها، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 21، 2019،

ص 36

### ثانيا- النموذج الجزائري

يعد النموذج الجزائري للجودة من النماذج الرائدة في افريقيا، أقتراح لأول مرة إنشاء نموذج جزائري للجودة سنة 2000 وهذا في إطار برنامج حكومي لتطوير نظام وطني للتقييس وبالفعل تم إقرار هذا النموذج بشكل رسمي وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-02 المؤرخ في 2002/01/06، حيث وضع تحت إشراف وزارة الصناعة والمنظمات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي<sup>1</sup>.

يقدم النموذج منهجية في التقييم لا تختلف في إطارها العام عن نماذج التميز العالمية، تستند عملية التقييم على ثمانية معايير تمثل سبعة منها الأسس وهي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> شوقي قبطان، النموذج الجزائري للجودة طريق المؤسسة الجزائرية نحو التميز التنظيمي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 01، 2014، ص 112.

<sup>2</sup> مصطفى بونسي وسعد مزرق، النموذج الجزائري للجودة ودوره في تحسين الجودة بالمؤسسات الجزائرية مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد2، 2014، ص 96.

- التزام الإدارة ( 120 نقطة): وهو يرمي الى معرفة مجريات سير الجودة عن طريق إشراك وتخصيص الموارد، ومختلف مواقف المدراء والموظفين ومدى الالتزام بإنجاح مبادرة التحسين المستمر.
- الإستراتيجية والأهداف (80 نقطة): يتم الإجابة عن مجموعة من الأسئلة تتعلق بالكيفية التي توصل استراتيجية الجودة الى الاستراتيجية الكلية للمنظم، وكيفية نشر استراتيجيه الجودة كأهداف في كل وظائف المؤسسة وكيفية إشراك الموظفين في تحقيق استراتيجية وأهداف الجودة.
- الإصغاء للزبائن (200 نقطة): تقوم المؤسسة بالإجابة عن كيفية قياس رضا الزبائن وكذلك الكيفية التي يتم تحسين الطرق لتقييم رضا الزبائن ومعرفة العلاقة بجمعيات حماية المستهلك وكذا نمو الحصة السوقية ومعرفة قدرة استجابة المؤسسة لمتطلبات الزبائن.
- التحكم في الجودة (120 نقطة): تقوم المؤسسة بالإجابة عن المنتجات التي تقدمها والآليات التي تمكنها من تقديم منتجاتها وعلاقتها بالموردين ومدى الاعتماد عليهم.
- قياس الجودة (100 نقطة): المعايير المستخدمة في المؤسسة لقياس مستويات الجودة (نوعية، كيفية).
- تحسين الجودة (80 نقطة): يهتم هذا العنصر بمدى اهتمام المؤسسة بتحسين الجودة، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التي تخص الإجراءات التي تتبعها المؤسسة لتحسن جودة منتجاتها بالإضافة الى عملية الرقابة على الجودة بناء على اهدافها المسطرة ونتائجها المحققة.
- مشاركة العاملين (100 نقطة): يتم من خلال هذا العنصر تقييم مدى مساهمة العاملين في المؤسسة في تحقيق الجودة وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التي تخص نظام الحوافز التي تمنحها المؤسسة للمبادرات الخاصة بتحسين الجودة وكذلك الآليات التي تستخدمه المؤسسة لقياس مشاركة العاملين في الجودة على مستوى المؤسسة.
- النتائج (200 نقطة): ويتضمن هذا العنصر محرجات المؤسسة، ويخص الإجابة على الأسئلة التي تتعلق برضا الزبائن الداخليين والخارجيين، المتعاملين مع المؤسسة، النتائج المالية والتسويقية المحققة (الأرباح، رقم الأعمال، الحصة السوقية).

### المبحث الرابع: العلاقة النظرية بين آليات التحفيز العمومي والأداء المتميز

بعد التعرف على المتغير المستقل لهذه الأطروحة والذي هو التحفيز العمومي ثم تعرفنا على المتغير التابع والمتمثل في الأداء المتميز، سيتم التطرق إلى العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع أي مساهمة التحفيز العمومي في دعم عناصر أو مؤشرات الأداء المتميز.

#### المطلب الأول: الحوافز والأداء

يعتبر التحفيز عملية منهجية قائمة على أساس الدفع بالتميز في الأداء هذا الأخير يعتبر المعيار الأساسي لمنح مغريات التحفيز حيث يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوسع في بعض الحالات، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية الجودة، في وفر وقت العمل، وفر التكاليف أو في أي مورد آخر. إضافة إلى هذا قد يعد المجهود المبذول في أداء وظائف الخدمات والأعمال معيارا في توزيع الحوافز بين العاملين إلا أن قياس المجهود يصعب قياسه وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما أن الناتج شيء احتمالي الحدوث بالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة أو بالوسيلة التي استخدمها الفرد كي يصل إلى الناتج. أيضا تعد الأقدمية بصفقتها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات. فضلا على أن بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو براءات أو إجازات، أو دورات تدريبية<sup>1</sup>.

يعتقد الكثيرون في تأثير الحوافز على أداء الأفراد بالمنظمات، ويتضح ذلك من خلال دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل والغياب والمساهمة في جلب العناصر الفعالة للالتحاق بالمؤسسة، كذلك دورها في إشباع الحاجات، وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك. يجب أن يتم الربط مباشرة بين الحوافز والمكافآت والسلوك والأداء هذا من جهة ومن جهة أخرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية بالأداء وعلى ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى متميز للحصول على الترقية وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال، فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها، المساواة والقوة ونوع الحاجة، وعدالة التوزيع، ويمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وأنشطة المؤسسة ويتجلى ذلك من استقراء دورها في<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> بوالشرش نورالدين، العيادي مريم، التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 29، 2017، ص 27.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز بن سلطان العنقري، مرجع سابق، ص 261

- جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل بالمؤسسة.
  - الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المنظمات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء.
  - الحد من الغياب والتأخر عن مواعيد العمل.
  - الاحتفاظ بالعاملين المهاريين.
- إن شعور العاملين بموضوعيه نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوس العاملين الثقة والاعتناء لعملهم ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية ويشجعهم كذلك على تحمل مسؤوليتها وحفزهم من تجريب وفق هامش أكبر من الحرية في التصرف لا تعوق الإجراءات الروتينية فالعمل الذي يسعى لها عمل بكفاءة وفعالية للحصول على حافز مادي أو معنوي يتأثر بما يسود بيئة العمل من الدافعية إيجابيه تقدر الجهد المبذول في الأداء<sup>1</sup>.
- إن الإدارة التي تتبنى التميز في الأداء يجب أن تمارس كافة الإجراءات والأساليب التي تمكنها من مواجهه المنافسة ورفع أدائها والفوز بولاء العميل وذلك من خلال الآتي<sup>2</sup>:
- فهم الأسلوب والفلسفة الإدارية وذلك من خلال فهم سلوك الأفراد. وهناك عدة نظريات يمكن أن تستخدمها الإدارة لفهم سلوك الأفراد منها نظرية سلم الحاجات لماسلو. والاستفادة منها في تحسين الأداء وجعله متميزا عن طريق الربط بين سلوك العاملين الوظيفي وحاجاتهم الذاتية، إذ يتحفز العاملون للعمل إذا كان يلبي حاجاتهم الذاتية.
  - تشجيع التفكير بالشراكة في العمل حيث إن رغبة المؤسسة بالحصول على أعلى درجة من اندفاع العاملين وتحقيقهم لأداء متميز وكسبهم كرصيد مهم للمنظمة ينبغي عليها أن تجعل الأفراد يشعرون ويمارسون العمل بوصفهم مالكين أو شركاء في المؤسسة وهذا الشعور يولد لدى الفرد الحرص على المؤسسة والمحافظة عليها وتطويرها. نحو الأفضل.
  - ربط الحوافز بالأداء وفي هذا المجال يتم وضع ثمان خطوات لدفع العاملين للأداء الأعلى وهي:

- مساعدة العاملين في التطوير والتحسين المستمرين.

<sup>1</sup> وهيبه مسعي ونوال بوعلاق، التحفيز احد اهم ممارسات ادارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الاداء المتميز مجله اقتصاد المال والاعمال المجلد 05، العدد 02، 2020 ص 410،

<sup>2</sup> أسيل علي مزهر، أثر الأبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 13، 2009، ص 126.

- وضع معايير ومستويات واضحة للعمل.
  - تحديد حجم ومسؤولية العاملين.
  - مساعد العاملين في الوصول الى المستويات الأعلى للأداء.
  - توثيق المعلومات الخاصة بالأداء.
  - تحديد طريقة أداء العمل.
  - المتابعة الدورية للأداء.
  - استخدام نظام المكافآت على وفق مستوى الأداء وخصائص العاملين.
- تحفيز العاملين على تحمل وتقبل المسؤولية ويتم هذا من خلال إعطاء الأفراد المسؤولية لإنجاز عمل معين وتفويضهم السلطة لإنجاز هذا العمل بطريقتهم الخاصة مع تشجيعهم على الشعور بالقوة والقدرة والثقة بالنفس إذ لم يعد الأسلوب التسلطي مجدياً لأن يجعل العاملين منتصرين.
- تجنب العوامل المحبطة للتحفيز إذ يترتب على إدارة المؤسسة مسؤولية تجاه العاملين.

### المطلب الثاني: الحوافز المادية والمعنوية والأداء المتميز

إن المقصود بالأداء المتميز ليس فقط عدد الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد العمال الذي يقوم بخدمتهم فقط، فهناك العديد من العوامل يجب أن تجتمع حتى يمكن وصف الأداء بالمتميز. فالمنظمات ذات الأداء المتميز يدين بوجودها الى وضوح الأهداف الأساسية المتمثلة في الرؤية، والالتزام على جميع مستويات القيادة للتطوير والتحسين المستمرين. إن التميز رهينه توفر مهارات وقدرات في مستوى مرتفع في القادة، ولديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق والتميز في الأداء<sup>1</sup>.

إن الحافز في العمل، ومدى علاقته بأداء العامل والموظف، حيث إنه لا تخلو منظمة من وجود نظام أو برنامج محدد للحوافز وذلك ليساعد الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم للعمل مما ينعكس بشكل إيجابي على تفعيل دور المؤسسة داخل المجتمع، وبالتالي تكون قادرة على تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> حمزة محمد الجبوري، مرجع سابق، ص 181.

ويختلف نظام الحوافز من مؤسسة إلى أخرى، غير أنها في النهاية لا تختلف عن كونها حوافز (حوافز مادية - وحوافز معنوية) كما أن هناك عدة آليات تتخذها كل منظمة لتوظيف هذه الحوافز للوصول بها إلى أقصى درجة من الاستفادة بالنسبة لكلا من الموظف والمؤسسة. إن الموظف في عمله، يحتاج إلى حوافز العمل والتي تتمثل في الكسب المادي، أو في الكسب المعنوي والذي يتمثل في التقدير، أو كلاهما معاً بهدف حفز الموظف ودفعه لزيادة إنتاجه كما ونوعاً لإشباع حاجاته<sup>1</sup>.

فإذا حصل العامل على بعض الحوافز المادية مثل التعليم والتدريب فإن أداءه سوف يتحسن، وإذا توفرت له حوافز معنوية أخرى مثل فرص المنافسة والحصول على قدر مناسب للتعبير عن حاجاته وأفكاره فإنه سوف يقدم على تحمل المزيد من المسؤولية، وإذا وجد المناخ والتنظيم المناسب فسيعمل على زيادة جهده وتعاونيه والتزامه<sup>2</sup>.

أن الحوافز يجب أن تركز على مكافأة العاملين عن الأداء المتميز، أي أن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق الموظفين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر نتيجة لأدائهم المتميز.

ولبيان العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لابد من الإشارة إلى تأثير نظام الحوافز على كفاءة الإدارة والكفاءة الإنتاجية لما لهما من ارتباط مباشر بتحفيز الأداء. وقد أصبح من الضروري وجود سياسة تحفيزية محكمة تضمن وجود توازن بين رغبات العمال والأهداف المسطرة من قبل إدارة المؤسسة، ومعرفة الجوانب المحفزة للعمال ومراقبة سلوكياتهم وحركاتهم ليطم تحفيزهم والتحكم في سيرورة التحفيز للوصول إلى نتائج أحسن لأداء الموارد البشرية في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: نظام الحوافز وكفاءة الإدارة

إن عملية تحفيز العاملين هي الشغل الشاغل للمديرين في كل العصور ولذلك ظهرت مداخل عديدة لكيفية تحفيز العاملين. متأثرة بالقيم الاجتماعية أو الثقافية السائدة في كل عصر، وهذا ما جعلها تقدم نماذج إرشاد المديرين لكيفية تحفيز العاملين، حيث ركزت النظريات التقليدية على عنصر

<sup>1</sup> <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/129662>

<sup>2</sup> منير عباس، آثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية-المجلد 35 العدد 01، 2019، ص 122.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 122.

- المقدرة، بينما ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الحوافز المعنوية. أما الاتجاهات الحديثة فإنها تنادي بالاهتمام بكل من عنصري المقدرة والدافعية وذلك من خلال مايلي<sup>1</sup>:
- اعتبار أن الإدارة نظام مفتوح تتفاعل فيها كافة العوامل لتحقيق أهداف العمل والأفراد.
  - إمكانية اشتراك الأفراد في تحدي أعباء العمل.
  - التأكيد على تنوع الحوافز.
  - إن أسس تحديد الحوافز هو البحث الفعلي عن حاجات الأفراد والظروف التي تشكل الإطار العام لاكتشاف وإشباع هذه الحاجات.
  - تشجيع الأفراد على الابتكار وتحمل المسؤولية من خلال تطبيق مفاهيم الرقابة الذاتية حتى بلوغ مستويات الأداء المحددة.
  - إن واجب المدير في ظل الاتجاهات الحديثة للإدارة هو تأكيد دور الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلل تطبيق العلاقات العضوية المتبادلة بينهما، وتنمية مقدرة المرؤوسين وتطويرها وتحفيزهم للوصول بهم إلى أفضل مستويات الأداء الممكنة.

#### المطلب الرابع: أبعاد التحفيز العمومي والأداء المتميز

اعتمدت الدراسة الحالية في تحديد أبعاد التحفيز العمومي على (التحفيز المادي - الحوافز المعنوية). أما ما يتعلق بالأداء المتميز فقد تم الاعتماد على (الإنجاز - المبادرة والإبداع - الاستمرارية في التميز).

#### أولاً- أبعاد التحفيز العمومي

1- التحفيز المادي: وتتمثل الحوافز المادية غالباً بالمكافآت المالية وهي من أهم طرق الحوافز ، وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان و ذات أثر ملموس وسريع، وبالإضافة لذلك فإن الأموال تتناسب مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل حيث إنه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة من مأكّل مسكن كما أنه ضروري للصحة والتعليم بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي<sup>2</sup>، وهي تلك المبالغ التي تدفع للعاملين، إما على شكل دفعة واحدة أو على شكل دفعات شهرية، وتشمل أيضاً كل ما يضيف للفرد دخال إضافية، وتعد الحوافز المادية من أقدم

<sup>1</sup> منير عباس، المرجع نفسه، ص 125.

<sup>2</sup> مضايوي محمد الشعلان ونوره محمد البليهد، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على مستوى الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية، المجلة التربوية، العدد 40، 2015، ص 192.

أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده<sup>1</sup>، وتكون على أشكال مختلفة منها: زيادات في الأجر، المكافآت تعويضا عن العمل الإضافي، علاوات دورية، منحة الأقدمية في العمل، ترقية وفق الإجراءات القانونية، نظام الترقية الحالي يساعد على الأداء الوظيفي الفعال، تمنحني المؤسسة قروضا في المناسبات الاجتماعية، توفر منحة النقل أو وسيلة نقل، تتكفل بالإطعام، منحة بدل سكن أو توفر لي سكن وظيفي.

2- الحوافز المعنوية: وتعرف بأنها الحوافز التي تشبع الذات الإنسانية إلى جانب إشباع الحاجة الاجتماعية والتي تساعد في زيادة العاملين على تمسكهم بالعمل، كما تمكن الأفراد من المشاركة في السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل، ومنح الشهادات والأوسمة<sup>2</sup>.

وتشمل الترقية وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة، وضمان واستقرار العمل وتعويض الصالحيات ومن أشكال التحفيز المعنوي، فرص الترقية والتقدم والتي تكون كحافز معنوي فعال فيما إذا تم ربطها في الكفاءة في الأداء والإنتاجية ودافعا لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقا لنزعة أو حاجة لديهم، تقدير جهود العاملين من خلال منح شهادات تقدير وثناء للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات أداء عالية، والضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل بالإضافة الى توسيع العمل بإضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي كحافز معنوي<sup>3</sup>. وتكون على أشكال مختلفة منها: تقديم شهادات التقدير والأوسمة، المشاركة في الدورات التدريبية، التشجيع لمزاولة دراسات عليا، المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، الرضا على نظام الترقيات، توفر أماكن للراحة، الشعور بان العمل يدعو للفخر، المعاملة من المسؤول المباشر.

### ثانيا- أبعاد الأداء المتميز

1- الإنجاز: مؤشرات الإنجاز: وتعمل على قياس مستوى إنجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين، وتكون على أشكال مختلفة منها: إنجازات ونتائج مميزة تنال التقدير، المهارات المختلفة في إنجاز المهام بكفاءة، الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، تطوير الأداء والمهارة بشكل مستمر، انجز المهام بدقة تفاديا للأخطاء، توظيف المهارات والقدرات لإنجاز الأعمال المطلوبة.

<sup>1</sup> زاهية توام، لطيفة كلاخي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24 العدد: 1 السنة: 2021، ص 649.

<sup>2</sup> سعود عبيد الرشيد وآخرون، دور الحوافز المادية والمعنوية على كفاءة أداء الكوادر الصحية بمستشفيات مدينة الرياض، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 6، العدد 28، 2022، ص 126.

<sup>3</sup> محمد جبوري وآخرون، قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية على الالتزام التنظيمي للموظفين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 9، العدد 2، 2020، ص 80.

2-المبادرة والإبداع: الإبداع هو القدرة على إنشاء وإثراء الأفكار والحلول المبتكرة والفريدة التي تحل المشكلات وتلبي احتياجات المؤسسة بطرق جديدة وفعالة. يمكن أن يكون الإبداع موجودًا في الأفراد وفي العمل الجماعي في المؤسسة عناصر الإبداع تتضمن:<sup>1</sup>

- القدرة على التخيل: القدرة على تصور وخلق أفكار جديدة وغير تقليدية.
  - الجرأة والاستعداد للتجربة: الاستعداد للخوض في أفكار جديدة وتجربة حلول مختلفة حتى الوصول إلى الأفضل.
  - التفكير الحر: القدرة على التفكير بشكل غير محدود وخارج الصندوق.
- وتكون على أشكال مختلفة منها: تقديم أفكار وأساليب عمل فعالة، المساهمة في تحقيق أفضل أداء، قدرات إبداعية تساهم في إنجاز العمل، تقديم مبادرات إبداعية في تطوير الأداء، الحرص على تطوير المعارف والمهارات في مجالات الابتكار والإبداع، مدى تطبيق ما يتم تقديمه من اقتراحات ومبادرات.
- 3- الاستمرارية في التميز: وتكون على أشكال مختلفة منها: أضع معايير لجودة العمل تفوق المعايير الموضوعية، أطمح للحصول على مناصب عليا، القدرة على الاستمرار في تحمل المسؤولية، تجديد المعدات والوسائل باستمرار.

<sup>1</sup> محمد اسماعيل جميل، 477 مصطلح في إدارة الموارد البشرية،

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى ماهية الأداء في المبحث الأول والعوامل المؤثرة فيه كنتقديم من اجل التطرق الى الاداء المتميز الذي تعرضنا له أيضا في عدة مباحث خاصة فيما تعلق بالمفهوم والنماذج التي أصبحت اهم ركائز اغلب الدول في اعداد البرامج وخطط العمل، ثم العلاقة النظرية بين التحفيز العمومي والأداء المتميز.

ومن خلال هذا الفصل بدى لنا جليا ان الأداء العادي الذي يقود الى تحقيق اهداف المؤسسة الشاملة بكفاءة وفاعلية ساهم في بروز الأداء المتميز كمصطلح اداري حديث أساسه المورد البشري مصدر كل فكر وابداع، فالتميز والتفرد نتاج هذا الفكر البشري، لذا فان المنظمات الرائدة هي الباحثة دوما عن التميز في أداءها من خلال التطوير والتغيير وبذل الجهد والعمل المتواصل وتشجيع الافراد على الابداع وخلق طاقات متميزة تقود المؤسسة الى التميز، ما يعني استغلال كل الموارد المتاحة لها من أجل الريادة في الصراعات التنافسية الجديدة في ظل هذه التغيرات البيئية المتجددة في كل الأزمنة مع توافر رؤية استشرافية واضحة المعالم لأهداف وخطط المؤسسة في المستقبل .



## الفصل الثالث

واقع آليات التحفيز العمومي في  
تحقيق الأداء المتميز بمديرية التربية  
لولاية المسيلة



تمهيد:

إن التغيرات والتطورات والفوارق في جميع نواحي الحياة التي نشهدها اليوم في مختلف دول العالم، ماهي إلا نتيجة إدراج مكانة العلم في المجتمع والاهتمام به لأنه أساس بناء الحضارات والأمم، والمؤسسة التربوية والتعليمية هي الأداة الحقيقية التي تمكننا من تحقيق هذا الهدف الأسمى لأي مجتمع راقى.

فالأستاذ هو الوحدة الأساسية في العملية التعليمية، فمهمته الراقية والسامية ووصفه بباني العقول تجعله محل هذه الدراسات والبحوث ودراستنا هذه واحدة منها، ومنه فقد حاولنا في هذا الجزء الميداني من الدراسة التقرب عن طريق المقابلة والملاحظة من أجل الحصول على أجوبة للأسئلة المطروحة تكون أقرب إلى صدقها.

في هذا الفصل سنحاول التعريف بمديرية التربية لولاية المسيلة، مع إعطاء صورة توضيحية عن أهم مراحل المناهج الدراسية وكذا قياس مستوى إدراك التحفيز العمومي والأداء المتميز لدى أساتذة الأطوار الثلاثة لدى مديرية التربية لولاية المسيلة، حيث اعتمدنا على توزيع استبانة وزعت على مختلف مناطق الولاية في شمالها وجنوبها، شرقها وغربها ووسطها، حتى تكون المعلومات والإجابات التي نحصل عليها لا تميل إلى جهة واحدة أو جهتين.

## المبحث الأول: تقديم عام لمديرية التربية

مديرية التربية لولاية المسيلة مؤسسة تعليمية تربوية تشرف على كل ما يتعلق بالتربية والتكوين على مستوى الولاية، وهي مديرية تنفيذية تتسق مع الإدارات والهيئات المحلية على تنفيذ برامج وسياسات وزارة التربية الوطنية حيث يقوم بتسيير أمورها إطار سامي في الدولة يتمثل في مدير التربية، تقع تحت وصايتها جميع المدارس والمتوسطات والثانويات المنتشرة على تراب الولاية.

### المطلب الأول: لمحة تاريخية

اعتمد النظام الجزائري مباشرة بعد الاستقلال نفس النظام التربوي الموروث من الاستعمار الفرنسي والذي يعود إلى عهد نابوليون الثالث الذي نظم التعليم في وقته من خلال إنشاء أكاديميات تشرف على جميع أطوار التعليم من الابتدائي إلى التعليم الجامعي، وكان يطلق على الهيئة المسيرة والمشرفة على تنظيم التعليم اسم الأكاديمية، ثم تحولت التسمية من مفتشية الأكاديمية إلى مديرية التربية والثقافة بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 1971/09/09 ويمكن تلخيص مسيرة المديرية في المراحل التالية<sup>1</sup>:

- من 1962 إلى 1971 كانت تسمى في هذه الفترة مفتشية الأكاديمية.
- من 1971 إلى 1979 كانت تسمى مديرية التربية والثقافة.
- من 1980 إلى 1986 كانت تسمى في هذه الفترة قسم استثمار الموارد البشرية.
- من 1986 إلى يومنا هذا أصبحت تسمى "مديرية التربية"، ويرجع تاريخ إنشاء مديرية التربية للولاية إلى انبثاق ولاية المسيلة عن التقسيم الإداري لعام 1974 و التي أضيفت لها بوسعادة، سيدي عيسى و عين الحجل سنة 1984.

- تشرف مديرية التربية على مستوى الولاية على كل ما يتعلق بالتربية والتكوين حيث يقوم بتسيير أمور المديرية إطار سامي في الدولة يتمثل في مدير التربية حيث يعتبر :
- ممثل وزير التربية على مستوى الولاية في كل ما يخص التربية والتعليم.
  - مشرف على التعليم بكل أطواره وأنواعه (تحضيري ابتدائي، متوسط، ثانوي، خاص، مكيف، معمم).
  - مكلف بتعيين وتنصيب الموظفين.

<sup>1</sup> مديرية التربية لولاية المسيلة.

- مكلف بتسيير جميع المعلمين العاملين بالولاية.
- يمارس الرقابة التربوية والإدارية والمالية على جميع المؤسسات التابعة للولاية.
- يرأس لجان الموظفين (اللجان المتساوية الأعضاء).
- ينقط الموظفين، الإداريين والمفتشين في المؤسسات التابعة للولاية.
- يقترح ويقرر تعيين الموظفين أو توقيفهم أو تسريحهم أو اتخاذ أي عقوبة في حدود القانون.
- يشرف ويراقب الاجتماعات ويرأس لجانها ويقترح أعضاءها.
- يضمن حقوق الموظفين ويسهر على مدى تنفيذ واجباتهم.

### المطلب الثاني: مصالح مديرية التربية

#### أولا-الأمانة العامة

- يتولى الأمين العام تحت السلطة المباشرة لمدير التربية تنشيط أعمال مختلف مصالح مديرية التربية على مستوى الولاية وتنسيقها ومتابعتها؛
- يسهر على تنفيذ التوجيهات والتعليمات الصادرة عن الإدارة المركزية؛
  - يتابع تطبيق تعليمات مدير التربية وقراراته؛
  - يتولى التسيير الإداري والمادي والمالي لمصالح مديرية التربية؛
  - يعالج الملفات المعروضة على قرار مدير التربية؛
  - يحضر جدول أعمال جلسات التنسيق المنعقدة في المديرية؛
  - يعد الرزنامة الإدارية للمديرية ويسهر على تطبيقها ويقدم حصيلة الأنشطة المرتبطة بها؛
  - يشرف على مصلحة البريد وخطية الإعلام والاتصال؛
  - يمضي في حدود صلاحياته على المستندات والوثائق الإدارية؛
  - ينوب عن مدير التربية في حالة حصول مانع؛
  - يسهر على تطبيق قواعد النظافة والصحة والأمن واحترامها داخل مديرية التربية؛
  - يقوم بربط الصلة مع جمعيات أولياء التلاميذ والحركة الجمعوية والنقابات التي تنشط في مجال التربية؛
  - يساهم مع مديري المؤسسات التعليمية في معالجة القضايا المتنازع فيها والوقاية من النزاعات الاجتماعية والمهنية وتسويتها؛
  - يمثل مدير التربية لدى المصالح الخارجية والهيئات والإدارات العمومية في الولاية.

## ثانيا-مصالح مديرية التربية

- استنادا إلى المراسيم التنفيذية المتضمنة إنشاء المديرات الولائية وتنظيمها وسيرها:
- مرسوم تنفيذي رقم 90-174 مؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق 9 يونيو سنة 1990 حدد كفايات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيرها.
  - مرسوم تنفيذي رقم 02-71 مؤرخ في 7 ذي الحجة عام 1422 الموافق 19 فبراير سنة 2002، يعدل المرسوم التنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق 9 يونيو سنة 1990 الذي يحدد كفايات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيرها.
  - مرسوم تنفيذي رقم 05-404 مؤرخ في 14 رمضان عام 1426 الموافق 17 أكتوبر سنة 2005، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق 9 يونيو سنة 1990 الذي يحدد كفايات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيرها المعدل.

والقرار الوزاري المتضمن التنظيم الهيكلي لمصالح المديرية ومهامها:

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 20 ربيع الأول عام 1423 الموافق 2 يونيو سنة 2002، يتضمن تنظيم مصالح مديريات التربية ومكاتبها على مستوى الولايات ومفتشية أكاديمية ولاية الجزائر<sup>1</sup>.

يمكن تقسيم مصالح مديرية التربية لولاية المسيلة وفق ما يأتي الشكل رقم (03-01):

## 1-مصلحة البرمجة والمتابعة :

تضم مصلحة البرمجة والمتابعة ما يلي :

- مكتب البرمجة والخريطة المدرسية؛
- مكتب متابعة البناءات والتجهيزات المدرسية.

## 2-مصلحة التمدريس والامتحانات :

تضم أربعة مكاتب وهي :

- التعليم الأساسي؛
- التعليم الثانوي العام والتقني؛

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية عدد 50 المؤرخة في 21 جويلية 2002.

- الامتحانات والمسابقات؛
- التنشيط الثقافي والرياضي؛

الشكل رقم (03-01): الهيكل التنظيمي لمديرية التربية



المصدر: مديرية التربية لولاية المسيلة

### 3- مصلحة الموظفين (المستخدمين):

تضم أربعة مكاتب هي :

- مستخدمي التعليم للطورين الأول والثاني من التعليم الأساسي؛
- مستخدمي التعليم للطور الثالث من التعليم الأساسي ومستخدمي التعليم الثانوي العام والتقني؛
- المستخدمين الإداريين وأعاون الخدمة؛
- المعاشات والتقاعد والمنازعات.

### 4- مصلحة التكوين و التفتيش:

تضم أربعة مكاتب هي:

- التكوين؛
- التقني؛
- التوجيه والتقييم؛
- الوثائق والأرشيف.

5-مصلحة تسيير نفقات المستخدمين:

تضم أربعة مكاتب هي:

- تسيير نفقات مستخدمي التعليم للطورين الأول والثاني من التعليم الأساسي؛
- تسيير نفقات مستخدمي تعليم الطور الثالث من التعليم الأساسي؛
- تسيير نفقات مستخدمي التعليم الثانوي العام والتقني؛
- تسيير نفقات المستخدمين الإداريين وأعاون الخدمة؛

6-مصلحة المالية والوسائل:

تضم ثلاثة مكاتب:

- مراقبة التسيير المالي للمؤسسات؛
- المحاسبة والميزانية؛
- النشاط الاجتماعي والصحة المدرسية؛

**المطلب الثالث: المؤسسات التعليمية في الجزائر**

**أولاً-التعليم الابتدائي**

يتمثل الهدف العام للتعليم الابتدائي في تطوير قدرات الطفل بمنحه العناصر والأدوات الأساسية للمعرفة وهي: التعبير الشفوي والكتابي والقراءة والرياضيات. يتيح التعليم الابتدائي للطفل اكتساب تربية ملائمة تمكنه من توسيع إدراكه للزمن والمكان والأشياء ولجسمه كما يسمح له بتطوير ذكائه وحسه واستعداداته اليدوية والبدنية والفنية، وكذلك اكتساب تدريجي للمعرفة المنهجية كما يعده لمتابعة الدراسة بالتعليم المتوسط في أحسن الظروف.

يجري التعليم الابتدائي بالمدرسة الابتدائية التي تشكل مؤسسة قاعدة لكل النظام التربوي الوطني. يتيح القانون الأساسي لهذه المؤسسة لأن تحصل على الوسائل الضرورية لأداء مهمتها

وإعداد مشروع للمؤسسة. يحدد مشروع المؤسسة تحت سلطة المدير الكيفيات الخاصة لتنفيذ البرامج الوطنية بضبط النشاطات المدرسية وترتيبات التكفل بمختلف فئات التلاميذ<sup>1</sup>.

### ثانيا-التعليم المتوسط

يعد التعليم المتوسط مرحلة متوسطة تقع بين مرحلة التعليم الابتدائي ومرحلة التعليم الثانوي، تبدأ هذه المرحلة من سن معينة، يلتحق بها جل التلاميذ بعد النجاح في الاختبار النهائي في المرحلة الابتدائية والأماكن المتاحة والعمر والقرب الجغرافي للمدارس ويستمر التعليم المتوسط لمدة أربع سنوات.

### ثالثا-التعليم الثانوي

حسب النصوص القانونية والتشريعية يعرف التعليم الثانوي العام والتكنولوجي على أنه المسلك الأكاديمي الذي يعني التعليم الأساسي. ويرمي إلى توفير مسارات دراسية تسمح بالتخصص التدريجي في مختلف الشعب تماشيا مع اختيار التلاميذ واستعداداتهم، وكذا تحضير التلاميذ لمواصلة الدراسة والتكوين العالي، ومنه يمكن تعريف مؤسسة التعليم الثانوي بأنها مؤسسة تربوية تعمل على توفير الإطارات المتوسطة لعالم الشغل، أو تغذية التكوين المهني والتعليم الجامعي العالي، قد تتوج الدراسة بها بالحصول على شهادة البكالوريا في إحدى الشعب الأدبية أو العلمية أو التقنية. تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي<sup>2</sup>.

### المطلب الرابع: توزيع الأساتذة والتلاميذ والمؤسسات

#### أولاً- توزيع الأساتذة والتلاميذ على المؤسسات التعليمية في ولاية المسيلة

يتكون قطاع التربية على مستوى ولاية المسيلة من 971 مؤسسة تعليمية موزعة على سبعة وأربعين بلدية وهي 721 مؤسسة للتعليم الابتدائي، 168 متوسطة 82 ثانوية، كما بلغ عدد التلاميذ الإجمالي 354639 تلميذ، في الطور الابتدائي 176482 تلميذ، 131051 للطور المتوسط و47106 للطور الثانوي. أما من حيث التوزيع بلغ عدد الأساتذة الإجمالي 18735 في جميع الأطوار، في الطور الابتدائي 8984 أستاذ، 6195 للطور المتوسط و3574 للطور الثانوي كما هو موضح في الجدول رقم (03-01).

<sup>1</sup> <https://www.education.gov.dz>.

<sup>2</sup> يوفارس عبد الرحمان، البيئة الثقافية وعلاقتها بتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2018/2017، ص 65.

الجدول رقم (03-01): توزيع الأساتذة والتلاميذ على المؤسسات التعليمية في ولاية المسيلة

الرقم	البلدية	عدد الثانويات			عدد المتوسطات			عدد المدارس		
		الثانويات	التلاميذ	الأساتذة	المتوسطات	التلاميذ	الأساتذة	المدارس	التلاميذ	الأساتذة
1	المسيلة	15	10633	744	28	24207	1215	80	30275	1429
2	حمام الضلعة	03	1788	154	06	4450	212	34	6011	349
3	ونوغة	02	689	70	03	1442	86	10	2312	129
4	تارمونت	01	438	35	02	923	54	09	1319	77
5	أولاد منصور				01	648	31	08	1666	80
6	أولاد دراج	03	1542	107	07	4377	210	22	5279	281
7	المعاضيد	02	858	61	05	2700	149	20	4188	216
8	السوامع	01	207	18	01	1058	47	09	2121	103
9	المطارفة				01	725	33	12	2054	112
10	أولاد عدي لقبالة	02	1083	91	05	3213	148	23	4170	238
11	سيدي عيسى	04	3183	229	08	9661	403	35	10426	508
12	بني يلمان	01	328	39	02	918	50	07	1205	69
13	بوطي السايح 01	01	315	21	01	1212	49	14	2042	125
14	مقرة	02	1520	113	07	6220	268	33	8834	429
15	بلعايبة	02	1201	97	05	4223	190	23	6130	290
16	برهوم	02	1531	112	05	3686	170	18	4455	228
17	عين الخضراء	02	1330	89	03	3028	126	21	4354	223
18	الدهانة	01	303	28	01	693	32	08	921	67
19	الشلال	01	293	30	01	576	33	06	896	48
20	أولاد ماضي	01	165	15	01	1123	45	09	1541	98
21	خطوطي سد الجير	01	371	29	01	965	41	13	1859	117
22	المعاريف	01	395	29	02	1720	73	12	2851	140
23	عين الحجل	02	1427	107	06	4781	219	24	6894	328
24	سيدي هجرس				02	854	48	13	1398	101
25	بوسعادة	09	6906	470	19	16933	781	55	21332	949

31	608	03	21	370	01				ولتام	26
85	1608	07	65	1205	03	48	483	01	الهامل	27
264	5657	17	196	4260	05	156	1447	02	عين الملح	28
143	2927	12	90	1893	02	35	642	01	عين الريش	29
89	1757	07	65	1403	02	44	338	02	سيدي احمد	30
37	440	06	21	339	01	29	224	01	عين فارس	31
47	603	05	25	377	01	17	157	01	بئر الفضة	32
213	4450	15	131	2992	03	96	1321	02	ابن سرور	33
22	45	02	21	360	01				أولاد سليمان	34
140	2703	14	84	1935	02	46	578	01	محمد بوضياف	35
36	469	05	20	299	01				الزرزور	36
119	2200	13	67	1537	02	58	949	01	أولاد سيدي إبراهيم	37
56	943	06	46	848	02				بن زوه	38
232	4795	19	131	3168	03	74	1209	02	سيدي عامر	39
74	973	09	49	875	02	20	189	01	تامسة	40
79	1095	09	64	1248	02	36	353	01	الخبانة	41
108	2168	10	83	1537	03	38	505	01	امسيف	42
80	999	10	35	713	01	18	279	01	الحوامد	43
143	3005	11	102	2035	03	69	933	02	امجدل	44
65	1104	06	37	823	01	33	278	01	مناعة	45
121	2286	11	95	1758	03	40	441	01	جبل امساعد	46
66	1114	06	34	740	01	29	274	01	سليم	47
8984	176482	721	6195	131051	168	3574	47106	82	المجموع	

المصدر: مصلحة التمدريس والامتحانات بمديرية التربية لولاية المسيلة

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها

في هذا المبحث يتم اختيار منهج البحث الملائم والمناسب لمتغيرات الدراسة والذي يمكن الباحث من سهولة الوصول الى الوقائع، مستخدماً أدوات الدراسة المناسبة لجمع المعطيات والمعلومات التي يتم توزيعها على عينة الدراسة المحددة، ليتم بعد ذلك بناء نموذج الدراسة من خلال إسقاط أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع بأبعاده.

#### المطلب الأول: منهج الدراسة

منهج البحث هو الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسته للظاهرة<sup>1</sup>، وهو أسلوب فني يتبع في تقصى الحقائق وتبينها، ويحتوي على عنصر التشويق ولهذا لما تكون المناهج ثابتة تستوجب التقيد بها، بل هي أساليب تختلف بالضرورة من موضوع الى آخر<sup>2</sup>. ويكون النهج محدد بمجموعة من الإجراءات والطرق الدقيقة المتبناة من اجل الوصول الى نتيجة، إن المنهج مسألة جوهرية، كما أن هذه الإجراءات المستخدمة هي التي تحدد النتائج<sup>3</sup>.

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتمد البحث الوصفي على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي موجودة في الحقيقة، ويركز على وصفها بدقة، ويعبر عن هذا الوصف بطريقة كمية أو كيفية<sup>4</sup>، أي تمكن الباحث من جمع البيانات الكمية والنوعية في الدراسة، ثم تُحلل البيانات بحيث يمكن استخلاص النتائج المناسبة مما تشير إليه، وتقديم التوصيات بناءً على ذلك.

#### المطلب الثاني: أداة الدراسة

##### أولاً-تصميم الاستبانة

بناء على الدراسات السابقة تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاث محاور:

– المحور الأول: يحتوي على المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات العمل).

<sup>1</sup> محمد الطيب وآخرون، مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 92.

<sup>2</sup> عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتلة مدبولي، 1999، ص 50.

<sup>3</sup> موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية "تدريبات عملية"، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، الطبعة الثانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص 36.

<sup>4</sup> إسماعيل سيبوكر، نجلاء نجاعي، أهمية المنهج الوصفي للبحث في العلوم الإنسانية، مقاليد، العدد 16، 2019، ص 46.

- **المحور الثاني:** يتضمن المتغير المستقل (التحفيز العمومي) ويشمل الفقرات من 01 إلى 19 وينقسم بدوره إلى بعدين:

- الحوافز المادية ممثلة بالفقرات من 01 إلى 10.
- الحوافز المعنوية ممثلة بالفقرات من 11 إلى 19.

- **المحور الثالث:** يتضمن المتغير التابع (الأداء المتميز) ويشمل الفقرات من 20 إلى 39 وينقسم بدوره إلى ثلاث أبعاد:

- بعد الإنجاز ممثل بالفقرات من 20 إلى 29
- بعد المبادرة والإبداع ممثل بالفقرات من 30 إلى 35
- بعد الاستمرارية في التميز ممثل بالفقرات من 36 إلى 39

#### ثانيا-النموذج المعتمد لقياس الاتجاهات

تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي للإجابة، وكانت خيارات الإجابة كما يلي:

" غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة " لتتم تكميمها فيما بعد الى أرقام ونسب يمكن استخلاص نتائج منها وقد تم تقسيم الإجابات الى أوزان من 1 الى 5:

الجدول رقم (03-02): يوضح مقابلة الإجابات للأوزان

الأوزان	الإجابات
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

Source : <https://www.simplypsychology.org/likert-scale.html>, (Likert Scale 2008 )

وانطلاقا من هذا الجدول ولحساب الحدود الدنيا والعليا لكل إجابة من إجابات المقياس،

تم حساب طول المدى (4)، ثم تقسيمه على عدد الإجابات (5/4) لنحصل على: 0.8، نتحصل

على النتائج التالية

## الجدول رقم (03-03): يوضح الاتجاهات وما يقابلها من متوسط مرجح

الاتجاه	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	1 - 1.79
غير موافق	1.80 - 2.59
محايد	2.60 - 3.39
موافق	3.40 - 4.19
موافق بشدة	4.20 - 5

المصدر: من إعداد الطالب

وعليه يكون:

- إذا كان المتوسط للفقرة يتراوح ما بين (1-1.79) فهذا يعني أن الاتجاه العام هو غير موافق بشدة.
- إذا كان المتوسط للفقرة يتراوح ما بين (1.8-2.59) فهذا يعني أن الاتجاه العام هو غير موافق.
- إذا كان المتوسط للفقرة يتراوح ما بين (2.6-3.39) فهذا يعني أن الاتجاه العام هو محايد.
- إذا كان المتوسط للفقرة يتراوح ما بين (3.40-4.19) فهذا يعني أن الاتجاه العام هو موافق.
- إذا كان المتوسط للفقرة يتراوح ما بين (4.2-5) شدة فهذا يعني أن الاتجاه العام هو موافق بشدة.

في حين لتحديد مستوى الأبعاد والمتغيرات، نحسب طول الأهمية النسبية، ثم حساب المدى (1-5) أي 4، ثم بقسمته على عدد فئات مستوى الأهمية (3) نحصل على طول الخلية (4/3) أي 1.33، ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

## الجدول رقم (04-03): يوضح مستوى الأبعاد والمتغيرات

الاتجاه	المتوسط المرجح
منخفض	2.33 - 1
متوسط	3.67 - 2.34
مرتفع	5 - 3.68

المصدر: من إعداد الطالب

### المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

#### أولاً-المجتمع الإحصائي

يقصد بالمجتمع الإحصائي مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، ويتم اختيار العينة منه<sup>1</sup>، تم تحديد مجتمع الدراسة من قطاع التربية والذي يمثل المؤطرين التربويين " أساتذة التعليم الابتدائي وأساتذة التعليم المتوسط وأساتذة التعليم الثانوي المنخرطين لدي مديرية التربية لولاية المسيلة والمقدر عددهم 18735.

هذا المجتمع الذي تميز بمستوى تعليمي تراوح بين المستوى الجامعي والدراسات العليا ونسبة قليلة من مستوى الثانوي، الأمر الذي جعل من أداة جمع المعلومات الاستبانة أكثر فاعلية من حيث الحصول على المعلومات إضافة إلى الاهتمام الكبير في المشاركة في البحث العلمي، هذا ما ساعدنا في استرجاع جل الاستبانات الموزعة.

#### ثانياً-عينة الدراسة

نظرا لحجم المجتمع الإحصائي الكبير يتعذر إجراء مسح شامل لمفرداته، وعليه تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من 30 مفردة للوقوف على مدى فهم الفقرات كذلك معرفة زمن الاستجابة، وكذا حساب قيمة معامل الثبات للدراسة.

بعد التأكد من قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ للدراسة الذي بلغ 0.901، والذي يعتبر مؤشر ممتاز لثبات الدراسة، تم اختيار عينة الدراسة حسب معادلة ستيفن ثامبسون<sup>2</sup>

$$n = \frac{N * p(1-p)}{(N-1)(d^2 \div z^2) + p(1-p)}$$

حيث أن:

N: حجم المجتمع الإحصائي

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة و تساوي 1.96

d: نسبة الخطأ و تساوي 0.05

P: نسبة الحياد و تساوي 0.5

$$n = \frac{18735 * 0.5(1-0.5)}{(18735-1)(0.05^2 \div 1.96^2) + 0.5(1-0.5)}$$

<sup>1</sup>حمياني صبرينة، أطروحة دكتوراه غير منشورة بعنوان 'اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة القيادية الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية'، 2019، جامعة الجلفة، الجزائر

<sup>2</sup> Steven , Thompson K, Sampling, 3rd Edition, 2012

وبالتالي حجم العينة المثالي 381 مفردة، وعليه تم توزيع أكثر من 450 مفردة للمحافظة على الحجم المثالي في حالة ضياع بعض المفردات الموزعة أو عدم صلاحيتها

ثالثا- الوصف الإحصائي للعينة وفق الخصائص والسمات الشخصية

تضمنت الاستبانة جزءا خاصا بالمعلومات الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتوزيع أفراد العينة حسب المتغيرات: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات العمل، وكانت النتائج المتحصل عليها كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-05): توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص والسمات الشخصية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	أنثى	221	58%
	ذكر	160	42%
العمر	اقل من 25 سنة	9	2.4%
	بين 25 الى 35	169	44.4%
	بين 36 و45	131	34.4%
	أكثر من 45	72	18.9%
المستوى التعليمي	ثانوي فاقل	19	5%
	جامعي	304	79.8%
	دراسات عليا	58	15.2%
سنوات العمل	اقل من 5 سنوات	42	11%
	بين 5 و15 سنوات	215	56.4%
	أكثر من 15 سنة	124	34.5%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

ومن خلال الجدول السابق يمكن الخروج بالملاحظات التالية:

- ✓ بالنسبة للجنس، نلاحظ من الجدول أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور حيث بلغت نسبة الإناث في 58% ونسبة الذكور 42% وهذا قد يكون راجع لتغير خصائص المجتمع التي فاقت فيه نسبة الإناث نسبة الذكور.
- ✓ بالنسبة للعمر، يتضح أن أغلب أفراد العينة المستجوبة هي من فئة الشباب، حيث جاء مجموع نسب الفئتين العمريتين من 25 الى 35 سنة ومن 36 إلى 45 كبير جد وقدّر بـ بنسبة (78.8%)، ويمكن القول أن الفئة شبابية.

✓ بالنسبة للمستوى التعليمي، نلاحظ أن ما نسبته 79.8% من المستجوبين ذوي مستوى جامعي، وكذا نسبة 15.2% لأصحاب الدراسات العليا وهذا يدل على أن اغلب العاملين في قطاع التربية جامعيين، وهذا راجع إلى طبيعة العمل الموكل إليهم والذي يتطلب مستوى عالي، كما نلاحظ وجود ما نسبته 5% من ذوي المستوى الثانوي وهم من الذين شارفوا على التقاعد حيث كان في السابق التوظيف في قطاع التربية لا يتطلب شهادة جامعية.

✓ بالنسبة لسنوات الأقدمية، نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 11% من أفراد العينة تتراوح مدة تواجدهم في العمل لمدة اقل من 5 سنوات، وما يقدر بنسبة 56,4% من عينة الدراسة تتراوح مدة تواجدهم في العمل بين (5-15 سنوات) وبنسبة 34,5% تتراوح مدة تواجدهم في العمل بين (أكثر من 15 سنة)، وبالتالي تكون النسبة 56,4% هي الأعلى وهذا راجع لسياسة التوظيف في هذا القطاع قبل خمس سنوات.

#### رابعا- اختبار توزيع العينة

بما أنه بلغ عدد مفردات الدراسة 381 مفردة يمكن القول حسب نظرية النهايات المركزية أن العينة تتبع التوزيع الطبيعي للبيانات<sup>1</sup> كما عزز هذا الطرح بحساب معاملات Kolmogorov-Smirnov التي أبانت أن العينة تتبع التوزيع الطبيعي وعليه يمكن استخدام الإحصاءات المعلمية البارامترية في دراستنا

#### المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

##### أولا-صدق الاستبيان

يقصد بصدق الاستبيان: أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وأنها تشتمل على كل العناصر والأبعاد التي تدخل في الدراسة وقد تم التأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

##### ✓ الصدق الظاهري (المحكمون):

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين متخصصين من أعضاء الهيئة التدريسية في قسم: علوم التسيير بجامعة الجلفة وجامعة المسيلة، من مختلف الرتبة العلمية كما تم تحكيم هذا الاستبيان من طرف أساتذة ينتمون للمجتمع الإحصائي، وباستخدام معادلة Lawshe لقياس صدق المحتوى حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول أدناه

<sup>1</sup>ديلمي لخضر وسحنون محمد، نظرية النهاية المركزية والاستدلال الإحصائي، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 04، 2013، ص 3.

الجدول رقم (06-03): يوضح آراء المحكمين وحساب معامل لوتشي

معامل لوتشي	السادة المحكمين								
	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	السابع	الثامن	
1,000	1	1	1	1	1	1	1	1	01
1,000	1	1	1	1	1	1	1	1	02
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	03
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	04
0.500	1	0	0	0	1	1	1	0	05
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	06
0.875	1	1	1	0	1	1	1	1	07
0.875	1	0	1	1	1	1	1	1	08
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	09
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	10
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	11
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	12
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	13
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	14
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	15
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	16
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	17
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	18
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	19
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	20
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	21
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	22
0.500	1	0	0	0	1	1	1	0	23
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	24
0.875	1	1	1	1	0	1	1	1	25
0.750	1	1	1	0	0	1	1	1	26

0.875	1	0	1	1	1	1	1	1	27
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	28
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	29
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	30
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	31
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	32
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	33
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	34
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	35
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	36
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	37
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	38
1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	39
0.968	معامل لوتشي الكلي								

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات MS Excel

يرمز الرقم "1" لموافقة المحكم كون الفقرة تعبر عن البعد أما الرقم "0" على عدم الموافقة كون الفقرة لا تعبر عن البعد، و من خلال الجدول نلاحظ أن الفقرة رقم 05 " تسهر المؤسسة على تقديم ترقية وفق الإجراءات القانونية " و الفقرة 23 "أملك مهارات مختلفة استخدمها في إنجاز مهامي بكفاءة " سجلتا أكبر نسبة عدم موافقة بمعامل "0.500"، في حين احتلت الفقرات رقم 07 و 08 و 26 و 27 و 28 سجلت المرتبة الثانية بعدم الموافقة بمعامل تراوح بين "0,750" و "0,875"، أما بقية الفقرات كان رأي المحكمين بالموافقة التامة معامل "1.000" وكان معامل لوتشي لاستبانة كاملة هو "0,968" وهو مستوى عالي بنسبة تقريبية 97%، وللحصول على نسبة موافقة أكبر قد استجبت لآراء المحكمين وقمت بإجراء ما يلزم من تعديل على ضوء المقترحات المقدمة من طرفهم.

### ثانيا-صدق المقياس

**1- الاتساق الداخلي:** يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ويتم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للبعد نفسه.

المحور الأول: التحفيز العمومي

الجدول رقم (03-07): معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه من المحور الأول

المتغير المستقل : التحفيز العمومي						
05	04	03	02	01	الفقرة	الحوافز
**0.551	**0.533	**0.686	**0.746	**0.438	الارتباط	المادية
10	09	08	07	06	الفقرة	
**0.814	**0.671	**0.798	**0.726	**0.454	الارتباط	
15	14	13	12	11	الفقرة	الحوافز
**0.673	**0.818	**0.776	**0.731	**0.806	الارتباط	المعنوية
19	18	17	16		الفقرة	
**0.510	**0.458	0.728	**0.667		الارتباط	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الأول والخاص بالتحفيز العمومي حسب عينة الدراسة موجبة حيث جاءت الفقرة رقم (14) في المرتبة الأولى من حيث معامل ارتباطها حيث بلغت (0.818)، أما في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (01) بمعامل ارتباط بلغ (0,438) مما سبق يمكن القول إن جميع فقرات المحور الأول دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (0.01).

المحور الثاني: الأداء المتميز

الجدول رقم (03-08): معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه من المحور الثاني

المتغير التابع: الأداء المتميز						
24	23	22	21	20	الفقرة	الإنجاز
**0.493	**0.593	**0.694	**0.613	**0.598	الارتباط	
29	28	27	26	25	الفقرة	
**0.717	**0.628	**0.577	**0.627	**0.647	الارتباط	
32			31	30	الفقرة	المبادرة
**0.669			**0.622	**0.639	الارتباط	والإبداع
35			34	33	الفقرة	
**0.660			**0.741	**0,722	الارتباط	

39	38	37	36	الفقرة	الاستمرارية
**0.588	**0.592	**0.675	**0.588	الارتباط	في التميز

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الأول والخاص بالأداء المتميز حسب عينة الدراسة موجبة حيث جاءت الفقرة رقم (34) في المرتبة الأولى من حيث معامل ارتباطها حيث بلغت (0.741)، أما في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (24) بمعامل ارتباط بلغ (0.493) مما سبق يمكن القول أن جميع فقرات المحور الثاني دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (0.01).

### ثالثاً- الصدق البنائي

لقياس مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة مع الدرجة الكلية للفقرات، نقوم بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية لكل الفقرات:

الجدول رقم (03-09): ارتباط كل من الأبعاد والمتغيرات بالدرجة الاستبانة الكلية

الاستمرارية في التميز	المبادرة والإبداع	الإنجاز	الحوافز المعنوية	الحوافز المادية	المجال
**0.644	**0.530	**0.625	**0.869	**0.806	معامل الارتباط
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	Sig

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع القيم الاحتمالية (sig) دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

### رابعاً-اختبار ثبات أداة الدراسة

ويقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي الاستبانة نتائج مشابهة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف، أي معرفة مدى الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، وتم استخدام في هذه الدراسة معامل ألفا كرومباخ للعبارات 39 لاستبانة. حيث بلغ هذا المعامل 0,891 والذي يعبر عن مستوى جيد يدل على الثبات العالي تتمتع به الدراسة ككل.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج البيانات الميدانية

في هذا المبحث، نعرض النتائج التي تم التوصل إليها، مع تحليلها وتفسيرها ومناقشتها من خلال التعرف على آراء وإجابات أفراد عين عينة الدراسة حول مستوى تواجد المتغير المستقل المتمثل في التحفيز العمومي ببعديه (الحوافز المادية والحوافز المعنوية) والمتغير التابع الأداء المتميز بأبعاده الثلاثة (بعد الإنجاز، بعد المبادرة والإبداع وبعد الاستمرارية في التميز).

#### المطلب الأول: التوجهات والميولات نحو للمحور الأول "التحفيز العمومي

#### أولاً-توجهات وميولات أفراد العينة نحو بعد الحوافز المادية

سنقوم بحساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومن خلالها يمكن معرفة الاتجاه الغالب لكل فقرة والبعد ككل.

#### الجدول رقم (03-10): إجابات أفراد العينة اتجاه بعد الحوافز المادية

الاتجاه العام للفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		محايد		غير موافق بشدة		بعد الحوافز المادية
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
موافق	0.912	3.93	84	241	15	30	11	3	حصلت على زيادات في الأجر أثناء ممارسة عملي
			22	63	4	8	3		
محايد	1.412	3.06	69	115	38	89	70	18.4	أحصل على مكافآت تعويضاً عن العمل الإضافي
			18.1	30.2	10	23.4	18.4		
محايد	1.331	3.17	57	145	49	69	61	16	أحصل على علاوات دورية
			15	38	13	18	16		
موافق	1.064	3.92	125	182	25	32	17	4.5	أحصل على منحة الأقدمية في العمل
			32.8	47.8	6.6	8.4	4.5		
موافق	1.199	3.57	82	170	46	52	31	8.1	تسهر المؤسسة على تقديم ترقية وفق الإجراءات القانونية
			21.5	44.6	12.1	13.6	8.1		
غير موافق	1.328	2,75	49	86	36	143	67	17.6	أرى أن نظام الترقيّة الحالي يساعد على الأداء الوظيفي الفعال
			12.9	22.6	9.4	37.5	17.6		
	1.397	2.61	51	68	49	108	105		

غير موافق			13.4	17.8	12.9	28.3	27.6	تمنحي المؤسسة قروضا في المناسبات الاجتماعية
غير موافق	1.491	2.52	53	58	37	110	122	توفر لي المؤسسة منحة النقل أو وسيلة نقل
محايد	1.425	3.11	74	118	39	79	71	تتكفل المؤسسة بإطعامي (مطعم داخلي/ تعاقد مع مطعم خارجي)
غير موافق	1.494	2.75	69	75	37	93	107	تمنحي المؤسسة منحة بدل سكن او توفر لي سكن وظيفي
متوسط	0.865	3.14	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن توجهات أفراد العينة تراوحت بين " موافق " و " غير موافق " و " محايد " ، كما سجلت الفقرة " توفر لي المؤسسة منحة النقل أو وسيلة نقل " بأقل متوسط حسابي و معامل تشتت نوعا ما كبير ما يدل على أن المستجوبين لا يستفيدون من منحة أو وسيلة نقل ما عدا قلة قليلة، وحصلت الفقرة " حصلت على زيادات في الأجر أثناء ممارسة عملي " على أكبر متوسط حسابي و معامل تشتت صغير ما يدل أن أغلب المستجوبين كانت لهم آراء متقاربة و متوجهة نحو الإجابة بالموافقة على الحصول على زيادة في الأجر خلال المسار المهني.

كما جاء إدراك البعد ككل "متوسط" بمتوسط حسابي 3.14 وانحراف معياري 0.865 الذي يعتبر انحرافا معياريا صغير ما يدل على أغلب الإجابات كانت قريبة من المتوسط العام للعينة.

#### ثانيا-توجهات وميولات أفراد العينة نحو بعد الحوافز المعنوية

سنقوم بحساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومن خلالها يمكن معرفة الاتجاه الغالب لكل فقرة والبعد ككل.

الجدول رقم (03-11): إجابات أفراد العينة اتجاه بعد الحوافز المعنوية

الاتجاه العام للفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		محايد		غير موافق		بعد الحوافز المعنوية
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
محايد	1,345	2,94	50	115	49	98	69	تولي المؤسسة أهمية	
			13	30	13	25	18	بالغة لتقديم شهادات التقدير والأوسمة	
محايد	1.281	3,15	60	120	66	89	46	تسهر المؤسسة على	
			16	32	17	23	12	مشاركتي في الدورات التدريبية لتحسين أداء عملي	
محايد	1.309	3.05	60	103	67	98	53	تشجعي المؤسسة	
			16	27	18	26	14	على مزولة دراسات عليا لتحسين أدائي	
محايد	1.361	3.05	69	98	54	103	57	تسهل المؤسسة عملية	
			18	26	14	27	15	تحويل الموظفين لتحسين ظروفهم الاجتماعية	
محايد	1.185	3.26	54	136	81	77	33	تشركني المؤسسة في	
			14	36	21	20	9	عملية اتخاذ القرارات	
محايد	1.250	2,79	33	100	71	110	67	أشعر بالرضا على نظام	
			9	26	19	29	18	الترقيات بالمؤسسة	
محايد	1.362	2,93	53	112	43	103	70	تخصص المؤسسة	
			14	30	11	27	18	أماكن للراحة	
موافق	0.996	3,83	99	176	62	34	10	أشعر بان عملي	
			26	46	16	9	3	بالمؤسسة أمر يدعو للفخر	
موافق	1.137	3,65	86	159	80	26	30		

			22	42	21	7	8	معاملة رئيسي المباشر في العمل تزيد من جهودي
متوسط	0.879	3,18	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن توجهات أفراد العينة نحو فقرات الدراسة كانت أغلبها "محايد" بانحرافات معيارية كبيرة وهذا التشتت كبير يدل على الاختلاف الكبير بين المؤسسات التربوية في تقديم الحوافز المعنوية، كما جاءت الفقرة " أشعر بان عملي بالمؤسسة أمر يدعو للفخر " والفقرة " معاملة رئيسي المباشر في العمل تزيد من جهودي " بمتوسطات حسابية 3.83 و 3,65 على التوالي مع ملاحظة "الموافقة" وانحرافات صغيرة ما يدل أن الآراء كانت متقاربة، في حين جاء المتوسط العام للبعد 3.18 وانحراف 0.879 بملاحظة "متوسط".

المطلب الثاني: التوجهات والميولات نحو المحور الثاني "الأداء المتميز

أولاً-توجهات وميولات أفراد العينة نحو بعد الإنجاز

سنقوم بحساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات 20-29، ومن

خلالها يمكن معرفة الاتجاه الغالب لكل فقرة والبعد ككل.

الجدول رقم (03-12): إجابات أفراد العينة اتجاه بعد الإنجاز

الاتجاه العام للفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		محايد		غير موافق		بعد الإنجاز
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
موافق	0.792	4,02	95	224	43	14	5	أحقق إنجازات ونتائج مميزة تنال التقدير والثناء	
			25	60	11	4	1		
موافق	0.745	4.04	103	204	64	9	1	أشعر أنني قدوة حسنة	
			27	53.5	17	2,4	0.3	لزملائي في مجال بذل الجهد	
موافق	1.099	3.60	77	164	69	53	18		

			20	43	18	14	5	تتيح لي وظيفتي فرص التطوير في أسلوب العمل
موافق	0.744	4.08	105	216	49	8	3	أملك مهارات مختلفة استخدمها في إنجاز مهامتي بكفاءة
			27,6	56,7	12.9	2.1	0.8	
موافق	0.858	4.05	111	214	28	22	6	استفيد من التكنولوجيا الحديثة في إنجاز مهامتي
			29,1	56.2	7.3	5,8	1.6	
موافق	0.702	4.22	130	218	22	9	2	أحرص على تطوير أدائي ومهاراتي بشكل مستمر
			34.2	57.2	5,8	2.4	0.5	
موافق	0.646	4.25	134	217	25	4	1	انجز مهامتي بدقة تفاديا للأخطاء
			35,2	57	6,6	1	0.3	
موافق	2.663	4.53	1	174	187	16	3	أحترم مواعيد العمل الرسمية داخل المؤسسة
			0.3	45,7	49.1	4,2	0.8	
موافق	0.567	4.34	150	215	15	1	0	أوظف مهاراتي وقدراتي لإنجاز الأعمال المطلوبة
			39.4	56.4	3.9	0.3	0	
موافق	1.020	3.78	94	175	58	45	9	تتيح لي وظيفتي فرص التطوير في أسلوب العمل
			24.7	45.9	15.2	11.8	2.4	
مرتفع	0.546	4.09	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن توجهات أفراد العينة نحو فقرات الدراسة كانت كلها "موافق" ومعاملات انحراف صغيرة ما يدل أن الإجابات تصب نحو المتوسطات الحسابية، كما لاحظنا أن الفقرة "أحترم مواعيد العمل الرسمية داخل المؤسسة" جاءت بانحراف كبير جدا حيث كانت أغلب الإجابات بـ "محايد" ومن خلال مقابلة بعض الأساتذة اتضح أن الفقرة غير واضحة بنسبة لهم. كما حقق المتوسط الحسابي للبعد الإنجاز قيمة 4.09 وبانحراف 0.546 وبتوجه عام "مرتفع".

ثانياً-توجهات وميولات أفراد العينة نحو بعد المبادرة والإبداع  
سنقوم بحساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات 30-35، ومن خلالها  
يمكن معرفة الاتجاه الغالب لكل فقرة والبعد ككل.

الجدول رقم (03-13): إجابات أفراد العينة اتجاه بعد المبادرة والإبداع

الاتجاه العام للفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة					بعد المبادرة والإبداع
			موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	موافق بشدة	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
موافق	2,159	4.03	60	248	61	11	1	أقدم بشكل شبه منظم أفكار وأساليب عمل فعالة
			15.7	65.1	16	2.9	0.3	
موافق	0.636	4,10	90	248	38	3	2	تساهم قدراتي في العمل في تحقيق أفضل أداء
			23.6	65.1	11	0.8	0.5	
موافق	0.689	3,97	74	233	63	11	0	أملك قدرات إبداعية تساهم في إنجاز العمل
			19.4	61.2	16,5	2.9	0	
موافق	0.816	3,82	73	192	94	20	2	تؤثر اقتراحاتي ومبادراتي بشكل إبداعي في تطوير الأداء
			19.2	50.4	24.7	5.2	0.5	
موافق	0.780	3,97	73	192	94	20	2	أحرص على تطوير معارفي ومهاراتي في مجالات الابتكار والإبداع
			19.2	50.4	24.7	5,2	0.5	
موافق	0.723	4,02	89	210	65	15	2	أحرص على مدى تطبيق ما أقدمه من اقتراحات ومبادرات
			23.4	55.1	17.1	3.9	0.5	
مرتفع	0.616	3.98	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن توجهات أفراد العينة نحو فقرات الدراسة كانت كلها "موافق" ومعاملات انحراف صغيرة ما يدل أن الإجابات تصب نحو المتوسطات الحسابية، كما لاحظنا أن الفقرة " أقدم بشكل شبه منظم أفكار وأساليب عمل فعالة " جاءت بانحراف كبير قدره 2,159 حيث كانت أغلب الإجابات بـ "موافق".

كما حقق المتوسط الحسابي للبعد الإنجاز قيمة 3.98 وبانحراف 0.616 وبتوجه عام "مرتفع".

ثالثا-توجهات وميولات أفراد العينة نحو بعد الاستمرارية في التميز

سنقوم بحساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات 36- 39، ومن

خلالها يمكن معرفة الاتجاه الغالب لكل فقرة والبعد ككل.

الجدول رقم (03-14): إجابات أفراد العينة اتجاه بعد الاستمرارية في التميز

الاتجاه العام للفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		محايد		غير موافق		الاستمرارية في التميز
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
موافق	0.891	3.71	74	160	117	27	4	أضع معايير لجودة العمل تفوق المعايير الموضوعية من قبل المؤسسة	
			19.2	42	30.7	7	1		
موافق	1.105	3.70	107	128	88	44	14	أطمح للحصول على مناصب عليا في المؤسسة	
			28.1	33.6	23.1	11.5	3.7		
موافق	1.008	3,93	110	195	32	30	14	لدي القدرة على الاستمرار في تحمل المسؤولية	
			28.9	51.2	8.4	7.9	3.7		
محايد	1.215	3.30	64	131	78	74	34	تحرص المؤسسة على تجديد المعدات والوسائل باستمرار	
			16.8	34.4	20.5	19.4	8.9		
مرتفع	0.611	3.73	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن توجهات أفراد العينة نحو فقرات الدراسة كانت أغلبها "موافق" ومعاملات انحراف متوسطة عدا الفقرة " تحرص المؤسسة على تجديد المعدات والوسائل باستمرار " التي جاءت بمتوسط 3.30 وبتوجه "محايد".

كما حقق المتوسط الحسابي للبعد الإنجاز قيمة 3.73 وبانحراف 0.611 وبتوجه عام "مرتفع".

**المطلب الثالث: التوجهات والميولات نحو متغيرات الدراسة وأبعادهم**

سنقوم بحساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة ومتغيراتها، ومن خلالها يمكن معرفة مستويات الإدراك.

**الجدول رقم (03-15): مستويات إدراك متغيرات الدراسة وأبعادها**

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	البعد أو المتغير
متوسط	0.865	3.14	الحوافز المادية
متوسط	0.879	3,18	الحوافز المعنوية
متوسط	0.800	3.16	التحفيز العمومي
مرتفع	0.546	4,09	الإنجاز
مرتفع	0.616	3.98	المبادرة والإبداع
مرتفع	0.611	3,73	الاستمرارية في التميز
مرتفع	0.479	3.97	الإداء المتميز

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال هذا الجدول يمكن ملاحظة أن جميع متغيرات الدراسة مدركة بدرجة تراوحت بين المتوسط والمرتفع وعليه يمكن مواصلة هذه الدراسة بهذا النسق.

**المطلب الرابع: تحليل الارتباطات بين التحفيز العمومي وأبعاده والأداء المتميز بأبعاده**

**الجدول رقم (03-16): ارتباط أبعاد التحفيز العمومي وأبعاد الأداء المتميز**

الحوافز المعنوية	الحوافز المادية		
**0.374	**0,210	معامل بيرسون	الإنجاز
0.000	0.000	sig	
**0.201	**0.135	معامل بيرسون	المبادرة والإبداع
0.000	0.000	sig	
**0.441	**0.283	معامل بيرسون	الاستمرارية في التميز
0.000	0.000	sig	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ أن جميع القيم دالة إحصائياً وموجبة إلا أنها تراوحت بين الارتباط المتوسط والضعيف كما نلاحظ أن أكبر قيمة ارتباط موجب كانت بين الحوافز المعنوية وبعد الاستمرارية في التميز حيث قدرت ب 0.441 وأضعف قيمة ارتباط كانت بين بعد الحوافز المادية والبعد المبادرة والإبداع بقيمة 0.135. يمكن القول إن جميع أبعاد التحفيز العمومي لها علاقة طردية مع أبعاد الأداء المتميز.

### المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عملية تحليل النتائج وتفسيرها بمختلف أدوات الإحصائية، تبدأ مرحلة اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية، حيث يتم التركيز على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط للإجابة على فرضية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين التحفيز العمومي والأداء المتميز للعاملين بالقطاع العمومي"، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-17): ارتباط تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التحفيز العمومي على الأداء المتميز

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الثابت	3.287	0.094	35.086	0.000
التحفيز العمومي	0.218	0.029	7.603	0.000
قيمة f المحسوبة : 57.81		نموذج معادلة الانحدار :		
درجات الحرية : (1, 379)		$Y = 3,28 + X0.218 + e_i$		
معامل التحديد $R^2 = 0.132$				
معامل الارتباط $R : 0.364$				

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن النموذج صالح لاختبار الفرضية، حيث أن مستوى المعنوية لـ f المحسوبة 0.000 و هي محققة لشرط مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، وكذلك قيمة f المحسوبة (57.81) اكبر من قيمتها المجدولة (3.86) ، كما ان قيمة معامل التحديد قدرت ب : 0.132 وهذا يعني أن الأداء المتميز يتأثر بالتحفيز العمومي بنسبة 13.2 % ، وأن النسبة الباقية والتي تبلغ 86,8% تعزى إلى عوامل أخرى.

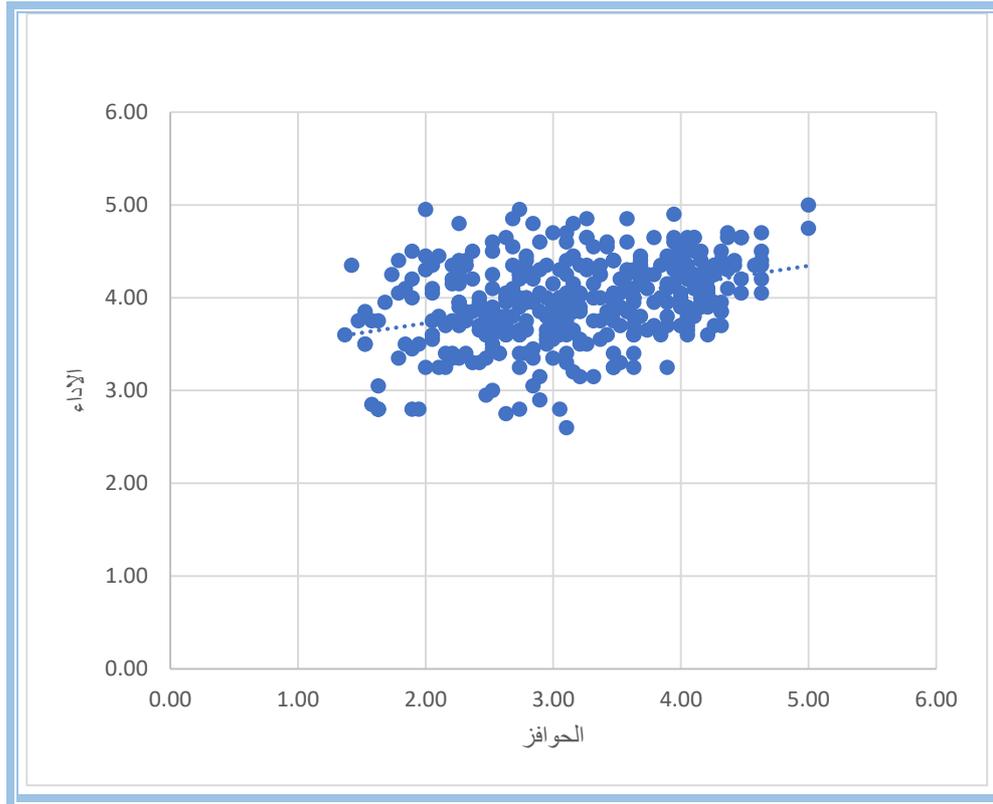
إضافة إلى أن مستوى الدلالة لقيمة T المحسوبة 0.00 أقل من 0.05.

وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أن:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين التحفيز العمومي الأداء

المتميز للعاملين بالقطاع العمومي.

الشكل رقم (03-02): الارتباط الخطي للتحفيز العمومي والأداء المتميز



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يعبر الشكل السابق عن الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التحفيز العمومي على الأداء المتميز، حيث نلاحظ تمركز النقاط حول الخط المستقيم الذي معادلته كالتالي:

$$Y = 3,28 + X0.218 + e_i$$

حيث يمثل X التحفيز العمومي.

ويمثل Y الأداء المتميز.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

أولاً- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

• نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط للإجابة على فرضية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الحوافز المادية والإنجاز للعاملين بالقطاع العمومي"،

وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الحوافز المادية على الإنجاز

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الثابت	3.678	0.104	35.489	0.000

0.000	4.174	0.032	0.133	الحوافز المادية
نموذج معادلة الانحدار:			قيمة f المحسوبة : 17.424	
$Y = 3,69 + X \cdot 0.133 + e_i$			0.000Sig :	
			درجات الحرية : (1, 379)	
			معامل التحديد $R^2 = 0.044$	
			معامل الارتباط R : 0.210	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن النموذج صالح لاختبار الفرضية، حيث أن مستوى المعنوية ل f المحسوبة 0.000 وهي محققة لشرط مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، وكذلك قيمة f المحسوبة (17.424) اكبر من قيمتها المجدولة (3.86) ، كما أن قيمة معامل التحديد قدرت ب : 0.044 وهي قيمة ضعيفة وهذا يعني أن الإنجاز يتأثر بالحوافز المادية بنسبة 4,4 % ، وأن النسبة الباقية والتي تبلغ 95,6% تعزى إلى عوامل أخرى.

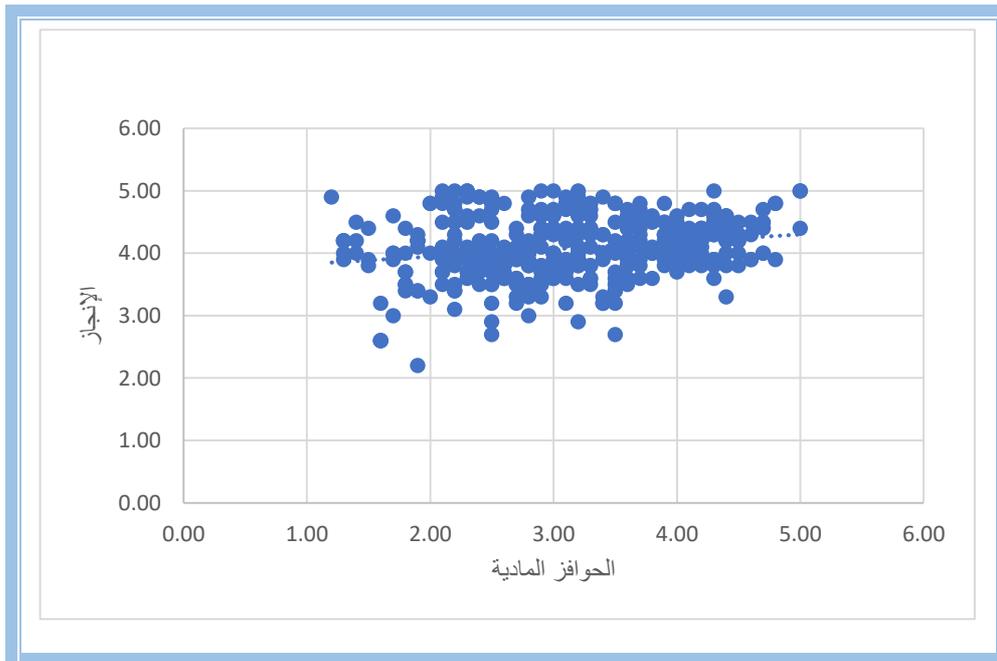
إضافة إلى أن مستوى الدلالة لقيمة T المحسوبة 0.00 أقل من 0.05.

وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أن:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الحوافز المادية

والإنجاز للعاملين بالقطاع العمومي.

الشكل رقم (03-03): الارتباط الخطي للحوافز المادية والإنجاز



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يعبر الشكل السابق عن الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الحوافز المادية على الإنجاز، حيث نلاحظ تمركز جل النقاط حول الخط المستقيم الذي معادلته كالتالي:

$$Y = 3,69 + X0.133 + e_i$$

حيث يمثل X الحوافز المادية.

ويمثل Y الإنجاز.

ثانياً - اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط للإجابة على فرضية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الحوافز المادية والمبادرة والإبداع للعاملين بالقطاع العمومي"، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:
- الجدول رقم (03-19): تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الحوافز المادية

على المبادرة والإبداع

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الثابت	3.686	0.118	31.111	0.000
الحوافز المادية	0.096	0.036	2.649	0.008
قيمة f المحسوبة : 7.016		نموذج معادلة الانحدار:		
0.000Sig :		$Y = 3,69 + X0.133 + e_i$		
درجات الحرية : (1, 379)				
معامل التحديد				
$R^2 = 0.018$				
معامل الارتباط				
R : 0.135				

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن النموذج صالح لاختبار الفرضية، حيث ان مستوى المعنوية ل f المحسوبة 0.000 و هي محققة لشرط مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، و كذلك قيمة f المحسوبة (7,016) اكبر من قيمتها المجدولة (3.86) ، كما أن قيمة معامل التحديد قدرت ب : 0.018 وهي قيمة ضعيفة جدا عوامل أخرى.

إضافة إلى أن مستوى الدلالة لقيمة T المحسوبة 0.08 أكبر من 0.05.

وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية التي تقول أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الحوافز المادية والمبادرة

والإبداع للعاملين بالقطاع العمومي"

ثالثاً- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

• نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط للإجابة على فرضية " لا يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الحوافز المادية والاستمرارية في التميز

للعاملين بالقطاع العمومي. "، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-20): تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الحوافز المادية والاستمرارية

في التميز

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الثابت	3.109	0.114	27,371	0.000
الحوافز المادية	0.200	0.035	5,748	0.000
قيمة f المحسوبة : 33,038		نموذج معادلة الانحدار:		
0.000Sig :		$Y = 3.10 + X0.200 + e_i$		
درجات الحرية : (1، 379)				
معامل التحديد				
R <sup>2</sup> =0.08				
معامل الارتباط				
R :0.283				

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن النموذج صالح لاختبار الفرضية، حيث ان مستوى المعنوية

ل f المحسوبة 0.000 و هي محققة لشرط مستوي الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، و كذلك قيمة f المحسوبة

(33,03) اكبر من قيمتها المجدولة (3.86)، كما ان قيمة معامل التحديد قدرت ب : 0.08 وهذا

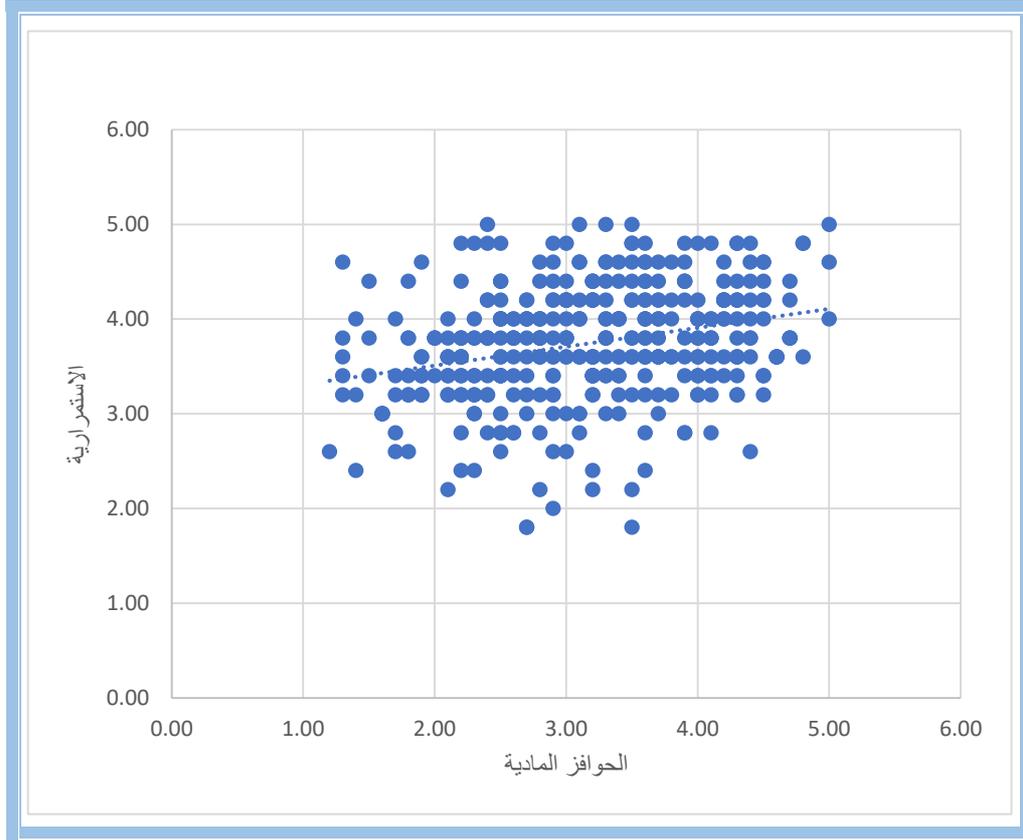
يعني أن الاستمرارية في التميز يتأثر بالحوافز المادية بنسبة 8 %، وأن النسبة الباقية والتي تبلغ

92% تعزى إلى عوامل أخرى.

إضافة إلى أن مستوى الدلالة لقيمة T المحسوبة 0.00 أقل من 0.05.

وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أن: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الحوافز المادية والاستمرارية في التميز للعاملين بالقطاع العمومي.

الشكل رقم (03-04): الارتباط الخطي للحوافز المادية والاستمرارية في التميز



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يعبر الشكل السابق عن الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الحوافز المادية على الاستمرارية في التميز، حيث نلاحظ تشتت النقاط حول الخط المستقيم الذي معادلته كالتالي:

$$Y = 3,69 + X0.133 + e_i$$

حيث يمثل X الحوافز المادية.

ويمثل Y الاستمرارية في التميز

رابعا- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

- نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط للإجابة على فرضية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الحوافز المعنوية والإنجاز للعاملين بالقطاع العمومي".

وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-21): تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الحوافز المعنوية على الإنجاز

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الثابت	3.403	0.087	39,106	0.000
الحوافز المعنوية	0,213	0.026	8,092	0.000
<p>قيمة f المحسوبة : 65,475                      0.000Sig :                      درجات الحرية : ( 1 ، 379 )</p> <p>معامل التحديد  <math>R^2 = 0.147</math></p> <p>معامل الارتباط  <math>R : 0.384</math></p> <p>نموذج معادلة الانحدار :  <math>Y = 3.403 + X0.213 + e_i</math></p>				

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن النموذج صالح لاختبار الفرضية، حيث أن مستوى المعنوية ل f المحسوبة 0.000 و هي محققة لشرط مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وكذلك قيمة f المحسوبة (65.475) اكبر من قيمتها المجدولة (3.86)، كما أن قيمة معامل التحديد قدرت بـ : 0.147 وهذا يعني أن الإنجاز يتأثر بالحوافز المعنوية بنسبة 14.7 %، وأن النسبة الباقية والتي تبلغ 85,3% تعزى إلى عوامل أخرى.

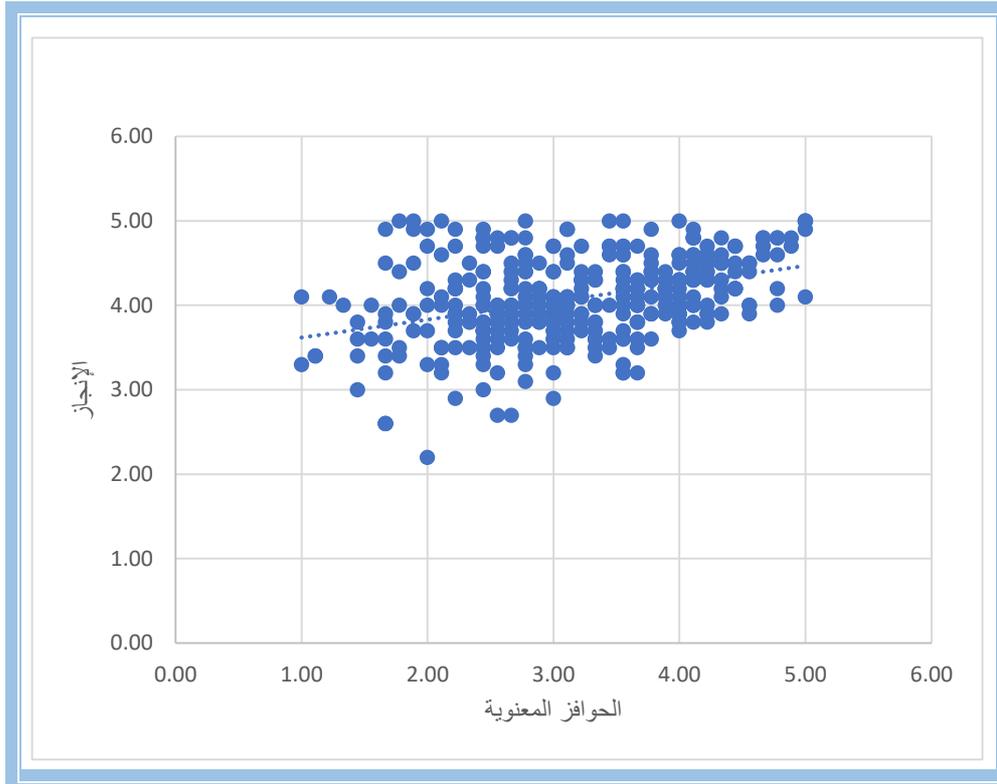
إضافة إلى أن مستوى الدلالة لقيمة T المحسوبة 0.00 أقل من 0.05.

وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أن:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الحوافز المعنوية والإنجاز

للعاملين بالقطاع العمومي.

الشكل رقم (03-05): الارتباط الخطي للحوافز المعنوية والإنجاز



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يعبر الشكل السابق عن الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الحوافز المعنوية على الإنجاز حيث نلاحظ تمركز النقاط حول الخط المستقيم الذي معادلته كالتالي:

$$Y = 3.403 + X0.213 + e_i$$

حيث يمثل X الحوافز المعنوية.

ويمثل Y الإنجاز.

خامسا- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

• نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط للإجابة على فرضية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الحوافز المعنوية والمبادرة والإبداع للعاملين بالقطاع

العمومي"، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-22): تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الحوافز المعنوية على

المبادرة والإبداع

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الثابت	3,539	0,117	30,335	0.000

0.000	3,993	0.035	0.141	الحوافز المعنوية
نموذج معادلة الانحدار:			قيمة f المحسوبة : 15.945	
Y = 3.539+ X0.141 + e <sub>i</sub>			0.000Sig :	
			درجات الحرية : ( 1، 379 )	
			معامل التحديد	
			R <sup>2</sup> =0 .04	
			معامل الارتباط R :0.201	

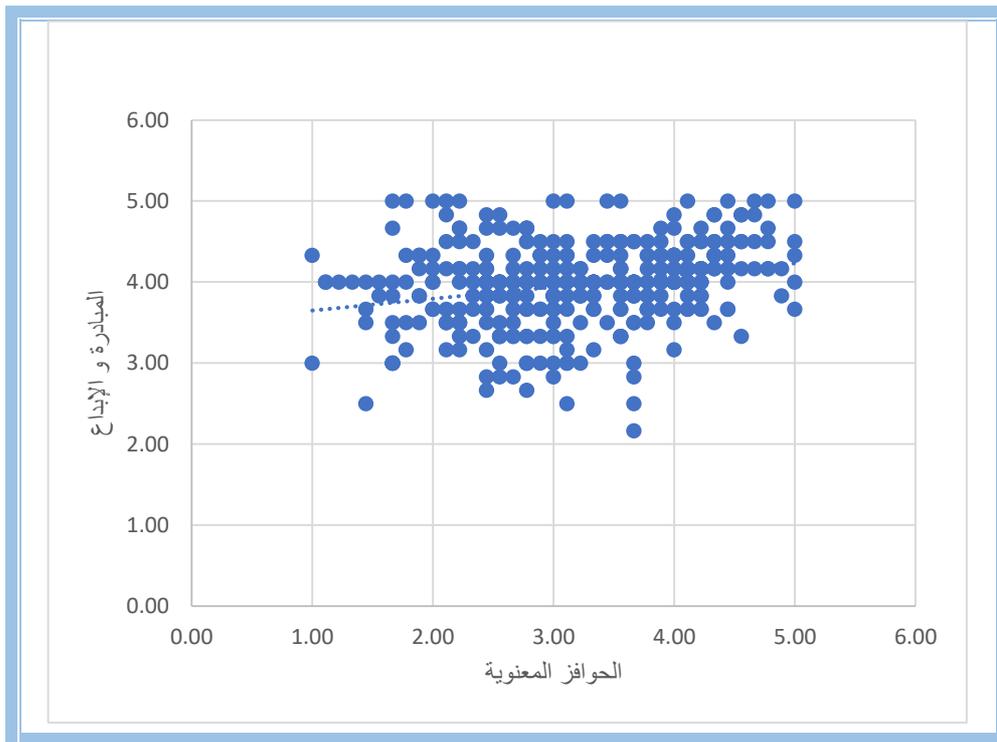
المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن النموذج صالح لاختبار الفرضية، حيث أن مستوى المعنوية ل f المحسوبة 0.000 و هي محققة لشرط مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وكذلك قيمة f المحسوبة (15.945) اكبر من قيمتها المجدولة (3.86)، كما أن قيمة معامل التحديد قدرت بـ : 0,04 وهي قيمة ضعيفة جدا وهذا يعني أن المبادرة والإبداع يتأثران بالحوافز المعنوية بنسبة 4 % إضافة إلى أن مستوى الدلالة لقيمة T المحسوبة 0.00 أقل من 0.05.

وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أن:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الحوافز المعنوية والمبادرة والإبداع للعاملين بالقطاع العمومي.

الشكل رقم (06-03): الارتباط الخطي للحوافز المعنوية والمبادرة والإبداع



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يعبر الشكل السابق عن الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الحوافز المعنوية على المبادرة والإبداع حيث نلاحظ تمركز أغلب النقاط حول الخط المستقيم الذي معادلته كالتالي:

$$Y = 3.539 + X0.141 + e_i$$

حيث يمثل X الحوافز المعنوية.

ويمثل Y المبادرة والإبداع.

كما نلاحظ بعض النقاط الشاذة والتي تعبر عن وجود المبادرة والإبداع برغم من وجود مستويات متدنية من الحوافز المعنوية وهذا يدل على وجود دوافع أخرى للمبادرة والإبداع.

سادسا- اختبار الفرضية الفرعية السادسة

- نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط للإجابة على فرضية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الحوافز المعنوية والاستمرارية في التميز للعاملين بالقطاع العمومي"، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-23): تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الحوافز المعنوية على

الاستمرارية في التميز

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الثابت	2.762	0.106	26,084	0.000
الحوافز المعنوية	0.307	0.032	9,573	0.000
<p>قيمة f المحسوبة : 91,636                      0.000Sig :                      درجات الحرية : ( 1 ، 379 )</p>				
<p>معامل التحديد  <math>R^2 = 0.195</math></p>				
<p>معامل الارتباط  <math>R : 0.441</math></p>				
<p>نموذج معادلة الانحدار:  <math>Y = 2.762 + X0.31 + e_i</math></p>				

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن النموذج صالح لاختبار الفرضية، حيث أن مستوى المعنوية ل f المحسوبة 0.000 وهي محققة لشرط مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وكذلك قيمة f المحسوبة (91.636) اكبر من قيمتها المجدولة (3.86)، كما أن قيمة معامل التحديد قدرت بـ: 0.195 وهي

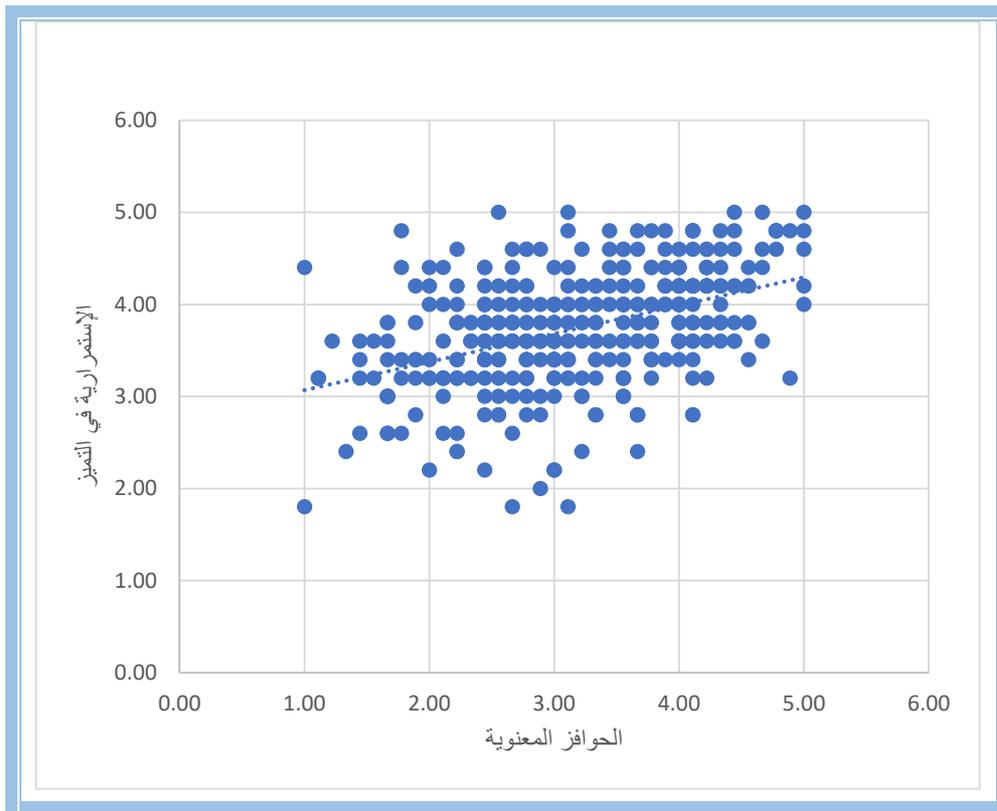
قيمة ضعيفة جدا وهذا يعني أن المبادرة والإبداع يتأثران بالحوافز المعنوية بنسبة 19,5 % إضافة إلى أن مستوى الدلالة لقيمة T المحسوبة 0.00 أقل من 0.05.

وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الحوافز المعنوية

والاستمرارية في التميز للعاملين بالقطاع العمومي.

الشكل رقم (07-03): الارتباط الخطي للحوافز المعنوية والاستمرارية في التميز



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يعبر الشكل السابق عن الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الحوافز المعنوية على الاستمرارية في التميز حيث نلاحظ تمركز أغلب النقاط حول الخط المستقيم الذي معادلته كالتالي:

$$Y = 2.762 + X0.31 + e_i$$

حيث يمثل X الحوافز المعنوية.

ويمثل Y الاستمرارية في التميز.

**المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية**

تتعلق هذه الفرضية بالفروق في اتجاهات المستجوبين نحو بعد التحفيز العمومي التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات العمل).

وللقيام باختبار هذا الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA**

لوجود أكثر من فئتين داخل المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (03-24): يوضح تحليل الأحادي لاتجاهات المستجوبين نحو بعد التحفيز العمومي

**تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية**

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	0,413	1	0,413	0.644	0.423
	داخل المجموعات	242,81	379	0,641		
السن	بين المجموعات	2.778	3	0.926	1.452	0.227
	داخل المجموعات	240.44	377	0.638		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	2.094	2	1.047	1.641	0.195
	داخل المجموعات	241.130	378	0.638		
سنوات العمل	بين المجموعات	3.825	2	1.913	3,020	0,050
	داخل المجموعات	239.39	378	0.633		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

الملاحظ من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية لاتجاهات عينة الدراسة نحو التحفيز العمومي تعزى للمتغير (الجنس، السن، المستوى التعليمي) لكون مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 0,05، كما نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية لاتجاهات عينة الدراسة نحو التحفيز العمومي تعزى للمتغير سنوات العمل لأن قيمة المعنوية مساوية لـ 0,05.

ولتحديد الفروق لصالح من، نستخدم الاختبارات البعدية (اختبار Tukey) فنحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم (03-25): الاختبار البعدي Tukey لتحديد الفروق في اتجاهات المستجوبين نحو التحفيز العمومي استنادا لسنوات العمل

العمر	الفئات	متوسط الفرق	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
أقل من 5	من 5 إلى 15	0.144	0.134	0.530
	أكثر من 15	-0.071	0.142	0.870
من 5 إلى 15	أقل من 5	-0.144	0.134	0.530
	أكثر من 15	-0.215	0.089	0.044
أكثر من 15	أقل من 5	0.071	0.142	0.870
	من 5 إلى 15	0.215	0.089	0.044

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن الفروق كانت لصالح فئة " سنوات العمل أكثر من 15 سنة"، كما لاحظنا أنه لا توجد فروق بين فئة "أقل من 5 سنوات عمل" والفئات الأخرى.

#### المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تتعلق هذه الفرضية بالفروق في اتجاهات المستجوبين نحو بعد الأداء المتميز التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات العمل).

وللقيام باختبار هذا الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لوجود أكثر من فئتين داخل المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (03-26): تحليل الأحادي لاتجاهات المستجوبين نحو بعد الأداء المتميز تعزى

#### للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	0.211	1	0.211	1.028	0.311
	داخل المجموعات	77,614	379	0,205		
السن	بين المجموعات	1,896	3	0,632	3,138	0,025
	داخل المجموعات	75,928	377	0,201		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	1,762	2	0,881	4,377	0,013
	داخل المجموعات	76,063	378	0,201		
	بين المجموعات	0,169	2	0,084	0,411	0,663

		0,205	378	77,65	داخل المجموعات	سنوات العمل
--	--	-------	-----	-------	----------------	-------------

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

الملاحظ من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية لاتجاهات عينة الدراسة نحو الأداء المتميز تعزى للمتغير (السن، سنوات العمل) لكون مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 0,05 ، كما نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية لاتجاهات عينة الدراسة نحو الأداء المتميز تعزى لمتغيري السن و المستوى التعليمي لأن قيمة المعنوية أقل من 0,05.

ولتحديد الفروق لصالح من، نستخدم الاختبارات البعدية (اختبار Tukey) فنحصل على النتائج التالية

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  لاتجاهات عينة الدراسة نحو الأداء المتميز تعزى للمتغير السن لصالح الفئة 36-45.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  لاتجاهات عينة الدراسة نحو الأداء المتميز تعزى للمتغير المستوى التعليمي لصالح الفئة "دراسات عليا"

## خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل دراسة آليات التحفيز العمومي بأبعاده (التحفيز المادي - الحوافز المعنوية) ودورها في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده (الإنجاز - المبادرة والإبداع - الاستمرارية في التميز)

ثم تطرقنا الى ميدان الدراسة حيث قمنا بتقديم معلومات وإحصائيات عن مديرية التربية لولاية المسيلة، بعدها تم إجراء الدراسة الميدانية واتباع المنهج المستخدم وذلك من خلال تقديم مجتمع وعينة الدراسة.

تم تحليل البيانات بالتطرق الى قياس صدق وثبات أداة القياس المستخدمة، بعدها تم عرض وتحليل نتائج البيانات الميدانية من خلال وصف محاور الدراسة وكل الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل، ليتم في الأخير إختبار فرضيات الدراسة بإجراء مختلف الاختبارات الإحصائية وتقديم النتائج.



# الخاتمة



## الخاتمة:

إن تأثير جودة الموارد البشرية على إنتاجية أو أداء الموظف أو العامل واقع توصلت اليه العديد من الدراسات والبحوث، لكن مصطلح الجودة قد يشمل في مضمونه العديد من المصطلحات الفرعية نعتقد ان تحفيز المورد البشري واحد منها، حيث تسعى المنظمات الى معرفة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في نظامها التحفيزي من اجل الوصول الى أفضل مستويات الأداء لعمالها والذي وصفناه بالأداء المتميز الذي يحقق للمنظمة أهدافها، لذلك جاءت هذه الدراسة لإبراز ذلك الدور الذي يمكن ان تلعبه عملية التحفيز في المؤسسة العمومية في تحقيق الأداء المتميز.

وعليه فقد تناولت هذه الدراسة ثلاثة فصول، شمل الفصل الأول الإطار المفاهيمي للتحفيز والفصل الثاني الإطار النظري للأداء المتميز والذي حوي في مبحثه الأخير على العلاقة النظرية المحتملة بين التحفيز العمومي والأداء المتميز ومدى فاعلية كل عنصر من عناصر التحفيز والدور الذي يلعبه في تحقيق الأداء المتميز.

ثم تطرقنا في الفصل الثالث الى الجانب الميداني حيث تم عرض النتائج التي توصلنا اليها وتفسيرها وتحليلها تحليلًا وصفيًا استدلالياً باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لطبيعة المتغيرات في هذه الدراسة وصولاً الى اهم النتائج واقتراح التوصيات.

وفي محاولة منا للإجابة على السؤال المطروح في الإشكالية، كان من الضروري البحث على عناصر التحفيز المناسبة التي يمكن الاعتماد عليها وربطها مع المتغير المستقل محل الدراسة، حيث تم حصر عنصرين فقط في التحفيز هما الحوافز المادية والحوافز المعنوية كونها تشمل وتحوي مختلف العناصر الأخرى كالحوافز السلبية والإيجابية، الفردية والجماعية، الداخلية والخارجية وان هذه العناصر كلها حسب ما توصلنا اليه تؤول في الاخير الى حوافز مادية وأخرى معنوية.

ومديرية التربية لولاية المسيلة موضوع الدراسة احد القطاعات العمومية للتربية في الولاية تحت سلطة وزارة التربية الوطنية، ينفذ الاستراتيجية العامة لها وتتفيد بمجموعة من اللوائح والقوانين تصب في اغلبها في البحث عن تحقيق اهداف عامة تم التخطيط لها مسبقا، الا ان ثقافة التميز في الأداء في المؤسسات التعليمية لا يحض بالقدر الكافي من النصوص القانونية وان مختلف الحوافز الممنوحة في هذا المجال اقرها الامر 06-03 المتعلق بالوظيفة العمومية والقانون الأساسي لقطاع التربية الذي هو محل تعديل في الوقت الحالي، لا تتلاءم مع متطلبات التميز

المراد الوصل إليها، كما ان استقطاب المورد البشري العامل في هذا القطاع الخدماتي لابد ان يخضع لعناية كبيرة ودقيقة في جميع المستويات مع تفعيل نظام تحفيز يوجه المؤسسة نحو التميز. **نتائج الدراسة:**

اعتمادا على التحليل النظري لآليات التحفيز العمومي ودورها في تحقيق الأداء المتميز ونتائج الدراسة الميدانية يمكن استنتاج جملة من النتائج وهي كالتالي: **نتائج الدراسة النظرية:**

- إن توافر نظام تحفيز معلوم ومعروف لدي العمال والموظفين دون مراجعته في فترات مختلفة يعد عيبا تسييرا من الجهات الوصية.
- عملية التحفيز بكل انواعه تسهم في ربط المنظمة بالعاملين فيها من خلال دمجهم في العملية الإنتاجية أو الأداء بشكل عام، فمن الضروري تنوع الحوافز بين مادية واخرى معنوية، حيث يهدف هذا التنوع إلى ضمان استمرارية الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملون، كما يسعى للحفاظ على مستوى التميز في الأداء الذي توصل إليه العامل أو الموظف أطول فترة ممكنة.
- السياسات التحفيزية لدى المؤسسات العمومية التي أقرتها مختلف القواعد القانونية لها على اختلاف أنواعها لابد ان تضمن ذلك التوازن الضروري بين رغبات العمال والأهداف المسطرة.
- استخدام جميع الطاقات والإمكانيات المتاحة، بما في ذلك القدرات العقلية الخلاقة التي يتمتع بها المورد البشري وسياسات تحفيزية ناجحة تسهم في تحسين الأداء، سيكون المؤسسة ان تتميز عن غيرها من المؤسسات لأخرى.

#### نتائج الدراسة الميدانية:

- اعتمادا على الدراسات السابقة قمنا بإنشاء نموذج خاص لقياس متغيرات الدراسة، حيث كان التحفيز العمومي المتغير التابع بأبعاده التحفيز المادي وبعد التحفيز المعنوي كما مثل الأداء المتميز المتغير التابع بأبعاده الإنجاز، المبادرة والإبداع ثم والاستمرارية في التميز.
- حجم المجتمع الإحصائي بلغ 18735 مفردة عبارة عن أساتذة الأطوار التعليمية الثلاثة التعليم الابتدائي، المتوسط والثانوي، ونظرا لحجم المجتمع تعذر استخدام المسح الشامل حيث تم اختيار عينة ممثلة له حجمها 381 مفردة حسب معادلة ستيفن ثامبسون.

- كل فقرات الاستبانة جاءت مرتبطة بعلاقة طردية لكل فقرة مع البعد الذي تنتمي إليه وبالتالي حققت الاستبانة الاتساق الداخلي.
- يوجد مستوى إدراك متوسط لمتغير التحفيز العمومي من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية لولاية المسيلة.
- يوجد مستوى إدراك مرتفع لمتغير الأداء المتميز من وجهة نظر أساتذة قطاع التربية لولاية المسيلة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين التحفيز العمومي والأداء المتميز للعاملين بالقطاع العمومي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الحوافز المادية والإنجاز للعاملين بالقطاع العمومي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الحوافز المادية والمبادرة والإبداع للعاملين بالقطاع العمومي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الحوافز المادية والاستمرارية في التميز للعاملين بالقطاع العمومي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الحوافز المعنوية والإنجاز للعاملين بالقطاع العمومي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الحوافز المعنوية والمبادرة والإبداع للعاملين بالقطاع العمومي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الحوافز المعنوية والاستمرارية في التميز للعاملين بالقطاع العمومي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  لاتجاهات عينة الدراسة نحو التحفيز العمومي تعزى للمتغير سنوات العمل لصالح الفئة أكثر من 15 سنة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  لاتجاهات عينة الدراسة نحو الأداء المتميز تعزى للمتغير السن لصالح الفئة 36-45.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  لاتجاهات عينة الدراسة نحو الأداء المتميز تعزى للمتغير المستوى التعليمي لصالح الفئة "دراسات عليا"

## اقتراحات الدراسة:

- بالرغم من تحديد قانون الوظيفة العمومية على بعض التحفيزات المادية للقطاعات الوظيفة العمومية، إلا أن قطاع التربية لم يحظ بتلك الخصوصية المطلوبة خاصة في سياسات التوظيف، وعليه فانه بات من الضروري التفكير في نظام قانوني خاص بهذا القطاع الحساس من آلية التوظيف الى التقاعد الى نظام المنح وكل ما تعلق بتسييره.
- إعادة التفكير في نظام التعويضات والمنح في الأطوار الثلاثة والحرص على ان لا تكون الفوارق المادية في أجور أساتذة الأطوار الثلاثة كبيرا، حفاظا على التوازن التعليمي بين مختلف المراحل التعليمية.
- من خلال الدراسات التطبيقية لهذا البحث تبين وجود خبرات ومهارات من حملة الدكتوراه والماجستير في هذا القطاع يكمن الاستفادة منها بنقل المعارف عن طريق الندوات والجلسات العلمية والاحتكاك.
- إعطاء الحوافز المعنوية الاهتمام البالغ خاصة بما تعلق بالتقدير والثناء على الموظفين، مما يزيد من فرص ولأئهم للمنظمة ويشعرهم بالاطمئنان ومن ثمة تحسين أداءهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- تكثيف الدورات التدريبية والتكوينية للأستاذ خلال فترات منتظمة وفي جميع الأطوار خاصة باستخدام التكنولوجيا والمعلوماتية وتحفيزهم على ذلك باستحداث مقابل مادي لهذا الغرض وهذا بهدف زيادة فرص الوصول الى الأداء المتميز.
- التفكير في حل مشكلة الاكتظاظ في المؤسسات التعليمية ببناء هياكل تعليمية جديدة، وهذا حفاظا على الجانب المعنوي للمعلم والمتعلم معا.
- إشراك الأستاذ في عملية اتخاذ القرار وكذا تحديد أهداف العملية التعليمية وإجراء تقييمات دورية لها تمكن من إصلاح الأخطاء وتدارك النقائص.
- تطبيق اليات التحفيز العمومي في القطاع الخاص ما من شأنه ان يغير فكر التوجه للعمل فقط في القطاع العام دون سواه خاصة في مجتمعنا.

## أفاق الدراسة:

رغم تناولنا لموضوع التحفيز والأداء المتميز المرتبط بالسلوك الإنساني الذي يعتبر ميدان واسعاً ومتشعباً، ما يزال القطاع العمومي بيئة ومناخاً خصباً للمزيد من الدراسات والأبحاث خاصة مع التغير الإيجابي لدور هذا القطاع في المجتمع وكذا حتمية التوازن الاقتصادي التي يفرضها وجوده جنباً إلى جنب مع القطاع الخاص، وعليه فإن تناول دراسات مقارنة في مستويات الأداء المتميز بين المنظمات العمومية الاقتصادية والمنظمات الخاصة يعتبر حسب علمنا ضرورة علمية خاصة مع حداثة هذا المصطلح وكذا التطور التكنولوجي والمتسارع يوماً بعد يوم.



# المراجع



## المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2013.
2. براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2018.
3. صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
4. عبد الباري ابراهيم دره، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
5. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وعبد العزيز بن سلطان العنقري، إدارة الموارد البشرية- لمواجهة التحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين، دار المربة للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015.
6. علي السلمي، إدارة التميز- نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
7. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، بدون طبعة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
8. عبد الله إبراهيم الدرهمي، حسين صالح الطافري، ترجمة نخي مطلا خكيس، إدارة الجودة الشاملة "الموارد البشرية والأداء المؤسسي"، 2017.
9. عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتلة مدبولي، 1999.
10. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية "بعد استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
11. لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي "مفاهيم ونظريات"، المتقف للنشر والتوزيع، 2018.
12. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة الزبائن، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2015.
13. محمد الطاهر الخلف، مصطفى يوسف كافي، هبة مصطفى كافي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017.
14. محمد الطيب وآخرون، مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 2005.

15. محمد عبد المنعم شعيب، إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات "منظور تطبيقي"، المنهل، 2014.
16. مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009.
17. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز "أساليب التحفيز الوظيفي الفعال"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009.
18. منصور محمد اسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الثانية، صنعاء، اليمن، 2013.
19. مهدي صالح مهدي السامرائي، نظريات الغرائز والدوافع والحوافز والحاجات الإنسانية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2022.
20. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية "تدريبات عملية"، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، الطبعة الثانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
21. هيثم العناني، الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان 2002.
22. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية "رؤية استراتيجية"، كلية التجارة جامعة القاهرة، مصر، 2003.
23. حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، الطبعة الرابعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
24. جاري ديسلر، ترجمه محمد سيد احمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية.
25. رايس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.
26. رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004.
27. نهاد عمر السبيعي، إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية في الدانمارك، 2011.
28. محمد اسماعيل جميل، 477 مصطلح في إدارة الموارد البشرية.

## المقالات:

1. بلوناس عبد الله ولمجد بوزيدي، تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال، أبعاد اقتصادية، المجلد 1، العدد 1، 2011.

2. منصر حسان و عيشوش محمد الحافظ، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 8، العدد 2، 2024.
3. نورالدين مزهود قدور، إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 1، العدد 2، 2018.
4. اسماء مراد صالح مراد، معايير مقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد 12، 2019.
5. إسماعيل سيبوكر ، نجلاء نجاعي، أهمية المنهج الوصفي للبحث في العلوم الإنسانية، مقاليد، العدد 16، 2019.
6. أسيل علي مزهر، أثر الأبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 13، 2009.
7. الحاج نعاس خديجة ونوري منير، درجة تطبيق معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين بها، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 21، 2019.
8. الدعي وعلاء فرحان طالبو كمونة، علي عبد الأمير عبد الحسين، "دور اللاملموسيات في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 8، 2013.
9. أمنية خير توفيق، إعادة الهندسة الإدارية كمدخل لتميز مؤسسات المعرفة، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، المجلد 5، العدد 2، 2018.
10. بوالشرش نورالدين، العيادي مريم، التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 29، 2017.
11. بوشعور رضية، الموارد البشرية وأبعادها الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتوازن، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 2، العدد 1، 2011.
12. تحية طلال نصر، مدى فاعلية الحافز المعنوي في رفع مستوى أداء العاملين بشركات السياحة المصرية، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد 15، العدد 3، 2021.
13. حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 34، 2013.

14. خليل إبراهيم إسماعيل الزبيدي، سالي إبراهيم أحمد السامرائي، تأثير الحوكمة في تحقيق الأداء المتميز دراسة تطبيقية في عينة من الجامعات العراقية الأهلية، المجلة الدولية لضمان الجودة، المجلد 2، العدد2، 2019.
15. ديلمي لخضر وسحنون محمد، نظرية النهاية المركزية والاستدلال الإحصائي، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 04، 2013.
16. زاهية توام ولطيفة كلاخي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24 العدد: 1 السنة: 2021.
17. سعود عبيد الرشيد وأخرون، دور الحوافز المادية والمعنوية على كفاءة أداء الكوادر الصحية بمستشفيات مدينة الرياض، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 6، العدد 28، 2022.
18. شبلي إسماعيل سويطي، الاستثمار في راس المال البشري ودوره في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، مجله الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد 28، عدد 3، 2020.
19. شوقي قبطان، النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 01، 2014، ص 112.
20. شيماء عبد مطر وأخرون، الرضا الوظيفي وعلاقته بدافع الإنجاز لدى مدرسي ومدرسات كلية التربية الرياضية في الجامعة المستنصرية، الجامعة المستنصرية، 2015.
21. طاطاي كمال، الإدارة المفتوحة كنموذج ومنهج في الإدارة الجزائرية لتحقيق التغيير الفعال، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة سعد دحلب البليدة، العدد 4، 2010،
22. طلحة عبد القادر ويزيد قادة، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2019، ص 1013.
23. عبد الفتاح بوخمخ، زهية عزيزون، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 5، 2008.
24. علي قاسم حسن العبيدي، جاسم عيدان براك المعموري، علي كريم الخفاجي، اثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقويم أداء منظمات الأعمال دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مجلة جامعة بابل، المجلد 18 العدد 2، 2010.
25. فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 5، العدد 14، 2019.

26. مجمع عبد العالي، دور نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، المجلد 7، العدد 1، 2018.
27. محمد بن سعد أبوحيمد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، 2020.
28. محمد جبوري وآخرون، قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية على الالتزام التنظيمي للموظفين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 9، العدد 2، 2020.
29. محمد عبد الحميد محمد وآخرون، التحفيز من منظور إسلامي ودوره في جودة الأداء، مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بكفر الشيخ، المجلد 2، العدد 1، 2017.
30. محمود بوطي، الأزهر ضيف، حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 4، 2020.
31. مصطفى يونسى وسعد مزرق، النموذج الجزائري للجودة ودوره في تحسين الجودة بالمؤسسات الجزائرية، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد 2، 2014.
32. مضايي محمد الشعلان و نوره محمد البليهد، الحوافز المادية والمعنوية واثرها على مستوى الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية، المجلة التربوية، العدد 40، 2015.
33. منى محمد موسى عبد الحميد، تأثير كفاءة سياسات الأجور والحوافز على تحسين الإنتاجية بالمنظمة، المجلد 10، العدد 3، 2019.
34. منير عباس، آثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 35 العدد 01، 2019.
35. نادية زحاف المزادة مقداد وبابا عبد القادر، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 7، العدد 12، 2017.
36. قصير بن عودة ومختار بوب، نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير مواصفات الأيزو 9000، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، 2019.
37. هدى محمد سليمان، الأداء المتميز الإداري المراكز الوطنية لرعاية الموهبة الرياضية التخصصية في العراق، المجلد 17، العدد 4، 2018.
38. هنار إبراهيم أمين، دور مهارات التفكير الإبداعي في تحقيق الأداء المتميز، المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 03، العدد 01، 2021.

39. وهبه مسعي ونوال بوعلاق، التحفيز كعاد أحد اهم الممارسات إدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز، مجله اقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 02، 2020.
40. غربال أحلام ، متطلبات تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 16، العدد 01، 2022.

#### الرسائل والأطروحات:

1. بوفارس عبد الرحمان، البيئة الثقافية وعلاقتها بتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2018/2017.
2. بومدين يوسف، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علو. التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلو. التسيير، جامعة الجزائر. 2006.
3. بيسار عبد المطلب، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسات الأعمال، أطروحة دكتوراه، علوم في علوم التسيير، دون ذكر التخصص، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017/2016.
4. بيل صوفي، أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارة العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير جامعه المسيلة، 2018.
5. تغريد عيد الجعبري، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2006.
6. حمياني صبرينة، أطروحة دكتوراه غير منشورة بعنوان 'اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة القيادة الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية'، 2019، جامعة الجلفة، الجزائر
7. خالد علي أبو علان ، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2016.
8. خروطي صالح، نظام التحفيز وعلاقته بأداء الكفاءات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة باجي مختار- عنابة، 2019/2018.

9. خلايفة العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصحية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016/2015.
10. طابي سيد علي، مساهمة التحفيز في تحسين أداء المورد البشري، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة، 2015/2014.
11. عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2008.
12. عبد المجيد أحمد سعيد البلوشي، أثر التحفيز على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، 2023.
13. عبد القادر هاملي، أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2017/2016.
14. غريال أحلام، أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2022/2021، ص 70.
15. فوزية برسولي، اثر التمكين في الأداء البشري، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2018/2017.
16. كراشة فاطمة الزهراء، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة باتنة 1، 2021/2020.
17. ليازيد وهيبية، فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعه أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2014 /2013.
18. ناسلية رباحي، دوافع استخدام الشباب الجزائري لشبكات التواصل الاجتماعي، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الإعلام والاتصال، قسم علوم الاتصال، جامعة الجزائر 3، 2020/2019.

19. ديب نورة، دور تقييم أداء العاملين في تحسين فعالية سياسة التحفيز، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 2016/2015.
20. ديجي وهيبة، دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة - مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2013/2012.
21. أفراح خضير عبد الرضا الغانمي، تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، العراق.
22. الهاشمي ربيعي، دور النزاهة الاستراتيجية في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار الجزائر، 2021/2020.
23. حازم خميس ابو سمره، الضوء الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، رسالة الماجستير، تخصص الإدارة والقيادة، جامعه الأقصى، 2017.
24. نورة بوعلاقة، دور إدارة التغيير في تميز أداء المنظمات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدينة، 2021/2020.
25. بلهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، رسالة الماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2007.

#### الملتقيات والمؤتمرات والندوات:

1. أحمد خليلي، الأخضر صياحي، إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق تميز الأداء في المنظمات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، جامعة المسيلة، الجزائر، 10 نوفمبر 2017.

#### المنشورات:

1. الجريدة الرسمية عدد 50 المؤرخة في 21 جويلية 2002.
2. مصلحة التمدريس والامتحانات بمديرية التربية لولاية المسيلة.

## المراجع باللغة الأجنبية

الكتب:

1. Jiatao Li et Zhenzhen Xie, « **Incentives** », in *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*, éd. par Mie Augier et David J. Teece (London: Palgrave Macmillan UK, 2016), 1-6, [https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2\\_582-1](https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_582-1)
2. Marjaana Gunkel, « **Incentive Design** », in *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*, éd. par Mie Augier et David J. Teece (London: Palgrave Macmillan UK, 2016), 1-2, [https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2\\_693-1](https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_693-1).
3. Steven , Thompson K, *Sampling*, 3rd Edition, 2012.
4. Maslow's Hierarchy of Needs “Gain vital insights into how to motivate people”, (*Management & Marketing*), 50MINUTES, (2015),
5. Donald E. Campbell, ***Incentives: Motivation and the Economics of Information***, 2nd ed (Cambridge [England]: Cambridge University Press, 2006).
6. Jean-Jacques Laffont et David Martimort, ***The theory of incentives: the principal-agent model*** (Princeton, N.J: Princeton University Press, 2002).
7. Malcolm Carlaw, éd., ***Managing and Motivating Contact Center Employees: Tools and Techniques for Inspiring Outstanding Performance from Your Frontline Staff*** (New York: McGraw-Hill, 2003).
8. Michael Pidd, ***Measuring the performance of public services: principles and practice*** (Cambridge ; New York: Cambridge University Press, 2012).
9. Laurence J. O’Toole et Kenneth J. Meier, ***Public Management: Organizations, Governance, and Performance*** (Cambridge: Cambridge Univ. Press, 2011).

المقالات:

1. Abdelhak Tir ,***The Impact of Incentives on Functionality Performance***, El-Manhel Economy, volume 06, Number 02, 2024.
2. Al-Sali, ***The Role of Competency Management in Achieving Outstanding Performance in Educational Institutions in the Najran Region - A Proposed Scenario***. *International Journal of Learning Management Systems*, Vol 10, N 2, 2023.
3. Al-Sali, ***The Role of Competency Management in Achieving Outstanding Performance in Educational Institutions in the Najran Region - A Proposed Scenario***. *International Journal of Learning Management Systems*, Vol 10, N 2, 2023.
4. Aulia Putri Tantular, ***The Role of Extrinsic Motivation as a Mediator between Job Market onsiderations and Financial Rewards for Student Career Selection***, *Luxury: Landscape of Business Administration*, 1(2), 2023.
5. Christopher P. Cerasoli, Jessica M. Nicklin, et Michael T. Ford, « ***Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis.*** », *Psychological Bulletin* 140, no 4 (2014),, <https://doi.org/10.1037/a0035661>.
6. Mohammed Wahib Abd et al, ***Incentives in achieving job satisfaction***, *Route Educational & Social Science Journal*, Volume 9, Issue 6, 2022.

7. Tony Docan-Morgan, **Positive and Negative Incentives in the Classroom: An Analysis of Grading Systems and Student Motivation**, *Journal of Scholarship of Teaching and Learning*, Vol. 6, No. 2, 2006.
8. Mohsen Bahmani-OSKooee, Bob Feinberg, **The effect of work discipline on employee job satisfaction with incentives as an intervening variable**, *Medical Research, Nursing, Health and Midwife Participation*, Vol. 3 No. 4, 2022.
9. John Zysman, Alexander, **The effect of work discipline on employee performance with incentives as intervening variables**, *Medical Research, Nursing, Health and Midwife Participation*, Vol. 1 No. 4, 2020.
10. Bayad Jamal Ali1, Govand Anwar, **An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction**, *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)* 5(2)-2021.
11. Oluwatosin Adebayo, **Evaluate the influence of classical and human relations approaches in management today**, *Management*, Vol 1, N 2, ,2020.
12. Monetary Incentives And Employee Performance Of Manufacturing Firms In Anambra State, *International Journal of Innovative Finance and Economics Research* 8(1):10-22, Jan.-Mar., 2020, p 20.
13. Mulyati et al., « **Effect of Human Resources Quality, Performance Evaluation, and Incentives on Employee Productivity at Raharja High School** », *APTISI Transactions on Management (ATM)* 7, no 1 (7 février 2022): 1-7, <https://doi.org/10.33050/atm.v7i1.1732>.
14. Rida Qotrotul, Ilham Adnansyah, et Nugri Mohammad Nugraha, « **The effect of skill and incentives on employee performance at RSUD Dr. Soekardjo Tasikmalaya** », *Management and Business Review* 5, n° 1 (8 juin 2021): 18-28, <https://doi.org/10.21067/mbr.v5i1.5374>.
15. Yovav Eshet et Itzhak Harpaz, « **Outstanding Employees Performance: Personality Traits, Innovation and Knowledge Management** », 2021, <https://doi.org/10.24251/HICSS.2021.611>.
16. Ibrahim Bafadal et al., « **Primary School Principal Performance Measurement** », *2nd Early Childhood and Primary Childhood Education (ECPE 2020)*, Malang, Indonesia: Atlantis Press, 2020), <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201112.004>.
17. Âta GHALEM et al., « **Performance: A concept to define** », 2016, <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24800.28165>.
18. Mona Saeed Mohamed et al , **Effect of Organizational Excellence and Employee Performance on Organizational Productivity Within Healthcare Sector in the UAE**, *Journal of Engineering and Applied Sciences* 13(15), 2018
19. Anastasios D. Diamantidis et Prodromos Chatzoglou, « **Factors Affecting Employee Performance: An Empirical Approach** », *International Journal of Productivity and Performance Management* 68, no 1 (14 janvier 2019): 171-193, <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>

## الرسائل والأطروحات:

1. Mohamed Yacine SOUID, **Contribution de la motivation à la performance des employés**, *Management*, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 2014/2015.

2. *Abraham Johannes Oberholster, The motivation of npo workers for accepting international assignments, Doctor of business administration, Nova Southeastern University, 2011.*
3. *Boudour nesrine epse salem, La formation et la motivation: facteurs de développement des compétences, doctorat en sciences, Sciences Commerciales, Ecole des hautes études commerciales, 2013,*

#### الملتقيات والمؤتمرات والندوات:

1. *Sudi Apaka, Sefer Gümüşb, A research about the effect of the leadership qualities of public administrators on the motivation of the employees, 4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, 2015.*

#### المواقع الالكترونية:

1. <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/320164>.
2. <https://aafaq.kku.edu.sa/news>
3. <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/129662>
4. <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/320164>.
5. <https://www.education.gov.dz>.
6. <https://nicetopic.net/> consulter le 20/04/2024.



# الملاحق



## ملحق رقم 01: قائمة المحكمين

لقب واسم المحكم	الصفة	مكان العمل
أ.د بن واضح الهاشمي	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر
أ.د حوحو مصطفى	أستاذ التعليم العالي	جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان - الجزائر
أ.د بيسار عبد المطلب	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر
أ.د قروش عيسى	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر
أ.د زاوش رضا	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر
أ.د عسلي نور الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر
د سعودي مفتاح	أستاذ محاضر أ	جامعة فرحات عباس سطيف -1- الجزائر
سعودي المبروك	مدير ثانوية	ثانوية عبد الحميد بن باديس - بلدية حمام الضلعة - مديرية التربية لولاية المسيلة - الجزائر
بابش علي	مفتش التعليم الأساسي ط1	المقاطعة 6 حمام الضلعة - مديرية التربية لولاية المسيلة - الجزائر
سعودي البشير	مدير مدرسة ابتدائية	المدرسة الابتدائية جعيجع بوقرة - بلدية حمام الضلعة - مديرية التربية لولاية المسيلة - الجزائر

## ملحق رقم 02: الاستمارة



جامعة زيان عاشور – الجلفة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

استبانة حول موضوع:

" دور آليات التحفيز العمومي في تحقيق الأداء المتميز "  
من وجهة نظر أساتذة المؤسسات التربوية العمومية "مديرية التربية لولاية المسيلة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (LMD) في علوم التسيير

المشرف: أ.د بورقبة قويدر

الطالب: علال على

### استبانة بحث ميداني

في إطار البحث العلمي نضع بين أيديكم هذه الاستبانة، راجين منكم قراءة كل عبارة من العبارات قراءة متأنية ووضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون به. نأمل منكم الدقة في الإجابة التي ستنعكس بالتأكد على دقة النتائج التي سيتم التوصل إليها، علما ان إجاباتكم ستعامل بسرية تامة وأنها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شكرا على حسن تعاونكم معنا

الجزء الأول: المعلومات الشخصية:

انثى

ذكر

1-الجنس:

2- السن:  أقل من 25 سنة  من 25 الى 35 سنة

من 36 الى 45 سنة  أكثر من 45 سنة

3- المستوى التعليمي  ثانوي فاقل  جامعي  دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)

4 - إجمالي سنوات العمل  اقل من 5 سنوات  من 05 الى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

### الجزء الثاني: التحفيز

رقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>بعد التحفيز المادي</b>						
1	حصلت على زيادات في الأجر أثناء ممارسة عملي					
2	أحصل على مكافآت تعويضا عن العمل الإضافي					
3	أحصل على علاوات دورية					
4	أحصل على منحة الأقدمية في العمل					
5	تسهل المؤسسة على تقديم ترقيات وفق الاجراءات القانونية					
6	أرى أن نظام الترقية الحالي يساعد على الأداء الوظيفي الفعال					
7	تمنحني المؤسسة قروضا في المناسبات الاجتماعية					
8	توفر لي المؤسسة منحة النقل أو وسيلة نقل					
9	تتكفل المؤسسة بإطعامي (مطعم داخلي / تعاقد مع مطعم خارجي)					
10	تمنحني المؤسسة منحة بدل سكن او توفر لي سكن وظيفي					
<b>بعد الحوافز المعنوية</b>						
11	تولي المؤسسة أهمية بالغة لتقديم شهادات التقدير والأوسمة					

					تسهر المؤسسة على مشاركتي في الدورات التدريبية لتحسين أداء عملي	12
					تشجعتني المؤسسة على مواصلة دراسات عليا لتحسين أدائي	13
					تسهل المؤسسة عملية تحويل الموظفين لتحسين ظروفهم الاجتماعية	14
					تشاركني المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات	15
					أشعر بالرضا على نظام الترقيات بالمؤسسة	16
					تخصص المؤسسة أماكن للراحة	17
					أشعر بان عملي بالمؤسسة أمر يدعو للفخر	18
					معاملة رئيسي المباشر في العمل تزيد من جهودي	19

الجزء الثالث: الأداء المتميز

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	الرقم
<b>بعد الانجاز</b>						
					أحقق إنجازات ونتائج مميزة تنال التقدير والثناء	20
					أشعر أنني قدوة حسنة لزملائي في مجال بذل الجهد	21
					تتيح لي وظيفتي فرص التطوير في أسلوب العمل	22
					أملك مهارات مختلفة استخدمها في انجاز مهامي بكفاءة	23
					استفيد من التكنولوجيا الحديثة في انجاز مهامي	24
					أحرص على تطوير أدائي ومهاراتي بشكل مستمر	25
					انجز مهامي بدقة تقاديا للأخطاء	26
					أحترم مواعيد العمل الرسمية داخل المؤسسة	27
					أوظف مهاراتي وقدراتي لإنجاز الاعمال المطلوبة	28
					تتيح لي وظيفتي فرص التطوير في أسلوب العمل	29
<b>بعد المبادرة والابداع</b>						
					أقدم بشكل شبه منتظم أفكار وأساليب عمل فعالة	30
					تساهم قدراتي في العمل في تحقيق أفضل أداء	31
					أملك قدرات إبداعية تساهم في أنجاز العمل	32
					تؤثر إقتراحاتي ومبادراتي بشكل إبداعي في تطوير	33

					الأداء	
					أحرص على تطوير معارفي ومهاراتي في مجالات الإبتكار والإبداع	34
					أحرص على مدى تطبيق ما أقدمه من إقتراحات ومبادرات	35
<b>بعد الاستمرارية في التميز</b>						
					أضع معايير لجودة العمل تفوق المعايير الموضوعة من قبل المؤسسة	36
					أطمح للحصول على مناصب عليا في المؤسسة	37
					لدي القدرة على الاستمرار في تحمل المسؤولية	38
					أحرص المؤسسة على تجديد المعدات والوسائل باستمرار	39

شكرا على تفهمكم

**ملحق رقم 03: مخرجات SPSS**

معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه من المحور الأول

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	الحوافز المادية
Q1	1	.373**	.347**	.325**	.300**	.204**	.235**	.212**	.206**	.224**	.478**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
Q2	.373**	1	.574**	.465**	.365**	.189**	.451**	.537**	.391**	.535**	.748**
	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
Q3	.347**	.574**	1	.376**	.372**	.214**	.394**	.457**	.403**	.481**	.705**
	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
Q4	.325**	.465**	.376**	1	.298**	.205**	.306**	.320**	.184**	.356**	.561**
	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
Q5	.300**	.365**	.372**	.298**	1	.184**	.330**	.310**	.236**	.386**	.563**
	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
Q6	.204**	.189**	.214**	.205**	.184**	1	.280**	.273**	.214**	.292**	.464**
	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
Q7	.235**	.451**	.394**	.306**	.330**	.280**	1	.684**	.433**	.584**	.731**
	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
Q8	.212**	.537**	.457**	.320**	.310**	.273**	.684**	1	.569**	.709**	.797**
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
Q9	.206**	.391**	.403**	.184**	.236**	.214**	.433**	.569**	1	.555**	.660**
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
Q10	.224**	.535**	.481**	.356**	.386**	.292**	.584**	.709**	.555**	1	.805**
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
الحوافز	.478**	.748**	.705**	.561**	.563**	.464**	.731**	.797**	.660**	.805**	1
المادية	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الحوافز المعنوية و فقراتها

	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	الحوافز المعنوية
Q11	1	.622**	.606**	.628**	.509**	.455**	.597**	.239**	.321**	.806**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
Q12	.622**	1	.593**	.575**	.425**	.398**	.445**	.228**	.275**	.736**
	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
Q13	.606**	.593**	1	.676**	.462**	.397**	.508**	.292**	.295**	.779**
	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
Q14	.628**	.575**	.676**	1	.476**	.462**	.576**	.326**	.326**	.815**
	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
Q15	.509**	.425**	.462**	.476**	1	.413**	.395**	.317**	.392**	.693**
	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
Q16	.455**	.398**	.397**	.462**	.413**	1	.503**	.297**	.289**	.672**
	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
Q17	.597**	.445**	.508**	.576**	.395**	.503**	1	.250**	.172**	.724**
	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.001	.000
	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
Q18	.239**	.228**	.292**	.326**	.317**	.297**	.250**	1	.407**	.504**
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
Q19	.321**	.275**	.295**	.326**	.392**	.289**	.172**	.407**	1	.533**
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000		.000
	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
الحوافز المعنوية	.806**	.736**	.779**	.815**	.693**	.672**	.724**	.504**	.533**	1
فقراتها	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
عنوانها	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الإنجاز و فقراته

	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	الإنجاز
Q20	1	.435**	.388**	.291**	.161**	.317**	.271**	.296**	.367**	.348**	.555**
		.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
Q21	.435**	1	.363**	.439**	.152**	.347**	.302**	.271**	.365**	.328**	.564**
	.000		.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
Q22	.388**	.363**	1	.368**	.194**	.281**	.248**	.177**	.333**	.609**	.629**
	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000
	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
Q23	.291**	.439**	.368**	1	.323**	.419**	.252**	.183**	.275**	.283**	.545**
	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
Q24	.161**	.152**	.194**	.323**	1	.390**	.302**	.194**	.214**	.152**	.440**
	.002	.003	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.003	.000
	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
Q25	.317**	.347**	.281**	.419**	.390**	1	.483**	.401**	.394**	.323**	.557**
	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
Q26	.271**	.302**	.248**	.252**	.302**	.483**	1	.364**	.450**	.370**	.502**
	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
Q27	.296**	.271**	.177**	.183**	.194**	.401**	.364**	1	.445**	.285**	.500**
	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
Q28	.367**	.365**	.333**	.275**	.214**	.394**	.450**	.445**	1	.383**	.555**
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
Q29	.348**	.328**	.609**	.283**	.152**	.323**	.370**	.285**	.383**	1	.628**
	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000		.000
	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
الإنجا	.555**	.564**	.629**	.545**	.440**	.557**	.502**	.500**	.555**	.628**	1
ز	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المبادرة و الإبداع

		Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	المبادرة
Q30	Pearson Correlation	1	.431**	.325**	.347**	.367**	.330**	.537**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	381	381	381	381	381	381	381
Q31	Pearson Correlation	.431**	1	.343**	.350**	.351**	.337**	.526**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	381	381	381	381	381	381	381
Q32	Pearson Correlation	.325**	.343**	1	.412**	.482**	.260**	.590**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	381	381	381	381	381	381	381
Q33	Pearson Correlation	.347**	.350**	.412**	1	.417**	.405**	.593**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	381	381	381	381	381	381	381
Q34	Pearson Correlation	.367**	.351**	.482**	.417**	1	.519**	.622**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	381	381	381	381	381	381	381
Q35	Pearson Correlation	.330**	.337**	.260**	.405**	.519**	1	.599**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	381	381	381	381	381	381	381
المبادرة	Pearson Correlation	.537**	.526**	.590**	.593**	.622**	.599**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	381	381	381	381	381	381	381

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الاستمرارية وأبعادها

		Q36	Q37	Q38	Q39	الاستمرارية
Q36	Pearson Correlation	1	.227**	.284**	.104*	.602**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.043	.000
	N	381	381	381	381	381
Q37	Pearson Correlation	.227**	1	.340**	.194**	.677**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	381	381	381	381	381
Q38	Pearson Correlation	.284**	.340**	1	.095	.648**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.063	.000
	N	381	381	381	381	381
Q39	Pearson Correlation	.104*	.194**	.095	1	.562**
	Sig. (2-tailed)	.043	.000	.063		.000
	N	381	381	381	381	381
الاستمرارية	Pearson Correlation	.602**	.677**	.648**	.562**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	381	381	381	381	381

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ارتباط كل من الابعاد والمتغيرات بالدرجة الاستبانة الكلية

		الحوفز المادية	الحوفز المعنوية	الإنجاز	المبادرة	الاستمرارية	الأستبانة
الحوفز_المادية	Pearson Correlation	1	.683**	.210**	.135**	.283**	.797**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.008	.000	.000
	N	381	381	381	381	381	381
الحوفز_المعنوية	Pearson Correlation	.683**	1	.374**	.201**	.441**	.861**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	381	381	381	381	381	381
الإنجاز	Pearson Correlation	.210**	.374**	1	.476**	.509**	.639**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	381	381	381	381	381	381
المبادرة	Pearson Correlation	.135**	.201**	.476**	1	.521**	.494**
	Sig. (2-tailed)	.008	.000	.000		.000	.000
	N	381	381	381	381	381	381
الاستمرارية	Pearson Correlation	.283**	.441**	.509**	.521**	1	.641**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	381	381	381	381	381	381
الأستبانة	Pearson Correlation	.797**	.861**	.639**	.494**	.641**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	381	381	381	381	381	381

## الوصف الإحصائي للمعينة

## الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	160	42.0	42.0	42.0
	أنثى	221	58.0	58.0	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25	9	2.4	2.4	2.4
	من 25 إلى 35	169	44.4	44.4	46.7
	من 36 إلى 45	131	34.4	34.4	81.1
	أكبر من 45	72	18.9	18.9	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## المستوى\_التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فأقل	19	5.0	5.0	5.0
	جامعي	304	79.8	79.8	84.8
	دراسات عليا	58	15.2	15.2	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## الأقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25	42	11.0	11.0	11.0
	من 5 إلى 15	215	56.4	56.4	67.5
	أكثر من 15	124	32.5	32.5	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## إجابات افراد العينة

## Q1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	11	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	30	7.9	7.9	10.8
	محايد	15	3.9	3.9	14.7
	موافق	241	63.3	63.3	78.0
	موافق بشدة	84	22.0	22.0	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## Q2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	70	18.4	18.4	18.4
	غير موافق	89	23.4	23.4	41.7
	محايد	38	10.0	10.0	51.7
	موافق	115	30.2	30.2	81.9
	موافق بشدة	69	18.1	18.1	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## Q3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	61	16.0	16.0	16.0
	غير موافق	69	18.1	18.1	34.1
	محايد	49	12.9	12.9	47.0
	موافق	145	38.1	38.1	85.0
	موافق بشدة	57	15.0	15.0	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## Q4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	17	4.5	4.5	4.5
	غير موافق	32	8.4	8.4	12.9
	محايد	25	6.6	6.6	19.4
	موافق	182	47.8	47.8	67.2
	موافق بشدة	125	32.8	32.8	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## Q5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	31	8.1	8.1	8.1
	غير موافق	52	13.6	13.6	21.8
	محايد	46	12.1	12.1	33.9
	موافق	170	44.6	44.6	78.5
	موافق بشدة	82	21.5	21.5	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## Q6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	67	17.6	17.6	17.6
	غير موافق	143	37.5	37.5	55.1
	محايد	36	9.4	9.4	64.6
	موافق	86	22.6	22.6	87.1
	موافق بشدة	49	12.9	12.9	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## Q7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	105	27.6	27.6	27.6
	غير موافق	108	28.3	28.3	55.9
	محايد	49	12.9	12.9	68.8
	موافق	68	17.8	17.8	86.6
	موافق بشدة	51	13.4	13.4	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## Q8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	122	32.0	32.0	32.0
	غير موافق	110	28.9	28.9	60.9
	محايد	38	10.0	10.0	70.9
	موافق	58	15.2	15.2	86.1
	موافق بشدة	53	13.9	13.9	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## Q9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	71	18.6	18.6	18.6
	غير موافق	79	20.7	20.7	39.4
	محايد	39	10.2	10.2	49.6
	موافق	118	31.0	31.0	80.6
	موافق بشدة	74	19.4	19.4	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## Q10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	107	28.1	28.1	28.1
	غير موافق	93	24.4	24.4	52.5
	محايد	37	9.7	9.7	62.2
	موافق	75	19.7	19.7	81.9
	موافق بشدة	69	18.1	18.1	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## Q11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	69	18.1	18.1	18.1
	غير موافق	98	25.7	25.7	43.8
	محايد	49	12.9	12.9	56.7
	موافق	115	30.2	30.2	86.9
	موافق بشدة	50	13.1	13.1	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## Q12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	46	12.1	12.1	12.1
	غير موافق	89	23.4	23.4	35.4
	محايد	66	17.3	17.3	52.8
	موافق	120	31.5	31.5	84.3
	موافق بشدة	60	15.7	15.7	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## Q13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	53	13.9	13.9	13.9
	غير موافق	98	25.7	25.7	39.6
	محايد	67	17.6	17.6	57.2
	موافق	103	27.0	27.0	84.3
	موافق بشدة	60	15.7	15.7	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## Q14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	57	15.0	15.0	15.0
	غير موافق	103	27.0	27.0	42.0
	محايد	54	14.2	14.2	56.2
	موافق	98	25.7	25.7	81.9
	موافق بشدة	69	18.1	18.1	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## Q15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	33	8.7	8.7	8.7
	غير موافق	77	20.2	20.2	28.9
	محايد	81	21.3	21.3	50.1
	موافق	136	35.7	35.7	85.8
	موافق بشدة	54	14.2	14.2	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## Q16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	67	17.6	17.6	17.6
	غير موافق	110	28.9	28.9	46.5
	محايد	71	18.6	18.6	65.1
	موافق	100	26.2	26.2	91.3
	موافق بشدة	33	8.7	8.7	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## Q17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	70	18.4	18.4	18.4
	غير موافق	103	27.0	27.0	45.4
	محايد	43	11.3	11.3	56.7
	موافق	112	29.4	29.4	86.1
	موافق بشدة	53	13.9	13.9	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## Q18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	10	2.6	2.6	2.6
	غير موافق	34	8.9	8.9	11.5
	محايد	62	16.3	16.3	27.8
	موافق	176	46.2	46.2	74.0
	موافق بشدة	99	26.0	26.0	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## Q19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	30	7.9	7.9	7.9
	غير موافق	26	6.8	6.8	14.7
	محايد	80	21.0	21.0	35.7
	موافق	159	41.7	41.7	77.4
	موافق بشدة	86	22.6	22.6	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## Q20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	1.3	1.3	1.3
	غير موافق	14	3.7	3.7	5.0
	محايد	43	11.3	11.3	16.3
	موافق	224	58.8	58.8	75.1
	موافق بشدة	95	24.9	24.9	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## Q21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	.3	.3	.3
	غير موافق	9	2.4	2.4	2.6
	محايد	64	16.8	16.8	19.4
	موافق	204	53.5	53.5	73.0
	موافق بشدة	103	27.0	27.0	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## Q22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	18	4.7	4.7	4.7
	غير موافق	53	13.9	13.9	18.6
	محايد	69	18.1	18.1	36.7
	موافق	164	43.0	43.0	79.8
	موافق بشدة	77	20.2	20.2	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## Q23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	.8	.8	.8
	غير موافق	8	2.1	2.1	2.9
	محايد	49	12.9	12.9	15.7
	موافق	216	56.7	56.7	72.4
	موافق بشدة	105	27.6	27.6	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## Q24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	1.6	1.6	1.6
	غير موافق	22	5.8	5.8	7.3
	محايد	28	7.3	7.3	14.7
	موافق	214	56.2	56.2	70.9
	موافق بشدة	111	29.1	29.1	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## Q25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	.5	.5	.5
	غير موافق	9	2.4	2.4	2.9
	محايد	22	5.8	5.8	8.7
	موافق	218	57.2	57.2	65.9
	موافق بشدة	130	34.1	34.1	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## Q26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	.3	.3	.3
	غير موافق	4	1.0	1.0	1.3
	محايد	25	6.6	6.6	7.9
	موافق	217	57.0	57.0	64.8
	موافق بشدة	134	35.2	35.2	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## Q27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	.8	.8	.8
	محايد	16	4.2	4.2	5.0
	موافق	187	49.1	49.1	54.1
	موافق بشدة	175	45.9	45.9	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## Q28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	.3	.3	.3
	محايد	15	3.9	3.9	4.2
	موافق	215	56.4	56.4	60.6
	موافق بشدة	150	39.4	39.4	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## Q29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	9	2.4	2.4	2.4
	غير موافق	45	11.8	11.8	14.2
	محايد	58	15.2	15.2	29.4
	موافق	175	45.9	45.9	75.3
	موافق بشدة	94	24.7	24.7	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## Q30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	.3	.3	.3
	غير موافق	11	2.9	2.9	3.1
	محايد	61	16.0	16.0	19.2
	موافق	249	65.4	65.4	84.5
	موافق بشدة	59	15.5	15.5	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## Q31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	.5	.5	.5
	غير موافق	3	.8	.8	1.3
	محايد	38	10.0	10.0	11.3
	موافق	248	65.1	65.1	76.4
	موافق بشدة	90	23.6	23.6	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## Q32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	11	2.9	2.9	2.9
	محايد	63	16.5	16.5	19.4
	موافق	233	61.2	61.2	80.6
	موافق بشدة	74	19.4	19.4	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## Q33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	.5	.5	.5
	غير موافق	20	5.2	5.2	5.8
	محايد	94	24.7	24.7	30.4
	موافق	192	50.4	50.4	80.8
	موافق بشدة	73	19.2	19.2	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## Q34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	.5	.5	.5
	غير موافق	15	3.9	3.9	4.5
	محايد	65	17.1	17.1	21.5
	موافق	210	55.1	55.1	76.6
	موافق بشدة	89	23.4	23.4	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## Q35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	.8	.8	.8
	غير موافق	9	2.4	2.4	3.1
	محايد	49	12.9	12.9	16.0
	موافق	233	61.2	61.2	77.2
	موافق بشدة	87	22.8	22.8	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## Q36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	27	7.1	7.1	8.1
	محايد	117	30.7	30.7	38.8
	موافق	160	42.0	42.0	80.8
	موافق بشدة	73	19.2	19.2	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## Q37

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	14	3.7	3.7	3.7
	غير موافق	44	11.5	11.5	15.2
	محايد	88	23.1	23.1	38.3
	موافق	128	33.6	33.6	71.9
	موافق بشدة	107	28.1	28.1	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## Q38

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	14	3.7	3.7	3.7
	غير موافق	30	7.9	7.9	11.5
	محايد	32	8.4	8.4	19.9
	موافق	195	51.2	51.2	71.1
	موافق بشدة	110	28.9	28.9	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## Q39

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	34	8.9	8.9	8.9
	غير موافق	74	19.4	19.4	28.3
	محايد	78	20.5	20.5	48.8
	موافق	131	34.4	34.4	83.2
	موافق بشدة	64	16.8	16.8	100.0
	Total	381	100.0	100.0	

## مستويات إدراك متغيرات الدراسة وأبعادها

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الحوافز_المادية	381	1.20	5.00	3.1478	.86507
الحوافز_المعنوية	381	1.00	5.00	3.1864	.87932
الإنجاز	381	2.20	8.90	4.0955	.54691
المبادرة	381	2.17	11.00	3.9886	.61691
الاستمرارية	381	1.80	5.00	3.7386	.61104
الحوافز	381	1.37	5.00	3.1661	.80004
الاداء	381	2.60	6.25	3.9776	.47971
Valid N (listwise)	381				

ارتباط أبعاد التحفيز العمومي وأبعاد الأداء المتميز

		الحوافز المادية	الحوافز المعنوية	الإنجاز	المبادرة	الاستمرارية	الاستبانة
الحوافز المادية	Pearson Correlation	1	.683**	.210**	.135**	.283**	.797**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.008	.000	.000
	N	381	381	381	381	381	381
الحوافز المعنوية	Pearson Correlation	.683**	1	.374**	.201**	.441**	.861**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	381	381	381	381	381	381
الإنجاز	Pearson Correlation	.210**	.374**	1	.476**	.509**	.639**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	381	381	381	381	381	381
المبادرة	Pearson Correlation	.135**	.201**	.476**	1	.521**	.494**
	Sig. (2-tailed)	.008	.000	.000		.000	.000
	N	381	381	381	381	381	381
الاستمرارية	Pearson Correlation	.283**	.441**	.509**	.521**	1	.641**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	381	381	381	381	381	381
الاستبانة	Pearson Correlation	.797**	.861**	.639**	.494**	.641**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	381	381	381	381	381	381

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

إختبار الفرضية الرئيسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.364 <sup>a</sup>	.132	.130	.44743

a. Predictors: (Constant), الحوافز

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	11.574	1	11.574	57.813	.000 <sup>b</sup>
Residual	75.872	379	.200		
Total	87.446	380			

a. Dependent Variable: الاداء

b. Predictors: (Constant), الحوافز

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	3.287	.094		35.086	.000
	الحوافز	.218	.029	.364	7.603	.000

a. Dependent Variable: الاداء

### اختبار الفرضية الفرعية الأولى

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.210 <sup>a</sup>	.044	.041	.53546

a. Predictors: (Constant), الحوافز\_المادية

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.996	1	4.996	17.424	.000 <sup>b</sup>
	Residual	108.667	379	.287		
	Total	113.662	380			

a. Dependent Variable: الإنجاز

b. Predictors: (Constant), الحوافز\_المادية

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	3.678	.104		35.489	.000
	الحوافز_المادية	.133	.032	.210	4.174	.000

a. Dependent Variable: الإنجاز

### إختبار الفرضية الفرعية الثانية

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.135 <sup>a</sup>	.018	.016	.61208

a. Predictors: (Constant), الحوافز\_المادية

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.629	1	2.629	7.016	.008 <sup>b</sup>
	Residual	141.989	379	.375		
	Total	144.617	380			

a. Dependent Variable: المبادرة  
b. Predictors: (Constant), الحوفز\_المادية

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	3.686	.118		31.111	.000
	الحوفز_المادية	.096	.036	.135	2.649	.008

a. Dependent Variable: المبادرة

### إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.283 <sup>a</sup>	.080	.078	.58681

a. Predictors: (Constant), الحوفز\_المادية

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.376	1	11.376	33.038	.000 <sup>b</sup>
	Residual	130.507	379	.344		
	Total	141.883	380			

a. Dependent Variable: الاستمرارية  
b. Predictors: (Constant), الحوفز\_المادية

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	3.109	.114		27.371	.000
	الحوفز_المادية	.200	.035	.283	5.748	.000

a. Dependent Variable: الاستمرارية

## إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.374 <sup>a</sup>	.140	.138	.50790

a. Predictors: (Constant), الحوفز\_المعنوية

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	15.895	1	15.895	61.617	.000 <sup>b</sup>
Residual	97.767	379	.258		
Total	113.662	380			

a. Dependent Variable: الإنجاز

b. Predictors: (Constant), الحوفز\_المعنوية

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.354	.098		34.252	.000
	الحوفز_المعنوية	.233	.030	.374	7.850	.000

a. Dependent Variable: الإنجاز

## اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.201 <sup>a</sup>	.040	.038	.60512

a. Predictors: (Constant), الحوفز\_المعنوية

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5.839	1	5.839	15.945	.000 <sup>b</sup>
Residual	138.779	379	.366		
Total	144.617	380			

a. Dependent Variable: المبادرة

b. Predictors: (Constant), الحوفز\_المعنوية

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	3.539	.117		30.335	.000
	الحوفز_المعنوية	.141	.035	.201	3.993	.000

a. Dependent Variable: المبادرة

### اختبار الفرضية الفرعية السادسة

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.441 <sup>a</sup>	.195	.193	.54906

a. Predictors: (Constant), الحوفز\_المعنوية

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27.626	1	27.626	91.636	.000 <sup>b</sup>
	Residual	114.257	379	.301		
	Total	141.883	380			

a. Dependent Variable: الاستمرارية

b. Predictors: (Constant), الحوفز\_المعنوية

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	2.762	.106		26.084	.000
	الحوفز_المعنوية	.307	.032	.441	9.573	.000

a. Dependent Variable: الاستمرارية

## اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

## فروق تعزى للجنس

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الحوافز	Between Groups	.413	1	.413	.644	.423
	Within Groups	242.811	379	.641		
	Total	243.224	380			
الاداء	Between Groups	.242	1	.242	1.052	.306
	Within Groups	87.203	379	.230		
	Total	87.446	380			

## فروق تعزى للسبب

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الحوافز	Between Groups	2.778	3	.926	1.452	.227
	Within Groups	240.446	377	.638		
	Total	243.224	380			
الاداء	Between Groups	2.451	3	.817	3.624	.013
	Within Groups	84.994	377	.225		
	Total	87.446	380			

## فروق تعزى للمستوى التعليمي

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الحوافز	Between Groups	2.094	2	1.047	1.641	.195
	Within Groups	241.130	378	.638		
	Total	243.224	380			
الاداء	Between Groups	1.499	2	.749	3.296	.038
	Within Groups	85.947	378	.227		
	Total	87.446	380			

## فروق تعزى للسنوات العمل

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الحوافز	Between Groups	3.825	2	1.913	3.020	.050
	Within Groups	239.399	378	.633		
	Total	243.224	380			

الاداء	Between Groups	.458	2	.229	.996	.370
	Within Groups	86.987	378	.230		
	Total	87.446	380			

### الاختبار البعدي Multiple Comparisons

Dependen t Variable	الأقدمية (I)	الأقدمية (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Tukey HSD 95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
الحوافز	أقل من 25	من 5 إلى 15	.14436	.13426	.530	-.1715	.4603
		أكثر من 15	-.07153	.14208	.870	-.4058	.2628
	من 5 إلى 15	أقل من 25	-.14436	.13426	.530	-.4603	.1715
		أكثر من 15	-.21589*	.08974	.044	-.4270	-.0047
	من أكثر من 15	أقل من 25	.07153	.14208	.870	-.2628	.4058
		من 5 إلى 15	.21589*	.08974	.044	.0047	.4270
الاداء	أقل من 25	من 5 إلى 15	.10218	.08093	.417	-.0882	.2926
		أكثر من 15	.11857	.08564	.350	-.0830	.3201
	من 5 إلى 15	أقل من 25	-.10218	.08093	.417	-.2926	.0882
		أكثر من 15	.01639	.05409	.951	-.1109	.1437
	من أكثر من 15	أقل من 25	-.11857	.08564	.350	-.3201	.0830
		من 5 إلى 15	-.01639	.05409	.951	-.1437	.1109

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.