

جامعة قاصدي مرياح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

الشعبة: العلوم التسيير

التخصص: تسيير مؤسسات صغيرة و متوسطة

من إعداد الطالبة: هلالى سهير

بعنوان:

أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الأداء المتميز

لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

(دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة)

نوقشت واجزيت علنا بتاريخ: 21 ماي 2016

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذة / أسماء يوسف (أستاذة مساعدة - أ - جامعة قاصدي مرياح ورقلة) رئيسا

الأستاذة / سلوى تيشات (أستاذة محاضرة - ب - جامعة قاصدي مرياح ورقلة) مشرفة

الأستاذ / خالد رجم (أستاذ مساعد - أ - جامعة قاصدي مرياح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2015/2016

جامعة قاصدي مرياح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

الشعبة: العلوم التسيير

التخصص: تسيير مؤسسات صغيرة و متوسطة

من إعداد الطالبة: هلاي سهير

بعنوان:

أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الأداء المتميز

لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

(دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة)

نوقشت واجزيت علنا بتاريخ: 21 ماي 2016

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذة / أسماء يوسف (أستاذة مساعدة - أ - جامعة قاصدي مرياح ورقلة) رئيسا

الأستاذة / سلوى تيشات (أستاذة محاضرة - ب - جامعة قاصدي مرياح ورقلة) مشرفة

الأستاذ / خالد رجم (أستاذ مساعد - أ - جامعة قاصدي مرياح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2015/2016

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى مصباح الدجى ومنازة العلا... سيد الخلق والمرسلين وإمام المتقين وقائد المعلم الأول - سيد الأولين والآخرين - سيدنا محمد (صلى الله عليه وسلم) .

إلى رمز المحبة والعطاء ، قمة التضحية والعطف والوفاء ، إلى من كانت الملاذ والمأوى ، منبع الرق والحنان ، إلى من حملتني ، إلى أحلى كلمة يردد لها لساني ، إلى من بفضلها بعد الله سبحانه وتعالى أنا في هذا المستوى ، أنت أمي الغالية أطل الله عمرك.

إلى الذرع الواقي والكنز الباقي إلى من جعل العلم منبع اشتياقي إلى الذي جعل لحياتي معنى وزرع في قلبي بسمه وبعث في فؤادي بهجة ، وسيرني شابة ناشئة على حب الله ورسوله أبي الغالي أطل الله عمرك .

إلى سندي وقوتي وملاذي إلى أخواتي شريفة وسناء وزوجها وبناتها وأية وإخواني الغاليين عبد الرحمان ، ومحمد وخالده وأيمن أسأل الله أن يحفظهم لي جميعا ، وإهداء خاص إلى خطيبي إبراهيم وعائلته كل باسمه إلى جميع الأهل والأقارب وكل من يحمل لقب هالالي و مسعودي و قندوز .

إلى أبناء فلسطين إلى المنارات الشامخة إلى الشهداء والمجاهدين المرابطين في أرض فلسطين إلى كل من يساند القضية الفلسطينية وإلى أحلى أخوة عربية صديقاتي اللواتي وهبهم لي الله سهير وسارة وسعاد وهلاء وحليمة ق، حليمة خ وزهرة وسهيله و هودة و زينب و فتحة و هاجرو حرية و مسعودة وأسأل الله أن يجمعنا في الدنيا و الآخرة. وإلى من هم خير عون لي في السير على طريق الله و منهج النبي صلى الله عليه وسلم ، إلى كل من علمني حرفاً أصبح سنا برقه يضيء الطريق أمامي من أول أستاذ إلى آخر أستاذ .

إلى أغلى من عشت معهم مشواري الدراسي طلاب pme دفعة 2015 / 2016 كل باسمه .

سائلة المولى أن ينفع به الإسلام والمسلمين . اللهم اجعل هذا العمل خالصا لوجهك الكريم ، اللهم انفعنا بما علمتنا و علمنا ما ينفعنا و زدنا علما، وصلى الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين و الحمد لله رب العالمين. إلى كل من دعا لي بظهر الغيب .

الشكر و العرفان

{الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا وَمَا كُنَّا لِنَهْتَدِيَ لَوْلَا أَنْ هَدَانَا اللَّهُ}

اللهم لك الحمد حتى ترضى ، أحمد الله حمداً كثيراً على نعمه أحمده تبارك وتعالى على أن أمدني بالقوة والصحة والعافية لإتمام هذا العمل راجية من الله أن تتحقق به بعض الفائدة العلمية ، فالشكر أولاً لله الذي زرع فيا القوة و الإصرار، والصلاة والسلام على الرحمة المهداة والنعمة المسداة سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وبعد ...

وقبل أن أمضي أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير التي مهدت لي طريق العلم والمعرفة وكانت خير المرافقة لي في هذا المشوار الأستاذة " تيشات سلوى " أشكرها جزيل الشكر على قبولها للإشراف وكذلك نصائحها وتوجيهاتها القيمة وعلى كل ما بذلته من أجل أن نحقق تميز وفائدة في عملنا.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان كل من أشعل شمعة في درب عملي وأعطى من حصيلة فكره لينير دربي وأخص بالذكر كل من الأستاذة " بن تفات عبد الحق " و " أسماء يوسف " و " حجاج عبد الرؤوف " و "بوخلخال عبد رحيم " و " بن شويحة بشير " شكرا لدعمكم ومساندكم لي ، فقد كنتم خير معلمين وأنقى سحابة تعطي خبرتها دون تدمير .

كما أشكر لجنة المناقشة الموقرة التي تبنت مسؤولية مناقشة هذا البحث .

كما أشكر كل عمال مستشفى الضياء على تعاونهم معي وأخص بذكر كل من ورئيس القسم علوم التسيير الأخ مزهودة نور الدين وكل من كان لي نصيب في دعائه أشكركم جزيل الشكر .

وإلى كل عمال المكتبة والإدارة بقسم علوم التسيير ، كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من موقع خادم العلم والمعرفة و قرطبة للبحث العلمي على التسهيلات التي قدمها لي بخصوص المراجع التي كانت عوناً لي في إنجاز مذكرتي فلهم مني أسمى عبارات الشكر والتقدير .

كما أتقدم بالشكر إلى كل من وقف معي ودعمني من بعيد أو قريب بجهدته ووقته وفكره وعلمه ودعائه.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين في عيادة الضياء، وذلك في ضوء بعض المتغيرات والتي هي أبعاد الحوافز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية)، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، للتحقق من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال الدراسة الميدانية، تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في عيادة الضياء والبالغ عددهم 60 عامل، وتكونت عينة الدراسة النهائية من 35 عامل في المؤسسة قيد الدراسة، ولقد استخدم الباحث إستبانة للحوافز والأداء المتميز للعاملين، كما اعتمدت الباحثة في تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات على برنامج spss من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة وتساؤلاتها ومنها حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، حساب صدق الإستبانة...، وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، مستوى التعليمي، الخبرة)، كما توصلت الدراسة إلى أنه يوجد مستوى متوسط لتطبيق الحوافز المادية والمعنوية في عيادة الضياء من وجهة نظر العاملين.

الكلمات المفتاحية : حوافز مادية ، حوافز معنوية، أداء متميز، مؤسسات صغيرة ومتوسطة، عيادة_ الضياء _ورقلة

Résumé :

Cette étude vise à déterminer l'effet des motivations physiques et morales pour atteindre l'excellence performance des employés dans la clinique Diaa. A partir de certains variables qui sont dimensions de ces motivations (physiques et morales). En utilisant une méthode descriptive et analytique pour vérifier l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante par l'étude sur le terrain, notre échantillon sont les employés de clinique Diaa qui sont 60 employés ,Ainsi notre échantillon final de 35 employés, nous avons utilisé un questionnaire qui aborde le thème de motivation et l'excellence performance des employés, et pour analyser les données incluses dans les questionnaire on a utilisé le programme SPSS en utilisant quelques modes statistiques convenables aux hypothèses de l'étude et ses questionnements, et puis le calcul des moyennes, l'écart type, le calcul de la fiabilité du questionnaire alpha de cronbach ...

L'étude a conclu qu'il y a un moyen niveau d'application des incitations morales et matérielles dans la clinique Diaa.

Les mots clés: motivations physiques et morales, excellence performance, petites et moyennes entreprises, clinique Diaa Ouargla.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
II	الإهداء
III	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للحوافز والأداء المتميز للعاملين	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية الحوافز المادية والمعنوية و الأداء المتميز للعاملين
3	المطلب الأول: الإطار النظري للحوافز
7	المطلب الثاني: أساسيات حول الأداء المتميز لدى العاملين
14	المطلب الثالث: العلاقة بين الحوافز و الأداء المتميز للعاملين
16	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للحوافز والأداء المتميز للعاملين
16	المطلب الأول: الدراسات العلمية باللغة العربية
17	المطلب الثاني: الدراسات العلمية باللغة الأجنبية
18	المطلب الثالث: محل الدراسة من الدراسات السابقة
20	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: الطريقة والأدوات الدراسة
23	المطلب الأول: طريقة المستخدمة الدراسة
24	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة
27	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج
27	المطلب الأول: عرض النتائج
36	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
39	خلاصة الفصل

41	الخاتمة
44	قائمة المراجع
48	الملاحق
54	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
10	طرق تقييم الأداء	(1-1)
23	الاستبيانات الموزعة والمستردة	(1-2)
24	مقياس ليكارت الثلاثي	(2-2)
25	الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بالاستبيان	(3-2)
27	توزيع العينة حسب الجنس	(4-2)
28	عينة الدراسة حسب متغير السن	(5-2)
29	عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(6-2)
30	عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	(7-2)
31	معامل ثبات فقرات الاستبيان	(8-2)
31	الحوافز مادية	(9-2)
32	الحوافز معنوية	(10-2)
33	أداء العاملين	(11-2)
34	متوسطات أبعاد الحوافز	(12-2)
35	مصفوفة الارتباطات لبيرسون بين أبعاد الحوافز وأداء العاملين	(13-2)
35	اختبار التباين للانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين	(14-2)
36	اختبار صحة الفرضيات	(15-2)
36	اختبار التباين للانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين الإبداع الإداري ومتغيرات شخصية	(16-2)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	أنواع الحوافز	(1-1)
27	توزيع العينة حسب الجنس	(1-2)
28	توزيع العينة حسب السن	(2-2)
29	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	(3-2)
30	توزيع العينة حسب الخبرة	(4-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
48	استمارة صدق المحكمين	01
49	الاستبيان	02

مقدمة

أ- توطئة:

إن تقدم أي دولة ونجاحها مرتبط بقدرة مؤسساتها على إنجاز الأعمال على أفضل وجه، وهذا يترتب على أداء العنصر البشري من حيث الكفاءة والإنتاجية والذي بدوره ينعكس على فعالية المؤسسات بشكل عام، وتكمن فاعلية العنصر البشري في قدرته ورغبته في العمل، والمقدرة تتمثل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف، أما الرغبة في العمل فتتمثل في الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة.

الحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والتميز، وتؤدي إلى زيادة رضاه وولائه للمؤسسة، وبالتالي إلى زيادة أدائه وإنتاجيته مرة أخرى، والحوافز متعددة ومتنوعة، وتوظف الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجابيا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يمتلكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، كما أن الحوافز تعمل على منع شعور الفرد بالإحباط وتدفع العامل إلى المثابرة في عمله وتجعل كفاءته عالية وأدائه متميز، ولقد تباينت وجهات نظر الباحثين في مجال الإدارة والمسؤولين في المنظمات نحو الحوافز ودرجة أهميتها، وتأثيرها المباشر وغير المباشر في دفع سلوك الأفراد نحو تحقيق التميز في الأداء، وعن الحوافز الملائمة لجميع فئات العاملين، والأسس التي يتم بموجبها وضع نظم الحوافز والتخطيط لها وكيفية التغلب على معوقات تنفيذ نظم الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية.

ب- إشكالية الدراسة:

بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين في عيادة الضياء ورقلة؟

وتتفرع الإشكالية السابقة إلى التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما هو واقع تطبيق الحوافز المادية والمعنوية في عيادة-الضياء-ورقلة؟
2. ما هي طبيعة العلاقة التي تربط بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء المتميز للعاملين في عيادة-الضياء-ورقلة؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة)؟

ت- فرضيات الدراسة : وكإجابة أولية عن الأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: هناك مستوى عام مرتفع لتطبيق الحوافز المادية والمعنوية في عيادة الضياء-ورقلة ؛
2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين في عيادة -الضياء-ورقلة؛

وينبثق منها الفرضيات التالية:

✓ يوجد ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين في عيادة-الضياء-ورقلة؛

✓ يوجد ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في عيادة -الضياء-ورقلة؛

3. الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والمتغيرات الشخصية (الجنس، السن،

المستوى التعليمي، الخبرة)؛

ث- مبررات اختيار الموضوع :

هناك مجموعة من الأسباب التي دعت لاختيار هذا الموضوع والتي يمكننا أن نوجزها في مايلي:

المبررات الشخصية:

1. الميول الشخصي للبحث في موضوع الحوافز وعلاقتها بتحسين الأداء لدى العاملين للمؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق

أهدافها؛

2. الموضوع يتناسب مع مجال تخصصنا في التسيير.

المبررات الموضوعية:

1. الاهتمام المتزايد مؤخراً بهذا النوع من المواضيع والرغبة في طرحه وإسقاطه على واقع إحدى المؤسسات الجزائرية؛

ج- نقص المواضيع التي تعرضت للجانب الذي يطرح موضوع الحوافز وأهميتها في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين للمؤسسات

الخاصة في تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

ح- أهداف الدراسة :

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي :

1. معرفة مدى أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الخاصة ؛

2. محاولة التعرف على الحوافز المطبق في عيادة _الضياء_ورقلة؛

3. تحديد نوع الحوافز التي لها فعالية تجاه رفع أداء العاملين.

خ- أهمية الدراسة :

تجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة تكتسي أهمية كبيرة وذلك من خلال :

1. إثراء البحوث العلمية والدراسات الأكاديمية في مكتبة جامعة قاصدي مرياح ورقلة؛

2. تفتح الدراسة المجال أمام الباحثين للإسهام في إيجاد الحلول لبعض المشاكل المتعلقة بتحفيز العاملين في المؤسسات

الجزائرية.

د- حدود الدراسة :يكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

1. الحدود المكانية : العيادة الطبية الضياء ورقلة؛

2. الحدود الزمنية : تم إجراء هذه الدراسة في سنة 2016 ، وذلك خلال المدة الممتدة من 21فيفري إلى غاية 20 مارس؛

3.الحدود البشرية:تكونة عينة الدراسة من35عاملا.

ذ- المنهج المستخدم :

من اجل الوقوف على حيثيات الموضوع وللإجابة على تساؤلات الدراسة سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، في العيادة الطبية الضياء ورقلة واستمارة إستبائية ومعالجتها باستخدام برنامج المعالجة الإحصائية للبحوث الاجتماعية (SPSS) نسخة 22.

ر- مرجعية الدراسة :

اعتمدنا في بحثنا على عدة مراجع مختلفة منها الكتب، والرسائل، وكذلك المجالات في الفصل النظري، كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي للحصول على المعلومات واعتمدنا على الاستمارات التي وجهت إلى أفراد عينة الدراسة بغرض الاستقصاء .

ز- صعوبة الدراسة

- صعوبة في إيجاد مؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية فيها؛

س- هيكل الدراسة :

بغية معالجة الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين :

خصص الفصل الأول لدراسة الجانب النظري للموضوع من خلال المبحث الأول الذي يعالج الأدبيات النظرية لموضوع الحوافز ودورها في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين، ثم تطرقنا في المبحث الثاني إلى الدراسات السابقة التي عالجت موضوع البحث ومقارنتها بالدراسة الحالية؛

لنعرض في الفصل الثاني الدراسة التطبيقية التي قمنا بها، فتطرقنا في المبحث الأول للإجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا الميدانية من خلال توضيح الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية أما بالنسبة للمبحث الثاني حاولنا فيه عرض ومناقشة نتائج الدراسة المتوصل إليها.

**الفصل الأول: الأدبيات
النظرية والتطبيقية للحوافز
والأداء المتميز للعاملين**

تمهيد :

تمثل الحوافز جزءاً مهماً من حياة الفرد العامل، حيث تساهم بصورة مباشرة في تنمية الجانب المادي والمعنوي لهذا الفرد وذلك لما لها من أهمية بالغة في حياة العاملين، وتشكل الحوافز عاملاً مهماً من عوامل التوتر في المنظمة وللتخفيف من حدة هذا التوتر يتطلب الأمر تحديد نظام حوافز فعال يخدم كل من المنظمة والفرد ويوازن بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، كما يجب على المنظمة أن تراعي في تحديدها لهذا النظام مجموعة من الأسس والمبادئ التي يقوم عليها، وأن تتبع الخطوات لتصميمها بشكل فعال، مما ينعكس على أداء الأفراد وزيادة قدراتهم وكفاءتهم المهنية.

لهذا سنحاول في هذا الفصل التطرق وباختصار إلى الإطار النظري للحوافز والأداء المتميز، وكذا الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي :

❖ **المبحث الأول:** الأدبيات النظرية للحوافز و الأداء المتميز للعاملين؛

❖ **المبحث الثاني:** الأدبيات التطبيقية للحوافز والأداء المتميز للعاملين.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للحوافز و الأداء المتميز

يتناول هذا المبحث المفاهيم النظرية للحوافز التي تعتبر وسيلة مهمة في زيادة فاعلية وإنتاجية أي مؤسسة والتي تدفع العاملين إلى تقديم أداء متميز والذي يؤدي إلى إنتاجية عالية في المؤسسة .

المطلب الأول : الإطار النظري للحوافز

في هذا المطلب سنتطرق إلى تعريف الحوافز وأنواعها ومدى أهميتها وما الهدف منها وعلى أي أساس تمنح هذه الحوافز لي الأفراد.

الفرع الأول : تعريف الحوافز

لقد أعطيت للحوافز عدة تعريفات نذكر منها ما يلي:

- 1- "تعود كلمة الحافز لغة إلى المصطلح "حفز" والتي تعني بما "دفعه من خلفه وجهه وأسرع", وتحمياً للمضي فيه واستعداد, أما معناه الاصطلاحي فهو الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد, والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين, وأدائه لنشاط أو نشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو توقعاته. "1
- 2- الحوافز هي "دفع الفرد لاتخاذ نشاط وسلوك معين, أو إيقافه أو تغيير مساره فهو شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك لتحقيق أهداف معينة"2
- 3- الحوافز هي "مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع لديهم حاجة وتدفعهم إلى سلوك معين.3

من خلال ما سبق يمكن استنتاج التعريف التالي:

الحوافز عبارة عن مجموعة من العوامل والوسائل التي تساهم في حث العمال وتشجيعهم من أجل بذل أكبر جهد ممكن مما يسمح لهم بإشباع حاجاتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الثاني: أنواع الحوافز

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض, حيث توصل الباحثون في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين, ومن أهم التقسيمات ما يلي:

1. من حيث أثرها أو فاعليتها: وتنقسم إلى حوافز ايجابية وسلبية:4

1- محمد حافظ حجازي, إدارة الموارد البشرية, لدنيا للطباعة و النشر, الإسكندرية, مصر 2005, ص112.

2 الفارس سليمان, اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة, مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية, العدد, 2011, 01, 27, ص73

3 صلال الشنوني, إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف, مؤسسة شباب الجامعة, الإسكندرية, مصر, 1987, ص420

4- حضير كاظم حمود الفريجات, موسى سلامة اللوزي, أنعام الشهابي, السلوك التنظيمي, إثراء للنشر و التوزيع الأردن, 2009 الطبعة الأولى, ص115.

- أ- الحوافز الإيجابية: وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين, والتي تلي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين وتقدم الأفكار والمقترحات, وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بأسلوب يؤدي إلى ذلك.
- ب- الحوافز السلبية: هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه, والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاسل والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات, مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية و تستخدم هذه الحوافز العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء, والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به.
2. من حيث شموليتها: وتمثل في حوافز فردية وأخرى جماعية:¹
- أ- الحوافز الفردية: هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو تحفيز أفراد معينين لزيادة الإنتاج, بتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج, أو تخصيص جائزة الأفضل مدير , أو إعطاء هدية للفرد الأول في القسم أو في المشروع, وكل ذلك يدخل ضمن الحوافز الفردية, فهذه الأخيرة للفرد وليس للجماعة, من شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعياً للوصول للإنتاج وأداء أفضل.
- ب- الحوافز الجماعية:تهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين, بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل الزملاء الآن في ذلك أضرار بالأهداف الرئيسة للعمل, ويدخل في هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة الأحسن شعبة في الوزارة أو فرع في شركة أو بنك أو كلية في جامعة وهكذا دواليك, فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحياناً, فيمكن للإدارة ومن أجل أن يتحقق التنافس الفردي الإيجابي وروح الفريق في آن واحد, أن تستعمل الأسلوبين معا ولا تقتصر على أسلوب واحد .
3. من حيث طبيعة الحوافز:ينظر هذا التقسيم إلى الحوافز من حيث شكلها أو الطريقة التي تدفع بها:²
- أ- الحوافز المادية:هي التي تشبع حاجات الفرد المادية وتحفزها على الإنتاجية وتنمية وتطوير أدائه, حيث تهدف الحوافز المادية إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء, ويعرف الحافز المادي بأنه الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي, وهو يمثل فيما يحصل عليه الفرد من مزايا وحقوق كالرواتب والأجور والعلاوات والبدلات المالية و التعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية والمشاركة في الأرباح.

¹ - محمد قاسم القريوتي, السلوك التنظيمي , الطبعة الخامسة دار وائل للنشر و التوزيع, الأردن, 2009 ص71

² عبد الله حمد محمد الجساسي, أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان, الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي, 2010-2011, ص30.

ب- الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي تشبع الحاجات الفردية والاجتماعية الذاتية، والتي ترتبط بالحالة النفسية السلوكية للأفراد، بهدف دفع معنويات العاملين وتحسين ألقوا المحيط بالعمل، ولقد أبرزت الكثير من الدراسات والأبحاث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل، بل ونجاحها في بعض الأحيان يعتمد على الحوافز المادية.

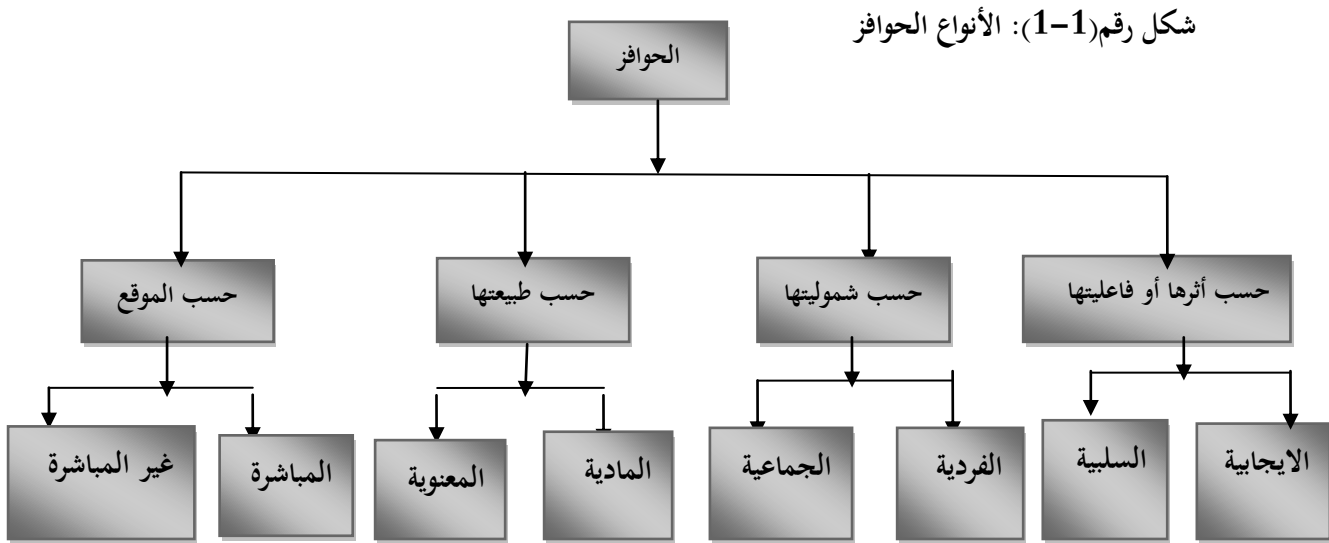
ومن هذه الحوافز نذكر : المدح والتأنيب، الشكر و التقدير، المشاركة في الإدارة، التسهيل الاجتماعي.

4. من حيث موقع الحافز: ويظهر هذا التقسيم الحوافز من حيث اعتبارها حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة .

أ- حوافز المباشرة: وهي التي يشعر بها الإنسان مباشرة، وتمثل في الوسائل والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل، ويمكن النظر إليها من ثلاثة زوايا هي : حوافز مالية، عينية، معنوية، كما تأخذ الحوافز المباشرة صفة السلبية للتأثير على العمال وتحسين مستوى أدائهم.

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

وفيما يلي الشكل يوضح مخطط لمختلف الحوافز:



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على ما سبق.

الفرع الثالث : أهمية الحوافز وأهدافها.

1. أهمية الحوافز

تكمن أهمية الحوافز في:¹

¹ عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة منطقة الجوف، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007ص10

✚ المساهمة في إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية؛

✚ المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها؛

✚ المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحري هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين؛

✚ تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين؛

✚ تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها؛

✚ يحقق نظام الحوافز الفعال زيادة في العوائد المتحققة للمؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين.¹

-تعد الحوافز من الدوافع التي تنمي وتزيد من طاقة العمال ورفع من كفاءتهم وإنتاجيتهم من أجل إشباع حاجاتهم ولوصول إلى غايات وأهداف المسطر للمؤسسة.

2. أهداف الحوافز

لعملية تحفيز العاملين أهداف لا بد من مراعاتها من قبل إدارات المؤسسات وذلك كمايلي:²

✚ تحسين الإنتاجية؛

✚ رفع الروح المعنوية للعامل؛

✚ تشجيع الإبداع والابتكار؛

✚ زيادة اهتمام العاملين بالآلات والمعدات والتجهيزات مما يؤدي إلى المحافظة عليها؛

✚ تخفيض الوقت اللازم باستمرار لخلق زيادات متوالية في الإنتاج؛

✚ الاحتفاظ بالعاملين المميزين؛

✚ تحفيز الأداء المتوسط إلى التقدم الارتقاء؛

✚ تحقيق الأهداف الاقتصادية التي من خلال زيادة إنتاجيتها واستخدام عناصر الإنتاج بأفضل استخدام تعود على المنظمة و العاملين بالفائدة ،

-إن الهدف من عملية التحفيز العمال في المؤسسة هو رفع من روحهم المعنوية وتشجيعهم على الإبداع وزيادة إنتاجيتهم وهذا يعود على المؤسسة بفائدة وتحقيق أهدافها وتقدم نحو المنافسة.

الفرع الرابع:معايير وأسس منح الحوافز

إن أهم أساس على الإطلاق، لمنح الحوافز هو التميز في الأداء، ولا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل الجهود والأقدمية، وفيما يلي عرض لهذه الأسس:¹

¹حضير بن زانة نوفل، دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية، مذكرة الماستر، غير منشورة، جامعة محمد خضير بسكرة، 2014، ص11

² غازي حسن عودة الخلاية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص148.

- 1/الأداء: يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي, وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء, سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو في وقت العمل, ويعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل.
- 2/المجهود: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل, وذلك لأنه غير ملموس و واضح كما في أداء وظائف الخدمات و الأعمال الحكومية أو نتائج شيء احتمالي الحدوث.
- 3/الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل, وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء و الانتماء, والذي يجب مكافأته بشكل ما, وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب لمكافآت الأقدمية.
- 4/المهارة: بعض المنظمات تحفز الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو أدوات تكوينية, ويمكن استعمال هذا المعيار من أجل امتلاك المزيد من المزيد من الكفاءات و المهارات الإدارية و الفنية للفرد.

المطلب الثاني: أساسيات حول الأداء المتميز لدى العاملين

سنحاول في هذا المطلب عرض مفهوم الأداء المتميز الذي من خلاله نستطيع معرفة وتفرقة بين الأداء العادي والمتميز، ومعرفة طرق تقييمه وما علاقة الأداء المتميز بالحوافز.

الفرع الأول: مفهوم حول الأداء المتميز لدى العاملين

سنحاول من خلال هذا العنصر توضيح مفهوم الأداء المتميز للعاملين، ولكن قبل ذلك لا بد أن نشير إلى أن استخدام مصطلح الأداء في الأدب التسيري وكثرة استعماله خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة لم يؤدي إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله، فهو قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف، أو عن الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجد في بعض الأحيان يعبر عن إنجاز المهام، ومن هنا يمكن القول أن هناك من يفرق بين أداء المؤسسة، وأداء المورد البشري (أداء العاملين)، ونحن سنحاول توضيح ذلك كما يلي:

1. تعريف أداء المنظمة: يخص هذا الرأي مجموعة الباحثين الذين نظروا للأداء من منطلق المعالجة الشمولية للمنظمة ولذا ربطوه بمدى بلوغ المنظمة لأهدافها أحيانا (الفعالية)، وأحيانا أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام الموارد المتميزة بالندرة النسبية (الفاعلية)، ومن التعاريف التي نظرت للأداء نظرة شمولية نذكر مايلي:

❖ تعريف الأداء لغة: "الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (To perform),

وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (performer), و التي

تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، بمعنى أن الأداء يعني إنجاز العمل أو "الكيفية التي يبلغ بها التنظيم

أهدافه".²

¹ أحمد ماهر، نظم الأجور و التعويضات (دليلك إلى الرواتب و الحوافز و مزايا و خدمات العاملين)، الطبعة الأولى، الدار الجامعة الإسكندرية، 2010، ص305-306
² رضا الداوي، الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث العدد 10، 2010/2009، جامعة ورقلة، ص217

- ❖ كما يعرف الأداء "على انه مجموعة من المعايير الملائمة للقياس التي يحددها الباحثون, والتي تمكن من إعطاء حكم قيمي على الأنشطة و النتائج والمنتجات وعلى آثار المنشأة على البيئة الخارجية.¹
- ❖ الأداء هو: " الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة"²

من خلال ما سبق يمكن تعريف الأداء وفقا للمنظور الشمولي بأنه القدرة على الإنتاج وتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة من خلال الاستعمال الأمثل للموارد، وإنتاج سلع وخدمات تستجيب لطلب السوق (نوعية، أجل، خيار، سعر)، بمعنى أن الأداء هو مجموع الفعالية والفاعلية.

2. تعريف أداء العاملين: ينطلق أصحاب هذا الرأي من أن الأداء يرتبط بعنصر العمل، وبالتالي فهو يرتبط مباشرة بالموارد البشرية، ولذا عرف من هذا المنظور على أنه:

- ❖ الأداء هو الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام مستلزمات الإنتاج، وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية، ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للمنظمة خلال الفترة الزمنية المدروسة"³
- ❖ "الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"⁴

من خلال ما سبق نعرف أداء العاملين بأنه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه.

3. أما الأداء المتميز فيعرف على انه:

- ❖ يعرف الأداء المتميز أنه "مستوى مرتفع للإتيقان."⁵
- ❖ يعرف أيضا "مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز."⁶
- ❖ يشير الأداء المتميز أيضا أنه "توفر مهارات وقدرات في مستوى مرتفع لدى العاملين يولد لديهم القدرة على الابتكار الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق في الأداء."⁷

¹ محمد سعيد أنور سلطان, السلوك التنظيمي, دار الجامعة الجديدة, الإسكندرية, 2003, ص60

² عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001، ص 87

³ عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، نفس المرجع، ص86.

⁴ عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، نفس المرجع، ص88.

⁵ علي السلمي، إدارة الأداء المتميز، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص11

⁶ فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة محمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، دفعة 2011-2012، ص70.

⁷ بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد5، ورقة، الجزائر، 2007، ص33

من خلال ما سبق يمكن تعريف الأداء المتميز بأنه قدرة الفرد أو المنظمة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإتقان والانضباط و الجودة دون ترك مجال للخطأ أو الانحراف, بوجود إدارة تتميز بالتفوق والريادة ومهارات قادرة على إنجاز نتائج غير مسبوقة.

الفرع الثاني: مؤشرات الأداء المتميز

هناك عدة مؤشرات للأداء المتميز نذكر منها:¹

- ✚ الجودة و الإنتاجية: من مؤشراتها: (السرعة والدقة في الإنجاز, مستوى الجودة في أداء العمل, إدارة الوقت وتحديد الأولويات)؛
- ✚ تقييم الأداء: من مؤشراته: (قياس ومراجعة مستوى الأداء الوظيفي, القيام وبشكل مستمر بمراقبة وتصحيح الأداء لتفادي المشاكل والأخطاء, تحقيق النتائج بالتعاون مع الزملاء أو الوحدات التنظيمية الأخرى.)؛
- ✚ المعرفة بالمهام الوظيفية وتنظيم العمل: من مؤشراته: (المنهجية التي يتبعها الموظف لإنجاز العمل المطلوب, التخطيط الأمثل والمرن لإتمام المهام الوظيفية.)؛
- ✚ التطوير والتحسين: من مؤشراته: (البحث عن أساليب جديدة تهدف إلى تحسين الأداء ونوعيته, الاستفادة من خبرات الموظفين الآخرين, التعامل مع المشكلات وصنع واتخاذ القرارات.)؛
- ✚ المؤهلات العلمية و لدورات التدريبية: من مؤشراته: (تناسب المؤهلات العلمية مع طبيعة العمل, أثر الدورات التدريبية على القيام بالعمل بكفاءة, ملائمة المؤهلات العلمية مع تلك المحددة في الوصف الوظيفي.)؛
- ✚ الإبداع والتطوير في أساليب العمل: من مؤشراته: (مدى قابلية تطبيق المبادرات والأفكار الإبداعية وواقعيتها, إبداء الرأي لتحسين العمل, جوائز, كتب شكر وتقدير وغيرها مما حصل عليه العامل, امتلاك زمام المبادرة في تقديم الاقتراحات البناءة والجديدة)؛
- ✚ المشاركة وتحمل المسؤولية: من مؤشراته: (فعالية قنوات الاتصال, المقدرة على تحمل المسؤوليات الوظيفية خاصة في الحالات غير الروتينية, حجم و طبيعة المشاركة في المؤتمرات و الندوات والنشاطات الرسمية وغير الرسمية.)؛
- ✚ الالتزام بأنظمة العمل: من مؤشراته: (الالتزام و تعليمات العمل وسياسات المؤسسة, عدم التغيب والتمازج والإكثار من المغادرات غير الضرورية, الانتظام في أداء المهام المكلف بها لتحقيق الأهداف والنتائج التي ترسمها المؤسسة.

¹ أحمد سيد الكردى, مؤشرات الأداء المتميز للموظف الحكومي, نشرت في 2010/10/26 على الموقع: www.kaa.jo/Award/Doclib6/egulatory.aspx

-تعد المؤشرات من الأساليب التي تقاس بها أداء العمال وذلك من خلال الالتزام بأنظمة العمل و معرفة مهام الوظيفة والعمل على التطوير والتحسين والمشاركة وتحمل المسؤولية.

الفرع الثالث: تقييم أداء العاملين

تتوفر لدى إدارة المؤسسات مجموعة من الطرق التي يتم من خلالها تقييم أداء الأفراد فيها وعلى الجهة المقيمة أن تختار الطريقة التي تكون أكثر تناسباً مع طبيعة الأعمال التي ينفذها الأفراد ومع حجم المنظمة، وطبيعة ونوعية نشاطها وغيرها من المتغيرات .

1_عرف تقييم الأداء على انه "هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل، و تحمله لمسؤوليات أكبر ترقية لوظيفة أخرى."¹

2_كما عرف " بأنه العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون ويتحجون، و ذلك بالإسناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به."²

وبناءً على التعاريف السابقة يمكن القول بأن تقييم الأداء هي عملية ودراسة وتحليل أداء العاملين وجهودهم، وذلك بتقييم أدائهم وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل وكيفية أداء العامل سابقاً وحالياً، وأيضاً الحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل، والتي يمكنه من الترقية لوظيفة أخرى.

الفرع الرابع: طرق تقييم الأداء

هناك العديد من الطرق المتاحة لتقييم أداء العاملين: نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم(1-1): طرق تقييم الأداء

الطريقة	الكيفية	المزايا	العيوب
الترتيب العام	يتم ترتيب كل العاملين وفق أداءهم من الأحسن إلى الأسوأ مقارنة مع المستوي العام للأداء , أي يختار المشرف أحسن عامل ثم الذي يليه و هكذا.	سهلة وبسيطة لأنها تعتمد على الأداء العام فقط. مفيدة للمنظمات الصغيرة.	تفتقر للدقة لأنها لا تعتمد على التقييم التفصيلي لأداء كل عامل لا تمكن من التمييز بين أداء عاملين متقاربين.

¹ صلاح الدين عبد الباقي , الجوانب العملية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات , الدار الجامعية للتوزيع و النشر ,الإسكندرية , مصر 2002ص25

² شحادة ذمي وآخرون,إدارة الموارد البشرية,الطبعة الأولى,دار صفاء للنشر,عمان,2000ص77

<p>غياب الموضوعية (إمكانية تحيز المشرف). الخصائص قد تكون غير دقيقة.</p>	<p>سهلة , قابلة للتطوير و التكيف حسب طبيعة الوظيفة و الهدف من التقييم</p>	<p>قائمة تتضمن خصائص الأداء المطلوبة وفق خمس درجات : ممتاز (5), جيد جدا (4), مقبول (2), ضعيف (1), بأوزان نسبية لكل منها حسب دورها في الأداء , و قيمة الأداء تساوي مجموع ضرب الأوزان في درجة التقييم المناسب لكل خاصية.</p>	<p>المقياس المتدرج</p>
<p>عاجزة عن فروق الأداء بين العاملين المتقارنين , ولا تصلح لتقييم أداء القيادات العليا , كما لا توفر معلومات عن القدرات و الصفات الشخصية.</p>	<p>بسيطة و سهلة التطبيق.</p>	<p>يتم المقارنة بين أداء العاملين مثني مثني , ليتم تحديد العامل الذي يتفوق على زميله في كل ثنائية , و تجميع المقارنات يسمح بترتيب العاملين حسب الأداء.</p>	<p>المقارنة الثنائية</p>
<p>تحكمية(تفترض توزيع مسبق للأداء), وغير واقعية. تقتل روح التنافس بين العاملين تناسب المنظمات الكبيرة.</p>	<p>تحد التحفيز (منح العاملين اقل أو أعلى أداء) تقلل من التساهل و التشدد في الحكم على التقييم. سهولة التطبيق و بسيطة. النتائج قريبة من الموضوعية.</p>	<p>توزيع العاملين إلى فئات حسب (عالي , متوسط, ضعيف).</p>	<p>التوزيع الإيجابي</p>
<p>المشرف لا يقدم تغذية عكسية للعامل , صعوبة تصميم الاستثمارات (العبارات, الأوزان), تتطلب السرية (العبارات , الأوزان).</p>	<p>تجنب التحيز و التعميم) إخفاء معايير الأداء الفعلية عن المشرف)</p>	<p>قائمة معايير كل منها يتضمن 4عبارات موزعة في ثنائيتين , إحداهما تمثل صفتين مرغوبتين و الأخرى تمثل صفتين غير مرغوبتين في الأداء , القيم مجبر على اختيار ثنائية واحدة في كل معيار.</p>	<p>الاختبار الإيجابي</p>

<p>تتطلب القدرة على التحليل و قوة الملاحظة و المتابعة المستمرة لتسجيل الأحداث, تجعل دور المشرف رقابي : ضجر العمال , تمسكهم الحرفي بقواعد العمل.</p>	<p>موضوعية (تقييم السلوك الفعلي) تعتمد أحداث واقعية. توفر معلومات مرتدة تفيد العاملين. تبرز نقاط قوة و ضعف الأداء.</p>	<p>تسجيل الأحداث الهامة التي ساهمت ايجابيا أو سلبيا في أداء العامل و تكرارها , يعطى لكل حادث وزن حسب أهميتها.</p>	<p>الأحداث الحرجة</p>
<p>تتطلب الوقت والجهد و الخبرة لإعدادها و تحليلها . تتطلب معرفة دقيقة لانتقاء الأسئلة الدالة على الأداء.</p>	<p>موضوعية (تركز على سلوك العامل). قليلة الأخطاء (الإجابة بنعم أو لا). لا يوجد تحيز (المشرف لا يعلم الأوزان).</p>	<p>قائمة أسئلة بأوزان نسبية حول سلوك العامل تتطلب الإجابة بنعم أولا , يملأها المشرف و يحللها خبير.</p>	<p>قوائم المراجعة</p>
<p>إمكانية تحيز المشرفين, الوقوع في الأخطاء (تعميم, تساهل), قد تسبب العاملين .</p>	<p>تمزج بين الصفات الكمية و الكيفية, الشفافية و الدقة, يمكن للعامل مناقشة نتائج التقييم (المشاركة), تحسين العلاقة العاملين و المشرفين, ترتيب العاملين على أساس درجات فعلية.</p>	<p>تضم معايير عن صفات و سلوك العامل المرتبطة بالأداء, يتم جمع المعلومات عن أداء العامل ملء الاستمارة, تعطي للمعايير درجات,</p>	<p>تقارير الكفاءة</p>
<p>تتطلب خبرة ودراية عن العاملين و العمل , تتطلب أهداف محددة, صعوبة المقارنة بين العاملين.</p>	<p>الحوار بين المشرف و العامل الاختبار المعايير بفعل المشاركة في إعدادها.</p>	<p>يتم تحديد مستويات متوقعة الأداء ثم يقارن أداء كل عامل , بعد قياسه, بهذا المعيار.</p>	<p>معايير العمل</p>

<p>صعوبة المقارنة بين العاملين (لكل منهم أهداف مختلفة), تركز على النتائج وليس الأداء مستقبلا, لاتستطيع التنبؤ بنجاح العامل في وظيفة أخرى, تعتمد على التقييم الكمي.</p>	<p>توفر للعامل مقياس خاص محدد لأدائه قائم على متطلبات الوظيفة, تعطي الفرصة للعامل ليقوم نفسه, يلعب المشرف مساعد وشريك, تنمية مستوى العامل (تغذية مرتدة), تشجيع على الإبداع .</p>	<p>وضع أهداف لكل عامل و بالمقارنة بينها وبين النتائج تقييم الأداء.</p>	<p>الإدارة بالأهداف</p>
--	--	--	-------------------------

المصدر: أحمد بخوش، الحوافز وتأثيرها علي أداء العاملين في المديرية الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2015ص17.

يتضح من الجدول السابق أن هناك أساليب كثيرة ومتنوعة لتقييم أداء العاملين، كما أن لكل طريقة مزاياها وعيوبها مما يتطلب من القائمين على تقييم الأداء الحذر في استعمالها، فالأفضل هو محاولة استعمال أكثر من طريقة ثم المقارنة بين نتائج التقييم مما يجعلها أكثر موضوعية وفائدة، وان كنا نعتبر أن الإدارة بالأهداف هي أفضل هذه الطرق باعتبارها تركز على معايير أداء محددة مسبقا لكل عامل وعلى أساسها يتم تقييم أدائه كما توفر تغذية مرتدة للعامل بما يسمح بتحسين مستواه.

الفرع الخامس: عناصر تقييم الأداء

يعتمد نظام تقييم الأداء على عدة عناصر يجب تحديدها حسب طبيعة الوظائف في المنظمة ومن أهم هذه العناصر¹:

1-عوامل الأداء:

العوامل والعمليات التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم على أساسها الفرد مثل : كمية الإنتاج ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء.

2-معايير قياس الأداء:

من المهم وضع المعايير التي تبرز المستوى المقبول لأداء كل عامل وتستمد هذه المعايير من الأهداف المحددة في الخطة وتستعمل في الحكم على كفاءة العامل من الناحية الكمية والنوعية.

3-تحديد مواعيد التقييم :

¹ نور الدين شنوبي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتورا، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر 2005، ص121

يتم تحديد مواعيد التقييم في ضوء أغراض التقييم والوقت اللازم لإجراء هذا التقييم حيث يمكن للمنظمة أن تقرر إجراء التقييم في نهاية كل سنة أو كما يمكن أن تقرر إجراءه عند ترشيح أي شخص لمنصب جديد (ترقية، نقل).

4-الإشراف على تقييم الأداء :

غالباً ما تقييم العامل من طرف الرئيس المباشر ومدير الإدارة التي ينتمي إليها و تتولى إدارة الموارد البشرية مهمة توزيع الخبراء الخارجيين في حالة أعضاء الإدارة العليا.

المطلب الثالث : العلاقة بين الحوافز و الأداء المتميز للعاملين¹

سنحاول في هذا المطلب عرض العلاقة بين الأداء المتميز والحوافز الذي من خلاله نستطيع معرفة الحوافز وعلاقتها

بالأداء:²

تعتبر عملية تحفيز العاملين من المشاكل التي تواجه المؤسسات بسبب تنوع حاجات الأفراد وتغييرها من وقت لآخر، واستحالة قيام أي مؤسسة بإشباع جميع حاجات العاملين فيها، ومن جهة أخرى نجد أن المؤسسة حاجاتها الخاصة المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد العاملين، وهذا يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد والمؤسسة.

وبالإضافة إلى أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، هناك جانب آخر هام وهو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل، لأن الأداء المرتفع الذي تصبوا إلى المؤسسات يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه.

أداء مرتفع=القدرة على الأداء×الرغبة في الأداء

وبدون وجود هذه الرغبة في الأداء لا يمكن ضمان مستوى عالي من الأداء أو الإنتاجية، الأمر الذي يجعل من الضروري للإدارة العليا تفهم كيفية تحفيز رؤوسه بحيث يمكن استخراج أفضل ما فيهم من طاقات ومواهب.

تعتبر دراسة الحوافز وسيلة هامة لمعرفة الكيفية التي يتم بها تحقيق إشباع حاجات العاملين، فإذا كان الدافع عنصر داخليا في تكوين الفرد، فإن الحافز عنصر خارجيا يخاطب الدافع وتوجه صاحبه باتجاه سلوك معين، فإذا أرادت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها عليها التعرف على دوافعهم وتلمس احتياجاتهم حتى تقدم لهم الحوافز المناسبة التي تشبع رغباتهم، وبالتالي تدفع الفرد لاتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه.

¹ علي السلمي، إدارة الأداء المتميز، مرجع سابق ص 255

² عبد الرحمان بن علي الوبيل، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية 2005، ص 69

أما إذا لم يحصل الفرد العامل على الإشباع المناسب لحاجاته بسبب العوائق المتمثلة في تأجيل الحافز، أو عدم مناسبته، أو لتحيز في منح الحافز مما يفقد العدالة، فإن النتائج سوف تكون سلبية، ويؤدي الحرمان من إشباع الحاجات إلى الإحباط والذي يؤدي بدوره إلى انتهاج العامل لسلوك مضاد لتحقيق الهدف المطلوب منه مثل انخفاض الإنتاجية، كثرة الغياب، عدم العمل، وعدم الولاء للمنظمة.

وبذلك تضح لنا أن الحوافز تلعب دوراً هاماً في حفز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم من حيث النوعية والكمية، وتحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم يتوقف على مدى توافر الشروط التالية:

✓ وجود حافز عند العامل يحفزه على العمل والنشاط؛

✓ مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته؛

✓ تدريب العامل لزيادة معلوماته وقدرته وكفاءته.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للحوافز والأداء المتميز للعاملين

سنحاول في هذا المبحث عرض بعض الدراسات التي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال ثلاث خصص المطلب للدراسات العربية، والثاني للدراسات الأجنبية، في حين خصص المطلب الثالث لإجراء المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

المطلب الأول : الدراسات العلمية باللغة العربية

ستتطرق في هذا المطلب إلى الأبحاث والدراسات العلمية السابقة والمقالات التي تناولت متغيرات الدراسة.

أولاً: دراسة (علاء خليل محمد العكش)، بعنوان "نظام الحوافز و المكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي" دفعة 2007 الدراسة عبارة عن (رسالة الماجستير).

والتي عاجلت الإشكالية التالية: ما مدى فعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العمال في وزارات السلطة الفلسطينية؟ هدفت الدراسة إلى معرفة دور نظام الحوافز و المكافآت وأثره في تحسين الأداء في وزارات السلطنة الفلسطينية بقطاع غزة، وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء، حيث اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبيان لاستطلاع على الدراسة، وكان حجم العينة 346 فرد واستخدم SPSS، ومن أهم النتائج التي توصل إليها أن هناك أثر ضعيف لفاعلية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء وأهمية بالغة لنظام الحوافز خاصة المادية منها، وذلك لما تم تسجيله من عجز في تحقيق الرضا لدى العمال ودفعهم للرفع من مستواهم، كما أوصى بضرورة تفعيل نظام الحوافز للوصول إلى تركيبة من الحوافز من شأنها خلق دوافع أكبر لدى العمال.

ثانياً: دراسة (نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح) بعنوان " تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، الدراسة عبارة عن (رسالة ماجستير) دفعة 2010، جامعة الأزهر بغزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تخصص إدارة الأعمال.

والتي عاجلت الإشكالية التالية: ما أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيما في محافظات قطاع غزة؟

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، ولمعالجة الموضوع استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراض الدراسة، وباستخدام الاستبيان، حيث بلغت عينة الدراسة 110 فرداً من العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين، وبين نظام الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية وأداء الموظفين، وأظهرت النتائج انخفاض مستوى الحوافز المادية والمعنوية، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين في جميع المجالات تعزى لمتغير

الجنس و لصالح الذكور, و المتغير المسمى الوظيفي و لصالح رئيس القسم, بذلك أوصت الدراسة ضرورة ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخططة.

ثالثا: دراسة (عبد الله حمد محمد الجساسي), بعنوان "أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين" الدراسة عبارة عن (رسالة الماجستير) دفعة 2010/2011, الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

والتي عاجلت الإشكالية التالية: ما أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين؟

هدفت دراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو سلبي في وزارة التربية و التعليم في سلطنة عمان, و لتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي, كما استخدم الباحث الاستبيان لجمع البيانات من مفردات الدراسة, حيث تكونت عينة الدراسة من 290 رئيسا من رؤساء الأقسام و الموظفين في المديرية المختلفة, و أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق باتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان باختلاف متغير العمر, و الحالة الاجتماعية و المستوى التعليمي, و المسمى الوظيفي.

رابعا: دراسة (غازي حسن عودة الحلايية) بعنوان "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن" الدراسة عبارة عن (رسالة ماجستير) دفعة 2013, جامعة الشرق الأوسط, تخصص إدارة الأعمال, كلية الأعمال.

والتي عاجلت الإشكالية التالية: ما أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في قطاع العام في الأردن؟

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى, و إلى تعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى, و لمعالجة الموضوع استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي, و قد شملت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية تكونت من 150 موظف من مجتمع الدراسة البالغ عدده 449 موظفا.

و أهم ما توصلت إليه الدراسة هو حيادية كل من الحوافز المادية و المعنوية على مستوى منخفض, و حيادية الحوافز الاجتماعية, و الأداء على المستوى المتوسط, و وجود علاقة خطية و ترابطية قوية, بين استخدام أبعاد الحوافز و تحسين الأداء لدى موظفي الأمانة, و وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى الجنس لصالح الذكور, و إلى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم, و إلى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة, بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي.

المطلب الثاني: الدراسات العلمية باللغة الأجنبية

سنتناول في هذا المطلب بعض الدراسات الأجنبية ذات العلاقة المباشرة بموضوع دراستنا

1-أولا: Jabeen, Maimona : "Impact of Performance Appraisal on Employees Motivatioon" The Islamia University of Bahawalpur, Punjab, Pakistan, European Journal of Business and Management Vol 3, No.4 , 2011

تهدف هذه الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين تقييم أداء الموظفين، وأثره على تحفيزهم ، وتكونت عينة الدراسة من مجموع موظفي القطاع التربوي في جامعة بنجاب الإسلامية ، ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بالاستفادة من الجانب النظري للدراسات المتعلقة بالموضوع ، إضافة إلى تحليل نتائج الجانب العلمي للدراسة ، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى تقييم أداء الموظفين يحقق نتائج إيجابية في تحفيزهم، وبث روح الحماس والتنافس فيما بينهم، وبالتالي جاء أداء الموظفين بدرجة مرتفعة.

2-ثانيا: دراسة (GanaetBababe) دراسة بعنوان

"The Effects of Motivation on Workers Performance:ACase study off Maiduguri flour Mill LTD,Borno State,Nigeria",University of Maiduguri,BornoState,Nigeria,2011.

هدفت الدراسة إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في شركة ميد جوري لمطاحن الدقيق في ولاية بورنو نيجيريا، وقياس أثر الأداء على نظام الحوافز المصمم لشركة ميد جوري للدقيق، وشملت عينة الدراسة من 60 عامل، وقد تم استخدام استبيان للدراسة، وقد توصل الباحث إلى أن الحوافز المادية لها أثر كبير في تحسين الأداء لدى العاملين، كما أشارت النتائج إلى أن تعديل الحوافز بالشكل الذي احتياجات العاملين سوف يؤدي إلى تحسين كبير في أدائهم.

المطلب الثالث: محل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة .

من خلال عرضنا لأهم الدراسات التي تناولت متغيري دراستنا الحالية المتمثلين في الحوافز والأداء المتميز ، وتنوع وتعدد الجوانب التي تم فيها التطرق إلى موضوعي الحوافز والأداء المتميز وربطهم بجوانب أخرى، مما يوضح أن هذين الموضوعين يعتبران مجالاً خصباً للدراسة والبحث وقد خرجنا ببعض الملاحظات حول الدراسة الحالية والدراسات السابقة نذكر منها :

الفرع الأول: أوجه التشابه:

➤ تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأدوات المستخدمة في الدراسة حيث في جميع الدراسات تم استعمال استمارة الاستبيان وتحليل بياناته من خلال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS وهي نفس الأدوات المستعملة في الدراسة الحالية؛

- يتضح لنا من الدراسات السابقة التي قمنا بعرضها والدراسة الحالية هناك تشابه بشكل عام في موضوع الحوافز والأداء؛
- كما تشابه من حيث المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي .

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف:

الجدول (2.1) يكون كمايلي:

أوجه المقارنة	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث المكان والزمان	تمت الدراسة الحالية في ولاية ورقلة سنة 2016	تمت في بيئة عربية وأجنبية في سنوات 2009، 2011، 2013، 2010، 2007
من حيث العينة	تناولت الدراسة 35 عامل في عينة مؤسسة صغير ومتوسطة	تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أكثر من عينة الدراسة الحالية
من حيث متغيرات الدراسة	المتغير المستقل: الحوافز المادية والمعنوية. المتغير التابع: الأداء المتميز للعاملين.	المتغير المستقل: الحوافز؛ المتغير التابع: الأداء الوظيفي .
من حيث هدف	معرفة أثر الحوافز على الأداء المتميز للعاملين.	معرفة أثر الحوافز على الأداء للعاملين.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفرع الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري؛
- استفادت الباحثة في تصميم استمارة الاستبيان؛
- استفادت الباحثة من المراجع و الكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت و الجهد.

خلاصة الفصل :

تعرفنا في هذا الفصل على طبيعة الحوافز وأهميتها وتأثيرها على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الخاصة, والعلاقة بين الحوافز و الأداء, وجدنا بأن عملية تحفيز العاملين هي عملية يجب على أي مؤسسة أن تتبناها كونها تؤثر على مستوى أداء القوة البشرية بها, وهذا الأداء يحفز المؤسسة أكثر فأكثر للاهتمام بحوافز و زيادة تحسینه, من أجل رفع مستوى أداء, ومحاولة تحسینها دورياً تبعاً للمستجدات الطارئة سواء على مستوى المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة.

وذلك من أجل بلوغ الأهداف الإستراتيجية لها, وزيادة إنتاجيتها, وتحسين أداء العاملين, وحتى تستمر المؤسسة وتواكب متطلبات العصر وتغيرات التي تحدث على مستوى حاجات العاملين, فالحوافز جزء أساسي في عملية التطور والنجاح وبقاء ونمو أي مؤسسة.

مما جعلنا نتساءل حول أثر الحوافز المادية والمعنوي في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين ميدانياً وهذا ما سنتطرق له في

الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

تمهيد :

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على عيادة الطيبة الجراحية- الضياء- في ولاية ورقلة، مبرزين في ذلك واقع الحوافز المادية والمعنوية في العيادة ومدى وجود علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء المتميز للعاملين في العيادة محل الدراسة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين وهما:

المبحث الأول : يتم التطرق في إلى منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة؛

المبحث الثاني : سيتم التطرق إلى عرض ومناقشة النتائج.

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

سنحاول من هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية لهذا الموضوع قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى الحقائق والنتائج، وسنتعرف على الطريقة والأدوات المستخدمة في دراستنا بغية التعرف بها.

المطلب الأول:طريقة الدراسة

سنتعرف في هذا المطلب على منهج الدراسة المستخدم ومجتمع الدراسة.

الفرع الأول:منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث يصف الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها من خلال استخدام المصادر الأولية، وتمثل في جمع البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال استمارة استبيان صممت خصيصا لهذا الغرض.

الفرع الثاني:مجتمع وعينة الدراسة

-مجتمع الدراسة:يتكون مجتمع الدراسة من مجموع العاملين في عيادة الضياء بورقلة وعددهم(60) عامل .

-عينة الدراسة: قامت الباحثة بسحب عينة عشوائية بسيطة قدرها 35عامل، حيث تم توزيع 35استمارة استبيان على العاملين في العيادة محل الدراسة وتم استرجاع 35استبيان أي بنسبة100% ويوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة:

جدول رقم(1.2)توزيع أفراد عينة الدراسة

النسبة	العمال	البيان
	35	الاستبيانات الموزعة
%100	35	الاستبيانات المستردة
%100	35	الاستبيانات القابلة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة

يتضمن هذا المطلب كل من الأداة المستخدمة في الدراسة وصدق وثبات فقرات الاستبيان وأساليب المعالجة الإحصائية.

الفرع الأول: أداة الدراسة

بعد مراجعة الأدبيات والدراسات ذات العلاقة وجد الباحث أن أنسب طريقة لجمع المعلومات هي الاستبيان.

وقد تم تصميم استبيان أولي بما يتوافق مع أهداف الدراسة كالتالي:

1- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في البيانات والمعلومات؛

2- عرض استبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمته لجمع المعلومات؛

3- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بمعالجة الأخطاء وإعطاء الملاحظات؛

4- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة لدراسة.

وتتكون أداة الدراسة من ثلاثة أقسام رئيسية كالتالي:

القسم الأول: وتضمن هذا القسم المتغيرات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

القسم الثاني: ويتضمن المتغير المستقل الحوافز ببعديه (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) وشملت هذه الأبعاد (36) عبارة.

القسم الثالث: ويتضمن هذا القسم المتغير التابع والمتمثل في الأداء المتميز للعاملين وقد شملت (18) عبارة، وذلك من خلال الإطلاع على الدراسات التي تمت حول هذا المتغير.

-اعتمدنا على مقياس ليكارت الثلاثي، لتقييم إجابات أفراد العينة المستجوبة وقد احتسب العلامات على أساس إعطاء رقم 3

لإجابة موافق، 2 لإجابة محايد، 1 لإجابة غير موافق، كما موضح في الجدول التالي:

الجدول (2.2) يوضح مقياس ليكارت الثلاثي

غير موافق	محايد	موافق
3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي، كونها في أي فئة فيتم ذلك من خلال إيجاد:

$$\text{المدى (RANGE)} = \text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة} = 1 - 3 = 2$$

ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ($0.66 = 3/2$) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي (من 1 إلى 1.66 منخفض ومن 1.67 إلى 2.33 متوسط.... الخ)، إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالتالي:

[من 1 إلى 1.66] غير موافق(منخفض)

[من 1.67 إلى 2.33] محايد(متوسط)

[من 2.34 إلى 3] موافق(مرتفع)

الفرع الثاني:الأدوات صدق وثبات الاستبيان

لقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين هما:

1- الصدق الظاهري(صدق المحكمين):

عرضت الباحثة استمارة الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من أربعة متخصصين في مجال علوم التسيير وأسماء المحكمين في الملحق رقم(1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المتقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

2- صدق وثبات الأداة(البنائي):

قائمة الطالبة بالتأكد من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وهو مقياس أو مؤشر لقياس ثبات الاستبيان. وذلك قام الباحثة بحساب معدل الثبات لكل العبارات المرتبطة بالاستبيان، وكانت النتيجة كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول (3.2): الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بالاستبيان.

عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
36	0.834

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج SPSS

من خلال الجدول(3.2) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جيدة لكل فقرات الاستبيان، وذلك لأن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع الفقرات كانت 0,834 وهذا يعني أن نسبة معامل الثبات مرتفع، مما يشير إلى درجة عالية من المصدقية في الإجابات، كما يشير إلى أن هناك علاقة ترابط بين عبارات الاستبيان.

الفرع الثالث:أساليب المعالجة الإحصائية

في هذه الدراسة قامت الباحثة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لأجل تحقق من ثبات أو صدق أداة الدراسة والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة وهذه الأساليب هي:

1-معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان؛

2-النسب المئوية والتكرارات؛

3-المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري،

4-معامل ارتباط بيرسون؛

5-اختبار التباين الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق لعرض وتحليل نتائج الدراسة في المطلب الأول، أما المطلب الثاني يعرض فيه مناقشة هذه النتائج.

المطلب الأول: عرض النتائج

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على أثر الحوافز على الأداء المتميز لدى العاملين بعيادة الضياء. وكذلك طبيعة العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين، وهذا المطلب يتناول عرض بيانات الدراسة وتحليلها وتفسيرها.

الفرع الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

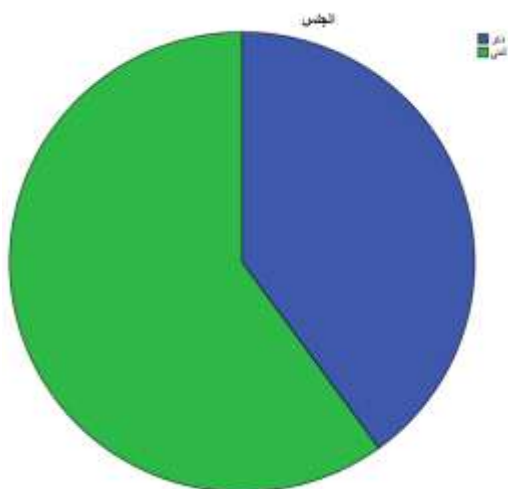
1- فئات العينة حسب الجنس

الجدول (4.2): توزيع العينة حسب الجنس

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	14	40.0%
أنثى	21	60.0%
Total	35	100.0%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

الشكل رقم: (1.2): توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس



المصدر: المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول والشكل السابقين أن نسبة عدد الإناث 60% في حين بلغت نسبة عدد الذكور 40%. هذا يشير إلى أن عدد الإناث أكثر من الذكور في الدراسة.

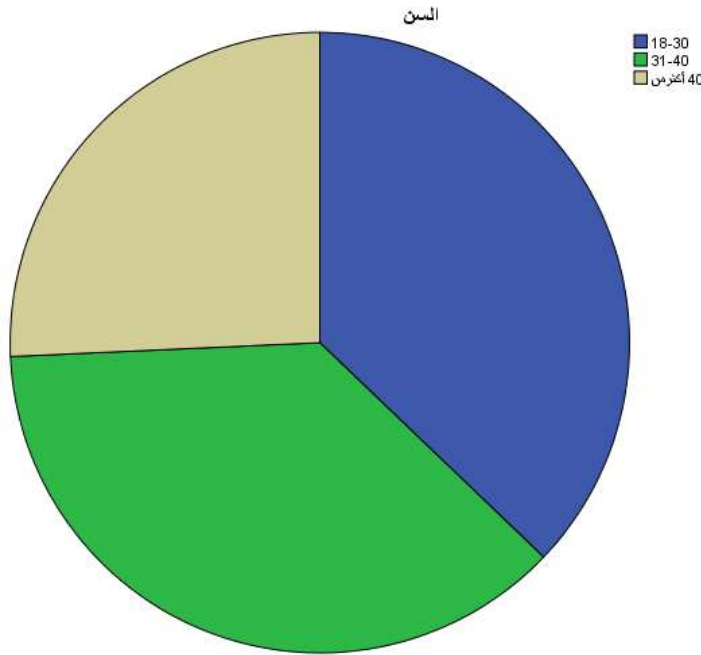
2- فئات العينة حسب السن:

الجدول (2-5) عينة الدراسة حسب متغير السن

فئات العمر	التكرار	النسبة المئوية
30-18	13	37.1%
40-31	13	37.1%
أكثر من 40	9	25.7%
Total	35	100.0%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

الشكل (2.2): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير السن



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول والشكل السابقين لتوزيع أفراد العينة بحسب الفئات العمرية أن 13 فرد كانت أعمارهم (من 18 إلى 30 سنة) ومن (31 إلى 40) بنسبة 37.1% من أفراد عينة الدراسة ويشير إلى أن أغلب العاملين في العيادة الضيائية محل الدراسة في مدينة ورقلة من جيل الشباب، في حين وجدت نسبة 25.7% ضمن فئة أكثر من 40 سنة وهذا دلالة على وجود عمال يد عاملة من فئة الشباب هي الطاغية في هذه العيادة.

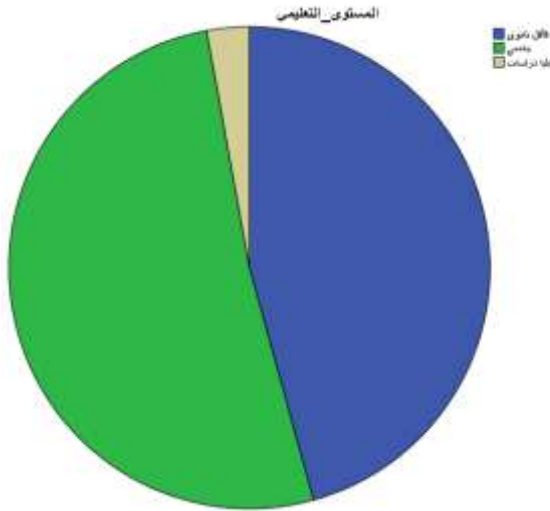
3- فئات العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول (2-6) عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
45.7%	16	ثانوي فأقل
51.4%	18	جامعي
2.9%	1	دراسات عليا
100.0%	35	Total

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

الشكل (2.3): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين البيانات المسطرة في الجدول والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي أن 51,4% من المستجيبين ذو مستوى جامعي، في حين شكلت نسبة 45,7% من العمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي ونسبة 2,9% ذوي مستوى دراسات عليا، وهذا دليل على المستوى الجيد للكفاءات والمهارات البشرية في العيادة .

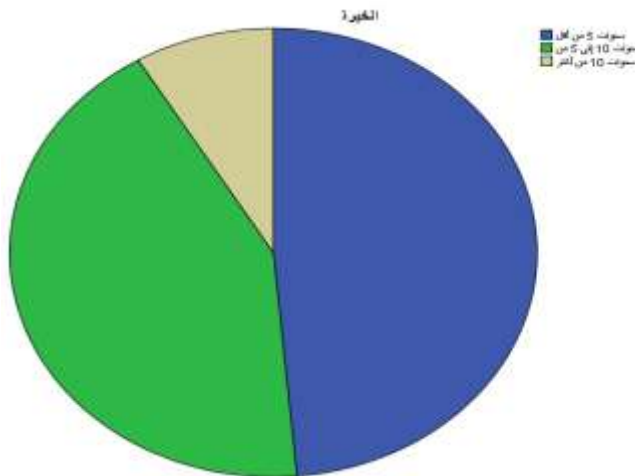
4- فئات العينة حسب الخبرة:

جدول (7.2): عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	17	48.6%
من 5 إلى 10 سنوات	15	42.9%
أكثر من 10 سنوات	3	8.6%
Total	35	100.0%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

الشكل رقم: (4.2): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول والشكل السابقين توزيع عينة الدراسة حسب عدد الخبرة في العيادة الطبية -الضياء- محل الدراسة حيث شكلت استجابة الأفراد أقل من 5 سنوات ما نسبة 48,6% وهي نسبة مرتفعة ودليل على أن هناك استقطاب كبير للأفراد في السنوات لهذه العيادة، تليها بعد ذلك فئة الأفراد ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 42,9%، ثم الأفراد أكثر من 10 سنوات بنسبة 8,6% وبالتالي يمكن أن نلاحظ من خلال هذه الأرقام لا تعتمد على الخبرة في عملها وتتوافق مع أعمارهم.

الفرع الثاني: التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان

1-معامل ثبات فقرات الاستبيان

الجدول (2-8) معامل ثبات فقرات الاستبيان

فقرات الاستبيان	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الحوافز المادية	8	0.815
الحوافز المعنوية	10	0.886
أداء العاملين	18	0.603

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ مرتفع وموجب الإشارة، ومنه استقرار المقياس وثبات وصدق مفردات الاستبيان وعدم تناقضها مع نفسها.

2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الحوافز المادية: سنقوم من خلال الجدول التالي بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الحوافز المادية، وذلك كما يلي:

جدول (9.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الحوافز المادية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع	0,604	2,60	يشعر العمال بأهمية الحوافز المتاحة بالمؤسسة.
متوسط	0,750	2,29	تناسب قيمة الراتب مع طبيعة الأعمال الموكلة للعمال.
متوسط	0,891	2,17	يحقق الراتب احتياجات العمال كافة.
متوسط	0,741	2,26	توفر المؤسسة نظاما للعلاوات الدورية، كي تكفل انجاز العمل بشكل جيد و متميز.
متوسط	0,667	2,29	توفر المؤسسة نظاما للعلاوات الاستثنائية لتشجيع العمال ذوي الأداء المتميز.
مرتفع	0,612	2,51	تسهر المؤسسة على تحسين ظروف العمل المادية لدفع العمال للتمسك بالعمل.
متوسط	0,677	1,80	توفر المؤسسة نظاما للهدايا العينية.

مرتفع	0,873	2,34	تقدم المؤسسة مكافآت على العمل الإضافي.
متوسط	0.4844	2.2825	الحوافز المادية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يظهر من الجدول رقم (2.9) أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالحوافز المادية بلغ 2.2825 وانحراف معياري 0.4844، وتحصلت عبارة يشعر العمال بأهمية الحوافز المتاحة بالمؤسسة. علي متوسط 2.60 وانحراف معياري 0,604، كما تحصلت عبارة تسهر المؤسسة على تحسين ظروف العمل المادية لدفع العمال للتمسك بالعمل علي متوسط 2.51 وانحراف معياري 0.612 والنتيجة مرتفع، أي أن المؤسسة تحرص على تحسين الظروف المادية للعمال، وتحصلت عبارة تقدم المؤسسة مكافآت على العمل الإضافي. على متوسط حسابي قدره 2.34 وانحراف معياري 0,873 والنتيجة مرتفع، أي أن هناك مكافآت تقدمها المؤسسة للعاملين على العمل الإضافي.

3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الحوافز المعنوية: سنقوم من خلال الجدول التالي بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الحوافز المعنوية، وذلك كمايلي:

جدول (10.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الحوافز المعنوية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
متوسط	0,707	1,83	تهتم المؤسسة بمنح الأوسمة للمستحقين لتحسين أداء العاملين
متوسط	0,733	1,86	تقدم المؤسسة شهادات تقدير للمستحقين لتشجيع العاملين على العمل بكفاءة.
متوسط	0,598	1,77	توفر المؤسسة مزايا المشاركة في دورات تدريبية.
متوسط	0,765	1,94	ترشح المؤسسة المتميزين للدراسات العليا لتحسين أدائهم.
مرتفع	0,741	2,46	تشرك المؤسسة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.
مرتفع	0,812	2,40	يقدر المدير المباشر جهود العاملين و متابرتهم في العمل.
متوسط	0,741	1,74	تنظم المؤسسة رحلات ترفيهية للعمال وعائلاتهم
مرتفع	0,655	2,43	تسهر المؤسسة على تنمية روح التقدير و الاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.
متوسط	0,796	2,31	تفوض المؤسسة للعاملين بعض الصلاحيات للقيام بالمهام الموكلة إليهم.

متوسط	0,802	2,06	تقدم المؤسسة ترقيات عادلة وفق أسس علمية.
متوسط	0.5178	2.08	الحوافز المعنوية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يظهر من الجدول رقم (2.10) أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالحوافز المعنوية بلغ 2.08 بانحراف معياري بلغ 0.5178، وقد تحصلت عبارة تشرك المؤسسة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار على المتوسط الحسابي بلغ 2,40 وبانحراف معياري 0,741، أي أن المؤسسة تشرك عمالها في اتخاذ القرار، وتحصلت عبارة يقدر المدير المباشر جهود العاملين ومثابرتهم في العمل على متوسط قدره 2,40 وانحراف معياري 0,812 و النتيجة مرتفع، أي أن الإدارة العليا تهتم بالعاملين وتقدر جهودهم وتحصلت عبارة تسهر المؤسسة على تنمية روح التقدير و الاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل على متوسط 2,43 وانحراف معياري 0,655 والنتيجة مرتفع، أي أن المؤسسة تعمل على الحفاظ على الاحترام المتبادل بين العمال.

3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أداء العاملين: سنقوم من خلال الجدول التالي حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أداء العاملين، وذلك كمايلي:

الجدول (11.2): يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية محور المتعلق بأداء العاملين

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	0,561	2,74	تنفذ عملك بكفاءة و فعالية دون مشاكل.
مرتفع	0,453	2,83	تتوفر لديك المعرفة الكافية بمتطلبات الوظيفة التي تؤديها.
مرتفع	0,702	2,49	خضوعك لبرامج تدريبية متكررة يحسن من مستوى الأداء الوظيفي.
مرتفع	0,739	2,43	هناك علاقة ايجابية بين التحفيز و تحسين مستوى الأداء الوظيفي.
مرتفع	0,698	2,57	التنسيق مع الآخرين في انجاز الأعمال يزيد و يحسن مستوى الأداء الوظيفي.
مرتفع	0,698	2,57	يلتزم العاملون باحترام قيمة الوقت.
متوسط	0,750	2,29	يلتزم العاملون بتقديم أفكار إبداعية و متجددة.
مرتفع	0,690	2,37	تتوفر لدى العاملين الجاهزية و الاستعداد و الرغبة في العمل خارج أوقات الدوام الرسمي .
مرتفع	0,655	2,43	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة و الضعف لدى العامل.
مرتفع	0,731	2,37	تعمل إدارة المؤسسة باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام الأداء السنوي للإسهام في تحفيز العاملين.

مرتفع	0,698	2,43	يشجع نظام الحوافز على زيادة المنافسة على الأداء المتميز بين الزملاء في العمل.
متوسط	0,701	2,26	تتوفر لدى العاملين الاستعداد للمشاركة الفعالة في الاجتماعات.
مرتفع	5,152	2,57	لدى العاملين الاستعداد لتحمل مسؤوليات
مرتفع	0,453	2,83	يحسن العاملون التصرف في المواقف الحرجة.
مرتفع	0,382	2,83	يتمتع العاملون بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين.
مرتفع	0,519	2,71	ينجز العاملون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.
متوسط	0,707	2,17	يساهم العاملون في اتخاذ القرارات.
مرتفع	0,406	2,80	تتوفر لديك المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.
مرتفع	0.488	2.5936	الأداء

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم(2.11) العبارات الخاصة بأداء العاملين، حيث أن معظم أفراد العينة لديهم توجهات إيجابية وذلك بنسبة 66.65% بالمائة من استنتاجات أفراد العينة بنتيجة موافق، أما 13.06% كان توجههم سلبيا، أما ما نسبته 20.29% فكان توجههم بالتحفظ وذلك بنتيجة "محايد"، حيث تحصلت عبارات تتوفر لديك المعرفة الكافية بمتطلبات الوظيفة التي تؤديها، ويحسن العاملون التصرف في المواقف الحرجة، ويتمتع العاملون بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين، على أكبر متوسط 2.83 وكانت النتيجة مرتفع، وتحصلت عبارة يساهم العاملون في اتخاذ القرارات على أقل متوسط حسابي. 2,17 وكانت النتيجة متباينة بين موافق ومحايد، أي أن عمال المؤسسة ليس لديهم ميل نحو المخاطرة.

الجدول (2-12) متوسطات أبعاد الحوافز

رقم	البيان	متوسط حسابي	الدرجة
1	الحوافز المادية	2,2825	متوسط
2	الحوافز المعنوية	2,08	متوسط
المتوسط العام لأبعاد الحوافز		2,18125	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم(12.2) أن المتوسط العام لأبعاد الحوافز بلغت قيمته 2,18125 مما يشير إلى أن هناك اتجاه متوسط لأفراد العين اتجاه أبعاد الحوافز.

الجدول(13.2): مصفوفة الارتباط بيرسون بين أبعاد الحوافز وأداء العاملين

أبعاد الحوافز			أداء العاملين
الحوافز المعنوية	الحوافز المادية	معامل الارتباط	
0.551	0.451		
0.001	0.007	الدلالة	
2	1	الترتيب	
معامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى(0.01)			معامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى(0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم(2. 13): أنه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المتغير المستقل (الحوافز بشقيها المادية والمعنوية) والمتغير التابع (أداء العاملين) عند مستوى المعنوي 0.05 وهو المستوى المعتمد في الدراسة وذلك لأن القيمة الاحتمالية sig بالنسبة للحوافز المادية بلغت 0.007 وهي أقل من 0.05 ، بينما بلغت قيمة sig الخاصة بالحوافز المعنوية 0.001، وهي أقل من 0.05، كما نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط للحوافز المادية بأداء العاملين بلغت قيمته 45% مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطيه ضعيفة في حين بلغت قيمة معامل ارتباط الحوافز المعنوية بأداء العاملين 55% وهو ما يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين. وهذا يعني أن الحوافز المعنوية لها تأثير أكبر على العاملين من الحوافز المادية.

الجدول(2-14) اختبار التباين للانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين

المتغير المستقل	المصادر	درجات الحرية	معدل المربعات	مجموع المربعات	قيمة T	مستوى الدلالة	R	R ²
أداء العاملين	الانحدار	1	802,370	802,370	14,460	0,001 ^b	0,552	0,305
	الخطأ المعياري	33	1831,173	802,370				

*دال عند مستوى (0.05)

المصدر من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج spss

يتضح من الجدول رقم (2.14) أن معامل الارتباط R=0.552 وهذا يعني وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغير المستقل(الحوافز المادية والمعنوية) و المتغير التابع (أداء العاملين) عند مستوى المعنوية 0.05، كما أن معامل التحديد يساوي R²=0.305 مما يعني أن الحوافز تفسر ما مقداره (30.5%) من أداء العاملين والباقي يرجع لعوامل أخرى. والنتيجة هي: يوجد علاقة طردية متوسطة بين المتغير المستقل (الحوافز) والمتغير التابع (أداء العاملين) عند مستوى المعنوية 0.05.

الجدول(2-15) اختبار صحة الفرضيات الفرعية

القيمة الاحتمالية	معامل ارتباط	المتغير التابع y	المتغيرات المستقلة (من X ₁ إلى X ₂)
0.007	%45.1	أداء العاملين	الحوافز مادية
0.001	%55.1	أداء العاملين	الحوافز معنوية

*دال عند مستوى (0.05)

المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss

الجدول(2-16) اختبار التباين للانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين أداء العاملين والمتغيرات الشخصية

F	sig	البيان
0.583	0.450	الجنس
0.783	0.383	السن
0.006	0.938	مستوى التعليمي
1.423	0.241	الخبرة

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا لنتائج spss

يتضح من الجدول رقم(2.16): أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين ومتغير الجنس، ومتغير السن ومتغير المستوى التعليمي ومتغير الخبرة، لأن قيمة مستوى الدلالة 0.05 المعتمد في الدراسة أقل من مستوى الدلالة المتغيرات الشخصية.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل ومناقشة النتائج التي تم عرضها في المطلب السابق

الفرع الأول: اختبار صحة الفروض

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك مستوى عام مرتفع لتطبيق الحوافز المادية والمعنوية في عيادة الضياء.

بناء على الجدول رقم(2-12) فإن عيادة الضياء تحتوي على مستوى عام متوسط للحوافز، وذلك لأن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الحوافز، وعباراته بشكل عام كان (2.18125) وهو مستوى متوسط و بالتالي نرفض الفرضية التي تقول أن هناك مستوى عام مرتفع لتطبيق الحوافز المادية والمعنوية في عيادة الضياء.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين في عيادة الضياء.

✓ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين؛

من الجدول رقم(13.2) نلاحظ أن قيمة sg_i قد بلغت 0.007 وهي أقل من 0.05 وهو مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وهذا يشير إلى وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 ويعزز ذلك معامل الارتباط الذي كانت إشارته موجبة والذي بلغ 45% والذي يشير إلى وجود ارتباط موجب ولكنه ضعيف. وبالتالي نقبل الفرضية (يوجد ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين).

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين؛

من الجدول رقم(13.2) نلاحظ أن قيمة sig قد بلغت 0.001 وهي أقل من 0.05 وهو مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وهذا يشير إلى وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 ويعزز ذلك معامل الارتباط الذي كانت إشارته موجبة والذي بلغ 55% والذي يشير إلى وجود ارتباط موجب متوسط. وبالتالي نقبل الفرضية (يوجد ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين).

كما يتضح من الجدول رقم(14.2) المتعلق باختبار التباين للانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين في عيادة الضياء عند مستوى الدلالة 0.05 ويعزز ذلك قيمة معامل الارتباط (0.552) والعلاقة طردية لأن الإشارة موجبة. أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت (0.305) وهي قوة تفسيرية ضعيفة نسبياً أي أن أبعاد المتغير المستقل (الحوافز) تفسر ما مقداره 30.5% من المتغير التابع أداء العاملين والباقي يرجع لعوامل أخرى، وهذا ما يثبت صحة الفرضية يوجد ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين.

النتيجة الرئيسية:

من خلال الجدول رقم(2-14) نلاحظ أن العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين تساوي ($sig=0.001 < 0.05$) و $R=0.552$ ، $R=0.305$ وبالتالي يمكننا أن نستنتج أن هناك علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين عند مستوى المعنوية (5%). كما نستنتج أن الحوافز المعنوية هي الأكثر تأثيراً على أداء العاملين من الحوافز المادية. الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة).

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد فرق ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والجنس؛

نلاحظ من خلال الجدول (16.2) أن مستوى الدلالة $sig=0.450$ أكبر من 0.05 وهو مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، مما يجعلنا نرفض الفرضية التي تقول (يوجد فرق ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والجنس)، ونقبل الفرضية البديلة (لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والجنس).

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد فرق ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والسن؛

نلاحظ من خلال الجدول (16.2) أن مستوى الدلالة $sig=0.383$ أكبر من 0.05 وهو مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة مما يجعلنا نرفض الفرضية التي تقول (يوجد فرق ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والسن)، ونقبل الفرضية البديلة (لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والسن).

✓ **الفرضية الفرعية الثالث:** يوجد فرق ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين ومستوى التعليمي؛

نلاحظ من خلال الجدول (16.2) أن مستوى الدلالة $\text{sig}=0.938$ أكبر من 0.05 وهو مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة مما يجعلنا نرفض الفرضية التي تقول (يوجد فرق ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين ومستوى التعليمي)، ونقبل الفرضية البديلة (لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين ومستوى التعليمي).

✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد فرق ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والخبرة؛

نلاحظ من خلال الجدول (16.2) أن مستوى الدلالة $\text{sig}=0.241$ أكبر من 0.05 وهو مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة مما يجعلنا نرفض الفرضية التي تقول (يوجد فرق ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والخبرة)، ونقبل الفرضية البديلة (لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والخبرة).

النتيجة الرئيسية:

من خلال الجدول رقم (2-16) نلاحظ أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة). ولأن sig المتغيرات كان أكبر من sig المعتمد في الدراسة هو 0.05، وبالتالي يمكن أن نستنتج أنه لا يوجد تأثير على أداء من قبل المتغيرات الشخصية وأنه هناك عوامل أخرى تتحكم في أداء العاملين في عيادة الضياء.

خلاصة الفصل :

بعد الإطلاع على الأدب النظري والتطبيقي حاولنا في هذا الفصل إسقاطه ميدانيا من خلال التطرق إلى واقع الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء المتميز للعاملين في عيادة الضياء من خلال استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية (المتوسطات الحسابية ، معامل الارتباط ، الانحراف المعياري...)، والتي توصلنا من خلالها إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية والأداء المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

تحظى الحوافز بأهمية كبيرة في أي مؤسسة مهما كان نوعها، حجمها، وطبيعة نشاطها، لذا حاولنا من خلال الدراسة التي قمنا بها تسليط الضوء على واقع أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين في أحد المؤسسات الجزائرية، وهي عيادة الضياء المتواجدة بمدينة ورقلة، ومن خلال الدراسة التي قمنا حاولنا الإجابة على الإشكالية: ما أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الأداء المتميز في عيادة الضياء؟، وهذا نظرا لما للحوافز من أثر كبير على أداء العاملين لأنه من خلال الحوافز تتحدد معالم التفوق والنجاح أو التقهقر والفشل، لما يمثله العنصر البشري من تركيبة معقدة ومتكاملة فيما بينها من خبرات ومهارات وكفاءات يمكن أن توظف وتستغل لفائدة العمل الجماعي الذي يعد القاعدة الفاعلة في إنجاح أي منظمة.

وتم قياس وتحليل هذا التأثير في عيادة الضياء بورقلة، من خلال تصميم استمارة وزعت على عينة من العاملين في هذه المؤسسة، وتم تحليل إجاباتهم من خلال استعمال العديد من الأساليب الإحصائية التي تناسب مع فرضيات الدراسة، والتي من خلالها توصلنا إلى النتائج التالية:

النتائج الخاصة باختبار الفرضيات:

- 1- توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسط لتطبيق الحوافز المادية والمعنوية في عيادة الضياء؛
- 2- توصلت الدراسة إلى أنه يوجد ارتباط طردي ضعيف ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين في عيادة الضياء؛
- 3- توصلت الدراسة إلى أنه يوجد ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في عيادة الضياء؛
- 4- توصلت إلى أنه يوجد ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين؛
- 5- توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، مستوى التعليمي، الخبرة).

الاقتراحات: على ضوء النتائج المتوصل إليها، ارتأينا تقديم الاقتراحات التالية:

- 01- أن تتابع الإدارة العليا تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والتأكد من العدالة في التوزيع؛
- 02- زيادة الاهتمام أكثر بحواف المادية؛
- 03- ضرورة الأخذ بأراء العاملين والقيام بدراساتها مما يشجعهم على الإبداع؛
- 04- ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية والاستفادة منها من أجل زيادة كفاءة الأداء العاملين.

آفاق الدراسة :

لمواصلة البحث في هذا المجال نقترح المواضيع التالية :

- أثر التحفيز على الإبداع والابتكار في المؤسسة ؛
- الحوافز وأهميتها في قياس أداء العامل بالمؤسسة الخاصة ؛
- دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية ؛
- واقع نظام الحوافز في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية :

1. الكتب :

- 1/ أحمد ماهر، نظم الأجور والتعويضات (دليلك إلى الرواتب و الحوافز و مزايا و خدمات العاملين)، طبعة الأول،الدار الجامعة الإسكندرية،
- 2/ خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي،أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي ،إثراء للنشر و التوزيع الأردن، الطبعة الأول،2009.
- 3/ شحاذة ذمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر،عمان،2000.
- 4/ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف،مؤسسة شباب الجامعة،الإسكندرية،(مصر)،1987.
- 5/ علي السلمي،إدارة الأداء المتميز،دار غريب للنشر و التوزيع،القاهرة،مصر2002.
- 6/عمار بن عيشي ، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد العاملين ، طبعة1، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ،2012.
- 7/ محمد حافظ حجازي،إدارة الموارد البشرية،لدنيا للطباعة و النشر،الإسكندرية،(مصر) ،2005.
- 8/محمد سعيد أنور سلطان،السلوك التنظيمي،دار الجامعة الجديدة،الإسكندرية،2003.
- 9/محمد قاسم القربوتي ،السلوك التنظيمي ،دار وائل للنشر و التوزيع ،الأردن،الطبعة الخامسة 2009.

2. الرسائل الجامعية :

- 10/خضير بن زانة نوفل، دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية،مذكرة الماستر ، جامعة محمد خضير بسكرة،2014،(غير منشورة).
- 11/عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية،2007

- 12/ عبد الرحمان بن علي الوابل، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية 2005.
- 13/ عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010-2011.
- 14/ علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز و المكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة الماجستير 2007.
- 15/ غازي حسن عودة الحلايبية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال 2013.
- 16/ فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة محمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، دفعة 2011-2012.
- 17/ نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر بغزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تخصص إدارة الأعمال، 2010.
- 18/ نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتورا، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.

3. المجالات:

- 19/ بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 5، ورقلة، الجزائر، 2007.
- 20/ رضا الداوي ، الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة العدد 1، 2009/2010.
- 21/ الفارس سليمان ، اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، العدد، 01/27/2011

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية :

- 22/- Jabeen, Maimona : "Impact of Performance Appraisal on Employees
23/-Gana, Alimi Baba & Bababe, Fatima Bbkar : "The Effects of Motivation on
Workers Performance: A Case Study off Maiduguri Flour Mill. LTD . Borno
State, Nigeria" , University of Maiduguri, Borno State, Nigeria ,
Journal of Business and Management Vol 3, No.4 , 2011.
On Line, Available at On Line, Available at: 2011

مواقع الأنترنت:

- 24/ أحمد سيد الكردي, مؤشرات الأداء المتميز للموظف الحكومي, نشرت في 2010/10/26 علي
الموقع: www.kaa.jo/Award/Doclib6/egulatory.aspx

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : العلوم التسيير

استمارة صدق المحكمين

الرقم	المحكم	الدرجة	القسم	الجامعة
01	أسماء يوسف	أستاذة مساعدة أ	علوم التسيير	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
02	بن تقات عبد الحق	أستاذ محاضر ب	علوم التجارية	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
03	بوخلخال عبد الرحيم	أستاذ محاضر أ	علوم التسيير	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
04	حجاج عبد الرؤوف	أستاذ محاضر ب	علوم التسيير	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
05	بن شويحة بشير	أستاذ مساعد أ	علوم التسيير	جامعة قاصدي مرباح ورقلة

الملحق رقم 02

استمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : العلوم التسيير



تخصص : تسيير مؤسسات صغيرة

المستوى : ثانية ماستر

والمتوسطة

أخي العامل أختي العاملة في جميع مراكز ومسؤوليات العمل بالمؤسسة :

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لانجاز بحث علمي بغرض الحصول على درجة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . "حول اثر الخوافز في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين في المؤسسات الصغير و المتوسطة"

ونظرا لأهمية مؤسستكم في الولاية المستدل عنها بمشوار تجربتها قمنا باختياركم كعينة لدراستي الميدانية آملين أن تفضلوا بإستيفاء هذا الاستبيان للإجابة على الأسئلة المطروحة عليكم ونحن على ثقة من إجاباتكم تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة .

نحيطكم علما بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها ستكون لغرض البحث العلمي لاغير.

تحت إشراف الأستاذة: تيشات

من إعداد الطالبة:هلالي سهير

سلوى

ملاحظة: يكفي الإجابة عن الأسئلة بالتأشير في الخانة المناسبة فقط.

الملاحق

- 1) الجنس : ذكر أنثى
- 2) السن: 18_30 31_40 أكثر من 40
- 3) المستوى التعليمي : دراسات العليا جامعي ثانوي فأقل
- 4) الخبرة في المنصب : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 أكثر من 10 سنوات

ثانيا : فيما يلي مجموعة من الفقرات المتعلقة الحوافز.الرجاء قراءتها جيداً ووضع علامة (x) بالخانة التي تعبر عن موقفك.

الجزء الأول :البعد الأول:الحوافز المادية

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	يشعر العمال بأهمية الحوافز المتاحة بالمؤسسة.			
2	تتناسب قيمة الراتب مع طبيعة الأعمال الموكلة للعمال.			
3	يحقق الراتب احتياجات العمال كافة.			
4	توفر المؤسسة نظاما للعلاوات الدورية,كي تكفل إنجاز العمل بشكل جيد و متميز.			
5	توفر المؤسسة نظاما للعلاوات الاستثنائية لتشجيع العمال ذوي الأداء المتميز.			
6	تسهر المؤسسة على تحسين ظروف العمل المادية لدفع العمال للتمسك بالعمل.			
7	توفر المؤسسة نظاما للهدايا العينية.			
8	تقدم المؤسسة مكافآت على العمل الإضافي.			

الجزء الثاني : البعد الثاني :الحوافز المعنوية

9	تهتم المؤسسة بمنح الأوسمة للمستحقين لتحسين أداء العاملين.			
10	تقدم المؤسسة شهادات تقدير للمستحقين لتشجيع العاملين على العمل بكفاءة.			
11	توفر المؤسسة مزايا المشاركة في دورات تدريبية.			
12	ترشح المؤسسة المتميزين للدراسات العليا لتحسين أدائهم.			
13	تشارك المؤسسة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.			

الملاحق

14	يقدر المدير المباشر جهود العاملين و ماثرتهم في العمل.		
15	تنظم المؤسسة رحلات ترفيهية للعمال وعائلاتهم		
16	تسهر المؤسسة على تنمية روح التقدير و الاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.		
17	تفوض المؤسسة للعاملين بعض الصلاحيات للقيام بالمهام الموكلة إليهم.		
18	تقدم المؤسسة ترقية عادلة وفق أسس علمية.		

ثالثا: فيما يلي مجموعة من الفقرات بالأداء المتميز للعاملين الرجاء قراءتها جيد ووضعه علامة (X) بالخانة التي تعبر عن موقفك.

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
1	تنفذ عملك بكفاءة و فعالية دون مشاكل.			
2	تتوفر لديك المعرفة الكافية بمتطلبات الوظيفة التي تؤديها.			
3	خضوعك لبرامج تدريبية متكررة يحسن من مستوى الأداء الوظيفي.			
4	هناك علاقة ايجابية بين التحفيز و تحسين مستوى الأداء الوظيفي.			
5	التنسيق مع الآخرين في انجاز الأعمال يزيد و يحسن مستوى الأداء الوظيفي.			
6	يلتزم العاملون باحترام قيمة الوقت.			
7	يلتزم العاملون بتقديم أفكار إبداعية و متجددة.			
8	تتوفر لدى العاملين الجاهزية و الاستعداد و الرغبة في العمل خارج أوقات الدوام الرسمي .			
9	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة و الضعف لدى العامل.			
10	تعمل إدارة المؤسسة باستمرار من أجل تحديث و تطوير نظام الأداء السنوي للإسهام في تحفيز العاملين.			
11	يشجع نظام الحوافز على زيادة المنافسة على			

الملاحق

			الأداء المتميز بين الزملاء في العمل.	
			تتوفر لدى العاملين الاستعداد للمشاركة الفعالة في الاجتماعات.	12
			لدى العاملين الاستعداد لتحمل مسؤوليات	13
			يحسن العاملون التصرف في المواقف الحرجة.	14
			يتمتع العاملون بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين.	15
			ينجز العاملون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.	16
			يساهم العاملون في اتخاذ القرارات.	17
			تتوفر لديك المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.	18

شكرا لكم على حسن تعاونكم

الفهرس

الفهرس:

الصفحة	العنوان
II	الإهداء
III	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية وللحوافز والأداء المتميز للعاملين	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الأدبيات النظرية للحوافز المادية والمعنوية والأداء المتميز للعاملين
3	المطلب الأول:الإطار النظري للحوافز
3	الفرع الأول:تعريف الحوافز
3	الفرع الثاني : أنواع الحوافز
5	الفرع الثالث: أهمية وأهداف الحوافز
6	الفرع الرابع:معايير وأسس منح الحوافز
7	المطلب الثاني : أساسيات حول الأداء المتميز لدى العاملين
7	الفرع الأول : مفهوم الأداء متميز للعاملين
9	الفرع الثاني : مؤشرات الأداء المتميز للعاملين
10	الفرع الثالث:تقييم الأداء العاملين
10	الفرع الرابع : طرق تقييم الأداء
13	الفرع الخامس:عناصر تقييم الأداء
14	المطلب الثالث:العلاقة بين الحوافز و الأداء المتميز للعاملين
16	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
16	المطلب الأول:الدراسات العلمية باللغة العربية
17	المطلب الثاني:الدراسات العلمية باللغة الأجنبية
18	المطلب الثالث:محل الدراسة الحالية من الدراسات سابقة

18	الفرع الأول:أوجه التشابه
18	الفرع الثاني:أوجه الاختلاف
19	الفرع الثالث:مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
20	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية	
22	تمهيد
23	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
23	المطلب الأول : طريقة المستخدمة في الدراسة
23	الفرع الأول : منهج الدراسة
23	الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة
24	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة
24	الفرع الأول : أداة الدراسة
25	الفرع الثاني :الأدوات صدق وثبات الاستبيان
25	الفرع الثالث:أساليب المعالجة الإحصائية
27	المبحث الثاني :عرض ومناقشة النتائج
27	المطلب الأول :عرض نتائج
27	الفرع الأول:التحليل الوصفي للبيانات الشخصية للأفراد العينة
31	الفرع الثاني:التحليل الوصفي لعبارات الإستبيان
36	المطلب الثاني : مناقشة النتائج
36	الفرع الأول : إختبار صحة الفروض
39	خلاصة الفصل
41	الخاتمة
44	قائمة المراجع
48	الملاحق
54	الفهرس