



جامعة جيلالي بونعمامة خميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم : علوم التسيير



بعنوان :

# الحوافز و دورها في رفع أداء العمال

## دراسة حالة مؤسسة

### – باتيميتال هياكل غرب – بعين الدفلى

مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماستر أكاديمي علوم التسيير  
تخصص : ادارة أعمال  
من اعداد الطلبة:  
يوسف قلواز  
أحمد بلقاسم

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من :  
أ/ صليحة حفيفي ( أستاذة محاضر "أ" – جامعة خميس مليانة )  
رئيسا.  
أ/ فتحية بن حاج جيلالي مغراوة ( استاذة محاضرة "أ" – جامعة خميس مليانة )  
مشرفا.  
أ/ مروة موسى ( أستاذة محاضر "أ" – جامعة خميس مليانة )  
ممتحنا.

السنة الجامعية : 2022/2021



جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم : علوم التسيير



بعنوان :

# أكوافر و دورها في رفع أداء العمال

## دراسة حالة مؤسسة

### – باثيمپتال هياكل غرب – بعين الدفلي

مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماستر أكاديمي علوم التسيير

تخصص : ادارة أعمال

من اعداد الطلبة

يوسف قلواز

أحمد بلقاسم

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من :

- رئيسا. أ/ صليحة حفيفي ( أستاذة محاضر "أ" – جامعة خميس مليانة )  
مشرفا. أ/ فتحية بن حاج جيلالي مغراوة ( استاذة محاضرة "أ" – جامعة خميس مليانة )  
ممتحنا. أ/ مروة موسى ( أستاذة محاضر "أ" – جامعة خميس مليانة )

السنة الجامعية : 2022/2021

# إهداء

أحمد الله عزوجل على عونه لإتمام هذا البحث  
أهدي ثمرة عملي المتواضع الى نبع الحنان و دليلي في الحياة أطال الله في عمرها "  
أمي "

الى من علمني العطاء دون انتظار الى تاج رأسي والدي الكريم حفظه الله  
و أطال في عمره

أهدي اليهما هذا العمل المتواضع الى إخوتي و أخواتي

الذين تقاسموا معي عبء الحياة

الى أبناء إخوتي الذين جلبوا البهجة لحياتي و الى

كل أفراد عائلتي

الى كل من جمعني بهم الأقدار خلال المراحل الدراسية

الى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا

يوسف

# إهداء

أحمد الله عزوجل على عونه لإتمام هذا البحث  
أهدي ثمرة عملي المتواضع الى نبع الحنان و دليلي في الحياة أطال الله في عمرها "  
أمي "

الى من علمني العطاء دون انتظار الى تاج رأسي والدي الكريم حفظه الله  
و أطال في عمره

أهدي اليهما هذا العمل المتواضع الى إخوتي و أخواتي

الذين تقاسموا معي عبء الحياة

الى أبناء إخوتي الذين جلبوا البهجة لحياتي و الى

كل أفراد عائلتي

الى كل من جمعني بهم الأقدار خلال المراحل الدراسية

الى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا

أحمد



# الشكر

بعد إتمام هذه المذكرة نوجه جزيل الشكر الى

كل من ساهم معنا في إعدادها.

خلال فترة جمع مادتها العلمية و تصنيفها و

كتابتها و طبعها في شكلها النهائي.

و نخص بالذكر الدكتور بن حاج جيلالي

مغراوة فتحية و كذا مدير مؤسسة باتيميتال

- هيكل غرب - عين الدفلى و لجنة المناقشة

و جميع أساتذة قسم علوم التسيير كما نوجه

جزيل الشكر الى موظفي مكتبة جامعة

الجيلالي بونعامة و موظفي مكتبة عين الدفلى.

## الملخص:

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

الكلمات المفتاحية : حوافز مادية ، حوافز معنوية، أداء العمال مؤسسة باتيميتال

## Résumé

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

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

- Les mots clés: motivations physiques et morales, excellence performance, petites et moyennes entreprises, BATIMILAL AIN DEFLA .

# قائمة المحتويات

المحتوى	
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	
أ. ز	مقدمة
الفصل الأول : الاطار النظري للحوافز و الأداء و الدراسات السابقة	
03	تمهيد
04	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الحوافز
04	المطلب الأول: الحوافز تعريفها وطبيعتها و أنواعها
07	المطلب الثاني : أهمية الحوافز و أهدافها
08	المطلب الثالث: نظام و نظريات الحوافز
15	المبحث الثاني : مفهوم الأداء
15	المطلب الأول: تعريف الأداء و أهميته
18	المطلب الثاني: عناصر ومعايير الأداء الوظيفي
20	المطلب الثالث: مؤشرات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
22	المطلب الرابع: أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين
25	المبحث الثالث: دراسات سابقة
25	المطلب الأول : الدراسات العلمية باللغة العربية
26	المطلب الثاني : الدراسات العلمية باللغة الأجنبية
27	المطلب الثالث : محل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
29	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : دراسة ميدانية لمؤسسة باتيميتال هيكل غرب عين الدفلى	

قائمة المحتويات

31	تمهيد
32	المبحث الأول : تقديم مؤسسة "باتيميتال" بعين الدفلى
32	المطلب الأول : نشأة مؤسسة "باتيميتال" وتعريفها
33	المطلب الثاني: مهام ونشاطات مؤسسة "باتيميتال" وأهدافها
34	المطلب الثالث: عرض ودراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة "باتيميتال"
38	المبحث الثاني: نظام الحوافز في تحسين الأداء داخل المؤسسة
38	المطلب الأول: الحوافز المادية داخل المؤسسة
39	المطلب الثاني : المكافآت و الخدمات التي تقدمها المؤسسة
41	المبحث الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائج تحليل الإستبانة
41	المطلب الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
43	المطلب الثاني : عرض ومناقشة النتائج
56	خلاصة الفصل
58	الخاتمة
61	قائمة المراجع
65	الملاحق

قائمة الأشكال

و الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
41	توزيع أفراد عينة الدراسة	1-2
42	مقياس ليكارت الثلاثي	2-2
43	الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بالاستبيان.	3-2
44	توزيع العينة حسب الجنس	4-2
44	عينة الدراسة حسب متغير السن	5-2
45	عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي المستوى التعليمي	6-2
46	عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	7-2
47	معامل ثبات فقرات الاستبيان	8-2
48	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الحوافز المادية	9-2
49	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الحوافز المعنوية	10-2
50	يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية محور المتعلق بأداء العاملين	11-2
51	متوسطات أبعاد الحوافز رقم البيان	12-2
51	مصفوفة الارتباط بيرسون بين أبعاد الحوافز وأداء العاملين	13-2
52	اختبار التباين للانحدار المتعدد الاختبار العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين	14-2
52	اختبار صحة الفرضيات الفرعية	15-2
53	اختبار التباين للانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين أداء العاملين والمتغيرات الشخصية	16-2

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
35	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة "باتيميتال"	1-2
44	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	2-2
45	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير السن	3-2
46	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	4-2
47	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة	5-2



A decorative rectangular frame with ornate, symmetrical scrollwork and flourishes at each corner and along the sides. The frame is rendered in black and white with a slight 3D effect.

قائمة

الملاحق

# المقدمة

**تمهيد:**

يرجع استخدام الحوافز إلى عصر حركة الإدارة العلمية، التي دافع عنها فريدريك تايلور في القرن العشرين، ومنذ ذلك الحين، يمتلك القطاع الخاص توظيف استخدام الحوافز كوسيلة لرفع إنتاجية الموظفين. المقصود من تلك الميزة هو دفع الموظف إلى بذل جهد إضافي لتحقيق نتيجة أفضل. إنها أداة يمكن إشراكها من قبل أي شركة، سواء كانت الشركة تتبع للقطاع العام أو الخاص وبغض النظر عن نوع المهمة.

ومما دعا للاهتمام بنظم الحوافز بأنواعها المختلفة هو ما للحوافز من دور فاعل في تحقيق التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، والأفراد عندما يسعون للحصول على الحوافز سواء المادية أو المعنوية لإشباع حاجاتهم الشخصية ويبدلون المزيد من الجهد والوقت للحصول عليها يكونون بذلك قد ساهموا بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها بكفاءة وفاعلية عالية.

والتحفيز في الأساس عملية إدارية تهدف إلى التأثير في السلوك وتوجيهه من خلال الاعتماد على إثارة الدافعية، والدافعية عملية نفسية تعمل على تحريك وتوجيه السلوك والأداء، أي أنها العملية التي تحفز الأفراد للعمل، وإنجاز المهام المطلوبة منهم .

ووفقا لـ Mathis and Jackson فإن أداء العاملين الجيد ضروري جدا للمنظمة، حيث يعد العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج التي يركز عليها نجاح المنظمات، لذلك جاء الاهتمام بالأفراد والعمل على تحقيق متطلباتهم، والبحث عن الوسائل والسبل التي تساعد على تحسين الأداء الوظيفي لهم، فقد يسهم ذلك في تحقيق الاستقرار في الاقتصاد التنظيمي من خلال تحسين مستويات المعيشة وارتفاع الرواتب.

وهكذا فإن ارتباط الحوافز بدوافع الأفراد في المنظمة أمر ضروري، لأن حوافز العمل يجب أن تتوافق مع دوافع الأفراد، ولأن انعدام الانسجام بينهما يؤدي إلى انعدام فاعلية الحوافز .

**تحديد الإشكالية:**

تلعب الحوافز دورا كبيرا في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل ايجابي أو بشكل سلبي، ويعني عدم توفرها وعدم توزيعها بشكل عادل قد ينعكس مباشرة على أداء العاملين ومنه يمكن طرح الإشكالية التالية

• "هل للحوافز دور في تحسين أداء العمال في مؤسسة باتيميتال - هيكل غرب- عين الدفلى؟"

كما أن هناك أسئلة فرعية متمثلة في:

- ما هي اجراءات التحفيز في مؤسسة باتيميتال ؟

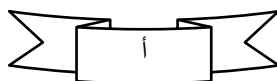
- ما هو أثر الحوافز على أداء العاملين في مؤسسة باتيميتال ؟

- هل التحفيز المادي أو المعنوي له تأثير على الأداء أو كلاهما معا؟

**فرضيات الدراسة:**

- نظام التحفيز المطبق داخل مؤسسة باتيميتال يتمثل في التحفيز المادي والمعنوي.

- يؤثر نظام الحوافز على درجة الأداء وفعاليتها من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لدى العمال في مؤسسة باتيميتال.



- يؤدي التحفيز المادي والمعنوي الى زيادة مستوى الأداء لدى العمال في مؤسسة باتيميتال.
- الحوافز أداة فعالة تدفع العمال في مؤسسة باتيميتال الى بذل أقصى جهد ممكن مما يساهم في الرفع من أدائهم.
- الفرضية الرئيسية الأولى: هناك مستوى عام مرتفع لتطبيق الحوافز المادية والمعنوية في مؤسسة باتيميتال.

بناء على الجدول رقم (122) فإن مؤسسة باتيميتال تحتوي على مستوى عام متوسط للحوافز، وذلك لأن المتوسط الحسابي للاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الحوافز، وعباراته بشكل عام كان (2.18125) وهو مستوى متوسط و بالتالي نرفض الفرضية التي تقول أن هناك مستوى عام مرتفع لتطبيق الحوافز المادية والمعنوية في مؤسسة باتيميتال .

- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين في مؤسسة باتيميتال.

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

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

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

**\*النتيجة الرئيسية:** من خلال الجدول رقم (142) نلاحظ أن العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين تساوي (  $0.05 < sig=0.001$  ) و  $R = 0.305$  ،  $R = 0.552$  وبالتالي يمكننا أن نستنتج أن هناك علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين عند مستوى المعنوية (5%).

كما نستنتج أن الحوافز المعنوية هي الأكثر تأثيراً على أداء العاملين من الحوافز المادية .

3. **الفرضية الرئيسية الثالثة :** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة).

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

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

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

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

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

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

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

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

**\*النتيجة الرئيسية:** من خلال الجدول رقم (162) نلاحظ أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) .

ولأن  $sig$  المتغيرات كان أكبر من  $sig$  المعتمد في الدراسة هو 0.05، وبالتالي يمكن أن نستنتج أنه لا يوجد تأثير على أداء من قبل المتغيرات الشخصية وأنه هناك عوامل أخرى تتحكم في أداء العاملين في مؤسسة باتيميتال.

### - مبررات اختيار الموضوع:

- لقد تزاوجت أسباب اختيار هذا الموضوع بين العوامل الموضوعية العلمية والعوامل الذاتية التالية:
- عامل الانضباط بمتطلبات الدراسات الأكاديمية، والقاضية بضرورة احترام مجال التخصص وهو ادارة وحكمة محلية، إذا يعد موضوع التحفيز والأداء الوظيفي من أهم مواضيعه.
- تقارب الموضوع مع اهتمامات الطالب وميولته واستعداداته المعرفية.
- أهمية الموضوع المعرفية وغايته العلمية.
- محاولة إثراء البحث العلمي وتطبيقاته بما يفيد المجتمع عامة والمؤسسات الجزائرية خاصة بمعلومات جديدة في هذا الموضوع .

### - أهداف الدراسة:

- مما لاشك فيه أن أي دراسة علمية في نهاية الأمر تهدف إلى تحقيق أهداف محددة سواء كانت أهداف نظرية لمحاولة فهم أو تفسير ظاهرة اجتماعية أو كانت أهداف تطبيقية كمحاولة إيجاد حلول لمشكلات ميدانية ترتبط بتطبيقات معينة أو اجراءات محددة، وعليه فإن دراستنا هذه تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في مؤسسة باتيميتال.
- التعرف على علاقة الحوافز المادية الأجر والمكافآت والخدمات الاجتماعية بأداء العمال في مؤسسة باتيميتال.
- التعرف على علاقة الحوافز المعنوية كالترقية والتدريب و المشاركة في اتخاذ القرار بالرضا والاستقرار الوظيفي للعمال مؤسسة باتيميتال.
- معاينة أهم المشاكل والعراقيل إلى تعترض الأداء الفعال في مؤسسة باتيميتال بصفة عامة، والتعرف على معيقات و مشكلات نظام التحفيز فيها .

### - أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع، وهو الحوافز و دورها في رفع اداء العمال.
- ارتباط الدراسة بالعنصر البشري وما يتميز به سلوكه من تغيير وتأثير بالظروف المحيطة.
- أن هذه الدراسة تم تطبيقها في المؤسسة العمومية "باتيميتال"، ويمكن النظر إلى أهمية موضوع الدراسة من الزاوية العلمية والعملية.

### - الأهمية العلمية:

- تتحقق هذه الأهمية من الدراسة نتيجة إلى ما توصل إليه من نتائج تبرز أهمية استعمال الحوافز بمختلف أنواعها لدى فئة العمال في مؤسسة باتيميتال، وتأثيرها على سلوكهم واستقرارهم وعلاقاتهم، وبالتالي على أدائهم وارتباطهم بعملهم ورضاهم عنه.

توجه هذه الدراسة اهتمامها الرئيسي للتركيز والتطبيق على الفئة العمال في مؤسسة باتيميتال عينة الدراسة، ومن ثم فإن ما تتوصل إليه من نتائج ستعود بالدرجة الأولى على عمال المؤسسة بصفة عامة، وما

يترتب على ذلك من التوصل إلى أنظمة تحفيز فعالة تساهم بقوة في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف.

### - منهج البحث و الأدوات المستخدمة:

للإجابة عن الإشكالية البحث يجب اتباع خطوات البحث العلمي القائمة على توظيف مناهج البحث والتي يتم اختيارها على أساس الأهداف الموضوعية ولهدف المرجو منه، الدراسة هذا الموضوع ارتأينا الاعتماد على المناهج التالية :

- المنهج التاريخي: لتجميع المعلومات والبيانات العلمية في دراسة الموضوع، والذي يسلكه الباحث في التحليل والتفسير وتبيان الحقوق فيكون هو الطريق الذي يربط بين الحاضر والماضي والمتوقع، كل باحث هو بحاجة لاعتماد هذا المنهج لأن دراسة مي ظاهرة أو مشكلة لابد وأن يكون لها تاريخ لذلك ظهرت أهمية المنهج التاريخي في العلوم بشقيه النظري والتطبيقي بالإضافة إلى جانب المنهج التاريخي اعتمدنا على المنهج الوصفي" و هو طريقة يعتمد عليها الباحث في الحصول على معلومات وافية ودقيقة من خلال تركيز الباحث على وصف ظاهرة معينة فيقوم بتحليل خصائص تلك الظاهرة والعوامل المؤثرة فيها ومثل هذه المواضيع هي الأكثر شيوعا في ميدان البحث لاسيما في ميدان المؤسسات العمومية، حيث اعتمدت عليه في دراستي خاصة ما تعلق الأمر بالجانب النظري والمفاهيم الأساسية المتعلقة بالموضوع.

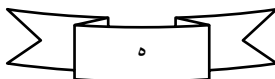
كما اعتمدت على "منهج دراسة الحالة".

وذلك لاختبار الفرضيات السابقة وعينة الدراسة وهي مؤسسة باتيميتال عين الدفلى ومنه التعمق في الدراسة حيث أن هذا المنهج هو الذي يتجه الى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا أو مجتمعا عاما، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها، وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المشابهة لها.

فمنهج دراسة الحالة يقتضيه التعمق في دراسة وحدة واحدة سواء كانت هذه الوحدة فردا أو منظمة ادارية أو نظاما سياسيا أو دولة أو امبراطوري أو حضارة قصد الاحاطة بها وإدراك خفاياها و معرفة أهم العوامل المؤثرة في تلك الوحدة و ابراز الارتباطات والعلاقات النسبية أو الوظيفية بين أجزاء الظاهرة، ولا يكتفي هذا المنهج بالوصف الخارجي أو الظاهري للموقف أو الوحدة كما يركز على الموقف الكلي وينظر الى الجزئيات من حيث علاقتها بالكل الذي يحتويها على أساس الكلية.

### - صعوبات الدراسة:

- من خلال تطرقي إلى دراستي هذه والتي كانت حول أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة بمؤسسة باتيميتال عين الدفلى واجهتني مجموعة من الصعوبات من بينها:
- قلة المعلومات حول الموضوع خاصة بالنسبة إلى الدراسة الميدانية.
- عدم اهتمام المسؤولين بتقديم المساعدة فيما يتعلق بموضوع الدراسة الميدانية .



- أدوات جمع البيانات:

واعتمدت الاستبانة كطريقة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بمؤسسة باتيميتال محل الدراسة بالإضافة إلى الاستبانة والذي تضمن 3 محاور وفقا لأهداف وتساؤلات الدراسة.

- هيكل البحث :

في إطار السعي للإجابة عن الاشكالية المطروحة تم التقسيم هذه الدراسة إلى فصلين:  
الفصل الأول يوضح مفاهيم عامة حول الحوافز و الأداء من تعريفها وانواعها ومراحل تصميمها إلى أهم النظريات المفسرة لها و دراسات سابقة ، و الفصل الثاني: الدراسة الميدانية وهو عبارة عن دراسة حالة مؤسسة باتيميتال" حول أثر الحوافز في تحسين أداء العمال وهذا في محاولة لسحب الاطار النظري للدراسة على الممارسة الميدانية.

أما خاتمة الموضوع فعرضت أهم النتائج المستخلصة من البحث و كذا التوصيات اللازمة الدور الحوافز في تحسين أداء العمال في مؤسسة باتيميتال.



# الفصل الأول

الاطار النظري للحوافز و الأداء و

الدراسات السابقة

**تمهيد :**

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

لهذا سنحاول في هذا الفصل التطرق وباختصار إلى دور الحوافز في رفع أداء العمال، وكذا الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي :

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الحوافز
- المبحث الثاني : ماهية الأداء
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة

### المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الحوافز

يتناول هذا البحث المفاهيم النظرية للحوافز التي تعتبر وسيلة مهمة في زيادة الأداء العمال في أي مؤسسة و التي تدفع بهم الى رفع أدائهم .

### المطلب الأول: الحوافز تعريفها وطبيعتها و أنواعها

في هذا المطلب سنتطرق الى حوافز و أنواعها و مدى أهميتها و الهدف منها و النظم الخاصة بها كما تطرقنا الى بعض نظرياتها.

### أولاً: تعريف الحوافز

أجمع علماء النفس على أنه يقصد بكلمة "الحافز": الباعث والمنبه للسلوك، لما يمكن أن تستعمل كلمة الحافز لتعني كذلك "الدافع" ودوافع السلوك ما هي إلقاء قوى دافعة تؤثر في تفكير الفرد وإدراكه للأمور والأشياء كما أنها توجه السلوك الإنساني نحو الهدف الذي يشبع حاجاته ورغباته.

وقد اختلفت آراء الباحثين والمهتمين بدراسة التحفيز في وضع تعريف موحد لمفهوم التحفيز، إلا أنه جميعها لا تخرج من الإطار المفاهيمي العام له حيث تدور إليها حول تعاريف نذكر منها:

1. الحوافز في اللغة: الحافز في اللغة من الفعل الثلاثي حفز، يقال حفزه حفزاً أي دفعه من خلفه بالسوق أو غيره، ويقال حفزه إلى الأمر حثه عليه<sup>1</sup>.

2. اصطلاحاً: أما تعريف الحوافز اصطلاحاً فهناك عدة تعاريف عديدة منها: "الحوافز هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكنه الحصول عليها أو استخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو أنشطة محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته ويحقق أهدافه"<sup>2</sup>.

ويعرف "أحمد ماهر" الحوافز بأنها "العائد الذي يحصل عليه العامل كنتيجة للتميز في الأداء"<sup>3</sup>.

أما "علي السلمي" فيعرفها بأنها "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوة المركبة في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته"<sup>4</sup>.

ويعرف "حسن إبراهيم بلوط": "التحفيز أهم النشاطات والأساليب التي يستخدمها المدير لاستحالة الأفراد، وكسب ولائهم وحثهم على تحقيق أهداف مؤسسية عدة"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - زهير نعيم الصباح، عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2008، ط1، ص30.

<sup>2</sup> - روبرت باكال، ترجمة: موسى يونس، تقييم الأداء، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض (جدة)، 1999 ص18.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية - مصر، ط1، 2007، ص347.

<sup>4</sup> - علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط3، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 1995، ص300.

<sup>5</sup> - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت - لبنان، 2002،

"الحوافز هي التي بإمكانها سد حاجة معينة لدى الأفراد"<sup>1</sup>.

"الحوافز هي مجموعة القوى التي تجعل الفرد يتصرف أو يتفاعل مع قوة معينة"<sup>2</sup>.

من التعاريف السابقة يتبين لنا أن الحوافز مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالإدارة وكيفية تأثيرها على عاملها لرفع معنوياتهم وبالتالي رضاهم وتوضح كذلك درجة استيعاب وتقبل الحافز وفعاليتها يتعلق بحاجة ورغبة العامل لهذا الحافز فكلما زادت حاجته إلى هذا الحافز زادت رضاه عن عمله وبالتالي زيادة الإنتاج، ومن خلال ما سبق يمكن صياغة التعريف الإجرائي التالي:

الحوافز هي مجموعة الأساليب المعتمدة والعوامل المتوفرة في إدارة المنظمة لإثارة عاملها واستنهاض هممهم لكي يغيروا من سلوكهم وتصرفاتهم للوصول إلى أهداف المنظمة المسطرة وكذلك من أجل إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم.

### ثانياً: طبيعة الحوافز

الحفز متغير وسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة ويؤثر على سلوك الفرد، وعلى هذا الأساس فإن الحفز متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به لكن يمكننا استنتاجه من السلوك، فمن طريق ملاحظة سلوك الفرد أثناء قيامه بعمل ما يمكن الاستنتاج فيما إذا كان محفوزاً أم لا وذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل وهنا تقاس مؤشرات عرضية للحفز وليس الحفز نفسه فلو لاحظنا أن عاملاً ينتج أكثر من الآخر يستنتج بأن هذا العامل محفوزاً والاستنتاج هنا تتم بطريقة غير مباشرة.

يتفق العلماء السلوكيون بأن كل أنواع السلوك قابلة للحفز وأن هناك أسباب معينة تؤدي بالفرد للقيام بعمل معين أو سلوكه بطريقة معينة وهذا يعني أن السلوك الإنساني مصمم لتحقيق أهداف معينة وهي الرغبة في إشباع حاجات معينة<sup>3</sup>.

### ثالثاً: أنواع الحوافز

#### 1. الحوافز من حيث طبيعتها وفعاليتها

##### -الحوافز من حيث طبيعتها

\*الحوافز المادية: يعني الحفز المادي تقديم شيء مادي للفرد لحفزه نحو الارتقاء بأدائه، يكون إما على شكل دعم مادي أو زيادة في الأجر، أو تقديم نسبة من الأرباح أو من المبيعات أو على شكل أجور إضافية، وقد كانت المدرسة الكلاسيكية تؤمن بأن الحوافز المادية هي الطريقة الوحيدة لتحفيز العامل وقد لا تكون المسيلة

<sup>1</sup> - G.R. Terry & S. Franklin, **management principals Economisa, Paris, 8th ed, Economica, Paris, France** 1988, p 347.

<sup>2</sup> - P. Simon, **Healing Hymain T1 Agency arc, ed, Montreal Montreal Montreal, 1979, p 137.**

<sup>3</sup> - هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة و وظائفها، ط1، عمان، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان ، 2012، ص146

المناسبة لتحفيز كل العاملين فالتحفيز المادية يكون مجديا للذين لديهم عوز مادي، وللعاملين في المستويات العليا، بينما العاملين الذي يمتازون باليسر المادي، لا تحفزهم المادة أو النقد، والحوافز المادية تكون على شكلين هما<sup>1</sup>:  
\***حوافز نقدية:** وهي عبارة عن مبلغ نقدي يقدم للعامل إما بصورته البسيطة كتقديم مبلغ نقدي، أو على شكل زيادة في الأجر، أو تقديم نسبة من الأرباح.

\***الحوافز العينية:** وهي تقديم جزء مما تنتجه للعاملين، أو تقديم أشياء عينية للعاملين تساعد في أمور معيشتهم.

- **الحوافز المعنوية:** الحوافز المعنوية وسيلة جيدة لتحفيز العاملين في المستويات الإدارية العليا، والعاملين ذوي الأحوال المادية الميسورة، وتكون الحوافز المعنوية إما على شكل كتب ثناء وشكر، أو على شكل شهادات تقدير، وقد تكون على شكل ترقية، أو نقل العامل إلى مركز مهم وله سلطات أكبر، أو على شكل أوسمة أو ميداليات، أو على شكل منح العامل لقب معين.

- **الحوافز المادية والمعنوية في آن واحد:** هناك بعض الحوافز مادية ومعنوية في آن واحد، مثل الترقية والترقية عادة تستحق زيادة في الراتب أو الأجر، فإذا اقترنت الترقية بزيادة في الأجر، أصبحت حافز مادية ومعنوية، ولذلك النقل إلى وظيفة أهم إذا اقترنت ذلك بزيادة في الأجر تكون حافزا مادية ومعنوية في آن واحد أيضا.

#### - الحوافز من حيث فعاليتها

وفي هذا النوع ينظر إلى الحوافز من حيث جاذبيتها وكذا اتجاهها إلى<sup>2</sup>:

-**الحوافز الإيجابية " positive motivation "**: وهي تلك المستخدمة في اتجاه إيجابي يحفز العمال عن

طريق تشجيعهم للقيام بأعمال معينة وذلك بزيادة المزايا والخدمات المقدمة قصد إشباع حاجاتهم.

كما يحقق استخدام هذه الحوافز تهيئة الجو المناسب والملائم للعمل أو البحث عن الوسائل التي تساعد العاملين وتشجيعهم على سرعة الإنجاز ورفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء وأخذها لاتجاه إيجابي يرضي العاملين وذلك من خلال توفير فرص الترقية والتقدير والكسب المادي للأداء الجيد أو بتقديم شيء للفرد مثل: الحوافز المادية النقدية والثناء والمدح، المعرفة والإبلاغ بالنتائج المشاركة المضمونة.

وتستخدم الحوافز المادية والاستقرار الوظيفي في كثير من الحالات حيث تفترض الإدارة أنهما يشكلان ما يتوقعه الأفراد من العمل، ولكن الحوافز غير المالية والثناء والتقدير والحرفة والإخبار بالنتائج والمشاركة التي ترقى إلى مستوى الحوافز المالية ولحفز السلوك في الاتجاه المرغوب نحو الأهداف بالنسبة للإدارة والعاملين.

<sup>1</sup> - هاني خلف الطراونة، مرجع سابق ، ص 156.

<sup>2</sup> - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و التوزيع، الجزائر، 2011، ص ص 143، 144.

-الحوافز السلبية negative motivation: وهي تلك الحوافز التي تستخدمها المؤسسة أو إدارة العاملين، وذلك من أجل ضمان الإنتاج وأداء العمل في مشكله الطبيعي وتشمل هذه الحوافز مجموعة من العقوبات والتهديدات لمدح التغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب. ومن أمثلة هذا النوع نجد: التأنيب، التوبيخ، تخفيض الأجر، التنزيل الوظيفي. ويرعه الكثير من المشرفين بأن العقاب أو التهديد أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين، وقد يكون مفيد أكثر من غيره من الوسائل، وحافز قويا لتقويم الفرد السلوكي، وأحيانا يكون مسببا لخوف الفرد بدرجة لا يمكن الاستجابة بطريقة جيدة للتعليمات والمقترحات وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة نحو العمل<sup>1</sup>.

المطلب الثاني : أهمية الحوافز و أهدافها.

أولا: أهمية الحوافز

تعتبر الحوافز أداة مهمة في أيدي القيادات الإدارية في أي منظمة حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المنظمة وطموحاتها ونحو الإنتاجية وعملياتها ومن أهم ما يمكن أن تقوم به الحوافز<sup>2</sup>:

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية، الأمر الذي ينعكس على زيادة إنتاجيتهم وتعزيز إنتمائهم وعلاقتهم مع المنظمة وإدارتها ومع أنفسهم.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها، وتعزيز التناسق بينها، بما ينسجم وأهداف المنظمة وتطلعاتها، وقدرتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافها.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه.
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة لا وجود لها في صفوف العاملين.
- تنمية الطاقات الإبداعية الأهداف المنظمة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم ولسلامة عملية التحفيز ونجاحها في الإلمام الجيد بمنظومة الاحتياجات والدوافع التي تحكم سلوك كل فرد مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين الأشخاص.

ثانيا: أهداف منح الحوافز

إن أحسن أساس تمنح من أجله الحوافز هو الأداء المتميز، إلا أنه لا يمنع هذا من وجود معايير أخرى تختلف من حيث درجة الأهمية، مثل المجهود والأقدمية والمهارة.

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص 251. 254.

<sup>2</sup> - الهاشمي لوكياء: السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2006، ص155

-الأداء "Performance": إنه مفهوم الأداء مرتبط بمفهومي الكفاءة والفاعلية إذ تشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى، أما الفعالية فتشير إلى الأهداف المتحققة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف<sup>1</sup>. وفي بعض الحالات وهي يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة، أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر يعتبر الأداء فوق العادي (أو التميز في الأداء) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

-المجهود "Effort" : يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية.

أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة، وقد يمكن الأخذ في الحسبان ومكافأة المجهود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء، ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثير من معيار الأداء (أو الناتج النهائي)، لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

- الأقدمية "Seniority": ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير الأحد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية، وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

- المهارة "Skills": بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص أو إجازات أو دورات تدريبية، وكما تلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: نظام و نظريات الحوافز

#### أولا: نظام الحوافز.

ليس من السهل تصميم نظام للحوافز، كما انه لا يمكن أن تقتبس نظاما من منظمة أخرى، فالنظام السليم للحوافز يجب أن يكون على مقياس المنظمة، وهذا يعني انه يتناسب مع أهداف المنظمة واستراتيجيتها، وطبيعة العمل فيها وشكل العاملين فيها ويناسب أيضا طبيعة الأداء وطريقة قياسه، كما يجب أن يتناسب مع ميزانية الحوافز والأجور في المنظمة. وعدم الأخذ بالحسبان هذه الاعتبارات يحيل نظام الحوافز إلى كارثة أو نظام فاشل، ويصل الأمر إلى أن عدم وجوده قد يكون أفضل من وجوده، وعليه يجب تجنب أسباب فشل نظام الحوافز

<sup>1</sup> - سهيلة محمد العباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، مصر ، 2006، ص 37.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق ، ص ص 350، 351.

ويتم تصميم نظام الحوافز خلال عدة مراحل لضمان نجاحه واعطائه للنتائج المرجوة، وهذه المراحل هي كالتالي<sup>1</sup>:

**- تحديد هدف النظام :** تسعى المنظمات إلى تحقيق أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز لابد أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات أو تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو زيادة الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.

ولتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز)، فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم الأنشطة، القطاعات، الإدارات، المراكز، الفروع، الأقسام وكما نرى نظام جزئي لرجال البيع وذلك لرجال الإدارة العليا، وآخر لمكافأة الأعمال المكتبية، فعلى النظام أن يغطي كل المستويات وكل الوحدات بقدر الإمكان

وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل، وذلك داخل كل وحدة تنظيمية انتقالاتا من الإدارة العامة إلى الإدارات والى الأقسام وصولا إلى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف، وهذا يحقق أيضا مبدأ المشاركة في وضع النظام.

**- دراسة الأداء :** تسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي. إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي<sup>2</sup>:

**- وجود وظائف ذات تصميم سليم:** أي بها عبء كامل للعمل، فلا المهام أكثر ولا هي أقل مما يجب، و أن الوظيفة محددة وواضحة ومفهومة المعالم، وذات بدايات ونهايات معلومة وذات عمليات ونواتج واضحة.

**- وجود عدد سليم من العاملين:** فلا الأعداد أكثر ولا هي أقل مما يجب عليه، وإذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة، هل أعمالهم على سبيل التشابه أو التابع أو التكامل؟

إن الإجابة على هذا السؤال قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى الجماعي في الحوافز، فمثلا إذا كان العاملون يؤدون وظائف متتابعة ومتكاملة وبها نوع من الاعتمادية، فيجب أن يكون النظام جماعيا، وذلك مقارنة بالأعمال المتشابهة والمنفصلة (كالإنتاج والتي قد تقترح نظاما فرديا للحوافز.

**- وجود طرق عمل سليمة:** ويعني وجود لوائح و خطوات كاملة للعمل، وأساليب للأداء والاتصال وخطوات للحصول على مدخلات العمل، وخطوات للمراحل والعمليات، وأيضا لنواتج العمل.

**- وجود ظروف عمل ملائمة:** ويعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء، وذلك من حيث التجهيزات والأدوات والإضاءة والحرارة والتهوية والمواصلات وغيرها.

<sup>1</sup> - سهيلة محمد العباس، مرجع سابق ، ص 56.

<sup>2</sup> - صباح بشوناس، النمط القيادي و تأثيره على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمستشفى بشير بن ناصر بسكرة، رسالة دكتورا في علوم

التسيير تخصص تسيير مؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008-2007، ص 3.



- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل: فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه، ويفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء أو مؤشرات انجاز، وهي قد تأخذ الشكل التالي<sup>1</sup>:
- \***كمية العمل** : مثل عدد الوحدات المنتجة، وعدد الفواتير التي تم مراجعتها، والمبالغ التي تم تحصيلها، وعدد الرحلات، وغيرها، وكلها يمكن نسبتها إلى فترة زمنية معينة مثل الساعة، أو اليوم، أو الشهر، أو السنة.
- \***جودة العمل** : مثل عدد الوحدات المعيبة أو عدد الوحدات السليمة، وحجم المردودات، وحجم الديون.
- \***التدرج والترتيب**: ويقصد بالتدرج أن يتسم القياس بنوع تقديري وحكمي مثل (ممتاز، وجيد جداً، وجيد، ومقبول، وضعيف).
- **تحديد ميزانية الحوافز**: ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية<sup>2</sup>:
- **قيمة الحوافز والجوائز** : وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز. وتتضمن بنوداً جزئية مثل: المكافآت، العلاوات، الرحلات الهدايا، وغيرها.
- **التكاليف الإدارية**: وهي تغطي بنوداً مثل: تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته، واجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام.
- **تكاليف الترويج**: وهي تغطي بنوداً مثل: النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية، والمراسلات، وخطابات الشكر، والحفلات وخلافه.
- 1- وضع إجراءات النظام وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعنى بتسجيل الأداء، وحساباته ونماذجه واجتماعاته، وأدوار المشاركين فيه، وأنواع الحوافز، وتوقيت تقديم الحوافز، وفيما يلي شرح الأهم الإجراءات<sup>3</sup>.
- **تحديد الأدوار**: وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض، ورفع تقارير إلى جهات محددة (مثل مدير نظام الحافز، أو مدير الموارد البشرية، أو الرؤساء المباشرين)
- الاعتماد أو إقرار أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينين.
- تحديد ادوار الرؤساء الأعلى، ومدير الحوافز، ومدير إدارة الموارد البشرية، وذلك من اجل الاعتماد أو الموافقة أو التعديل أو المناقشة.
- **الاجتماعات**: قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز ،أو قسم الحوافز، أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين، ويحتاج الأمر إلى تحديد المجتمعين ودورية الانعقاد.

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، بيروت- لبنان، 1986، ص 50.

<sup>2</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر، 2003-2004، ص 3.

<sup>3</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 65.

- توقيت تقديم الحوافز: هل هي شهرية أو ربع سنوية أو نصف سنوية أو سنوية؟ أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة؟ وهل تقدم في مناسبات معينة؟
  - نوع الحوافز: هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء، كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياج من يتلقاها، والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.
  - النماذج: وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي، ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.
- ثانيا : نظريات الحوافز

عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز ويمكن أن نميز بين نظريات أو مراحل تطور الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز وهذه المراحل كما يلي<sup>1</sup>:

### 1. النظرية الكلاسيكية

نبعت هذه النظرية أساسا من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها "فريدريك تايلور" الذي يعتبر مؤسس هذه النظرية وترتكز هذه النظرية أساسا في مجال الحوافز على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات وأن العامل بطبيعته يسعى دائما لزيادة أجره وتطبيقا لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره<sup>2</sup>.

وتعتبر نظرية "تايلور" بداية التطور مفاهيم وأسس الإدارة وكانت مساهماتها ثورة على بعض المفاهيم السائدة وانطلاقة نحو المزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المنظمات المختلفة. وقد بنى الفريدريك تايلور نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضين أساسين هما

- أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج.
- أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

### 2. نظرية العلاقات الإنسانية

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل في داخل المنظمة. وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين، لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب أن لا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية وترتكز هذه النظرية على ثلاثة أنشطة إدارية رئيسية هي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني و أثره على الأداء دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج (TINDAL) المسيلة ، أطروحة مقدمة لنيل

شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص 108.

<sup>2</sup> - الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني و أثره على الأداء دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج، ص 86

<sup>3</sup> - الطاهر مجاهدي، مرجع سابق ، ص 88

- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.
- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدي القدرات العاملين من خلال المشاركة في نشاطات المنظمة.
- تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين.

### 3. نظرية الحاجات الإنسانية:

مؤسس هذه النظرية هو "أبراهام ماسلو" وهي من أكثر النظريات شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، وتركز هذه النظرية على ضرورة التعامل مع الحاجات والدوافع المختلفة الكامنة في ذات الفرد حيث أن التعرف هو<sup>1</sup>:

- الحاجة إلى تحقيق الذات
- الحاجة إلى التقدير
- الحاجات الاجتماعية
- حاجات الأمن والسلامة
- الحاجات الفسيولوجية

### 4. نظرية العاملين

الفضل في تأسيس هذه النظرية يرجع إلى "فريدريك هيرزبيرج" وزملاءه حيث توصلوا إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية وأنهما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة، وقد وجدوا أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحة ومناسبة للعمل، كما توصلوا إلى أن رضا الفرد عن عمل ما إنما يعود إلى العمل، ويرى "فريدريك" أن الإنسان لن يشعر بالرضا إلا إذا تحققت له جميع وسائل الإشباع المختلفة من عوامل صحية وبيئية ومادية، وهذا الإشباع يمنع الاستياء وشعور العامل بالتعاسة، ومحددات الرضا التي اصطلح على تسميتها العوامل الحافزة هي الإنجاز والاعتراف والتقدير وطبيعة العمل والترقية وزيادة المسؤوليات وهذه العوامل الحافزة تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء جيد ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة، أما محددات عدم الرضا اصطلح على تسميتها بالعوامل الوقائية وهي سياسة الإدارة والإشراف والعلاقات الشخصية والراتب أو الأجر وظروف العمل والأمن الوظيفي والمستوى الاجتماعي وتعمل هذه العوامل الوقائية على مساعدة الفرد على الانتماء لعمله، وأن هذه العوامل تساعد على النمو النفسي السوي الذي يساهم بدوره في تحقيق الرضا الوظيفي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق ، ص 12

<sup>2</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق ، ص 71.

### 5. نظرية التوقع

مؤسسها هو " فيكتور فروم" وتركز نظريته على عامل التوقع كأساس في حاجات ودوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنساني لذا فإن عنصر الترقب والتوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملاً قوياً في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه، فإذا توقع الإنسان أنه سيحصل على إشباع معين خلال فترة مستقبلية فإنه سيظل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة، أما إذا لم يتوقع الإشباع المطلوب من هذا السلوك الظروف معينة فإن ذلك قد يؤدي به إلى إلغاء هذا السلوك والتوقف عنه<sup>1</sup>.

### 6. النظرية اليابانية (z)

قام "وليم أوشي" بتطوير منظور آخر للتحفيز، وتفترض النظرية (z) أن الإدارة الجيدة هي التي تحتوي وتحتضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم، كما لو كانوا أسرة واحدة.

وتدعو هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأدنى في هرم ماسلو" من خلال الاهتمام برفاهية العامل، كما أنها لا تؤدي إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار، هذا وبالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية، ويعتقد المديرون الذين يتبنون النظرية (z) أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالذات والشعور بالانتماء يراعون ضمائرهم أثناء أداء مهام وظيفتهم، كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المنظمة بحماس أكبر .

### 7. نظرية الإنجاز

يرجع الفضل في تأسيس هذه النظرية إلى "ديفيد ماكلياند" حيث تشير المفاهيم الأساسية لهذه النظرية إلى أن الحاجات الإنسانية بطبيعتها نسبية الاستقرار، فطاقة الإنسان الداخلية الكامنة تبقى ساكنة حتى يأتي مثير أو عامل ما يحركها أو يثيرها، ويعبر عن هذا العامل أو المثير عادة بالحافز الذي يعتبر ترجمة لهدف معين، إذ أن تحقيق هذا الهدف من قبل الفرد يؤدي إلى إشباع الحاجة التي أثارها لديه وشكلت بالتالي الدافعية للعمل وترى هذه النظرية أن الفرد لديه ثلاث حاجات رئيسية وهي:

- الحاجة إلى القوة:
- الحاجة إلى الإنجاز
- الحاجة إلى الانتماء

<sup>1</sup> - الطاهر مجاهدي، مرجع سابق ، ص98.

## 8. نظرية Y-X

يرى " دوجلاس ماكريجور" مؤسس هذه النظرية أن الفئة الأولى من المديرين (X) تنظر إلى العامل نظرة متشائمة سوداوية وغير إنسانية، حيث يرون في الأجور والمرتبات والحوافز أنها لا تخرج من كونها (الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها في مقابل أدائه) وبالتالي فإن التواني في العمل يحول هذه الوسائل إلى العصا) التي يمكن للإدارة استخدامها للضغط على العاملين، وعليه لكي تتمكن الإدارة من القيام بأعمالها يجب عليها أن تتخذ وسائل العنف والتهديد المستمر والإشراف والرقابة المحكمة، وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية (X). أما المديرين (Y) الذين يمثلون الفئة الثانية فتتنظر إلى العامل نظرة متفائلة وإنسانية حيث يرون ضرورة تحرير الفرد العامل من الرقابة المباشرة وإعطاءه الحرية لتوجيه أنشطته وتحمل المسؤولية فيما تتطلب الأخذ بمبدأ اللامركزية وتفويض السلطات للمرؤوسين ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وهذا هو جوهر فلسفة Y .

المبحث الثاني : ماهية الأداء .

المطلب الأول: تعريف الأداء و أهميته

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي

ليس ثمة اتفاق بين الباحثين والممارسين حول تعريف الأداء فقد عرفه "قاموس أكسفورد" بأنه "تنفيذ الشيء المطلوب" كما أن هناك من يعرفه بأنه "درجة إنجاز وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة".

ويعرف "أحمد صقر عاشور" الأداء تعني بأداء الفرد العمل قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله<sup>1</sup>.

أما "توفيق عبد المحسن" يرى أنه "يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة"<sup>2</sup>.

ويمكن من خلال ما سبق صياغة التعريف الإجرائي التالي<sup>3</sup>:

الأداء هو مجموعة من الأنشطة والوظائف المختلفة التي يقوم بها العامل أثناء قيامه بعمله، داخل إطار تنظيمي يحوي على مستويات تنظيمية بمواصفات خاصة محددة في الهيكل التنظيمي، المحكوم بنسق من القيم والمعايير التي يستند إليها لتوجيه ضبط سلوك شاغل المنصب، وتحديد طرق إنجازه من أجل تحقيق أهدافه الشخصية وأهداف المؤسسة عامة<sup>4</sup>.

ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها<sup>5</sup>:

1. تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود، وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة حقق أهدافها وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل العنصر البشري وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، بيروت -لبنان، 1986، ص 50.

<sup>2</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر، 2003-2004، ص 3.

<sup>3</sup> - الطاهر مجاهدي، مرجع سابق، ص 108.

<sup>4</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، مصر، 1998 ص35

<sup>5</sup> - عبد الله جاد فودة، الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء الوظيفي، بصائر المعرفة، مصر، 2 ص82.

وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل كلفة وأكثر ربحاً.

2. للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطها بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور

- مرحلة البقاء والاستمرارية مرحلة الاستقرار

- مرحلة السمعة والفخر

- مرحلة التميز

- مرحلة الزيادة إذ أن قدرة المنظمة على تخطي ما من مراحل النمو والدخول في أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً للقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة.

3. كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

### ثالثاً: محددات الأداء الوظيفي

تسعى كل المنشآت إلى زيادة إنتاجها وذلك من خلال توفير الأجواء المناسبة والملائمة التي تجعل العامل أحسن أداء لعمله.

أداء الأفراد العاملين يمكن تحديده من ثلاثة عوامل رئيسية تطرق إليها أحمد صقر عاشور خلال تعريفه للأداء، حيث يرى "أن أداء الفرد في العمل هو محصل التفاعل دافعيته للأداء مع قدرته على الأداء وإدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي".

ويمكن صياغة هذا التعريف في المعادلة التالية:

$$\text{الداء} = \text{الدافع} \times \text{القدرات الإدراك}$$

ومعنى هذا إن كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة، إنما من خلال امتزاجه بالعاملين بالآخرين فإثر الدافعية على الأداء لا تحدد بدرجة الدافعية وحدها إنما بمستوى درجة العاملين الآخرين المتمثلين في القدرات والدافعية.

ومن أجل فهم المعادلة السابقة نتطرق إلى كل عامل على حدى.

**الدافع:** يعرف الدافع على أنه "القوة الحقيقية التي تجعل الإنسان يقوم بنشاط أو آخر يتابع القيام بهذا النشاط".

كما يعرفه موارى بأنه "عبارة عن عامل داخلي يستثير سلوك الإنسان ويوجهه ويحقق في التكامل ونحن لا نملك أن نلاحظ مباشرة وإنما نستنتج من سلوكه أو نفترض وجوده حتى يمكننا من تفسير سلوكه".

من خلال هذا التعريف الأخير الذي أبرز بوجه جلي أن الدافع هو عامل داخلي لا يمكن ملاحظة ولا قياسه وهذا ما جعله محل اختلاف العلماء في تحديد مفهومه ودرجة تأثيره على أداء الفرد.

**القدرات:** القدرة ليست متغيراً وحيداً يؤثر في كل مجالات الأداء وإنما هي عامل من متغيرات عديدة

ويتفاوت أثرها على الأداء بتفاوت طبيعة الأداء، ومتطلبات القدرات اللازمة له<sup>1</sup>.

ويعرف "محمد عثمانى نجاتي" القدرات على أنها "القدرة على الأداء سواء كان هذا الأداء متعلق بحركات

متناسقة معقدة أو بنشاط عقلي رمزي، أو بأي نوع آخر عن السلوك".

ويعرفها "عبد الرحمان عيسوي" أنها "القدرة على أداء عمل معين سواء كان عملاً حركياً أو عقلياً، ويشير

إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من الأعمال فهي مرتبطة أيضاً بالسرعة والدقة في الأداء وليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين القدرات المكتسبة والقدرات الفطرية"<sup>2</sup>.

**إدراك الدور:** ويعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله

والشعور بأهميته في أداءه.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الاتقان في كل مكون 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 يكون موجهاً في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم

مستوى أدائه بأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم "اللازم لكنه

كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضاً منخفضاً وبطبيعة الحال أن أداء الفرد

أيضاً منخفضاً وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر<sup>3</sup>.

من خلال كل هذا يمكننا القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله

وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبراته ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

### المطلب الثاني: عناصر ومعايير الأداء الوظيفي

<sup>1</sup> - سعيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، امصر، 2005.

<sup>2</sup> - سعيد محمد جاد الرب، المرجع السابق ص98.

<sup>3</sup> - كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 1997، ص97.



### أولاً: عناصر الأداء الوظيفي

هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء بدونها لا يمكن وجود أداء فعال في المنظمة، وذلك يعود إلى أهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في تلك المنظمات ومن هذه العناصر:

1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشتمل المعرفة بالمهارات المهنية والمعرفة الفنية، والخلفية العامة عن الوظيفة، إلى جانب المجالات المرتبطة بهذه الوظيفة.

2- **نوعية العمل:** وتشتمل عدة جوانب هامة مثل: الدقة والنظام والالتقان والبراعة، والتمكن الفني في هذا العمل، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل، وعدم الوقوع في الأخطاء.

3- **كمية العمل :** ويقصد بها حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

4- **المثابرة والثوق:** ويدخل فيها الثقافي، والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية، وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه.

من خلال ما سبق نستنتج أن عناصر العمل تتمثل بطبيعة العمل وأنشطة وبالعامل وقدراته وطبيعة البيئة أو السياق التنظيمي للعمل ويلخصها عدد من الباحثين في العناصر التالية: - كافية العامل: وهي ما لدى العامل من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تتمثل الخصال الأساسية التي تنتج أداء فعالاً يقوم به العامل.

- **متطلبات العمل:** تشتمل المهام والمسؤوليات والأدوار التي يتطلبها القيام بأداء واجبات هذا العمل.

- **بيئة التنظيم،** وهي تتضمن العوامل الداخلية والخارجية.

على الأداء الفعال التنظيمي وهيكله، أهدافه ويقصد بالعوامل الداخلية التي تؤثر وموارده ومركزه

الاستراتيجي المستخدمة.

مشابه يشار إلى عناصر الحكم على الأداء فيما يتعلق بالجوانب وفي تصنيف التالية<sup>1</sup>:

- **العامل:** من حيث ما يحمله من معلومات اتجاهات وقيم ودوافع الإنجاز .

- **الوظيفة:** من حيث أنها تشمل المهام والمسؤوليات والأدوار التي يتطلبها القيام بأداء واجبات هذا العمل، فضلاً عن وجود التغذية الراجعة للموظف لتطوير مستوى عمله.

- **الموقف:** يقصد به البيئة التنظيمية من حيث مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

### ثانياً: معايير الأداء الوظيفي

إن معيار الأداء عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أنه يصل إليها

الموظف الذي يؤدي عمل معين، حيث يعد معيار الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتواصلون بها إلى أفضل مستوى للأداء، وفي الوقت نفسه التعرف على أوجه

<sup>1</sup> - يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، وهاشم فوزي العبادي، ادارة الموارد البشرية، دار الواروق، الأردن، 2006، ص 85

القصور التي تشوب الأداء، والهدف من وضع معايير للأداء هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة، وتتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي<sup>1</sup>:

1- الجودة: ترتبط الجودة بجميع نشاطات المؤسسة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل، فالجودة من هذا المنطلق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، لذلك يفضل وجود مرجع وثائق لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن ضرورة الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، والأهداف والتوقعات.

2- الكمية: يقصد بها حجم العمل المنجز، وبهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانيات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدرتهم وإمكاناتهم لن ذلك يعني بطئ الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.

3- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة لتجديد أو التفويض، فهو رأسمال وليس دخلا، مما يحتم استغلاله الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأن يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة "قالوقت أغلى من الذهب لأنه لا يقدر بثمن" ويعد أحد خمس موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي: الموارد المعلومات، الأفراد، الموارد المالية بالإضافة إلى الوقت الذي يعد أكثر أهمية.

4- الإجراءات: هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر بيان توقي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ مهام لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقف ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف.

المطلب الثالث: مؤشرات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: مؤشرات الأداء الوظيفي<sup>2</sup>

1. التغيب: يشير مصطلح التغيب عن العمل إلى الحالة التي تنشأ عن عدم حضور شخا ما إلى العمل رغم أنه مدرج ضمن جدول العمل، وكون هذا الشخص في إجازة رسمية أو في عطلة مرضية فإن هذا لا يعتبر تغيباً

<sup>1</sup> - محمد بن على المناع، مرجع سابق، ص 77.

<sup>2</sup> - محمد بن على المناع، مرجع سابق، ص ص 73-75.

ويمكن حساب معدل التغيب بقسمة عدد الأيام التي تغيب فيها العامل على عدد أيام العمل الفعلية علما بأن المعدل الشائع للتغيب في المنظمات يتراوح ما بين 3% إلى 6% باعتباره معدلا عاديا للتغيب وإذا زاد المعدل عن 6% يعد أحد المؤشرات السلبية لفعالية القيادة الإدارية

2. دورات العمل : يعتبر دوران العمل من المفاهيم والموضوعات التي أصبحت تحتل مكانا بارزا بين موضوعات الدراسات السوسولوجية في مجال الصناعة، فمصطلح دوران العمل يستخدم الإشارة إلى تحركات العمال وتنقلاتهم داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى<sup>1</sup>.

ومن هذا التعريف نستشف أنه دوران العمل يشير إلى تحركات العمال من عمل لآخر داخل المنظمة الصناعية أو تحركاتهم من منطقة إلى أخرى، وقد حدد "بريس" ثلاث مصطلحات يمكن أن ينظمها مفهوم دوران العمل وهي: "الحراك، الهجرة، التعاقب".\*

3. الإنتاجية: إن الحديث عن الإنتاجية لا يهتم فقط القائمين بإدارة مصنع معين أو المشتغلين في صناعة معينة، بل أنه يمس الكيان الاقتصادي في بلد معين، ويتصل اتصالا مباشرا بالرفاهية الإنسانية ومستوى معيشة السكان، ولما كانت الإنتاجية من الأهداف الأساسية لكل مصنع ولكل صناعة حيث تؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج القومي\*

4. التحكم التكنولوجي: على غرار المؤشرات السابقة، يعتبر التحكم التكنولوجي أحد المتغيرات الهامة المحددة لفعالية الأداء، فمع التغيرات التنظيمية التي تبحث عن التكنولوجيا الحديثة التي تعمل على تحقيق البيئة التنظيمية للمؤسسة في ظل التطورات الاقتصادية تبرز مهمة تكيف العامل مع الآلات المستخدمة وطرق العمل فالخبرة وحدها لا تكفي أمام قلة المهارات والخبرات الناتجة عن انعدام العملية التكوينية والتي تعمل على ملائمة كفاءة العامل مع طرق العمل المستخدمة والتي تقتضي تقنيات حديثة في إطار تحويل نتائج المعارف العلمية إلى حقائق إنتاجية.

ويقصد بالتحكم التكنولوجي قدرة العامل على التحكم في وظيفته أي قدرته على التكيف والتلاؤم مع التطورات التي تحدث داخل المؤسسة<sup>2</sup>.

### ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

عدة يجب أن يأخذ المسؤولين في اعتبارهم عند تقييم الأداء المؤسسة ما، تشغيل عوامل قد تؤثر في الأداء ومن بينها<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - باري كشواي، ترجمة: معرض فرانكفورت، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، 2006، ط2 ص55.

\* بأحسن الوسائل الممكنة حتى يتحقق لنا أكبر كمية من السلع والخدمات بأقل تكاليف ممكنة وبأقل مجهود.

<sup>2</sup> - أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري، عمان (الأردن)، 2012 ص 35.

<sup>3</sup> - عبد الرحمان العيسوي، علم النفس المهني و الصناعي، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 108.

1. الاختلاف الموجود والملحوظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء فالمؤسسة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل.

2. وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج، إذ أن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمرا عاديا بل ومتطلبا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المؤسسة، ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات إذ يتوقف عليه ثبات وانسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه، ويسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العاملين انخفاضاً في معدل الإنتاج وعلى النقيض فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن تسبب تعجلاً ومعدلاً أعلى للإنتاج، مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائماً، ويتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي.

3. التحسينات التنظيمية والإجراءات ذات أثر مباشر على الأداء يتوقف معدل الإنتاج على عدة عوامل منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية فالتعديل التنظيمي مثلاً الطي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغيير في معدل الإنجاز، وماكنة العلمية واليدوية حل الآلة محل الأعمال اليدوية، ترتب ارتفاع واضحاً في معدل الإنتاج<sup>1</sup>.

- **العوامل البيئية:** هناك بعض العوامل خارج نطاق السيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية موجودة بالفعل ويجب النظر إلى هذه العوامل على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والإنجاز من بين هذه العوامل نذكر الظروف المادية، الإضاءة، الضوضاء، الحرارة، ترتيب الآلات وغيرها.

- **التوجيه والإرشاد:** كان الاعتقاد السائد في الماضي أنه لا توجد علاقة بين الشخصية والإنتاجية، إلا أن الدراسات الحديثة أثبتت عكس ذلك، وأقرت بأهمية العلاقة بين الظروف الشخصية للفرد وبين أدائه وإنتاجيته فالتوجيه والإرشاد عملية واعية ومستمرة وبناءة ومخططة، تهدف إلى مساعدة وتشجيع الفرد لكي يعرف نفسه ويفهم ذاته ويدرس شخصيته ويفهم خبراته، ويحدد مشكلاته وحاجاته ويعرف الفرص المتاحة، بالإضافة إلى التعلم والتدريب الخاص الذي يحصل عليه عن طريق رؤسائه

**المطلب الثالث: أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين**

**أولاً : الحافز في العمل**

منذ القرن التاسع عشر، نجد العلماء مثل "توماس هوبز" يتحدثون عن حقيقة الطبيعة البشرية وما تحتويه من ميول أو قدرات فطرية وقد كان "هوبز" ينظر إلى البشر على اعتبار أنهم كائنات إنسانية تسعى باستمرار نحو مصادر القوة وعوامل الربح، وينضبط سلوكها بشكل مباشر عن طريق دوافع المصلحة الشخصية المشتركة، وقد اعتد "هوبز" على هذه الأفكار التي تدور حول الطبيعة البشرية لكي يبرر عن طريقها آراءه الاجتماعية

<sup>1</sup> - جاري دسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض السعودية، 2003، ص 322.

والسياسية، وعلى الرغم من الاعتماد الشائع بين الناس بأن المال هو المدخل إلى السعادة مما يجعلهم يطالبون بمزيد من النقود، وخاصة كلما شعروا بأن هناك نقصاً في احتياجاتهم الضرورية، إلا أننا نسمع الناس يرددون أحياناً عبارة "ليس بالخير وحده يحيا الإنسان" مما يشير إلى أن النقود أو الحاجة المادية ليست هي الدافع الوحيد للعمل بل إن هناك دوافع أخرى غير مادية يهتم بها الناس وتؤثر في سلوكهم.<sup>1</sup>

ومما يؤكد أن الاحتياجات المادية ليست هي الدافع المثالي والوحيد للعمل، أننا نلاحظ أن بعض الناس قد يستمر في أعمالهم ولو لم تكن بهم حاجة إلى الضرورات المادية، وحتى ولو ضمنوا الأمن لأنفسهم وأبنائهم، وذلك لأنهم قد يحصلون من عملهم على مكافآت أخرى اجتماعية مثل الحصول على احترام الناس وتقديرهم إذ أن العمل يعتبر من أهم مصادر الحصول على المكانة الاجتماعية.

ليس هناك خلاف على أن العوامل الفنية في العمل لها تأثيرها الهام على الكفاءة الإنتاجية للمشروع ولكن مهما بلغت تلك العوامل الفنية من الدقة والكمال فمازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف في نهاية الأمر على الطريقة التي تؤدي بها الأفراد أعمالهم ولضمان حد معقول من الإنتاجية يتطلب الأمر ضرورة توفر عنصرين أساسيين في الأفراد القائمين بالعمل هما: القدرة على العمل، والرغبة في العمل.

وتكتسب القدرة على العمل عن طريق التعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم ويصقلها التدريب.

أما العنصر الثاني من عناصر الأداء، فهو الرغبة في العمل والتحفيز لأدائه وتتحدد الرغبة في أداء العمل عن طريق الظروف الاجتماعية والمادية المحيطة بالعمل، كما تتحدد باحتياجات الفرد ومدى ملائمة نوع العمل لميوله واتجاهاته.

أما الحافز على العمل فهو شيء خارجي يود في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص، تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها ومن ثم يمكن تعريف حوافز العمل بأنها "مجموعة العوامل أو الظروف التي تتوفر في جو العمل والتي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته"<sup>2</sup>.

ولتحسين أداء الفرد لا بد من تحفيزه، فالحافز في النهاية تلعب دوراً كبيراً في تحسين أداء الفرد العامل، فربط الحوافز بالأداء، مسلمة أساسية للمنظمات التي تعمل في ظل السوق الحر ولا تمثل هذه العلاقة أهمية على مستوى المنظمات فقط، ولكنها تمثل أهمية أيضاً على المستوى الفردي، فالأفراد سيحفزون للأداء أكثر إذا كان لديهم اعتقاد بأن مستوى أدائهم سيؤدي إلى حصولهم على المكافأة المرغوبة، لكن نجد أن الكثير من مدفوعات المنظمة لا تربط بين الأداء والحوافز وإنما يحصل عليها الفرد فقط لأنه ينتمي أو يميل بالمنظمة أو نتيجة

<sup>1</sup> - طلعت إبراهيم لطفى، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص ص 86، 87.

<sup>2</sup> - طلعت إبراهيم لطفى، مرجع سابق، ص ص 87-89.

أقدمية... كذلك بالنسبة للترقية التي لا بد أنه ترتبط بالأداء نجد أن الأفراد يحصلون عليها حسب الأقدمية أو قد يشغل المنصل بفرد خارج المنظمة لأن فرص الترقية قليلة أو نادرة حيث أن هذه المنظمات لا تربط الأداء بالحوافز.

وفي الأخير يمكن القول أن الإنسان في تقدمه ضمن عمله، ومواصلة العطاء وزيادة مستواه ورفع كفاءة إنتاجه كما ونوعاً، يجانب التدريب واكتساب الخبرة، يحتاج إلى حوافز العمل والتي تتمثل في الكسب المادي أو في الكسب المعنوي أو كلاهما معا بهدف حفز العامل وبالتالي دفعه إلى زيادة إنتاجه.

### ثانياً: دوافع العمل

تعتبر الدافعية الركيزة الأساسية لضمان استمرارية الإنجاز بالعمل، فهي تعتبر المحرك الداخلي الذي يوجه العامل أو الموظف للعمل بطاقاته الكامنة.

ويرى "القيروتي" أن الدافع "هو محرك داخلي للسلوك يدفع الشخص القيام بالعمل"<sup>1</sup>.

ويرى "على السلمي" "الدافع Motive شيء ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل أي هو دفعه من الداخل أو قوة داخلية تعمل في نفس الإنسان وتدفعه من للبحث عن شيء محدود وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه ذلك الشيء أو الهدف"<sup>2</sup>.

ومفهوم دوافع العمل: يرتبط مفهوم الدافع بالسلوك الإنساني إذ أن عملية السلوك قائمة على افتراضات أساسية هي:

- إن السلوك هو نتيجة، أي أن هنالك أسباب لكل سلوك ينجم عن هذه الإثارة سلوك محدد.

- إن السلوك الذي ينتج هو لتحقيق هدف معين.

من ذلك يتضح أن الدافع هو الحاجات والرغبات ظاهري للوصول إلى هدف، فعندما تشبع الحاجات أو الرغبات يزيد استقرار الفرد ويقل التوتر ويحصل التوازن في سلوكه.

والدوافع تعني الرغبة لدى الأفراد في بدل أقصى جهود مكنة لتحقيق الأهداف، أي أنها المحركات الداخلية للسلوك الذي يثير أداء العمل، حيث يعتمد الأداء على درجة قوة الدافع أو الرغبة.

ومن النظريات الرئيسية في هذا المجال "نظرية ذات العاملين ليهريزبرغ" تركز نظرية هي رنزربرغ على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين وقامت بتصنيف فئتين من العوامل:

1. الفئة الأولى وهي العوامل الدافعة.

2. الفئة الثانية وهي العوامل الوقائية.

1 - محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2008 ، ط1 ص35.

2 - حضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2007 ، ط1 ص33.

### ثالثا: التحفيز الإيجابي وأثره في الارتقاء بأداء المنظمة

تتجح بعض المؤسسات أو المنظمات في كسب ولاء وإخلاص العاملين بها، وتعتمد هذه المؤسسات على ولاء منسوبيها باعتباره دعامة رئيسية الاستراتيجياتها والتي تمكنها في ظل توافر الإمكانيات والتكنولوجيا المتاحة من الالتزام بمعدلات عالية من الجودة وتقديم خدمة تنافسية في سوق العمل، تضمن لها الاحتفاظ بعملائها واستقطاب أكبر عدد من العملاء الجدد، ولذلك فإن العمالة المحفزة ذات معدل الإنجاز المرتفع تعتبر من نقاط القوة الأساسية لأي منظمة وغيابها يمثل نقطة القوة الأساسية لأي منظمة وغيابها يمثل نقطة ضعف من الصعب أن تعوض بتوافر رأس المال أو الموقع أو غير ذلك من نقاط القوة.

والنجاح في وظيفة التحفيز يتحقق إذا توافرت فيه نقاط القوة الآتية<sup>1</sup>:

1. وجود روح معنوية مرتفعة تكفل إرضاء العاملين بالمؤسسة.
  2. وجود مشاركة واهتمام من العاملين بتقديم مقترحات وأفكار جديدة لكل المشكلات التي تواجه المنظمة أو المؤسسة.
  3. وجود عدد معقول من الأفكار الجديدة الصالحة للتطبيق ووجود رغبة الابتكار والإبداع.
  4. وجود معدل مرتفع الالتزام بوقت العمل والحرص عليه وانخفاض معدل الغياب.
  5. وجود تكتلات وجماعات غير رسمية معروفة لدى الإدارة وتعمل لصالح المنظمة.
  6. وجود اقتناع من العاملين بحكمة وخبرة وقدرة القيادة.
  7. وجود اقتناع لدى العاملين بعدالة الأجور وعدالة توزيع الحوافز والمكافآت وأسس الترقية.
  8. وجود رغبة للتعلم والتطور وعدم مقاومة التغيير.
  9. وجود أنظمة عادلة للثواب والعقاب.
- هذه النقاط التسع لقوة التحفيز الإيجابي تضمن للمؤسسة الارتقاء وتدعم في منسوبيها الإخلاص والولاء لها، ويؤدي تجاهل بعض هذه النقاط إلى إصابة بعض العاملين المجتهدين بالإحباط وعدم الاكتراث بعض منسوبيها بالارتقاء بها، وعدم حرصهم على سمعة المؤسسة مما يؤثر سلبا على إنتاجيتها وجودة الخدمة التي تقدمها.

<sup>1</sup> - أبو محمد ، التحفيز الإيجابي في المؤسسات ، الأحد

### المبحث الثالث: دراسات سابقة

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

**المطلب الأول : الدراسات العلمية باللغة العربية**

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

**أولا : دراسة (علاء خليل محمد العكش) و بعنوان "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي" (دفعه 2007 الدراسة عبارة عن رسالة الماجستير).**

والتي عالجت الإشكالية التالية: ما مدى فعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العمال في وزارات السلطة الفلسطينية؟

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

**ثانيا: دراسة ( عبد الله حمد محمد الحسائي)، بعنوان "اثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين" الدراسة عبارة عن ( رسالة الماجستير ) دفعه 2011/2010 ، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.**

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

هدفت دراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو سلبي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، كما استخدم الباحث الاستبيان لجمع البيانات من مفردات الدراسة ، حيث تكونت عينة الدراسة من 290 رؤسا من رؤساء الأقسام والموظفين في المديرية المختلفة ، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق باتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان باختلاف متغير العمر، والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي و المسمى الوظيفي.



ثالثا : دراسة (غازي حسن عودة الحلابية) بعنوان "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن" الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير) دفعة 2013، جامعة الشرق الأوسط، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال. والتي عالجت الإشكالية التالية :

ما أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في قطاع العام في الأردن؟ هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وإلى تعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى ، ولمعالجة الموضوع استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقد شملت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية تكونت من 150 موظف من مجتمع الدراسة البالغ عدده 449 موظفا. وأهم ما توصلت إليه الدراسة هو حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على مستوى منخفض ، وحيازة الحوافز الاجتماعية، والأداء على المستوى المتوسط، وجود علاقة خطية وترابطية قوية و بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة، وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى الجنس لصالح الذكور، وإلى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم ، وإلى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي.

#### المطلب الثاني : الدراسات العلمية باللغة الأجنبية

سنتناول في هذا المطلب بعض الدراسات الأجنبية ذات العلاقة المباشرة بموضوع دراستنا Jabeen, Maimona : "Impact of Performance Appraisal on Employees:191-1 Motivatioon" The Islamia University of Bahawalpur, Punjab, Pakistan, European Journal of Business and Management Vol 3, No.4 , 2011

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

#### ثانيا : دراسة (GanaetBababe) دراسة بعنوان

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

هدفت الدراسة إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في شركة ميد جوري لمطاحن الدقيق في ولاية بورنو نيجيريا ، وقياس أثر الأداء على نظام الحوافز المصمم لشركة ميد جوري للدقيق، وشملت عينة الدراسة من 60 عامل، وقد تم استخدام استبيان للدراسة ، وقد توصل الباحث إلى أن الحوافز المادية لها أثر كبير في

تحسين الأداء لدى العاملين , كما أشارت النتائج إلى أن تعديل الحوافز بالشكل الذي احتياجات العاملين سوف يؤدي إلى تحسين كبير في أدائهم.

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

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

#### أولاً: أوجه التشابه:

- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأدوات المستخدمة في الدراسة حيث في جميع الدراسات تم استعمال استمارة الاستبيان وتحليل بياناته من خلال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS وهي نفس الأدوات المستعملة في الدراسة الحالية؛
- يتضح لنا من الدراسات السابقة التي قمنا بعرضها والدراسة الحالية هناك تشابه بشكل عام في موضوع الحوافز والأداء؛
- كما تشابهه من حيث المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي .

#### ثانياً: أوجه الاختلاف الدراسة الحالية الدراسات السابقة

##### 1. من حيث المكان و الزمان :

#### الدراسة الحالية

تمت الدراسة الحالية في ولاية عين الدفلى 2022.

#### الدراسات السابقة

فقد تمت في بيئة عربية وأجنبية سنوات 2009، 2011، 2013،

#### أ. من حيث العينة:

#### الدراسة الحالية

- تناولت 35 عامل في من عينة مؤسسة باتيميتال

#### الدراسات السابقة

- عينات مختلفة أكثر عينة الدراسة الحالية.

#### ب. من حيث متغيرات الدراسة

#### الدراسة الحالية

- المتغير المستقل: الحوافز

- المتغير التابع: أداء العاملين

دراسات سابقة :

- المتغير المستقل: الحوافز؛
- المتغير التابع: الأداء الوظيفي .

ج. من حيث هدف:

الدراسة الحالية

- معرفة أثر الحوافز على أداء العاملين.

دراسات سابقة :

- معرفة أثر الحوافز على أداء العاملين .

ثالثا: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

- استفاد الطالبان من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري؛
- استفاد الطالبان في تصميم استمارة الاستبانة؛
- استفاد الطالبان من المراجع و الكتب .

## خلاصة الفصل :

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

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

## الفصل الثاني

دراسة ميدانية لمؤسسة باتيميتال

هياكل غرب

بعين الدفلى

**تمهيد:**

بعد التطرق في الجانب النظري إلى كل من المفاهيم والمضامين المتعلقة بالحوافز و دورها في تحسين أداء العاملين ، سنحاول في هذا الفصل أن نبين العلاقة بين نظام الحوافز و تحسين أداء العاملين ومدى تأثير المتغيرات الوسيطة على هذه العلاقة من خلال إسقاط الدراسة على مؤسسة "باتيميتال هياكل غرب" بولاية عين الدفلى وعليه تم تقسيم الفصل كالتالي:

**المبحث الأول : تقديم مؤسسة "باتيميتال" بعين الدفلى**

**المبحث الثاني: نظام الحوافز في تحسي الداء داخل المؤسسة**

**المبحث الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائج تحليل الإستبانة**

## المبحث الأول : تقديم مؤسسة "باتيميتال" بعين الدفلى

بعد الاستقلال مباشرة ظهرت عدة مؤسسات في قطاعات مختلفة تجارية وصناعية حيث يلاحظ المتتبع لواقع القطاع الاقتصادي أنه عاش الكثير من الإصلاحات التي تهدف إلى إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني وإعطاء الدور الريادي للمؤسسات العمومية في المسار التنموي انطلاقا من اعتماد التسيير الاشتراكي للمؤسسات كنموذج تسيير ومرورا بإعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات ابتداء من سنة 1982 ومع مرور الوقت تطورت هذه المؤسسات وأصبحت القاعدة الأساسية للبلاد حيث تمخض عن ذلك ظهور مؤسسات جديدة إنتاجية تنموية وتوزيعية وكل منها تلعب دورها في دفع عجلة التنمية الوطنية وعليه يجب أن تكون مسيرة من طرف المدراء والمسيرين بفضل استغلال أمثل وأحسن للموارد المائية والبشرية

## المطلب الأول : نشأة مؤسسة "باتيميتال" وتعريفها

كان لنشأة مؤسسة "باتيميتال" دور هام في تحقيق التنمية المحلية.

## أولا : نشأة مؤسسة "باتيميتال"

يعود تأسيس شركة المباني الصناعية والنحاس إلى سنة 1902 على يد "أندري دور فورن" ثم بعد الإستقلال وفي سنة 1968 ظهرت تحت اسم **S- N - METAL** وهي المؤسسة الاقتصادية التي تفرعت إلى أربع مؤسسات **E-N-C-C / EROUIAL / BATIMETAL / PROMETAL** وبعد ذلك وفي سنة 1983 في إطار

سياسية إعادة الهيكلة للمؤسسات التابعة للشركة القابضة المسماة : **HODINGPUBLI SIDNETT**

وفي ديسمبر 1997 تفرعت مؤسسة **BATIMETAL** بدورها إلى سبعة وحدات وهي :

- **BATIGEC** : مكلفة بالهندسة المدنية المعمارية.
- **BATICIM** : إنتاج الأعمدة الحديدية الكهربائية
- **BATIRIM** : تختص بتركيب وصيانة المواد المعدنية
- **BATINCO** : مكلفة بالدراسات التقنية
- **BATICOMPO** : صناعة الأغذية المعدنية
- **COTRANS** : مكلفة بالنقل والعبور للمواد المستوردة والمشتريات
- **BATICICT** : شركة المباني الصناعية، وهي محل الدراسة، تختص في إنتاج البناءات الحديدية والتنحيس

## ثانيا : التعريف بمؤسسة "باتيميتال"

المفهوم العام للوحدة **BATICICI OUEST** هي واحدة من بين سبعة فروع المؤسسة المباني الصناعية **BATIMETAL** وهي مؤسسة ذات أسهم أسست برأس مال قدره 10650000000 دج وحاليا رأسمالها يقدر ب 108580000000 دج.

ساهم في إنشائها مجموعة مؤسسات تتمثل في **SUMETAL** الجزائر **ACMC** فرنسا **KHEIRCHEIMD** **HUMBOURG** روسيا الفيدرالية وتختص مؤسسة **BATICIC** في البناءات المصنعة بما فيها الهياكل المعدنية

والصناعات النحاسية تقع في الجهة الغربية للولاية وتتربع على مساحة 145.915 م<sup>2</sup> وتسخر له طاقة بشرية وتكنولوجية معتبرة من أجل تسديد الأهداف المسطرة إذ أنها تضمن حاليا 239 عاملا كالتالي<sup>1</sup>

- إطارات (cadres) وعددهم 42.
- تحكم وإشراف (maitrise) وعددهم 75.
- أعوان تنفيذ (execution) وعددهم 122.
- قسمت شركة المباني الصناعية والنحاس **BATICIC** إلى خمس وحدات على مستوى القطر الوطني (وحدة عنابة، حسين داي، عين الدفلى، الأغواط، وهران). مقرها الاجتماعي في عين الدفلى (المديرية العامة التي كانت المديرية العامة للمؤسسة الأم وتبعا لسياسة إعادة الهيكلة التي اعتمدها المؤسسة الام بتاريخ 2005/01/01 تم تجميع الوحدات كالتالي

- وحدة حسين داي + وحدة الأغواط وسميت **BATICIC CENTRE**

- وحدة عين الدفلى + وحدة وهران وسميت **BATICIC OUEST**

تختص المؤسسة في إنتاج كل المواد الحديدية والصناعات النحاسية والبناءات المعدنية وذلك استجابة لطلبات الزبون الموجهة إلى اقتصاد السوق بمقتضيات المنافسة بكل أشكالها<sup>2</sup>.

**المطلب الثاني: مهام ونشاطات مؤسسة "باتيميتال" وأهدافها**

لكل مؤسسة مهام ونشاطات تقوم بها من أجل تحقيق أهدافها ومن بين هذه الأهداف ما يلي:

**اولا: مهام ونشاطات مؤسسة "باتيميتال"**

عملت المؤسسة على تنويع نشاطاتها من أجل تحقيق أكبر قدر من الاهداف المخطط لها ما يلي وتتمثل هذه المهام والنشاطات فيما يلي:

**1- مهام مؤسسة "باتيميتال": تقتصر مهام المؤسسة على:**

**1-1 الدراسات:** وهي دراسة تقنية للمشروع من حيث المحيط والمتطلبات اللازمة

**1-2 التصنيع:** بناء على الدراسات الموضوعية تتم عملية التصنيع.

**1-3 التركيب:** بعد الدراسات والتصنيع يأتي التركيب ويكون بمخطط مرقم

**2- نشاطات مؤسسة "باتيميتال" في إطار التوجيهات والأهداف العامة لإعادة هيكلة المؤسسات العمومية**

المقدمة من طرف الدولة فإن نشاطات المؤسسة تتمثل في:

- تصميم المباني وغيرها من المنجزات ذات الهيكل الحديدي

- تنظيم وتطوير الهياكل ووسائل الصيانة التي تسمح بتطوير الادعاءات ووسائل الانتاج

- مساعدة أصحاب المروعات في تصميم التمهيديّة

<sup>1</sup> - مصلحة ادارة و تسيير الموارد البشرية بمؤسسة باتيميتال

<sup>2</sup> - مصلحة ادارة و تسيير الموارد البشرية بمؤسسة باتيميتال



## ثانيا: أهداف مؤسسة "باتيميتال"

إن مؤسسة **BATICIC** لها مجموعة من الأهداف كغيرها من المؤسسات وهي تعمل وفق إطار منظم واستراتيجية مدروسة ذات دقة ومن بين هذه الأهداف التي تسعى لتحقيقها ما يلي:

- كسب أكبر حصة سوقية بين المنافسين لها
- الزيادة في المبيعات لتحقيق أكبر ربح ممكن
- تصدير المنتجات إلى خارج الوطن
- تلبية حاجات ورغبات المستهلكين
- العمل على إعطاء أحسن صورة لها
- تنمية النشاط السوقي وتحقيق أكبر مردودية ممكنة
- إمداد السوق الوطنية بمواد البناء والنحاس والمعادن
- المساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني من خلال الصادرات

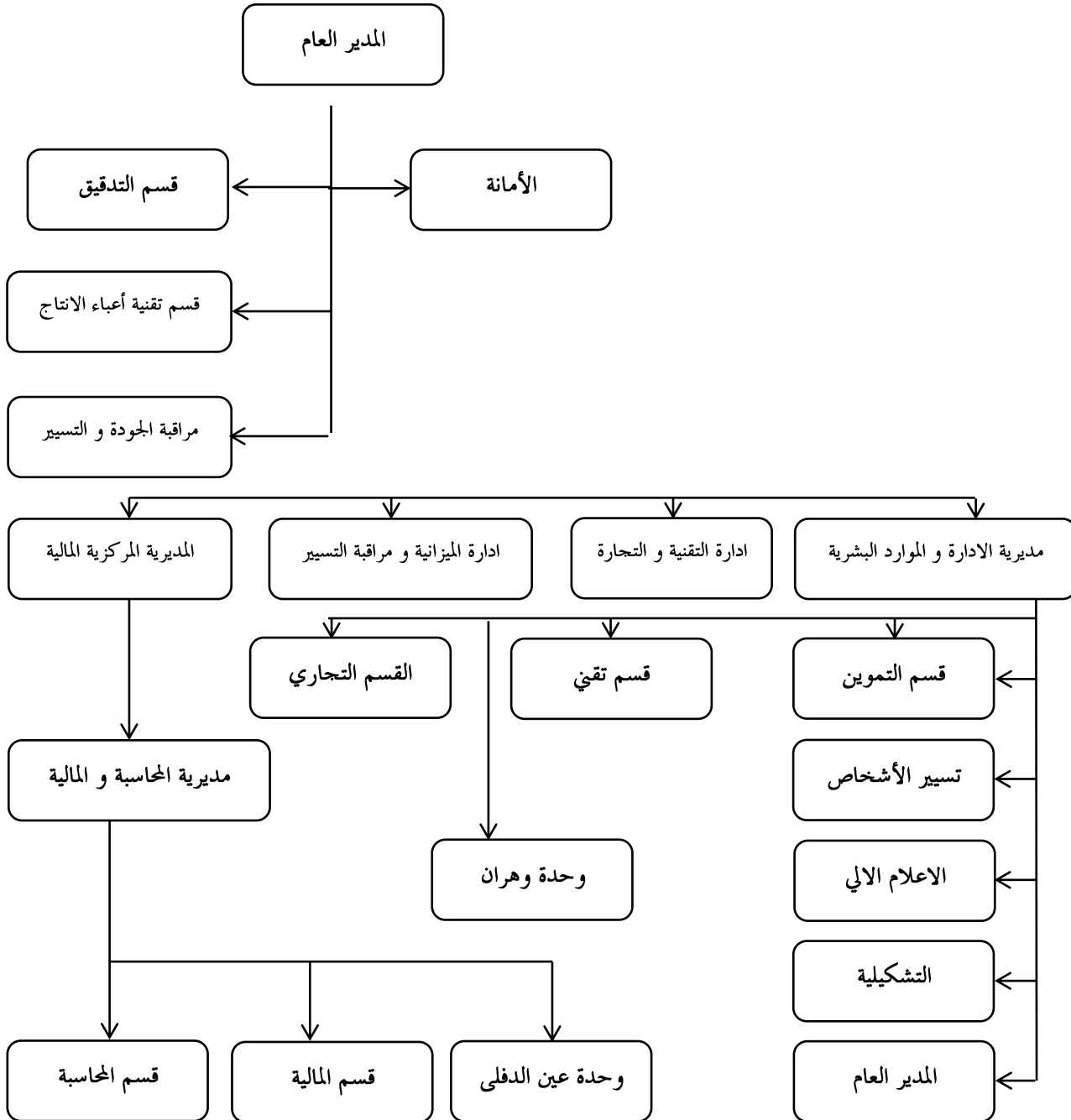
## المطلب الثالث: عرض ودراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة "باتيميتال"

يمكن الهيكل التنظيمي وإعطاء صورة عاكسة للمؤسسة حيث يبرز مختلف المديریات والمصالح وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب

## أولاً: عرض الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة "باتيميتال"

إن للهيكل التنظيمي دور هام في تحقيق النظام الداخلي للمؤسسة و يمكن توضيحه من خلال الشكل (2-1) :

الشكل رقم (2-1) : الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة "باتيميتال"



المصدر : وحدة المالية و المحاسبة لمؤسسة "باتيميتال"

ثانيا: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة "باتيميتال"

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة "باتيميتال" من عدة مديريات تتمثل فيما يلي:

1. المدير العام: وهو المسؤول عن كل الخدمات البشرية والمالية للمؤسسة وهو مكلف بما يلي:

- تحديد مهام المصالح الموجودة في المديرية
- ضمان حقوق المؤسسة
- تقسيم الأعمال الخاصة بكل الأقسام ..... إلخ
- 2. مديرية الجودة:** وتقوم هذه المديرية بالمهام التالية:
  - التخطيط وبرمجة ومتابعة الجهود
  - ضمان الإجراءات الضرورية لنظام ادارة الجودة
  - السهر على تسيير وتوثيق نظام ادارة الجودة
  - المساهمة في مراقبة الجودة ..... إلخ
- 3. مديرية المحاسبة والدراسات المالية:** وتتكون من المصالح التالية :
  - 1-3 **مصلحة المحاسبة:** وتقوم بالمهام التالية:
    - القيام بجميع العمليات المحاسبية للمؤسسة
    - تحليل مختلف الحسابات المحاسبية
    - المشاركة في اعداد الميزانية السنوية
    - تأمين علاقة البنك بالمؤسسة .... إلخ
  - 2-3 **مصلحة الدراسات المالية:** وتقوم بالمهام التالية:
    - تسيير ومراقبة السياسة
    - إعداد مخطط المالية
    - التخطيط ومتابعة الحسابات البنكية
    - المشاركة في إعداد الميزانية السنوية المالية للمؤسسة .... إلخ
- 4. مديرية التجارة:** وتتكون من المصالح التالية:
  - 1-4 **مصلحة التسويق:** وتقوم بالمهام التالية:
    - تأمين ومتابعة مخطط تطوير دفتر الطلبات للوحدات
    - دراسة السوق ومتطلباتها - إجراء تحليل بالنيابة للزبائن الأساسيين
    - التخطيط مع الوحدات والهياكل المركزية ... إلخ
  - 2-4 **مصلحة التمويل:** تقوم بالمهام التالية:
    - تقديم ملفات التمويل للمؤسسات
    - تسيير المخزونات
    - صيانة وتنمية أنظمة الإعلام الآلي
    - القيام بعمليات حسابات الاستهلاك واعادة أسعار البيع

5. مديرية المراقبة التدقيقية: وتتكون من المصالح التالية:

**1.5 مصلحة المراقبة: وتقوم بالمهام التالية:**

- تسيير المحاسبة والإنتاج والتسويق والتمويل والإداري
- المشاركة في مهمة مراقبة الجردت
- أظير وتنشيط عمليات المراقبة على مجموع الميادين النشاطية

**1.5 مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير: تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:**

- إعداد مناشير الانطلاق
- إعداد ميزانية متينة
- تقديم الميزانية أمام مجلس الإدارة
- إعداد تقارير النشاطات المختلفة 6

**6. مديرية الموارد البشرية: من مهام المديرية ما يلي**

- الاقتراح والتفكير في تسيير الموارد البشرية وتكييفها مع مختلف مناصب العمل حسب دراسة
- متابعة برنامج التكوين
- دراسة ملفات التوظيف
- المساهمة في إنشاء الميزانية السنوية
- تطبيق القوانين الخاصة بالموارد البشرية

**1-6 مصلحة تسيير المستخدمين: من مهامها ما يلي:**

- وضع السجلات الشرعية يوميا
- إنشاء التقارير الشهرية المتعلقة بإحصاء المستخدمين
- إعداد قرارات التثبيت والعطل والاجر
- معالجة حالات التنقيط اليومي والشهري

**2-6 مصلحة الوسائل العامة: وتقوم بالمهام التالية:**

- تسيير المخزونات
- تسيير عمال النظافة، الحراسة والسائقين
- إعداد الفواتير الخاصة بعملية الشراء
- الصيانة على مستوى وحدة المقر

**المبحث الثاني: نظام الحوافز في تحسين الأداء داخل المؤسسة**

تقدم المؤسسة حوافز مادية مختلفة وبعض الحوافز المعنوية وخدمات، وكوفا مؤسسة عمومية فهي تخضع لقوانين الدولة وبالتالي فإن الحوافز المقدمة لها خلفية قانونية من جهة ومن جهة أخرى فهي مرتبطة بإتفاقية جماعية.

**المطلب الأول: الحوافز المادية داخل المؤسسة**

تقدم مؤسسة باتيمتال حوافز مادية مختلفة، تظهر من خلال الأجر وملحقاته والخدمات الإجتماعية بالإضافة إلى حوافز أخرى يمكن إبرازها فيما يلي:

**- أولا: الأجر وملحقاته**

تقوم مؤسسة باتيمتال بدفع أجور العمال شهريا حيث يتكون الأجر من الأجر القاعدي مضافا إليه مختلف المنح والمكافآت و العلاوت وهذا ما تنص عليه المادة من الإتفاقية الجماعية ويمكن توضيحها كما يلي :

1- **الأجر القاعدي:** هو المقابل المالي لوقت العمل في الشهر، حيث يتم تقدير الأجور القاعدية على مستوى مؤسسة "باتيمتال" ويكون الأجر ثابت على حسب المستويات ومناصب العمال .

**- ثانيا: المنح المقدمة للعمال**

1- **منحة الخبرة المهنية** تقدم المؤسسة منحة الخبرة المهنية وهذا حسب أقدمية الفرد، وهذه المنحة تحسب من الأجر القاعدي للمدة التي قضاها الفرد في المؤسسة وهي تحسب شهريا، حيث يتحصل كل فرد على منحة الخبرة المهنية على أساس الأقدمية تشجيعا من المؤسسة للعاملين للبقاء فيها وإكتساب خبرة في المؤسسة وهي كالتالي:

- 1% من الأجر القاعدي للذين تتراوح خبرتهم من 1-10 سنوات.
- 2% من الأجر القاعدي للذين تتراوح خبرتهم من 11-20 سنة.
- 3% من الأجر القاعدي للذين تتراوح خبرتهم من 21-26 سنة.
- 4% من الأجر القاعدي الأكثر من 27 سنة.

تقدم هذه المنحة شهريا لكل العمال دون إستثناء، ولكن تختلف حسب درجة الخطورة العمل فهي تتراوح نسبتها من 5%-21%، تحسب هذه النسبة من الأجر القاعدي لكل منصب وهي تحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{منحة المخاطر} = \text{الأجر القاعدي} \times \text{نسبة درجة الخطورة}$$

وتحدد النسبة وفق درجة الخطورة المهنة، وهناك جدول تصنف فيه كل مهمة ونسبة خطورتها .

2- **منحة الساعات الإضافية:** تكون الساعات الإضافية حسب إحتياجات ومتطلبات العمل، ويجب أن تتجاوز

ساعة إضافية في الشهر وهي تمنح 100 دج

3- علاوة عمل التناوب الفرقي لإتمام العمل: تتبع المؤسسة نظام عمل تناوب الفرق لإتمام العمل، وذلك من أجل زيادة الإنتاج وتلبية الطلبات المستعجلة ليلا ونهارا وفي أيام العطل والأعياد وتكون نسبته من 10%-25% من الأجر القاعدي.

4- منح علاوة القفة : تمنح علاوة لكل عامل عمل على الأقل 4 ساعات في اليوم وتقدر 400 دينار في اليوم لمدة 22 يوم في الشهر ولا تمنح في حالة الغياب وفي شهر رمضان الكريم وتضاف على الأجر القاعدي والمنح الأخرى وتدفع شهريا.

5- منحة النقل: توفر مؤسسة "باتيمتال" النقل المجاني لعمالها، أما في حالة عدم ضمان النقل من طرف المؤسسة للعمال الذين يسكنون في أماكن لا تتوفر على وسائل النقل التابعة لمؤسسة فإن العامل يدفع نفقة تنقله من مقر سكنه ذهابا وإيابا، ويتقاضى تعويضا عن ذلك يحدد هذا التعويض وكيفية دفعه بواسطة الإتفاقية الجماعية، وتتراوح بين 1000دج-2500 دج حسب المسافة.

6- منحة الدخل الواحد: تمنح لكل عامل حيث دخله هو الدخل الوحيد على مستوى الأسرة، وهي متاحة إلى أحد زوجين، فإذا كان الزوج عامل في المؤسسة وزجته مأكثة في البيت وإذا كانت الزوجة عاملة في المؤسسة والزوج بدون عمل، فتمنح له مبلغ 200 دينار شهريا.

7- منحة الموازنة: تمنح هذه المنحة لغرض التحفيز والتشجيع على المبادرة بالأعمال الإستثنائية بمناسبة الموازنة السنوية للمؤسسة وتكون من حق جميع الأفراد العاملين كمحاسبين أو مالمين مستدعين للعمل على الموازنة السنوية وتقدر هذه المنحة من 1500 إلى 3500دج.

8- منحة الجرد: كل عامل مستدعى للقيام بعملية الجرد السنوية له الحق في هذه المنحة وهي 1300دج.

9- منحة الجرافية للوظائف الدائمة: تمنح هذه المنحة لوظائف محددة وهي الوظائف التي لا تمسها الترقية طيلة المدة المهنية، أي من إستئناف العمل إلى التقاعد وهذه المنحة تقدم لسائقي السيارات الشاحنات والآلات ومسؤول النقل والمصرحين لدى الجمارك، تمنح لهم شهريا منحة مقدرة ب 20% من الأجر القاعدي .

10- منحة المسؤولية: تصنف مؤسسة "باتيمتال" العمال في تقديم هذه المنحة مالية تتراوح من 1000دج إلى 9000دج.

**المطلب الثاني : المكافآت و خدمات التي تقدمها المؤسسة**

تقدم المؤسسة العديد من المكافآت والخدمات.

- أولا : المكافآت

تمنح المؤسسة مكافآت على المردودية الفردية ومكافآت على المردودية الجماعية .

1- المكافأة على المردودية الفردية: تمنح هذه المنحة مقابل مردودية الفرد العامل وهذا حسب تنقيط جودة والكمية والغيابات بنسبة 10% من الأجر.

2- المكافأة على المردودية الجماعية: تمنح هذه المكافأة لجميع الأفراد العاملين في المؤسسة، وهي شهرية وتصرف في حال تحقيق الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا من طرف المجمع الصناعي حددت لسنة 2016 بإنتاج وبيع 85 طن من الحديد شهريا، ويجب أن لا تقل عن 55طن، فإذا قل الإنتاج عن هذه الكمية تلغى المكافأة، وهناك جدول يحدد كمية الإنتاج ونسبة المكافأة المقابل له.

#### - ثانيا : الخدمات الإجتماعية المقدمة لأفراد في المؤسسة

تهدف المؤسسة من خلال الخدمات الإجتماعية إلى رفع المستوى المعيشي للعاملين في المؤسسة ومساعدتهم في حياتهم وتحسينها، وأن المؤسسة تقف معهم في أفراسهم وأحزانهم مخصصة بذلك مبالغ مالية، ويمكن إدراج أهمها في ما يلي:

- 1- تقديم قروض إجتماعية: تخصص المؤسسة مبلغا من المال المخصص للخدمات الإجتماعية القروض إجتماعية الغرض منها مساعدة العامل في حال شراء منزل أو بنائه، أو الزواج للعامل العازب.
- 2- منحة التقاعد: هي منحة تعتبر كهدية نهاية الخدمة وهي تقدر ب 21 شهرا من الأجر القاعدي.
- 3- منحة الختان: يقدم لكل عامل أو عاملة لديها طفل مقبل على الختان مبلغ 3000 دج
- 4- منحة الزواج: يقدم لكل عامل أو عاملة مقبل على الزواج مبلغ 30000 دج .
- 5- منحة المولود الجديد: يتم تقديم لكل عامل أو عاملة ولد لديه مولود جديد مبلغ يقدر ب 2000 دج.
- 6- العمرة: تقوم المؤسسة كل سنة بالتكفل بثلاثة عاملين يتم إختيارهم حسب مجموعة الإعلان عن أسمائهم بعد القرعة بكل شفافية وإرسالهم إلى البقاع المقدسة لأداء مناسك العمرة.
- 7- مراكز العطل والراحة: تمتلك المؤسسة مركزين للراحة واحد في عنابة والآخر بومرداس ويمكن للعاملين الاستفادة من عطلة 15 يوم من الراحة مع عائلته .
- 8- الظروف المادية للعمل: تقوم المؤسسة بتوفير كل الوسائل والتجهيزات الخاصة من أجل العمل في أحسن الظروف منها كل وسائل الحماية من أفتنة واقية وقبعات وكذلك سدادات للأذن تقاديا للصمم نظرا الضجة الكبيرة التي تصدرها آلات بالإضافة إلى القفازات والأحذية الخاصة، أما بالنسبة للإدارات فهي تسعى إلى توفير كل ما هو حديث من أجهزة وكومبيوتر والانترانت، الطابعات وأجهزة الفاكس وغيرها إضافة إلى تجهيزات المكتب والإضاءة .
- 9- الترقية : تعتمد المؤسسة على الأقدمية كمعيار لترقية الأفراد وهذا حسب الخبرة المكتسبة.

## المبحث الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائج تحليل الاستبانة

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق الى عرض و تحليل النتائج الدراسة في المطلب الأول أما المطلب الثاني يعرض فيه مناقشة النتائج.

## المطلب الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

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

## أولاً: طريقة الدراسة

1- تعرف على منهج الدراسة المستخدم ومجتمع الدراسة.

## - الفرع الأول : منهج الدراسة

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

## - الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

\*مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من مجموع العاملين في مؤسسة باتيميتال وعددهم (60) عامل .  
\*عينة الدراسة: قام الباحث بسحب عينة عشوائية بسيطة قدرها 35 عامل، حيث تم توزيع 35 استمارة استبيان على العاملين في المؤسسة محل الدراسة وتم استرجاع 35 استبيان أي بنسبة 100% ويوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة:

جدول رقم (2-1) توزيع أفراد عينة الدراسة

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

\*المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على معطيات المؤسسة

## • ثانياً : الأدوات المستخدمة

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

## 1. الفرع الأول : أداة الدراسة



- بعد مراجعة الأدبيات والدراسات ذات العلاقة وجد الباحث أن أنسب طريقة لجمع المعلومات هي الاستبيان . وقد تم تصميم استبيان أولي بما يتوافق مع أهداف الدراسة كالتالي :
- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في البيانات والمعلومات؛
  - عرض استبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمته لجمع المعلومات ؛
  - تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بمعالجة الأخطاء وإعطاء الملاحظات؛
  - توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة لدراسة.
  - وتتكون أداة الدراسة من ثلاثة أقسام رئيسية كالتالي :
  - **القسم الأول :** وتضمن هذا القسم المتغيرات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).
  - **القسم الثاني :** ويتضمن المتغير المستقل الحوافز ببعديه (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) وشملت هذه الأبعاد (36) عبارة .
  - **القسم الثالث :** ويتضمن هذا القسم المتغير التابع والمتمثل في أداء العاملين وقد شملت (18) عبارة، وذلك من خلال الإطلاع على الدراسات التي تمت حول هذا المتغير.
  - اعتمدنا على مقياس ليكارت الثلاثي، لتقييم إجابات أفراد العينة المستجوبة وقد احتسب العلامات على أساس إعطاء رقم 3 للإجابة موافق، 2 لإجابة محايد، 1 لإجابة غير موافق، كما موضح في الجدول التالي:

الجدول (2.2) مقياس ليكارت الثلاثي

موافق	محايد	غير موافق
1	2	3

\*المصدر : من إعداد الطالبان وفقا لمخرجات البرنامج SPSS

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

- المدى (RANGE) - أكبر قيمة أصغر قيمة -3-1-2

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

من ( 1 إلى 1.66) غير موافق (منخفض)

من ( 1.67 إلى 2.33) محايد (متوسط)

من ( 2.34 إلى 3) موافق (مرتفع)

3- الفرع الثاني: الأدوات صدق وثبات الاستبيان لقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين هما:

- صدق وثبات (الأداة البنائي): قام الطالبين بالتأكد من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وهو مقياس أو مؤشر لقياس ثبات الاستبيان. وذلك قام الباحثين بحساب معدل الثبات لكل العبارات المرتبطة بالاستبيان، وكانت النتيجة كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول (3.2): الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بالاستبيان.

عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
36	60.

\*المصدر : من إعداد الطالبان وفقا لمخرجات البرنامج SPSS

من خلال الجدول (3.2) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جيدة لكل فقرات الاستبيان، وذلك لأن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع الفقرات كانت 0,834

وهذا يعني أن نسبة معامل الثبات مرتفع، مما يشير إلى درجة عالية من المصدقية في الإجابات، كما يشير إلى أن هناك علاقة ترابط بين عبارات الاستبيان .

- الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

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

1. معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان؛
2. النسب المئوية والتكرارات؛
3. المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري،
4. معامل ارتباط بيرسون؛
5. اختبار التباين الانحدار المتعدد الاختبار العالقة.

المطلب الثاني : عرض ومناقشة النتائج

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق لعرض وتحليل نتائج الدراسة و سنعرض فيه مناقشة هذه النتائج.

أولاً: عرض النتائج

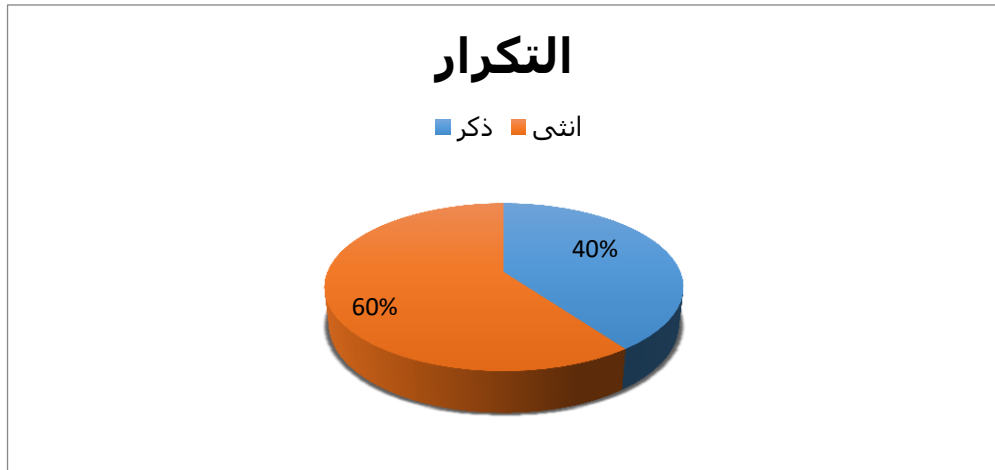
تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على أثر الحوافز على الأداء المتميز لدى العاملين مؤسسة باتيميتال. وكذلك طبيعة العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين، وهذا المطلب يتناول عرض بيانات الدراسة وتحليلها وتفسيرها.

- الفرع الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة  
1. فئات العينة حسب الجنس

الجدول (4.2): توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
40 %	14	ذكر
60 %	21	أنثى
100 %	35	المجموع

\*المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS  
الشكل رقم: (2.2): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس



\*المصدر : من إعداد الطالبان وفقا لمخرجات البرنامج SPSS

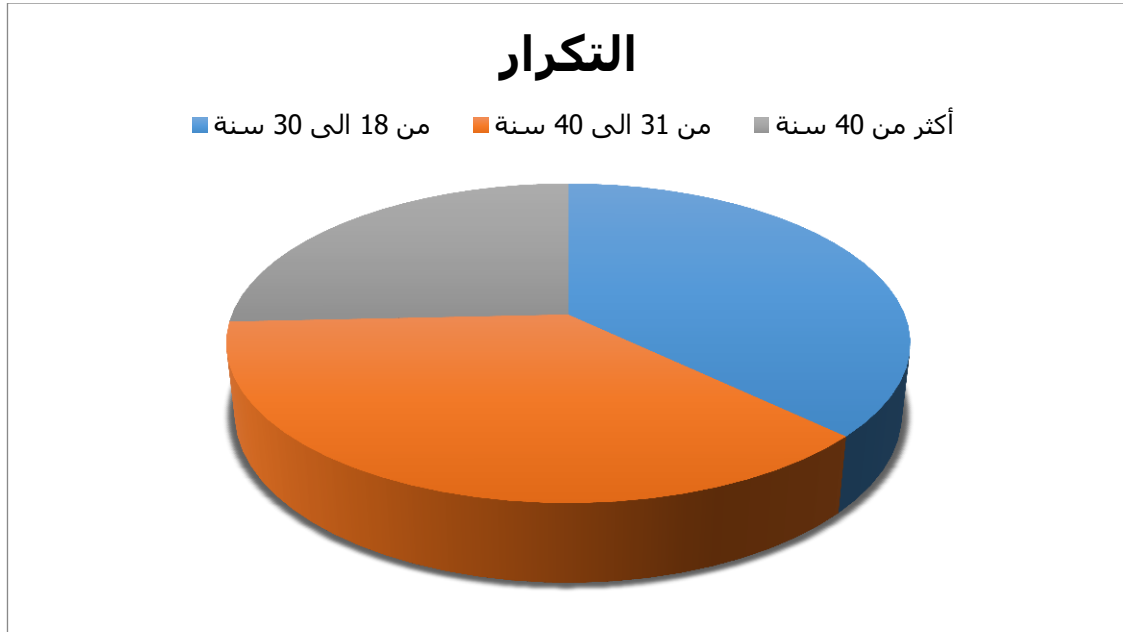
يظهر من خلال الجدول والشكل السابقين أن نسبة عدد الإناث 60% في حين بلغت نسبة عدد الذكور 40%. هذا يشير إلى أن عدد الإناث أكثر من الذكور في الدراسة .  
2. فئات العينة حسب السن:

الجدول (5-2) عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	فئات العمر
37.1 %	13	من 18 الى 30 سنة
37.1 %	13	من 31 الى 40 سنة
25.8 %	09	أكثر من 40 سنة
100 %	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS

الشكل (3.2): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير السن



\*المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS

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

### 3. فئات العينة حسب المستوى التعليمي:

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

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
45.7%	16	ثانوي فأقل
51.4%	18	جامعي
2.9%	1	دراسات عليا
100%	35	المجموع

\*المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS

الشكل (2-4): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي



\*المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS

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

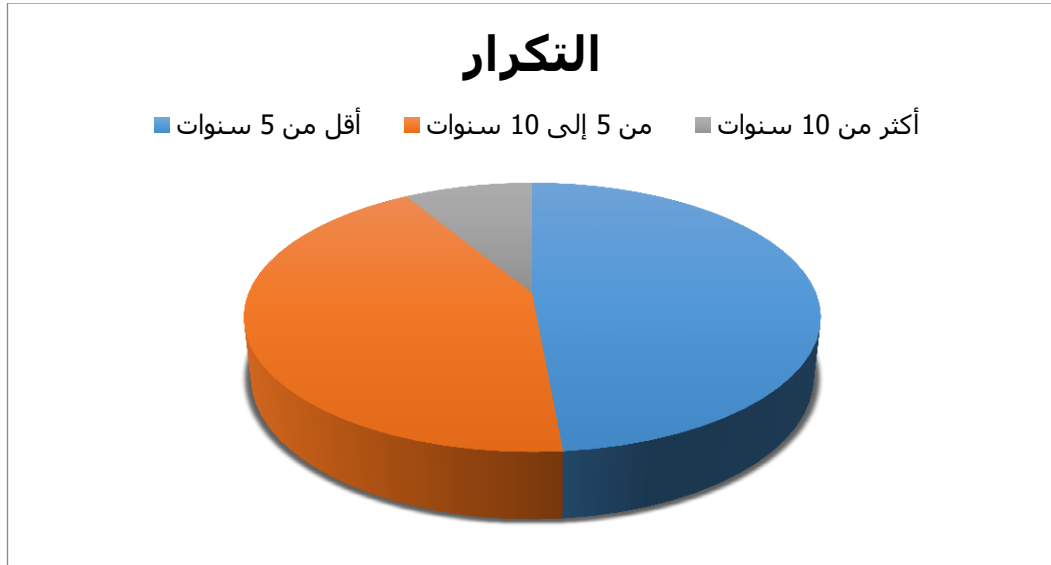
4. فئات العينة حسب الخبرة:

جدول (7.2): عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	17	48.6%
من 5 إلى 10 سنوات	15	42.9%
أكثر من 10 سنوات	3	8.6%
المجموع	35	100%

\*المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS

الشكل ( 5.2 ) : توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة



\*المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS

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

- الفرع الثاني: التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان

1. معامل ثبات فقرات الاستبيان

الجدول (2-8) معامل ثبات فقرات الاستبيان

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	فقرات الاستبيان
0.814	8	الحوافز المادية
0.877	10	من 5 إلى 10 سنوات
0.604	18	أكثر من 10 سنوات

\*المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج SPSS

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

## 2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الحوافز المادية:

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

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

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0.429	1.142	يشعر العمال بأهمية الحوافز المتاحة بالمؤسسة.
متوسط	0.284	1.058	تتناسب قيمة الراتب مع طبيعة الأعمال الموكلة للعمال.
متوسط	0.493	1.142	يحقق الراتب احتياجات العمال كافة.
متوسط	0.493	1.42	توفر المؤسسة نظاما للعلاوات الدورية, كي تكفل انجاز العمل بشكل جيد و متميز.
متوسط	0.196	1.028	توفر المؤسسة نظاما للعلاوات الاستثنائية لتشجيع العمال ذوي الأداء المتميز
متوسط	0.235	1.057	تسهر المؤسسة على تحسين ظروف العمل المادية لدفع العمال للتمسك بالعمل.
متوسط	0.429	1.142	توفر المؤسسة نظاما للهدايا العينية.
مرتفع	0.490	1.228	تقدم المؤسسة مكافآت على العمل الإضافي.
متوسط	0.261	1.121	الحوافز المادية

\*المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss

يظهر من الجدول رقم (2.9) أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالحوافز المادية بلغ 1.121 وانحراف معياري 0.261، وتحصلت عبارة يشعر العمال بأهمية الحوافز المتاحة بالمؤسسة. على متوسط 1.142 وانحراف معياري 0.429، كما تحصلت عبارة تسهر المؤسسة على تحسين ظروف العمل المادية لدفع العمال للتمسك بالعمل على متوسط 1.057 وانحراف معياري 0.235 والنتيجة مرتفع، أي أن المؤسسة تحرص على تحسين الظروف المادية للعمال، وتحصلت عبارة تقدم المؤسسة مكافآت على العمل الإضافي . على متوسط حسابي قدره 1.228 وانحراف معياري 0.490 والنتيجة مرتفع، أي أن هناك مكافآت تقدمها المؤسسة للعاملين على العمل الإضافي.

## 3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الحوافز المعنوية: سنقوم من خلال الجدول التالي

حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الحوافز المعنوية، وذلك كما يلي:

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

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0.284	1.085	تهتم المؤسسة بمنح الأوسمة للمستحقين لتحسين أداء العاملين
متوسط	0.235	1.057	تقدم المؤسسة شهادات تقدير للمستحقين لتشجيع العاملين على العمل بكفاءة.
متوسط	0.222	1.114	توفر المؤسسة مزايا المشاركة في دورات تدريبية.
متوسط	0.322	1.114	ترشح المؤسسة المتميزين للدراسات العليا لتحسين أدائهم.
مرتفع	0.322	1.114	تشرك المؤسسة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.
مرتفع	0.235	1.114	يقدر المدير المباشر جهود العاملين و ماثرتهم في العمل.
متوسط	0.355	1.057	تنظم المؤسسة رحلات ترفيهية للعمال وعائلاتهم
مرتفع	0.355	1.142	تسهر المؤسسة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.
متوسط	0.284	1.085	نفوض المؤسسة للعاملين بعض الصلاحيات للقيام بمتوسط بالمهام الموكلة إليهم.
متوسط	0.84	1.081	تقدم المؤسسة ترقيات عادلة وفق أسس علمية.
متوسط	0.213	1.097	الحوافز المعنوية

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss

يظهر من الجدول رقم ( 2.10) أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالحوافز المعنوية بلغ 1.097 بانحراف معياري بلغ 0.213، وقد تحصلت عبارة تشرك المؤسسة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار على المتوسط الحسابي بلغ 2,40 وبانحراف معياري 0.213، أي أن المؤسسة تشرك عمالها في اتخاذ القرار، وتحصلت عبارة يقدر المدير المباشر جهود العاملين و ماثرتهم في العمل على متوسط قدره 1.114 وانحراف معياري 0.235 و النتيجة مرتفع، أي أن الإدارة العليا تتم بالعاملين وتقدر جهودهم وتحصلت عبارة تسهر المؤسسة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل على متوسط 1.142 وانحراف معياري 0.355 والنتيجة مرتفع، أي أن المؤسسة تعمل على الحفاظ على الاحترام المتبادل بين العمال.

#### 4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أداء العاملين:

سنقوم من خلال الجدول التالي حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أداء العاملين، وذلك

كما يلي:



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

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,284	1,085	تتفد عملك بكفاءة و فعالية دون مشاكل.
مرتفع	0,284	1,028	تتوفر لديك المعرفة الكافية بمتطلبات الوظيفة التي تؤديها.
مرتفع	0,284	1.028	خضوعك لبرامج تدريبية متكررة يحسن من مستوى الأداء الوظيفي
مرتفع	0,2840	1.114	هناك علاقة ايجابية بين التحفيز و تحسين مستوى الأداء الوظيفي.
مرتفع	0,284	1,085	التنسيق مع الآخرين في انجاز الأعمال يزيد و يحسن مستوى الأداء الوظيفي.
مرتفع	0,284	1,028	يلتزم العاملون باحترام قيمة الوقت.
متوسط	0,284	1,000	يلتزم العاملون بتقديم أفكار إبداعية و متجددة.
مرتفع	0,284	1,028	تتوفر لدى العاملين الجاهزية و الاستعداد و الرغبة في العمل خارج أوقات الدوام الرسمي .
مرتفع	0,284	1,000	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة و الضعف لدى العامل.
مرتفع	0,284	1,000	تعمل إدارة المؤسسة باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام الأداء السنوي للإسهام في تحفيز العاملين.
مرتفع	0,284	1,114	يشجع نظام الحوافز على زيادة المنافسة على الأداء المتميز بين الزملاء في العمل.
متوسط	0,284	1,085	تتوفر لدى العاملين الاستعداد للمشاركة الفعالة في الاجتماعات.
مرتفع	0,284	1,114	لدى العاملين الاستعداد لتحمل مسؤوليات
مرتفع	0,284	1,114	يحسن العاملون التصرف في المواقف الحرجة.
مرتفع	0,284	1,000	يتمتع العاملون بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين.
مرتفع	0,284	1,200	ينجز العاملون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.
متوسط	0,284	1,085	يساهم العاملون في اتخاذ القرارات.
مرتفع	0,284	1,000	تتوفر لديك المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.

الأداء	1.097	1.097	مرتفع
--------	-------	-------	-------

\*المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم ( 02 - 11) العبارات الخاصة بأداء العاملين، حيث أن معظم أفراد العينة لديهم توجهات إيجابية وذلك بنسبة 66.65% بالمائة من استنتاجات أفراد العينة بنتيجة موافق، أما 13.06% كان توجههم سلبيا، أما ما نسبته 20.29% فكان توجههم بالتحفظ وذلك بنتيجة "محايد"، حيث تحصلت عبارات تتوفر لديك المعرفة الكافية بمتطلبات الوظيفة التي تؤديها، ينجز العاملون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة، على أكبر متوسط 1,200 وكانت النتيجة مرتفع، وتحصلت عبارة تعمل إدارة المؤسسة باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام الأداء السنوي للإسهام في تحفيز العاملين. و حدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة و الضعف لدى العامل. و تتوفر لديك المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية. يلتزم العاملون بتقديم أفكار إبداعية و متجددة. على أقل متوسط حسابي 1.000 وكانت النتيجة متباينة بين موافق ومحايد، أي أن عمال المؤسسة ليس لديهم ميل نحو المخاطرة.

الجدول (2-12) متوسطات أبعاد الحوافز رقم البيان

رقم	البيان	متوسط حسابي	الدرجة
1	الحوافز المادية	1.097	متوسط
2	الحوافز المعنوية	1.097	متوسط
	متوسط العام لأبعاد الحوافز	1.097	متوسط

\*المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم ( 2.12 ) أن المتوسط العام الأبعاد الحوافز بلغت قيمته 1.097 مما يشير إلى أن هناك اتجاه متوسط الأفراد العيين اتجاه أبعاد الحوافز .

الجدول (2.13): مصفوفة الارتباط بيرسون بين أبعاد الحوافز وأداء العاملين

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

\*المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج SPSS

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

وهذا يعني أن الحوافز المعنوية لها تأثير أكبر على العاملين من الحوافز المادية.

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

المتغير المستقل	المصادر	درجات الحرية	معدل المربعات	مجموع المربعات	قيمة T	مستوى الدلالة	R	R <sup>2</sup>
أداء العاملين	الانحدار	1	802.370	802.370	11.460	0.001 <sup>b</sup>	0.552	0.305
	الخطأ المعياري	33	1831.173	802.370				

\*دال عند مستوى (0.05)

\*المصدر من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss

يتضح من الجدول رقم (2. 14) أن معامل الارتباط  $R = 0.552$  وهذا يعني وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغير المستقل (الحوافز المادية والمعنوية) والمتغير التابع (أداء العاملين) عند مستوى المعنوي 0.05، كما أن معامل التحديد يساوي  $R^2 = 0.305$  مما يعني أن الحوافز تفسر ما مقداره (30.5%) من أداء العاملين والباقي يرجع لعوامل أخرى. والنتيجة هي: يوجد علاقة طردية متوسطة بين المتغير المستقل (الحوافز) والمتغير التابع (أداء العاملين) عند مستوى المعنوي 0.05.

الجدول (2-15) اختبار صحة الفرضيات الفرعية

القيمة الاحتمالية	معامل ارتباط	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة من $X_1$ إلى $X_2$
0.007	45.1%	أداء العاملين	الحوافز المادية
0.001	55.1%	أداء العاملين	الحوافز المعنوية

\*دال عند مستوى (0.05)

\*المصدر من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج spss

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

البيان	sig	F
الجنس	0.450	0.583
السن	0.383	0.783
مستوى التعليمي	0.938	0.006
الخبرة	0241	1.423

\*المصدر : من إعداد الطالبان استنادا لنتائج spss

يتضح من الجدول رقم (16.2): أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين ومتغير الجنس، ومتغير السن ومتغير المستوى التعليمي ومتغير الخبرة، لأن قيمة مستوى الدلالة 0.05 المعتمد في الدراسة أقل من مستوى الدلالة المتغيرات الشخصية .

#### ثانيا: مناقشة النتائج

سنحاول تحليل ومناقشة النتائج التي تم عرضها في السابق من خلال اختيار الفرضيات.

#### أولا : اختبار صحة الفروض

- الفرضية الرئيسية الأولى: هناك مستوى عام مرتفع لتطبيق الحوافز المادية والمعنوية في مؤسسة باتيميتال.

بناء على الجدول رقم (122) فإن مؤسسة باتيميتال تحتوي على مستوى عام متوسط للحوافز، وذلك لأن المتوسط الحسابي للاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الحوافز، وعباراته بشكل عام كان (2.18125) وهو مستوى متوسط و بالتالي نرفض الفرضية التي تقول أن هناك مستوى عام مرتفع لتطبيق الحوافز المادية والمعنوية في مؤسسة باتيميتال .

- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين في مؤسسة باتيميتال.

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

وبالتالي نقبل الفرضية (يوجد ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين).

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

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

**\*النتيجة الرئيسية:** من خلال الجدول رقم (142) نلاحظ أن العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين تساوي (  $0.05 < sig=0.001$  ) و  $R=0.305$  ، وبالتالي يمكننا أن نستنتج أن هناك علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين عند مستوى المعنوية (5%).

كما نستنتج أن الحوافز المعنوية هي الأكثر تأثيرا على أداء العاملين من الحوافز المادية .

3. **الفرضية الرئيسية الثالثة :** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة).

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

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

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

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

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

نلاحظ من خلال الجدول ( 16.2 ) أن مستوى الدلالة  $sig=0.938$  أكبر من 0.05 وهو مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة مما يجعلنا نرفض الفرضية التي تقول ( يوجد فرق ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين

ومستوى التعليمي)، ونقبل الفرضية البديلة (لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين ومستوى التعليمي).

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

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

**\*النتيجة الرئيسية:** من خلال الجدول رقم (162) نلاحظ أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) .

ولأن  $sig$  المتغيرات كان أكبر من  $sig$  المعتمد في الدراسة هو 0.05، وبالتالي يمكن أن نستنتج أنه لا يوجد تأثير على أداء من قبل المتغيرات الشخصية وأنه هناك عوامل أخرى تتحكم في أداء العاملين في مؤسسة باتيميتال.

## خلاصة الفصل :

بعد الإطلاع على الإطار النظري حاولنا في هذا الفصل إسقاطه ميدانيا من خلال التطرق إلى واقع الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء للعاملين في مؤسسة باتيميتال - هيكل غرب - عين الدفلى من خلال استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوسطة الحسابية ، معامل الارتباط، الانحراف المعياري...، والتي توصلنا من خلالها إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

# الخاتمة



### خلاصة:

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

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

#### • النتائج الخاصة باختبار الفرضيات :

- توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسط التطبيق الحوافز المادية والمعنوية في مؤسسة باتيميتال؛
- توصلت الدراسة إلى أنه يوجد ارتباط طردي ضعيف ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين في مؤسسة باتيميتال عين الدفلى.
- توصلت الدراسة إلى أنه يوجد ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في مؤسسة باتيميتال عين الدفلى.
- توصلت إلى أنه يوجد ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين؛
- توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، مستوى التعليمي، الخبرة).

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

- أن تتابع الإدارة العليا تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والتأكد من العدالة في التوزيع؛
  - زيادة الاهتمام أكثر بحواف المادية؛
  - ضرورة الأخذ بآراء العاملين والقيام بدراساتها مما يشجعهم على الإبداع؛
  - ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية والاستفادة منها من أجل زيادة كفاءة الأداء العاملين .
- آفاق الدراسة : لمواصلة البحث في هذا المجال نقترح المواضيع التالية :
- أثر التحفيز على الإبداع والابتكار في المؤسسة ؛

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

A decorative rectangular frame with intricate scrollwork and floral patterns, rendered in black and white. The frame is centered on the page and contains the title text.

# قائمة المصادر والمراجع

أولا : المراجع باللغة العربية :

1- الكتب:

1. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، بيروت- لبنان، 1986.
2. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، بيروت-لبنان، 1986.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية - مصر ، ط1 ، 2007، ص 347.
4. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري، عمان (الأردن)، 2012
5. بأحسن الوسائل الممكنة حتى يتحقق لنا أكبر كمية من السلع والخدمات بأقل تكاليف ممكنة وبأقل مجهود.
6. باري كشواي، ترجمة: معرض فرانكفورت، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2006 .
7. بوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، وهاشم فوزي العبادي، ادارة الموارد البشرية، دار الوارق، الأردن، 2006 .
8. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر، 2003-2004.
9. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر، 2003-2004.
10. جاري دسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض السعودية، 2003.
11. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، بيروت- لبنان 2002.
12. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2007 .
13. روبرت باكال، ترجمة: موسى يونس، تقييم الأداء ، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض (جدة)، 1999 .
14. زهير نعيم الصباغ، عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2008 .

15. سعيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، امصر، 2005.
16. سهيلة محمد العباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، مصر ، 2006.
17. طلعت إبراهيم لطف، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة ، مصر، 2007.
18. عبد الرحمان العيسوي، علم النفس المهني و الصناعي، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
19. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
20. عبد الله جاد فودة، الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء الوظيفي، بصائر المعرفة، مصر.
21. علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، ط3، مكتبة غريب للنشر و التوزيع، القاهرة- مصر، 1995.
22. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، مصر، 1998.
23. كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 1997.
24. محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2008 .
25. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و التوزيع، الجزائر، 2011، ص ص 143، 144.
26. الهاشمي لوكياء: السلوك التنظيمي، ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2006.
27. هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة و وظائفها، ط1، عمان، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان ، 2012.

## 2- رسائل علمية

1. صباح بشوناس، النمط القيادي و تأثيره على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمستشفى بشير بن ناصر بسكرة، رسالة دكتورا في علوم التسيير تخصص تسيير مؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007-2008 .
2. الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني و أثره على الأداء دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج (TINDAL) المسيلة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية

G.R. Terry& S. Franklin, management principals Economisa, Paris, 8th ed, Economica, Paris,France 1988.

P. Simon, Healing Hymain T1 Agency arc, ed, Montreal Montreal Montreal, 1979.

ثالثا: مواقع الكترونية

1. أبو محمد ، التحفيز الإيجابي في المؤسسات ، الأحد

.2022/05/12 [www.http://el-damaty.blogspot.com/2022/02/blog.post.html](http://el-damaty.blogspot.com/2022/02/blog.post.html).

الملاحق

الملحق رقم 01

استمارة استبانة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

تخصص : ادارة أعمال

أخي العامل أختي العاملة في جميع مراكز ومسؤوليات العمل بالمؤسسة :

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الانجاز بحث علمي بغرض الخمسون على درجة ماستر في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال . "حول دور الحوافز و دورها في رفع الأداء العمال في دراسة حالة .

ونظرا لأهمية مؤسستكم في الولاية المستدل عنها بمشوار تجربتها قمنا باختياركم كعينة لدراستي الميدانية أملين أن تفضلوا بإستيفاء هذا الاستبيان للإجابة على الأسئلة المطروحة عليكم و نحن على ثقة من اجابتمكم نخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة

نحيطكم علما بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها ستكون لغرض البحث العلمي لا غير

السنة الجامعية : 2022/2021

1. الجنس :

• ذكر

• أنثى.

2. السن :

• من 18 الى 30

• من 31 الى 40

• أكثر من 40

3. المستوى التعليمي :



- دراسات عليا
- جامعي
- ثانوي فأقل

#### 4. الخبرة في المنصب :

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

ثانيا : فيما يلي مجموعة من الفقرات المتعلقة بالحوافز ، الرجاء قراءتها جيدا و وضع علامة (X) بالخانة التي تعبر عن موقفك

#### الجزء الأول : البعد الأول: الحوافز المادية

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
01	يشعر العمال بأهمية الحوافز المتاحة بالمؤسسة.			
02	تتناسب قيمة الراتب مع طبيعة الأعمال الموكلة للعمال.			
03	يحقق الراتب احتياجات العمال كافة.			
04	توفر المؤسسة نظاما للعلاوات الدورية, كي تكفل انجاز العمل بشكل جيد و متميز.			
05	توفر المؤسسة نظاما للعلاوات الاستثنائية لتشجيع العمال ذوي الأداء المتميز			
06	تسهر المؤسسة على تحسين ظروف العمل المادية لدفع العمال للتمسك بالعمل.			
07	توفر المؤسسة نظاما للهدايا العينية.			
08	تقدم المؤسسة مكافئات على العمل الإضافي.			

الجزء الثاني : البعد الثاني : الحوافز المعنوية

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
09	تهتم المؤسسة بمنح الأوسمة للمستحقين لتحسين أداء العاملين			
10	تقدم المؤسسة شهادات تقدير للمستحقين لتشجيع العاملين على العمل بكفاءة.			
11	توفر المؤسسة مزايا المشاركة في دورات تدريبية.			
12	ترشح المؤسسة المتميزين للدراسات العليا لتحسين أدائهم.			
13	تشارك المؤسسة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.			
14	يقدر المدير المباشر جهود العاملين و ماثرتهم في العمل.			
15	تنظم المؤسسة رحلات ترفيهية للعمال وعائلاتهم			
16	تسهر المؤسسة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.			
17	تفوض المؤسسة للعاملين بعض الصلاحيات للقيام متوسط بالمهام الموكلة إليهم.			
18	تقدم المؤسسة ترقية عادلة وفق أسس علمية.			

ثالثا فيما يلي مجموعة من الفقرات بأداء العاملين الرجاء قراءتها جيد و وضع علامة (X) بالخانة التي تعبر عن موقفك

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
01	تنفذ عمالك بكفاءة و فعالية دون مشاكل.			
02	تتوفر لديك المعرفة الكافية بمتطلبات الوظيفة التي تؤديها.			
03	خضوعك لبرامج تدريبية متكررة يحسن من مستوى الأداء الوظيف			
04	هناك علاقة ايجابية بين التحفيز و تحسين مستوى الأداء الوظيفي.			
05	التنسيق مع الآخرين في انجاز الأعمال يزيد و يحسن مستوى الأداء الوظيفي.			
06	يلتزم العاملون باحترام قيمة الوقت.			
07	يلتزم العاملون بتقديم أفكار إبداعية و متجددة.			

			تتوفر لدى العاملين الجاهزية و الاستعداد و الرغبة في العمل خارج أوقات الدوام الرسمي .	08
			يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة و الضعف لدى العامل.	09
			تعمل إدارة المؤسسة باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام الأداء السنوي للإسهام في تحفيز العاملين.	10
			يشجع نظام الحوافز على زيادة المنافسة على الأداء المتميز بين الزملاء في العمل.	11
			تتوفر لدى العاملين الاستعداد للمشاركة الفعالة في الاجتماعات.	12
			لدى العاملين الاستعداد لتحمل مسؤوليات	13
			يحسن العاملون التصرف في المواقف الحرجة.	14
			يتمتع العاملون بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين.	15
			ينجز العاملون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.	16
			يساهم العاملون في اتخاذ القرارات.	17
			تتوفر لديك المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.	18

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	35	94,6
Exclus <sup>a</sup>	2	5,4
Total	37	100,0

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,936	4

### Statistiques

	الاجتماعي النوع	السن	التعليمي مستوى	المهنية الخبرة
N Valide	35	35	35	35
Manquante	2	2	2	2
Moyenne	1,6286	1,8857	1,5714	1,6000
Ecart-type	,49024	,79600	,55761	,65079

### Tableau de fréquences

#### الاجتماعي النوع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	13	35,1	37,1	37,1
أنثى	22	59,5	62,9	100,0
Total	35	94,6	100,0	
Manquante Système manquant	2	5,4		
Total	37	100,0		

#### السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 30 إلى 18 من	13	35,1	37,1	37,1
سنة 40 إلى 31 من	13	35,1	37,1	74,3
سنة 40 من أكثر	9	24,3	25,7	100,0
Total	35	94,6	100,0	
Manquante Système manquant	2	5,4		
Total	37	100,0		

#### التعليمي مستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide عليا دراسات	16	43,2	45,7	45,7
جامعي	18	48,6	51,4	97,1
فأقل ثانوي	1	2,7	2,9	100,0
Total	35	94,6	100,0	
Manquante Système manquant	2	5,4		
Total	37	100,0		

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	17	45,9	48,6
	سنوات 10 إلى 5 من	15	40,5	91,4
	سنوات 10 من أكثر	3	8,1	100,0
	Total	35	94,6	100,0
Manquante	Systeme manquant	2	5,4	
Total		37	100,0	

## Fiabilité

### Echelle : TOUTES LES VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	35	94,6
Exclus <sup>a</sup>	2	5,4
Total	37	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,814	8

BILITY

```
/VARIABLES=v14 v15 v16 v17 v18 v19 v20 v21 v22
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

### Echelle : TOUTES LES VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	35	94,6
Exclus <sup>a</sup>	2	5,4
Total	37	100,0

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,877	9

## Fiabilité

### Echelle : TOUTES LES VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	94,6
	Exclus <sup>a</sup>	2	5,4
	Total	37	100,0

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,604	18

## Effectifs

Statistiques									
		بالمؤسسة المتاحة الحوافز بأهمية العمال يشعر	للعمال المؤكدة الأعمال طبيعة مع الراتب قيمة تتناسب	كافة العمال احتياجات الراتب يحقق	انجاز تكفل كي، الدورية للعلاوات نظاما المؤسسة توفر متميز و جيد بشكل العمل	لتشجيع الاستثنائية للعلاوات نظاما المؤسسة توفر المتميز الأداء ذوي العمال	لدفع المادية العمل ظروف تحسين على المؤسسة تسهر بالعمل للتمسك العمال	العينية للهدايا نظاما المؤسسة توفر	الإضافي العمل على مكافآت المؤسسة تقدم
N	Valide	35	35	35	35	35	35	35	35
	Manquante	2	2	2	2	2	2	2	2
Moyenne		1,1429	1,0857	1,1429	1,1429	1,0286	1,0571	1,1429	1,2286
Ecart-type		,42997	,28403	,49366	,49366	,16903	,23550	,42997	,49024

## Tableau de fréquences

بالمؤسسة المتاحة الحوافز بأهمية العمال يشعر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	31	83,8	88,6	88,6
	موافق	3	8,1	8,6	97,1
	محايد	1	2,7	2,9	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Manquante	Système manquant	2	5,4		
Total		37	100,0		

للعمال المؤكدة الأعمال طبيعة مع الراتب قيمة تتناسب

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	32	86,5	91,4	91,4
	محايد	3	8,1	8,6	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Manquante	Système manquant	2	5,4		
Total		37	100,0		

كفاءة العمال احتياجات الراتب يحقق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	32	86,5	91,4	91,4
محاييد	1	2,7	2,9	94,3
موافق غير	2	5,4	5,7	100,0
Total	35	94,6	100,0	
Manquante	Système manquant	2	5,4	
Total	37	100,0		

متميز و جيد بشكل العمل انجاز تكفل كي, الدورية للعلاوات نظاما المؤسسة توفر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	32	86,5	91,4	91,4
محاييد	1	2,7	2,9	94,3
موافق غير	2	5,4	5,7	100,0
Total	35	94,6	100,0	
Manquante	Système manquant	2	5,4	
Total	37	100,0		

المتميز الأداء ذوي العمال لتشجيع الاستثنائية للعلاوات نظاما المؤسسة توفر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	34	91,9	97,1	97,1
محاييد	1	2,7	2,9	100,0
Total	35	94,6	100,0	
Manquante	Système manquant	2	5,4	
Total	37	100,0		

بالعمل للتمسك العمال لدفع المادية العمل ظروف تحسين على المؤسسة تسهر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	33	89,2	94,3	94,3
محاييد	2	5,4	5,7	100,0
Total	35	94,6	100,0	
Manquante	Système manquant	2	5,4	
Total	37	100,0		

العينية للهدايا نظاما المؤسسة توفر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	31	83,8	88,6	88,6
محاييد	3	8,1	8,6	97,1
موافق غير	1	2,7	2,9	100,0
Total	35	94,6	100,0	
Manquante	Système manquant	2	5,4	
Total	37	100,0		



الإضافي العمل على مكافئات المؤسسة تقدم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	28	75,7	80,0
	محايد	6	16,2	97,1
	موافق غير	1	2,7	100,0
	Total	35	94,6	100,0
Manquante	Systeme manquant	2	5,4	
Total		37	100,0	

Effectifs

Statistiques											
		للمستحقين الأوسمة بمنح المؤسسة تهتم العاملين أداء تحسين	للمستحقين تقدير شهادات المؤسسة تقدم بكفاءة العمل على العاملين لتشجيع	في المشاركة مزايا المؤسسة توفر تدريبيه دورات	للر اسات المتميزين المؤسسة ترشح ادايتهم لتحسين العليا	عملية في المروسين المؤسسة لتشارك القرار اتخاذ	و العاملين جهود المباشر المدير يقدر العمل في مشاريتهم	للعامل ترقييه رحلات المؤسسة تنظم وعائلاتهم	التقدير روح تنمية على المؤسسة تسهر على تحفيزهم العاملين بين والاحترام	بعض العاملين المؤسسة تفرض الموكاه بالمهام متوسط للقيام الصلاحيات اليهم	أسس وفق عائلة ترقيات المؤسسة تقدم علمية
N	Valide	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Manquante	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Moyenne		1,0857	1,0571	1,1143	1,1143	1,1143	1,1143	1,0571	1,1429	1,0857	1,0857
Ecart-type		,28403	,23550	,32280	,32280	,32280	,32280	,23550	,35504	,28403	,28403

Tableau de fréquences

العاملين أداء تحسين للمستحقين الأوسمة بمنح المؤسسة تهتم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	32	86,5	91,4
	محايد	3	8,1	100,0
	Total	35	94,6	100,0
Manquante	Systeme manquant	2	5,4	
Total		37	100,0	

بكفاءة العمل على العاملين لتشجيع للمستحقين تقدير شهادات المؤسسة تقدم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	33	89,2	94,3
	محايد	2	5,4	100,0
	Total	35	94,6	100,0
Manquante	Systeme manquant	2	5,4	
Total		37	100,0	

تدريبية دورات في المشاركة مزايا المؤسسة توفر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	31	83,8	88,6	88,6
Valide محايد	4	10,8	11,4	100,0
Total	35	94,6	100,0	
Manquante Système manquant	2	5,4		
Total	37	100,0		

أدائهم لتحسين العليا للدراسات المتميزين المؤسسة ترشح

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	31	83,8	88,6	88,6
Valide محايد	4	10,8	11,4	100,0
Total	35	94,6	100,0	
Manquante Système manquant	2	5,4		
Total	37	100,0		

القرار اتخاذ عملية في المرؤوسين المؤسسة تشرك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	31	83,8	88,6	88,6
Valide محايد	4	10,8	11,4	100,0
Total	35	94,6	100,0	
Manquante Système manquant	2	5,4		
Total	37	100,0		

العمل في مثابرتهم و العاملين جهود المباشر المدير يقدر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	31	83,8	88,6	88,6
Valide محايد	4	10,8	11,4	100,0
Total	35	94,6	100,0	
Manquante Système manquant	2	5,4		
Total	37	100,0		

وعائلاتهم للعمال ترفيحية رحلات المؤسسة تنظم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	33	89,2	94,3	94,3
Valide محايد	2	5,4	5,7	100,0
Total	35	94,6	100,0	
Manquante Système manquant	2	5,4		
Total	37	100,0		

العمل على لتحفيزهم العاملين بين والاحترام التقدير روح تنمية على المؤسسة تسهر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	30	81,1	85,7	85,7
Valide محايد	5	13,5	14,3	100,0
Total	35	94,6	100,0	
Manquante Système manquant	2	5,4		
Total	37	100,0		

إليهم الموكلة بالمهام متوسط للقيام الصلاحيات بعض للعاملين المؤسسة تفوض

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	32	86,5	91,4	91,4
Valide محايد	3	8,1	8,6	100,0
Total	35	94,6	100,0	
Manquante Système manquant	2	5,4		
Total	37	100,0		

علمية أسس وفق عادلة ترقيات المؤسسة تقدم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	32	86,5	91,4	91,4
Valide محايد	3	8,1	8,6	100,0
Total	35	94,6	100,0	
Manquante Système manquant	2	5,4		
Total	37	100,0		

tatistiques		N		Moyenne	Ecart-type
	Manquante	Valide			
مشاكل دون فعالية و بكفاءة عمك تنفيذ	2	35		1,0857	,28403
تؤديها التي الوظيفية بمتطلبات الكافية المعرفة لديك تتوفر	2	35		1,0286	,16903
الوظيفة الأداء مستوى من يحسن متكررة تدريبية لبرامج حضورك	2	35		1,0286	,16903
الوظيفي الأداء مستوى تحسين و التحفيز بين اجابية علاقة هناك	2	35		1,1143	,32280
الوظيفي الأداء مستوى يحسن و يزيد الأعمال الجازر في الآخرين مع التنسيق	2	35		1,0857	,28403
الوقت قيمة باحترام المعلمون يلتزم	2	35		1,0286	,16903
مجددة و ابداعية أفكار بتقديم المعلمون يلتزم	2	35		1,0000	,00000
الرسمي النوام أوقات خارج العمل في الرغبة و الاستعداد و الجاهزية المعلمين لدى تتوفر	2	35		1,0286	,16903
المعلم لدى الضعف و القوة نقاط فعال بشكل الوظيفي الأداء تقييم نظام يحدد	2	35		1,0000	,00000
تحفيز في للإسهام السنوي الأداء نظام وتطوير تحديث أجل من باستمرار المؤسسة اإدارة تعمل	2	35		1,0000	,00000
العمل في الزملاء بين المتميز الأداء على المنافسة زيادة على الحوافز نظام يشجع	2	35		1,1143	,40376
الإجتماعات في الفعالة المشاركة الاستعداد المعلمين لدى تتوفر	2	35		1,0857	,28403
مسؤوليات لتحمل الاستعداد المعلمين لدى	2	35		1,1143	,40376
الدرجة المواقف في التصرف المعلمون يحسن	2	35		1,1143	,40376
الآخرين مع الجيد التواصل بمهارة المعلمون يتمتع	2	35		1,2000	,40584
المطلوبة الجودة لمعايير طبقاً الوظيفية المهام المعلمون بنجز	2	35		1,0857	,28403
القرارات اتخاذ في المعلمون يساهم	2	35		1,0857	,37349
الوظيفية المهام لأداء اليومية العمل مشكلات حل على والقدرة المهارة لديك تتوفر	2	35		1,0000	,00000

Tableau de fréquences

مشاكل دون فعالية و بكفاءة عمك تنفيذ

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	32	86,5	91,4	91,4
Valide محايد	3	8,1	8,6	100,0
Valide Total	35	94,6	100,0	
Manquante Système manquant	2	5,4		
Total	37	100,0		

تؤديها التي الوظيفية بمتطلبات الكافية المعرفة لديك تتوفر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	34	91,9	97,1	97,1
Valide محايد	1	2,7	2,9	100,0
Valide Total	35	94,6	100,0	
Manquante Système manquant	2	5,4		
Total	37	100,0		

الوظائف الأداء مستوى من يحسن متكررة تدريبية لبرامج خضوعك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	34	91,9	97,1	97,1
Valide محايد	1	2,7	2,9	100,0
Total	35	94,6	100,0	
Manquante	2	5,4		
Système manquant				
Total	37	100,0		

الوظيفي الأداء مستوى تحسين و التحفيز بين ايجابية علاقة هناك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	31	83,8	88,6	88,6
Valide محايد	4	10,8	11,4	100,0
Total	35	94,6	100,0	
Manquante	2	5,4		
Système manquant				
Total	37	100,0		

الوظيفي الأداء مستوى يحسن و يزيد الأعمال انجاز في الآخرين مع التنسيق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	32	86,5	91,4	91,4
Valide محايد	3	8,1	8,6	100,0
Total	35	94,6	100,0	
Manquante	2	5,4		
Système manquant				
Total	37	100,0		

الوقت قيمة باحترام العاملون يلتزم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	34	91,9	97,1	97,1
Valide محايد	1	2,7	2,9	100,0
Total	35	94,6	100,0	
Manquante	2	5,4		
Système manquant				
Total	37	100,0		

متجددة و إبداعية أفكار بتقديم العاملون يلتزم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	35	94,6	100,0	100,0
Manquante	2	5,4		
Système manquant				
Total	37	100,0		

الرسمي الدوام أوقات خارج العمل في الرغبة و الاستعداد و الجاهزية العاملين لدى تتوفر .

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	34	91,9	97,1	97,1
Valide محايد	1	2,7	2,9	100,0
Total	35	94,6	100,0	
Manquante Système manquant	2	5,4		
Total	37	100,0		

العامل لدى الضعف و القوة نقاط فعال بشكل الوظيفي الأداء تقييم نظام يحدد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	35	94,6	100,0	100,0
Valide				
Manquante Système manquant	2	5,4		
Total	37	100,0		

العاملين تحفيز في للإسهام السنوي الأداء نظام وتطوير تحديث أجل من باستمرار المؤسسة إدارة تعمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	35	94,6	100,0	100,0
Valide				
Manquante Système manquant	2	5,4		
Total	37	100,0		

العمل في الزملاء بين المتميز الأداء على المنافسة زيادة على الحوافز نظام يشجع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	32	86,5	91,4	91,4
Valide محايد	2	5,4	5,7	97,1
موافق غير	1	2,7	2,9	100,0
Total	35	94,6	100,0	
Manquante Système manquant	2	5,4		
Total	37	100,0		

الاجتماعات في الفعالة للمشاركة الاستعداد العاملين لدى تتوفر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	32	86,5	91,4	91,4
Valide محايد	3	8,1	8,6	100,0
Total	35	94,6	100,0	
Manquante Système manquant	2	5,4		
Total	37	100,0		

لدى العاملين الاستعداد لتحمل مسؤوليات

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	32	86,5	91,4	91,4
	محايد	2	5,4	5,7	97,1
	موافق غير	1	2,7	2,9	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Manquante	Système manquant	2	5,4		
Total		37	100,0		

الدرجة الموافق في التصرف العاملون بحسن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	32	86,5	91,4	91,4
	محايد	2	5,4	5,7	97,1
	موافق غير	1	2,7	2,9	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Manquante	Système manquant	2	5,4		
Total		37	100,0		

الأخرين مع الجيد التواصل بمهارة العاملون يتمتع

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	28	75,7	80,0	80,0
	محايد	7	18,9	20,0	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Manquante	Système manquant	2	5,4		
Total		37	100,0		

المطلوبة الجودة لمعايير طبقا الوظيفية المهام العاملون ينجز

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	32	86,5	91,4	91,4
	محايد	3	8,1	8,6	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Manquante	Système manquant	2	5,4		
Total		37	100,0		

القرارات اتخاذ في العاملون يساهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	33	89,2	94,3	94,3
محاييد	1	2,7	2,9	97,1
موافق غير	1	2,7	2,9	100,0
Total	35	94,6	100,0	
Manquante	Système manquant	2	5,4	
Total		37	100,0	

الوظيفية المهام لأداء اليومية العمل مشكلات حل على والقدرة المهارة لديك تتوفر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	35	94,6	100,0	100,0
Manquante	Système manquant	2	5,4	
Total		37	100,0	

## Descriptives

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
R1	35	1,00	2,25	1,1214	,26165
N valide (listwise)	35				

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
R3	35	1,00	2,00	1,0971	,21349
N valide (listwise)	35				

### Corrélations

	riad1	riad3
Corrélation de Pearson	1	,803**
riad1 Sig. (bilatérale)		,000
N	35	35
Corrélation de Pearson	,803**	1
riad3 Sig. (bilatérale)	,000	
N	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).