



جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



العنوان

**التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية**  
**دراسة ميدانية: (المؤسسة الصناعية - باتيميتال عين الدفلى)**

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد تسيير ومؤسسة

اشراف الأستاذ:

فرح سلمان

اعداد الطالبتين:

حراك فايذة

تاحي فاطمة الزهراء

السنة الجامعية: 2022/2021

## اهداء

أهدي ثمة هذا العمل المتواضع الى: الوالدين الكريمين،

وأسأل الله العلي القدير أن يحفظهما،

ويرزقهما الصحة والعافية والهناء، والدرجات العلا من الجنة.

الى جميع إخوتي وأخواتي بكبيرهم وصغيرهم.

إلى زملاء دفعة تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات.

الى من كان سندا لي طوال مسيرتي الدراسية، زملائي وأصدقائي.

إلى كل من عرفتهم من قريب أو بعيد ونسيت أن ذكرهم

فايزة

## اهداء

الى اعز الناس وأقربهم الى قلبي .... والدتي العزيزة ووالدي العزيز

اللذان كان عوناً وسنداً لي في مسيرت حياتي كلها

حفظهما الله واطال في عمرهما

الى جميع أفراد عائلتي اخواني واخواتي

الى اساتذتي واهل الفضل علي الدين غمروني بالحب والتقدير والنصيحة والتوجيه

والارشاد

الى كل زملائى وزملائي الى رفاق دري صديقات العزيزات

الى كل من نساهم، قلمي، ولم ينساهم قلبي

الى كل من يعرفوني من قريب وبعيد

الى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع سائلة الله العلي ان ينفعنا ويمدنا بتوفيقه

إلى كل من أعرفهم من قريب أو بعيد ونسي أن يذكرهم قلمي

فاطمة الزهراء

## شكر وتقدير

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من أعاننا أو أرشدنا

أو ساهم من بعيد أو قريب في إتمام هذا العمل وخاصة:

أستاذتنا الفاضلة سلمان فريجة التي تشرفنا بتأطيرها لنا وتوجيهها الدائم لإتمام هذه

المذكرة، وكذا جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

خميس مليانة خاصة قسم العلوم الاقتصادية

## 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 والأساليب الحديثة التي تساهم في التأثير على أداء العاملين بشكل خاص وأداء المؤسسة بشكل عام.

وقد جاءت هذه الدراسة للبحث في مدى تأثير الحوافز على تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، وقد قمنا بتطبيق الدراسة الميدانية على مجموع عمال شركة المواد الحمراء بخميس مليانة خلال شهر فيفري إلى ماي 2022م، وذلك بهدف دراسة أهمية الحوافز وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء، وقد شملت العينة 30 موظف.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن أهمية الحوافز والمكافآت بشركة المواد الحمراء بخميس مليانة فعال ومجدي، ويساعد على تحسين الأداء كما أوصت الدراسة إلى العمل على زيادة فاعلية نظام الحوافز في المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** حوافز أداء العاملين، نظام الحوافز، حوافز مادية، حوافز معنوية، تحسين الأداء.

## Abstract

Improving the performance of employees in institutions is an important topic as a result of the challenges they face, and many studies have proven that there are many modern approaches and methods that contribute to affecting the performance of employees in particular and the performance of the institution in general.

This study came to examine the extent of the impact of incentives on improving the performance of employees in the institution, and we applied the field study to the total workers of the Red Material Company in Khemis Miliana during the month of February to May 2022 AD, with the aim of studying the importance of incentives and evaluating its effectiveness and impact on performance, and the sample included 30 employees.

The results of the study concluded that the importance of incentives and rewards in the Red Material Company in Khemis Miliana is effective and feasible, and helps to improve performance. The study also recommended working to increase the effectiveness of the incentive system in the institution.

**Keywords:** employee performance incentives, incentive system, material incentives, moral incentives, performance improvement.

**Keywords:** employee performance incentives, incentive system, material incentives, moral incentives, performance improvement.

## الفهرس

اهداء

شكر

ملخص

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

قائمة الملاحق

1 ..... مقدمة

### الفصل الاول

#### الإطار النظري للتحفيز والأداء الوظيفي

4 ..... تمهيد

5 ..... المبحث الأول: الإطار النظري للتحفيز والأداء الوظيفي

5 ..... المطلب الأول: أساسيات حول التحفيز

5 ..... أولاً: تعريف التحفيز

6 ..... ثانياً: أهداف وأهمية التحفيز

8 ..... ثالثاً: أنواع ومعوقات التحفيز

11 ..... المطلب الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

11 ..... أولاً: تعريف وأهمية الأداء الوظيفي

13 ..... ثانياً: مكونات ومحددات الأداء الوظيفي

15 ..... ثالثاً: معايير ومعوقات الأداء الوظيفي

17 ..... المطلب الثالث: التحفيز وعلاقته بالأداء الوظيفي

17 ..... أولاً: خطوات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء

18 ..... ثانياً: آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء

19	ثالثا: أثر الحوافز في تحسين الأداء.....
20	رابعا: السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة.....
21	خامسا: علاقة الحوافز بتحسين أداء العاملين.....
22	المبحث الثاني: الأطر التطبيقية للتحفيز والأداء الوظيفي.....
22	المطلب الأول: الدراسات العربية والأجنبية.....
22	أولا: الدراسات العربية.....
23	ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية.....
25	المطلب الثاني: الدراسات المحلية.....
27	المطلب الثالث: أوجه التشابه وأوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة.....
30	خلاصة الفصل.....

## الفصل الثاني

### دراسة ميدانية لأثر التحفيز على الأداء الوظيفي لمؤسسة باتيميتال بعين الدفلى

32	تمهيد.....
33	المبحث الاول: تقديم عام حول مؤسسة باتيميتال.....
33	المطلب الاول: بطاقة فنية حول المؤسسة.....
33	أولا: نبذة تاريخية عن المؤسسة باتيميتال (BATIMITAL).....
33	ثانيا: تعريف مؤسسة باتيميتال (BATIMITAL).....
33	ثالثا: الموقع الجغرافي لمؤسسة باتيميتال (BATIMITAL).....
34	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة (BATIMITAL).....
37	المطلب الثالث: مهام ونشاطات مؤسسة باتيميتال (BATIMITAL).....
39	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج.....
39	المطلب الأول: تحليل نتائج الإستبيان.....
39	أولا: الأداة المستعملة للدراسة.....
41	ثانيا: تحليل المعلومات الشخصية الخاصة بعينة الدراسة.....

44	.....	ثالثا: قياس مدى تطبيق أبعاد التحفيز وتأثيره على الأداء الوظيفي للمؤسسة
48	.....	رابعا: دراسة الأداء الوظيفي لدى مؤسسة باتيميتال
50	.....	المطلب الثاني: مناقشة وتفسير النتائج
50	.....	أولا: اختبار معامل الارتباط سبيرمان والفروقات
51	.....	ثانيا: تفسير النتائج
53	.....	خلاصة الفصل
55	.....	خاتمة
58	.....	قائمة المراجع
62	.....	الملاحق



## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
36	جدول رقم 01: الموارد البشرية لمؤسسة باتيميتال
39	جدول رقم 02: الإستبيانات الموزعة والمستردة
40	جدول رقم 03: مقياس ألفا كرونباخ
41	جدول رقم 04: توزيع الأفراد العينة حسب متغير الجنس
41	جدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن
42	جدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة
42	جدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي
43	جدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة
45-44	جدول رقم 09: بيانات التحفيز المادي
46	جدول رقم 10: بيانات بعد التحفيز
49-48	جدول رقم 11: بيانات الأداء الوظيفي
50	جدول رقم 12: معاملات الارتباط بين أبعاد التحفيز والأداء الوظيفي

## قائمة الاشكال:

الصفحة	الشكل
34	الشكل 01: الهيكل التنظيمي لمؤسسة (BATIMITAL)
35	الشكل 02: فروع مؤسسة (BATIMITAL)

قائمة الملاحق:

الصفحة	الملحق
62	الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان
66	الملحق رقم 02: الجداول التكرارية
68	الملحق رقم 03: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
70	الملحق رقم 04: معامل الارتباط سبيرمان

# مقدمة

توطئة:

المؤسسة الاقتصادية هي الأداة التي يزول فيها العنصر البشري الإنتاج والتبادل والإيرادات، وكذلك لإشباع الحاجيات الإنسانية وهي الإطار الذي ينظم علاقات الأفراد في المجتمع، بتوجيه السلوك الإنساني نحو ذل كان من اللازم على جميع المؤسسات الاهتمام بالعناصر البشرية وفهم سلوكه ومختلف المحددات النفسية التي توجه هذا السلوك، وتدفعه إلى إثارة نشاطه توجيهه في الاتجاه الذي يحقق به إنتاجية عالية، لأن الاهتمام بطبيعة السلوك الإنساني هو الخطوة الأولى لتحسين الأداء، وتعد أهمية العنصر البشري كمحرك ومحدد أساسي لرفع كفاءة الأداء، وبالتالي فإن رغبة المرء في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أداءه وإنتاجيته، هذه الرغبة وبدون أدنى شك تصبح إحدى المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة في المؤسسة، وبصفة خاصة الموارد البشرية التي تنحصر في كيفية إثارة رغبة الفرد وتوجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب، وبتعبئة أداء المؤسسة.

ويمكن طرح الإشكالية:

**إشكالية:** هل التحفيز له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية باتيميتال عين الدفلى؟

**الأسئلة الفرعية:**

- 1- هل للتحفيز المادي تأثير إيجابي ينعكس على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية باتيميتال عين الدفلى؟
- 2- هل للتحفيز المعنوي تأثير إيجابي ينعكس على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية باتيميتال عين الدفلى؟
- 3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز ككل وأداء العاملين في المؤسسة الصناعية باتيميتال عين

الدفلى؟

**الفرضيات:**

انطلاقاً من التساؤل الرئيسي لإشكالية البحث يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- للحوافز تأثير إيجابي ينعكس على الأداء الوظيفي للمؤسسة.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

- 1- للحوافز المادية تأثير إيجابي ينعكس على الأداء الوظيفي حيث أن العلاوات تؤثر إيجاباً على أداء العاملين في المؤسسة.
- 2- للحوافز المعنوية تأثير إيجابي ينعكس على الأداء الوظيفي حيث أن الاحترام يؤثر على أداء العاملين في المؤسسة.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز ككل والأداء حيث أن الأجور والتقدير يحسن الأداء الوظيفي.

**أسباب اختيار الموضوع:**

توجد عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع بالتحديد ومنها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي:

**الأسباب الذاتية:**

- الرغبة في دراسة اكتشاف نوع التحفيز المقدم للعاملين في المؤسسة.
- تلاءم وانسجام الموضوع مع التخصص.

• السعي لزيادة المعرفة العلمية في هذا المجال.

### الأسباب الموضوعية:

- يعتبر التحفيز الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق أهدافها.
- غياب العدالة في توزيع التحفيز في المؤسسات.
- تدعيم المؤسسات الجزائرية بأكبر قدر من الدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية من أجل التحسين والتطوير والوصول إلى الأهداف المنشودة.
- التعرف على مساهمة التحفيز الإيجابي والسلبي في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية.

### أهمية البحث:

يعتبر هذا الموضوع من المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين عبر الزمن ولا زال يحتاج الدراسات الجديدة نظرا لارتباطه بالدوافع والحاجات ورغبات العاملين التي تتميز بالتغيير والاختلاف من عامل آخر، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، وعليه يمكن حصر أهمية الدراسة فيما يلي:

- ربط سياسة التحفيز باحتياجات ورغبات العاملين.
- أهمية الحوافز كأداة يمكن أن تساعد العمال على تحقيق أفضل أداء.
- التعرف على توجهات العاملين ومدى تأثير الأنواع المختلفة للحوافز على أدائهم.
- التوصل إلى سياسة التحفيز الفعالة التي تساهم في تحسين أداء العاملين.
- إيجاد حلول لبعض المشاكل المتعلقة بتحفيز العاملين.

### أهداف البحث: تتمثل في:

- تحديد وتحليل أدوات التحفيز التي لها فعالية لاتجاه رفع أداء العاملين.
- التعرف على مفهوم التحفيز والأداء الوظيفي.
- تسليط الضوء عن مختلف أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في المؤسسة.
- التعرف على أداء العاملين والعوامل التي تدفع إلى تحسينه.
- التعرف على نظام الحوافز من طرف المؤسسات.

### حدود البحث:

تتصل حدود البحث فيما يلي:

**الحدود المكانية:** لقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين على أقسام المؤسسة الصناعية للحديد باتيميتال عين الدفلى.

**الحدود الزمانية:** امتدت فترة التريص ما بين 10 فيفري 2022 حتى 05 ماي 2022 في المؤسسة الصناعية للحديد باتيميتال عين الدفلى.

## منهج البحث:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة، كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا يعبر عنه تعبيراً كلفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى تحليل الربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات، ويبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع وقد استخدم الباحث جانبين.

**1- الجانب الأول:** اتجه الباحثون في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

**2- الجانب الثاني:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحثون إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث صممت خصيصاً لهذا الغرض ووزعت (30) استبانة على مجتمع الدراسة وتم استرداد (30) استبانة بنسبة 100%.

**3- ومنه عرض النتائج المتعلقة بفرضيات البحث.**

## هيكل البحث:

بغرض معالجة موضوع البحث والإلمام بكل جوانبه ارتأينا بأن يحتوي هيكل بحثنا على فصلين حسب منهجية إمراد فصل نظري، يحتوي على الأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع البحث وفصل تطبيقي يتمثل في الدراسة الميدانية، وفيما يلي سيتم عرض ما تم التطرق إليه خلال الفصلين بالتفصيل:

**الفصل الأول:** هذا الفصل بعنوان الأطر النظرية والتطبيقية للتحفيز والأداء الوظيفي حيث قمنا بتقسيمه إلى مبحثين: المبحث الأول كان حول الإطار النظري للحوافز والأداء الوظيفي الذي قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مطالب، أما المبحث الثاني والأخير بعنوان الأطر التطبيقية للتحفيز والأداء الوظيفي الذي قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مطالب تناولنا فيه الدراسات السابقة العربية والأجنبية والمحلية.

**الفصل الثاني:** تمحور هذا الفصل حول إسقاط الدراسة النظرية على الواقع التطبيقي من خلال القيام لدراسة ميدانية حول التحفيز وتأثيره على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية والذي تم تقسيمه هو الآخر إلى مبحثين تعلق الأول بمنهجية الدراسة والذي تناولنا فيه التعريف بكل من مجتمع وعينة الدراسة وأخيراً تعرف على صدق الإستبيان كما وأنه تم الإشارة من خلال هذا المبحث إلى الأدوات المستخدمة في الدراسة والقياس أما المبحث الثاني فخصصناه لتحليل فقرات الإستبيان وعرض النتائج من خلال تحليل كل من البيانات الشخصية وفقرات الإستبيان وأخيراً أهم ماتوصلت إليه نتائج الدراسة الميدانية في موضوع دراستنا.

# الفصل الأول

الإطار النظري للتحفيز

والأداء الوظيفي

## تمهيد:

يعتبر التحفيز محل إهتمام لدى الكثير من العلماء والباحثين وهذا لما له من أهمية بالغة فهم ممارسة للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم الأفضل، فالتحفيز قوى مؤثرة في سلوك الفرد بطرق مادية أو معنوية بهدف إشباع حاجاته الإنسانية وتحفيز الغايات المبذولة هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن معرفة القوى تصبح ضرورية لجعل التحفيز مستمرا في المنظمة كما أنه يعتبر جوهر نشاط المنظمة الناجحة والفاعلة التي تتنافس على إيجاد توليفة مثلى من الحوافز وقدرتها على إثارة حماس الأفراد وهذا من خلال أنظمة التحفيز الملائمة والتي تتماشى وطبيعة العمل والعاملين كأفراد وجماعات، وكذلك إعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة إحترامها للأفراد والجماعات كل على حسب كفاءته وقدراته ومهاراته.

سنحاول في هذا الفصل تناول مبحثين:

**المبحث الأول:** الإطار النظري للتحفيز والأداء الوظيفي.

**المبحث الثاني:** الأطر التطبيقية للتحفيز والأداء الوظيفي.



المبحث الأول: الإطار النظري للتحفيز والأداء الوظيفي.

إن فهم العنصر البشري يتطلب إهتمام مميز من المؤسسة، بحيث ينبغي أن تدرك أهمية التحفيز كونه عملية تحرك السلوك البشري، وبالتالي يصبح من مسؤوليتها وضع خطط للحوافز وتوجيهها نحو الأهداف المشتركة، فالتفكير بزيادة الإنتاج وجودته ورفع معدلات الأداء ينبغي أن يصاحبه تفكير مماثل في فهم حاجات العنصر البشري في المؤسسة، واستخدام الحوافز كقوة دفع وتأثير على الأداء.

المطلب الأول: أساسيات حول التحفيز.

يعد التحفيز أمراً هاماً بالنسبة للفرد بالدرجة الأولى والمنظمة بالدرجة الثانية فهو يعتبر أداة تأثير وتأثر.

أولاً: تعريف التحفيز:

اختلفت آراء الباحثين والمهتمين بدراسة التحفيز في وضع تعريف موحد له إلا أن جميعها لا يخرج من إطار المفاهيم العامة له حيث تدور كلها حول تعاريف نذكر منها:

- الحوافز بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد، كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافئة، ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة (من خلال مدير الموارد البشرية المديرين التنفيذيين) قادة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدرة الكفاءة في الأداء.<sup>1</sup>

- هناك من عرفه بما يلي: "هو شعور داخلي لدى الفرد يولد لديه الرغبة في أخذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه، إلى تحقيق أهداف معينة وقد كان لرسول الله - صلى الله عليه وسلم - أكبر الأثر في توجيه صحابته وتحفيزهم على العمل بكفاءة، وبذلك نجده صلى الله عليه وسلم قد وضع هذه الأسس قبل أن نكتب فيها بأربعة عشر قرناً.<sup>2</sup>

- التحفيز هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات، لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، عمرو أحمد ماهر، تانيس سابقاً، إدارة الموارد البشرية، دار وئيل للنشر، الأردن، عمان، 2004، ص 236.

<sup>2</sup> بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم الإقتصادية تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019، ص33.

<sup>3</sup> عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجية)، ط3، دار الكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009، ص190.

ويؤكد هذا التعريف أن التحفيز من إختصاص المدير، الغرض منه تعبئة العاملين وجعلهم أكثر جاهزية بدنيا ونفسيا لأجل ترجمة هذا الإستعداد في شكل إنجازات للمنظمة، وبالتالي يعد هذا المفهوم واسعا نظرا لإبراز أهداف التحفيز ونتائجه على أرض الواقع.

نستنتج من خلال التعاريف السابقة بأن الحوافز تعتبر من الأساليب المهمة التي يمكن الإعتماد عليها في تحفز الأفراد العاملين في المنظمة إلى بذل أقصى جهد ممكن، والعمل بصورة أفضل فهي تحرك قدراتهم وتوحد جهودهم نحو تقديم كل ما يمكن من خلال تحقيق كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم تحقيقا لأهداف المنظمات التابعين لها.

**ثانيا: أهداف وأهمية التحفيز.**

### 1- أهداف التحفيز.

تهدف عملية التحفيز في أي منظمة إلى ما يلي:

**\* ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين:**

تسعى المنظمة إلى تحقيق أفضل إنتاج كما ونوعا وتقديم أفضل خدمات، فإن للحوافز المادية الإيجابية أثرا طيبا على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله إذ أنها تمكنه من الوفاء بالتزاماته المادية، كما يؤدي إستخدام الحوافز المعنوية الإيجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص وتفاني في خدمة المنظمة.<sup>1</sup>

**\* ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع:**

من النتائج التي تترتب على إستخدام التحفيز في المنظمة، دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية سواء من السلع والخدمات وتوفيرها لأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسب، هذا بدوره ينعكس إيجابا على سمعة المنظمة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع أفراد هذا المجتمع للتعامل مع المنظمة وتفضيلها عن غيرها.<sup>2</sup>

### 2- أهمية التحفيز:

تكمن الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال إستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع وتأتي أهمية الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها وفيما يلي نذكر منها:

أ- أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة: وتكمن أهميتها فيما يلي:

<sup>1</sup> هيثم العاني، الإدارة بالحوافز "التحفيز والمكافآت"، ط1، كنوز المعرفة، 2007، ص15.

<sup>2</sup> محمد أمين بريكي، جمال بلخير، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر العلوم الإقتصادية، تخصص إدارة

أعمال الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016/2015، ص 18.

-رفع مستوى الأداء لدى العاملين.

-تحسين جودة الخدمات والمنتجات.

-ترقية المركز التنافسي للمنظمة<sup>1</sup>.

ب- أهمية الحوافز بالنسبة للفرد: تكمن أهمية الحوافز بالنسبة للفرد فيما يلي:

-إشباع حاجيات الفرد المادية والمعنوية.

-إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد.

-خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات.<sup>2</sup>

ت- أهمية الحوافز بالنسبة للجماعات: وتتمثل فيما يلي:

-إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعات.

-تنمية روح المشاركة والتعاون.

-تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة.<sup>3</sup>

ثالثاً: أنواع ومعوقات التحفيز.

1- أنواع التحفيز:

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز للوسائل والأساليب التي يمكن للإدارة إستخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهم هذه التقسيمات:

❖ قسمت الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها إلى:

أ- حوافز مادية:

-الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الإقتصادي.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار وائل للنشر، 2005، ص25.

<sup>2</sup> بوزيان أسماء، مرجع سبق ذكره، ص35.

<sup>3</sup> زاهر عبد الرحيم عاظم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الرعاية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص142.

- هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع الموظفين على بذل قصارى جهدهم في العمل، تجنباً ما لديهم من قدرات والارتفاع بمستوى كفايتهم، ومن بين هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات والمشاركة في الأرباح والمكافآت عن الإقتراحات.

وتكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها:

\* **الأجر:** ويعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيراً كان له دوراً في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر.

\* **مكافآت العمل الإضافي:** بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر ساعات المعتاد مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.<sup>1</sup>

\* **المشاركة في الأرباح:** حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عاملها أسهماً في شركاتها لتحفيز الموظفين.

\* **الترقية:** حيث لها دور كبير في تحفيز الموظفين وتعد حافزاً مادياً لأنها ما تتضمن زيادة الأجر يمكن أن تكون حافزاً معنوياً إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر.<sup>2</sup>

ب- **حوافز معنوية:** ويقصد بالحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة الموظفين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها إحترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات إجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة وهي أشياء غير مادية تقدمها المنظمة لعمالها من أجل إشباع مختلف حاجاتهم النفسية الذاتية والإجتماعية ومن أهمها:

\* **الشكر والتقدير:** ويعد من أهم الحوافز المعنوية التي لها الأثر الفعال على الموظفين مما ينمي روح المنافسة بينهم لتقديم الأفضل ويكون عادة في شكل تكريمات وشهادات شرفية وتقديرية، وتجدر الإشارة هنا إلى الوقت المناسب فإنها تفقد مغزاهما الحقيقي.

\* **فرص الترقية والتقدم:** يعتبر هذا الحافز من أكثر الحوافز المعنوية أهمية في زيادة كفاءة الأفراد، وفعالية الترقية كحافز على العمل يتوقف على درجة إرتباط الترقية بإنتاجية الفرد.

\* **المشاركة في الإدارة:** وتتمثل في إشتراك الموظفين في عملية إتخاذ القرار الإداري وتندرج ضمن هذه المشاركة إشتراك العمال في اللجان أو مجلس الإدارة، وبذلك تحقق إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات.<sup>3</sup>

\* **التوافق المهني:** والمقصود بذلك الموافقة بين عمل أو وظيفة الفرد ومعارفه وقدراته وكذا رغبته وطموحاته، فالعامل البشري يمكن أن يصل إلى مستويات عالية من الأداء إذا كان راغباً في عمله محباً له وقادراً على أدائه

<sup>1</sup> فهمي منصور، إدارة القوة البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1982، ص 335.

<sup>2</sup> علي محمد عبد الوهاب، إستراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 1982، ص 151.

<sup>3</sup> شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص 210.

ويمكن اعتبار كل الخدمات الصحية والإجتماعية والثقافية وغيرها حوافز معنوية تعمل على جلب راحة العامل وبالتالي بلوغ الرضا الوظيفي في زيادة الأداء والمنتج.<sup>1</sup>

❖ **قسمت الحوافز من حيث الهدف إلى:**

أ- **حوافز إيجابية:** هي ذلك المقابل المادي والمعنوي الذي يتلقاه العاملون لتمييزهم وكفاءاتهم في العمل، كاستقرار الفرد في عمله (ترسيم)، ومنحه شهادات الإعراف والتقدير.

ب- **حوافز سلبية:** تتمثل في الجانب الردعي والتأديبي التي يتخذها مع الأفراد والموظفين المقصرين في واجباتهم كالحرمان من التعويضات والتخفيض في الأجر أو التنزيل في الرتبة.

❖ **قسمت الحوافز من حيث عدد الشموليين إلى:**

أ- **حوافز فردية:** هي التي تمنح لشخص بعينه، كمكافأة العامل على أخلاقه وسلوكياته ومجهوداته على إنجاز العمل المكلف به بفعالية كبيرة.

ب- **حوافز جماعية:** يقدم هذا النوع من الحوافز بناء على كفاءة الجماعة في العمل الجماعي المنسق.<sup>2</sup>

إن تصنيف الحوافز وفق وجهات النظر هذه لا يعني حصره في تلك النماذج، فالحوافز تمثل أدوات وأساليب متاحة لدى المؤسسة لتشجيع مستخدميها على الأداء، وبالتالي على كل مؤسسة إختيار أسلوب التحفيز الذي يتلاءم مع طبيعة وظروف نشاطها.

**2- معوقات التحفيز:** تعترض نظم الحوافز بعض المشكلات والصعوبات والتي قد تحد من فعاليتها وتشكل عوائق أمام الهدف المنشود منها ومن تلك المشكلات ما يلي:

- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز.

- تطبيق نظم واحدة ونمطية في عدد كبير من المنظمات.

- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناء عليها. ونتيجة لذلك ترى أعدادا كبيرة من العاملين يحصلون على حوافز واحدة أو متشابهة، بالرغم من وجود فروق، على درجات متعددة في مهارات هؤلاء العاملين ومستويات تحصيلهم الأمر الذي يترتب عليه إحباط المجددين وإستمرار المقصرين في تقصيرهم.

- عدم دقة تقويم أداء الأفراد، ووجود أخطاء كثيرة سواء في التقارير الدورية من حيث نقص دقة البنود التي تحتويها أو ميلها للعمومية.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحمان الهيبي، مرجع سبق ذكره، ص 256-257.

<sup>2</sup> عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 190-191.

- سوء إستخدام الحوافز من جانب بعض المديرين، فقد يستعملها البعض سوطا يخوفون به مرؤوسيههم كما أن بعضهم يحاول إخفاء معايير الحوافز عن مرؤوسيههم ظنا منهم أن ذلك سيدفع الأفراد للعمل الجاد.
  - إرتفاع تكاليف الحوافز.<sup>1</sup>
  - عدم وجود مقياس للتكلفة والعائد من الحوافز.
  - غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم.
  - غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز.
  - فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز.
  - قصور المتابعة والرقابة على الحوافز وفعاليتها.
  - نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق نظام الحوافز.<sup>2</sup>
- المطلب الثاني: ماهية الأداء الوظيفي.**
- أولاً: تعريف وأهمية الأداء الوظيفي.**

### 1- تعريف الأداء الوظيفي: تعددت تعريفات الباحثين للأداء الوظيفي ومن بين هذه التعاريف:

- تعريف هلال:** الأداء الوظيفي هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة أمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية.<sup>3</sup>
- تعريف حسن:** يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق والتي يحقق ويشبع به الفرد متطلبات الوظيفة 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> نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته.

<sup>1</sup> سليمانى حبيبة، نظام التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، 2018/2017، ص 35-36.

<sup>2</sup> قلال نسيم، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم الإقتصادية، تخصص تسيير إستراتيجي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018/2017، ص 27.

<sup>3</sup> هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1996، ص 54.

<sup>4</sup> رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 216.

- يعرفه عاشور على أنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء.<sup>1</sup>

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد وهو محصلة بين كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء.

- يعرفه آخرون على أنه: قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.<sup>2</sup>

يتضح من هذا التعريف أن الأداء الوظيفي هو نتيجة تفاعل كل من الدافعية وبيئة العمل الملائمة إضافة إلى مهارة وقدرة وخبرة العاملين.

- الأداء هو القيام بالمهام أو إنجاز الواجبات أو إتمام الأعمال فإذا ما عرفنا أن لكل وحدة إدارية مهمة محددة، واختصاصا معيناً، وأنها تعمل في إطار سياسة محددة، وخطة مقررّة لتحقيق هدف معروف.<sup>3</sup>

الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة، ووفق نمط أداء معين وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، هذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة ونتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية، بيئة العمل والقدرة وهو سلوك وظيفي هادف لإنجاز المهام بدقة، في أقصر وقت وأقل تكلفة.

## 2- أهمية الأداء الوظيفي:

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء المنظمة التي يتبعها كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها حيث أن إهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابياً على النحو التالي:

- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 25-26.

<sup>2</sup> زويش سامية، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، مذكرة الماستر تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014، ص 42-43.

<sup>3</sup> ثناء إبراهيم، موسى فرحات، الرقابة على أداء العاملين، المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى، دار الثقافة العلمية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 40.

النقل والترقية والتكوين والانتداب لمناصب عليا...، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه إهتماما خاصا لأدائه في العمل لإرتباطه بمستقبله الوظيفي.<sup>1</sup>

- تربط المنظمات في الغالب الحوافز التي تقدمها للعاملين بأدائهم الوظيفي، وهذا ما يولد الدافعية لدى العاملين لزيادة إنتاجيتهم ومحاولة تحسينها.

- إرتباط الأداء بالإستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائما مهددين بالإستغناء عن خدماتهم.<sup>2</sup>

ثانيا: مكونات ومحددات الأداء الوظيفي.

### 1- مكونات الأداء الوظيفي:

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتعريف لهذين المصطلحين الهامين.

#### أ- الفعالية (effectiveness):

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد أعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.<sup>3</sup>

#### ب- الكفاءة (efficiency):

تعرف الكفاءة بأنها العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المؤسسة، وتعني أيضا العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 61.

<sup>2</sup> حجاج أمال بوزيان وآخرون، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ليسانس في اتصال العلاقات العامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص 38.

<sup>3</sup> يوسف مصطفى، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2016، ص 23.

<sup>4</sup> بن رحمون سيهام، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 69.



كذلك هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات والنشاط الكفاء هو الأقل كلفة، حيث نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات، أي إستعمال مدخلات أقل، كما تعرف الكفاءة على أنها: "الإستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر.<sup>1</sup>

يتضح مما سبق التداخل بين مفهوم الكفاءة والفعالية، من المهم جدا التمييز بين المفهومين على الرغم من الارتباط الكبير بينهما، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤة، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة، حيث تشير الفعالية إلى الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة مسبقا، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الإقتصادية التي يتم إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، كما يعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة، فمفهوم الفعالية يأخذ بعين الإعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية أما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمنظمة.<sup>2</sup>

كذلك هناك عناصر أخرى مكونة للأداء يمكن تلخيصها فيما يلي:

#### ✓ القدرة:

ويراد بها إستطاعة العامل أداء عمله بالشكل المطلوب والمتقن وفق معايير العمل الموضوعية، وما القدرة بمختلف مستوياتها إلا حصيلة تفاعل عنصرين رئيسيين هما المعرفة والمهارة اللذان يعملان مشتركا لتحقيق ذلك.<sup>3</sup>

#### ✓ الرغبة:

العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمرا ضروريا لرفع الكفاءة.<sup>4</sup>

### 2- محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد ولهذا نجد أن محددات الأداء تتضح في:

-الجهد المبذول من طرف الفرد.

<sup>1</sup> المحاسنة إبراهيم محمد، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 110.

<sup>2</sup> شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010، ص 63.

<sup>3</sup> الكرخي مجيد، مؤشرات الأداء الرئيسية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 30.

<sup>4</sup> جميل عبد الكريم أحمد، إدارة الموارد البشرية "رؤيا مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2015، ص 82.

- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.<sup>1</sup>

أ- **الجهد المبذول:** وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب.<sup>2</sup>

ب- **القدرات والخصائص الفردية:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتتنقل هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة.<sup>3</sup>

ت- **إدراك الدور:** ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.<sup>4</sup>

ولتحقيق مستوى جيد من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح وبنفس الطريق فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تتقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال آخر وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل فيكون أدائه مثل هذا الفرد أيضاً منخفضاً.<sup>5</sup>

ثالثاً: معايير ومعوقات الأداء الوظيفي.

### 1- معايير الأداء الوظيفي:

يتم التعبير عن هذه المعايير في صورة أهداف محددة مثل أهداف تسويقية، أهداف ربحية، والأهداف قد يعبر عنها بصورة عامة في المستويات الإدارية العليا ولكن الأهداف تتبلور بصياغة أكثر تحديداً للمستويات الإدارية الدنيا (المستويات التشغيلية)، معايير الأداء يجب أن تشمل العناصر الأربعة التالية:

<sup>1</sup> بو الشرس، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 87.

<sup>2</sup> المحاسنة إبراهيم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 113.

<sup>3</sup> بوشليق الأمين، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 07.

<sup>4</sup> دلروم سوسن، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، 2017، ص 41.

<sup>5</sup> راوية محمد الحسن، إدارة الموارد البشرية "رؤيا مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 210.

أ- الجودة (الكيفية): وهي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإنفاق ومدى جودة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة وذلك تنفيذًا للمسؤولية الوظيفية.

ب- الكمية (العدد): غالبًا ما يكون الإنفاق على كمية المنتج عنصرًا دافعًا لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات في مدخلات عملية الإنتاج نفسها.

ت- الوقت (الزمن): وهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، ويمكن أن يكون ذلك محددًا لمدة وفترة التنفيذ في نفس الوقت أو إحداها، ويضمن ذلك المحافظة على عملية السعي من أجل الوصول إلى النتائج، ويراعى في قضاء الوقت المناسب للتنفيذ دائمًا الحد الأدنى لمتطلبات الأداء من حيث: -كم الإنتاج المطلوب - عدد العاملين المشاركين في نفس الوظيفة - أهداف المنظمة الإنتاجية - مستوى الجودة المطلوب - حادثة أو خبرة الفرد - التدريب الذي حصل عليه.<sup>1</sup>

ث- الإجراءات (العملية): وهي عبارة عن بيان توقعي للخطوات أو الإجراءات الضرورية المعينة الواجب إتباعها لتنفيذ المسؤولية الوظيفية المطلوبة.<sup>2</sup>

## 2- معوقات الأداء الوظيفي:

هناك العديد من العوامل التي تعيق أداء العامل ومن أهمها: الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات، التجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، إلا أن هذه العوامل والتي يطلق عليها العوامل الخارجية ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجه ولكنها تتفاعل بشكل كبير مع العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط مع شخصية العامل، ذكاؤه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل بالإضافة إلى ظروف العمل الاجتماعية.<sup>3</sup>

ويجب النظر إلى هذه العوامل على أنها مؤثرة على الجهد والقدرة، والاتجاه فعلى سبيل المثال: أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل كما أن السياسات الغير واضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يتسبب في التوجيه الخاطئ للجهد، إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن

<sup>1</sup> أبو الحسن علي أحمد، المحاسبة الإدارية المتقدمة: إتخاذ القرارات تقارير الأداء وتقييم الأداء، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 203.

<sup>2</sup> هلال محمد، عبد الغني حسن، مهارات إدارة الأداء: معايير وتطبيقات الجودة في الأداء، ط 1، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، 1996، ص 99-102.

<sup>3</sup> باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء : دراسة حالة البنك الموريتاني في التجارة الدولية BMC، مذكرة تخرج لنيل الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2009، ص 65.

يتسبب في الإستغلال السيئ للقدرات الموجودة لدى الفرد لذا فإنه من أكبر وأهم مسؤوليات الإدارة نجد: توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين، وكذلك توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: التحفيز وعلاقته بالأداء الوظيفي.

أولاً: خطوات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء: وتتمثل فيما يلي:

- مساعدة العاملين على التوسيع: فالعاملين عموماً لديهم الرغبة في التطور والتحسين، ولكنهم يجمعون عن ذلك إذا كان مفروضاً عليهم من أعلى المدير أو رئيسهم ما أضافوه للمؤسسة عندما يحفزهم لإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.

- تحديد مستوى العمل: أي وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل قياساً على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة الأمر مع العاملين والإستماع إلى آرائهم وتشجيعهم على أن يعطوا الموصفات التي يروها واقعية لقياس الأداء، وهذه المشاركة تترك أثراً طيباً لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.<sup>2</sup>

- تعيين حجم مسؤولية العاملين: من أهم العوامل التي تضعف تحفيز العاملين هو عدم الوضوح لما هو متوقع منهم عمله، فمعرفة كل فرد بكيفية تصرفه مع الوظيفة المنوط بها يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي ستزيد من تحفيز الأداء الجيد.

- مساعدة العاملين على إكتساب مستويات أعلى للأداء: يرغب أغلب العاملين بشدة بأن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المداخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري إشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء، لأنه ربما يجد المدير أو المشرف عن العمل عند العاملين معلومات عند رفع مستويات الأداء قد أغفلها أو لم يأخذها في الحسبان أو حتى قد لا تكون له درايه بها.

- توثيق ما أتفق عليه العاملين: على المدير أو المشرف أن يدون قائمة المعلومات عن قياسات والمستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرقه للوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل، ثم توثيق ذلك وإعطاء نسخ للعاملين عند المراجعة للأداء لكل عامل حتى تكون أساس المناقشة ولقياس ما تم إنجازه.

<sup>1</sup> محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، ب/ط، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2014/2015، ص 441.

<sup>2</sup> قلال نسيم، مرجع سبق ذكره، ص 45.

- استخدام أسلوب واضح في الحوافز والمكافآت: وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتتنوع الحوافز والمكافآت.<sup>1</sup>

ثانيا: آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء: وتتمثل فيما يلي:

- تخطيط ووضع الأهداف: إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، وقابلة للقياس، وترضي طموحه، وذات قيمة عالية بالنسبة له لأن تحديد الأهداف يعد عاملا مساعدا قويا في رفع الروح المعنوية للعاملين.

- المشاركة في القرارات: إن مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم وإلتزامهم، ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك، ترشيد عملية إتخاذ القرارات وأن مشاركة الأفراد تتفق مع الميل النفسي لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم، وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم، لذلك تأتي أعمالهم لتعكس مدى رضاهم على عملهم والإلتزام بأدائهم على أحسن وجه.

- تعديل السلوك: بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتثبيت الأفعال غير المرغوب فيها ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة للتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.<sup>2</sup>

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

- التحفيز بالتغذية الراجعة : وتوفت التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو قصور فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها فإن كانت المعلومات السلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء فإن هذه المعلومات يكون لها أثر تطويري وتحسيني على الأداء وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية راجعة لعمله إيجابية وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على تعرف أسباب القصور، وسبل معالجتها حتى توفر محركا ومحفزا.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، 2019/2018، ص63.

<sup>2</sup> قلال نسيمة، مرجع سبق ذكره، ص46.

<sup>3</sup> بوزيان أسماء، مرجع سبق ذكره ، ص64.

ثالثاً: أثر الحوافز في تحسين الأداء.

الإعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع للأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة، على الإفتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئه عليه المؤسسة، فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافزاً قوياً لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي، أو يدفع إلى إختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل، زيادة على ذلك فالحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل، فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات (أو تخفض قوة الدافع)، وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك.

**1- رفع الروح المعنوية:** هي مجموعة من المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تساهم في الشعور العام للرضا عن العمل، والروح المعنوية ترتبط بالعوامل التالية:

- ثقة أعضاء الفريق في الهدف.

- ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض.

- الكفاءة التنظيمية للفريق.

- الرضا عن العمل جماعة.

**2- تحقق الولاء التنظيمي:** درجة تطابق الفرد مع منظمته وإرتباطه بها ورغبته، فيبذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية بالإستمرار في عضوية هذه المؤسسة، ومنه هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الإقناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس لمجرد تقييم كما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالإرتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمؤسسة ويعزز رغبته بالبقاء في العمل والإستمرار فيه.<sup>1</sup>

**3- الرضا عن العمل:** تسعى المؤسسات إلى إيجاد العوامل الدافعة المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة الدفع للسلوك إلا أن توافر نظام حوافز مطبق بشكل جيد يؤدي إلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا، كما أنه تلك السعادة التي تأتي من خلال العمل، كما يعتبر أيضاً مؤشراً عن مختلف المشاعر والحالات النفسية التي يشعر بها الفرد أثناء العمل، كما تستخدم أحياناً الروح المعنوية كمرادف للرضا عن العمل، إلا أنه يتمثل مفهوم الروح المعنوية في مجموعة الاتجاهات والمشاعر التي تتفاعل فيما بينها بغية تحقيق الشعور العام بالرضا عن العمل وبيئته فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي إلى تشجيعه للبدل والعطاء بعد أن يتحقق توازنه النفسي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية والموارد البشرية، ط 2، كليوبترا للطباعة والنشر، مصر، 1999، ص 67.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، ط 2، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995، ص 241.

رابعاً: السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة.

تعتمد المؤسسة في تحفيز عمالها على إتباع سياسات واضحة تؤثر على أداء الأفراد وتكون محفزا للعمل أكثر وتحسين أدائهم ويكون كالتالي:

**1- الأجر:** تهدف المؤسسة من خلال الأجر إلى المساهمة في توفير اتجاهات إيجابية ناحية العمل لإبعاد الشكاوى والغياب، وتقليل معدلات حالات ترك العمل وربط بين مستويات الأداء ومستويات الأجر وصولاً إلى الرقي الأدائي بين العاملين.

**2- الإتصال:** هو نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة وليس لها بداية أو نهاية فهو يساعد في زيادة التقارب في وجهات النظر بين مختلف العاملين وكذلك الإدارة فهو يقلل من سوء التفاهم والاختلافات في الوجهات مما ينعكس إيجابياً على الأداء.

**3- التدريب:** هو عبارة عن مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة لرفع مستوى المهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم فهو يؤدي إلى تحقيق زيادة في الإنتاج وتحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل.

**4- تفويض السلطة:** يقصد بها أن يقوم الرئيس الإداري بتحديد المهام الواجب عليه أن يقوم بها أحد مرؤوسيه السلطة اللازمة للقيام بهذا العمل، كما يعني إعطاء أحد المديرين لأحد مرؤوسيه جزء من عمل مفروض أو تعود للقيام به ويتبع هذا منح المرؤوس الحق في إتخاذ قرارات وإصدار أوامر لأفراد آخرين حتى يمكن القيام بهذا العمل، وتهدف عملية تفويضها لمساعدته للقيام بها:

- إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بالمهام الأساسية.

- تنمية قدرات المرؤوسين أو إعدادهم لتحمل المسؤولية من خلال المشاركة في إتخاذ القرارات مما يساعد على زيادة شعورهم بالرضا والولاء والانتماء للتنظيم.

- يولد الثقة لدى المرؤوسين بأنفسهم وتدريبهم على إتخاذ القرارات.

- إعطاء الفرصة للإبداع والإبتكار وتقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم الإداري.

- التقليل من التكاليف المادية والمعنوية التي تساعد على السرعة في الانجاز.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوزيان أسماء، مرجع سبق ذكره ، ص65.

خامساً: علاقة الحوافز بتحسين أداء العاملين.

تسعى المنظمات إلى تحسين أداء العاملين من أجل أن يكون الأداء الفردي أفضل من حيث الكمية والنوعية لتحقيق ذلك يتوجب القيام بربط أنظمة الحوافز بإنتاجية العاملين، كون الحوافز تزيد الإصرار لدى العامل على أداء العمل من خلال خلق الرغبة لديه عن طريق زيادة الحماس والدافعية لدى العامل مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، إضافة إلى إمكانية تحقيق التفاعل بين الأفراد العاملين والمنظمة من خلال دفع العامل إلى العمل بكل ما يملك لتحقيق أهداف المنظمة المرسومة، وتساعد في نفس الوقت على منع شعور العامل بالإحباط من خلال تهيئة الأجواء سواء التي بدورها تدفع العامل إلى المثابرة والثوق بعمله لتحقيق الكفاءة العالية، إضافة إلى ما تقدم نظام الحوافز المتبع يؤدي إلى خلق روح الابتكار لدى العاملين وتحسين أسلوب عملهم لزيادة الإنتاجية وعموماً تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء، إضافة إلى نظام الحوافز يعتمد على نتائج قياس أداء العاملين بالدرجة الأولى كون معرفة نتائج أداء العاملين تساهم في تحقيق العدالة في توزيع الحوافز من خلال الإعتماد على بيانات تقييم الأداء التي بدورها سوف تحقق العدالة في التوزيع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> العليش محمد الحسن، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية في مصرف الشرق الأوسط للإستثمار ببغداد، ص 10.



المبحث الثاني: الأطر التطبيقية للتحفيز والأداء الوظيفي.

يشتمل هذا المبحث على بعض الدراسات السابقة والمنقسمة إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول يخص الدراسات العربية والأجنبية، المطلب الثاني يخص الدراسات المحلية التي تناولت نفس الموضوع أو جانب منه، حيث سيتم توضيح العناصر التي تناولتها كل دراسة والنتائج المتوصل إليها وكذلك أهدافها.

المطلب الأول: الدراسات العربية والأجنبية.

أولاً: الدراسات العربية.

1/ دراسة علاء خليل محمد العكش، رسالة الماجستير بعنوان "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في

تحسين الأداء الوظيفي"، 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، كتحقيق مدى فعاليته وأثره على الأداء، وأعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الإستبانة لإستطلاع عينة الدراسة، وكان حجم العينة 346 فرد واستخدام برنامج **spss** الإحصائي لتحليل البيانات، ومن أهم النتائج التي توصل إليها أن هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وأنه لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت وذلك أثر سلبي على أداء الموظفين، ومن أهم التوصيات إعادة مراجعة وتقييم نظام الحوافز الحكومي وتطويره بشكل متناسب وأن تمنح الحوافز والترقيات وفق للضوابط والمعايير التي حددها القانون.

2/ دراسة أنس عبد الباسط عباس، سليمان عبد الله حمادي بعنوان "الحوافز وأثرها على الأداء"، 2009.

يهدف الباحثان من خلال دراستهم إلى التعرف على واقع نظام الحوافز في هيئة استكشاف وإنتاج النفط اليمنية والجدوى منها وأثرها في تحسين الأداء، وقد تكون مجتمع الدراسة من 201 موظفا عينته 85 فرد اختيروا بطريقة عشوائية وتم استخدام الإستبيان أداة لهذا البحث، حيث أظهرت نتائج البحث ضعفا في مشاركة العاملين بإتخاذ القرار، كما أن رؤسائهم لا يغيروا مقترحاتهم إهتماما 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 والمكافآت وأوصى الباحث بالعمل على تفعيل المكافآت والحوافز المادية من ضرورة ربطها بالأداء والعمل على تطوير الأنظمة الإدارية بشكل أنسب وربط الموظف المتميز بفرض التقدم والترقية إلى مناصب أعلى في السلم الوظيفي، بحيث تمنحه تلك الترقية فرصة لإشباع المادي والمعنوي على حد سواء.

3/ أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال "جامعة الشرق الأوسط"، 2013.

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى والتعرف على مستوى الأداء لديهم وكذا تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى الموظفين، الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء، واشتملت الدراسة على 150 موظفاً من المؤسسة وقد تم استخدام الإستبيان كأداة رئيسية في جمع وتحليل البيانات المتحصل عليها. وقد توصل إلى النتائج التالية:

- تبين أن بعد الحوافز الإجتماعية هو الأكثر استخداماً ودراية ومعرفة من قبل موظفي الأمانة.

- تبين أن بعد الحوافز المادية هو الأقل استخداماً ودراية ومعرفة من قبل الموظفين.

4/ دراسة عبد الله حمد محمد الجاساسي، 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 والتعليم في سلطنة عمان، ولتحقيق أغراض الدراسة، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الباحث الإستبانة لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من 591 رئيساً من رؤساء الأقسام والموظفين في المديرية وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيها يتعلق باتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية كالمعنوية في تحسين أداء العاملين في سلطنة عمان باختلاف متغير العمر، والحالة الإجتماعية والمستوى التعليمي المستوى الوظيفي وأوصى الباحث على صرف الحوافز وفق مستوى الأداء وذلك لحث العاملين على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم.

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية.

1/ دراسة chse.pin 2006 بعنوان:

"managerial power. Stock based incentives and firm performance"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين السلطة الإدارية التي يتلقاها المدراء، وأداء الشركة ككل عند استخدام المشاركة في أسهم الشركة كحوافز للمدراء، وكيف تتأثر السلطة الإدارية على أداء المدراء، مقابل التعويض على أداء الشركة ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- راتب المدير ليس مقيد بقيود عليا في حال المشاركة بالأسهم كحافز، كما أن السلطة الإدارية لا تؤدي لانحرافات في الكفاءة، وتكون النتيجة بتحول بعض الأموال من أصحاب الأسهم المالية إلى المدراء.
- إن الحجم الأفضل لتعويض المدراء بالمشاركة بالأسهم كحافز هو الذي يحثه على ممارسة جهوده التي تؤثر على إجمالي أداء الشركة.
- إن تأثير السلطة الإدارية للمدير تكون أكبر في حالة عدم وجود سقف لراتبه.<sup>1</sup>

## 2/ دراسة 2006 geezy & chrmees بعنوان and incentives habist.

- هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر دفع المبالغ المالية المغرية للموظفين، كحافز الحضور، تدريب، حيث يعتبر عمل إضافي وأثره على سلوك العاملين.
- يشمل مجتمع الدراسة فريق من الأفراد تم تشجيعهم لممارسة نوع من الرياضة في الوقت الإضافي للعمل، مقابل مبلغ من المال كحافز لهم، ولقد كانت أهم النتائج المتوصل إليها كالآتي:
- أظهرت النتائج أن الحوافز المالية تدفع الأفراد لحضور التدريب مقارنة بالأفراد الذين لا يحصلون على حوافز مالية.

- تمثل الفترة الزمانية لممارسة التدريب فعالة لتغيير سلوك الأفراد حتى بعد زوال الحوافز.

- إن الممارسة مستمرة لنشاط أو تدريب تعمل على إنجاح خطط الحوافز في إيجاد عادات وسلوكيات جديدة.<sup>2</sup>

## 3/ دراسة (Gure .2010) بعنوان "أثر التحفيز على أداء الموظفين: دراسة حالة لناشئين لينك تليكوم في الصومال".

**GURE, naima Abdullah(2010)«the impact of motivation on employee: performanceA Study oof nation link telecom Somalia», masters thesis, university utar "Malaysia.**

هدفت الدراسة إلى معرفة إذا ما كان هناك أي علاقة بين محفزات العمل والرضا عن العمل وأداء

الموظفين ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بإجراء مسح بياني، ثم قام بمعالجتها باستخدام تقنيات عديدة المتغيرات مثل الإحصاء الوصفي كالتردد والنسبة المئوية لوصف المتغير، وأشارت نتائج الدراسة على أن التحفيز له أثر إيجابي قوي على أداء الموظفين بشكل أكبر من الرضا الموظفي لديه تأثير منخفض فيما يتعلق بتأثير

<sup>1</sup> عبد المالك لبيهي، فتحي ستيته، هشام عيشوش، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة شهادة ماستر ميدان العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة الوادي، 2018/2017، ص34.

<sup>2</sup> عبد المالك لبيهي، فتحي ستيته، هشام عيشوش، نفس المرجع، ص34.

على أداء الموظفين، وأوصى الباحث بزيادة تحفيز الموظفين حيث يشكل التحفيز دافعا لدى الموظفين مما يسهم في تحسين أدائهم.

#### 4/ Gana, Alimi Baba & Bababe, Fatima Bbkar– "The Effects LTD. Motivation on Workers Performance: A Case Study off Maiduguri Flour

Mil Borno State, Nigeria", University of Maiduguri, Borno State, Niger 2011.

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، وشملت عينة الدراسة من 60 عامل، وقد تم استخدام إستبيان للدراسة، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية إحتياجات العمال كما أشارت النتائج إلى أنه فيما لو تم تعديل الحوافز بشكل يلبي إحتياجات العاملين فإنه سيلاحظ تحسن كبير في أدائهم، وأوصت الدراسة بضرورة تعديل نظام الحوافز بما يتوافق مع إحتياجات العاملين.

المطلب الثاني: الدراسات المحلية.

أولاً: دراسة الزهرة عواريب، "دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة"، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، إذ يعتبر نظام الحوافز أداة فعالة من خلالها يتم الرفع من أداء العاملين وتحسينه من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها.

من خلال الدراسة الميدانية تم التعرف على الحوافز وأداء العاملين داخل المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، وكان ذلك بإستخدام الإستبيان لمعرفة رأي أغلبية العمال، وتم إستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية **spss** بحيث تم توزيع 51 إستبان وجمعت منها 46 عينة علما أن عدد العمال هو 95 عاملا.

ومن النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

- نظام الحوافز في المؤسسة يحتاج إلى المزيد من الدراسة والتخطيط من أجل تحسينه.
- وجود نقص في الحوافز المادية والإجتماعية.
- هناك عدالة في منح العلاوات والمكافآت الدورية لتحسين أداء عمالها.
- إهتمام من طرف المؤسسة بالحوافز المعنوية.

ثانياً: دراسة أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي " في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، وإستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع 220 إستبانة على العاملين في شركة الإتصالات الفلسطينية، وقد تم استرجاع 210 إستبانة، أي بنسبة 95% حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين، وعليه تم توصل إلى أهم النتائج التالية:

- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقيات والأداء الوظيفي.
- غياب إطار قانوني وتنظيمي يدعم خطوات نظام التقييم المطبق في المؤسسة وعدم الإهتمام من طرف الإدارة العليا.

ثالثاً: دراسة نورة محبوب، أثر نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة مؤسسة سيفنكو لصناعة البيوت الصحراوية بنقرت"، 2015.

تناولت هذه الدراسة البحث في مدى تأثير نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد قامت الباحثة بالدراسة الميدانية على مؤسسة سيفنكو بنقرت ولاية ورقلة، خلال شهري أبريل وماي 2015، وذلك بهدف دراسة نظام الحوافز وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء، وقد شملت عينة على 30 عامل، ومن أهم النتائج المتوصل إليها هي:

- تعتمد المؤسسة في عملية تسيير مواردها البشرية على الخبرة بشكل كبير أكثر من إعتمادها على مسيرين مختصين في مجال تسيير الموارد البشرية.
- وجود أثر ضعيف لفاعلية نظام الحوافز والمكافآت ودوره في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.
- نظام الحوافز غير فعال ومتمدني، لا يساعد على تحسين الأداء.
- عدم منح المؤسسة نظام للعلاوات الدورية والإستثنائية لتحسين أداء عمالها.

رابعاً: دراسة عبابسة هامشي أحمد وعبود سعاد الحاج، دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة مركب تكرير الملح منطقة الوطاية، بسكرة"، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة تكرير الملح بمنطقة الوطاية، بسكرة، والتعرف على أفضل الوسائل لتحسين مستوى الرضا لديهم، وكان الإستبيان هو أداة جمع البيانات والتي تكونت من ستة أجزاء، وزعت على عينة حجمها خمسون فرداً، ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وبين أداء العاملين.

- بينت النتائج أن مستوى كل من الرضا الوظيفي وأداء العاملين متوسط وأن الأجر والحوافز والترقية غير مجزية، وأن علاقات العمل جيدة، بينما ظروف العمل سيئة، وأن العاملين يتميزون بقدرة عالية على تحقيق الأهداف، لكن إستغلالهم للموارد لتحقيق هذه الأهداف سيء.

المطلب الثالث: أوجه التشابه وأوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة.

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	الدراسات السابقة
<b>الدراسات العربية</b>		
كانت الدراسة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة بينما كانت دراستنا في المؤسسة العمومية باتيميتال عين الدفلى في قطاع الجزائر	-تطابق في المتغير الثاني -العلاقة بين الحوافز والأهداف	1/ دراسة علاء خليل محمد العكش
كانت الدراسة في قطاع الاستثمار الأجنبي المباشر على النمو المحلي الإجمالي في العراق أما دراستنا في المؤسسة العمومية باتيميتال عين الدفلى	-تطابق في المتغير الأول (الحوافز) -تحسين أداء العاملين في المؤسسة	2/ دراسة أنس عبد الباسط عباس
كانت الدراسة في مؤسسات القطاع العام في الأردن بينما دراستنا في المؤسسة العمومية باتيميتال عين الدفلى	-نفي المتغير الأول والثاني -تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى العاملين	3/ دراسة غازي حسن عودة محمد النعيمي
<b>الدراسات الأجنبية:</b>		
كانت الدراسة في جامعة ليوساوث ويلزم أستراليا بينما دراستنا في مؤسسة باتيميتال عين الدفلى الجزائر	-نفس المتغير الثاني -تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي في المؤسسة	chase.pin2006: a /1

	<p>-نفس المتغير الأول (الحوافز) -دور الحوافز على سلوك العاملين</p>	<p>2/ دراسة geezy&amp;chrmees2006</p>
<p>كانت الدراسة لناشئين لينك تليكوم في الصومال بينما دراستنا في المؤسسة العمومية باتيميتال عين الدفلى</p>	<p>-نفس المتغير الأول والثاني -العلاقة بين محفزات العمل والأداء الوظيفي</p>	<p>3/ دراسة Gure.2010</p>
<p>كانت الدراسة في مطاحن الدقيق في ولاية بورنو بينما دراستنا كانت في المؤسسة العمومية الصناعية باتيميتال عين الدفلى</p>	<p>-نفس المتغير الأول والثاني -أثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة</p>	<p>4/ دراسة GANA, alimi baba</p>
<p><b>الدراسات المحلية</b></p>		
<p>كانت الدراسة في المؤسسة الوطنية السيارات الصناعية وحدة ورقلة بينما دراستنا كانت في المؤسسة العمومية الصناعية (الحديد والنحاس) باتيميتال عين الدفلى</p>	<p>-تطابق في المتغير الأول (الحوافز) -التعرف على الحوافز وأداء العاملين داخل المؤسسة الوطنية</p>	<p>1/ دراسة الزهرة عواريب</p>
<p>كانت الدراسة في شركة الاتصالات الفلسطينية بينما دراستنا تمت في المؤسسة العمومية الصناعية باتيميتال عين الدفلى</p>	<p>-نفس المتغير الأول والثاني -أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي</p>	<p>2/ دراسة أبو شرع</p>
<p>كانت الدراسة في مؤسسة سيفينك لصناعة البيوت الصحراوية لتوقرت بينما دراستنا كانت في مؤسسة صناعة الحديد والنحاس باتيميتال عين الدفلى</p>	<p>-نفس المتغير الأول -تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين</p>	<p>3/ دراسة نورة محبوب</p>
<p>كانت الدراسة في مركب تكرير الملح في منطقة وطاية بسكرة بينما دراستنا كانت في مؤسسة صناعة الحديد والنحاس باتيميتال عين الدفلى</p>	<p>-نفس المتغير الثاني (الأداء الوظيفي) -تحسين أداء العاملين في المؤسسة</p>	<p>4/ دراسة عبابسة هاشمي أحمد وعدود سعاد الحاج</p>

من خلال استعراض الدراسات السابقة في مجال التحفيز وتحسين الأداء للعاملين، وجدنا أنها أظهرت نتائج وتوصيات متعددة وفي مجالات مختلفة، وأبرزت أهمية كل عنصر وعلاقته مع الأداء البشري إلا أن الدراسات السابقة، ورغم اختلافها إلا أنها ركزت على دراسة أثر ودور الحوافز في تحسين الأداء انطلاقاً من تقييم الأداء.

من خلال الإطلاع، على الدراسات السابقة تبني لنا مدى أهمية الدراسة الحالية والإضافة التي ميزتنا عنها، حيث تناولت بشكل عام موضوع التحفيز وأداء العاملين من خلال أبعاد وتعريفات مختلفة، وسلطنا الضوء على التحفيز كعملية بينما أغلب الدراسات ركزت على الحوافز، وكما أننا نحاول دراسة مدى مساهمة التحفيز الإيجابي والسلبى وكيفية زيادة الرغبة من أجل تحسين أداء العاملين من خلال سد فجوة الأداء للوصول إلى الأداء المطلوب.



## خلاصة الفصل:

تعد عملية التحفيز من أهم عوامل جناح أي مؤسسة، وذلك بإستخدام كل الوسائل الممكنة لحث العاملين على العمل الجيد، كما تعد الحوافز أداة لعملية التحفيز، فهي المؤثر الخارجي الذي يعمل على تحريك الدافع الداخلي للعاملين إيجابياً، والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تفجر الطاقات الكامنة لعمالها، فالحوافز هي الطريقة التي تعبر من خلالها المؤسسة للعاملين عن مدى اهتمامها وتثمينها لجهدهم، وهي من أحد الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، وذلك بتوفير كل الإمكانيات المادية والمعنوية، ولا يمكن لعملية التحفيز أن تحقق أهدافها بالمؤسسة، إلا بوجود سياسة تحفيز جيدة، مع توفر المصداقية والعدالة في تطبيق هذه السياسة داخل المؤسسة، ليتم منحها للعاملين، على أن يكون الحافز على قدر العمل لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

# الفصل الثاني

دراسة ميدانية لأثر التحفيز على الأداء  
الوظيفي لمؤسسة باتيميتال بعين الدفلى

تمهيد:

قمنا في الفصل السابق بغرض المفاهيم النظرية للتحفيز وأهميته في رفع الأداء الوظيفي للعاملين ومدى مساهمته في المؤسسة ككل، وسنحاول في هذا الفصل اسقاط هذه المفاهيم واختبارها على أرض الواقع. بهدف التعرف على ميدان الدراسة في المؤسسة الصناعية باتيميتال بعين الدفلى بمختلف عمالها، وكذا التعرف على تقديم عام للمؤسسة، كما سيتم التطرق إلى الإطار المنهجي لدراسة التطبيقية، وأخيرا يتم التطرق إلى عرض وتفسير نتائج الدراسة. وهذا بتطرق إلى كل ما من شأنه أن يخدم هذا البحث وهذا من خلال المباحث التالية

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة باتيميتال

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لأثر التحفيز على الأداء الوظيفي لمؤسسة باتيميتال بعين الدفلى

المبحث الاول: تقديم عام حول مؤسسة باتيميتال.

المطلب الاول: بطاقة فنية حول المؤسسة

أولاً: نبذة تاريخية عن المؤسسة باتيميتال (BATIMITAL):

أثناء فترة الإستعمار كان الإقتصاد الجزائري طبقي على يد المعمرين وعلى سبيل المثال نجد مؤسسة دايرفور نسبة إلى الفرنسي ديرافور، حيث كانت له ورشة كبيرة تعمل عبر كامل التراب الوطني مقرها بالجزائر العاصمة مهمتها الأساسية والرئيسية في هندسة المدينة وتركيبية المعدنية، وبعد الاستقلال مباشرة إعتمدت الجزائر على إعادة النظر في بعض المؤسسات، واتخاذ القرارات الازمة من أجل انطلاقة قوية للاقتصاد الوطني، ومن أهم قرارات تأميم ديرافور أصبح يطلق عليها SN-METAL المؤسسة الوطنية للحديد، حيث بقيت تمارس نشاط المؤسسة السابقة DERFOOP كما أضيف لها نشاطين آخرين وهما التلحيم التدويب، حيث مارست نشاطها إلى غاية 1983.

ثانياً: تعريف مؤسسة باتيميتال (BATIMITAL):

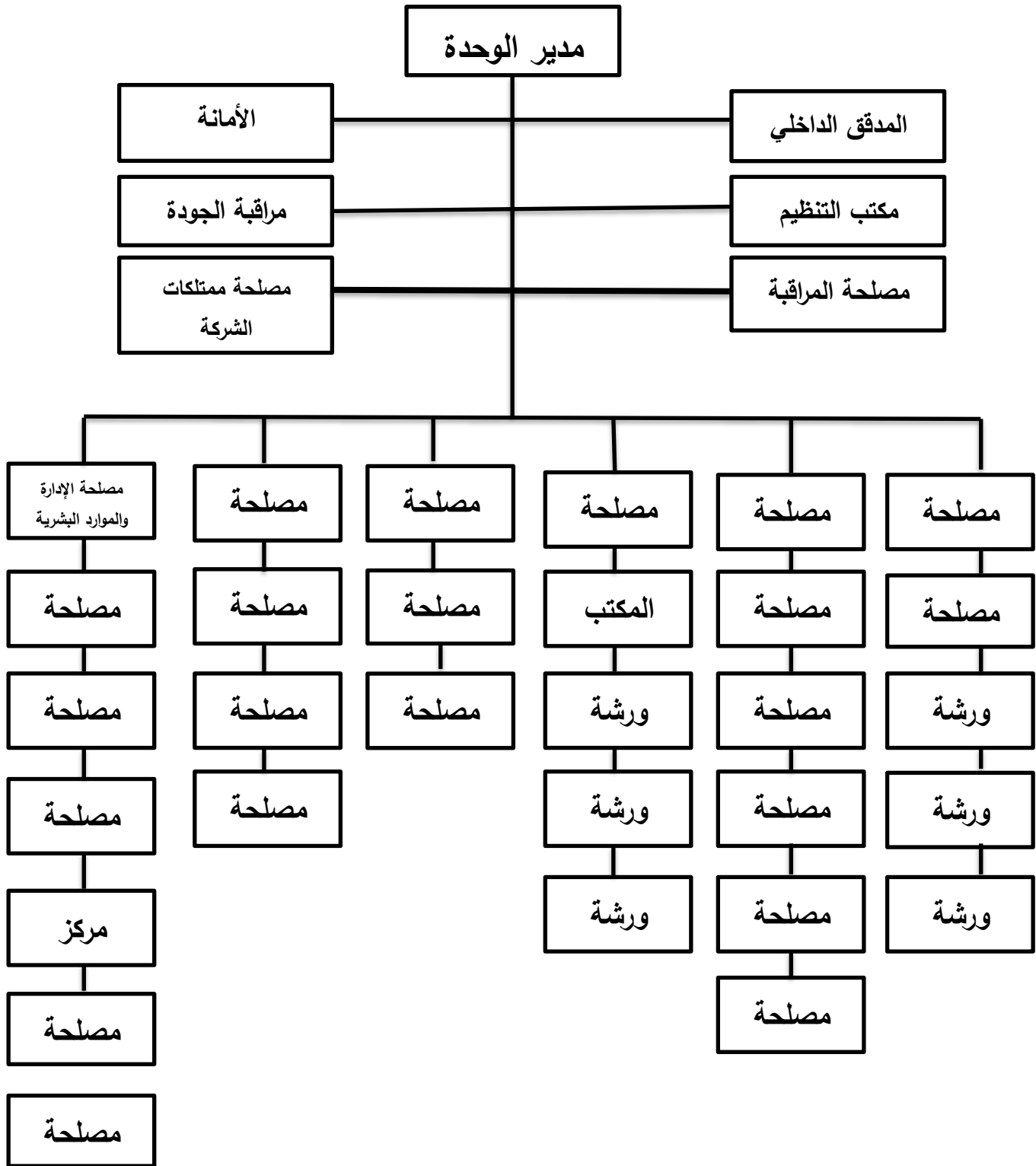
هي مؤسسة عمومية ظهرت إثر إعادة هيكلة SM-METAL سنة 1983، ومقرها بعين الدفلى، علما أن الوحدة المدروسة هي وحدة الهياكل الحديدية، جاءت بعد سلسلة من تقسيمات مؤسسة الأم، نتجت مؤسسة اقتصادية الوطنية عن إعادة هيكلة مؤسسة الام باتيميتال (BATIMITAL) وهي واجدة من فروعها الستة، حيث أنها شركة من أسهم من مال قدره 10.000.000.000.00 دج تختص في بناءات المعدنية والصناعات النحاسية والتركييب وهذه الوحدة تتربع على أكثر من 14 هيكتار، تأسست سنة 1997 وتضم حوالي 326 عامل وعاملة<sup>1</sup>. 2021.

ثالثاً - الموقع الجغرافي لمؤسسة باتيميتال (BATIMITAL):

تقع بالمنطقة الصناعية لولاية عين الدفلى حوالي 150 كلم غرب العاصمة يحدها من الشمال السكة الحديدية ومن الجنوب الطريق الوطني رقم 4، ومن الشرق والغرب المنطقة الصناعية بما فيها شركة SIM.

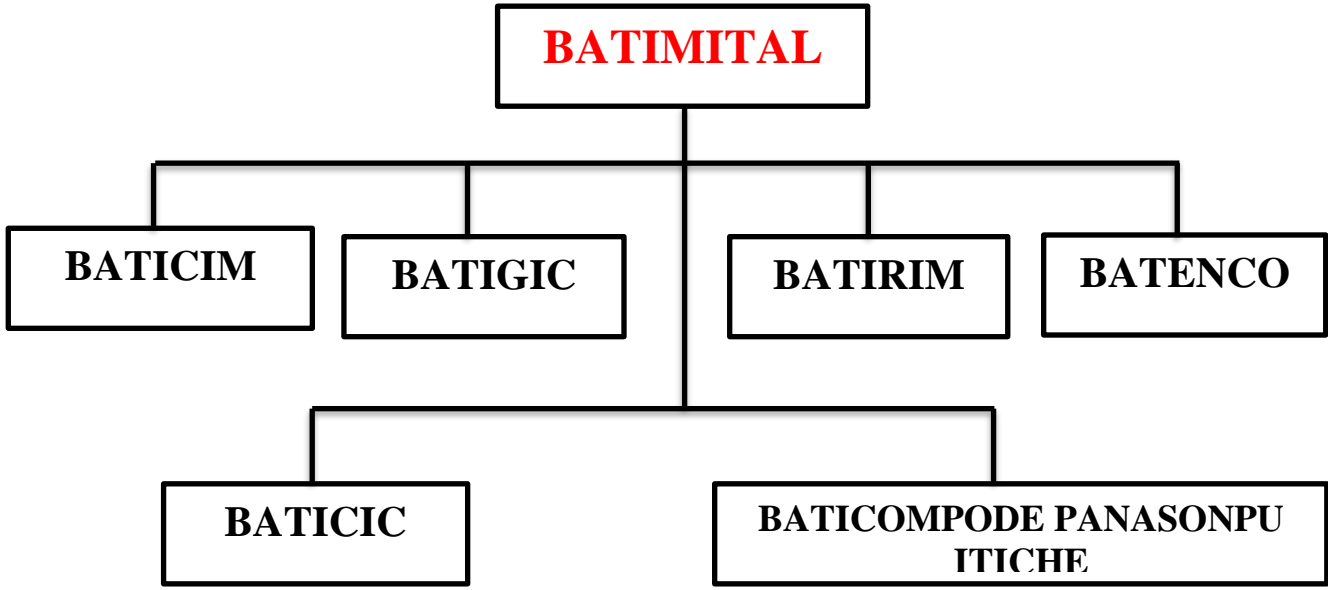
<sup>1</sup> المصدر: مصلحة الادارة والموارد البشرية

الشكل 01: الهيكل التنظيمي لمؤسسة (BATIMITAL)



المصدر: أرشيف المؤسسة لمصلحة الادارة والموارد البشرية.

الشكل 02: فروع مؤسسة (BATIMITAL)



المصدر: من أرشيف المؤسسة.

BATINCO: مكتب الدراسات مهامه أساسية في الدراسة التقنية المشاريع وتقديمها المؤسسات.

BATIRIM: أعمدة كهربائية.

BATIGEC: هندسة مدنية.

BATICOMPOSEPANA SONPUPU ITI CHE: خاصة بالأغطية البلاستيكية.

BATICIC: صناعة الهياكل المعدنية والنحاسية. والتي تسمى حاليا وحدة باتيميتال هياكل غرب عين الدفلى

من موارد المؤسسة البشرية نذكر منها:

مهندس دولة، تقني سامي، عامل بسيط. تقني، دراسات عليا لمختلف التخصصات منها ادارة الاعمال، محاسبة

ومالية، اعلام آلي، مراقبة الجودة

من اعتمادات النشاط المؤسسة في الانجاز

السعة السنوية للمواد الأولية.

هياكل حديدية 600 طن.

النحاس 250 طن.

النجارة الحديدية 200 طن.

د- أهم الزبائن

- سوناطراك.

- نفضال.

- وزارة الدفاع الوطني.

- سونلغاز.

- المديرية العامة للأمن الوطني.

- مديرية الشباب والرياضة.

- بالإضافة إلى زبائن آخرين كالمقاولين والبلديات.

هـ- الموارد البشرية لمؤسسة باتيميتال (BATIMITAL).

- مهندس دولة.

- تقني سامي.

- عامل بسيط.

جدول رقم 01: الموارد البشرية لمؤسسة باتيميتال

عدد النساء 21	عدد الرجال 49	عدد اطارات 70
عدد النساء 11	عدد الرجال 113	عدد المشرفين 124
عدد النساء 6	عدد الرجال 126	أعوان التنفيذ 132
عدد النساء 38	عدد الرجال 288	المجموع 326

المصدر: أرشيف المؤسسة. مصلحة الادارة والموارد البشرية

عمال دائمين: 220

عمال مؤقتين: 106

إضافة إلى المتمهين الذين يبلغ عددهم 59 متمهين.

المطلب الثالث: مهام ونشاطات مؤسسة باتيميتال (BATIMITAL).

أ- أنشطة ومهام مؤسسة باتيميتال (BATIMITAL).

من أجل تنفيذ السياسة الوطنية الخاصة بالإنجازات الكبرى وضعت المؤسسة مهامها التي تتمثل فيما يلي:

- المساهمة في تنظيم وتنمية الاقتصاد الوطني.

- تطوير وتعديل طرق إنجاز البناءات الحديدية تماشياً مع تطور الحاصل في العالم.

- ضمان جودة وطرق عالية في مجال الإنجازات الحديدية.

2- مكونات محيط المؤسسة.

- المحيط الداخلي:

يشمل كل العوامل داخل المؤسسة وتتمثل في العوامل التسويقية والإنتاجية ويفرض مجال المؤسسة قيود كما ينتج لها فرص وعناصرها كالتالي:

- عناصر ملموسة: مثل الموارد المالية، آلات تجهيزات.

- عناصر غير ملموسة: مثل شهرة المؤسسة، اسمها، مكانتها...

- عناصر الموارد البشرية: مثل العمال.

والبيئة الداخلية هي أحد المتغيرات الرئيسية في فشل أو نجاح المؤسسة، ومن أهم وظائف المؤسسة

• **وظيفة التسويق:** هي تلك الأنشطة المتعلقة بالإنتاج وعادة ما يحكم على النجاح أو فشل وظيفة التسويق

بقوى أو ضعف هاته النقاط:

- القدرة في تحكم في تكلفة السوق.

- القدرة على التنبؤ.

- وجود خدمات ما بعد البيع.

• **وظيفة الإنتاج:** تتكلف بتلك الأنشطة التي تسمح بتحويل محلات (الموارد الأولية، لوازم العمل إلى مخرجات

منتجات تامة الصنع) ويتحدد نجاحها بقوة أو ضعف العناصر المكونة لها وهي:

- القدرة على صيانة الآلات وضمان التشغيل.

- القدرة على تخفيض وزيادة الإنتاج (التحكم في نسبة الإنتاج).

• **وظيفة التموين:** تتضمن الأنشطة المساعدة على توفير المواد الخام ومستلزمات الإنتاج وتخزينها بطريقة

مناسبة ومن أهم عوامل نجاحها أو فشلها هي:

- وجود علاقة طيبة مع الموردين.

- تعدد مصادر التوريد.

• **الموردون:** هم مصدر لكسب المواد الأولية ولوازم عمل المؤسسة، يمكن اعتبارهم من محددات رئيسية لنجاح

أو فشل المؤسسة بفضل الفرص التي ينتجونها للمؤسسة ومن أجل التهديدات التي قد تواجهها المؤسسة في حالة سوء



## الفصل الثاني دراسة ميدانية لأثر التحفيز على الأداء الوظيفي لمؤسسة باتيميتال بعين الدفلى

التعامل معهم، أو اختيارهم فيجب على المؤسسة إختيار موردين الذين تتوفر فيهم الشروط المناسبة التي تبحث عنها، وعدم اعتمادها على مورد واحد.

- **القوى العاملة:** يمثل العاملون وسوق العمل أحد القوى الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية والتي ينبغي تقسيمها دوريا من أجل التعرف على ما تخلقه من تهديدات وفرص.
- **السلع البديلة:** هي السلع التي يمكن اللجوء إليها في حالة وجود مشاكل في منتجات المؤسسة.
- **المحيط الغير مباشر (بعيد أو عام):**
- **البيئة الاقتصادية:** تتمثل في الوضع الإقتصادي العام السائد، ومؤشراته المختلفة التي قد تتأثر بها المؤسسة على المستويين المحلي والعالمي، ومن أهم هذه المؤشرات (معدل الفائدة، معدل التضخم، ميزان المدفوعات، الميل الحدي للادخار...)

ومن واجب المؤسسة تقسيم هذه العناصر من أجل أخذ فكرة عن الفرص المتاحة والتهديدات الموجودة في السوق

- **البيئة الإجتماعية والثقافية:** تتعلق بالقيم السائدة والعادات والتقاليد والتصرفات التي تحكم سلوك الأفراد والمجتمعات.
- **البيئة السياسية والقانونية:** تتمثل في القوانين والتشريعات الحكومية التي تحدد العلاقات المؤسسة، ومن أهم العناصر المشكلة لها:
  - الضرائب والرسوم.
  - القرارات السياسية.
  - الإستقرار السياسي.
- **البيئة التكنولوجية:** تتمثل في الظروف العامة للتطور التكنولوجي، وتوفرها لدى المؤسسات الراغبة في الحصول عليه إضافة إلى قدرة كل منها على اكتشاف شتى الأنواع تعشير التغيرات التكنولوجية بدورها مثابة مصدر من مصادر الفرص والتهديدات.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لأثر التحفيز على الأداء الوظيفي لمؤسسة باتيميتال بعين الدفلى

### المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل نتائج الدراسة الميدانية، حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة، وكذا على عرض نتائج الدراسة، كما سيشمل هذا المبحث على اختيار الفرضيات وبالتالي التعرف على مدى تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي في المؤسسة

### المطلب الأول: تحليل نتائج الإستبيان

أولاً: الأداة المستعملة للدراسة

#### جدول 02: الإستبيانات الموزعة والمستردة

النسبة	العدد	البيان
100%	30	الإستبيان الموزع
00%	00	الإستبيان الملغى
100%	30	الإستبيان الصالح

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج *spss*

كما تم استخدام مقياس ذو خمس درجات لتقييم إجابات، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من القياس من أجل تسهيل عملية معالجتها كالاتي:

- موافق بشدة: (5)؛
- موافق (4)؛
- محايد (3)؛
- غير موافق (2)؛
- غير موافق بشدة (1).

$$0.8 = \frac{4}{5} = \frac{4}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}}$$

- ✓ من 1 الى 1.80 غير موافق بشدة؛
- ✓ من 1.80 الى 2.30 غير موافق؛
- ✓ من 2.30 الى 3.40 محايد؛
- ✓ من 3.40 الى 4.20 موافق؛
- ✓ من 4.20 الى 5 موافق بشدة.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لأثر التحفيز على الأداء الوظيفي لمؤسسة باتيميتال بعين الدفلى

### 3. الأساليب الإحصائية

من أجل تحليل النتائج قمنا باستخدام برنامج *spss21* لتفريغ وترميز الإجابات والتحليل الإحصائي للبيانات ومن خلاله إعتدنا على الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ معامل الثبات ألفا كرونباخ (*cronbach's alpha*) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة؛
- ✓ التكرارات والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة؛
- ✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الكشف على اتجاه أفراد العينة اتجاه أسئلة الإستبيان؛
- ✓ معامل الارتباط سبيرمان درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات البحث؛

### 4- إختبار ثبات أداة الدراسة

سيتم من خلال هذا الإختبار التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الإستبيان)، والذي يعني إستقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة. تحت نفس الظروف، (أنظر الملحق رقم 02)، والجدول التالي يوضح ما يلي:

جدول رقم 03: مقياس ألفا كرونباخ		
معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	عدد العبارات	محاور الإستبيان
0.939	18	التحفيز المادي والمعنوي
0.936	10	الأداء الوظيفي
0.934	28	الإستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.934 أي ما نسبته 93.4% وهو أكبر من (0.6)، ومنه فأداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، وهي نسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الإعتماد على هذا الإستبيان في قياس المتغيرات المدروسة، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الإستبيان على كل مجتمع الدراسة.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لأثر التحفيز على الأداء الوظيفي لمؤسسة باتيميتال بعين الدفلى

ثانيا: تحليل المعلومات الشخصية الخاصة بعينة الدراسة

تم توزيع الأفراد العينة حسب متغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، مؤسسة التوظيف، الوظيفة، الخبرة المهنية كما يلي: من مجموع 30 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية (أنظر الملحق رقم 02):

### 1- الجنس:

جدول رقم 04: توزيع الأفراد العينة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	16	53,3
أنثى	14	46,7
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج *spss*

يبين الجدول أعلاه نلاحظ أن 53.3% من أفراد العينة ذكور، و46.7% منها أنثى، ويمكن إرجاع ذلك أن الذكور أجابت على أسئلة الإستبيان أكثر من الإناث، وأن فئة الذكور الموزع عليها الاستبيان أكثر من الإناث. 2- السن: من مجموع 30 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية (أنظر الملحق رقم 02):

جدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

الفئة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 30 سنة	8	26,7
من 31 الى 40 سنة	13	43,3
من 41 الى 50 سنة	8	26,7
أكثر من 50 سنة	1	3,3
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج *spss*

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة المقدر بـ 43.3% تنتمي إلى الفئة العمرية من 31 الى 40 سنة ثم تليها فئة من 41 الى 50 سنة بنسبة 26.7%، وكذا فئة أقل من 30 سنة بنفس النسبة 26.7%، وأخيرا فئة أكثر من 50 سنة على نسبة 3.3%.

ونستنتج من خلال مما سبق أن أغلبية الفئة المستقصاة كانت من فئة الشباب، وبالتالي فإن مؤسسة باتيميتال أغلبية موظفيها شباب، وهذا يعود إلى أن عمل هذه المؤسسات يحتاج إلى هذه الفئة لأن فئة الشباب تميل للنشاط والحيوية من أجل تحقيق أداء وظيفي وتفعيل نظام التحفيز.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لأثر التحفيز على الأداء الوظيفي لمؤسسة باتيميتال بعين الدفلى

3- الوظيفة: من مجموع 30 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية (أنظر الملحق رقم 02):

جدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
مسؤول	5	16,7
رئيس مصلحة	11	36,7
عون مهارة	6	20,0
عون تنفيذ	7	23,3
إطار تجاري	1	3,3
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج *spss*

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلبية المجيبين على الإستبيان هم فئة رئيس المصلحة بنسبة 36.7%، تليها فئة عون تنفيذ بنسبة 23.3%، ثم عون مهارة بنسبة 20% ثم فئة المسؤولين بنسبة قدرت بـ 16.7%، وأخيرا إطار تجاري بنسبة قليلة قدرت بـ 3.3%.

4- المستوى التعليمي: من مجموع 30 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية (أنظر الملحق رقم 02):

جدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
دراسات عليا	6	20,0
جامعي	14	46,7
ثانوي	10	33,3
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج *spss*

نلاحظ من الجدول أعلاه أن فئة موظفي مؤسسة باتيميتال أغلبيتهم حاملين لشهادة جامعية بنسبة وذلك بنسبة 46.7%، تليها حاملي شهادات ثانوية بنسبة 33.3%، ثم فئة الدراسات العليا بنسبة 20%. ومن هنا نستنتج أن موظفي المؤسسة باتيميتال ذو كفاءة عالية، ودليل على ذلك أن أغلبهم حاملين لشهادات جامعية، وأن مؤسسة باتيميتال توظف النخبة من الشباب للاستفادة من تعلمهم، وإعطاء نفس جديد للفئة العاملة بالمؤسسة، وهذا من شأنه دعم تطبيق التحفيز.

5- سنوات الخبرة: من مجموع 30 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية (أنظر الملحق رقم 02):

جدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل أو يساوي 5 سنوات	7	23,3
من 5 الى 10 سنوات	6	20,0
أكثر من 10 سنوات	17	56,7
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية موظفي مؤسسة باتيميتال ذو خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 56.7%، تليها نسبة 23.3% ذو خبرة أقل أو تساوي 5 سنوات، ثم تليها نسبة 20% ذو خبرة من 5 الى 10 سنوات. ومن هنا نستنتج أن أغلب مؤسسة باتيميتال لديها موظفين ذو خبرة لا بأس بها في هذا الميدان، وهذا ربما يؤثر على تطبيق التحفيز.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لأثر التحفيز على الأداء الوظيفي لمؤسسة باتيميتال بعين الدفلى

ثالثا: قياس مدى تطبيق أبعاد التحفيز وتأثيره على الأداء الوظيفي للمؤسسة.

في هذا الجزء سنحاول دراسة اتجاه عام للتحفيز وتأثيره على الأداء الوظيفي للمؤسسة، وهذا من خلال أبعاد ونقيس تكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من خلال كل بعد.

### 1- قياس مدى تطبيق بعد التحفيز المادي في مؤسسة باتيميتال (أنظر الملحق رقم 03)

جدول رقم 09: بيانات التحفيز المادي

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
موافق	1.098	3.03	0	15	4	8	3	التكرار	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله.
			%0	%50	%13.3	%26.7	%10	النسبة	
موافق	1.098	2.97	0	14	4	9	3	التكرار	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع مؤهلاتي.
			%0	%46.7	%13.3	%30	%10	النسبة	
موافق	0.884	2.33	0	4	6	16	4	التكرار	يتناسب الأجر مع الظروف المعيشية.
			%0	%13.3	%20	%53.3	%13.3	النسبة	
موافق	1.202	3.07	3	10	6	8	3	التكرار	تقدم المؤسسة ترقيات على أساس عملية مدروسة
			%10	%33.3	%20	%26.7	%10	النسبة	
موافق	0.935	3.23	1	14	6	9	0	التكرار	تطبق المؤسسة المشاركة في الأرباح
			%3.3	%46.7	%20	%30	%0	النسبة	
موافق	0.890	3.63	2	21	1	6	0	التكرار	توفر المؤسسة العلاوات الاجتماعية عن الزوجة و الأولاد
			%6.7	%70	%3.3	%20	%0	النسبة	
غير موافق	0.928	2.97	0	12	5	13	0	التكرار	المكافآت غالبا ما توزع على من يستحقها الموظفين في المؤسسة
			%0	%40	%16.7	%43.3	%0	النسبة	
غير موافق	0.922	2.67	0	7	8	13	2	التكرار	تمنح المؤسسة للموظفين المتميزين
			%0	%23.3	%26.7	%43.3	%6.7	النسبة	

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لأثر التحفيز على الأداء الوظيفي لمؤسسة باتيميتال بعين الدفلى

		علاوة تشجيعية بشكل دوري							
موافق	1.062	3.10	2	8	6	13	1	التكرار	معظم الترقيات الممنوحة للموظفين كان أساسها الكفاءة بالأداء
			%6.7	%26.7	%20	%43.3	%3.3	النسبة	
غير موافق	1.042	2.87	1	13	7	7	2	التكرار	عادة ما يوصى المدير المباشر بمكافآت استثنائية لموظفيه الكفاء
			%3.3	%43.3	%23.3	%23.3	%6.7	النسبة	
موافق	1.0061	2.987	الحاصل العام						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج *spss*

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن العبارات الخاصة بالبعد الأول يتراوح متوسطها الحسابي بين 2.33 و 3.63، حيث كانت أعلى نسبة للمعيار (06) السادسة أن وهي توفر المؤسسة علاوات اجتماعية عن الزوجة والأولاد، بدرجة 21 موافق بنسبة 70% يقابلها أكبر تكرار ذو 6 غير موافق بنسبة 20%، وكانت أكبر توافق في هذا البعد. أما الحاصل العام لمدى تطبيق تركيز على التحفيز المادي في المؤسسة باتيميتال يساوي 2.987 وبدرجة موافق بواسطة الوسيط الحسابي، ومنه نجد أن الانحراف المعياري الإجمالي هو 1.0061 وهي نسبة مقبولة، وهذا يدل على تشتت إجابات في عينات الدراسة ومنه ها هنا نستخلص بأن المؤسسة باتيميتال تركز على عمالها الرئيسيين، من أجل تحقيق درجة الرضا لديهم، وذلك بكيفية جذبهم والحفاظ عليهم وتقديم الجديد إليهم، مع تقليل فترة انتظارهم عند تقديم خدمة لهم.

ومنه نستنتج بأن مؤسسة باتيميتال تطبق البعد الأول:

- توفر المؤسسة العلاوات الاجتماعية على الزوجة وعلى الأولاد.



## الفصل الثاني دراسة ميدانية لأثر التحفيز على الأداء الوظيفي لمؤسسة باتيميتال بعين الدفلى

2- قياس مدى تطبيق بعد التحفيز المعنوي لدى مؤسسة باتيميتال (أنظر الملحق رقم 03)

جدول رقم 10: بيانات بعد التحفيز

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات					العبارات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
غير موافق	1.085	2.83	2	13	4	10	1	التكرار	تساعدك المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية، صحية، ثقافية، وغيرها.
			%6.7	%43.3	%13.3	%33.3	%3.3	النسبة	
موافق	1.029	2.90	3	8	8	11	0	التكرار	تتيح المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية
			%10	%26.7	%26.7	%36.7	%0	النسبة	
موافق	1.167	3.13	2	8	8	8	4	التكرار	تتيح المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات
			%6.7	%26.7	%26.7	%26.7	%13.3	النسبة	
موافق	0.997	3.20	1	9	3	17	0	التكرار	يقدم الرؤساء عبارات الشكر والثناء والتقدير عند تحقيق الأهداف المطلوبة
			%3.3	%30	%10	%56.7	%0	النسبة	
موافق	1.202	3.07	3	9	3	13	2	التكرار	توفر المؤسسة توفر كل متطلبات العمل كالإثارة والتهوية ... الخ
			%10	%30	%10	%43.3	%6.7	النسبة	
موافق	1.093	3.33	2	6	4	16	2	التكرار	تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل
			%6.7	%20	%13.3	%53.3	%6.7	النسبة	
موافق	1.075	3.50	2	3	7	14	4	التكرار	توفر المؤسسة الدعم والمساندة المعنوية عند الظروف الطارئة
			%6.7	%10	%23.3	%46.7	%13.3	النسبة	
غير موافق	1.098	3.03	1	11	7	8	3	التكرار	تقدم المؤسسة شهادات تقدير للعاملين لتشجيعهم على العمل
			%3.3	%36.7	%23.3	%26.7	%10	النسبة	
	1.093	3.123						الحاصل العام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج *spss*

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن العبارات الخاصة للبعد الثاني يتراوح متوسطها الحسابي بين 2.83 و 3.50، حيث كانت أعلى نسبة للعبارة السابعة (07) وهي توفر للمؤسسة الدعم والمساعدة المعنوية عن الظروف الطارئة، بدرجة موافق تقابلها أكبر تكرار 14 موافق بنسبة 46.7% وكانت أكبر توافق في هذا البعد.

أما الحاصل العامل لمدى تطبيق تبني كفاءة تنظيم التحفيز المعنوي في مؤسسة باتيميتال يساوي 03.123، وبدرجة موافق بنسبة للوسيط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي هو 1.093، وهي نسبة مقبولة وهذا يدل على عدم تشتت الإجابات في عينات الدراسة ومن هنا:

نستخلص بأن مؤسسة باتيميتال لها كفاءة تنظيمية للتحفيز المعنوي عالية، وذلك من خلال تنظيم جميع المصالح التابعة للمؤسسة وتكوين الموظفين على التواصل الجيد مع الزبائن، وتنظيم خدمات مقدمة له، ومنه نستنتج أن مؤسسة باتيميتال تطبق البعد الثاني (التحفيز المعنوي).

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لأثر التحفيز على الأداء الوظيفي لمؤسسة باتيميتال بعين الدفلى

رابعا: دراسة الأداء الوظيفي لدى مؤسسة باتيميتال (أنظر الملحق رقم 03)

جدول رقم 11: بيانات الأداء الوظيفي

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات					العبارات
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
موافق	0.691	3.93	1	0	2	24	3	التكرار ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملي
			%3.3	%0	%6.7	%80	%10	
موافق	0.640	3.93	1	0	1	26	2	التكرار أهتم بالتنسيق مع الآخرين عند أداء واجباتي الوظيفية
			%3.3	%0	%3.3	%86.7	%6.7	
موافق	0.730	3.87	1	1	1	25	2	التكرار أحرص على التقيد والالتزام بأنظمة العمل.
			%3.3	%3.3	%3.3	%83.3	%6.7	
موافق	0.587	4.00	0	1	2	23	4	التكرار التزم بأوقات العمل الرسمي دون تأخير
			%0	%3.3	%6.7	%76.7	%13.3	
موافق	0.712	4.10	0	1	3	18	8	التكرار أخطط لمختلف أعمالتي قبل أدائها.
			%0	%3.3	%10	%60	%26.7	
موافق	0.615	3.97	0	1	3	22	4	التكرار أقارن بين ما تم تنفيذه من العمل فعليا بما هو مخطط
			%0	%3.3	%10	%73.3	%13.3	
موافق	0.434	3.87	0	1	2	27	0	التكرار لدى القدرة على التصرف بعقلانية في المواقف الحرجة
			%0	%3.3	%6.7	%90	%0	
موافق	0.583	3.93	0	2	0	26	2	التكرار لدى إلمام بأنظمة وقوانين العمل بالمؤسسة التي تعمل بها
			%0	%6.7	%0	%86.7	%6.7	
موافق	0.785	3.73	0	4	2	22	2	التكرار استخدام التقنيات الحديثة في أداء عملي
			%0	%13.3	%6.7	%73.3	%6.7	
موافق	0.691	3.93	0	2	2	22	4	التكرار أجد ان نتائج تقييم الأداء لإيجابية تحفزي وتدفعني للعمل بكفاءة
			%0	%6.7	%6.7	%73.3	%13.3	

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لأثر التحفيز على الأداء الوظيفي لمؤسسة باتيميتال بعين الدفلى

	0.646	3.926	الحاصل العام
--	-------	-------	--------------

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن العبارات الخاصة للبعد الثالث يتراوح متوسطها بين 04.10 و03.73، حيث كانت أعلى نسبة للعبارة الخامسة (05) ألا وهي أخطط لمختلف أعمالى قبل أدائها بدرجة موافق تقابلها 18 تكرار موافق، ونسبة 60% وكانت أكبر توافق في هذا البعد.

أما الحاصل العام لمدى تطبيق الأداء الوظيفي لمؤسسة باتيميتال يساوي 03.926 وبدرجة موافق بنسبة الوسيط الحسابي، ومنه نجد أن الانحراف المعياري الإجمالي هو 0.646 وهي نسبة مقبولة، وهذا يدل على عدم تشتت الإجابات في عينات الدراسة، ومن هنا نستخلص:

بأن مؤسسة باتيميتال تحرص على بناء جيد للأداء الوظيفي من خلال الدراسة الجيدة لأدائهم، وهذا لتطوير خدماتهم الجيدة من أجل المحافظة عليها.

ومن هنا نستنتج:

بأن مؤسسة باتيميتال تطبق البعد الثالث (الأداء الوظيفي).

كما نستخلص من خلال تحليل نتائج عبارات المحور الأول (أبعاد التحفيز)، وتحليل نتائج عبارات المحور الثاني (الأداء الوظيفي)، بأن مؤسسات باتيميتال تهتم بتنظيم التحفيز في المؤسسة، وذلك من خلال الاهتمام الكبير بالثقة ثم تليها التركيز على الموظفين الرئيسيين، ثم كفاءة تنظيم تحفيز المؤسسة ثم معرفة الموظف، ومعها قيمة الموظف في نفس الوقت.

كما أنها تهتم بصفة مستمرة بالأداء الوظيفي خاصة بما يتعلق برضا الموظفين، كما أن هناك اهتمام متباين للمسؤولية الاجتماعية، تتمثل في مساهمة المؤسسة في مكافحة الفساد الإداري وعدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية، خاصة إذا كانت المؤسسات تتماشى مع القيم الدينية والاجتماعية والثقافية للمجتمع من جهة أخرى.

مما سبق ذكره نستنتج بأن الفرضية الأولى تسعى المؤسسة باتيميتال إلى القيام بتطبيق إدارة التحفيز...للحفاظ على موظفيها، وضمنان ولأئهم، تحقيق رضاهم، كما تسعى دائما إلى تطوير التحفيز...فرضية مقبولة إحصائيا.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لأثر التحفيز على الأداء الوظيفي لمؤسسة باتيميتال بعين الدفلى

### المطلب الثاني: مناقشة وتفسير النتائج

من خلال هذا المطلب سنقوم باختبار فرضيات الدراسة ثم نناقش ونفسر نتائجها

أولاً: اختبار معامل الارتباط سبيرمان (انظر الملحق رقم 04)

#### 1- اختبار معامل سبيرمان

جدول رقم 12: معاملات الارتباط بين أبعاد التحفيز والأداء الوظيفي

أبعاد التحفيز	الأداء الوظيفي	مستوى الدلالة الحقيقي
التحفيز المادي	0.348	*0.060
التحفيز المعنوي	0.518	*0.003

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج *spss*

يشير الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التحفيز والأداء الوظيفي، حيث بلغت أعلى علاقة بـ 0.518 بين قيمة التحفيز المعنوي والأداء الوظيفي، ويعني هذا وجود علاقة قوية بينهما، أي كلما زاد الاهتمام بالتحفيز المعنوي زاد تحقيق الأداء الوظيفي لدى مؤسسة باتيميتال، في حين بلغت أعلى علاقة بـ 0.348 بين التحفيز المادي والأداء الوظيفي.

التحفيز المعنوي أكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي والتحفيز المادي

ثانيا: تفسير النتائج

### 1-التفسير الإحصائي للنتائج:

نلاحظ من خلال النتائج السابقة ما يلي:

من خلال تقييمنا المتوسط الحسابي بالجزء الأول من الاستبيان، وهو مدى تطبيق أبعاد التحفيز في مؤسسة باتيميتال نلاحظ أن بعد التحفيز المعنوي له أكبر قيمة، حوالي 03.123 بدرجة موافق، وبهذا نستطيع القول بأن مؤسسة باتيميتال تطبق بعد التحفيز المعنوي، وذلك من خلال بناء المؤسسة علاقة ثقة مع موظفيها خاصة الرئيسيين منهم. أما الجانب الثاني من الاستبيان وهو قياس مدى تطبيق الأداء الوظيفي لدى مؤسسة باتيميتال، حيث كان الحاصل العام حوالي 03.926 بدرجة موافق، وهذه الدرجة تشير أن مؤسسة باتيميتال تعتمد على تحسين الأداء الوظيفي في خدمتها، من أجل إرضاء الموظفين.

ومن نتائج سابقة للمتوسط الحسابي نستنتج أن البعد الذي أقل المرتبة الأولى، من ناحية تطبيق أبعاد التحفيز والأداء الوظيفي في مؤسسة باتيميتال هو بعد الأداء الوظيفي، حيث كانت له أكبر قيمة نسبة للحاصل العام المتوسط الحسابي 03.926 بدرجة موافق، وتراوح متوسط الحساب بين 4.10 و03.73، حيث كانت أعلى نسبة للعبارة الخامسة (05) ألا وهي أخطط لمختلف أعمال قبل أدائها، بدرجة موافق تقابلها 18 تكرار موافق بالنسبة 60%، أما الحاصل العام لمدى تطبيق الأداء الوظيفي في مؤسسة باتيميتال يساوي 03.926، وبدرجة موافق بالنسبة للوسيط الحسابي، ومنه نجد أن الانحراف المعياري الإجمالي هو 0.646 وهي نسبة مقبولة، وهذا يدل على عدم تشتت الإجابات في عينات الدراسة، ومن هنا نستنتج أن مؤسسة باتيميتال تحافظ موظفيها وسلامة معلومات الموظفين.

ثم يأتي في المرتبة الثانية بعد التحفيز المعنوي، حيث بلغت نسبة الحاصل العام للمتوسط الحسابي 03.123، بدرجة موافق تراوح متوسطه الحسابي بين 3.50 و2.83، حيث كانت أعلى نسبة للعبارة السابعة (07) لهذا البعد من المحور الأول، وهي توفر للمؤسسة الدعم والمساندة المعنوية عند الظروف الطارئة، بدرجة 14 تكرار موافق بنسبة 46.7%.

ومن هنا نستنتج أن مؤسسة باتيميتال توفر للمؤسسة الدعم والمساندة المعنوية عند الظروف الطارئة، حيث تقوم بتقديم مساعدات معنوية للموظفين ثم يليها في المرتبة الثالثة بعد التحفيز المادي، حيث بلغ الحاصل العام للمتوسط الحسابي 2.987 تراوح متوسطه الحسابي بين 3.63 و2.67، حيث كانت أعلى نسبة للعبارة السادسة (06) وهي توفر للمؤسسة العلاوات الاجتماعية على الزوجة والأولاد بدرجة موافق، تقابلها أكبر تكرار ذو 21 تكرار موافق بنسبة 70%، ومن هنا نستنتج أن مؤسسة باتيميتال لها كفاءة تنظيمية في التحفيز المادي.

### 2-التفسير الاقتصادي للنتائج:

تعتبر مؤسسات باتيميتال من المؤسسات الاقتصادية الرائدة التي لها عدد كبير من الموظفين المهتمين بالخدمات الصناعية، من هنا نستنتج ما يلي:

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لأثر التحفيز على الأداء الوظيفي لمؤسسة باتيميتال بعين الدفلى

من خلال تقدير النموذج الانحدار الخطي نلاحظ أن التحفيز المادي أقل دورا في تحقيق الأداء الوظيفي، ونفسر هذا أن مؤسسات باتيميتال تعتبر البعد التحفيز المعنوي يساهم في تحقيق الأداء الوظيفي، ويرجع ذلك لشدة المنافسة بين الموظفين.

ونجد في المرتبة الثانية من ناحية قوة ارتباط التحفيز المعنوي رغم صعوبة متطلبات الموظفين، حيث تبلغ درجة الارتباط بـ 0.518 فالتحفيز المعنوي، ومختلف حاجاته ورغباته تؤثر على ضمان ولائه، وبالتالي زيادة خدمات المؤسسة والنتيجة هي الرفع من الأداء الوظيفي، وبعد ذلك نجد كفاءة تنظيم التحفيز المادي بارتباط يقدر بـ 0.348، وهو ارتباط متوسط مقارنة بالبعد السابق، إلا أن له تأثير على الأداء الوظيفي.

بعد إجرائنا لدراسة الميدانية لأهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء الفرد بالمؤسسة الصناعية باتيميتال بعين الدفلى، لاحظنا أن عملية التحفيز بالمؤسسة باتيميتال تحاصرها مجموعة من القيود القانونية ككل مؤسسات، فهذه العملية لا تتعدى التحفيز المادي المتمثل في المنحة المردودية، والذي لم يعد له أي أثر على سلوك وأداء الأفراد، بسبب تعودهم عليه واعتبارهم إياه حق من حقوقهم.

وفيما يخص التحفيز المعنوي فأغلب العاملين بحاجة إليه، من أجل إحساس العامل بقيمة العمل الذي يقوم به، أو الراحة النفسية في بيئة العمل، وبالنسبة للترقية فيحكمها الطابع القانوني ولا يمكن اعتبارها أداة من أدوات التحفيز التي تتبناه المؤسسة لتحسين الأداء، بل هي مجموعة من الشروط إذا توافرت في الفرد ثم ترشيحه لتفديد المسؤولية والمنصب، على الرغم من كل هذا فأهمية العملية التحفيزية في المؤسسة إلا أن الجميع يقر بالأهمية الفعالة في تحسين الأداء، وتشجيع العاملين لتقديم الأفضل.



خاتمة

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

العنصر البشري يعتبر ركيزة من الركائز 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 اهتمامها ووقتها للمحافظة على مساوئ الروح المعنوية لأفرادها العاملين، لذلك يتعين على هذه المؤسسة أن تعمل على تبني سياسة تحفيزية مناسبة من أجل تحقيق أهداف العاملين، وزرع روح الولاء والانتماء اتجاه مؤسستهم.

فسياسة التحفيز هي الأداة التي يمكن بواسطتها إحداث اندماج العاملين في المنظمة، وتحسين العلاقات معهم وتحقيق تكامل بين أهدافهم وأهدافها، فالعنصر البشري الراضي لا شك أن أداءه سيكون جيدا وفعالاً.

وفي هذه الدراسة دور التحفيز في تحسين أداء العاملين تم إسقاط الموضوع على إحدى المؤسسات الصناعية والتجارية المتمثلة في شركة المواد الحمراء بخميس مليانة، لإخضاع فرضيات الدراسة للتحليل والاختبار، ومعرفة ما إذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل (التحفيز) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وهل تتوافق مع ما تم طرحه في الجزء النظري من الدراسة أم لا، ثم اعتماد منهج المسح بالعينة في هذه الدراسة، وتستعمل الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيع 60 نسخة من الاستبيان استرجع منها 47 نسخة تم استبعاد 3 نسخ لعدم صلاحيتها للتحليل، وبقيّة 45 نسخة قابلة للدراسة حيث أجرى عليها وكانت نتائج البحث الميداني والإجابة على الفرضيات كالاتي:

أ-الإجابة على الفرضية العامة: أثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة يعتبر التحفيز أسلوب تعتمد عليه المؤسسة لتوجيه جهود أفرادها، نستنتج من خلال ما سبق أن التحفيز يتألف من مجموعة الأساليب المساعدة على توجيه جهود الأفراد لتحقيق الفعالية المطلوبة من خلال النتائج المتوصل إليها وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

ب-الإجابة 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 أهداف 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" نصت النتائج المتحصل عليها من الدراسة أن التحفيز يؤدي إلى أداء جيد، أي أن العملية التحفيزية تؤثر في أداء العاملين، مما يعكس رضاهم وأدائهم بما يعمل على تطوير ونجاح واستقرار المؤسسة، مما يؤكد من وجود علاقة بين التحفيز وتحسين الأداء وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

ج-النتائج المتحصل عليها:

• نتائج الدراسة النظرية:

- وظيفة تسيير الموارد البشرية من الوظائف على الإطلاق في المؤسسة كونها تهتم بتحفيز العنصر البشري وبالتالي الرفع من الأداء.

- فعالية المؤسسة ترتبط بمدى تحقيقها الأهداف وزيادة كفاءتها الإنتاجية.

- تعتبر حوافز الأداء بمثابة المقابل للأداء المتميز والتي تركز على مكافأة العاملين على تميزهم في الأداء.

- تحفيز الموارد البشرية والرفع من معنوياتهم من بين أهم الأسباب لتحقيق الفاعلية أي المؤسسة.

• نتائج الدراسة الميدانية:

- الحوافز المادية لها دور كبير في المؤسسة ولكن لا تكفي لتحفيز العاملين.

- أغلب الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة هي حوافز مادية تقدر شهريا كمنح وعلاوات وتكون منتظمة في الأجر.

- أغلب العمال لديهم ولاء اتجاه المؤسسة وهذا ما يحفزهم أكثر على أداء عملهم.

- عدم الرضا في المؤسسة على الأجر المتقاضى في ظل الظروف الحالية للمعيشة.

د-توصيات البحث:

- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة.

- إدراك دور المورد البشري داخل المؤسسة.

- الاهتمام بالأساليب التحفيزية الحديثة والتي تعتمد على منح مختلف حوافز الأداء.

- إرساء المعاملة الإنسانية وروح التعاون داخل المؤسسة.

# قائمة المراجع

1. أبو الحسن علي أحمد، المحاسبة الإدارية المتقدمة: إتخاذ القرارات تقارير الأداء وتقييم الأداء، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1996
2. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005
3. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، ط 2، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995
4. أحمد ماهر، عمرو أحمد ماهر، تانيس سابقا، إدارة الموارد البشرية، دار وئلل للنشر، الأردن، عمان، 2004
5. باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء : دراسة حالة البنك الموريتاني في التجارة الدولية BMC، مذكرة تخرج لنيل الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2009
6. بن رحمون سيهام، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014
7. بو الشرس، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015
8. بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019/2018
9. بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، 2019/2018
10. بوشليق الأمين، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015
11. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014
12. ثناء إبراهيم، موسى فرحات، الرقابة على أداء العاملين، المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى، دار الثقافة العلمية، الإسكندرية، مصر، 2000
13. جميل عبد الكريم أحمد، إدارة الموارد البشرية "رؤيا مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2015
14. حجاج أمال بوزيان وآخرون، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ليسانس في اتصال العلاقات العامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014
15. خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار وائل للنشر، 2005

16. دلروم سوسن، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، 2017
17. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004
18. راوية محمد الحسن، إدارة الموارد البشرية "رؤيا مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003
19. زاهر عبد الرحيم عاطم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الرعاية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011
20. زويش سامية، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، مذكرة الماجستير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014
21. سليمان حبيبة، نظام التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، 2018/2017
22. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010
23. شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1996
24. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجية)، ط3، دار الكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009
25. عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية والموارد البشرية، ط 2، كليوبترا للطباعة والنشر، مصر، 1999
26. عبد المالك لبيهي، فتحي سنتيه، هشام عيشوش، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة شهادة ماجستير ميدان العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة الوادي، 2018/2017
27. علي محمد عبد الوهاب، إستراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 1982
28. العليش محمد الحسن، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية في مصرف الشرق الأوسط للإستثمار ببغداد، ص 10.
29. فهمي منصور، إدارة القوة البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1982
30. قلال نسيمة، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم الإقتصادية، تخصص تسيير إستراتيجي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018/2017
31. الكرخي مجيد، مؤشرات الأداء الرئيسية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015

32. المحاسنة إبراهيم محمد، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013
33. محمد أمين بريكي، جمال بلخير، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر العلوم الإقتصادية، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016/2015
34. محمد قذري حسن، إدارة الأداء المتميز، ب/ط، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2015/2014
35. هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1996
36. هلال محمد، عبد الغني حسن، مهارات إدارة الأداء: معايير وتطبيقات الجودة في الأداء، ط 1، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، 1996
37. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز "التحفيز والمكافآت"، ط 1، كنوز المعرفة، 2007
38. يوسف مصطفى، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2016

الملاحق





جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



تخصص: اقتصاد تسيير ومؤسسة

## استبيان مخصص للعاملين

السلام عليكم وبعد:

الأخ الكريم، الأخت الكريمة

في إطار التحضير لنيل مذكرة نهاية الدراسة للحصول على شهادة ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، أضع بين أيديكم هذا الاستبيان أملا في دعمكم من أجل الدراسة الميدانية لموضوع:

### التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية: (المؤسسة الصناعية – باتيميتال عين الدفلى)

بتفضلكم للإجابة على أسئلة الاستبيان بكل دقة، شفافية وموضوعية، واختيار الإجابة التي تعكس الواقع، أحييكم علما بأن آرائكم ستعامل بالسرية التامة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

شكرا لكم ولاهتمامكم وكرم مساعدتكم

تحت إشراف:

فرح سلمان

إعداد الطالبتين:

تاحي فاطمة الزهراء

حراك فايضة

السنة الجامعية: 2022/2021

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

1-الجنس:

- ذكر  أنثى

2-السن:

- أقل من 30 سنة  
 من 31 الى 40 سنة  
 من 41 الى 50 سنة  
 أكثر من 50 سنة

3-الوظيفة:

- مسؤول  عون مهارة  
 رئيس مصلحة  عون تنفيذ

4-المستوى التعليمي:

- دراسات عليا (ماجستير ، دكتوراه)  ثانوي  
 جامعي  متوسط/ابتدائي

5-عدد سنوات الخبرة:

- أقل أو يساوي 5 سنوات  
 من 5 الى 10 سنوات  
 أكثر من 10 سنوات

## الجزء الثاني: أثر التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي

## المحور الأول: التحفيز المادي والمعنوي

يرجى من سيادتكم وضع علامة x أمام الإجابة المناسبة التي تعبر عن رأيكم

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً: التحفيز المادي</b>						
01	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله.					
02	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع مؤهلاتي.					
03	يتناسب الأجر مع الظروف المعيشية.					
04	تقدم المؤسسة ترفيات على أساس عملية مدروسة					
05	تطبق المؤسسة المشاركة في الأرباح					
06	توفر المؤسسة العلاوات الاجتماعية عن الزوجة و الأولاد					
07	المكافآت غالباً ما توزع على من يستحقها الموظفين في المؤسسة					
08	تمنح المؤسسة للموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري					
09	معظم الترقيات الممنوحة للموظفين كان أساسها الكفاءة بالأداء					
10	عادة ما يوصى المدير المباشر بمكافآت استثنائية لموظفيه الكفاء					
<b>ثانياً: التحفيز المعنوي</b>						
11	تساعدك المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية، صحية، ثقافية، وغيرها.					
12	تتيح المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية					
13	تتيح المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات					

					يقدم الرؤساء عبارات الشكر و الثناء و التقدير عند تحقيق الأهداف المطلوبة	14
					توفر المؤسسة توفر كل متطلبات العمل كالإنارة و التهوية.....الخ	15
					تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير و الاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل	16
					توفر المؤسسة الدعم و المساندة المعنوية عند الظروف الطارئة	17
					تقدم المؤسسة شهادات تقدير للعاملين لتشجيعهم على العمل	18

### المحور الثاني: الأداء الوظيفي

رقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	ألتزم بتنفيذ الواجبات و التعليمات المنظمة لعملي					
02	أهتم بالتنسيق مع الآخرين عند أداء واجباتي الوظيفية					
03	أحرص على التقيد والالتزام بأنظمة العمل.					
04	التزم بأوقات العمل الرسمي دون تأخير					
05	أخطط لمختلف أعمالتي قبل أدائها.					
06	أقارن بين ما تم تنفيذه من العمل فعليا بما هو مخطط					
07	لدى القدرة على التصرف بعقلانية في المواقف الحرجة					
08	لدى إلمام بأنظمة و قوانين العمل بالمؤسسة التي تعمل بها					
09	استخدام التقنيات الحديثة في أداء عملي					
10	أجد ان نتائج تقييم الأداء لإيجابية تحفزي و تدفعني للعمل بكفاءة					

Tableau de fréquences

## الجنس

	التكرارات	النسبة المئوية	Pourcentage	Pourcentage cumulé
ذكر	16	53,3	53,3	53,3
أنثى	14	46,7	46,7	100,0
المجموع	30	100,0	100,0	

## السن

	التكرارات	النسبة المئوية	Pourcentage	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	8	26,7	26,7	26,7
من 31 الى 40 سنة	13	43,3	43,3	70,0
من 41 الى 50 سنة	8	26,7	26,7	96,7
أكثر من 50 سنة	1	3,3	3,3	100,0
المجموع	30	100,0	100,0	

## الوظيفة

	التكرارات	النسبة المئوية	Pourcentage	Pourcentage cumulé
مسؤول	5	16,7	16,7	16,7
رئيس مصلحة	11	36,7	36,7	53,3
عون مهارة	6	20,0	20,0	73,3
عون تنفيذ	7	23,3	23,3	96,7
إطار تجاري	1	3,3	3,3	100,0
المجموع	30	100,0	100,0	

## المستوى التعليمي

	التكرارات	النسبة المئوية	Pourcentage	Pourcentage cumulé
دراسات عليا	6	20,0	20,0	20,0
جامعي	14	46,7	46,7	66,7
ثانوي	10	33,3	33,3	100,0
المجموع	30	100,0	100,0	

## سنوات الخبرة

	التكرارات	النسبة المئوية	Pourcentage	Pourcentage cumulé
أقل او يساوي 5 سنوات	7	23,3	23,3	23,3
من 5 الى 10 سنوات	6	20,0	20,0	43,3
أكثر من 10 سنوات	17	56,7	56,7	100,0
المجموع	30	100,0	100,0	

## الملحق رقم 03: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

## المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

## Statistiques sur échantillon unique

Erreur standard moyenne	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	
,093	,507	1,47	30	الجنس
,151	,828	2,07	30	السن
,207	1,133	2,60	30	الوظيفة
,133	,730	2,13	30	المستوى التعليمي
,154	,844	2,33	30	سنوات الخبرة
,200	1,098	3,03	30	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله.
,200	1,098	2,97	30	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع مؤهلاتي.
,161	,884	2,33	30	يتناسب الأجر مع الظروف المعيشية.
,219	1,202	3,07	30	تقدم المؤسسة ترقيات على أساس عملية مدروسة
,171	,935	3,23	30	تطبق المؤسسة المشاركة في الأرباح
,162	,890	3,63	30	توفر المؤسسة العلاوات الاجتماعية عن الزوجة و الأولاد
,169	,928	2,97	30	المكافآت غالبا ما توزع على من يستحقها الموظفين في المؤسسة
,168	,922	2,67	30	تمنح المؤسسة للموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري
,194	1,062	3,10	30	معظم الترقيات الممنوحة للموظفين كان أساسها الكفاءة بالأداء
,190	1,042	2,87	30	عادة ما يوصى المدير المباشر بمكافآت استثنائية لموظفيه الكفاء
,198	1,085	2,83	30	تساعدك المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية، صحية، ثقافية، وغيرها.
,188	1,029	2,90	30	تتيح المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية
,213	1,167	3,13	30	تتيح المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات
,182	,997	3,20	30	يقدم الرؤساء عبارات الشكر و الثناء و التقدير عند تحقيق الأهداف المطلوبة
,219	1,202	3,07	30	توفر المؤسسة توفر كل متطلبات العمل كالإنارة و التهوية..... الخ
,200	1,093	3,33	30	تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير و الاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل
,196	1,075	3,50	30	توفر المؤسسة الدعم و المساعدة المعنوية عند الظروف الطارئة
,200	1,098	3,03	30	تقدم المؤسسة شهادات تقدير للعاملين لتشجيعهم على العمل
,126	,691	3,93	30	ألتزم بتنفيذ الواجبات و التعليمات المنظمة لعملية

## الملاحق

,117	,640	3,93	30	أهتم بالتنسيق مع الآخرين عند أداء واجباتي الوظيفية
,133	,730	3,87	30	أحرص على التقيد والالتزام بأنظمة العمل.
,107	,587	4,00	30	التزم بأوقات العمل الرسمي دون تأخير
,130	,712	4,10	30	أخطط لمختلف أعماله قبل أدائها.
,112	,615	3,97	30	أقارن بين ما تم تنفيذه من العمل فعليا بما هو مخطط
,079	,434	3,87	30	لدى القدرة على التصرف بعقلانية في المواقف الحرجة
,106	,583	3,93	30	لدى إلمام بأنظمة و قوانين العمل بالمؤسسة التي تعمل بها
,143	,785	3,73	30	استخدام التقنيات الحديثة في أداء عملي
,126	,691	3,93	30	أجد ان نتائج تقييم الأداء لإيجابية تحفزني و تدفعني للعمل بكفاءة



## الملحق رقم 04: معامل الارتباط سبيرمان

## Corrélations non paramétriques

## Corrélations

		محور_1 بعد1	محور_1 بعد2	محور 2
محور_1 بعد1	Coefficient de corrélation	1,000	,769**	,348
	Sig. (bilatérale)	.	,000	,060
	N	30	30	30
محور_1 بعد2	Coefficient de corrélation	,769**	1,000	,518**
	Sig. (bilatérale)	,000	.	,003
	N	30	30	30
محور 2	Coefficient de corrélation	,348	,518**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,060	,003	.
	N	30	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).