



جامعة الجيلالي بونعامة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



عنوان:

دور التحفيز في تحسين أداء العاملين  
- دراسة حالة الشركة الوطنية للمواد الحمراء بالخميس  
- مليانة -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص:  
إدارة أعمال

إشراف الأستاذ:  
د. سعيد طيب

إعداد الطالبين :  
فتحة مولود  
محارزي بن عيسى

نوقشت و أجزت علنا بتاريخ : 25-06-2019  
أمام اللجنة المكونة من السادة :

الدكتور	سعيد طيب	مشرفا
الدكتور	حميد بظاهر	رئيسا
الدكتور	عمر زمالة	ممتحنا

السنة الجامعية 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرّفان

" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن  
أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"  
- النمل: 19 -

إن الحمد لله نحمده و نستعينه ونستغفره ونهتدي به، و نشكر الله تعالى  
على ما أعطى وعلى ما أخذ.

نتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرّفان إلى الأستاذ الفاضل  
"سعيد طيب"

الذي أفادنا بنصائحه وإرشاداته وتوجيهاته طيلة فترة إشرافه علينا.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

www.el-osra.com

وكل من ساعدنا في إنجاز هذه المنكرة.

وشكرا.

اهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك أهدي ثمرة جهدي

إلى

ابي وامي والى اخوتي واخواتي.

إلى الأحباب والأصدقاء في درب الدراسة والحياة خاصة.

إلى جميع أساتذة و طلبة معهد العلوم الاقتصادية بجامعة جيلالي

بونعامة . **فتحة مولود**

2019/2018

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

www.el-osra.com

## اهداء

\* اهدي ثمرة جهدي الى والدي الاعزاء والى اخوتي  
واخواتي والى كل افراد عائلتي .  
إلى جميع أساتذة و طلبة معهد العلوم الاقتصادية خميس مليانة.

محارزي بن عيسى

## قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يبين المنتجات التي يتم صنعها حاليا من طرف شركة المواد الحمراء بالخميس مليانة	36
2	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	41
3	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	42
4	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخالة العائلية	42
5	يوضح هل لديك أولاد أم لا	42
6	نوع الوظيفة الحالية في المؤسسة يوضح	43
7	يوضح الأقدمية في العمل الحالي	43
8	يوضح الوضع القانوني في العمل	44
9	مدى اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز	44
10	مدى وضع المؤسسة لنماذج التحفيز	45
11	انواع التحفيز المرغوب فيها من طرف العمال في المؤسسة	45
12	موضوع العملية التحفيزية	46
13	عدد عمليات التحفيز المنجزة في المؤسسة	46
14	الاقوات المناسبة منح لتحفيز	46
15	احترام المرؤوسين للعمال يؤدي الى بذل اداء افضل	47
16	مدى تحقيق المؤسسة اهدافها من خلال العملية التحفيزية	47
17	مدى اعتماد المؤسسة على سياسات واضحة في تحسين الاداء	48

48	مدي اتباع المؤسسة نظام خاص لرفع اداء العاملين	18
49	مدي تأثير التحفيز الجيد على اداء الفرد	19
49	الجهد المبذول من اجل تحقيق هدف ذاتي	20
50	الجهد المبذول من اجل تحقيق هدف ذاتي	21
50	مدي تحقيق افضل اداء بالمؤسسة من خلال مكافئه العمل	22
51	اقتراح افكار جديدة لأداء من خلال الترقية	23

### قائمة الاشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	يبين أنواع الحوافز حسب زويلف (1994)	12
2	خطوات تصميم نظام الحوافز	17
3	العوامل المؤثرة على أداء الفرد	23
4	يوضح خطوات تقييم أداء	26
5	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المواد الحمراء بالخميس s.p.r.k	39
6	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	41
7	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	42
8	يوضح نوع الوظيفة الحالة في المؤسسة	43

- الاهداء
- شكر وتقدير
- ملخص
- قائمة الجداول
- قائمة الاشكال
- قائمة المحتويات

مقدمة :.....أ،ب،ج،د،هـ،و

### الفصل الأول :الاطار النظري للتحفيز والاداء

- تمهيد :.....8
- المبحث الاول : مفهوم الحوافز.....9
- المطلب الاول : تعريف الحوافز واهميتها.....9
- المطلب الثاني : عناصر، اهداف و أنواع الحوافز.....11
- المطلب الثالث: أسس منح الحوافز ومراحلها وشروطها.....16
- المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين.....19
- المطلب الاول : مفهوم أداء العاملين مكوناته و أبعاده.....19
- المطلب الثاني : المحددات و العوامل المؤثرة في أداء العاملين.....21
- المطلب الثالث : معايير، أسس وخطوات تقييم أداء العاملين وأثر الحوافز على أداء العاملين.....24
- المبحث الثالث : الأبحاث والدارسات العلمية السابقة.....28



28.....	المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة.....
31.....	المطلب الثاني : تقييم الدراسات السابقة.....
31.....	المطلب الثالث : مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.....
32 .....	خلاصة الفصل الاول .....
	<b>الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية حالة لشركة الوطنية للمواد الحمراء بالخميس</b>
	<b>مليانة</b>
34.....	<b>تمهيد:.....</b>
35.....	<b>المبحث الاول :البطاقة الفنية للشركة الوطنية للمواد الحمراء بخميس مليانة...35</b>
35.....	المطلب الأول : نشأة مؤسسة المواد الحمراء.....
36.....	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي والمهام الرئيسية لمختلف المصالح.....
40.....	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات.....
41.....	<b>المبحث الثاني : تفسير نتائج الدراسة ومناقشتها.....41</b>
41.....	المطلب الاول : البيانات الشخصية.....
44.....	المطلب الثاني : تحليل البيانات المتعلقة بالتحفيز.....
47.....	المطلب الثالث : تحليل بيانات تحسين اداء العاملين.....
51.....	خلاصة الفصل الثاني :.....
52.....	<b>الخاتمة.....</b>
55.....	<b>المصادر والمراجع.....</b>
56.....	<b>الملاحق :.....</b>

مقدمة

## توطئة :

يعد علم إدارة الأعمال من اكبر مجالات العلوم الإدارية التي شهدت اهتماما بالغا من طرف الاقتصاديين وتحولا كبيرا من حيث المفاهيم والتطبيقات، اذ يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المنظمات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، فهو الركيزة الأساسية لنجاحها أو فشلها ولا تزال المنظمات تعمل جاهدة في جعل هذا العنصر يقدم أفضل ما لديه لصالح المنظمة بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

التحفيز هو أحد الوظائف المهمة في تسيير الموارد البشرية لذلك يستوجب متابعته والاهتمام به من طرف المنظمة، كما يعتبر من أهم الموضوعات، فقد شغل حيزا هاما من أبحاث الكثير من المهتمين بالإدارة الأفراد قديما وازداد الاهتمام به بشكل ملفت حديثا، فالحوافز تعتبر من وسائل التي تساعد العمال على أداء مهامهم.

من المعروف أن طبيعة الحوافز وأنظمتها شيء أساسي وجوهري لفاعلية المنظمة، فنظم التحفيز هي حجر الزاوية لأداء المنظمات لأن الخبرات أظهرت أن عملية التصميم والتنفيذ صعبة جدا بالطريقة التي يكون فيها كلا الطرفين العاملين والمنظمة منتفعين وراضيين بشكل متبادل كما أن الحوافز وطرق التي يتم من خلالها توزيعها لها تأثير هام على دافعية العاملين وأدائهم.

أصبح نجاح أو فشل المنظمات يرتكز على مدى تحملها واهتمامها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري الذي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها ، لكن هذا لا يكفي للبقاء والاستمرار وجلب عاملين أكفاء فقط بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتعتبر سياسة دراسة الأداء وتقييمه من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة، كما عملت انتهاج سياسة أخرى ترتكز على مكافأة العاملين على الأداء المتميز الذي يفوق الأداء العادي وهو ما يعرف بنظام الحوافز.

### أ: الإشكالية

تمارس المؤسسات العامة والخاصة أعمالها بواسطة موردها البشري وذلك لتنفيذ اهدافها على المدى القريب والبعيد ولكي تصل هذه المؤسسة الى هدف المراد الوصول اليه كان لزاما عليها ايجاد الكادر الوظيفي القادر على ايصالها الى ذلك الهدف المنشود وعلى هذه المؤسسة رد الجميل اولاً بأول لتحفيز الموظف على الاستمرارية في الاداء الجيد

ومما سبق فإن مشكلة البحث تكمن في الإشكالية الرئيسية التي نطرحها في شكل السؤال الجوهرى التالي:

#### كيف يساهم التحفيز في رفع أداء العاملين في المؤسسة ؟

وهذا السؤال الجوهرى يتفرع إلى عدة أسئلة فرعية:

- ما اثر الحوافز في المؤسسة على تحسين الاداء ؟
- ماهي انواع الحوافز التي تساعد اكثر على رفع مستوى اداء للعاملين ؟
- هل نجاح المؤسسة يعتمد على تحسين اداء المورد البشري ؟
- هل هناك علاقة بين التحفيز وتحسين اداء العاملين ؟

### ب: الفرضيات

لكي نجيب على الاشكالية ونتعمق في دراستها ونضع نهجا للبحث فأنا نقترح من المجموعة من الفرضيات التي نراها تساهم في بلورة وتحديد معالم الموضوع المتمثلة في ما يلي :

- الحوافز وسيلة تعتمد عليها المؤسسة في تحسين اداء العاملين ؛
- يعتبر التحفيز اسلوب تعتمد عليه المؤسسة محل الدراسة لتوجيه جهود افرادها ؛
- يعتمد نجاح المؤسسة على تحسين اداء المورد البشري؛

### ت: أسباب اختيار الموضوع

من أسباب اختيار البحث نذكر ما يلي:

- معرفة مدى التأثير الذي يلعبه التحفيز على أداء الافراد من اجل ضمان استمرارية المؤسسة؛
- تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة التحفيز والأداء الوظيفي للعاملين؛

- إن أداء الافراد مازال بعيدا على المستوى المطلوب سواء من حيث المضمون(الاسلوب)او من حيث النتائج، وذلك لوجود خلل ما، وجب تحديده ومعالجته؛
- ولاء و إنتماء العنصر البشري للمؤسسة هو اساس وفعالية المؤسسة وبقائها .
- وجود دور للحوافز في المحافظة على الكفاءات البشرية في المؤسسة وامتلاكها ميزة تنافسية .

### ث :أهمية الدراسة

تكمن أهمية البحث في موضوع التحفيز ودوره في المؤسسة، خاصة التأثير في العاملين بهدف رفع أدائهم إلى العوامل التالية:

- تلعب الحوافز دورا أساسيا وحساسا في كل مراحل العملية الإدارية، وهي بذلك تضمن لها الفعالية والديناميكية المستمرة من اجل تحقيق أهداف المؤسسة؛
- تعد الحوافز موضوعا أساسيا في دراسات وبحوث الباحثين، إذ نجدها في معظم كتب الإدارة العامة، إدارة الأعمال، كتب علم النفس و الاجتماع؛
- اتساع مجال البحث في موضوع الحوافز وتعدد المناهج والأطروحات النظرية له وكذا الاختلاف والتباين بين المنظرين لها؛

- تسليط الضوء على ما يفضل العنصر البشري من حوافز داخل المؤسسة؛
- معرفة مدى تأثير الحوافز في رفع أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛

### ج :أهداف البحث

تهدف الدراسة حول التحفيز لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- التعرف على التحفيز من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميته بالنسبة للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على نظام الحوافز المتبع من طرف الشركة ؛
- دور الاداء والعوامل المؤثرة فيه ؛
- محاولة الفهم والتحليل الجيد للعلاقة الموجودة بين المتغيرات الدراسة ؛

## خ: منهج البحث

تم إعتقاد المنهج الوصفي التحليلي، عند وصف وتحليل متغيرات الدراسة ، وشمل ذلك المفاهيم العامة حول التحفيز وانواعه ، وكذلك عند دراسة الأداء الوظيفي بمختلف ابعاده والعوامل المؤثرة فيه، و عملية تقييمه وسبل تحسينه، أما في الجانب التطبيقي تم استعمال منهج دراسة الحالة الذي تم الاعتماد فيه على:

- اسلوب المسح بالعينة :تم الاعتماد على اختيار عينة عشوائية للدراسة والتي تشمل عمال وإداريين في المؤسسة محل الدراسة، بخميس مليانة .

- أسلوب الاستبيان :لجمع المعلومات حول عينة الدراسة من اجل الإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات ميدانيا.

## سابعاً : حدود الدراسة

تم تحديد اطار هذه الدراسة بالحدود التالية :

- الحدود المكانية :فيما يخص الاطار المكاني للدراسة الميدانية هي شركة المواد الحمراء بخميس مليانة ؛

- الحدود الزمانية : تم اجراء الدراسة الميدانية من 01 فيفري 2018 الى غاية 30 افريل من نفس السنة ؛

## ثامناً : صعوبات الدراسة

- صغر حجم العينة ؛

- كثرة الاضرابات ؛

- عدم موضوعية بعض العمال المصنع في التعامل مع الاستبيان؛

## تاسعاً : هيكل الدراسة

للإجابة على الاشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات ،قمنا بتقسيم بحثنا الى فصلين فصل للنظري وفصل للجانب التطبيقي حيث تمحور الفصل الاول حول المفاهيم الاساسية التحفيز والاداء من خلال التطرق الى ثلاث المبحثين الاول والثاني حول المفاهيم الاساسية لتحفيز والاداء والمبحث الثالث للدراسات السابقة .

اما الفصل الثاني فقد خصصناه لدراسة حالة شركة المواد الحمراء بخميس مليانة ،وقد شمل على

مبحثين :تقديم عام لشركة المواد الحمراء والمبحث الثاني للإجراءات المنهجية وتحليل الاستبيان.

# ملخص الدراسة

## ملخص الدراسة

يعد تحسين أداء العاملين في المؤسسات من المواضيع الهامة نتيجة التحديات التي تواجهها، وقد أثبتت الكثير من الدراسات أن هناك الكثير من المداخل و الأساليب الإدارية الحديثة التي تساهم في التأثير على أداء العاملين بشكل خاص و أداء المؤسسة بشكل عام .

و قد جاءت هذه الدراسة للبحث في مدى تأثير الحوافز على تحسين أداء العاملين بالمؤسسة ، وقد قمنا بتطبيق الدراسة الميدانية على مجموع عمال شركة المواد الحمراء بالخميس مليانة خلال شهر فيفري إلى افريل 2019 ، وذلك بهدف دراسة اهمية الحوافز و تقييم مدى فعاليته و أثره على الأداء، وقد شملت العينة 45موظف .

توصلت النتائج الدراسة إلى أن اهمية الحوافز والمكافآت بشركة المواد الحمراء بالخميس مليانة فعال ومجدي ويساعد على تحسين الأداء كما أوصت الدراسة إلى العمل على زيادة فاعلية نظام الحوافز في المؤسسة. **الكلمات المفتاحية : الحوافز ،أداء عاملين، نظام حوافز، حوافز مادية، حوافز معنوية، تحسين أداء .**

## Résumé de l'étude

L'amélioration de la performance des travailleurs institutionnels est une question importante en raison des défis auxquels ils sont confrontés De nombreuses études ont montré que de nombreuses approches et méthodes administratives modernes contribuent à l'impact sur la performance des employés en particulier et sur la performance de l'institution en général. Cette étude a été réalisée pour étudier l'impact des incitations sur l'amélioration des performances des employés.

Nous avons appliqué l'étude de terrain à l'ensemble des travailleurs de la société de matériaux rouges Khamis Miliana entre février et avril 2019, en supprimant l'étude sur l'importance des incitations et en évaluant son efficacité et son impact sur la performance, 45 employés.

Les résultats de l'étude ont conclu que l'importance des incitations et des avantages dans l'entreprise de matériaux rouges à Khamis est très inefficace et faible, et n'aide pas à améliorer les performances L'étude recommandait d'accroître l'efficacité et l'importance des incitations dans l'institution.

**Mots clés:** incitations, performance des employés, système d'incitation, incitations matérielles, incitations morales, amélioration de la performance.



# الفصل الأول:

الإطار النظري لتحفيز الأداء

### **تمهيد :**

تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها في إطار نشاطها و تحسين مستويات أدائها، لكن المورد البشري الأكثر مساهمة وتأثيرا على نظام الحوافز، ما يسمح لها بتحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء والاستمرار والنمو ضمن بيئة شديدة المنافسة.

كما يعد تحسين أداء العاملين في المؤسسات من المواضيع الهامة نتيجة التحديات التي تواجهها، حيث نجد أن نظام الحوافز من الأساليب الفعالة في تحسين أداء العاملين من خلال زيادة رغبتهم في أداء عملهم بشكل المطلوب، وبناء على ذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

**المبحث الأول : مفاهيم حول التحفيز**

**المبحث الثاني :مفاهيم حول الاداء**

**المبحث الثالث : الدراسات السابقة**

### المبحث الاول : الحوافز

تعتبر إدارة الموارد البشرية فرع من فروع علم الإدارة التي تهتم بالعاملين وشؤونهم ، وتنظيمها وصياغتها في أطر تساعد العاملين على تأدية وظائفهم بصورة أفضل عن طريق تدريبهم وتحسين مهارتهم وتقديم الحوافز لهم. ولقد اختلفت وجهات النظر الباحثين والمختصين الإداريين حول مفهوم الحوافز ودرجة أهميتها، سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الحوافز وأهميتها من خلال سرد مجموعة من التعاريف التي يتم اختيارها من أجل الوقوف على تعريف المصطلح بصورة دقيقة وشاملة بالإضافة الى أنواعها .كما تم التطرق إلى نظام الحوافز ،

### المطلب الاول : تعريف الحوافز وأهميتها

#### الفرع الاول : تعريف الحوافز

لقد تعددت الكتابات في تعريف الحوافز ويمكن عرض بعض منها :

فعرفت الحوافز على أنها مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة والتي تهدف من خلالها تحريك قدرات الفرد الإنسانية وإثارة قواها الكامنة مما يزيد من كفاءة أدائه لأعماله على نحو أكبر وأفضل وهذا بالشكل الذي يحقق أهدافه وإشباع كافة احتياجاته الإنسانية ورغباته، وُعرفت الحوافز بأنها " مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته"<sup>1</sup>.

وعرف كيث الحوافز بأنها "عبارة عن مجموعة من المتغيرات الخارجية في بيئة العمل أو المجتمع التي تستخدم من قبل المنظمة في محاولة للتأثير على الرغبات والاحتياجات"<sup>2</sup>.

كما تُعرف الحوافز بأنها " شيء خارجي موجود في البيئة توفره المنشأة للعاملين فيها، لإثارة حاجاتهم ودوافعهم" ، والدافع شيء داخلي نابع من داخل الفرد، وهو تعبير عن حاجة ما يحثه على العمل والسلوك المرغوب فيه من قبل إدارة المنشأة للحصول على الحافز ، وبالتالي إشباع حاجته"<sup>3</sup>.

وفي تعريف آخر "الحوافز بأنها العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه ويقوم نتيجة لأدائه المتفوق والتميز وتؤدي لزيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي إلى زيادة أدائه مره أخرى.

<sup>1</sup> عارف بن ماضل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي ،رسالة الماجستير ،غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،كلية الدراسات العليا ، السعودية ، 2007،ص:9.

<sup>2</sup> صلاح الشنواني ،ادارة الافراد و العلاقات الانسانية مدخل الاهداف ،مؤسسة شباب الجامعة،الاسكندرية ،مصر ، 1987 ،ص:420

<sup>3</sup> خالد عبد الرحيم الهيبي،ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان الاردن 2003،ص:255

ويرى بأن التحفيز يشجع الأفراد ويعمل على استنهاضهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المصرفية ، وأن المؤسسة تقوم بالتأثير على الفرد من الناحية الخارجية كأن يعرض عليه أجر مرتفع أو أرباح في أواخر السنة ، كما يمكن التأثير عليه من الناحية النفسية بتوفير جميع الظروف المساعدة على العمل<sup>1</sup> .

والملاحظ أن جميع هذه التعريفات متقاربة من حيث دلالتها وتشير في مجملها إلى أن الحوافز هي مجموعة المؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم من خلال إشباع الرغبات والحاجات. وبهذا المفهوم يجب أن نفرق بين الحافز والدافع فالحافز (خارجي) والدافع (داخلي) ينبع من داخل الإنسان ولكن الحوافز يمكن أن تحرك وتوقظ هذه الدوافع<sup>2</sup> .

### الفرع الثاني: أهمية الحوافز

(إنني أعتبر قدرتي على إثارة الحماس بين الناس أعظم رصيد أملكه، وأفضل طريقة لإخراج أفضل ما في الرجال، تكون بتقديرهم وتشجيعهم). تشارلز شواب

إن أهمية الحوافز تكمن في أن الموظف (أيا كان مجاله) يلزمه أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه وهذا لا يأتي إلا باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، وكذلك تعمل الحوافز على منع شعور الإنسان بالإحباط إذ أن تهيئة الأجواء سواء كانت مادية أو معنوية فإنها كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله وبكفاءة عالية، وعموما تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء وللحوافز أهمية كبيرة في التأثير على مستوى الأداء<sup>3</sup> .

- المساهمة في إشباع حاجة العاملين ورفع روحهم المعنوية.

- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها.

- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.

<sup>1</sup> فايز عبد الكريم الناظر، التحفيز ومهارات تطوير الذات، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2011

ص:115

<sup>2</sup> خضير بن زانة نوفل، دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية، مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة محمد خضير بسكرة

2004: ص 11 .

<sup>3</sup> عمي السمي، إدارة الموارد البشرية . مكتبة غريب، القاهرة ، 1992 ، ص. 209

- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.

- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياستها وتعزيز قدراتهم وميولهم.

-تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار الدائرة وتطورها.

- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى الدائرة إلى انجازها<sup>1</sup>.

حيث يعتبر التحفيز شيء لا غنى عنه في المؤسسات لأن هنالك فارقاً كبيراً بين الأداء للفرد المحفز وعن أدائه عندما لا يكون محفزاً، فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية، فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية فحسب بل سيترتب على ذلك إشباع حاجات العاملين المختلفة. إذنً فعملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستغلال العنصر البشري بعدالة، ومن جهة أخرى يهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة.

### المطلب الثاني : عناصر، اهداف و أنواع الحوافز

#### الفرع الاول : عناصر الحوافز

هنالك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهي<sup>2</sup>:

\* **القدرة** : فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلاً .

\* **الجهد** : الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي ، فالطبيب المؤهل فعلاً يجب أن يبذل جهداً وينفق وقتاً ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها .

\* **الرغبة** : إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أدائه فعلاً<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> غازي حسن عودة الحلايبية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة الماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2013.ص14.

<sup>2</sup> عبد العزيز شنيق، الحوافز و الفعالية التنظيمية المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً، مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2008 : ص 17

<sup>3</sup> موسى خليل : الإدارة المعاصرة المبادئ ، الوظائف ، الممارسة ، المؤسسة الجامعية للدارسات والتوزيع لبنان ، 2005.ص25.

### الفرع الثاني : أهداف التحفيز

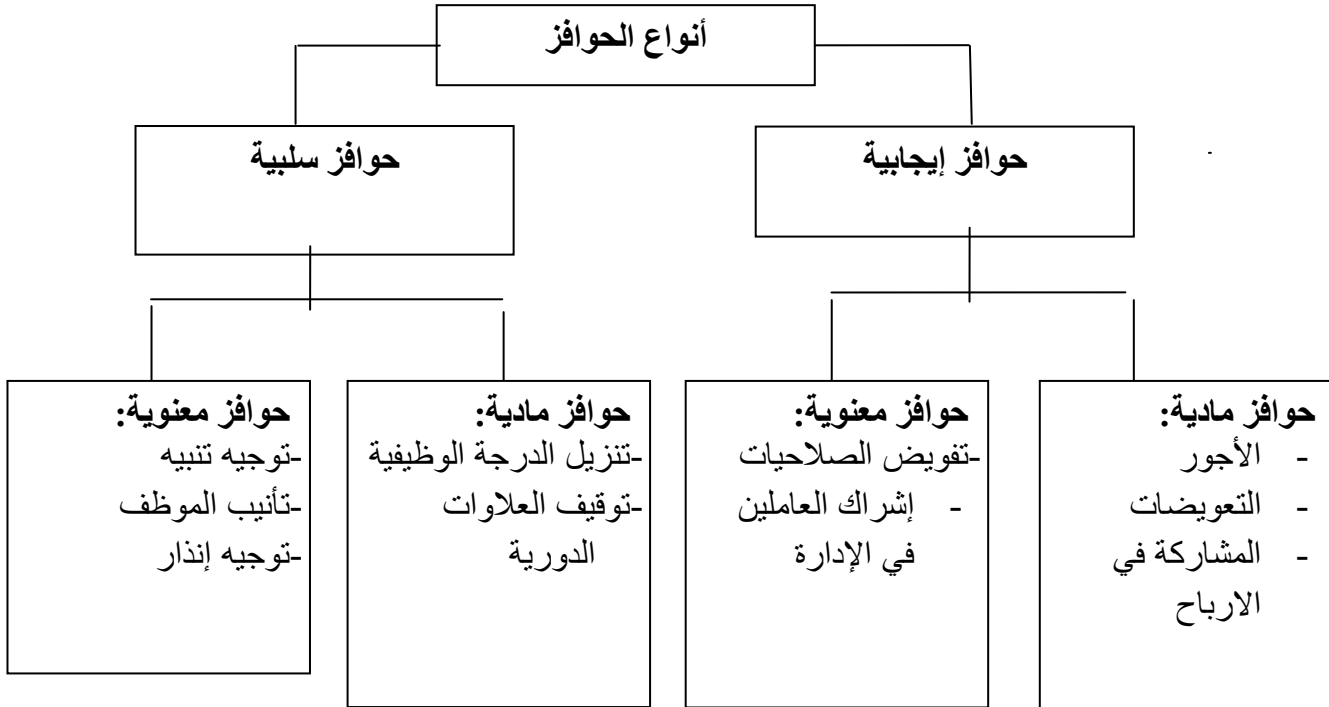
لوضع أي نظام فلا بد من أن يكون هنالك هدف له وبالتالي فإن أي مؤسسة عند وضعها لنظام الحوافز لابد لها أن تأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين :

\* الهدف الاقتصادي : وتعتبر زيادة الإنتاج كماً ونوعاً هي الهدف الرئيسي لان الاهتمام موجه نحو تشجيع زيادة المبيعات وذلك لأنه يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين بها وبالتالي تهدف إلى تنويع منتجاتها وخدماتها إلى جانب تحسين الجودة والتنوعية .

\* الهدف المعنوي: وهو الهدف المتعلق بالعنصر البشري مباشرة، وذلك لأنه يعتبر العنصر المهم من عناصر الإنتاج والتحكم في العملية الإنتاجية، وهو المستهدف من وضع نظام الحوافز. وتجدر الإشارة إلى أن الرغبة في وضع نظام للحوافز يقودنا إلى تحليل واقع المؤسسة واختيار النظام المناسب لها والذي يعود بالفائدة على العاملين والمؤسسة في آن واحد<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث : انواع الحوافز

هنالك زوايا متعددة يمكن أن تصنف بموجبها الحوافز كما يذكرها زويلف ويوضحها بالشكل التالي:



الشكل رقم (1) يبين أنواع الحوافز حسب زويلف (1994)

<sup>1</sup> موسى خليل مرجع سبق ذكره ص22.

### 1-الحوافز الايجابية : وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتنقسم إلى:

أ. **الحوافز المادية** : هي الأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح، ويذكر أن الحوافز المادية المالية تتشكل من الأجر على أساس الساعة أو الأسبوع أو اليوم أو السنة، إضافة لزيادات بالدفع على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والمشاركة بالأرباح وبرامج العناية بالطفولة ونظام الانجازات والتقاعد<sup>1</sup>.

ويأخذ التحفيز المادي عدة أشكال يذكر من أهمها التالي :

- **الأجور والمرتبات** : يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحت الأشخاص لبذل الجهد والعمل، إذ أنه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الاداء.
  - **التعويضات** : تمثل التعويضات حافزا إضافيا لبذل المزيد من الجهود، ومنها العلاوات والمنح والبدلات وطبيعة العمل، وتعويضات التخصص...الخ
  - **المزايا العينية ذات القيمة المادية**: وتكون على عدة أشكال منها الأجهزة وبطاقات السفر والغذاء وحضور الحفلات ومهمات السفر، ...الخ. التي تمنح للموظفين في كثير من المناسبات.
  - **ظروف العمل ومتطلباته المادية**: تشكل الظروف المادية المحيطة بعمل الأفراد مثل الآلات والتجهيزات ومكان العمل ومحيطه الفيزيائي المتنوع عاملا مؤثرا على أدائهم في العمل ورغبتهم به، فكلما زادت وتحسنت ظروف العمل كان استعداد الفرد للعمل اكبر.
  - **الزيادات الدورية**: وتكون حافزا على أساس ربطها بالإنتاجية والأداء، ويكون أساس منحها هو كفاءة الفرد عمله.
  - **المشاركة في الأرباح**: ويكثر استخدام حافز المشاركة في الأرباح في القطاع الخاص، من خلال ربط ما تدفعه المنظمة من أجور وحوافز فيما تحققه من مستويات في الأرباح، بهدف دفع العاملين لتحسين أدائهم وبالتالي زيادة الإنتاجية. (عقيلي، 1996، ص.227)
- **ركائز التحفيز المادي**: يجب أن يكون للتحفيز المادي أساس ومعيار يحدد الكم والكيف، الذي يمكن أن تصمم بناء عليه نظم الحوافز المادية للعاملين بغرض أن تكون متناسبة وفعالية بالقدر الكافي الذي تطمح أن تحقق الحوافز منه أهدافها من أهم الركائز ما يلي:

<sup>1</sup> علاء خليل العكش ، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الموظفين ، مذكرة الماجستير، غير منشورة ،الجامعة الاسلامية غزة ، 2007 ص 155

- 1- أن يكون عادلا ويطبق وفقا للقوانين واللوائح الإدارية النافذة على الجميع.
- 2- أن يكون مناسباً لما يبذله الشخص من جهود في العمل.
- 3- أن يكون متوافقاً مع معدلات المحددة للأداء.
- 4- أن يكون مشبعاً للحاجات الإنسانية الاجتماعية والنفسية.
- 5- طبيعة العمل نفسه ودرجة صعوبته وتعقيده<sup>1</sup>.

ب. **الحوافز المعنوية**: وتشمل الترقى وتقديم جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة، وضمان واستقرار العمل وتعويض الصلاحيات ويمكن سرد بعض أشكال التحفيز المعنوي الإيجابي على النحو التالي:

- **فرص الترقية والتقدم**: وتكون الترقية كحافز معنوي فعال فيما إذا تم ربطها في الكفاءة في الأداء والإنتاجية و دافعا لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقاً لنزعة أو حاجة لديهم، وهي المكانة الوظيفية وبالتالي المكانة الاجتماعية.
- **تقدير جهود العاملين**: ويمكن تحقق ذلك بمنح شهادات تقدير وثناء للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات أداء عالية، وذلك تقديراً واعترافاً بمجهوداتهم من قبل الإدارة.
- **إشراك العاملين في الإدارة**: وذلك بأن يكون لهم صوتاً في مجلس الإدارة يساهمون في الإدارة المنظمة مساهمة فعلية عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنظمة واتخاذ قراراتها.
- **ضمان واستقرار العمل**: الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل، يعتبر حافزاً له و أثراً كبيراً في معنوياتهم ، وبالتالي على مستوى أدائهم، لأن العمل المستقر يكفل دخلاً ثابتاً للفرد يؤمن له ظروف عيش كريمة.
- **توسيع العمل**: يقصد بتوسيع العمل إضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي كحافز معنوي ، بإيجاد شعور بأهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد.
- **إغناء أو إثراء العمل**: ويشير إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد كإشراكه في إتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسته المباشر<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> احمد ماهر، نظم الأجور و التعويضات(دليلك إلى الرواتب و الحوافز و مزايا و خدمات العاملين )، ط 1، الدار الجامعة الاسكندرية، 2010 : ص325 .  
<sup>2</sup> موسى خليل مرجع سبق ذكره.ص88.



2- **الحوافز السلبية:** يقصد بها "عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته".

ويقسم الحوافز السلبية على أساس أنها :

- **حوافز مادية:** تتمثل في تنزيل درجة الموظف، أو العمل على توقيف علاوته الدورية أو المستحقة والعزل المؤقت للموظف.

- **حوافز معنوية:** العمل على حرمان الشخص من نشر اسمه لوحة الشرف في المنظمة، أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله، ونشره على لوحة الإعلانات تأنيب الموظف.

وقسم البعض الحوافز على أساس الأطراف المستفيدة من نظم الحوافز في المنظمة على النحو التالي :

• **حوافز فردية:** حيث تقدم هذه الحوافز لفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه أو تخطى الهدف المحدد مسبقا، وقد تكون مادية أو معنوية.

• **حوافز جماعية:** توجه مثل الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم، يعملون بشكل جماعي في قسم إنتاجي محدد، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على إتفاف العاملين بالاتجاه تحقيق الهدف بالوصول لرفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية، وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء<sup>1</sup>.

1. **حافز التميز:** في محاولة لضمان التحسين والتطوير المستمر للأداء واتصاله بالحافز لانجاز، يكون حافز دافعا لتشجيع العاملين بناءا على التمايز في أدائهم، ويتخلص مفهوم حافز التميز بناء على الأسس التالية:

حافز التميز هو الأساس في تشجيع كل فرد من العاملين في المنظمة ليصبح متميز في سلوكه وعلاقاته وأدائه، بصورة تعكس اهتمام الفرد بواجباته الوظيفية، وحرصه المستمر على تطوير سلوكه وتحسين أدائه وعلاقاته.

- يهدف الحافز التميز لإيجاد الفرص المنافسة الفعالة وترسيخها بين العاملين لدفعهم للتميز في السلوك والعلاقات.

<sup>1</sup> احمد ماهر مرجع سبق ذكره ص 385.

- يساهم حافظ التميز في تسهيل دور المدير في متابعة وتقييم سلوك المرؤوسين واقتراح مكافأة للمتميزين بناء على معايير موضوعية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أسس منح الحوافز ومراحلها وشروطها

#### الفرع الأول :اسس منح الحوافز

إن أهم أساس على الاطلاق، لمنح الحوافز هو التميز في الأداء، ولا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل الجهود و الأقدمية. و فيما يلي عرض لهذه الاسس<sup>2</sup>:

1/الأداء : يعتبر التميز 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 والأعمال الحكومية أو نتائج شيء احتمالي الحدوث.

3/الأقدمية : ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الف رد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب لمكافأة الأقدمية.

4/المهارة : بعض المنظمات تحفز الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو أدوات تكوينية، و يمكن استعمال هذا المعيار من أجل امتلاك المزيد من الكفاءات والمهارات الادارية والفنية للفرد.<sup>3</sup>

#### الفرع الثاني : مراحل تصميم نظام الحوافز

تتمثل عملية تصميم نظم الحوافز في المراحل التالية<sup>4</sup> :

1/ تحديد هدف النظام : تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز .وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات و الإيرادات.

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره، ص 298.

<sup>2</sup> - احمد ماهر، نظم الأجور و التعويضات(دليلك إلى الرواتب و الحوافز و مزايا و خدمات العاملين )، ط 1، الدار الجامعة الاسكندرية، 2010 : ص306. ص 305.

<sup>3</sup> وهيبه مقدود، مرجع سبق ذكره، ص 84.

<sup>4</sup> أحمد الكردي ، تصفح يوم ،15/01/2015 ص57 [Kenanaonline.com/users/ahmed kordy/downloads/](http://Kenanaonline.com/users/ahmed kordy/downloads/)

2/ دراسة الأداء : وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي. إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يتطلب وجود وظائف ذات تصميم سليم للعاملين وظروف عمل ملائمة.

3/ تحديد ميزانية الحوافز : ويقصد بها ذلك المبلغ الاجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

- قيمة الحوافز والجوائز : وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت والعلاوات الرحلات والهدايا وغيرها.

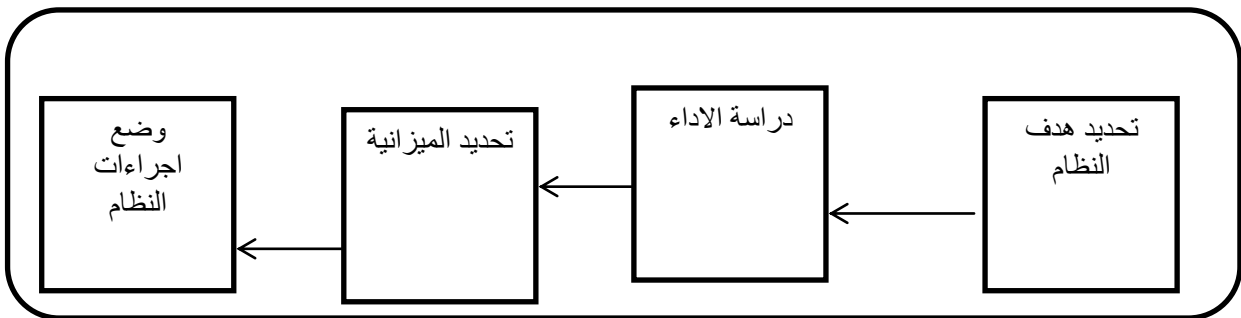
- التكاليف الادارية : وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.

- تكاليف الترويج : وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر.

4 /وضع إجراءات النظام : وهنا يتم ت رجمة النظام في شكل خطوات واجراءات متسلسلة، وهي تعني بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه و اجتماعاته وأدوار المشاركين فيه.<sup>1</sup>

وتظهر مراحل تصميم نظام الحوافز في شكل التالي:

الشكل رقم(2) خطوات تصميم نظام الحوافز



أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره، ص298

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره، ص298

### الفرع الثالث : شروط نجاح نظام الحوافز

لكي تحقق نظم الحوافز أهدافها بنجاح يجب توفر شروط محددة في تقرير الحوافز وتنظيم إجراءاتها ، وفيما يلي شروط النظام الجيد للحوافز <sup>1</sup>:

**البساطة** : ويعني هذا أن يكون نظام الحوافز مختصرا، وواضحا، ومفهوما.

**التحديد** : ويقصد به أن يكون أنواع السلوك الذي سيتم تحفيزه مشروحا، فلا يكفي أن نقول مثلا أنه( ينتج أكثر ) أو (يؤدي جيدا) لكن يجب أن يكون أكثر وضوحا.

**يمكن تحقيقه** : يجب أن يكون احتمال التوصل إلى وتحقيق النتائج و التصرفات و السلوك الذي سيتم تحفيزه أمرا واردا.

**يمكن قياسه** : ما لم يكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء و التصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد ، فإن نظام الحوافز هذا سيكون فاشلا لأنه سيكون مضيعة للوقت.

**معيار الأداء** : ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك، وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة وقابلة للقياس والتحقيق.

**ربط الحافز بالأداء** : يجب أن يشعر الفرد بأن مجهوده يؤدي إلى الحصول على الحافز.

**العدالة** : يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أداءهم ، وعدم تحقيق العدالة قد يؤدي إلى الشعور بالاستياء.

**الكفاية** : يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين، ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر.

**التغطية الكاملة للأداء** : ويعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث زيادة الكمية والجودة وتخفيض التكاليف وغيرها.

**المشاركة** : أن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم به وتحمسهم له.

**الشمولية**: يجب أن يشمل النظام كل العاملين بدون أدنى استثناء.

**الاستقرار والمرونة**: لا يجب تعديل النظام بين فترة وأخرى ولكن يجب الاستقرار على نظام واحد.

<sup>1</sup> عبد الله حمد محمد الجساسي ،أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين اداء العاملين ،رسالة ماجستير، غير منشورة، دراسة الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، سلطنة عمان ، 2011 ،ص55-56

التدريب : يجب تدريب المديرين ورؤساء الأقسام و الملاحظين و المشرفين على اجراءات النظام.

### المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين

يعتبر الأداء معامل الحكم على الجهد المبذول من قبل العامل في المنظمة، و يعكس كيفية قيام الفرد بإنجاز مهامه و متطلبات الوظيفة، و من هنا كان لزاما على إدارة الأفراد أن تعمل على تحسين أداء الأفراد على اختلاف مستوياتهم.

وعليه سنحاول من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على أهم المفاهيم المتعلقة بأداء العاملين، و مكوناته وأبعاده، و مختلف محدداته و العوامل المؤثرة فيه.

### المطلب الاول : مفهوم أداء العاملين مكوناته و أبعاده

#### الفرع الاول : مفهوم أداء العاملين

قدّم الباحثون عدة تعريف لأداء العاملين حيث يختلف كل تعريف عن الآخر حسب نوع العمل والجهد المبذول إما فكري أو جسدي، أهمها :

التعريف الذي قدمه نيكولاس (Nicols) و الذي عرض أداء العاملين " أنه نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الفرد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك ".<sup>1</sup>

ويعرف الأداء بأنه " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ".<sup>2</sup>

ويعرفه أحمد سيد مصطفى : " على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة و فعالية ".<sup>3</sup>

ويشير أداء العاملين إلى " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات المنظمة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد ".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد البارى ابراهيم درة، " تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات "، منشورات المنظمة العربية، القاهرة، 2003، ص 15.  
<sup>2</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، " الإدارة الاستراتيجية "، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 231.  
<sup>3</sup> عبد الحلیم مزغيش، " تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة "، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012/2011، ص 19.  
<sup>4</sup> راوية حسن، " إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية "، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 209.

### الفرع الثاني : مكونات و أبعاد أداء العاملين

للأداء مكونات وأبعاد أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات.

#### 1/ مكونات أداء العاملين

بصفة عامة يمكن القول إن الأداء يتكون من ثلاثة عناصر وهي<sup>1</sup> :

- **الموظف** : وما يمتلكه من معرفة، مهارات ،اهتمامات و قيم و دوافع و اتجاهات.
- **الوظيفة** : وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منه.
- **الموقف** : ويقصد به البيئة التنظيمية وما تتصف به، وما تتضمنه من مناخ للعمل، والإشراف، وفرصة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي، حيث تؤدي الوظيفة من خلال وضمن هذه العوامل.

#### 2/ أبعاد أداء العاملين

يشتمل أداء العاملين على مجموعة من الأبعاد يمكن من خلالها قياس أداء العاملين والحكم عليه ويمكن مناقشتها على النحو التالي<sup>2</sup> :

- **وحدة التحليل** :وقد يكون وحدة التحليل الفرد، أو التنظيم أو الجماعة الصغيرة، أو التنظيم(المؤسسة).
- **مقاييس الأداء** : وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، وهذه المعايير قد تشمل واحدا أو أكثر مما يلي :
- الإنتاجية، الفعالية، الكفاءة، الجودة، تحقيق الربح، النمو، رضا الموظفين، رضا الزبائن (العملاء)، التجديد والابتكار .

- **قياس الأداء** : المقاييس هنا قد تكون موضوعية كمية أو ذاتية.
- **الإطار الزمني للأداء** : إن طول المدى أو متوسطه أو قصره قد يكون إطار الاهتمام أو القياس.
- **مجال الاهتمام أو التركيز في الأداء** : و هنا يكون مجال الاهتمام الإبقاء على الأداء كما هو أو تحسينه وتطويره، والتحسين هو الذي تركز عليه جهود الإصلاح والتطوير .

<sup>1</sup> سلطان الظرف، " تقييم نظام أداء العاملين بالقطاع الخاص الخدمي : دراسة تحليلية مطبقة على منطقة الرياض "، مجلة الإدارة، العدد 18، القاهرة، أبريل 2004، ص 85.  
<sup>2</sup> مخيمر وآخرون، " قياس الأداء الوظيفي للأجهزة الحكومية "، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000، ص 206.

### المطلب الثاني : المحددات و العوامل المؤثرة في أداء العاملين

#### الفرع الاول : المحددات المؤثرة في أداء العاملين

إن الهدف الأساسي لجميع المؤسسات هو الحصول على زيادة الإنتاج و تطويره و الذي لا يتحقق إلا من خلال تحقيق الأداء الأفضل للمستخدمين، هذا الأخير يمكن تحديده من خلال ثلاثة عوامل أساسية وهي<sup>1</sup>:

• **الدافعية الفردية** : يجب أن يتوفر لدى المورد البشري الدافع على العمل وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.

• **القدرة على أداء عمل معين** : يجب أن يتوفر لدى العامل المورد البشري القدرة على أداء العمل المحدد له.

• **إدراك الدور والمكانة** : وهو ذلك الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، فالأنشطة التي يراها الفرد مهمة في إدراك مهامه تسمى إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مقبول من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإنفاق في كل عنصر من عناصر الأداء، بمعنى أن العمال عندما يكون لديهم القدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبول من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح، فعندما يبذل العمل جهدا كبيرا لكن تنقصه القدرات اللازمة فيكون أدائه جيدا، وهناك احتمال آخر وهو أن العامل قد يكون له القدرات اللازمة و الكاملة لفهم الدور الذي يقوم به ولكنه كسول و يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أدائه منخفضا، وبطبيعة الحال قد يكون أدائه جيدا أو مرتفعا في عنصر من عناصر الأداء الضعيف في مجال من المجالات الأخرى.

#### الفرع الثاني :العوامل المؤثرة في أداء العاملين

يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة و المتشابكة التي يصعب عمليا تحديدها، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف لاختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد وكذلك العوامل الفيزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء بينما للبعض الآخر تأثيرا غير مباشر عليه. و يمكننا تقسيم هذه العوامل إلى نوعين هما :

#### أولا : العوامل الخارجية les facteurs extrinsèques

<sup>1</sup> كامل بربر، " إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000، ص 32.

## الفصل الاول :الاطار النظري لتحفيز والاداء

تتعلق محددات الأداء الخارجية ببيئة العمل في المنظمة، و البيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية بشكل عام إلا أن أهم عواملها :

أ- **ظروف العمل المادية** : تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمنظمة مثل : الإضاءة، التهوية الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية و غيرها، و هي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية و النفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن و مريح، لذلك فلها تأثير هام على الأداء الوظيفي.

ب- **العوامل الفنية** : تتمثل العوامل الفنية في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة، وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل والإنتاج، حيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد في بعض الحالات ودور ثانوي في حالات أخرى، لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد.<sup>1</sup>

ج- **العوامل الاجتماعية** : تتمثل العوامل الاجتماعية في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب هاوثورن Hawthorne في ثلاثينات القرن الماضي أثرها الهام على أداء الفرد، ولعل من أهمها التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة والإشراف، والعلاقات الرسمية داخل جماعة العمل.

### ثانيا : العوامل الذاتية **les facteurs intrinèques** :

وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه الوظيفي، هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل.

أ- **القدرة على العمل** : تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى :

1/ **قدرات فطرية أو موروثة** : وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلا، ويجلبها إلى الوظيفة معه لذلك تسمى بالاستعدادات وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة أو شخصية مثل ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق و غيرها.

2/ **القدرات المكتسبة** : وهي قدرات يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم و تتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العملية و معرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة.

ب- **الدافعية للعمل** : تشير الدافعية إلى " الطاقة الكامنة داخل الفرد و التي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل "، أي أنها قوة تدفع

<sup>1</sup> ايمان عثمان، " الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي "، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف، 2012/2013، ص 50.

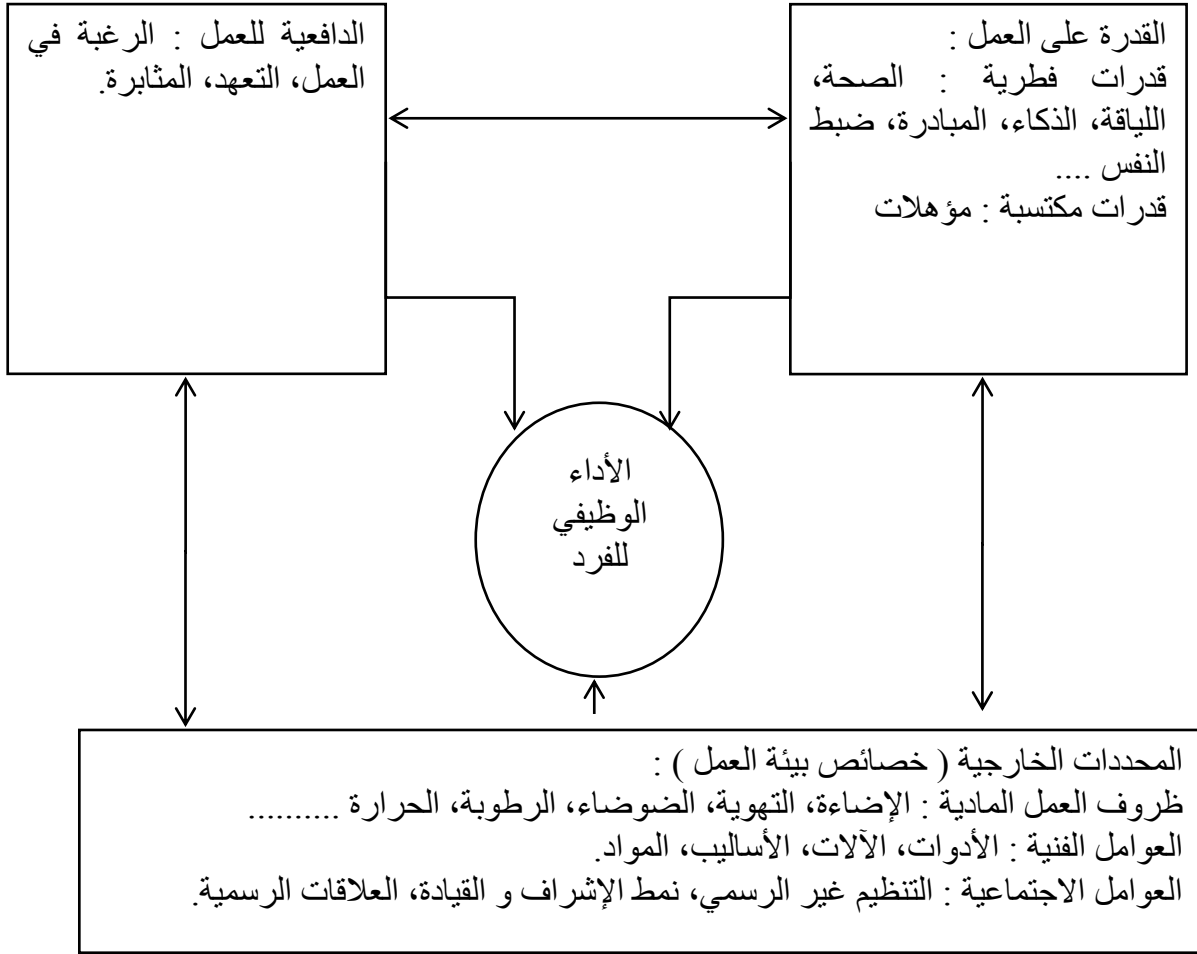


## الفصل الاول :الاطار النظري لتحفيز والاداء

الفرد لإعطاء اتجاه لحاجاته، بواعثه التي تحدد سلوك الفرد الذي يهدف إلى تقليل التوتر و بالتالي تحقيق التوازن لديه.<sup>1</sup>

والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة على الأداء :

الشكل (3) : العوامل المؤثرة على أداء الفرد



المصدر : ايمان عثمان ، " الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي " ، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف ، 2013/2012 ، ص 53.

<sup>1</sup> ايمان عثمان، المرجع السابق، ص ص 51-52.

### المطلب الثالث : معايير، أسس وخطوات تقييم أداء العاملين وأثر الحوافز على أداء العاملين

#### الفرع الاول : تعريف تقييم أداء العاملين ومعايير

1/ تعريف تقييم أداء العاملين: لقد حظي تقييم الأداء باهتمام العديد من الكتاب والباحثين، وأعطوا العديد من التعاريف له منها:

- هو " عملية ادارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خطت له المنظمة مسبقا<sup>1</sup> "

ويعرف أيضا تقييم أداء العاملين بأنه " العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة اليهم<sup>2</sup>"

2/ معايير تقييم أداء العاملين : ولكي يتم تقييم الأداء لابد من وضع معايير تقييمها وهي كالآتي<sup>3</sup> :

أ/معايير تصف الخصائص الشخصية : ويقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله ، حيث تمكنه بنجاح وكفاءة منها( الأمانة ، الاخلاص ، الولاء ، الانتماء )... فالشخص الذي يتحلى بأداءه بها، لا شك ستنعكس ايجابيا على أداءه، مما يساهم في تقييم هذا أداء بشكل جيد.

ب/معايير تصف السلوك : يقصد بالسلوك ، السلوكيات الايجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم فتشير إلى النواحي جيدة في أدائه، ومن السلوكيات الجيدة( التعاون ، المواظبة على العمل، المبادرة، تحدي الصعاب والمشاكل ) وتقييم هذه السلوكيات تحتاج أيضا إلى متابعة مستمرة من قبله أداء، وبالتالي فإن تقييمها يتصف أيضا بالصعوبة لكن بدرجة أقل من تقييم الصفات.

ج/معايير تصف النتائج: توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم أداءه من إنجازات يمكن قياسها و تقييمها من حيث( الكمية ، الجودة ، التكلفة ،العائد ) حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوب منه.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي ، قياس و تقويم أداء العاملين ، ط 1 ،مؤسسة حورس الدولية ، الاسكندرية ، 2008 : ص 28.

<sup>2</sup> عمار بن عيشي ، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد العاملين، مرجع سبق ذكره ، ص 15

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة( بعد استراتيجي ) ، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان 2005 : ص410-411.

لا شك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف أداء الجيد، وتتم النتائج المحققة من قبل الفرد عن طريق ومقارنة انجازه الفعلي بما هو محدد فيها، فيحدد مستوى هذا الإنجاز.

### الفرع الثاني :أسس وخطوات التقييم الفعال لأداء العاملين

1/ أسس التقييم الفعال لأداء العاملين : وتتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي<sup>1</sup>:

- تحديد أهداف و مجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق ؛
- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الامكان ؛
- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام و أساليب التقييم ونماذجه ؛
- يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل ؛
- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أداءهم، ومستوى هذا الأداء ؛
- ادراك الرؤساء و المرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفاعليتها ؛
- ادراك واعتبار كل الإيجابيات و السلبيات، بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى أو العكس.

2/ خطوات عملية تقييم أداء العاملين : تمت الإشارة الى الخطوات تقييم الأداء كالاتي<sup>2</sup>:

أ/ تحديد معايير أداء : يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها ، و تختلف المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال باختلاف المواصفات أو الشروط التالية:

\*الثبات : وثبات المقياس يضم جانبين الاستقرار والتوافق ، فالاستقرار ينطوي على قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة يتبع عنها نفس النتائج، أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية

\*التمييز : المعيار الجيد لابد وأن يميز بين الأفراد وفقاً لأدائهم ، حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود ، وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء و توزيع الأجر و الرواتب، وفي ترقية الأفراد.

<sup>1</sup> اعمار بن عيشى ، مرجع سبق ذكره ، ص 24

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، ادارة الموارد البشرية ، ط 2 ، دار وائل للنشر ، 1999 ص244:

\*القبول : لابد أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم أداء مقبول من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هذا هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس أداء الفعلي للأداء العاملين.

ب/ نقل توقعات أداء للأفراد العاملين : بعد تحديد المعايير اللازمة لأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين ، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا ، وما يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين : الاتجاه الأول يتم بنقل المعلومات من الرئيس إلى المرؤوسين، مناقشتها معهم و التأكد من فهمها، والاتجاه الثاني يكون من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول اية جوانب غير واضحة لديهم<sup>1</sup>.

ج/ قياس الأداء :وتكون هذه الخطة بجمع المعلومات حول أداء الفعلي، أربعة مصادر للمعلومات غالبا تستخدم لأداء الفعلي هي

-ملاحظة الأفراد العاملين - . التقارير الشفوية.

-التقارير الاحصائية - . التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جميع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

د/ مقارنة أداء الفعلي مع أداء المعياري : هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين أداء المعياري و الأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل ، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة.

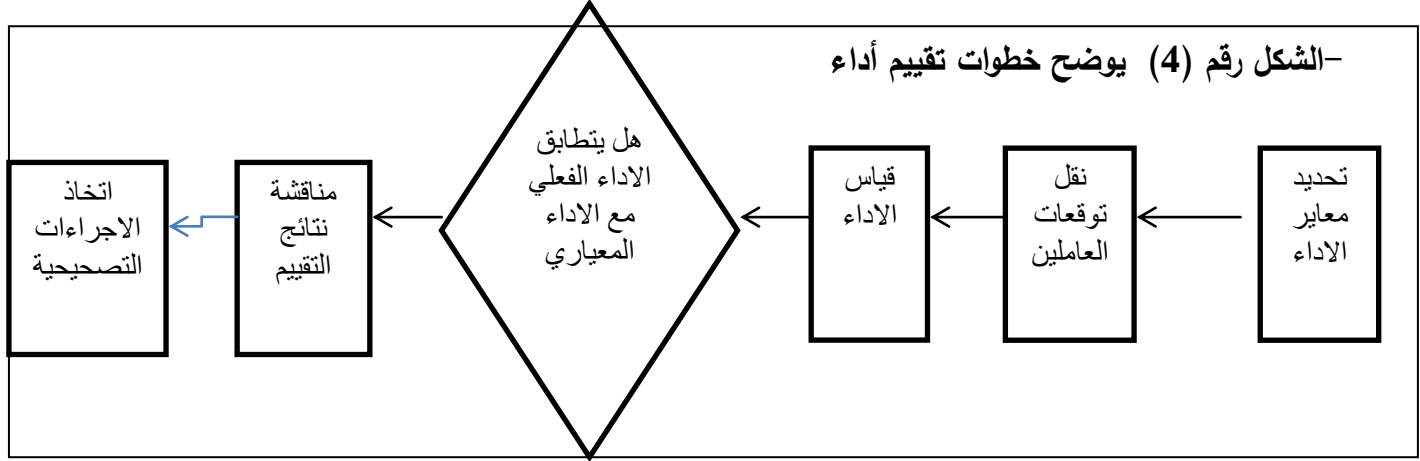
لا يدركها الفرد العامل، وبصورة الخاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي.

هـ/ الإجراءات التصحيحية : إن الاجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين:

الأول مباشر وسريع، إذا لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في أداء، وإنما فقط محاولة تعديل أداء ليتطابق مع المعيار ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي، أما النوع الثاني من الاجراءات التصحيحية للأداء يتطابق مع المعيار المحدد فهو الاجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005-2006. ص18.

عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول، وتعود على المؤسسة بفوائد كثيرة على المدى الطويل. والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة:<sup>1</sup>



المصدر: دافيد هنجر، الادارة الاستراتيجية، معهد الادارة العامة، الرياض، 1999، ص: 37.

### الفرع الرابع: أثر الحوافز على أداء العاملين

من خلال استعراض الحوافز وأنواعها تبين أن التحفيز لا يقتصر على الجوانب المادية فقط وإنما هناك التحفيز المعنوي الذي يكون له قيمة أعلى عند بعض العاملين ، كما اثبتت دراسة اجريت في الولايات المتحدة الأمريكية أن تأثير الحوافز المعنوية أبلغ في نفوس المدراء الذين تتعدى دخولهم الشهرية 2000 دولار وفي حين تؤدي الحوافز المادية دورا أبلغ لمن دخولهم دون ذلك، كما أن اشباع الحاجات المادية والمعنوية للعاملين في آن واحد تحقق لدى العاملين شعورا بالرضا و الولاء للمؤسسة، وهناك تأثير كبير بالنسبة للحوافز على الدافعية حيث يؤدي إلى الرضا الوظيفي أو عدمه ( نظرية هيرزبيرج، نظرية العاملين الرضا وعدم الرضا )<sup>2</sup>... كما اهتم العديد من الباحثين و كتاب الإدارة بتوضيح العلاقة بين الحوافز المادية و المعنوية و تحسين الأداء، كما يشير علاقي إلى أن الحوافز المادية تساعد على تحسين الأداء، فعلى سبيل المثال : حقق أسلوب توزيع أسهم تملك في المؤسسات نجاحا كبيرا في المؤسسات التي بدأت تطبيقه

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مرجع سبق ذكره ، ص 19  
<sup>2</sup>كلثوم معطاء الله، أهمية صيانة الموارد البشرية في تحسين أدائها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة الماجستير ، تخصص تدبير المؤسسات ص و م ، غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، : 2015 ص21

على موظفيها، حيث أن شعور الموظف أنه أصبح مالكا في المؤسسة يدفعه لمضاعفة جهده وتحسين أدائه في العمل، و هذا ما ينعكس تلقائيا على الإنتاجية و الأرباح و يحقق الاستفادة لجميع الأطراف<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث : الأبحاث والدراسات العلمية السابقة

التحفيز من الموضوعات الهامة ذات الأثر الكبير في توجيه وإرشاد الطاقات البشرية والمادية في كل القطاعات الخاصة والحكومية لترقية الأداء ورفع الكفاءة وتطوير وتأهيل العناصر البشرية والتحسين المستمر لعمليات المنظمة.

قام العديد من الباحثين بإجراء العديد من الدراسات لبيان أهمية التحفيز وتطبيقاتها كإحدى الوسائل الهامة لتحقيق الفاعلية والكفاءة للإفراد ، وقد قمنا بمراجعة عدد من الدراسات لأهميتها في تحديد أبعاد ومجالات مشكلة الدراسة ، وفي هذا الحيز نعرض عدد من الدراسات السابقة التي أجريت عن التحفيز والاداء .

### المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة

#### الفرع الاول : الدراسات باللغة العربية

1-دراسة عبد الله حمد محمد الجساسي ،رسالة الماجستير بعنوان " أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين " 2011 هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين سواء بشكل سلبي أو إيجابي في وزارة التربية و التعليم في سلطنة عمان ،ولتحقيق اغراض الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات ، حيث تكونت عينة الدراسة من 591 رئيسا من رؤساء الأقسام و الموظفين في المديریات و أشارت النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيها يتعلق باتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في سلطنة عمان باختلاف متغير العمر، و الحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي وأوصى الباحث على صرف الحوافز وفق مستوى الأداء وذلك لحث العاملين على بدل أقصى جهد لتحسين أدائهم .

#### 2/ دراسة ليلي غضبان ،مذكرة الماجستير بعنوان"الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين "2010

تهدف هذه الدراسة إلى مدى مساهمة الترقية كحافز معنوي و مادي يعمل على تشجيع الأفراد العاملين لتحسين أدائهم ،وتوضيح أسس و معايير وأهمية هذا الحافز بصفة خاصة والحوافز الأخرى بصفة عامة

<sup>1</sup>عبد الله حمد محمد الجساسي، نفس مرجع سابق، ص130

ومدى مساهمتها في رفع الروح المعنوية للعاملين ،ولتحقيق هذا الهدف تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي و استعمال أدوات البحث المتمثلة في الاستبيان و المقابلة و الملاحظة ،بنوعيتها ،وإختيار عينة البحث حيث بلغ حجم العينة 102 عامل دائم، وتم التوصل للنتائج التالية ،اتضح أن المؤسسة محل البحث تعتمد في سياستها أن نظام الترقية في المؤسسة الاقتصادية هو حافز ايجابي لتحسين الأداء ،كما يرون أن نتائج تقييم الأداء لا تؤخذ بعين الاعتبار في حل السياسات المتعلقة بالأفراد، وأوصى بالدراسة إلى تحسين الوضع الحالي بالمؤسسة في مجال التحفيز

بصفة عامة والترقية بصفة خاصة كحافز بإضافة الى نظام تقييم اداء العامل بالمؤسسة.

### 3/ دراسة أنس عبد الباسط عباس ، سليمان عبد الله حمادي بعنوان " الحوافز و أثرها على الأداء " 2009

يهدف الباحثان من خلال دراستهم إلى التعرف على واقع نظام الحوافز في هيئة استكشاف و انتاج النفط اليمينية والجدوى منها وأثرها في تحسين الأداء، وقد تكون مجتمع الدراسة من 201 موظفا وعينته 85 فرد اختيروا بطريقة عشوائية وتم استخدام الاستبيان أداة لهذا البحث، حيث أظهرت نتائج البحث ضعفا في مشاركة العاملين باتخاذ القرار، كما أن رؤساءهم لا يعيرون مقترحاتهم اهتماما يذكر، مما انعكس على معنوياتهم وفرص الترقية فيها لا يرتبط بتقارير تقييم الأداء، كما أن معظم العاملين يشكون من تدني الحوافز المادية المتمثلة في الأجور و المكافآت وأوصى الباحث بالعمل على تفعيل المكافآت و الحوافز المادية مع ضرورة ربطها بالأداء و العمل على تطوير الأنظمة الادارية بشكل أنسب وربط الموظف المتميز بفرض التقدم و الترقى إلى مناصب أعلى في السلم الوظيفي ، بحيث تمنحه تلك الترقية فرصة لإشباع المادي والمعنوي على حد سواء.

### 4/ دراسة علاء خليل محمد العكش ،رسالة الماجستير بعنوان " نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي " 2007

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، و ذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، وتقييم مدى فعاليته و اثره على الأداء، و اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع عينة الدراسة، وكان حجم العينة 346 فرد و استخدام برنامج SPSS الاحصائي لتحليل البيانات، ومن أهم النتائج التي توصل إليها أن هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز و المكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وأنه لا يوجد انصاف في منح الحوافز و المكافآت وذلك أثر سلبا على

أداء الموظفين، ومن أهم التوصيات اعادة مراجعة و تقييم نظام الحوافز الحكومي وتطويره بشكل متناسب وأن تمنح الحوافز و الترقيات وفق للضوابط و المعايير التي حددها القانون.

### الفرع الثاني: الدراسات باللغة الاجنبية

1- Gana, Alimi Baba & Bababe, Fatima Bbkar : "The Effects of

LTD . Motivation on Workers Performance: A Case Study off Maiduguri Flour Mill 2011. Borno State, Nigeria" , University of Maiduguri, Borno State, Nigeria ,

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا، ولتحقيق أغراض الدراسة بذل الباحثان جهدا في تقييم العاملين الحاليين في شركة مطاحن الدقيق ميدوجوري، بغية دراسة أثر التحفيز على أدائهم، وتحديد هوية المتغير فيها بشكل مباشر أو غير مباشر التي هي المسؤولة على أداء العاملين، و شملت عينة الدراسة من 60 عامل، و قد تم استخدام استبيان للدراسة، وقد حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العمال، كما أشارت النتائج إلى أنه فيما لو تم تعديل الحوافز بشكل يلبي احتياجات العاملين فإنه سيلاحظ تحسن كبير في أدائهم، وأوصت الدراسة بضرورة تعديل نظام الحوافز بما يتوافق مع احتياجات العاملين.

2- 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 الاسلامية ، ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بالاستفادة من الجانب النظري للدراسات المتعلقة بالموضوع ، إضافة إلى تحليل نتائج الجانب العلمي للدراسة ، حيث أشارت نتائج الدراسة الى تقييم أداء الموظفين يحقق نتائج إيجابية في تحفيزهم، وبث روح الحماس والتنافس فيما بينهم، وبالتالي جاء أداء الموظفين بدرجة مرتفعة.

Performance: 3- Gure, Naima Abdullahi : "The Impact of Motivation on Employee Universiti Utara Malaysia A Study of Nationlink Telecom Somalia" Masters thesis, , 2010 .



تهدف هذه الدراسة إلى الكشف مما إذا كان هناك أي علاقة بين محفزات العمل، و الرضا عن العمل و أداء الموظف، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بإجراء المسح البياني، ثم قام بمعالجتها باستخدام العديد من المتغيرات مثل الاحصائية الوصفية كالتردد و النسبة المئوية لوصف الشخصية كنوع الجنس و العمر والحالة الاجتماعية ، إضافة إلى المسمى الوظيفي كما قام الباحث باستخدام ارتباط بيرسون لقياس العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة غير المستقلة و درجة العلاقة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التحفيز له تأثير ايجابي قوي على أداء العاملين بشكل أكبر من الرضا الوظيفي، وفي المقابل فإن الرضا الوظيفي لديه تأثير منخفض فيما يتعلق بتأثيره على أداء الموظفين إذ بلغ 51% ، وأوصى الباحث بزيادة تحفيز الموظفين حيث يشكل التحفيز دافعا لدى الموظفين و هذا ما يسهم في تحسين أدائهم.

### المطلب الثاني : تقييم الدراسات السابقة

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة في مجال الترقية و الحوافز والأداء والرضا الوظيفي وجدنا أنها أظهرت نتائج وتوصيات متعددة وفي مجالات مختلفة ، وأبرزت أهمية كل عنصر وعلاقته مع الأداء البشري إلا أن الدراسات السابقة تباينت في طريقة تناولها للمواضيع حيث تم تناولها من مناطق جغرافية مختلفة شملت على سبيل المثال ( : فلسطين ، سلطنة عمان ،ماليزيا الجزائر، نيجيريا، الصومال ) باستخدام الاستبيان الذي وزع على الموظفين و رؤساء الأقسام والمقابلة ،بناء على مختلف المشاكل و الأهداف والمنهجيات التي تم اتباعها ، بإضافة الى دراسة الحالة التي كانت معظمها في مؤسسات كبيرة أو حتى قطاعات مما تم الاستفادة منها للوصول بالبحث الى أفضل صورة ممكنة.

### المطلب الثالث : مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تبينا لنا أن جميع الدراسات السابقة و الدراسة الحالية من خلال تشابه تناولت بشكل عام موضوع الحوافز والأداء من خلال أبعاد وتعريفات مختلفة ، كما تسلط الضوء على إختلاف موضوع الدراسة الحالية من خلال نظام الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية وكيفية زيادة الرغبة من أجل تحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وبذلك نجد أن الدراسة الحالية تتفق بشكل كبير مع جميع الدراسات السابقة التي تم عرضها فيما سبق .

### خلاصة الفصل الأول :

و تسعى المؤسسة إلى بلوغ القدرة على المنافسة واقتطاع أكبر حصة من السوق وتحقيق الاستمرارية والنمو في قطاع نشاطها، وذلك بالاعتماد على ممارسات تسيير الموارد البشرية و التركيز على نظام الحوافز كأحد أهم الوظائف المناسب لإشباع حاجات العاملين وتحفيز دوافعهم، فمن خلال هذا الفصل وجدنا أن العلاقة بين الأداء و نظام الحوافز جيد مما يؤدي إلى تحسين الأداء المتميز للمؤسسة وتحقيق اهدافها ،و في المقابل تجد المؤسسة أن هذا الأداء يحفزها أكثر للاهتمام بالتحفيز بنظام الحوافز وزيادة تحسنه من أجل رفع مستوى الأداء ولمواكبة متطلبات العصر ، اذن فالتحفيز جزء أساسي في عملية التطور والنجاح.

وهذا ما نحاول اكتشافه في الجانب التطبيقي من خلال دراسة الميدانية في الفصل الثاني للشركة الوطنية للمواد الحمراء بالخميس مليانة .

# الفصل الثاني:

الرسالة الطيبة حالة سريرة العواد الصواب بالحسن مائة

### تمهيد:

في البدء تطرقنا إلى الجانب النظري من البحث وهمنا الشاغل هو معرفة مدى العلاقة الموجودة بين التحفيز وأداء العاملين، وللوقوف على ذلك قمنا بدراسة ميدانية في الشركة الوطنية المواد الحمراء بخميس مليانة وأبينا أن نقف إلى الجانب الحقيقي من هذا البحث من خلال الاعتماد على أداة الدراسة، والتمثلة في "الاستبيان" تم طرح فيها مجموعة من الأسئلة التي قدمت إلى مجموعة من المديرين والعمال للوقوف على هذه العلاقة من الجانب التطبيقي.

وللإجابة على جميع التساؤلات التي تخص الدراسة، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

سنتناول في هذا الفصل التعريف الشركة الوطنية للمواد الحمراء بالخميس مليانة، نشاطه وهيكله التنظيمي ثم دراسة دور التحفيز في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين.

## المبحث الاول :البطاقة الفنية للشركة الوطنية للماد الحمراء بالخميس

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى التعريف بالمؤسسة المود الحمراء بخميس مليانة إلى هيكله الإداري تقسيم المهام فيه ونتائج الدراسة التطبيقية.

### المطلب الأول : نشأة مؤسسة المواد الحمراء

يعد تأسيس مؤسسة المواد الحمراء في عام 1925 على يد الفرنسي cofe ثم بعد الاستقلال وفي عام 1971 اصبحت المؤسسة الوطنية للمواد الحمراء ، لها مديرية عامة خاصة بها في سنة 1982 اطلق عليها eprc وهي شركة ذات اسهم ،تعمل تحت راس مال 293800.00دج ومقرها الاجتماعي حي ابن خلدون ،بومرداس وبعد تجديد واعادة الهيكلة للمؤسسة الجزائرية تفرعت الى ثلاث مناطق .

- م.م.خ.ش مؤسسة المواد الحمراء الشرقية ومقرها الاجتماعي بباتنة وتضم الولايات الشرقية التالية : بجاية سطيف قسنطينة عنابة الطارف جيجل سكيكدة ورقة تمنراست ميلة برج بوعريج قالمة سوق هراس خنشلة تبسة الواد غرداية .

- م.م.خ.ش مؤسسة المواد الحمراء الغربية ومقرها الاجتماعي وهران وتضم الولايات الغربية التالية :تلمسان تيارت سعيدة مستغانم سيدي بلعباس عين تموشنت .....الخ

- م.م.خ.ش مؤسسة المواد الحمراء وسط ومقرها الاجتماعي بومرداس وتضم الولايات التالية: العاصمة البليدة الشلف تيبازة عين الدفلى الاغواط المدية الجلفة تيزي وزو تيسمسيلت البويرة وهذه الاخيرة اصبحت نشاطها وفق المرسوم 344.82 المؤرخ في 1982/09/06 في جانفي 1982 تمت اعادة هيكلتها والتي اعطت نشأه للوحدة الفرعية من بينها SBTK شركة المواد الحمراء بخميس مليانة وكانت ثالث تحويل لشركة من SPRK الى SPTK في جويلية 1999 والتي اصبحت تتكون من وحدتين خميس 1 وخميس 2 .

### التعريف بالمؤسسة وموقعها الجغرافي

هي شركة ذات مسؤولية محدودة للشخص الواحد تتوفر على راس مال قدره 15000.000 دج تعبر من اهم المؤسسات نظرا لما تساهم به في تنمية الاقتصاد الوطني وتلبية احتياجات المواطنين حيث تقدر الطاقة الانتاجية بها 100 طن سنويا موزعة كما يلي 70 بالنسبة للاجر و 30 بالنسبة للقرميد.

تتربع المؤسسة على مساحة تقدر ب 6 هكتار حيث تقع بخميس مليانة على بعد 3 كلم غرب وسط المدينة 100 م عن الطريق الوطني رقم 4 بدأت بها التجارب في جوان 1976 اما عملية الانتاج الفعلي فبدا عام 1977 اما المنجم الذي توجد فيه المادة الولية فيقع على بعد 2 كلم من المصنع ومساحته تقدر ب 6000م مع العلم ان المادة الاولية تمتاز بالجودة العالية وهي نوعان رمادية وصفراء .

## الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية حالة شركة المواد الحمراء بالخميس مليانة

والهدف الرئيسي للمؤسسة و صنع وبيع المواد الحمراء والجدول الذي يبين المنتجات التي يتم صنعها حاليا .

الجدول رقم 1 يبين المنتجات التي يتم صنعها حاليا من طرف شركة المواد الحمراء بالخميس في الفترة 2013-2018 .

ثمن البيع الترويجي		ثمن البيع التجزئة		ثمن البيع الجملة		الوزن كغ	البعاد	المنتجات
TTC	HT	TTC	HT	TTC	HT			
13.16	11.2	15.09	12.	14.63	12.5	6	30+20+10	- آجر ذو 10
11.03	5	13.22	90	12.69	0			
30.54	9.77	35.10	11.	33.93	10.8	2	20*10*6	اثقاب
76.05	26.1	87.75	30	81.90	5	3.5	280/420	B10T
	0		30.		29.0	3	mm	- آجر وعبا
	65.0		10		0		mm170/20	bp
	0		75.		70.0			- قرميد t.r
			00		0			- قرميد t.r
								- قرميد t.r

المصدر :مصلحة الانتاج ملحق رقم 13

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي والمهام الرئيسية لمختلف المصالح

1. المديرية :تحتوي على 10عمال دائمين فهي تشرف على التنسيق بين مختلف المصالح حيث تضم :

- مدير الوحدة والامان (السيكريتاريا ) :فابرز المهام التي تقوم بمتابعة ومراقبة السير الحسن لعملية الجرد .

اضافة الى الربط بين مختلف العمليات والمصالح والاداء بصفة مستمرة بكل ما يخص الانحرافات مع التحليل والشرح وكذلك السهر على ارجاع كل الوثائق لمركز المديرية العامة مع امضائها .

-الامانة :مهام فنتتمثل في استقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها الى المدير العام كما تقوم بكتابة الرسائل الخاصة للمؤسسة .

## الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية حالة شركة المواد الحمراء بالخميس مليانة

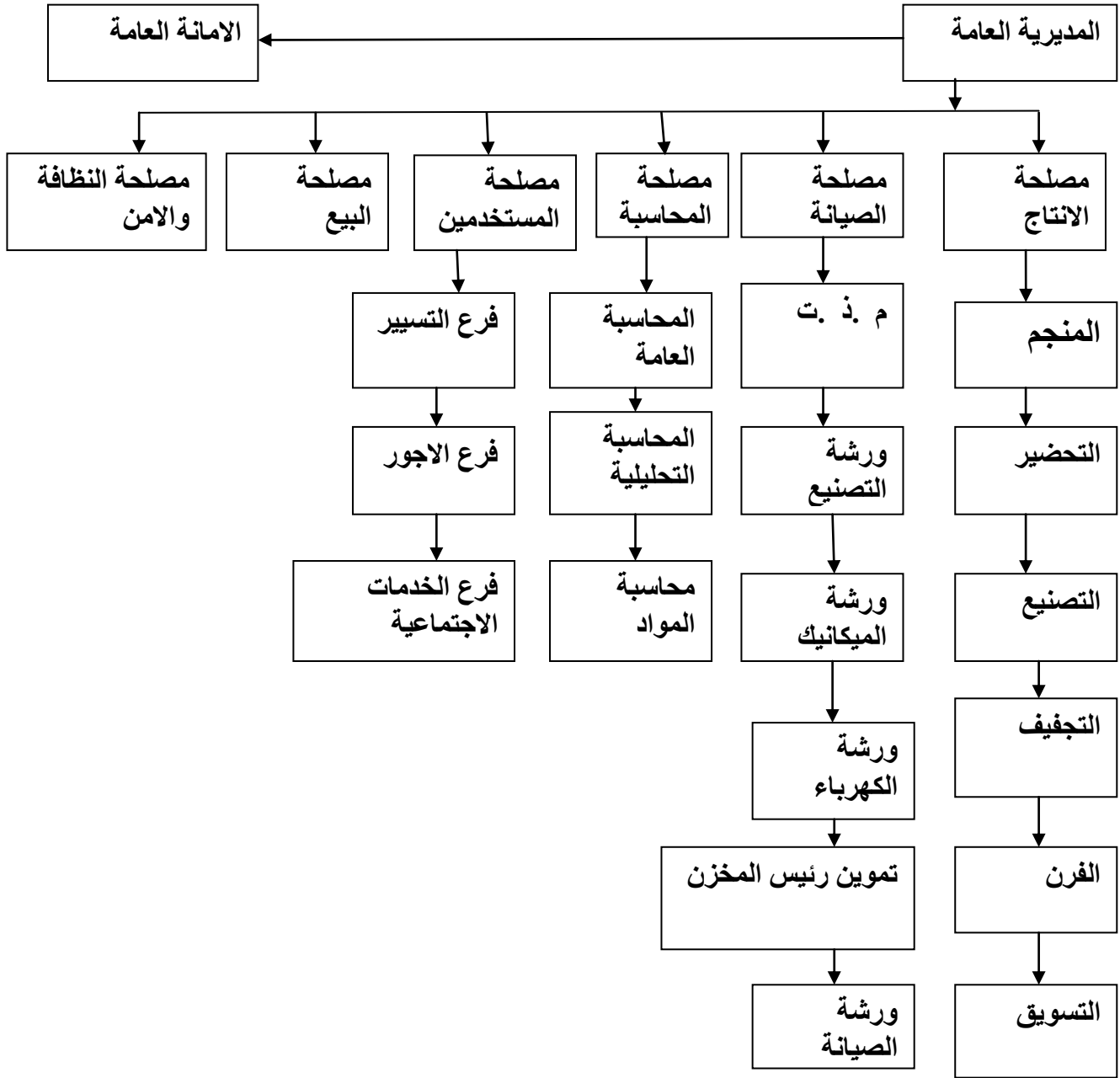
2. **مصلحة الانتاج** : ان الهدف الرئيسي للمؤسسة هو انتاج السلع قصد تلبية حاجات السوق والمساهمة في تحسين العائدات الانتاجية والمشاركة في تطويرها وتتكون المصلحة الانتاج من 104 عامل منهم 68 دائمين و 36 مؤقتين تمر عملية الانتاج بعدة مراحل :
3. **مصلحة الصيانة** : تضم هذه المصلحة 66 عامل منهم 35 دائمين و 31 مؤقتين وتتكون من مكتب الدراسات التقنية اين يتم وضع المخططات التقنية الخاصة بالقطاع وتحديد نوعيتها واعطاء كل المعلومات الخاصة بها وذلك لتسهيل عملية الشراء ومراقبة ومتابعة وسائل الانتاج ويتكفل مسؤول هذا بإعطاء الاوامر لإصلاح العطل كما يقوم بتقدير الميزانية الخاصة بالصيانة
- ورشة التصنيع :يتم صنع قطع الغيار او القيام ببعض الاشغال مثل الترميم والبناء
  - ورشة الميكانيك :يتدخل عندما يكون هناك عطب ميكانيكي .
  - ورشة الكهرباء :يتدخل عندما يكون هناك انقطاع في التيار الكهربائي .
  - مكتب التموين والتسيير المخزونات : حيث يتم فيها شراء او تخزين كل الاحتياجات من المواد المستهلكة وقطع الغيار والآلات والقيام بعملية الجرد كل الاستهلاك .
  - ورشة وسائل النقل : يتم اصلاح النقل والآلات .
4. **مصلحة المحاسبة والمالية** :تقوم هذه المصلحة بالمبيعات والمشاركة في اعداد الميزانية منها الميزانية التقديرية والختامية وهي مسؤولة عن تسيير رؤوس الاموال المتوفرة وتوزيعها على باقي المصالح والسهر على تطبيق الاجراءات التعديلات المالية المقدمة من طرف الوزارة وهي تقوم بإعداد ملفات الاجور والاحتفاظ بالوثائق الرسمية للسيولة التقديرية من اجل السير الحسن للعمليات الادارية والقيام بالجرد في اخر الدورة وتقديم تقرير عن جميع الاخرجات تضم كل من :
- **مصلحة المحاسبة العامة** : تختص هذه المصلحة المحاسبة ومحاسب رئيسي عام ويتمثل دور كل واحد منهم فيما يلي :
  - **رئيس المصلحة المحاسبة** : يقوم بالمراقبة والمتابعة وهو مسؤول عن المالية والمحاسبة وهو الذي يمضي صكوك المداخيل ولمصاريف .
  - **المحاسب الرئيسي** :يقوم بتوزيع الاعمال على الاعوان ثم يجمع كل العمليات ويحولها الي ميزان المراجعة .
  - **مصلحة المحاسبة التحليلية** :يقوم فيها المحاسب التحليلي بحساب تكاليف السلع والخدمات والتحكم فيها حيث يأتي بالمعلومات من ميزان المراجعة ويقوم بتقسيم التكاليف على النسبة المئوية على اساس الساعات .
  - **محاسب الموارد** : حيث يتم فيها مراقبة المواد التالية :طلب الشراء، وصل استلام ،فاتورة الشراء ولكي تكون مقبول يجب توفير الامضاء والخاتم ويتم اعداد بطاقة المخزون .

5. **مصلحة المستخدمين :** تهتم هذه المصلحة بشؤون العمال وكيفية التحكم في تسييرهم بالضافة الى الاهتمام بشؤونهم تنفرع الى تسيير المستخدمين ،فرع الرواتب والاجور الفرع الاجتماعي .
6. **مصلحة التجارة :**وتضم هذه المصلحة 4عمال دائمين حيث تقوم بعملية البيع والتوزيع وابرام العقود مع الموردين والزبائن الذين يدخلون في اتفاقيات ثنائية مع مصلحة ،كما تعمل على تفادي نفاذ المخزون وتكوين مخزون الامان الذي يؤدي الى استمرارية الانتاج كما يقوم ايضا بعملية البحث والتتقيب في حالة عدم تصريف بعض المنتجات خاصة القرميد منها وذلك بالاتصال ببعض الوحدات التوزيع كي تنوب عليها في البحث عن الزبائن المحتملين .
7. **مصلحة النظافة والامن :** تضم 6 عمال 5 منهم دائمين وعامل مؤقت وتهدف الى تحقيق جو ملائم للعمل عن طريق توفير الامن والنظافة المؤسسة كما يساعد المصلحة التجارية.



## الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية حالة شركة المواد الحمراء بالخميس مليانة

### الهيكل التنظيمي للمؤسسة :



الشكل رقم (5) الهيكل التنظيمي لمؤسسة المواد الحمراء بالخميس s.p.r.k

## المبحث الثاني : تفسير نتائج الدراسة ومناقشتها

### المطلب الاول : أدوات جمع البيانات

#### أ-الاستمارة : الاستبيان

هي مجموعة من الأدوات التي تستخدم في جمع المادة العلمية والتي تشكل التصور العام للبحث، وهي تعني عناية خاصة نظرا لتوقف جميع النتائج الد راسة عليها ولما كان الغرض من هذه الدراسة هو الكشف عن العلاقة بين الحوافز واستقرار المورد البشري فقد كان الأساس الذي بنيت عليه وسيلتي جمع البيانات من خلال إبداء العمال آرائهم بكل حرية وتمثلت الوسيلة و الأدوات في الاستمارة: تعبر من أكثر الأدوات استعمالا في جمع البيانات الخاصة في البحوث السيسولوجيا فهي الطريقة تعرف الاستمارة على أنها" نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة للشخصية او ان ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.

وقد اعتمدنا في دراستنا الراهنة على استمارة استببانية بعد تعديلات من طرف الاستاد المشرف ونظرا لضيق الوقت لم تحك الاستمارة من طرف الاسانذة وتضمنت الاستمارة 26 سؤال موزع على ثلاثة محاور هي:

المحور الأول: تضمن البيانات الشخصية ويضم سبعة أسئلة

المحور الثاني : الحوافز المادية ويضم عشرة أسئلة

المحور الثالث : الحوافز المعنوية ويضم تسعة أسئلة

وتم توزيع الاستمارات على العمال الموجودين في المؤسسة من طرف المسؤولة التي تكلفت بهذا وزعت 56 استمارة أرجعت إلي 45 استمارة فقط أما الأخرى لم ترجع لي ففي بداية الأمر قالت لنا لا نستطيع توزيع أكثر من 30 استمارة.

#### ب-عينة البحث

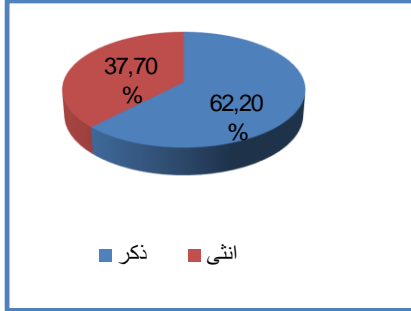
نقصد بها اختيار من مجموعة معينة بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها حيث من الصعب أن تخضع كل وحدات وأقسام وفروع الشركة المواد الحمراء بخميس مليانة -عين الدفلى- لدراسة كلية وتفصيلية وهذا راجع لعدة أسباب : مثل ضيق الوقت وكذلك لتعدد وحدات المؤسسة من جهة فان مجتمع البحث يتمثل في الأفراد العاملين في الشركة مرحلة تنقل إلى منطقة أخرى وكذلك لتعدد وحدات المؤسسة من جهة فان مجتمع البحث يتمثل في الافراد العاملين في الشركة .

## الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية حالة شركة المواد الحمراء بالخميس مليانة

المطلب الثاني : عرض وتحليل البيانات الشخصية

الاول : البيانات الشخصية

جدول رقم 2: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	28	%62.2
اناث	17	%37.7
المجموع	45	%100

الشكل رقم (6) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

نلاحظ من خلال الجدول المبين اعلاه ان نسبة %62.2 من افراد العينة من جنس ذكور يقدر بقيمة 25 فرد و التي تليها اناث 15 من افراد العينة تقدر بنسبة %37.7 و يدل ذلك على نسبة الذكور العاملين بالمؤسسة اكبر من نسبة الاناث لكن حسب اعتقادنا ما زالت المؤسسة لم تعتمد على عنصر الاناث و يبقى الاعتماد على عنصر الذكور.

جدول 3: يوضح توزيع افراد العينة حسب السن.

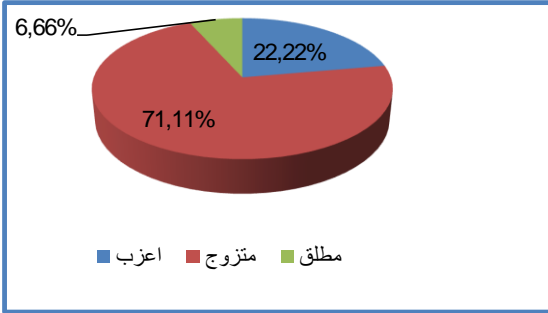
الفئات العمرية	التكرار	النسبة
27-23	02	%4.44
32-28	09	%20
37-33	10	%22.5
42-38	11	%24.44
47-43	07	%15.55
52-48	04	%8.88
57-53	02	%4.44
المجموع	45	%100

يتضح من خلال الجدول المبين اعلاه ان الفئة العمرية تعمل في المؤسسة من 38 الى اقل من 42 تمثل اعلى نسبة من افراد العينة و تقدر ب %24.44 ثم تليها الفئة العمرية من 33 الى اقل من 37 سنة بنسبة %22.5 بينما تمثل الفئة من 28 الى اقل من 32 سنة بنسبة %20 في حين تمثل

## الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية حالة شركة المواد الحمراء بالخميس مليانة

الفئة العمرية 43 الى اقل من 47 سنة بنسبة % 15.55 ، و التي تليها الفئة العمرية 48 الى اقل من 52 سنة بنسبة ، %10 بينما تمثل الفئة 53 الى اقل 57 سنة بنسبة %4.44 ، في حين تمثل الفئة العمرية 23 الى اقل من 27 سنة بنسبة % 2.5 اضعف نسبة من النسب السابقة. مما سبق يفسر أن معظم افراد العينة التي تعمل في المؤسسة من فئة الشباب اي قادرين على العمل لأن في مراحل يسمح لهم العمل بكل روح معنوية.

جدول رقم 4 توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.



النسبة	التكرار	العينة	الحالة
%22.22	10		اعزب
% 71.11	32		متزوج
% 6.66	3		مطلق
%100	45		المجموع

شكل رقم (7) توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى قيمة تمثل 32 من أفراد العينة بنسبة %77.5 متزوجون تليها (10) افراد من العينة حالة عزباء بنسبة % 22.22 ثم حالة 3 مطلقة تمثل بنسبة %6.66 أي أن أغلب الموظفين الذين يعملون بالمؤسسة متزوجون ، وهذا راجع لاستقرارهم في المؤسسة لأن محتاجين العمل لسد حاجياتهم المعيشية.

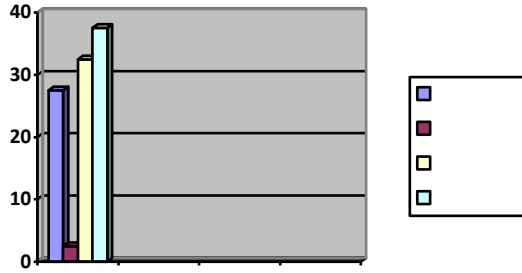
جدول رقم 5: يوضح هل لديك أولاد أم لا

النسبة	التكرار	العينة	الحالة
% 66.66	30		نعم
% 33.33	15		لا
%100	45		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى قيمة تمثل 30 والتي تقدر نسبتها %66.66 لديهم أولاد تليها قيمة 15 من افراد العينة ليس لديهم أولاد تقدر بنسبة % 33.33 أي أن هذا يستلزم العمل وذلك من أجل الإنفاق على العائلة.

## الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية حالة شركة المواد الحمراء بالخميس مليانة

جدول رقم 6: يوضح نوع الوظيفة الحالية في المؤسسة.



النسبة	التكرار	العينة
27.5%	12	اطار
2.5%	2	اطار سامي
32.5%	14	عون تحكم
37.5%	16	اعوان تنفيذ
100%	45	المجموع

الشكل 8 رقم يوضح نوع الوظيفة الحالية في المؤسسة

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب الموظفين ذوي رتبة أعوان التنفيذ أعلى قيمة تقدر بـ 15 من افراد العينة تمثل بنسبة 37.5% ، ثم تليها رتبة عون تحكم تمثل بنسبة 32.5% ، ثم تليها رتبة إطار تقدر بـ 11 من افراد العينة تمثل بنسبة 27.5% ، ثم أضعف نسبة رتبة إطار سامي . إذن تلعب نوع الوظيفة دورا هاما في حياة العامل مما تعكس مكانته الاجتماعية.

جدول رقم 7 يوضح الأقدمية في العمل الحالي.

النسبة	التكرار	العينة
24.44%	11	5-1
28.88%	13	11-6
8.88%	4	17-12
15.55%	7	23-18
8.88%	4	29-24
13.33%	6	30 فاكثر
100%	45	المجموع

-نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة العمالية والتي تمثل من 6 إلى أقل من 11 تمثل أعلى نسبة سجلت بـ 5سنة والتي تمثل 28.88% وهذا ما يدل عدم توظيف افراد جدد كل سنة من طرف المؤسسة ، ثم تليها فئة من 1 نسبتها 10% ، أما 18 إلى أقل من 23 سنة والفئة 30 سنة فاكثر نلاحظ أنهما فئتين متساويتين تقدر نسبة كل منهما 13.33% ثم تليها الفئة من 12 سنة إلى أقل

## الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية حالة شركة المواد الحمراء بالخميس مليانة

من 17 سنة ومن 24 سنة إلى أقل 29 سنة تقدر نسبتها 8.88 % فهما نسبتين متساويتين مع بعضهما.

جدول رقم 8 يوضح الوضع القانوني في العمل.

التكرار	النسبة	العينة الاحتمالات
38	84.44 %	عامل دائم
7	15.55 %	عامل مؤقت
45	100 %	المجموع

-نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى قيمة متمثلة في 38 من افراد العينة تقدر بنسبة 84.44 % وهذا دليل أن هناك استقرار في المؤسسة، أما القيمة التي تليها أن هناك توجد عامل مؤقت قيمته 7 من افراد العينة تقدر بنسبة 15.55%.

المبحث الثاني : العملية التحفيزية وتحسين الأداء بالمؤسسة

المطلب الاول :تحليل البيانات المتعلقة بالتحفيز

1.اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز

الجدول رقم 9 مدى اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز

التكرار	النسبة	العينة الاحتمالات
24	53.34 %	نعم
21	46.66 %	لا
45	100 %	المجموع

حسب الجدول الموضح اعلاه فان نسبة 53.34 % من العينة محل الدراسة يعبرون عن اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز بينما 46.66 % منهم يرون انها لا تهتم به ،وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز لان نسبة لا ضئيلة عندما تقرن بأولئك الذين أجابوا بنعم.

## الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية حالة شركة المواد الحمراء بالخميس مليانة

2/ وضع المؤسسة نماذج لتحفيز الموارد البشرية  
الجدول رقم 10 مدى وضع المؤسسة لنماذج التحفيز

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة
نعم	22	48.88%	
لا	23	51.12%	
المجموع	45	100%	

يبين الجدول السابق ان نسبة 48.88% من العينة ترى ان المؤسسة تقوم بوضع نماذج لتحفيز الموارد البشرية، ونسبة 51.12% يرون ان المؤسسة لا تقوم بوضع نماذج معينة في عملية التحفيز وهذا يدل على اهتمام المؤسسة لهذه النماذج من منظور اغلبية الباحثين .

3/ نوع التحفيز المجدي في المؤسسة

الجدول رقم 11 انواع التحفيز المرغوب فيها من طرف العمال في المؤسسة .

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة
المادي	15	33.34%	
المعنوي	04	8.88%	
كلاهما	26	57.78%	
المجموع	45	100%	

من خلال نوع التحفيز المجدي في المؤسسة يبين من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 33.34% راغبين في التحفيز المادي، في حين تشير نسبة 8.88% الى الرغبة في التحفيز المعنوي، أما فيما يخص كلاهما قدرت نسبتهم بـ 57.78% وهذا يدل على حاجة اغلبية العاملين للنوعين من التحفيز المادي قد لا يكون له الاثر المرغوب اذا كان العامل لا يحس بقيمة العمل الذي يقوم بيه او عدم الراحة النفسية في بيئة العمل والعكس كذلك فان الحافز المعنوي كثير ما يكون كافيا اذا كان الوضع المادي للعامل مترديا .

## الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية حالة شركة المواد الحمراء بالخميس مليانة

4. رضا العمال عن ولقع التحفيز بالمؤسسة

الجدول رقم 12 موضوع العملية التحفيزية

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة
نعم	25	55.55%	
لا	20	44.45%	
المجموع	45	100%	

يبين الجدول السابق من خلال البيانات ان نسبة 55.55% ترى ان عملية التحفيز تتم بصفة موضعية وان كانت اغلبية قد اجابت بنعم فان كثير من الاغلبية قد اجابت بنعم فان كثير من العمال بنسبة 44.45% يرون انه ليست هناك اساليب في عملية التحفيز وهو عدد كبير يدل ان هناك خلل في القيام بهذه المهمة الادارية الضرورية لاستمرار نجاح اية مؤسسة.

5. عدد عمليات التحفيزية بالمؤسسة

الجدول رقم 13 عدد عمليات التحفيز المنجزة في المؤسسة

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة
نعم	27	60%	
لا	18	40%	
المجموع	45	100%	

يظهر الجدول اعلاه ان الذين استفادوا من عمليات تحفيزية بالمؤسسة 60% في حين تشير نسبة 40% الذين لم يستفيدوا من أي محفز فهذا يظهر ان عدد الذين استفادوا من التحفيزات عدد معتبر بين ان الادارة لادخر جهدا في القيام بهذه الوظيفة من اجل دفع العامل الى تقديم اداء افضل كل مرة.

6. الاوقات المناسبة لعملية منح لتحفيز .

جدول رقم 14 الاوقات المناسبة منح لتحفيز

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة
نعم	26	57.77%	
لا	19	24.23%	
المجموع	45	100%	



## الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية حالة شركة المواد الحمراء بالخميس مليانة

حسب الجدول الموضح اعلاه مجموع نسبة 57.77% يرون ان الاوقات المناسبة التي يمنح فيها التحفيز مناسبة، واما الذين يرون عكس ذلك ان الاوقات غير مناسبة فقدت نسبتهم بـ 42.23% دون شك يعد جانبا ايجابيا لحد ما من طرف الادارة ان تسارع الى تحفيز العاملين بعد ادائهم نشاطا او عملا يستحق التحفيز .

### 7. التحفيز المعنوي يؤدي الى افضل اداء افضل

الجدول رقم 15 احترام المرؤوسين للعمال يؤدي الى بذل اداء افضل.

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة
نعم		40	88.88%
لا		05	11.12%
المجموع		45	100%

يتبين لنا من الجدول السابق ان احترام المرؤوسين للعمال في المؤسسة يحفزهم على بذل اداء افضل بنسبة 88.88% من العينة في حين الذين يرون عكس ذلك كانت نسبتهم ضئيلة جدا قدرت بـ 11.12%، وهذا بين اهمية الحوافز المعنوية في تحسين اداء العاملين والنسبة المعتبر ممن أجابوا بنعم تدل على ذلك .

### 8. تحقيق المؤسسة اهدافها من خلال العملية التحفيزية.

الجدول رقم 16 مدى تحقيق المؤسسة اهدافها من خلال العملية التحفيزية

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة
نعم		41	91.12%
لا		4	8.88%
المجموع		45	100%

من خلال البيانات الموضحة في الجدول اعلاه نرى ان نسبة كبيرة من العاملين أجابوا بان المؤسسة تحقق اهداف من خلال التحفيز بنسبة بـ 91.12% بينما اجابت الفئة القليلة جدا بان المؤسسة لا تحقق اهدافها بعملية التحفيز بنسبة 8.88% وهذا اقرار من العمال ان تحفيزهم من طرف الادارة يعد عاملا مساهمهما في انخراطهم في تأدية المهام التي تحقق اهداف المؤسسة.

المطلب الثاني : تحليل بيانات تحسين اداء العاملين

1. سياسة تحسين الاداء

الجدول رقم 17 مدى اعتماد المؤسسة على سياسات واضحة في تحسين الاداء

النسبة	التكرار	العينة	الاحتمالات
64.45%	29		نعم
35.55%	16		لا
100%	45		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الموضح اعلاه الذين أجابوا بان المؤسسة تتبع سياسة واضحة في تحسين الاداء أي ان السياسة المتبعة غير واضحة قدرت نسبتها ب35.55% وهذا يدل على ان غالبية العمال اذن يرون ان هناك سياسة واضحة المعالم مرسومة من طرف ادارة المؤسسة من اجل تحسين اداء العاملين فيها وهو هدف اساسي تسعى الي تحقيقه اية مؤسسة تنشأ الاستمرارية والبقاء.

2. نظام رفع أداء العاملين بالمؤسسة

الجدول رقم 18 مدى اتباع المؤسسة نظام خاص لرفع اداء العاملين

النسبة	التكرار	العينة	الاحتمالات
62.23%	28		نعم
37.77%	17		لا
100%	45		المجموع

يبين الجدول السابق ان نسبه 62.23% يرون ان المؤسسة تتبع نظام خاص لرفع اداء عاملها في حين تشير نسبه 37.77% عكس ذلك أي ان المؤسسة لا تتبع نظام خاص فمن خلال النسبة المعتبرة يري غالبية عمال المؤسسة ان المؤسسة تملك نظره وتعتمد علي اليات من اجل تحسين اداء العاملين بها

## الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية حالة شركة المواد الحمراء بالخميس مليانة

3- اثر العملية التحفيزية علي اداء العاملين.

الجدول 19 مدى تأثير التحفيز الجيد على اداء الفرد

النسبة	التكرار	العينة	الاحتمالات
95.55%	43		نعم
4.45%	02		لا
100%	45		المجموع

الجدول اعلاه يظهر هناك تباين في النسب من خلال الذين اجابوا ان التحفيز الجيد يؤدي الي اداء جيد بالمؤسسة فنجد فئه كبيره 95.55% اما الذين يرون عكس ذلك فعم بنسبة ضعيفة جدا لا تتعدى 4.45% فهذه النسب تؤكد علاقة التحفيز بتحسين الاداء حتي في نظر العمال في حد ذاتهم.

4- تحقيق هدف ذاتي من خلال الوظيفة

الجدول 20 الجهد المبذول من اجل تحقيق هدف ذاتي

النسبة	التكرار	العينة	الاحتمالات
88.88%	40		نعم
11.12%	05		لا
100%	45		المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان معظم العاملين يبذلون اقصى جهد في وظيفتهم ادا شعروا بانهم يحققوا مكاسب ذاتية من خلال ادائهم بنسبة 88.88% في حين نجد الذين لا يبذلون اقصى جهد هم اذا شعروا بتحقيق مكسب ذاتي بنسبة قليلة تقدر ب 11.12% من العينة ويمكن ان نربط هذا بنظام الحوافز في المؤسسة فأني عامل قد يحصل علي حافز مالي او ترقية بفضل الجهد الذي يقوم به فانه سيسعي دون شك الي بذل اقصى جهد من اجل تحقيق هذا الهدف .

## الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية حالة شركة المواد الحمراء بالخميس مليانة

### 5- عدد الحوافز المتوفرة في المؤسسة

الجدول رقم 21 تحسين الاداء من خلال الحوافز المتوفرة بالمؤسسة

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
48.88%	22	نعم
51.12%	23	لا
100%	45	النسبة

- حسب الجدول الموضح اعلاه فان نسبة 48.88% ترى ان الحوافز المتوفرة في المؤسسة كافية لتجعلهم يقومون بأدائهم على اكمل وجه اما فيما يخص الذين يرون عكس ذلك أي ان الحوافز غير كافية نسبة 51.11% لعلى العاملين هنا يرغبون في حوافز اكثر من اجل تحقيق منافع وظيفية ومادية .

### 6- مكافئة العمل تساعد علي تحقيق اداء افضل

الجدول 22 مدى تحقيق افضل اداء بالمؤسسة من خلال مكافئه العمل

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
88.88%	40	نعم
11.12%	05	لا
100%	45	النسبة

- الجدول اعلاه يظهر هناك تباين في النسب فمن خلال المكافئة عن العمل تساعد العمال لتحقيق اداء افضل نجد نسبة 88.88% بينما ترى نسبة 11.11% عكس ذلك أي المكافئة علي العمل لا تحقق اداء افضل فمن خلال هذه النتائج تتأكد ان فكرة العاملين في المؤسسة محل الدراسة يلقون بالابلا وبشدة لكل ما يجر عليهم منافع وهو امر اصبح محل قناعه لدى اغلب العاملين .

## الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية حالة شركة المواد الحمراء بالخميس مليانة

### 7- الترقية تودي الي ابداع العاملين بالمؤسسة

الجدول رقم 23 اقتراح افكار جديدة لأداء من خلال الترقية

النسبة	التكرار	العينة	الاحتمالات
86.66%	39		نعم
33.34%	06		لا
100%	45		النسبة

- تبين من خلال الجدول اعلاه ان نسبة كبيرة من العاملين تدفعهم الترقية افكار جديدة لاقتراح افكار جديدة قدرت نسبتهم ب 13.33% مما يدل ان الرغبة في تحقيق مكسب وظيفي تدفع الغالبية العظمى من المبحوثين الى اقتراح افكار جديدة .

### 8-تحسين الاداء من خلال العملية التحفيزية

الجدول 24 ضرورة التحفيز لتحسين اداء العاملين

النسبة	التكرار	العينة	الاحتمالات
24.55%	11		نعم
75.55%	34		لا
100%	45		المجموع

- حسب الجدول الموضح اعلاه فان نسبة 24.45% من العينة تري ان تحسين الاداء يكون من خلال التحفيز فقط في حين نسبة 75.55% يرون غير ذلك أي لا يكون تحسين الاداء من خلال التحفيز فقط ودون شك ان هذه النتائج تعكس حقيقة مفادها ان التحفيز عامل اساسي من عوامل تحسين اداء العامل لكن بإضافة الى هذا العامل وجب توفير اليد العاملة المؤهلة والامكانيات المادية الضرورية لسير العمل والى غيرها من العناصر ذات الاولوية في انجاح أي عمل كان .

### خلاصة :

بعد اجرائنا للدراسة الميدانية لأهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين اداء الفرد بالشركة المواد الحمراء بالخميس مليانة ، لاحظنا ان عملية التحفيز بالمؤسسة تحاصرها مجموعة من القيود القانونية ككل مؤسسات فهذه العملية لا تتعدى التحفيز المادي المتمثل في المنحة المردودية والذي لم يعدله أي اثر على سلوك واداء الافراد، بسبب تعودهم عليه واعتبارهم اياه حق من حقوقهم .

وفيما يخص التحفيز المعنوي فاغلب العاملين بحلجة اليه من اجل احساس العامل بقيمة العمل الذي يقوم به او الراحة النفسية في بيئة العمل وبالنسبة للترقية فيحكمها الطابع القانوني ولا يمكن اعتبارها اداة من ادوات التحفيز التي تتبناه المؤسسة لتحسين الاداء بل هي مجموعة من الشروط اذا توافرت في الفرد تم ترشيحه لتقيد المسؤولية والمنصب الاعلى وبالرغم من كل هذا فأهمية العملية التحفيزية في المؤسسة الا ان الجميع يقر بالأهمية الفعالة في تحسين الاداء وتشجيع العاملين لتقديم الافضل..

الخطاتمة

تعتمد المؤسسات في تحقيق اهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة العاملين بها ومستوى الرضا لديهم يقومون بتأدية عملهم بشكل جيد وفعال .

العنصر البشري يعتبر ركيزة من ركائز التي تبني المؤسسة استراتيجيتها عليه، فإن توفرت له الرغبة في العمل يعتبر أهم مورد حيوي تملكه ولن تتوفر له الرغبة إلا إذا توفر لديه مستوى من الرضا الوظيفي وهذا ما يفسر الأهمية الكبيرة التي يحظى بها ومن هنا ركزت العديد من الإدارات إهتمامها ووقتها للمحافظة على مستوى الروح المعنوية لإفرادها العاملين، لذلك يتعين على هذه المؤسسة أن تعمل على تبني سياسة تحفيزية مناسبة من أجل تحقيق أهداف العاملين، وزرع روح الولاء والانتماء اتجاه المؤسسة.

فسياسة التحفيز هي الاداة التي يمكن بواسطتها احداث اندماج العاملين في المنظمة، وتحسين العلاقات معهم، وتحقيق تكامل بين اهدافهم و أهدافها، فالعنصر البشري الراضي، لا شك أن أداءه سيكون جيدا وفعالاً.

وفي هذه الدراسة لدور التحفيز في تحسين اداء العاملين ، تم إسقاط الموضوع على إحدى المؤسسات الصناعية والتجارية والمتمثلة في الشركة المواد الحمراء بالخميس مليانة ، لإخضاع فرضيات الدراسة للتحليل والاختبار، و معرفة ما اذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل ( التحفيز )على المتغير التابع ( الأداء الوظيفي)، وهل تتوافق مع ما تم طرحه في الجزء النظري من الدراسة ام لا، تم اعتماد منهج المسه بالعينة في هذه الدراسة ، واستعمل الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيع 60 نسخة من الاستبيان استرجع منها 47 نسخة تم استبعاد 3 نسخة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبقية 45 نسخة قابلة للدراسة حيث اجري عليها، وكانت نتائج البحث الميداني والاجابة على الفرضيات كالآتي:

أ- الاجابة على الفرضية العامة : اثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة ،"يعتبر التحفيز اسلوب تعتمد عليه المؤسسة لتوجيه جهود افرادها" نستنتج من خلال ما سبق ان التحفيز يتألف من مجموعة الاساليب المساعدة على توجيه جهود الافراد لتحقيق الفعالية المطلوبة من خلال النتائج المتوصل اليها وهذا ما يثبت صحة الفرضية .

ب- الاجابة على الفرضيات الجزئية:

- نصت الفرضية على ما يلي "يعتمد نجاح المؤسسة على تحسين الموارد البشرية" من خلال تتبع المؤسسة نظام خاص للحوافز واعتمادها سياسة واضحة ،تقوم بتقديم الحوافز مما يكسب العاملين جاذبية وانخراطهم



في تأدية الأداء الذي يعمل على تحقيق اهداف المؤسسة أي نجاح المؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على تحسين الموارد البشرية ويظهر ذلك من خلال النسب المتحصل عليها في الدراسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية .

- نصت الفرضية الثالثة على ما يلي " : توجد علاقة بين التحفيز وتحسين أداء العاملين " دلت النتائج المتحصل عليها من الدراسة ان التحفيز يؤدي إلى أداء الجيد, أي ان العملية التحفيزية تؤثر في أداء العاملين , مما يعكس رضاهم وأدائهم بما يعمل على تطوير ونجاح واستقرار المؤسسة , هنا التأكد من وجود علاقة بين التحفيز وتحسين الأداء , وهذا ما يثبت صحة الفرضية .

### ج- النتائج المتحصل عليها :

#### • نتائج الدراسة النظرية :

- وظيفة تسييرالموارد البشرية من الوظائف على الاطلاق في المؤسسة كونها تهتم بالتحفيز العنصر البشري وبالتالي الرفع من الاداء
- فعالية المؤسسة مرتبط بمدى تحقيقها لا اهداف وزيادة كفاءتها الانتاجية
- تعتبر حوافز الاداء بمثابة المقابل لأداء المتميز والتي تركز على مكافاة العاملين على تميزهم في الاداء .
- تحفيز الموارد البشرية والرفع من معنوياتهم من بين اهم الاسباب لتحقيق الفاعلية أي مؤسسة .

#### • نتائج الدراسة الميدانية :

- الحوافز المادية لها دور كبير في المؤسسة ولكن لا تكفي لتحفيز العاملين.
- اغلب الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة هي حوافز مادية تقدر شهريا كمنح وعلاوات وتكون منتظمة في الاجر .
- اغلب العمال لديهم ولاء اتجاه المؤسسة وهذا ما يحفزهم اكثر على اداء عملهم .
- عدم رضى في المؤسسة على الاجر المتقاضى في ظل الظروف الحالية للمعيشة .

### د- توصيات البحث:

- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة .
- ادراك دور المورد البشري داخل المؤسسة

- الاهتمام بالأساليب التحفيزية الحديثة والتي تعتمد على منح مختلف حوافز الاداء .
- ارساء المعاملة الانسانية وروح التعاون داخل المؤسسة

المصادر و المراجع

### - الكتب :

- 1- عارف بن مائل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي ،رسالة الماجستير ،غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،كلية الدراسات العليا ، 2007
- 2- صلاح الشنواني ،ادارة الافراد و العلاقات الانسانية مدخل الاهداف ،مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية ،مصر ، 1987 .
- 3- خالد عبد الرحيم الهيبي، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان الاردن 2003.
- 4- فايز عبد الكريم الناظر، التحفيز ومهارات تطوير الذات، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2011 .
- 5- عمي السمي، إدارة الموارد البشرية . مكتبة غريب، القاهرة ، 1992 .
- 6- غازي حسن عودة الحلايية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة الماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- 7- موسى خليل : الإدارة المعاصرة المبادئ ، الوظائف ، الممارسة ، المؤسسة الجامعية للدراسات والتوزيع لبنان، 2005 .
- 8- حمد ماهر، نظم الأجور والتعويضات (دليلك إلى الرواتب و الحوافز و مزايا و خدمات العاملين)، ط1، الدار الجامعة الاسكندرية، 2010.
- 9- احمد ماهر، نظم الأجور والتعويضات(دليلك إلى الرواتب و الحوافز ومزايا و خدمات العاملين) ط1 الدار الجامعة الاسكندرية، 2010.
- 10- عبد الله حمد محمد الجاساسي ،أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين اداء العاملين ،رسالة ماجستير، غير منشورة، دراسة الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، سلطنة عمان ، 2011.
- 11- عبد الباري ابراهيم درة، " تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات"، منشورات المنظمة العربية، القاهرة، 2003،.
- 12- فلاح حسن عداي الحسيني، " الإدارة الاستراتيجية "، دار وائل للنشر، عمان، 2000 .

- 13- راوية حسن، " إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية "، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 14- سلطان الظرف، " تقييم نظام أداء العاملين بالقطاع الخاص الخدمي : دراسة تحليلية مطبقة على منطقة الرياض "، مجلة الإدارة، العدد 18، القاهرة، أبريل 2004.
- 15- مخيمر وآخرون، " قياس الأداء الوظيفي للأجهزة الحكومية "، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000.
- 16- كامل بربير، " إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000.
- 17- محمد الصيرفي ، قياس و تقويم أداء العاملين ، ط 1 ،مؤسسة حورس الدولية ، الاسكندرية 2008.
- 18- عمار بن عيشي ، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد العاملين، مرجع سبق ذكره .
- 19- عمر وصفي عقيلي ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة ( بعد استراتيجي ) ، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005.
- 20- سهيلة محمد عباس ،علي حسين علي ،ادارة الموارد البشرية ، ط 2 ، دار وائل للنشر 1999.
- 21- دافيد هنجر، الادارة الاستراتيجية ،معهد الادارة العامة، الرياض،1999.
- 22- د. شفيق رضوان، السلوكية الإدارية، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1994

### - المذكرات والدراسات

- 1- خضير بن زانة نوفل، دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية، مذكرة الماستر، غير منشورة، جامعة محمد خضير بسكرة 2004 .
- 2- عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً، مذكرة الماجستير غير منشورة، جامعة 20 أوت 55 سكيدة، 2008.

- 3- علاء خليل العكش ، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الموظفين ، مذكرة الماجستير غير منشورة ،الجامعة الاسلامية غزة ، 2007.
- 4- عبد الحليم مزغيش،" تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة "، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012/2011.
- 5- ايمان عثمان،" الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي "، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف، 2013/2012.
- 6- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة الماجستير، غير منشورة ،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ،2006-2005
- 7- كلثوم معطاء الله ،أهمية صيانة الموارد البشرية في تحسين أدائها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مذكرة الماستر ،تخصص تسيير المؤسسات ص و م ،غير منشورة ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة 2011.

### - مواقع الانترنت

- 1- أحمد الكردي ، تصفح يوم ، 2015/01/15 Kenanaonline.com/users/ahmed /kordy/downloads

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الجبلاي بونعامة - خميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية



قسم علوم التسيير

السيد الفاضل السيدة الفاضلة

تحية طيبة ...

نضع بين ايديكم استمارة الاستبيان التي اعدت لإنجاز متطلبات البحث (دور التحفيز في تحسين اداء العاملين دراسة ميدانية لشركة المواد الحمراء بالخميس مليانة ) يرجى قراءة فقرات الاستبيان بدقة والاجابة عليها بموضوعية علما بان المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم للبحث العلمي فقط ...

الباحثين :- فتحة مولود

- محارز بن عيسى

اولا : البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر  انثى

2. السن :.....

3. الحالة العائلية :اعزب  متزوج  اخرى تذكر

4. هل لديك اولاد : نعم  لا

5. نوع الوظيفة الحالية في المؤسسة؟.....

6. الاقدمية في العمل الحالي :1-5 سنة  6-11  12-17

18-23  24-29  30 فاكثر



7. ماهو وضعك القانوني في العمل : عامل دائم  عامل مؤقت ( عقود )

### ثانيا :البيانات المتعلقة بالحوافز

1- هل تولي المؤسسة اهمية بالغة بعملية التحفيز ؟

نعم  لا

2- هل تقوم المؤسسة بوضع نماذج (مثال توضيحي ) لتحفيز الموارد البشرية ؟

نعم  لا

3- ما هو في رايك نوع التحفيز المجدي في المؤسسة ؟

مادي  معنوي  كلاهما

4- في رايك هل عملية التحفيز في المؤسسة تتم بطريقة موضوعية ؟

نعم  لا

5- هل لك وان استفدت من محفز بالمؤسسة ؟

نعم  لا

6- هل ترى ان الاوقات التي يمنح فيها التحفيز مناسبة ؟

نعم  لا

7- هل احترام المرؤوسين لك في المؤسسة يحفزك على بذل اداء افضل ؟

نعم  لا

8- هل تحقق المؤسسة اهدافها عند القيام بعملية التحفيز ؟

نعم  لا

ثالثا : البيانات المتعلقة بتحسين الاداء

1- هل تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة في تحسين الاداء ؟

نعم  لا

2- هل تتبع المؤسسة نظام خاص لرفع اداء العاملين ؟

نعم  لا

3- هل ترى ان التحفيز الجيد يؤدي الى اداء جيد ؟

نعم  لا

4- هل تبذل أقصى جهد في وظيفتك إذا شعرت بأنك تحقق مكاسب ذاتية(لك)من خلال أدائك ؟.

نعم  لا

5- هل ترى أنّ الحوافز المتوفرة في المؤسسة كافية لتجعلك تقوم بأدائك على أكمل وجو ؟.

نعم  لا

6- هل مكافأتك على عملك تساعدك لتحقيق أداء أفضل ؟

نعم  لا

7- هل الترقية تدفعك لاقتراح أفكار جديدة لأداء ما هو مطلوب منك ؟

نعم  لا

8- هل في رأيك أنّ تحسين الأداء يكون من خلال التحفيز فقط ؟.

نعم  لا