



كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

# **أثر نظم الحواجز المادية والمعنوية على مستوى الأداء الوظيفي**

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

11

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

ابعاد

المنتصر محمود ابراهيم بشير علي

تیڈ اشراف

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

مدرس بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة عين شمس

أستاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة عين شمس

۱۴۳۷ / ۱۰۰۲

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَلَمَّا جَاءَ السَّحْرَةُ قَالُوا  
لِفَرْعَوْنَ أَإِنَّ لَنَا لِأَجْرًا  
إِن كُنَّا نَحْنُ الْغَالِيْنَ  
قَالَ نَعَمْ وَإِنْكُمْ إِذَا  
لَمِنَ الْمُقْرِيْبِينَ

صَرْقَ اللَّهِ الْعَظِيْمِ □

سُورَةُ الشُّعْرَاءَ (الْآيَاتُ ٤٢، ٤٣) □

شکر و نسیم

إلى كل من سار

إلى العلا لطلب العلم

والشّكر أولاً وأخرأ الله عز وجل

وإلى كل من سار معى على

هذا النهج

## المستخلص

يهدف هذا البحث إلى التحقق من أنواع الحوافز المطبقة في مجمع المحاكم والنيابات بالدولة الليبية محكمة شرق بنغازي، وكذلك التتحقق من العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة ومستوى الأداء الوظيفي، وكذلك أيضاً التتحقق 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 مديرى الأقسام وموظفين محكمة شرق بنغازي. وقد تم تحليل البيانات بإستخدام أسلوب التحليل الإحصائى الوصفي، أسلوب الإحصاء الإستدلالي وذلك بغرض اختبار العلاقات بين المتغيرات التي تتضمنها النموذج البحثي.

وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائى - 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
<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة</b>	
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 اسلوب ومنهج الدراسة
٨	٨-١ أساليب التحليل الإحصائي
٩	٩-١ مجتمع وعينة البحث
١٠	١٠-١ الدراسات السابقة
١١	١١-١ هيكل الدراسة
<b>الفصل الثاني</b> <b>نظم الحوافز المادية والمعنوية</b>	
١٦	١-٢ مقدمه
١٧	٢-٢ المبحث الأول: الإطار النظري لنظم الحوافز المادية والمعنوية
١٧	١-٢-٢ مفهوم الحوافز
١٩	١-١-٢-٢ الفرق بين الحوافز والدوابع
١٩	٢-١-٢-٢ ماهية الدوابع
٢٠	٣-١-٢-٢ الحوافز

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

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

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

الصفحة	الموضوع
<b>الفصل الرابع الدراسة الميدانية</b>	
٧١	٤-١ المتغيرات الديموغرافية
٧٤	٤-٤ الإحصاءات الوصفية
٨٢	٤-٥ التحليل الإحصائي
٩٥	النتائج
٩٦	النوصيات
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 بالحواجز المعنوية بالمحور الرئيسي له	٦
٨٠	مصفوفة ارتباط الفقرات الخاصة بمستوى الأداء بالمحور الرئيسي له	٧
٨٣	المتوسط الحسابي ومعاملات الاختلاف لمحور الحواجز المادية	٨
٨٤	المتوسط الحسابي ومعاملات الاختلاف لمحور الحواجز المعنوية	٩
٨٥	المتوسط الحسابي ومعاملات الاختلاف لمحور الحواجز 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 بنغازى	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 عماله مؤهلة ل القيام بهذه الأعمال سواء كان عن طريق تعين عاملين جدد أو تدريبهم دون النظر إلى وجود دافع أو حافز للقيام بهذه الأعمال على الوجه المطلوب.

وتمثل الحافز في زرع العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه وتقدمه وتؤدي إلى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي إلى زيادة أدائه وإننتاجيته مرة أخرى.

## ٢- الإطار النظري للمحاور الدراسية :

### المحور الأول : الحوافز :

الحوافز هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والت 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، فالحافز 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 تُعطى 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 مهمّاً 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 ومباسراً بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأمثل للإنتاجية.
- ٤- إقرار صرفها أو أدائها للعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة.
- ٥- ارتکاز 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 بدافع العامل وبوعده.
- ٩- ننوه أن نصيف 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<sup>(١)</sup>.

### **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. ومحافظته على الأجهزة والمستندات وهل يسرف في استخدامها أم يحرص على صيانتها.
- ٤. سلوك الموظف نحو الآخرين من (زملاء- مرؤوسين- رؤساء- عمالء).
- ٥. الولاء التنظيمي (حيث يؤثر نظم الحوافز المعامل بها في درجة انتفاء الموظف وولائه لمؤسساته).

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 تمكّنه من

---

(١) مجلة الإدارة العامة يصدرها (معهد الإدارة العامة) الرياض - المملكة العربية السعودية، السنة الحادية والعشرون، العدد (٣٦)، ص ٤٣.