



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

أثر نظم الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الأداء الوظيفي

*The impact of financial and moral incentives systems
on job performance*

..

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد

المنتصر محمود إبراهيم بشير علي

تحت إشراف

أ. د. ممدوح عبد العزيز رفاعي د. سمير محمد رمضان

أستاذ إدارة الأعمال

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة عين شمس

كلية التجارة – جامعة عين شمس

٢٠١٦ / ١٤٣٧ هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَلَمَّا جَاءَ السَّحَرَةُ قَالُوا
لِفِرْعَوْنَ أَإِنَّا لَنَا لِأَجْرًا
إِنْ كُنَّا نَحْنُ الْغَالِبِينَ
قَالَ نَعَمْ وَإِنَّكُمْ إِذَا
لَمِنَ الْمُقَرَّبِينَ

صِرَاطُ اللَّهِ الْعَظِيمِ

سورة الشعراء (الآيات ٤١، ٤٢)

شكر وفخر

إلى كل من سار

إلى العلا لطلب العلم

والشكر أولاً وأخيراً لله عز وجل

وإلى كل من سار معي على

هذا النهج

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى التحقق من أنواع الحوافز المطبقة في مجمع المحاكم والنيابات بالدولة الليبية محكمة شرق بنغازي، وكذلك التحقق من العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة ومستوى الأداء الوظيفي، وكذلك أيضاً التحقق من مدى إدراك العاملين لفاعلية نظم الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الأداء الوظيفي، فضلاً عن التعرف على أثر نظم الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الأداء الوظيفي. تم تحقيق ذلك من خلال دراسة ميدانية على عينة من مجمع المحاكم والنيابات بالدولة الليبية محكمة شرق بنغازي، وقد بلغ حجم العينة ١٣٨ مفردة، وقد تم تجميع البيانات اعتماداً على قرارات المجلس الأعلى للقضاء وقوانين علاقات العمل، المقابلات الشخصية مع مديري الأقسام وموظفين محكمة شرق بنغازي. وقد تم تحليل البيانات باستخدام أسلوب التحليل الإحصائي الوصفي، أسلوب الإحصاء الاستدلالي وذلك بغرض اختبار العلاقات بين المتغيرات التي تتضمنها النموذج البحثي.

وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي - عند اختبار أثر نظم الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الأداء الوظيفي - أن هناك تأثير إيجابي للحوافز المادية في مستوى الأداء. أوضحت - كذلك - نتائج التحليل الإحصائي - أن هناك تأثير إيجابي للحوافز المعنوية في مستوى الأداء، أوضحت النتائج أن هناك علاقة مباشرة للحوافز المادية والمعنوية على مستوى الأداء الوظيفي.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
الفصل الأول الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة	
٢	١-١ مقدمه
٣	٢-١ الإطار النظري للمحاور الرئيسية
٥	٣-١ مشكلة الدراسة
٦	٤-١ أهداف الدراسة وحدودها
٦	٥-١ فروض الدراسة
٧	٦-١ متغيرات الدراسة
٨	٧-١ أسلوب ومنهج الدراسة
٨	٨-١ أساليب التحليل الإحصائي
٩	٩-١ مجتمع وعينة البحث
١٠	١٠-١ الدراسات السابقة
١١	١١-١ هيكل الدراسة
الفصل الثاني نظم الحوافز المادية والمعنوية	
١٦	٢-١ مقدمه
١٧	٢-٢ المبحث الأول: الإطار النظري لنظم الحوافز المادية والمعنوية
١٧	٢-٢-١ مفهوم الحوافز
١٩	٢-٢-١-١ الفرق بين الحوافز والدوافع
١٩	٢-٢-١-٢ ماهية الدوافع
٢٠	٢-٢-١-٣ الحوافز

الصفحة	الموضوع
٢١	٢-٢-٢ أهمية الأجور والحوافز
٢١	٢-٢-٢-١ الأهمية على مستوى الفرد
٢٢	٢-٢-٢-٢ الأهمية على مستوى المنظمة
٢٢	٢-٢-٣ أنواع الحوافز
٢٢	٢-٢-٣-١ الحوافز من حيث النوع
٢٧	٢-٢-٣-٢ الحوافز من طبيعة الجزاء
٢٨	٢-٢-٣-٣ الحوافز حسب المستفيدين
٢٩	٢-٢-٣-٤ الحوافز حسب درجة أهميتها
٢٩	٢-٢-٤ نظم الحوافز
٣٠	٢-٢-٤-١ مراحل تصميم نظام الحوافز
٣٣	٢-٢-٤-٢ الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند تصميم نظام الحوافز
٣٤	٢-٢-٤-٣ تقنيات التحفيز
٣٨	٢-٢-٤-٤ تطوير هيئة الإدارة وتقييم مهاراتها
٣٩	٢-٣ المبحث الثاني: نظم الحوافز المادية والمعنوية في مجمع المحاكم والنيابات بالدولة الليبية محكمة شرق بنغازي
٣٩	٢-٣-١ الحوافز المادية المقدمة في مجمع المحاكم شرق بنغازي
٣٩	٢-٣-١-١ الأجر وملحقاته
٣٩	٢-٣-١-٢ المنح المقدمة للعمال
٤١	٢-٣-١-٣ المكافآت التي يقدمها مجمع المحاكم
٤١	٢-٣-١-٤ الخدمات الاجتماعية التي يحصل عليها الموظفين في مجمع المحاكم
٤٣	٢-٣-٢ الحوافز المعنوية
٤٣	٢-٣-٢-١ الضمان الوظيفي

الصفحة	الموضوع
٤٣	٢-٢-٣-٢ الاتصال
٤٤	٢-٢-٣-٢ الأمن والصحة
٤٤	٢-٢-٣-٢ العطلات والإجازات
الفصل الثالث الأداء الوظيفي	
٤٦	٣-١-المبحث الأول: الأداء الوظيفي
٤٦	٣-١-١ مفهوم الأداء:
٤٨	٣-١-٢ أهمية الاداء الوظيفي
٤٩	٣-١-٣ محددات الأداء الوظيفي
٥٠	٣-١-٣-١ كمية الجهد
٥٠	٣-١-٣-٢ الرغبة والقدرة على العمل
٥٠	٣-١-٣-٣ كمية العمل المنجز
٥٠	٣-١-٣-٤ المثابرة
٥٠	٣-١-٤ العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي
٥١	٣-١-٥ معايير تقييم الأداء الوظيفي
٥٢	٣-١-٦ تقييم أداء العاملين
٥٢	٣-١-٦-١ المفهوم
٥٤	٣-١-٦-٢ طرق تقييم الأداء الوظيفي
٥٧	٣-١-٦-٣ مقومات نجاح برنامج تقييم أداء العاملين
٥٧	٣-١-٦-٤ أهداف تقييم أداء العاملين
٥٨	٣-١-٦-٥ مراحل تقييم الأداء
٥٩	٣-١-٦-٦ أخطاء التقييم

الصفحة	الموضوع
٦٠	٣-٦-١-٧ طرق تجنب مشكلات تقييم الأداء
٦٠	٣-٦-١-٨ وسائل علاج مشكلات الأداء
٦١	٣-٦-١-٩ المنظمات عالية الأداء
٦١	٣-٦-١-١٠ نظرة القيادة العليا للمنظمة عالية الاداء
٦٣	٣-١-٧ الولاء التنظيمي
٦٣	٣-١-٧-١ مفهوم الولاء التنظيمي
٦٣	٣-١-٧-٢ أنواع الولاء التنظيمي
٦٥	٣-٢ المبحث الثاني: الأداء الوظيفي في مجمع محاكم ونيابات محكمة شرق بنغازي
٦٥	٣-٢-١ الهيكل التنظيمي لمحكمة شرق بنغازي
٦٥	٣-٢-١-١ كبير كتاب المحكمة
٦٦	٣-٢-١-٢ اختصاصات الأمين الإداري
٦٦	٣-٢-١-٤ اختصاصات رئيس قلم المحضرين
٦٧	٣-٢-١-٤ رئيس القلم الجزئي
٦٧	٣-٢-١-٥ رئيس القلم الكلي
٦٧	٣-٢-١-٦ اختصاصات أمين الخزينة
٦٧	٣-٢-١-٧ اختصاصات رئيس شئون الموظفين
٦٨	٣-٢-١-٨ اختصاصات رئيس الأرشيف بالمحكمة
٦٨	٣-٢-١-٩ اختصاصات رئيس شعبة الخبراء
٦٨	٣-٢-٢ واقع أداء الموظف العام

الصفحة	الموضوع
	الفصل الرابع الدراسة الميدانية
٧١	٤-١ المتغيرات الديموجرافية
٧٤	٤-٤ الإحصاءات الوصفية
٨٢	٤-٥ التحليل الإحصائي
٩٥	النتائج
٩٦	التوصيات
٩٧	الدراسات المستقبلية
٩٨	مراجع
١٠٦	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	بيان الجدول	رقم الجدول
٧١	التوزيع النسبي طبقاً للجنس	١
٧١	التوزيع النسبي طبقاً للعمر	٢
٧٢	التوزيع النسبي طبقاً للمؤهل العلمي	٣
٧٢	التوزيع النسبي طبقاً لعدد سنوات الخدمة	٤
٧٣	معاملات الصدق والثبات	٥
٧٧	مصفوفة ارتباط الفقرات الخاصة بالحوافز المعنوية بالمحور الرئيسى له	٦
٨٠	مصفوفة ارتباط الفقرات الخاصة بمستوى الأداء بالمحور الرئيسى له	٧
٨٣	المتوسط الحسابى ومعاملات الاختلاف لمحور الحوافز المادية	٨
٨٤	المتوسط الحسابى ومعاملات الاختلاف لمحور الحوافز المعنوية	٩
٨٥	المتوسط الحسابى ومعاملات الاختلاف لمحور الحوافز المعنوية	١٠
٨٦	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	١١
٨٧	ملخص لأهم معايير جودة النموذج	١٢
٨٧	معاملات نموذج الإنحدار	١٣
٨٩	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	١٤
٨٩	ملخص لأهم معايير جودة النموذج	١٥
٩٠	معاملات نموذج الإنحدار	١٦
٩١	مصفوفة الارتباط بين التغيرات المستقلة والمتغير التابع	١٧
٩١	ملخص لأهم معايير جودة النموذج	١٨
٩٢	معاملات نموذج الإنحدار	١٩

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	بيان الشكل	رقم الشكل
٥٨	مراحل عملية تقييم الأداء	١
٦٥	الهيكل التنظيمي لمحكمة شرق بنغازي	٢
٩٣	متغيرات النموذج ومدى أهميتها	٣
٩٤	الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة ومعنويتها	٤

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

والدراسات السابقة

١-١ : مقدمة :

تعتبر القوى العاملة من أهم الموارد في أي مؤسسة سواء كانت ربحية أو غير ربحية لذلك كان على الإدارات الاهتمام بهذا المورد وتنميته وتحفيزه فكل هذا يعود بالنفع على المؤسسة خاصة، وعلى المجتمع عامة.

يُعد العنصر الإنساني من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها ولا تزال إدارات المؤسسات تبحث في كيفية جعل هذا العنصر الإنساني يقدم أفضل ما لديه لصالح المؤسسة بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسات في النمو والتطور وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح أو تقديم الخدمات بكفاءة حيث أن أفضل استخدام لعناصر الإنتاج أو المدخلات يعتمد بصورة أساسية على العنصر البشري أو العاملين في المؤسسة ولتحقيق هذا الهدف تسعى المنظمات إلى توفير عمالة مؤهلة للقيام بهذه الأعمال سواء كان عن طريق تعيين عاملين جدد أو تدريبهم دون النظر إلى وجود دافع أو حافز للقيام بهذه الأعمال على الوجه المطلوب.

وتتمثل الحوافز في زرع العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه وتقدمه وتؤدي إلى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي إلى زيادة أدائه وإنتاجيته مرة أخرى.

٢-١ : الإطار النظري للمحاور الدراسية :

المحور الأول : الحوافز :

الحوافز هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكن استخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو أنشطة محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته ويحقق أهدافه، والحوافز عادة ما تكون مادية أو معنوية، فالحوافز المادية تتمثل في ١- الراتب. ٢- المكافآت. ٣- البدلات. ٤- المميزات المادية الأخرى.

أما الحوافز المعنوية فتتمثل في : ١/ فرص الترقية والاعترافات. ٢/ تقدير الجهد. ٣/ الإثراء الوظيفي. ٤/ المشاركة في اتخاذ القرارات. ٥/ فرص النمو الوظيفي.

٦/ فرص التعبير عن الذات وإبداء الرأي والاقتراحات.

وقد تكون الحوافز إيجابية أو سلبية فالمكافآت التي تُعطي للموظفين تعتبر حافزاً إيجابياً مادياً، كما أن خطاب الشكر يعتبر حافزاً إيجابياً معنوياً، أما منع المكافآت فهو حافز سلبي مادي، كما أن التهديد بفقدان العمل إذا كان العمل مهماً فهو حافز سلبي معنوي.

وترى الدراسات المعاصرة أنه يجب توافر شروط محددة في تقرير الحوافز وتنظيم إجراءاتها وقد حددها، د. أحمد منصور بما يلي :

١- عدالة الحوافز وكفايتها.

٢- سهولة فهم السياسة التي تقررها لمنظمة (المصلحة) في تقريرها للحوافز.

٣- ارتباطها ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأمثل للإنتاجية.

٤- إقرار صرفها أو أدائها للعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة.

٥- ارتكاز الحوافز على أسس أو مستويات مقبولة.

٦- أن تأخذ شكل الاستمرار أو الانتظام في أدائها.

- ٧- ارتباطها ارتباطاً مباشراً ووثيقاً برسالة أو أهداف المنظمة.
- ٨- ارتباطها واتصالها مباشرة بدوافع العامل وبواعثه.
- ٩- ونود أن نضيف شروط أخرى على تلك الشروط وهي:
 - أ- أن تواكب الحوافز (المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية الحضارية) التي يمر بها البلد والتي قد تؤثر على حاجات الموظفين ورغباتهم وتوقعاتهم.
 - ب- أن لا تتدخل فيها النوازع الشخصية أو العلاقات والمحسوبيات^(١).

المحور الثاني : الأداء الوظيفي:

تتمثل أبعاد الأداء الوظيفي فيما يلي:

١. العمل الذي يؤديه الموظف, ومدى تفهمه لواجبات ومسؤوليات وظيفته وإستجابته للتوقعات المطلوبة منه.
٢. النتائج والإنجازات التي يحققها الموظف, مقارنة بمعدلات الأداء المستهدفة.
٣. سلوك الموظف من حيث التزامه بمواعيد الدوام. ومحافظة على الأجهزة والمستندات وهل يسرف في استخدامها أم يحرص على صيانتها.
٤. سلوك الموظف نحو الآخرين من (زملاء- مرؤوسين- رؤساء- عملاء).
٥. الولاء التنظيمي (حيث يؤثر نظم الحوافز المعمول بها في درجة انتماء الموظف وولائه لمؤسسته).

دورة إدارة الموارد البشرية :

دور مدير إدارة شئون الموظفين بالمنظمة مكمل لمهمة المقيمين ورؤسائهم الذين يعتمدون التقارير وهو بحكم تخصصه لديه المعلومات والمعرفة والخبرات التي تمكنه من

(١) مجلة الإدارة العامة يصدرها (معهد الإدارة العامة) الرياض - المملكة العربية السعودية، السنة الحادية والعشرون، العدد (٣٦)، ص٤٣.