



جامعة الجيلاي بونعاما - خميس مليانة -  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الموضوع:

أثر نظام الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين  
دراسة حالة المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي EIMS

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

اشراف الدك تور:

بن لشهب حمزة

اعداد الطلبة:

- سمار شكيب بوعلام

- فروزي صلاح الدين

السنة الجامعية: 2022/2021

# كلمة شكر

قال رسول الله عليه الصلاة والسلام: « من اصطنع إليكم معروفا فجازوه، فإن عجزتم عن مجازاته فأدعوا له حتى تعلموا أنكم قد شكرتم، فإن الشاكر يحب الشاكرين » .  
عليه لا يسعني إلا أن أرفع يدي متضرعا بالدعاء و الشكر لله سبحانه وتعالى، أن وفقني لإتمام هذه  
المذكرة.

كما أتقدم بالشكر الخالص إلى الأستاذ الفاضل، التي أفتدي به في دربي الدراسي، الدكتور الفاضل بن  
لشهب حمزة، على ما قدمه لنا من نصائح و توجيهات و دعم معنوي لإتمام هذا العمل .  
أتقدم بالشكر الجزيل أيضا، إلى كل من ساعدني في المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي EIMS بمليانة،  
وأخص بالذكر رئيس قسم الموارد البشرية، الذي كان عوناً لي في إتمام الجانب التطبيقي من المذكرة.  
وفي الأخير أتقدم بالشكر إلى جميع الأساتذة من التعليم الابتدائي إلى الجامعي.

# إهداء

**قال الله تعالى:** «ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمة علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين»

بعد بسم الله الرحمن الرحيم توجه إهدائنا هذا إلى كل من ساندنا في إتمام هذا العمل من أهل، وزملاء وشرف مناقشة عملنا هذا معهم الذين لم يبخلوا علينا بتوجيههم وإرشادهم، وفي الأخير الحمد لله لك حتى ترضى والحمد لك إذا رضيت و الحمد لك بعد الرضا إذ وفقتنا في إتمام هذا العمل المتواضع .

## فهرس الموضوعات

الصفحة	المحتويات
	الشكر
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-ج	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول : نظام الحوافز داخل المنظمة</b>	
3	تمهيد الفصل
4	المبحث الأول : ماهية الحوافز
4	المطلب الأول : التطور التاريخي للحوافز
5-6	المطلب الثاني : مفهوم الحوافز وأهميته
7-8	المطلب الثالث : أهداف التحفيز
8	المبحث الثاني : أسس منح الحوافز، نظريات وأنواع
8	المطلب الأول : أسس ومعايير منح الحوافز
9-14	المطلب الثاني : نظريات الحوافز
14-15	المطلب الثالث : أنواع الحوافز
16	المبحث الثالث : نظام الحوافز مبادئ، طبيعة النظام ومراحل التصميم
17-16	المطلب الأول : المبادئ الأساسية لنظام الحوافز وخصائصه
20-18	المطلب الثاني : طبيعة نظام الحوافز
21-20	المطلب الثالث : البرنامج السليم لنظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه
22	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني : الحوافز كوسيلة لتحسين أداء العاملين</b>	
24	تمهيد الفصل
25	المبحث الأول : عموميات حول أداء العاملين
26-25	المطلب الأول : مفهوم الأداء ومحدداته
27	المطلب الثاني : معايير الأداء
29-28	المطلب الثالث : مراحل قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه
30	المبحث الثاني : عملية تقييم الأداء
32-30	المطلب الأول : تعريف تقييم الأداء وأهميته

## فهرس الموضوعات

34-33	المطلب الثاني : أسس تقييم الأداء وخصائصه
37-35	المطلب الثالث : طرق وأنواع تقييم الأداء
38	المبحث الثالث : الحوافز وعلاقتها بالأداء
38	المطلب الأول : آليات الحوافز المساعدة في تحسين الأداء
41-39	المطلب الثاني : أثر الحوافز على أداء العاملين
42	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث : دراسة حالة في مؤسسة العتاد الصحي EIMS</b>
44	تمهيد الفصل
45	المبحث الأول : عموميات حول المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي EIMS
46-45	المطلب الأول : نبذة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي EIMS وتقديمها
49-47	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للعتاد EIMS ونظام الحوافز المعتمد عليه الصحي
50	المبحث الثاني : الحوافز المادية والمعنوية و أثرها على الأداء في المؤسسة الوطنية للعتاد EIMS الصحي
51-50	المطلب الأول : منهجية الدراسة وأدواتها
56-52	المطلب الثاني : تحليل وتفسير الإستبيان
58-57	المطلب الثالث : الأفاق والإقتراحات الناتجة عن الدراسة
59	خلاصة الفصل
63-61	خاتمة عامة
66-65	قائمة المراجع
68	الملاحق

## قائمة الأشكال والجداول

### قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
49	نسبة منحة الساعات الإضافية	01
52	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	02
53	يبين توزيع المبحوثين حسب السن	03
54	يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة مستويات	04
55	يبين توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي	05
56	تحليل نتائج محاور الاستبيان	06
57	تحليل الانحدار بين التوظيف وأثر نظام الحوافز المادية والعنوية	07

### قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
10	يوضح التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية كما يراها ماسلو	01
39	. العلاقة بين التحفيز و الأداء	02
41	تخطيطي يبين أثر الأداء على الرضا الوظيفي	03
48	EIMS الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للعتاد الصحي	04
52	تمثيل توزيع المبحوثين حسب الجنس	05
53	تمثيل توزيع المبحوثين حسب السن	06
54	تمثيل توزيع المبحوثين حسب الخبرة مستويات	07
55	تمثيل توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي	08

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
71-70	خاص بوثيقة الإستبيان	01
79-72	مخرجات برنامج spss	02
80	تقسيمات وضائف العمال في المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي EIMS	03
81	وثيقة برنامج التكوين الخاصة بعمال المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي EIMS	04

مقدمة



تولي إدارات المؤسسات المختلفة إهتماما كبيرا للعنصر البشري من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجيته والرفع من كفاءته، حيث يسعى المسؤولون إلى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، ويبقى هذا الهدف تعمل عليه الإدارة لتوفير العمالة الجيدة و المؤهلة واكتسابهم المهارة المطلوبة للقيام بأعمالهم. حيث تمارس المؤسسات العامة والخاصة أعمالها بواسطة كادرها البشري، وذلك لتنفيذ أهدافها على المدى البعيد.

ولكي تصل هذه المؤسسات إلى الهدف المراد الوصول إليه كان لابد من إيجاد الكادر الوظيفي على إيصال المؤسسة إلى ذلك الهدف وعلى هذه المؤسسة رد الجميل أولا بأول لتحفيز الموظف على الاستمرارية في الأداء الجيد والفعال.

إلا أن المقدره وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدره على العمل والرغبة فيه، حيث تتمثل المقدره على العمل فيما يملكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد وللقدرات التي ينميتها التعليم والتدريب، أما الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة، وتتمثل عملية التحفيز في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه .

لقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من علماء السلوك الإداري ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز بشتى أنواعها المادية والمعنوية واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية في دافعية العمل.

حيث مرت أساليب التحفيز بمراحل متطورة و تبلورت بالصورة التي هي عليها الآن فبدأت المرحلة التقليدية والتي تم التركيز فيها فقط على الحوافز المادية ثم أعقبتها المرحلة التي أدت بها مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية، ثم جاءت المرحلة الحديثة التي تربط بين الحوافز المادية والمعنوية معا .

في حين أن الأداء يحظى بأهمية مرموقة في العملية الإدارية إذ يتم تحسين الأداء بتطبيق سياسات التحفيز كوسيلة لدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، ولجعل المرؤوسين يتابعون واجبات و مسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر ما يدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، فينعكس ذلك على أدائهم .

حيث أن الأداء يؤكد على درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها أو يشبع بها متطلبات الوظيفة حيث يشكل الأداء أهمية أساسية للمؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية لتصبح المؤسسة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال .

ومن هذا المنطلق تبلورت فكرة هذه الدراسة التي جاءت بعنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين .

### مشكلة الدراسة

إن عدم توفر الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للموظف المجتهد قد يؤثر سلباً على أدائه ويفقده الحماس والإحساس بأهمية العمل وتتنخفض الروح المعنوية والرغبة في الأداء بفعالية ويسهم في ضعف الإنتاجية، وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة وهذا بالطبع ينعكس سلباً على كفاءته في العمل نتيجة عدم الرضا وبالتالي ينخفض مستوى أدائه ، وهذا ما يبرز أهمية الحوافز في الرفع من مستوى الأداء ، والحوافز تختلف من فرد إلى آخر وذلك حسب الجنس، العمر، المنصب الوظيفي والمستوى المعيشي والعلمي كما أنها تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب النشاط والعمل الذي تمارسه تلك المؤسسة سواء كانت في المجال الإقتصادي أو غير ذلك لذا فإن دراستنا وتحديد ما يناسب منها كل شريحة من شرائح الموظفين أمر غاية في الأهمية ومن هذا المنطلق يمكن أن يكون للحوافز دور كبير في تغيير مستوى أداء الموظف بشكل سلبي أو إيجابي الأمر الذي يتطلب الحرص على توزيع تلك الحوافز بشكل عادل وموضوعي.

ومن خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية :

ما هو أثر نظام الحوافز المادية والمعنوية المتبعة من طرف المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي EIMS على أداء عاملها ؟

ولإجابة على هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو نظام الحوافز المادية والمعنوية وماهي سياستها المتبعة من طرف المؤسسات الاقتصادية بهدف تحسين أداء العمالها ؟
2. هل يؤثر نظام الحوافز المادية على أداء العاملين؟
3. هل يؤثر نظام الحوافز المعنوية على أداء العاملين؟

### الفرضيات :

1. وضع نظام للحوافز المادية و المعنوية وتطبيقها بشكل جيد يساعد على تحقيق اهداف المنظمة وتلبية حاجات العاملين ويزيد من اداءهم.
2. هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء العاملين.
3. هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز المعنوية على أداء العاملين.

**أهداف الدراسة:** من بين الأهداف التي أدت بنا إلى القيام بهذه الدراسة والتي كانت الداعم الأساسي لها ما يلي :

1. توضيح المفاهيم المتعلقة بموضوع الحوافز المادية والمعنوية وموضوع الأداء .
2. التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين .
3. التعرف على النظم المتاحة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ( المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي EIMS )
4. محاولة الخروج بالاقتراحات حول مدى تأثير الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية على أداء العاملين .
5. معرفة معوقات ومشاكل نظام الحوافز ومحاولة إيجاد الحلول لهذه المشاكل .

### أهمية الدراسة :

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة والمطروحة على ساحة النقاش الاقتصادي وقد اكتسبت هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات في ضل انفتاح السوق و تلاشي الحدود الجغرافية .

لذا انصببت أغلب جهود إدارة الموارد البشرية على المورد البشري وكيفية تحسين أدائه باعتباره الورقة الراححة في المؤسسة وعنصر التمييز فيها وهذا عن طريق نظام الحوافز بصفة خاصة ونظم التأهيل والتطوير بصفة عامة. ومن هنا اتضح أنه من الضروري على أي مؤسسة أن تقوم باختيار العمال الأكفاء وذوي المهارات وهذا لا يكفي بل تقوم بتدريبهم وتحفيزهم للرفع من أدائهم وكسب ولائهم لتحقيق الرضا الوظيفي بالنسبة للعمال والرضا عن الأداء بالنسبة للمنظمة .

### أسباب اختيار موضوع الدراسة:

هناك مجموعة جوهرية من الأسباب والمبررات أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع وهي على التوالي :

1. إعجابنا بالموضوع ومدى أهميته في الآونة الأخيرة داخل المؤسسات
2. موضوع الحوافز لا يزال من المواضيع حديثة الساعة، وقد ازداد إهتمامنا بالموضوع خاصة مع التحولات الاقتصادية واكتساب المؤسسات للتكنولوجيا المتطورة التي تعتبر من الدعائم الأساسية التي تساعد المؤسسات على الرفع من الإنتاج و قيمة الأرباح والذي يساعد في تحقيق الأهداف المسطرة.

### حدود الدراسة :

قمنا من خلال هذه الدراسة بمعالجة موضوع أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين والتي تم ضبطه في إطار زمني ومكاني محدد كما يلي:

الحدود الزمنية: متمثلة في الفترة من شهر فيفري إلى شهر أفريل خلال العام الدراسي 2021/2022  
الحدود المكانية: المكان الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية كان على مستوى المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي EIMS بمليانة والتي سنتطرق إليها في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة.

## منهج الدراسة:

للتفصيل في موضوعنا الحوافز المادية و المعنوية وأثرها على أداء العاملين وللإجابة على الإشكالية المطروحة

وإثبات الفرضيات تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول : فصلان نظريان وفصل تطبيقي.

وتم الاعتماد في الجانب التطبيقي على طريقة دراسة حالة أي المنهج التحليلي من أجل تطبيق الدراسة

النظرية على واقع المؤسسة الجزائرية متخذين المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي EIMS .

## مصادر الدراسة :

1. المراجع المكتبية بالغة العربية و الفرنسية

2. المقالات و المجالات على شبكة الأنترنت

3. بالنسبة للجانب التطبيقي المصادر كانت من مسيري المعمل و العمال.

## محتوى الدراسة :

من أجل الإحاطة بالموضوع وأن تكون الدراسة شاملة وواضحة قسم موضوع الدراسة إلى ثلاث فصول فصلان

نظريان وفصل تطبيقي حيث تناول كل فصل جانب معين من الدراسة وفيما يلي تفصيل لما جاء في هذه الفصول:

**الفصل الأول :** تناولنا في هذا الفصل جزء من الدراسة تحت عنوان الحوافز المادية والمعنوية حيث تطرقنا إلى تطور

و مفهوم الحوافز بالإضافة إلى أهميتها وأهدافها وهذا في المبحث الأول أما في المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى أسس

منح الحوافز أما في المبحث الثالث فقد تطرقنا إلى نظام الحوافز .

**الفصل الثاني :** تناولنا في هذا الفصل الدراسة تحت عنوان الحوافز كوسيلة لتحسين أداء العاملين حيث تم التطرق

فيه إلى مفهوم الأداء ومراحل قياسه وهذا في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى تعريف وأسس تقييم

الأداء وأنواع تقييم الأداء و في المبحث الثالث فتطرقنا إلى الحوافز و علاقتها بالأداء .

**الفصل الثالث:** هذا الفصل عبارة عن جانب تطبيقي و دراسة ميدانية لمؤسسة اقتصادية تنشط في مجال الإنتاج وقد

اخترنا المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي EIMS وذلك لتجسيد الدراسة على أرض الواقع وقد تطرقنا فيها إلى عموميات

حول للمؤسسة الوطنية للعتاد الصحي هذا فيما ما يخص المبحث الأول أما فيما يخص المبحث الثاني فسنتناول أثر تقديم الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين من خلال القيام بتقديم الاستبيان للعمال والقيام بطرح مجموعة من الأسئلة على بعض العمال ورئيس مصلحة الموارد البشرية وفي الأخير ختمت هذه الدراسة بالإجابة على الفرضيات المقترحة وتقديم جملة من الاقتراحات .

### الدراسات السابقة :

**الدراسة 01:** سميرة هيش، دور تقييم المهارات في تـمـيـن الـمـوـاـرـد البـشـريـة بالمؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة تخصص، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة بسكرة، 2014 .  
كانت نتائجها كالتالي :

تولى المؤسسات المختلفة اهتماما كبيرا بالعنصر البشري من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين، يسعى المسؤولون إلى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، ولتحقيق هذا الهدف تعمل المؤسسة على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة وإكسابهم المهارات المطلوبة للقيام بأعمالهم .

**الدراسة 02:** نور الدين بولشراش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2005-2006 .  
كانت نتائجها كالتالي :

يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهو المتغير الأساسي والمحرك للعناصر الإنتاجية أو الأساس الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل نشاط المؤسسة .

### أهداف الدراسة :

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- تقديم مفاهيم نظرية لأفراد العينة المبحوثة عن معنى وأبعاد التحفيز والأداء .
- التعرف على مستوى التحفيز لدى العينة المبحوثة .
- التعرف على مستوى تأثير التحفيز في مستوى أداء العاملين بالعينة المبحوثة .
- التعرف على البعد الأكثر تأثيرا من أبعاد التحفيز والمثمنة في ( الحوافز المعنوية والحوافز المادية) في مستوى أداء العاملين بالعينة المبحوثة .

محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس علاقة وأثر التحفيز بمستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

# الفصل الأول :

## نظام الحوافز المادية والمعنوية

### تمهيد الفصل الأول :

يقاس نجاح أي منظمة بقدرة العاملين على تحقيق المطلوب والمتوقع لمستوى أداء مهامهم ولذلك نجد أن المنظمات تركز جهودها على كيفية الحصول على الإنتاجية المرتفعة والأداء الفعال من خلال أساليب الاستقطاب والاختيار الفعال، توجيه العاملين والتصميم الملائم للبرامج التكوينية والتدريبية وغيره وبالرغم من أن هذه الأنشطة على درجة عالية من الأهمية إلى أنه من الصعب إفتراض بأنها كافية لوحدها لتحقيق النتائج المرغوبة والتمثلة أساسا في المستويات المرتفعة في أداء العاملين، فالمنظمة تستطيع استقطاب وتوظيف أفضل قدراتهم إلا أن ذلك لا يضمن الحصول على أداء مرضي وفعال فإذا أرادت المنظمة أن تدفع العاملين نحو زيادة الإنتاج وتعظيم مستوي الأداء فعليها أن تفكر في نوعية الحوافز التي تناسب دوافعهم فقد تلجأ إلى المكافآت المالية المادية كالأجور والعلاوات وغيرها وقد تلجأ إلى مكافآت التقدير المعنوي، كما قد يتم الجمع بين النوعين بنسب متفاوتة لتحقيق نظام التحفيز الأنسب، ذلك أن ضمان استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية يعتبر أحد المهام الأساسية لأي مسؤول في المنظمة، وحتى يتحقق تحفيزهم بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الذاتية وقصد التعرف على الموضوع والإلمام بمختلف جوانبه قسم هذا الفصل على النحو التالي:

**المبحث الأول : ماهية الحوافز .**

**المبحث الثاني : أسس منح الحوافز .**

**المبحث الثالث : نظام الحوافز .**



المبحث الأول: ماهية الحوافز

تعتبر الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات سواء في المؤسسات الخاصة أو الحكومية، وذلك للوصول إلى أعلى مستويات من الأداء والرضا للعاملين لديها، وكسب ولائهم وإنتمائهم للمؤسسات التي يعملون فيها وغير ذلك من أهداف التي من شأنها الخروج بهم من دائرة التذمر في سعة الرضا وانتظار الشكر على ما يقدمونه من جهد يخدم مؤسستهم<sup>1</sup>.

المطلب الأول: التطور التاريخي للحوافز

مع بداية القرن الثامن عشر ومع بروز حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز ويمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز .  
أولاً : المرحلة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية ومن وجهة نظر maks viber رائد النظرية البيروقراطية أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول ودائماً يسعى إلى إشباع حاجاته المادية وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط وكذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي<sup>2</sup>.  
ثانياً : مدرسة العلاقات الإنسانية:

من وجهة نظر هذه المدرسة أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني والفني وهذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتبار أن له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات.

وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار أن المنظمة بجانب أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية لذلك نجد تنوعاً في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية.

ثالثاً : المرحلة الحديثة:

<sup>1</sup> محمد أنور سعيد، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 219.

<sup>2</sup> صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية(مدخل الأهداف)، مؤسسة الشباب، الإسكندرية، 1999، ص 187.

تمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل (نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم) وحاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها، وهذه المرحلة تنظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح وليس مغلقاً كما كانت المدارس التقليدية، وقد أدعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية وذلك حسب مستويات الأداء وكذلك من وجه نظر هذه المرحلة ضرورة إشراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني : مفهوم الحافز و أهميته**

**الفرع الأول: مفهوم الحافز**

يعرف الحافز على أنه شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة، كما يمكن تعريفه بأنه مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تدفع العامل نحو بذل جهد أكبر في عمله والإمتناع عن الخطأ فيه.

وكما يعرف علي سلمي الحوافز " بأنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد".<sup>2</sup>

ويعرفها أحمد ماهر بأنها " المقابل المادي و المعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز يسمى الحافز أو المكافأة و يحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة من خلال مدير إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين قادرين على قياس أداء العاملين لديهم حيث يكون الحافز على قدر الكفاءة في الأداء".<sup>3</sup> ومن كل هذا يمكننا إعتبار الحوافز على أنها "مجموعة الأدوات التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين بها سواء .

كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف والبيئة المحيطة".

**الفرع الثاني : أهمية الحوافز**

<sup>1</sup> حمد أنور مرجع سابق ذكره ص، 219 -220.

<sup>2</sup> علي سلمي ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر ،2005، ص 255.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، نظم الأجر و التعويضات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص328.

تعتبر الحوافز أداة مهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو المنظمة وأهدافها، وطموحاتها وإدارتها ونحو الإنتاجية وعملياتها ومن أهم ما يمكن أن تقوم به الحوافز نذكر ما يلي:

1. المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفا إنسانيا في حد ذاته، وغرضا رئيسيا له إنعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد وتعزيز إنتمائهم وعلاقتهم مع المنظمة وإدارتها مع أنفسهم.<sup>1</sup>
2. تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين.
3. المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياساتها وتعزيز قدراتهم وميولتهم التكيفية معهم، لأن العاملين كثيرا ما يسيئون فهم الإدارة ويخضعون ممارستها إلى تفسيرات كثيرا ما تكون خاطئة، مما يولد مناخا ملبدا بسوء الفهم والعداوة والسلبية بين الطرفين، وبصورة تنعكس سلبا على المنظمة والعاملين معا، وقد تكون مدمرة أحيانا.<sup>2</sup>
4. تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين بما يضمن نتيجة ازدهار المنظمة وتفوقها .
5. المساهمة في تحقيق آلية أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها وتجد المنظمة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين.

ولسلامة عملية التحفيز ونجاحها، يفترض الإلمام الجيد بمنظومة الاحتياجات والدوافع التي تحكم سلوك كل فرد، مع الأخذ بالاعتبار الفروق الفردية بين الأشخاص والبدائل بين أولويات هذه المنظومة حسب التغييرات في بيئتهم الداخلية والخارجية، كما أنه من الضروري إدراك أنّ الحوافز لا توجّه بالضرورة لتحفيز دافع إيجابي يسعى لتحقيق حاجة معينة، وإنما قد توجه لإزالة إحدى الدوافع السلبية، أو لحل إحدى المشاكل التي يواجهها الأفراد، فالعمل على إزالة الخوف من فقدان الوظيفة، أو من النقل إلى أحد الفروع النائية أو... يناظر في أهميته وربما يزيد (حسب طبيعة كل دافع) منح العامل زيادة سنوية أو مكافآت ما أو غير ذلك.

### المطلب الثالث: أهداف التحفيز

<sup>1</sup>أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية معاصرة، دار النهضة العربية، مصر، ط2، 2008، ص 468.

<sup>2</sup> زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص 142.

للحوافز عدة أهداف تسعى المنظمة لتحقيقها ويمكن تقسيمها على النحو التالي :

أولاً : أهداف الحوافز على المستوى الفردي<sup>1</sup> :

أ.الإعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير : طالما أن العمل السيئ سينال صاحبه الجزاء الرادع من التأديب والتوبيخ والفصل أحياناً من العمل، يجب الإعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن وأخلص في عمله بتشجيعه وحثه على الإستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو .

ب.أداة للتغذية المرتدة : يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها، استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم وإشباعاً لغرائزهم في حب الإستطلاع.

ج.الدعم المالي : يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد، فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية .

ثانياً : أهداف الحوافز على مستوى الجماعات<sup>2</sup> :

أ. إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: ويحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي، لذلك يجب على الأفراد إثبات ذاتهم .

ب.تنمية روح المشاركة والتعاون: تهدف الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة والحصول عليها، كما تسمح مشاركة الأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بأهمية إقناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم .

ج.تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة :

تمكن الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل .

ثالثاً : أهداف الحوافز على مستوى المنظمة :

أ.التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية : تسهم الحوافز في الإستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة إبتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها هذا يستدعي بدوره الإستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

<sup>1</sup>خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص223

<sup>2</sup>محمد فاحل ساحل، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص59.

ب. التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة : ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والإستقطاب والإختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والخدمات والترقيات، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة<sup>1</sup>.

ج. تهيئة المناخ التنظيمي المناسب : تهدف الحوافز الى تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد، مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة .

### المبحث الثاني: أسس منح الحوافز

#### المطلب الأول : أسس و معايير منح الحوافز

يتركز نظام الحوافز على عدة معايير للأداء والسلوك ومؤشرات لانجاز الأهداف المطلوبة، ومن أهمها ما يلي:

#### أولاً : معيار الأداء<sup>2</sup>:

يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحى لدى البعض في بعض الحالات، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو وفرة في التكاليف أو وفرة في أي مورد آخر، ويعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

#### ثانياً : معيار المجهود :

يصعب أحياناً قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات، والأعمال الحكومية، أو لان الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل فوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات، وبالتالي فإن العبرة أحياناً بالمحاولة وليس بالنتيجة. أو قد يمكن الأخذ في الحسبان مكافأة المجهود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء. ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيراً من معيار الأداء (أو الناتج النهائي) لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم اهلي ، مرجع سابق، ص223.

<sup>2</sup> على السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، القاهرة، 1822، ص318.

ثالثا : معيار الأقدمية:

ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد 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 عمل الخاص<sup>1</sup>.

رابعا : معيار المهارة:

بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص، أو براءات، أو إجازات، أو دورات تدريبية.

المطلب الثاني : نظريات الحوافز.

أولا : النظرية الكلاسيكية (Taylor Frederic)<sup>2</sup>:

نبتت هذه النظرية أساسا من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العلمية التي نادى بها " Taylor Frederic" 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. وتعتبر نظرية " Taylor" بداية لتطور مفاهيم وأسس الإدارة وكانت مساهماتها ثرة على بعض المفاهيم السائدة وانطلاقة نحو المزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المنظمات المختلفة.

وقد بنى "Taylor Frederic" نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضين أساسيين هما:

أ. أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج.

ب. أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

يعتقد البعض أن النظرية الكلاسيكية نظرية متشائمة تعتقد أن العاملين كسالى بطبعهم لا يرغبون في العمل ويتميزون بالأنانية والسلبية وطموحاتهم ضئيلة ويفضلون الانقياد والحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها حوافز مادية باعتبار أن العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجته في الأشياء المادية والأمان.

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص218.

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، المكتبة الإدارية الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1993، ص50.

وعليه فإن الانتقادات الأساسية التي توجه لهذه النظرية تجاهها لأدمية الإنسان ومعاملته كآلة من خلال تركيزها على الحافز المادي حيث ترى أن بزيادته تزيد الإنتاجية متجاهلة العوامل المعنوية والنفسية والاجتماعية.

ثانياً : نظريات الحاجات الإنسانية (Ibraham Maslo) .

يعتبر مؤسس هذه النظرية هو "Ibraham Maslo" وهي من أكثر النظريات شيوعاً 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 الدقيق على هذه الاحتياجات والدوافع هو الذي يمكن الإدارة وأصحاب القرار من وضع وتطبيق نظم الحوافز في المنظمات

شكل رقم (1) يوضح التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية كما يراها ماسلو



المصدر: براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها، دار النشر الراهية، المملكة الأردنية الهاشمية، 101، ص38.

ويلاحظ أن "Maslo" رتب الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية وتندرج تلك الحاجات ارتفاعاً حتى تصل إلى قمة الهرم حيث حاجات تحقيق الذات، فالحاجات الفسيولوجية هي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء حياة الإنسان إذ تتوقف نشاطاته وحيويته عليها كما تعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع الحاجات الأخرى، والحاجات الفسيولوجية مثل (الطعام والشراب والنوم) فإن العمل الذي يخدم تحقيق هذه الحاجات إلى قدر معين سيكون موضوع قبول أو رضا بالنسبة

للعاملين، أما الحاجة إلى الأمن تأتي في الدرجة الثانية بعد تحقيق الإشباع من الحاجات الفسيولوجية وإن وصول الإنسان إلى هذه الحاجة.

هو مطلب يسعى إليه كل فرد فالإنسان يريد تحقيق نوع من الأمن، سواء من ناحية تأمين الدخل المستمر الذي يحصل عليه لتأمين حياة معيشية ملائمة له ولأسرته أو في حمايته من الأخطار التي يمكن أن تحدث له نتيجة للعمل الذي يزاوله فإن عدم تحقيق هذه الحاجة سيخلق نوعاً من الاضطراب النفسي للعامل مما ينعكس سلباً على العمل الذي يقوم به، أما الحاجات الاجتماعية فهي تظهر من طبيعة التكوين البشري، فالإنسان مخلوق اجتماعي يحب أن يكون محبوباً ويحظى بالتقدير من الآخرين وذلك عن طريق انتمائه للآخرين وتحقيق نوع من التعايش القائم على المحبة والألفة.<sup>1</sup>

لا شك أن نظرية الحاجات تعد مرتكز أساسي في فهم دافعية الإنسان في العمل وسعيه لإشباع حاجاته المختلفة ولقد وضع " Maslo " في نظريته أن درجات الحاجات الإنسانية وألوية إشباعها تتسم بطابع العمومية والشمول حيث افترض وجودها لدى أي فرد كما أن عدم إشباع الحاجة يلعب دوراً في تحديد مدى أهميتها وسيطرتها وإلحاحها على الفرد.

ثالثاً : نظرية Y،X (Douglas Macgregor):

تنتقل هذه النظرية في جوهرها من نظرة المديرين للأفراد العاملين حيث ينظر بعض المديرين إلى العامل على أنه كسول متراخي يكره المسؤولية بطبعه وغير مبادر، بينما ينظر البعض الآخر من المديرين إلى العامل على أساس أنه كفؤ وقادر على العمل وراغباً فيه ولا يكره المسؤولية بل يتحمس للقيادة.<sup>2</sup>

ويرى " Douglas Macgregor " 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 الأجور التي يسعى العامل للحصول عليها في مقابل أداءه، 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)

<sup>1</sup> - Annick Cohen, Toute la fonction ressources Humaine, Dunod, 2ème édition, France, paris, 2006, p211

<sup>2</sup> خليل حمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، لأردن، ط1، 1999، ص11.



أما المديرين (Y) الذين يمثلون الفئة الثانية فتتظر إلى العامل نظرة متفائلة وإنسانية حيث يرون ضرورة تحرير الفرد العامل من الرقابة المباشرة وإعطائه الحرية لتوجيه أنشطته وتحمل المسؤولية فيما تتطلب الأخذ بمبدأ اللامركزية وتفويض السلطات للمرؤوسين ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وهذا هو جوهر فلسفة (Y).<sup>1</sup>

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها تجاهلت وجود منطقة وسطى ما بين (Y،X) حيث أنه ليس بالضرورة أن ينتمي جميع الأفراد إما لـ (X) أو لـ (Y) كما تجاهلت هذه النظرية أسلوب القيادة الفعالة، إذ أن القائد الفعال يستطيع أن يغير أسلوبه القيادي بما يتوافق مع طبيعة المشكلة التي يواجهها.

رابعاً. : نظرية العلاقات الإنسانية (Elton Mayo) :

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.<sup>2</sup>

ساهم في هذه النظرية عدد من علماء الإدارة بقيادة " Elton Mayo " وتميزت هذه النظرية بعدد من القواعد والأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في دفع العاملين وتحفيزهم وتركز مجموعة الأساليب هذه على ثلاثة أنشطة إدارية رئيسية هي:

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

1 Claude Lévy LEBOYER, la motivation dans l'entreprise modèles et stratégies, édition d'organisation, 2ème édition , paris ,2003, p70.

<sup>2</sup> تم التصفح في 12/02/2022 على الساعة 14:30 - https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/book/tool/print/index.php?id=1312&chapterid=125

خامسا : نظرية الإنجاز (David C. McClelland):

يرجع الفضل في تأسيس هذه النظرية إلى "David C. McClelland" 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 بالحوافز الذي يعتبر ترجمة لهدف معين، إذ أن تحقيق هذا الهدف من قبل الفرد يؤدي إلى إشباع الحاجة التي أثارها لديه وشكلت بالتالي دافعيته.

وترى هذه النظرية أن الفرد لديه أربع حاجات رئيسية وهي:<sup>1</sup>

أ. الحاجة إلى القوة: والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يبحثون عن فرص كسب المركز والسلطة وهم يندفعون وراء المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.

ب. الحاجة إلى الإنجاز: والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق.

ج. الحاجة إلى الانتماء: والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يجدون في المنظمة فرصة لتكوين علاقات صداقة جديدة وهؤلاء يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل.

د. الحاجة إلى الاستقلال: والأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يعطون قيمة وأهمية كبيرة للحرية والاستقلالية في العمل والسيطرة والتحكم بمصيرهم الشخصي وبالتالي هم يفضلون أن يعملوا في وظائف تحقق لهم ذلك

سادسا نظرية العاملين (Herzberg's two-factor theory)

الفضل في تأسيس هذه النظرية يرجع إلى فريدريك هيزربورج وزملائه حيث توصلوا إلا 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

<sup>1</sup> أحمد فاحل صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004 ، ص13.

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>1</sup>

ويتضح لنا من هاتين المجموعتين من العوامل أن المجموعة الأولى وجودها يزيد من رضا الفرد لكن انعدامها لا يؤثر سلباً على رضا الفرد وسميت هذه بالعوامل الدافعة، أما المجموعة الثانية من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الفرد وإذا وجدت هذه العوامل سميت بالعوامل الوقائية أي أن مجموعة العوامل الدافعة (الأولى) مرتبطة بطبيعة العمل نفسه أما مجموعة العوامل الوقائية (الثانية) مرتبطة ببيئة العمل، فطبيعة هذه العلاقة بين المجموعتين من العوامل تمثل جوهر هذه النظرية ولذلك سميت بنظرية العاملين .

وهناك بعض الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية مثل:

- أنها أدت إلى تفرقة مصطنعة بين مجموعتين من العوامل المؤثرة على الأداء الإنساني للأفراد وحوافزهم.

- أن الرضا الوظيفي يمكن أن يكون عكس عدم الرضا لأن إشباع الحاجات الفردية سواء العوامل الدافعة أو العوامل الوقائية يؤدي إلى الرضا إلا أن عدم إشباعها يؤدي إلى عدم الرضا.<sup>2</sup>

المطلب الثالث: أنواع الحوافز

أولاً: الحوافز حسب طبيعة الحافز :

أ. الحوافز المادية :

- تعتبر الحوافز المادية والمكافآت المالية من أهم أنواع الحوافز التي يتم تقديمها للموظفين.
- إن المال أصبح من أهم ضرورات الحياة وبدونه لا يمكن العيش خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التي نعيشها في وقتنا الحالي.
- تكون الحوافز المادية عبارة عن قسمان إما أجر يومي أو أجر شهري.
- تتم إضافة علاوات إلى الأجر تجاه الخدمة الإضافية التي يقدمها الموظف، أو بسبب جودة الخدمة أو العمل الذي يقدمه الموظف، أو الوقت الإضافي الذي يقضيه الموظف في عمله بعد ساعات الدوام الرسمي.

<sup>1</sup> Annick Cohen, Toute la fonction ressources Humaine, Dunod, paris, 2ème édition, 2006, p7•n214

<sup>2</sup> كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار لبنان، لبنان، ط1، 2006، ص293.

### ب. الحوافز المعنوية

- تساهم الحوافز المعنوية في زيادة أداء الموظفين، حيث أن تقدير واحترام أرباب العمل للموظفين مهم بالنسبة للطرفين<sup>1</sup>
- يعتبر إشراك الموظفين في وضع أهداف المؤسسة أحد أهم أشكال الحوافز المعنوية.
- يعتبر الثناء على الموظف وشكره والاعتراف بالجهد الذي يبذله أيضاً من أهم أنواع الحوافز المعنوية

### ثانياً: الحوافز حسب المستفيد من الحافز

#### أ. الحوافز الفردية

- هذا النوع من الحوافز يعتمد على أداء الفرد بحد ذاته وليس أداء الجماعة أو المنظمة التي ينتمي إليها الفرد.
- تعتبر الحوافز الفردية هي أكثر أنواع الحوافز التي يستخدمها أرباب العمل والمدراء في عصرنا الحالي.
- تساهم الحوافز الفردية في زيادة المنافسة بين الأفراد والموظفين في ذات المؤسسة أو القطاع.

#### الحوافز الجماعية

- يستخدم هذا النوع من الحوافز في حال وجود صعوبة في تقييم الأداء الفردي لكل موظف في المؤسسة
- في هذا النوع من الحوافز فإنه يتم تقديم المكافأة لجميع الأفراد ضمن نفس المجموعة أو المنظمة بغض النظر عن الأداء الفردي لكل موظف أو شخص في هذه المجموعة.

<sup>1</sup>السيد عليوة، تنمية المهارت ومسؤولي شؤون العاملين، إيتراك للطباعة، القاهرة، مصر، 2008، ص103.

المبحث الثالث : نظام الحوافز

نظام الحوافز نظام مثله مثل أي نظام تتميز به المنظمة وتعتمد عليه في القيام بمهامها الوظيفية ولكي يكون هذا نظام فعال في أدائه وكفى في إنتاجيته يجب أن يتميز بجملة المعايير الهادفة إلى أن يكون هذا النظام سليم بالإضافة إلى تأثيره على الأفراد بالشكل الإيجابي وهذا لخدمة أهداف الأفراد بصفة خاصة وأهداف المنظمة بصفة عامة<sup>1</sup>

المطلب الأول : المبادئ الأساسية للنظام الجيد للحوافز وخصائصه

الفرع الأول : المبادئ الأساسية لنظام الحوافز الفعال

لكي يكون نظام الحوافز فعال وذا نتائج إيجابية يجب أن يعتمد على جملة من الركائز والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. مبدأ التبعية: ونقصد به أن الثواب و العقاب ينبغي أن يكون تابعا أو معتمدا على السلوك المرغوب بمعنى أن الموظف الذي يكون أداءه متميز و فوق مستوي معين يمكن أن يتم تحفيزه بمنحه زيادة في راتبه.وهنا نقول أن الحافز "الزيادة في الراتب أو الأجر تتبع السلوك(الأداء المتميز)".وذلك عكس الحال لو حصل الموظف على زيادة سنوية عادية في راتبه فإن الثواب هنا لا علاقة له ولا يتبع أي سلوك معين أو مستوي الأداء.إن تنفيذ مبدأ إتباع الثواب و العقاب بالسلوك يسمح للموظفين في القيام بسلوك يعرفون مسبقا أنه مجزئ لهم<sup>2</sup>.

مبدأ الإدراك: نقصد بذلك أنه لكي ينجح مبدأ التبعية بين الحوافز والسلوك لابد أن يكون الناس مدركين للعلاقة الموجودة في هذا المبدأ. ففي المثال السابق إذا لم يعرف الموظف مسبقا أن زيادة راتبه ستتبع ارتفاع مستوى أدائه فلن يكون لمبدأ التبعية أي وجود.

2. مبدأ التوقيت: فالحافز أو الثبات الذي يتبع السلوك بسرعة يكون أفضل من الذي يحدث بعد فترة طويلة من حدوثه،لذلك ينبغي على المشرف إذا وجد أن الموظف قام بسلوك مرغوب وأداء متميز أن يتبع ذلك بصرف

حافز له في أسرع وقت حتى يشعر بعلاقة التبعية بين الحافز و السلوك .

<sup>1</sup>ناصر حمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، السعودية، الرياض، ط1، 1993، ص543.

<sup>2</sup>مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار جمد للتوزيع، عمان، ط1، 1993، ص 278.

3. **مبدأ الحجم:** ويتعلق هذا المبدأ بكبير أو صغر الحافز نفسه، فالحافز الكبير سيكون له أثر أكبر من الحافز الصغير.

4. **مبدأ النوع:** ويتعلق هذا المبدأ بأنواع الحوافز المقدمة فقد تكون حوافز مادية كالمال والجوائز والترقيات

والعطلات، وقد تكون حوافز غير مادية مثل الرضا الوظيفي والغرور والاستحسان من المشرف. ويختلف الأفراد فيما بينهم بالنسبة لنوع الحوافز التي يمكن للمشرف من خلال المواقف المختلفة التي يوجهها مع المرؤوسين ومن خلال تعامله معهم أن يتعرف على نوع الحوافز التي يفضلها كل منهم حتى يمكنه أن يحقق علاقة التبعية بين الثواب (الحافز) والسلوك المؤدي من كل منهم<sup>1</sup>

5. **مبدأ الثبات:** ونقصد بذلك أن يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت وبين الأفراد. بمعنى آخر ينبغي على المشرف أن يكافئ كل من المرؤوسين لنفس الشيء حتى وإن اختلفت الحوافز حسب درجة تفضيل كل منهم لأنواع المختلة للحوافز، وينبغي أن تقدم المكافأة علي نفس الأشياء. مثال ذلك لو أن أحد المرؤوسين كان أداءه جيد ونال تقديرا من المشرف فإن المرؤوسين الآخرين يجب أن ينالوا تقديرا مماثلا في حالة الأداء الجيد وهكذا .

6. **مبدأ التحكم:**و يتعلق بدرجة تحكم الموظف في السلوك الذي يرغبه المشرف. فإذا كان للموظف سيطرة تامة على السلوك المرغوب (كأن يكون ملتزما بمواعيد العمل الرسمية في الحضور والانصراف) فإن تطبيق مبادئ نظام الحوافز يمكن أن تؤثر علي السلوك. أما إذا كان الموظف لا يستطيع التحكم في السلوك لظروف خارجة عن إدارته.

#### الفرع الثاني : خصائص نظام التحفيز الجيد

يتميز التحفيز بمجموعة من الخصائص ومن أهم هذه الخصائص مايلي:

1. الإدارة الجيدة هي التي تحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز .
2. الإدارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز المناسبة في حينها، بمعنى أن يكون الحافز سواء إيجابيا أو سلبيا معاصر للواقعة التي تقتضي الحافز حتى الفرد بناتج جهده أو خطأه .
3. ضرورة وجود نظام للحوافز الإيجابية لتشجيع العاملين بمزيد من الجهد والإخلاص والتميز في الأداء والابتكار .

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، نفس المرجع السابق، ص 278.

4. ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز، ولضمان جدية العاملين ولمحافظة الإدارة على هيبتها وبالتالي تطبيق مبدأ الثواب والعقاب .
5. لابد أن يحقق نظام الحوافز الجيد عائداً أكبر أو مساوياً بالمقارنة بما تتكلفه المنظمة نظير دفع الحوافز.
6. أخذ ثقافة المنظمة في الاعتبار عند تصميم نظم التحفيز، لذلك يجب على الخبراء في هذا الصدد أن يحدثوا نوعاً من التوافق بين ثقافة المنظمة وبين نظام التحفيز المستخدم.

#### المطلب الثاني : طبيعة نظام الحوافز

##### أولاً : السلوك الذي يهيم المنظمة التأثير فيه<sup>1</sup>

- تحتاج الإدارة إلى ثلاث مجاميع مختلفة من سلوك الفرد، ذات الصلة بعملية التحفيز وهي كما يلي :
- سلوك الانجذاب و الابتعاد عن المنظمة: أن تتمكن من استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم وكذلك من الإحتفاظ بهم .
  - سلوك أداء العمل المسند إلى الفرد: وهذا السلوك يمكن تحديده في توصيف الوظيفة وبالطريقة التي يريدها.
  - سلوك الالتزام بقيم و اتجاهات مهمة للعمل : تشمل الإنضباط والمواظبة والعلاقات مع الآخرين والأمانة و المحافظة على الموارد المساهمة بتطوير المنظمة وبقائها .

##### ثانياً : المنهج العلمي لوضع نظام الحوافز

لابد للمنهج المطلوب لرسم نظام الحوافز في المنظمات أن يعكس الصورة الحقيقية لرغبات الأفراد العاملين بها دون مراعاة لأية إعتبارات داخلية كما يعكس بالتبعية حاجاتهم وحقيقة دوافعهم وهنا نوضح الدور الذي يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلعبه في رسم سياسات إيجابية وفعالة للحوافز وحلها لمشكلة التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم حتى تكون أساساً لإختيار أنواع الحوافز الملائمة ويتم التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم، وعليه يتم توزيع قوائم للاستقصاء على العاملين ويطلب منهم تحديد وجهات نظرهم فيما يتعلق ببعض الأمور التي ترغب الإدارة في التعرف على آرائهم فيها، وقد يتم الإتصال بالعاملين في مقابلات شخصية وندوات أو مؤتمرات تتم فيها مناقشة مشاكل العمل وتبادل الآراء والأفكار بين ممثلي الإدارة وبين العاملين، وأسلوب ثالث للتعرف على وجهات نظر ورغبات العاملين واستخدام صناديق الشكاوي والاقتراحات

<sup>1</sup>كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء الوظيفي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، مصر، 2002 ص 112 - 113.

كوسيلة يعبر عنها عن آرائهم وأخيرا قد تعتمد إدارة الموارد البشرية على المشرفين والرؤساء في التعرف على مشاكل ورغبات العاملين<sup>1</sup>.

### ثالثا : المتطلبات الرئيسية لإعداد و تنظيم نظام الحوافز<sup>2</sup>

تتمثل أهم المتطلبات الرئيسية لإعداد وتصميم وتنفيذ الحوافز في ثلاث جوانب وهي على التوالي :

أ.متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز: تتمثل البنية الأساسية في مجموعة من النظم الفرعية والتي

تشكل الركائز الأساسية لنظام الحوافز وهي:

**1 الهيكل التنظيمي وهيكل العمال:** يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية والأدوار المختلفة لشاغلي

الوظائف ومستوى التفاعل بين العاملين، ويفيد تحليل هيكل العمالة في تحديد مدى الخلل أو التوازن في

الهيكل التنظيمي والتعرف على الخصائص النوعية للعاملين وتأثير ذلك على نظم الحوافز المطبقة .

**2 نظام الأجور والمرتبات:** والمقصود به الأجر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف،

ويعكس الهيكل في المنظمة الفروق في خصائص الوظائف داخل المنظمة وكذلك التفاعل بين العرض

والطلب في سوق العمل

**3 نظام تقييم الأداء:** يهدف تقييم الأداء إلى التعرف على إنتاجية الفرد وسلوكه الوظيفي وذلك بمقارنة

الأداء الفعلي بالأداء المستهدف أو المعياري، وتستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات منها الترقية والنقل

والتحفيز المادي.

**4 وصف الوظائف:** يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان

مكتوب يعرف بإسم بطاقة الوصف الوظيفي والتي تحدد واجبات شاغل الوظيفة والظروف التي تمارس فيها

وظائفه

والمؤهلات والخبرات المطلوبة في شاغل الوظيفة، ومعايير أداء الوظيفة وظروف العمل

ب.متطلبات تنفيذ نظام الحوافز: يتطلب تنفيذ نظام الحوافز عدة عناصر يمكن حصرها فيما يلي :

**1-القواعد:** والتي تتعلق بكيفية ربط الأداء بالعائد المتوقع باستخدام معايير معينة ومن هذه القواعد على

سبيل المثال ما يلي :

- تحديد المبلغ الكلي للحوافز على مستوى المنظمة.

<sup>1</sup>كامل بربر مرجع سابق نكره ص.ص:112- 113.

<sup>2</sup> سعاد ناتق، إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2001، ص ص 348 - 349.



- التوزيع الداخلي للحوافز على الأقسام والأفراد.

2- النماذج: وتشمل مجموعة من السجلات المتعلقة بأداء العاملين ومعدلات الأداء المخطط .

3- الإجراءات: وتتعلق بكيفية تطبيق القواعد من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية والمتابعة وخاصة بحساب وصرف الحوافز للأفراد.

**المطلب الثالث: البرنامج السليم لنظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه**

**الفرع الأول : البرنامج السليم لنظام الحوافز**

قبل إعداد البرنامج السليم لنظام الحوافز يجب على الإدارة معرفة الحوافز الملائمة للعاملين، وذلك عن طريق معرفة الحاجات المختلفة التي تشعر بها مختلف الفئات العمالية في كل وقت، وتستخدم الإدارة عدة أساليب لمعرفة هذه الحاجات نذكر منها<sup>1</sup> :

- توزيع قوائم استقصاء للتعرف على وجهات نظر العاملين فيما يخص سياسة الأجور، ساعات العمل، فترات الراحة .

- الاتصال بالعاملين في مقابلات شخصية أو ندوات للمناقشة وتبادل الآراء .

وهذا النظام يتطلب شروط أساسية لنجاحه:

**شروط النظام الجيد للحوافز:** لكي تحقق نظم الحوافز أهدافها بنجاح يجب توفر شروط محددة في تقرير

الحوافز وتنظيم إجراءاتها وفي ما يلي شروط النظام الجيد للحوافز :

1. **البساطة:** ويعني هذا أن يكون النظام مختصراً، واضحاً، مفهوماً، وذلك في بنوده، صياغته وحساباته

2. **التحديد:** ويقصد به أن يكون أنواع السلوك الذي سيتم تحفيزه مشروعاً، فلا يكفي أن نقول أنه ينتج أكثر أو يؤدي إلى تخفيض التكاليف أو تقليل الحوادث، فيجب أن يكون هذا أكثر وضوحاً من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع من أنواع مختلفة من التصرف .

3. **يمكن تحقيقه:** يجب أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق السلوك والتصرفات التي سيتم تحفيزها أمراً وارداً.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص.ص 486

4. يمكن قياسه: مالم يمكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء والتصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد لفشل النظام، لأنه سيكون مضيعة للمال وعليه يجب أن تكون التصرفات والسلوك أو الأهداف وأيضا العوائد قابلة للقياس بسهولة.

5. معايير للأداء: يقصد بها أن يتم وضع معايير للأداء وبسهولة (أو مؤشرات الإنجاز والأهداف) وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة ويمكن تحقيقها وقابلة للقياس .

6. ربط الحافز بالأداء: لابد أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة .

7. التفاوت: لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز، وإلا فقدت قيمتها الجائزة والاختلاف لابد أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد<sup>1</sup>.

8. العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد على أدائه مع حوافز الآخرين على أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء .

الكفاية: يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين، ويمثل نظام الحوافز زيادة الأجر كما يجب أن يضمن النظام الجيد للحوافز دخلا لا يقل عما كان عليه العامل قبل تطبيقه.

#### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز

إن اتخاذ قرار سياسة التحفيز يرتبط بعوامل تؤثر فيه وتتلخص في<sup>2</sup>:

- سياسة الدولة الاجتماعية والاقتصادية والتي تظهر في شكل قوانين ملزمة للمنظمة .
- القيم السائدة في المجتمع التي يجب أن يتناسب معها نظام الحوافز .
- الجهاز الإداري وإمكانياته للاختيار الأمثل لنظام حوافز مطابق لكل من تطلعات المنظمة ومواردها البشرية.
- مدى فعالية نشاط المنظمة ومكانتها في السوق .
- الاختلافات الفردية.
- الممارسات التنظيمية، أنماط القيادة، نظام الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار .
- القيم بأنواعها الفكرية والدينية والسياسية... الخ.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي , مرجع سابق ذكره ص.ص. 487 - 488.

<sup>2</sup> عبد المحسن جودة، عبد الحميد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، جامعة المنصورة، مصر، 2002 ص

### خلاصة الفصل :

يعتبر نظام الحوافز وإدارته وكيفية التعامل معه، أحد أهم الذرائع التي يمكن من خلالها إدارة العاملين في المؤسسة، والحوافز هي الشيء المادي أو المعنوي الذي يؤثر في سلوك العاملين نحو تحقيق هدف معين تم تحديده مسبقاً، وهذا يتطلب فهم عميق للسلوك الإنساني حتى يتسنى تحديد نوعية الحوافز الممكن تقديمها من أجل تغيير السلوك الذي يختلف من فرد لآخر تبعاً لعوامل منها البيئة، طبيعة العمل، الثقافة، العمر، المستوى التعليمي، الجنس، الاتجاهات، القدرات الشخصية وغيرها

و إن الإدارة الناجحة هي القادرة على تحديد نوع الحافز الممكن تقديمه من أجل تعديل سلوك الأفراد، مما يخدم أهداف المؤسسة بكفاءة عالية و بما يتلاءم وحجم المؤسسة وتوفر الإمكانيات، وكلما كانت الإدارة ناجحة في تطبيق نظام الحوافز بحيث تلبى حاجات الأفراد كلما كان تحقيق الأهداف المرسومة أكبر وأعظم إضافة إلى المحافظة على الأفراد العاملين في المؤسسة.

ومما سبق يتضح مدى أهمية الحوافز كمقوم رئيسي في المؤسسات بل الركيزة الأساسية، ولا يقتصر الاهتمام فقط بوضع الحوافز، بل لابد من ربطها بالأداء حيث توضع معايير محددة عادلة وموضوعية حتى تؤدي تلك الحوافز الأهداف المرغوبة .

## الفصل الثاني :

الحوافز كوسيلة لتحسين أداء العاملين

### تمهيد الفصل :

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية والتي تقتضى أن تؤدي وظائفهم التي تسند إليها بكل فعالية وحتى تضمن المنظمات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها ألا وهي وظيفة تقييم العاملين وهي وظيفة قديمة قدم التاريخ وتطورت وتبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، ويشرف عليها أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضح على أساس علمي موضوعي وهي وظيفة تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تزودهم بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يتحقق أهداف هذه الأخيرة ومن خلالها أهداف المؤسسة.

ومادام موضوع البحث يعالج موضوع تقييم الأداء. فإن منهجية البحث تتطلب التعرف على طبيعة هذه العملية وهذا من خلال تحديد مفهومها وأهدافها ونتائجها وقصد التعرف أكثر على هذا الموضوع والإلمام بكل جوانبه قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث.

**المبحث الأول: عموميات حول أداء العاملين**

**المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء**

**المبحث الثالث: الحوافز وعلاقتها بالأداء**

### المبحث الأول:عموميات حول الأداء

حظي موضوع الأداء بالاهتمام البالغ وشهد بحوث مستمرة عن حلول المشكلات المتعلقة به، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلا عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي والاجتماعي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ومازالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هياكلها ومحاولتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر وإتباع الحوافز الجديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء<sup>1</sup>

### المطلب الأول:مفهوم ومحددات الأداء

يعد الأداء من أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ولهذا سوف نحاول إعطاء تعريف مختصر وواضح لمعنى الأداء.

### الفرع الأول: مفهوم الأداء

لقد تعددت تعاريفه بتعدد واختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمدها المؤسسات في دراسة الأداء، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولته، إلا أنه لم يتم التوصل إلى اتفاق حول مفهوم محدد له. لكن يمكن عرض مجموعة من التعاريف التي يمكن أن توصل إلى المفهوم الأقرب له، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

1. يرى(Ecclec) أن الأداء هو: "انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها " يتضح أن مفهوم الأداء قد شمل فكرة الأهداف، فالمؤسسة ذات الأداء هي المؤسسة القادرة على تحقيق أهدافها بغض النظر على كم الموارد المستعملة وإذا نظرنا إلى أدبيات التسيير وجدنا أن الأداء بهذا المعنى يعبر عن الفعالية، وهي تمثل أحد أبعاد الأداء التنظيمي (أداء المؤسسة).<sup>2</sup>

2. يستند كل من (Bromiley et Miller) إلى منطلقات النظرة المستندة على الموارد في تعريفهم للأداء أنه: "محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمادية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ".إن هذين الكاتبين قد أدرجا في تعريفهما للأداء الموارد المستخدمة في تحقيق الأهداف الموضوعية،

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مديرية النشر الجامعية، قالمه، 2004.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2006 ص 142.

سواء كانت هذه الموارد مادية أو بشرية. وإذا نظرنا أيضا إلى أدبيات التسيير وجدنا أن الأداء بهذا المعنى يعبر عن الكفاءة، فالكفاءة تمثل بعدا آخر لأداء المؤسسة.

3. كما ورد تعريف الأداء في dictionary World Encyclopédic بأنه: "إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ". حسب هذا التعريف فإن الأداء يعبر عن وصول المؤسسة إلى حسن إنجاز الأعمال حسب ما هو مخطط له.

وكإستنتاج للتعريف السابقة يمكننا القول أن أداء المؤسسة يعبر عن مدى قدرتها على تحقيق الأهداف باستعمال عقلاني للموارد المتاحة بالأخذ في الاعتبار مختلف متغيرات المحيط الذي تنشط فيه<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: محددات الأداء

إن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد . لهذا نجد أن محددات الأداء تتضح في:<sup>2</sup>

**أولا : الجهد** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

**ثانيا : القدرات** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

**ثالثا : إدراك الدور** ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه ولتحقيق مستوي مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإنفاق في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض و هناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا أو مكون من مكونات الأداء وضعيف فيكون آخر<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد أنور سعيد، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر 2003، ص 219.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العملية والعلمية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 175.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي، نفس المرجع السابق، ص 175.

ومن خلال هذا يمكننا القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات ومعلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به الفرد في المنظمة التي ينتمي إليها.

**المطلب الثاني : معايير الأداء**

تُمثّل معايير تقييم الأداء المستويات التي يكون فيها الأداء مُرضياً، لذلك يُعدّ اختيار هذه المعايير من الأمور الضرورية لنجاح تنفيذ تقييم الأداء، بسبب دورها في مساعدة الموظفين على معرفة المهام المترتبة عليهم لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها، كما تُساهم في تقديم الدعم للإدارة في اختيار الأمور التي تُساعد على تطوير الأداء بشكلٍ عام. وتُصنّف هذه المعايير إلى نوعين وهما:<sup>1</sup>

**أولاً معايير العناصر:** وهي جميع المميّزات والصفات التي يجب أن يمتلكها الموظف، ويحرص على تطبيقها في سلوكه ووظيفته، حتّى يستطيع تنفيذ واجباته بكفاءة ونجاح ومن الأمثلة على هذه المعايير مقدار التعاون والإخلاص في العمل والأمانة. وتُصنّف هذه المعايير عموماً إلى نوعين من العناصر، وهما:

**1.العناصر الملموسة:** وهي العناصر التي يسهل قياسها عند الموظفين؛ مثل الدقة في العمل، والمواظبة عليه، ومرات تغيبهم عنه.

**2.العناصر غير الملموسة:** هي العناصر التي يصعب قياسها عند الموظفين؛ لأنّها تُمثّل صفاتهم الأخلاقية، مثل التعاون، والأمانة، والذكاء.

**ثانياً.معايير معدلات الأداء:** هي المعايير التي تُساعد مقيم الأداء على تقييم معدل إنتاجية الموظفين، من أجل التعرف على كفاءتهم حسب الكمية والجودة الخاصة بإنتاجهم خلال مُدّة مُحدّدة من الوقت؛ عن طريق المقارنة بين المهام المُنجزة لكلّ موظف مع مُعدّل معين، ويُساهم ذلك في الوصول إلى مستوى الإنتاج الخاص به، سواء وفقاً للجودة أو الكمية، وتشمل هذه المُعدّلات ثلاثة أصناف، وهي:<sup>2</sup>

**1.المُعدّلات الكمية:** وهي معدلات تُحدّد الكمية المناسبة من الوحدات الإنتاجية التي من الواجب إنتاجها خلال وقت معين.

**2.المُعدّلات النوعية:** هي معدلات تهدف إلى تحقيق الموظف لمستوى معين من الدقة، والجودة، والإتقان في العمل.

<sup>1</sup> سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، 2014- 2015، ص 33.

<sup>2</sup> سمية ترشة، مرجع سابق، ص 35.



3. المعدلات النوعية والكمية: هي خليط من المعدلات السابقة؛ حيث تهتمّ بوصول إنتاجية الموظف إلى كمية مُحدّدة من الوحدات خلال وقت معين، مع تميّزه بمستوى مُحدّد من الإتقان والجودة.

المطلب الثالث : مراحل قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه

الفرع الأول مراحل قياس الأداء :

تتكون عملية قياس وتقويم الأداء من عدة مراحل هي :

1. وضع معدلات الأداء: يتم اختيار أنسب الأعمال لقياسها وتحديد المستويات المتوقعة للأداء ويُنصح أن يتم ذلك بالتعاون بين العاملين والإدارة
2. مراقبة الأداء الفعلي: يتم مراقبة أداء الموظف وقياسه بالمعايير الموضوعية مسبقاً وإذا وجدت انحرافات معينة يتم تصحيحها.
3. التغذية العكسية: يتم إبلاغ كل موظف بمستوى أداءه ليتعرف على مدى قربيه من المعايير الموضوعية سلفاً.
4. اتخاذ القرارات المبنية على نتائج التقييم : مثل الترقية والنقل والفصل وتنزيل الدرجة<sup>1</sup>.
5. وضع خطط تطوير الأداء: بعد التعرف على الإمكانيات المتوفرة في المنظمة يتم وضع خطط شاملة للتطوير .

الفرع الثاني العوامل المؤثرة على قياس الأداء

تسعى الإدارة لتحديد المعايير الموضوعية التي تقيس أداء الأفراد العاملين بحيث تعكس الأداء الحقيقي دون تحيز أو تدخل لعوامل شخصية مؤثرة سلبيًا على نتائج التقييم، ولذلك فإن أهم خطوة كما رأينا في عملية تحديد المعايير وفي معظم الطرق التي سبق التطرق إليها وبصورة خاصة الطرق الحديثة، كان التركيز على ضرورة أن تكون هذه المعايير في واقع العمل وترتبط بالعمل الذي يؤديه الفرد العامل ومع ذلك يمكن القول أن هناك بعض الأعمال التي يصعب فيها تحديد الموضوعية ودرجة كبيرة، ولذلك فإننا نتوقع عند تطبيق هذه المعايير، وعند تنفيذ عملية التقييم أن لا تكون هذه العملية مثالية ومتكاملة، فلا بد أن تحصل أخطاء في عملية التطبيق<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> منير بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء، عنابة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009-2010، ص 105.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2006، ص 142.

من هذه الأخطاء ما يلي:

**أولاً : الأخطاء الناجمة عن عملية التساهل أو التشدد.**

لكل مقيم اتجاهه الخاص في التقييم، إذ أن بعض المقيمين يضعون للأفراد العاملين درجات غالباً من نفس المقياس والبعض الآخر يضعون درجات واطئة، فالنوع الأول من التقييمات يشير إلى التساهل السلبي، حيث النوع الأول يضع تقديرات لأداء الأفراد أكثر مما يستحقون، في حين أن الثاني يضع التقديرات أقل مما يستحقون.

إن مشكلة التساهل أو التشدد لا تظهر إن كان هناك مقيم واحد لكافة الأقسام في المنظمة، لكن المشكلة تكون واضحة، نظراً لوجود أكثر من مقيم لاسيما عندما يأخذ المشرف المباشر مسؤولية التقييم.

**ثانياً : الأخطاء الناجمة عن التأثيرات الشخصية**

يقصد بتأثير الهالة أو التأثيرات الشخصية الميل من قبل المقيم في تحديد أداء الفرد اعتماداً على صفة واحدة إيجابية أو سلبية تؤثر على الصفات الأخرى للأفراد العاملين، أي أن المقيم يأخذ بهذه الصفة فقط. بحيث تكون أكثر تأثيراً في نتيجة التقييم على غيرها من الصفات، فمثلاً إذا كان الفرد العامل يبذل جهداً كبيراً ويطيع رئيسه في كل ما يقول ويطلب منه فمن المحتمل أن يقيم من قبل الرئيس على كافة الصفات الأخرى بشكل إيجابي.

لمعالجة هذه الأخطاء من الممكن الطلب من المقيم أن يقيم جميع الأفراد على كل فقرة أو صفة مرة واحدة قبل الانتقال إلى الفقرة التالية.

**ثالثاً : أخطاء التشابه.**

في بعض الأحيان يقوم المقيم بتقييم الأفراد العاملين انطلاقاً من تصوراته عن ذاته حيث يسقط ما يحمل هو من صفات على غيره من الأفراد العاملين فمثلاً لو كان المقيم عدواني فإنه ينظر للآخرين بأنهم مثله، هذه الأخطاء أيضاً لا تظهر بدرجة كبيرة في حالة وجود مقيم واحد حيث سوف يخضع كافة الأفراد في المنظمة إلى نفس الاتجاه في التقييم.

**رابعاً : انخفاض دافعية المقيم.**

في الواقع العملي ليس أمام المقيم أية ضوابط تحدده في توجيهاته حول عملية التقييم، حيث أن المقيم غالباً ما يخضع لمشاعره الذاتية فقط، والتي تقوده إلى تقييم الأفراد العاملين، فشعوره بأن نتيجة التقييم سوف تؤثر سلباً أو إيجاباً على الأفراد يؤدي به ويقوده إلى أن التقييم شكل غير حقيقي أولاً يعكس الواقع العملي للأفراد العاملين، حيث أنه من المعروف بأن نتائج التقييم تتعكس في ثلاثة أمور مهمة لدى الأفراد، هي المكافأة أو

العقوبة أو الترقية ومن الممكن أن لا يعطي المقيم التقييم الصحيح نظرا لعدم وجود دوافع لديه سواء إيجابية لمكافأته حول تقيّماته أو سلبية بعقوبات توضع مسبقا من قبل الإدارة، ويتحدد على ضوءها التقييم<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني : عملية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الاداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعليه تعتبر مهمة على جميع مستويات المنظمة إبتداءا من الإدارة العليا وانتهاءا بالعاملين في أقسام وحدات الإنتاج ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الاطراف التي من الممكن ان تستفيد من النتائج.

### المطلب الأول : تعريف تقييم الأداء وأهميته

#### الفرع الأول : تعريف تقييم الأداء

تعددت تعاريف تقييم الأداء واختلفت من مؤلف لآخر ومن باحث لآخر بيد أنه لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين مختلف هذه الآراء العلمية، وهذا ما تبينه بعض هذه المفاهيم الأكثر تداولاً لمفهوم تقييم الأداء ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية<sup>2</sup>.

أما أن روبرول فينظر إلى تقييم الأداء بنظرة خاصة ويقول " لا يقتصر تقييم الأداء على التنبؤ في التسيير وإنما تنفيذ للتنظيم مع الإعداد للمستقبل "<sup>3</sup>.

ترى أيضا الباحثة ماري تريزاني تقييم الأداء على أنه " محصلة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا أو الأهداف الموضوعية"<sup>4</sup>.

مما سبق يمكن القول أنه لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول تحديد مفهوم شامل لتقييم الأداء، فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه، ولأغراض هذه الدراسة يمكننا أن نستخلص تعريفا شاملا لتقييم الأداء الذي نراه شاملا ألا وهو "محصلة لمجموع تقييم أداء الفرد، إذ أنه الحلقة المغذية لمختلف تقييم أداء السياسات للموارد

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، نفس المرجع السابق ، ص142.

<sup>2</sup> مدثر حماد الشيخ التيجاني، أثر الدوافع على أداء العاملين، الدار الجزائرية، الجزائر، 2015 ، ص 121.

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص294.

<sup>4</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 295.

البشرية من خلال نتائج تقييم السياسات من توظيف، ترقية، أجور، تعويضات، مكافآت... الخ، يعني محصلة نتائج هذه السياسات هي التي تؤدي إلى نتائج تقييم الأداء.

### الفرع الثاني : أهمية تقييم الأداء

لقد حظي موضوع تقييم الأداء بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي :

### أولاً: تخطيط الموارد البشرية

إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دورياً أو سنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدءاً باستقطاب الموارد البشرية الكفؤة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكفاءة عالية، لذا إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين.<sup>1</sup>

### ثانياً : تحسين الأداء وتطويره

إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لا بد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلاً في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤثر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي العمل على تطويرها وتحسينها، مما ينعكس أثره إيجابياً على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>مدثر حماد الشيخ التيجاني، نفس المرجع السابق، ص 121.

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2004. ص 120.

ثالثا: تحديد الاحتياجات التدريبية.

مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا أو اعتباطيا وإنما على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

رابعا: وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت.

نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم

خامسا: إنجاز عمليات النقل والترقية.

إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن من خلال نتائجه أن تقوم الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع وظيفية تتسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء<sup>1</sup>

سادسا: معرفة معوقات ومشاكل العمل.

يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات... الخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكان القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمنظمة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق إنجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية. إن حقائق الأهمية التي تكمن في إطار التقييم العادل والفعال تمتد لآفاق متعددة من الأهداف ولهذا ضرورة اعتمادها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يرتكن إليها في التطوير الهادف للأداء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة ، نفس المرجع السابق ، ص 120 .

<sup>2</sup> كمال المغربي، أساسيات الإدارة، دار الفكر للطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى، المغرب، 1995، ص 13.

المطلب الثاني : أسس تقييم الأداء و خصائصه

الفرع الأول : أسس تقييم الأداء

وتتمثل في خمسة أسس رئيسية ألا وهي :

**أولاً : جودة العمل**

من أهم المعايير في معايير تقييم الاداء الوظيفي هو جودة العمل، ويأخذ أيضا في عين الاعتبار عند وضع نموذج تقييم أداء الموظفين، حيث تشمل جودة العمل أكثر من جانب منها مهارات الاتصال والمهارات الإنتاجية وبالإضافة إلى العمل الجماعي وتفاصيل عن أهداف الموظف نفسه.<sup>1</sup> عند تقييم أداء الموظفين في جودة العمل فقم بتدوين أدق التفاصيل التي تتعلق بالمشروع الذي قام الموظف بعمله بشكل جيد أو تقديمه لإجتماع تحتاج مهاراته التقديمية فيه للتطوير وفي النهاية فكر في الصورة الكبيرة والصغيرة وقدم أمثلة على تقييمك ليكون التقييم الوظيفي على أحسن وجه.

**ثانيا : تحديد الأهداف وتحقيقها:**

يجب أن تتضمن معايير تقييم الاداء في ميثاق الاداء الوظيفي عناصر كمية مثل أهدافهم وتحقيقها في حين أن الكثير من تقييم أداء الموظفين نوعي وذاتي، فإن الأهداف وعناصر الإنجاز موضوعية وقابلة للقياس بأرقام واضحة.

**ثالثا : فعالية العمل الجماعي والقيادة:**

وهي من معايير تقييم الاداء ونموذج تقييم الاداء الوظيفي سواء كان الموظف يشغل منصبًا قياديًا أم لا، فإن المهارات القيادية مهمة تماشياً مع القيادة وهي من أهم معايير تقييم الاداء وميثاق الاداء الوظيفي، يحتاج الموظفون أيضًا إلى أن يكونوا قادرين على العمل الجماعي الفعال مع زملائهم في نموذج تقييم الاداء الوظيفي .

الخاص بهم ،هل هم جيّدون في تولي المسؤولية والحفاظ على فريقهم في المسار الصحيح؟ هل يشجعون أعضاء الفريق الآخرين على النجاح من خلال إلهامهم؟

<sup>1</sup> سميرة هيش، دور تقييم المهارات في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ، دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة تخصص، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة بسكرة، 2014 ، ص44.

رابعاً : مهارة حل المشكلات:

بعيدا عن الوظيفة التي يشغلها الموظف فإن مهارة حل المشكلات بفعالية هي أمر ضروري، يحتاج الموظفون إلى اتخاذ قرار سليم في ما يجب عليهم فعله في المواقف الصعبة دون سؤال مدير أو موظف آخر ذات خبرة أعلى،

لذلك من المهم حصول الموظفين على التدريب وتوفير الموارد التي يحتاجون إليها في حل مشاكل العمل في أدوارهم في نموذج تقييم الأداء الوظيفي وناقش تفاعلهم مع المواقف العصيبة ليكون التقييم الوظيفي فعال جدا.

خامساً : طرق تقييم الاداء:

طرق تقييم الاداء هي عملية تقييم أداء الموظفين في فترة زمنية معينة لتقييم إنتاجيتهم وتحديد كيفية تحسين أدائهم، إنها مهمة للغاية لأنها لا تحدد فقط ما إذا كان يحق للموظف الحصول على ترقية أو زيادة في الراتب ولكن التقييم الوظيفي يساعدهم أيضاً على اكتشاف أعلى مستوياتهم وأدنى مستوياته في العمل.

الفرع الثاني : خصائص تقييم الأداء

1. قياس وتقييم الأداء عملية مستمرة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية<sup>1</sup>
2. تتطلب عملية القياس وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعياً وسليماً.
3. عملية القياس تتطلب وجود معايير للأداء ليتم مقارنة أداء الموظف بها والحكم على كفاءته.
4. القياس والتقييم لا يعني فقط الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يبني على أساسه بقاءه في العمل بل يعني أيضاً تحديد نقاط الضعف للعمل على علاجها وتكون مهمة الرئيس المباشر بمثابة المعلم الذي يقوم بالاشتراك مع إدارة الموارد البشرية باقتراح نوع التدريب والمساعدة التي يحتاجها الموظف.
5. قياس وتقييم الأداء يقوم على الرأي الشخصي للمقوم وبالتالي هناك احتمال كبير للتحيز والمحسوبية.
6. نتائج عملية القياس تساعد في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالموظف مثل الترقية ، زيادة الأجر والمكافآت ، الفصل لذا يجب أن يكون التقييم موضوعياً.
7. يخضع كافة الموظفين على مختلف المستويات الإدارية إلى عملية تقييم الأداء والهدف من ذلك أن يشعر جميعهم بنزاهة وعدالة نظام القياس وليعرف أن الجميع محاسبون على أعمالهم وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بتفوقهم في العمل..

<sup>1</sup> سميرة هيش، نفس المرجع السابق، ص44.

المطلب الثالث : طرق وأنواع تقييم الأداء

الفرع الأول : طرق تقييم الأداء

تتعدد طرق تقييم الأداء وستعرض هنا لبعض الطرق الأكثر شيوعاً ومن أهم طرق تقييم الأداء ما يلي :

**أولاً : طريقة قائمة المعايير الخاصة بالتقييم:**

تعتبر من أكثر الطرق شيوعاً وذلك لسهولة تصميمها وبساطة استخدامها، حيث تعتمد على تحديد المعايير الخاصة بالتقييم وتحديد مدى توافق هذه المعايير مع أداء الفرد، ويتم ذلك من خلال مقياس يحتوي على المستويات المختلفة التي تظهر مدى توافق المعيار مع الأداء بالأرقام، حيث يتم جمع أرقام كل معيار لإظهار ناتج مستوى أداء الفرد.<sup>1</sup>

**ثانياً : طريقة الاعتماد على الترتيب البسيط:**

تعتبر هذه الطريقة بسيطة وسهلة في تطبيقها، حيث يقوم الرئيس المباشر بالعمل على ترتيب المرؤوسين تنازلياً أي من الأحسن إلى الأسوء، دون الاعتماد على المعايير وإنما يتم على أساس الأداء الكلي للأفراد. ثالثاً طريقة المقارنة بين الأفراد: هذه الطريقة مناسبة فقط للمنظمات التي تحتوي على عدد بسيط من الموارد البشرية، حيث تتم هذه الطريقة بناء على المقارنة بين أداء الموظفين، حيث كلما كان التفضيل لموظف معين مقارنة بموظف آخر فإن ذلك يزيد من رصيد الموظف الذي يجعل المنظمة متمسكة به أكثر.

**رابعاً : طريقة إدارة الأهداف.**

في هذه الطريقة يتم الاعتماد فقط على ماهية النتائج التي خرج بها العاملون دون الالتفات إلى طبيعة سلوكهم أو صفاتهم وذلك من خلال :

أ. تحديد أهداف ونتائج المنظمة المطلوب تحقيقها من قبل العاملين والتي بناء عليها يمكن قياس وتقييم أداء الفرد، حيث عادة ما يجتمع الرئيس المسؤول عن القسم مع المرؤوسين لتحديد الأهداف والمدة الزمنية اللازمة لإنجاز الأهداف خلالها.

ب . متابعة المرؤوسين أثناء قيامهم بالمهام المطلوبة منهم لتحقيق النتائج، بالإضافة إلى التأكد من عدم وجود معوقات خارجة عن سيطرتهم.

<sup>1</sup> عبد الكريم مغريش، دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012، ص66.



ج . بعد استخلاص النتائج تبدأ مرحلة المقارنة بين الأهداف التي تمّ وضعها في البداية مع الأهداف الفعلية المنجزة وتحديد ما إذا كان الانحراف عن الأهداف إيجابياً أم سلبياً.<sup>1</sup>

**الفرع الثاني : أنواع تقييم الأداء .**

لتقييم الأداء يوجد بعض الأنواع التي سنناقشها فيما يلي :

**أولاً : أن يقيم الرئيس مرؤوسه:**

يقيم المدير أو الرئيس عمل الموظف من زاوية واحدة فقط، هي زاوية النتائج التي أنجزها، ولكنه قد يجهل تماماً حجم الجهد الذي بذله والوسائل التي استخدمتها لتحقيق تلك النتائج وقد لا يعرف أسلوب الفرد أو الموظف في الابتكار، ولذا فهو لن يستطيع أن يقيم أسلوب العمل الذي يستخدمه الفرد أو الموظف من كل الزوايا ، خاصة إذا كان المدير مسئول عن عدد كبير من الأشخاص أي أن الإدارة بها عدد كبير من الأفراد أو الموظفين وهذا موجود حالياً خاصة في ظل تحول الشركات من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الأفقي وبالتالي لا يستطيع المدير أن يعرف إمكانيات وأداء كل فرد لديه بشكل جيد.

الجدير بالذكر انه هناك عدد كبير من الآراء حول من يقوم بتقييم أداء الموظف إلا أن أكثر هذه الآراء تتفق على أن الرئيس المباشر هو اقدر الأشخاص على تقويم أداء مرؤوسيه للأسباب التالية:

أ. بحكم أن الرئيس المباشر هو الأكثر معرفة بقدرات الشخص المقوم بحكم احتكاكه اليومي معه.

ب .امتلاك معرفة واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة.

ج. توافر الفرصة للملاحظة المستمرة لأداء العامل وسلوكياته أثناء العمل.

د. المدراء قد يتحقق لهم بعض الكسب في حالة الأداء الجيد لمعاونيهم كما أنهم قد يتحملون بعض الخسائر في حالة انخفاض الأداء ومن ثم فانه يتحقق لهم الدافع للقيام بتقييمات دقيقة.

ويعود فشل المرؤوس في تحقيق التوقعات التي ينتظرها منه رئيسه في معظم الأحوال إلى وجود إدراك مختلف بين الرئيس والمرؤوس للعمل. الجدير بالذكر أن بعض الدراسات أشارت إلى أن 98% من برامج التقويم تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين.

**ثانياً : ان يقيم المرؤوس رئيسه.**

<sup>1</sup> عبد الكريم مغريش، نفس المرجع السابق، ص66.

يستطيع هؤلاء المرؤوسين إمداد مدراءهم بمعلومات هامة وفاعلة عن مدى نجاح وكفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وغيرها من الوظائف الخاصة بالرئيس. وتبرز أهمية هذا المصدر عند استخدام معلومات تقويم الأداء الوظيفي للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل كما تزداد فرصة صلاحية هذه الأداة كلما تزايد عدد المرؤوسين.

**ثالثا : أن يقيم الموظف نفسه التقييم الذات:** وهو أيضا مصدر هام لإمداد الإدارة بأداء الشخص بالرغم من عدم استخدام هذا المصدر كمصدر وحيد لمعلومات<sup>1</sup>.

الأداء. ويؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات للاعتبارين التاليين:

أ. ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني لهم بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل عدم تعاون الزملاء أو سوء الإشراف أو عدم توافر الموارد المطلوبة ... الخ.

ب. إمكانية الربط بين نتائج التقويم واتخاذ بعض القرارات الإدارية مثل الزيادة أو الترقية .

ج. لا يوفر الموضوعية الكافية في القياس والتقويم حيث أن دافع الأناية يدفع الفرد إلى المغالاة في تقدير انجازاته أمام الإدارة ورئيسه المباشر.

**رابعا : ان يقيم الموظف زميله.**

يعتبر زملاء الموظف من احد أهم المصادر القيمة للمعلومات عن أداء الموظف. وتزداد أهمية هذا المصدر في مثل الحالات التي يصعب فيها على الرؤساء ملاحظة سلوك موظفيهم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك يعلم زملاء الموظف عن الموظف ما لا يعلمه الغير لاحتكاكهم اليومي به ومعرفتهم له عن كثب، فهم يعرفون نقاط ضعف الموظف ونقاط قوته ولكنهم عند تقييمه لزميلهم في العمل يفعلون ذلك من خلال وجهات نظرهم الشخصية وبغض النظر عن النتائج التي يحققها الموظف، وبهذا فهم يقيمون عمل الموظف من زاوية واحدة فقط<sup>2</sup>.

**خامسا : ان يقيم العميل الموظف:**

يعتبر العملاء الزاوية الجيدة للشركة لكي ترى نفسها بوضوح لأنه كما يقال العميل أولا، فالعملاء يستشعرون بدقة قوة الشركة أو ضعفها والعملاء هم أهم مصدر للمعلومات عن درجة الجودة ومؤشرات تقدم الشركة أو تأخرها ولكنهم أيضا يرون الأمور من زاوية واحدة، فهم يستطيعون أن يصفوا لك بدقة وضعك التنافسي في السوق ولكنهم لن يقولوا لك كيف تدير شركتك فكما نرى أن النظر من زوايا مختلفة أفضل من النظر بزاوية واحدة

<sup>1</sup> عبد المحسن جودة، عبد الحميد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، جامعة المنصورة -مصر- 2002 ص 335.

<sup>2</sup> عبد المحسن جودة، نفس المرجع السابق، ص335.

المبحث الثالث : الحوافز و علاقتها بالأداء .

المطلب الأول : آليات الحوافز المساعدة في تحسين الأداء

**تخطيط ووضع الأهداف:** إن مشاركة الفرد في وضع أهداف نتائج له، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، ترضي طموحه وذات قيمة عالية لأن تحديد الأهداف يعد عاملاً مساعداً قوياً في رفع الروح المعنوية للعاملين خاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها ومن هنا تبرز أهمية وضرورة اقتران مصالح وأهداف وأمال المؤسسة مع مصالح وأهداف وأمال العمال بها.

**المشاركة في اتخاذ القرارات:** إن مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم واندماجهم والتزاماتهم ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك ترشيد عملية اتخاذ القرارات وأن المشاركة الأفراد تتفق مع ميل النفس لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم لذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والإلتزام بأدائه على أحسن وجه .

**تعديل السلوك:** بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم لأفعال المرغوبة و تثبيط الأفعال غير المرغوبة، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة لتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير وإتاحة لهم المزيد من الفرص .

**أثر العامل:** من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين ومسئولياتهم وللإجتهاد و المثابرة، ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطاً، كما يجب على الإدارة أن تعطي الفرص صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد و المؤسسة على حد سواء، فالعاملون تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تحقق المؤسسة بخاصية المؤسسة الأكثر تحفيزاً<sup>1</sup> .

**التحفيز بالتغذية الراجعة:** أي توفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو قصور فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها، فإن كانت المعلومات سلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء فإن هذه المعلومات يكون لها أثر تطويري وتحسيني على الأداء وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها

<sup>1</sup> عاشور حورية، سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري ، دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة ، شهادة ماستر غير منشورة كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017، ص50.

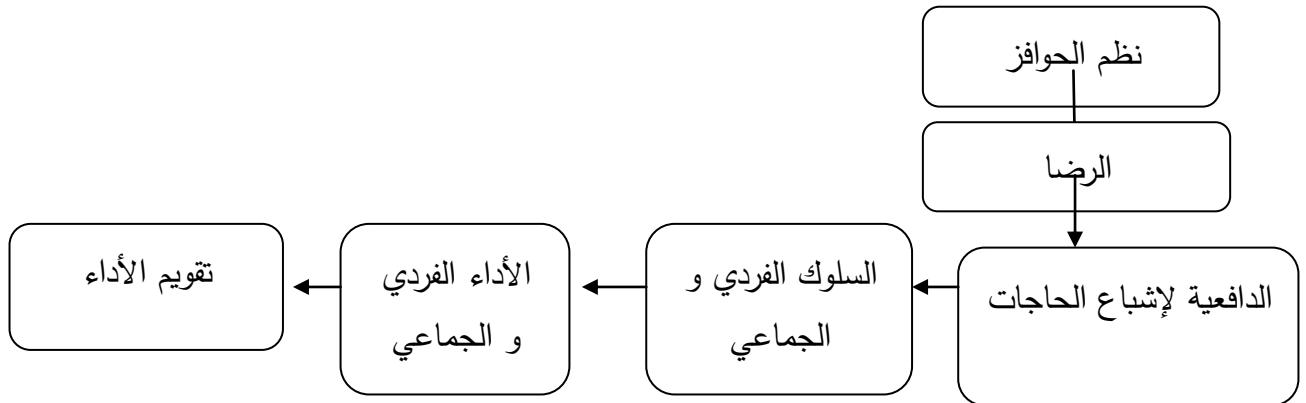
العامل كتنغذية راجعة لعمله ايجابية وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على تعرف أسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركا ومحفز.

**المطلب الثاني :** أثر نظام الحوافز على أداء العاملين

الإعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع الأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب و تجذب العناصر المؤهلة على افتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن العاملين يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المؤسسة، فمن الممكن أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشبع الحاجات أو تخفض قوة الدافع وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك والشكل التالي يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء<sup>1</sup>:

الشكل 2: العلاقة بين التحفيز و الأداء .

فمن خلال ذلك يسهم دور الحوافز في ما يلي :



**رفع الروح المعنوية:** هي مجموعة من المشاعر والإتجاهات والعواطف التي تساهم في الشعور العام بالرضا عن العمل، والروح المعنوية ترتبط بخمسة عوامل ثقة أعضاء الفريق في الهدف، ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض، الكفاءة التنظيمية للفريق، الرضا عن عمل الجماعة.

**تحقق الولاء التنظيمي:** درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها و رغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية بالإستمرار في عضوية هذه المؤسسة حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية

<sup>1</sup> نور الدين بولشراش، الحوافز و أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة بسكرة، 2005-2006، ص 56.

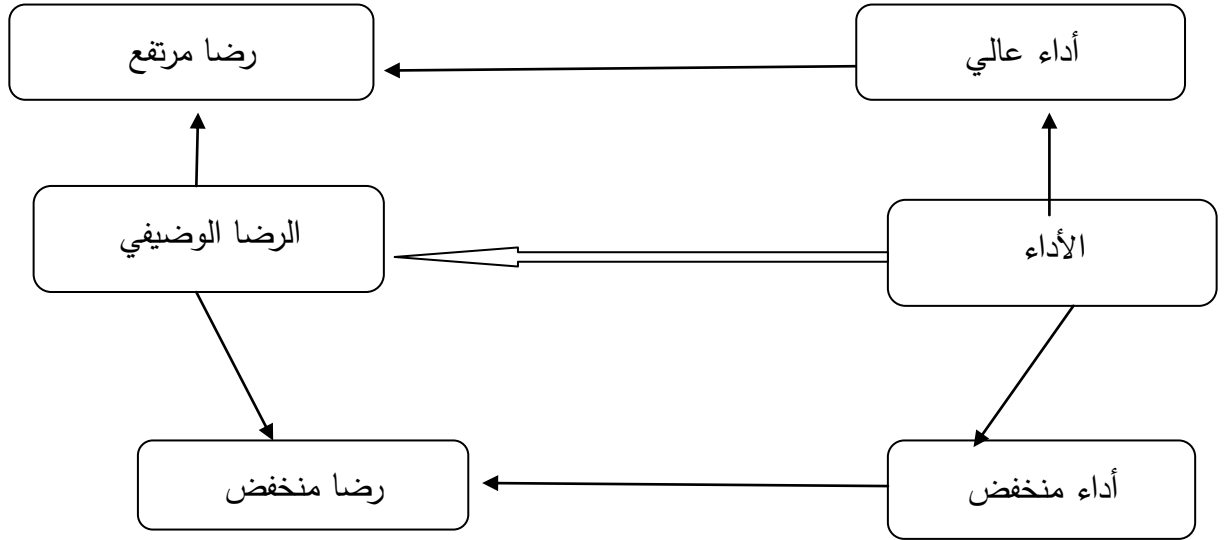
وتقوم على الإقناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس مجرد تقييم كما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالإرتباط الوجداني الذي يتمثل في ولائه للمؤسسة و يعزز رغبته بالبقاء في العمل والإستمرار فيه<sup>1</sup>.

**الرضا عن العمل:** تسعى المؤسسات إلى إيجاد العوامل الدافعة المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة الدفع للسلوك، إذا أن توافر نظام حوافز مطبق بشكل جيد يؤدي إلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا، كما أنه تلك السعادة التي تأتي من خلال العمل، كما يعتبر أيضا مؤشر عن مختلف المشاعر والحالات النفسية التي يشعر بها الفرد أثناء العمل، كما تستخدم أحيانا الروح المعنوية كمرادف للرضا عن العمل. إلا أنه يتمثل مفهوم الروح المعنوية في مجموعة الإتجاهات والمشاعر التي تتفاعل فيما بينها فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي بغية تحقيق الشعور العام بالرضا عن العمل و بيئته. فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي لتشجيعه للبدل و العطاء بعد أن يتحقق توازنه النفسي و نجد فريق آخر يرى الصورة المعاكسة أي أن الرضا الوظيفي يتأثر بالأداء، فهم يبررون هذه العلاقة في كون الأداء المتميز من جانب الفرد العامل سوف يؤدي إلى تحفيزه ماديا ومعنويا ومن ثمة القدرة على اشباع الحاجات المطلوبة، أي تحقق رضاه عن العمل وذلك في المخطط التالي<sup>2</sup>:

**الشكل 3** شكل تخطيطي يبين أثر الأداء على الرضا الوظيفي

<sup>1</sup>عزيون زهية ، التحفيز و أثره على الرضى الوظيفي للمورد البشري ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة ، 2007-2006 ، ص133-134.

<sup>2</sup>عزيون زهية، نفس المرجع السابق، ص133-134.



المصدر : عزيزون زهية، التحفيز و أثره على الرضى الوظيفي للمورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2006-2007، ص 133.

### خلاصة الفصل

يمكننا القول في نهاية هذا الفصل وبعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بالأداء وعملية تقييم الأداء، أن الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الإقتصاد والمجتمعات بصفة عامة حيث ينعكس الأداء على نواتج القطاعات المختلفة الوطنية فكلما كان أدائهم جيد كلما كانت المردودية على المستوى الجزئي جيدة وعليه ينعكس ذلك طبعا على المستوى الكلي وإنطالقا من هذه الأهمية الكبيرة للأداء فقد ادركتها الدول المتقدمة وبدأت في أعلى المستويات الإنتاجية وزيادة نسب الإنتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها، على الرغم من الندرة التي تعانيها أكبر الإقتصادات في توفير بعض الشروط المطلوبة لعناصر الإنتاج.

إن تقييم أداء الأفراد وفعاليتهم لا يتحقق فقط بتحسين التخطيط والتصميم لهذا التقييم، وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على عملية التقييم كما تتأثر أيضا باقتناع الأفراد محل التقييم وقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التقييم وأهدافه، فالتقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة العمال وقياس مدى تحقيق الأهداف المخطط لها على مستوى المنظمة ككل وبناءا على ما تقدم بهدف التقييم بصفة عامة إلى التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة سيتم تنفيذها، وكذا قياس الإرتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات والمعلومات المكتسبة من قبل الأفراد، إلا أن كل ذلك لا يتحقق إلا من خلال إشباع حاجة الأفراد والعمل على إخراج دوافعهم ويتحقق ذلك بتحفيزهم.

## الفصل الثالث:

**دراسة حالة في مؤسسة العناد الصحي *EIMS***



## تمهيد الفصل :

بعد الدراسة النظرية لموضوع تحفيز الموارد البشرية إرتأينا إلى إسقاط هذه الدراسة على إحدى المؤسسات الجزائرية الاقتصادية ألا وهي المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي EIMS مليانة ولاية عين الدفلى وهي تمثل إحدى الهياكل الاقتصادية بالولاية .

لذلك سنتناول دراسة كيفية تحفيز الموارد البشرية (العمال) في هذه المؤسسة والمجهودات التي تبذلها الإدارة في هذا المجال ومن أجل ذلك قمنا بتريص ميداني في المؤسسة كان الغرض منه جمع المعلومات والبيانات التي تخدم موضوعنا وذلك بالرجوع إلى الوثائق الداخلية للمؤسسة وتقديم استبيان لعينة من عمال المؤسسة من أجل معرفة مدى تأثير الحوافز المقدمة لهم على مستوى أدائهم وللاإمام بالموضوع وإسقاط الجانب النظري على نشاط المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي EIMS ولهذا قسم هذا الفصل على النحو التالي:

**المبحث الأول : عموميات حول المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي EIMS .**

**المبحث الثاني : الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الأداء في المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي**

**. EIMS**

**المبحث الأول :** عموميات حول المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي EIMS

لإجراء دراسة تحليلية حول المؤسسة يستوجب التعرض الى تاريخها التأسيسي ونمط التسيير المعمول داخلها، بالإضافة الى تطور الهيكل التنظيمي لها، كما أن المعلومات التي تحصلنا عليها من المسؤولين توضح التطورات التي لخصناها في هذا المطلب .

**المطلب الأول :** نبذة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي EIMS وتقديمها

**الفرع الأول:** نشأة ومراحل تطور المؤسسة :

مرت هذه المؤسسة كغيرها من المؤسسات الصناعية الوطنية بعدة تحولات شملت هذه التحولات أعمالها وأجهزتها الداخلية ، فقد كانت من 1974م إلى غاية 1977م، أسس مشروع وحدة الطرق والطلاء، وفي سبتمبر 1978م بدأت المؤسسة تحت اسم "شركة البناء المعدنية الوطنية" (SM PROMETAL) ، وفي فيفري 1979م أصبح إنتاجها يقدر ب 100% . أما في 1983م أصبحت تحت اسم "المؤسسة الوطنية للمنتجات المعدنية الصحية" (PROMETAL) تنفيذاً للمرسوم 28/456 المؤرخ في 1983/07/26م، حيث كان عدد العمال فيها 480 عاملاً يعملون بالتناوب مقسمين على فرقتين من أجل انتاج اكبر وتصديره خارج البلاد، ومن 1983م إلى 1998م كانت لاتزال تسمى " شركة البناء المعدنية الوطنية ". ومع الأزمة الاقتصادية التي مرت بها البلاد في فترة التسعينات وبالضبط سنة 1997م الى 1998م عجزت المؤسسة على تسديد أجور العمال، وبالتالي تسريح أغلبية العمال ما يقدر ب 70%، وفي سنة 1998م انتقلت إلى "المؤسسة الوطنية الصناعية للعتاد الصحي (E.I.M SANITAIRE) في 2005/01/01م ، وهي على هذه الحال إلى يومنا هذا ، إذ أنها تخضع للقطاع العام تحت تصرف الدولة، حيث لا يقرر بعد خصصتها، فهي لاتزال تحرص على دعمها للتنمية الوطنية ودفعها لعجلة التطور، تعد هذه المؤسسة ثنائية المهام إنتاجية - تجارية، فهي توفر للمواطنين والمستهلكين خدماتان أساسيتان.<sup>1</sup>

**الفرع الثاني** تقديم المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي EIMS

**أولاً : تعريفها**

المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي - فرع مليانة - تقع بالساحل الشرقي للمدينة أي في مدخل مدينة مليانة على طريق عين التركي، ذات مساحة تقدر ب 00، 66 902 م<sup>2</sup> وهي مزودة بسلسلة أنتاج تعمل 08

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

ساعات يوميا و05 أيام في الأسبوع ( الجمعة و السبت عطلة )، لها طاقة بشرية تقدر ب 172 عامل، قدرة الإنتاج حوالي 100 000 وحدة/السنة.

تحتوي هذه المؤسسة على الأقسام التالية :

1- الجناح الإداري

2- مخزون المنتجات التامة الصنع ، وأخرى لتخزين المواد الأولية

3- ورشة الصناعة والتصليح

4- ورشة الإنتاج

إضافة إلى وحدة تجارية بيع تقع بعين الدفلى ، وتظم حاليا 122 عاملا موزعين على عدد من المصالح متناسقة فيما بينها لمتابعة الإنتاجية من أول مراحلها إلى عملية ما بعد البيع، أما عن طبيعتها القانونية فهي لا تزال تخضع للقطاع العام في شكل شركة ذات أسهم.<sup>1</sup>

ثانيا : مهامها

أن المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي - فرع مليانة - كغيرها من المؤسسات الإنتاجية لها عدة مهام تتمثل في إنتاج مجموعة الأدوات الصحية المتمثلة في :

- حوض مغسل فردي 600 ملم / 485 ملم مصنوعة من الفولاذ المطلي مرتين وحسب الطلب.

- مغسل جماعي 1200 ملم / 485 ملم هو الآخر المطلي مرتين ومصنوع من الفولاذ و يوجه هذا المنتج إلى المدارس و الجامعات و المؤسسات العمومية .

-مصرف مياه مطبخ اينوكس 500 ملم / 1200 ملم سمك الورقة 1 ملم مصنوع من قطعة واحدة ودون تلحيم.

-مصرف مياه مطبخ من الفولاذ المطلي:

- 1000 ملم / 600 ملم ( حوض واحد ) .

- 1200 ملم / 500 ملم ( حوضين ) .

-أحوض الحمام :

1700ملم.

1600ملم.

1400ملم .

وقد تم إعادة فتح ورشة إنتاج المدفآت حيث قدر ب 2000 وحدة لموسم 2009 وكان ذلك حسب الطلب .

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

كما أن هناك عمل ثانوي تقوم به المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي - فرع مليانة - حيث يتم على مستواها نقل المنتجات الكهرومنزلية إلى نقطة البيع بعين الدفلى، كل هذه المنتجات المختلفة تباع بقياس معين وألوان مختلفة إضافة إلى كل القطع الملحقة.

**المطلب الثاني** الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للعتاد الصحي EIMS ونظام الحوافز المعتمد عليه

**الفرع الأول** الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للعتاد الصحي EIMS

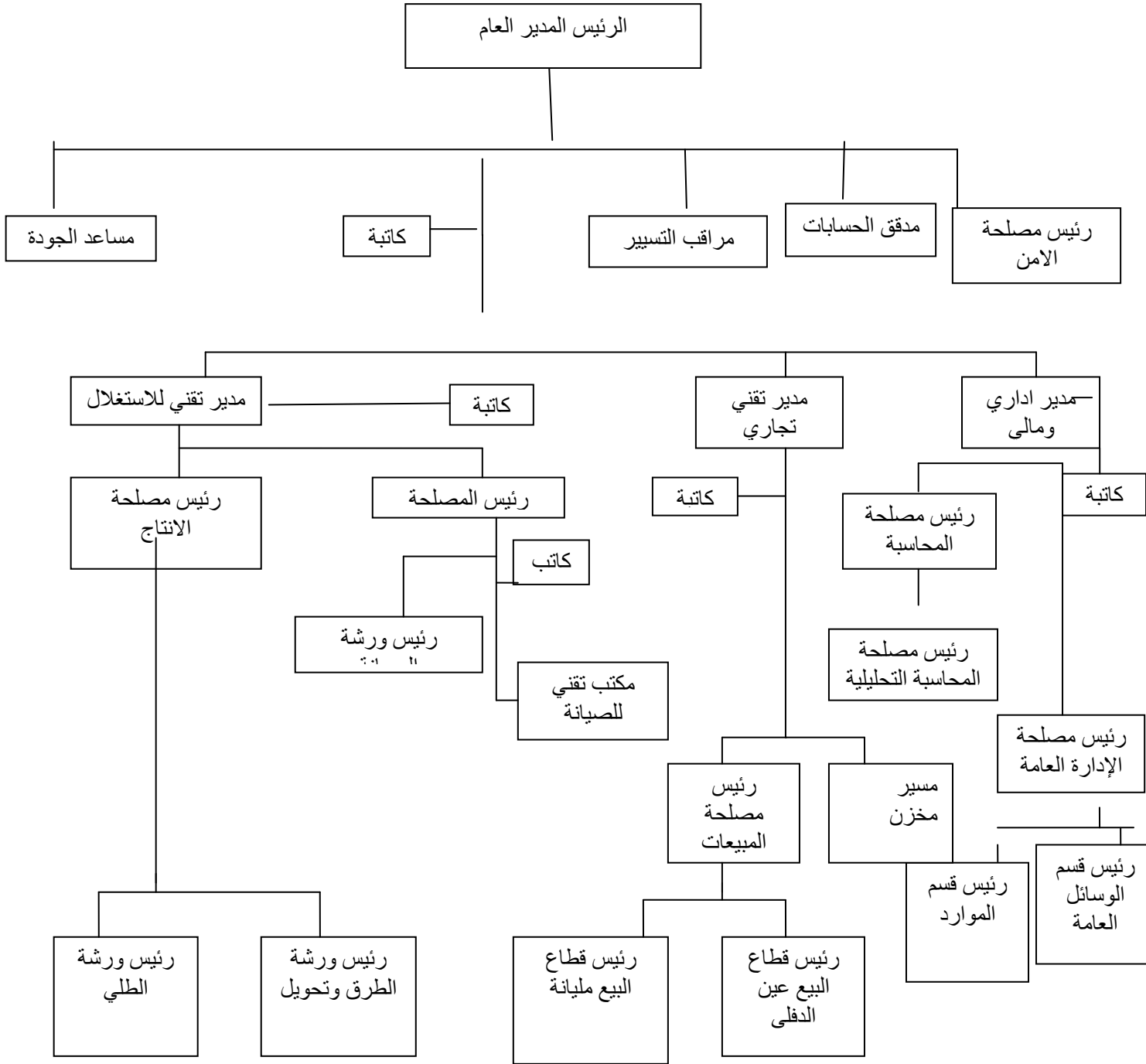
هو عبارة عن تنظيم و تخطيط عام للمؤسسة الذي يتمثل في هياكل المؤسسة، وهذا الهيكل يعتبر كتعريف لشخصية المؤسسة بالنسبة للمتعاملين معها، ومن هنا نستطيع تحديد الفائدة للمخطط التنظيمي.

يبرز الهيكل التنظيمي صورة عامة عن مختلف العلاقات التي تربط العديد من مراكز اتخاذ القرار ونقاط تنفيذها، وبالنظر الى مختلف الاتجاهات المعتمدة كمسارات للاتصال فيما بينها، مع العلم ان تصميمه مرتبط على حد كبير بتحقيق اهداف المؤسسة، لذلك لا بد ان يستجيب هذا الهيكل لمختلف ما تسعى للوصول اليه . وما يتميز به الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي ( فرع مليانة )، هو تعرضه للعديد من التغيرات والتعديلات سواء الاضافة أو النقصان، وذلك ليتجاوب مع التغيرات والمتطلبات الجديدة للتسيير وللبيئة على الصعيد الداخلي و الخارجي .

فالهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي ( فرع مليانة ) محل الدراسة لم يخالف هذه القاعدة، اذ عرف بعض التغيرات والتعديلات منذ نشأتها.

وعليه ركزنا اهتمامنا على الهيكل التنظيمي الذي استقرت عليه المؤسسة في الأونة الأخيرة، فاننا نجده مكونا من المديرية العامة، وثلاث مديريات فرعية تضم المصالح ويمكن توضيح ذلك اكثر في الشكل التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف المؤسسة



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

الفرع الثاني : نظام الحوافز المعتمد عليه في المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي EIMS

الحوافز المادية المقدمة في الشركة :

تقدم مؤسسة EIMS حوافز مادية مختلفة، تظهر من خلال الأجر وملحقاته والخدمات الإجتماعية بالإضافة إلى الحوافز الأخرى يمكن إبرازها كما يلي :

**الأجر القاعدي (Salaire de base):**

هو المقابل المادي لوقت العمل في الشهر حيث يتم تقديم الأجر القاعدي على مستوى المؤسسة على أساس النقطة الإستدلالية المقابلة لكل منصب ويتم حسابه وفق العلاقة التالية :

$$\text{الأجر القاعدي} = \text{النقطة الإستدلالية للمنصب} * \text{قيمة النقطة الإستدلالية}$$

**منحة الأخطار :**

تقدم هذه المنحة شهريا لكل العمال دون إستثناء ولكن تختلف حسب درجة خطورة العمل فهي تتراوح نسبتها من ( 5% ، 6% ، 8% ، 12% )

تحسب هذه النسبة من الأجر القاعدي لكل منصب وهي تحسب وفق العلاقة التالية :

$$\text{منحة الأخطار} = \text{الأجر القاعدي} * \text{نسبة درجة الخطورة}$$

**منح الساعات الإضافية :**

تكون الساعات الإضافية حسب إحتياجات ومتطلبات العمل ويجب أن لا تتجاوز 35 ساعة إضافية في الشهر وهي كما يلي :

**جدول رقم 01: نسبة منحة الساعات الإضافية**

عدد الساعات الإضافية	نسبة المنحة
من 1 إلى 10 ساعات	5% من الأجر القاعدي
من 11 إلى 20 ساعة	10% من الأجر القاعدي
من 20 إلى 35 ساعة	11% من الأجر القاعدي

المصدر من إعداد الطلبة بالإعتماد على وثائق الشركة

**علاوة عمل التناوب الفرقي لإتمام العمل :**

تتبع المؤسسة نظام عمل التناوب الفرقي لإتمام العمل وذلك من أجل زيادة الإنتاج وتلبية الطلبات المستعجلة وتكون نسبته كما يلي :

نظام العمل	نسبة العلاوة
2*8 ساعات غير متواصلة ماعدا عطلة نهاية الأسبوع	10 من الأجر القاعدي
3*8 ساعات خاصة بالأمن	15 من الأجر القاعدي
3*8 ساعات متواصلة	25 من الأجر القاعدي

**الحوافز المعنوية المقدمة في الشركة :**

تقدم المؤسسة حوافز معنوية عديدة تشجع من خلالها الأفراد على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة وتظهر كما يلي :

**التكوين :**

للتكوين أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة من أجل مواكبة التطور العلمي و التكنولوجي وأيضا من أجل تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية حيث يتم التكوين بناءا على إستراتيجية وتخطيط محكم لأنه يعتبر إستثمارا لموردها البشري.

وهناك نوعين من التكوين في المؤسسة

**التكوين الداخلي :** ويتم على مستوى المؤسسة حيث يقومون بإحضار أساتذة ومكونين من خارج المؤسسة

**التكوين الخارجي :** ويتم ذلك من خلال إتفاقيات بين المؤسسة وعدة جامعات جزائرية وأجنبية من أجل تكوين عاملينها .

**ضمان و إستقرار الوظيفة :**

ظهر لنا من خلال دراستنا أن نسبة الأفراد الدائمين أكبر بكثير من الأفراد المتعاقدين وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة وإعتبارها أن الشعور بالإستقرار في الوظيفة يحفز الفرد على العمل أكثر ويشعره بالإمتناء للمؤسسة

**الأمن و الصحة :**

تعمل المؤسسة على توفير الأمن والصحة للعاملين إذ تضع في متناولهم كل الوسائل التي تقيهم من مخاطر الحوادث المختلفة لهذا تفرض على العمال إرتداء ملابس الوقاية بالإضافة إلى توفير طبيب في مكان العمل مع مجهودات قسم الصحة والسلامة المهنية في التوعية والمحافظة على سلامة العاملين

#### العطل الشرعية و الإجازات :

تتيح المؤسسة لعمالها إجازات وعطل متنوعة منها ( إجازات سنوية، راحة أسبوعية، أيام العطل والأعياد العطل المرضية) وكل هذه العطل والإجازات تعطي دعم معنوي قوي للأفراد تشعرهم بنوع من الراحة النفسية وهذا ما يعزز ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.

**المبحث الثاني :** الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء في المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي EIMS يتناول هذا المبحث عرض وتحليل لنتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات، وقد تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط.

#### المطلب الأول :منهجية الدراسة وأدواتها

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مجموعة من الفروع .

#### الفرع الأول : منهجية الدراسة

يمثل مجتمع دراستنا في موظفي المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS ، تتمثل وحدات الدراسة في كل فرد يعمل داخل هذه المؤسسة .

#### الفرع الثاني: عينة الدراسة

تضمنت عينة الدراسة 100موظف من المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS، وتم استبعاد 20 استبيان و ذلك لصعوبة توزيع كافة الإستبيان في المؤسسة، إذ تم توزيعه على عمال الفترة الصباحية فقط .

#### الفرع الثالث : متغيرات الدراسة

شملت الدراسة متغيرين هما :

**المتغير المستقل :** نظام الحوافز المادية و المعنوية

**المتغير التابع :** أداء العاملين

**الفرع الثاني :** أدوات الدراسة .

**1-الاستبيان :** اعتمدت دراستنا التطبيقية على استخدام أداة الاستبيان حيث تم استخدام طريقة الاستقصاء في جميع البيانات الأولية بعنوان أثر نظام الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، وقسمنا هذا الاستبيان إلى ثلاثة أقسام وهي :



المحور الأول : يحتوي على البيانات الشخصية (الجنس، السن، الخبرة المستويات، العلمي المؤهل).

المحور الثاني : يحتوي على العبارات الخاصة بالمتغير المستقل الحوافز المادية والمعنوية.

المحور الثالث: يحتوي على العبارات الخاصة بالمتغير التابع، أي هو الأداء العاملين ويشمل 6 عبارات .

الأساليب الإحصائية :

من أجل التحليل قمنا باستعمال برنامج spss.v22 وذلك لتفريغ وترميز الإجابات، وكذا التحليل الإحصائي

للبيانات، ومن خلاله اعتمدنا على الأساليب قياس درجة مصداقية الإجابات في فقرات الاستبيان .

1- التكرارات والنسب المئوية : وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها بالاعتماد على النسب المئوية

التكرارات .

2-معامل ألفا كرونباخ : للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.

3-معامل صدق المحك : وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة .

4-حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية : لمعرفة استجابات أفراد عينة الدراسة حول

المتغيرات .

5-اختبار التوزيع الطبيعي ( كولمجروف سمرنوف): لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا .

6-معامل الارتباط بيرسون : لدراسة العلاقة بين المتغيرين .

رابعا : صدق وثبات أداة الدراسة :

1-صدق أداة الدراسة :

صدق المحك: يتم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"

إذ نجد أن معامل صدق المحك لمتغير الحوافز بلغ (0.93) ومعامل صدق المحك لمتغير الأداء بلغ

(0.92) ومعامل صدق المحك للاستبيان ككل بلغ (0.9) كما موضع في الجدول رقم (07) وهي معاملات

كبيرة جدا ومناسبة لأغراض وأهداف الدراسة .

2-ثبات أداة الدراسة :

ويقصد به مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو تكررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام

الأداة نفسها وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل متغير وكانت النتائج

كما هي موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم 04: معاملات الصدق والثبات

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل صدق المحك
أثر نظام الحوافز المادية والمعنوية	14	0.84	0.95
أداء العاملين	6	0.67	0.97
الاستبيان ككل	20	0.99	0.1

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **v22spss**.

تشير النتائج إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل من المتغيرين والاستبيان ككل أكبر من 0.57 وبالتالي فإن أداة الدراسة مقبولة .

#### المطلب الثاني : تحليل وتفسير الإستبيان

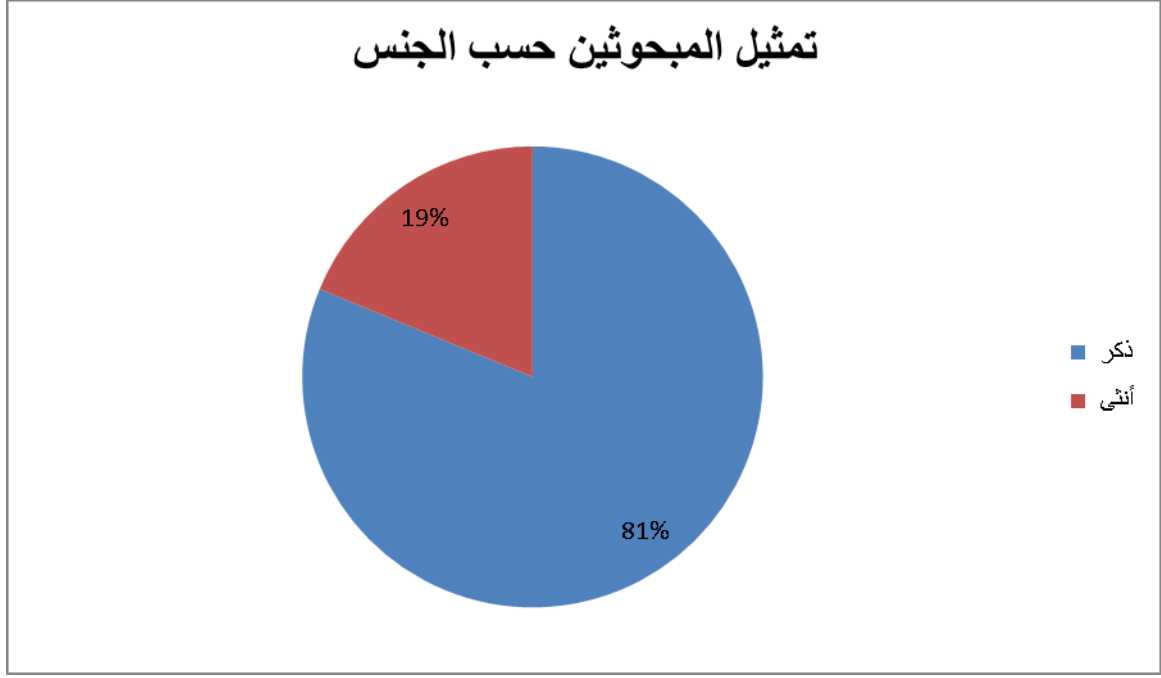
سنقوم بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة، وكذا على عرض نتائج الدراسة، كما سيشمل على اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على أثر نظام الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين .

#### **الجدول رقم 02 : يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس**

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	65	%81.3
أنثى	15	%18.8
المجموع	80	%100

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج **spss.v22**

الشكل رقم 05:تمثيل توزيع المبحوثين حسب الجنس



المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss.v22

يبين الجدول أعلاه أن نسبة ذكور 81.3% والإناث 18.8% ، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن الذكور أجابوا على الاستبيان أكثر من الإناث ، وهذا راجع إلى أن أغلب عمال المؤسسة من جنس ذكر و ذلك راجع إلى طبيعة العمل في هذه المؤسسة الذي يناسب الذكور و أن الإناث العاملات أغلبهن يعملون في الجزء الإداري فقط .

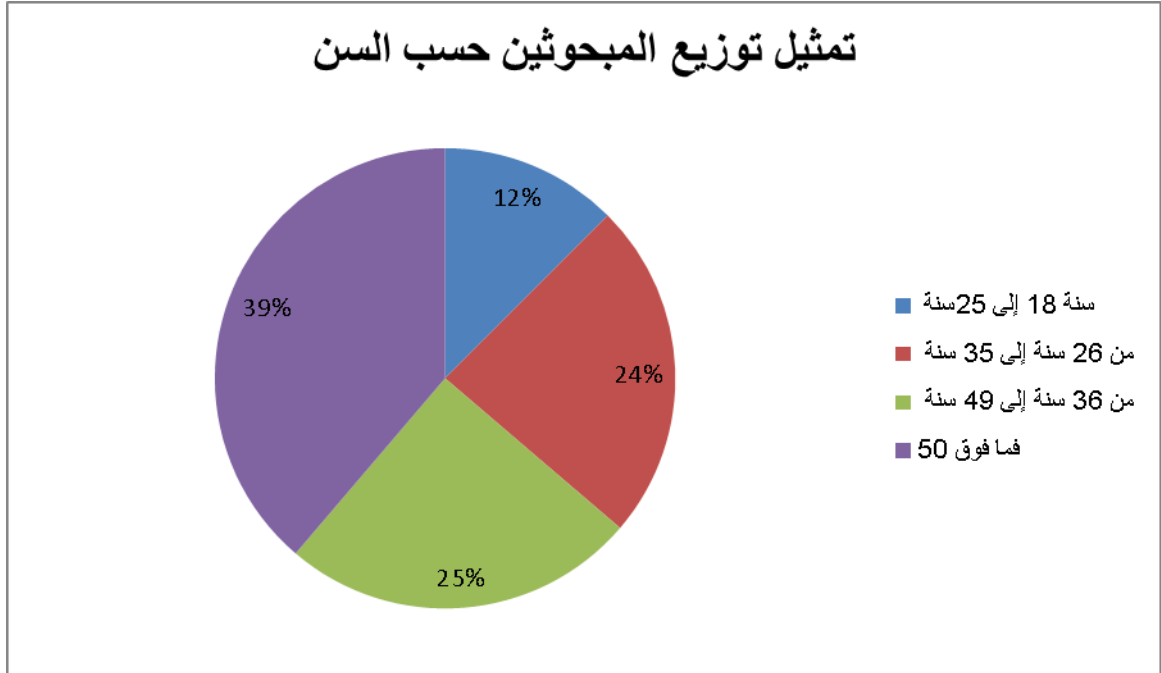
**الجدول رقم 03: يبين توزيع المبحوثين حسب السن**

السن	التكرارات	النسبة المئوية
سنة 18 إلى 25 سنة	10	12.5%
من 26 سنة إلى 35 سنة	19	23.8%
من 36 سنة إلى 49 سنة	20	25.0%
فما فوق 50	31	38.8%
المجموع	80	100%

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss.v22

يبين الجدول أعلاه الفئات العمرية داخل المؤسسة ، حيث نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النتائج المتحصل عليها أن أغلب الموظفين فما فوق 50 بنسبة 38.8% ثم تليها الفئة العمرية من 36 سنة إلى 49 سنة بنسبة 25.0% ، ثم تليها الفئة العمرية من 26 سنة إلى 35 سنة بنسبة 23.8%.

الشكل رقم 06 :تمثيل توزيع المبحوثين حسب السن



المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v22

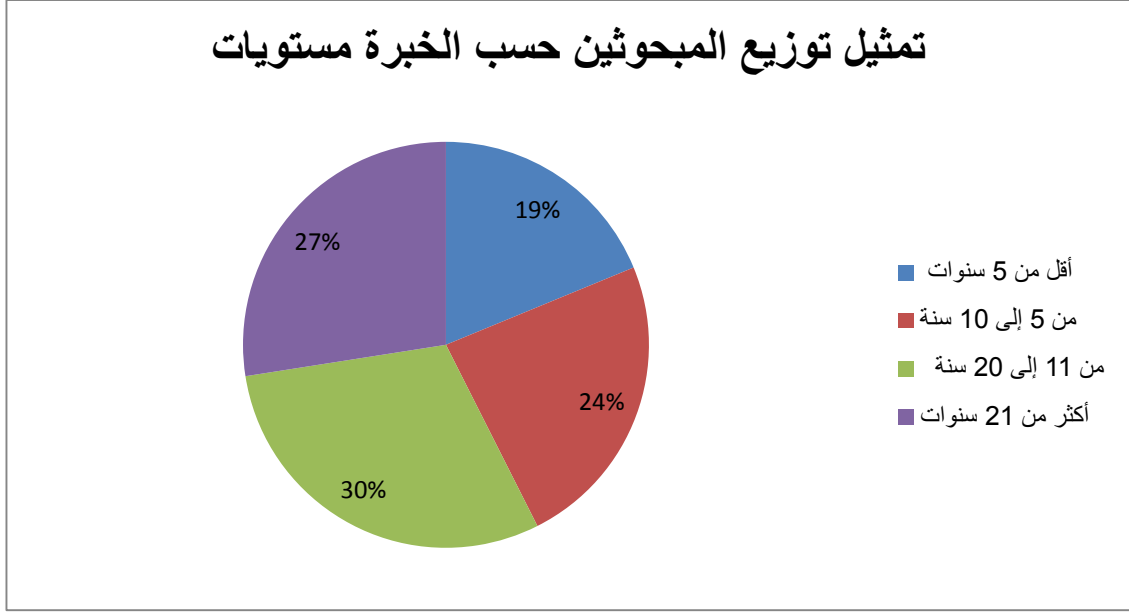
الجدول رقم 04: يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة مستويات

السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	15	18.8%
من 5 إلى 10 سنة	19	23.8%
من 11 إلى 20 سنة	24	30%
أكثر من 21 سنوات	22	27.5%
المجموع	80	100%

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss.v22

من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العمال ذو خبرة من 11 إلى 20 سنة بالنسبة 30% ، ثم تليها بالتساوي أكثر من 21 سنوات بنسبة 27.5%، ثم تليها من 5 إلى 10 سنة بنسبة 23.8% ، ثم أقل من 5 سنوات من 18.8%.

الشكل رقم 07 :تمثيل توزيع المبحوثين حسب مستويات الخبرة



المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss.v22

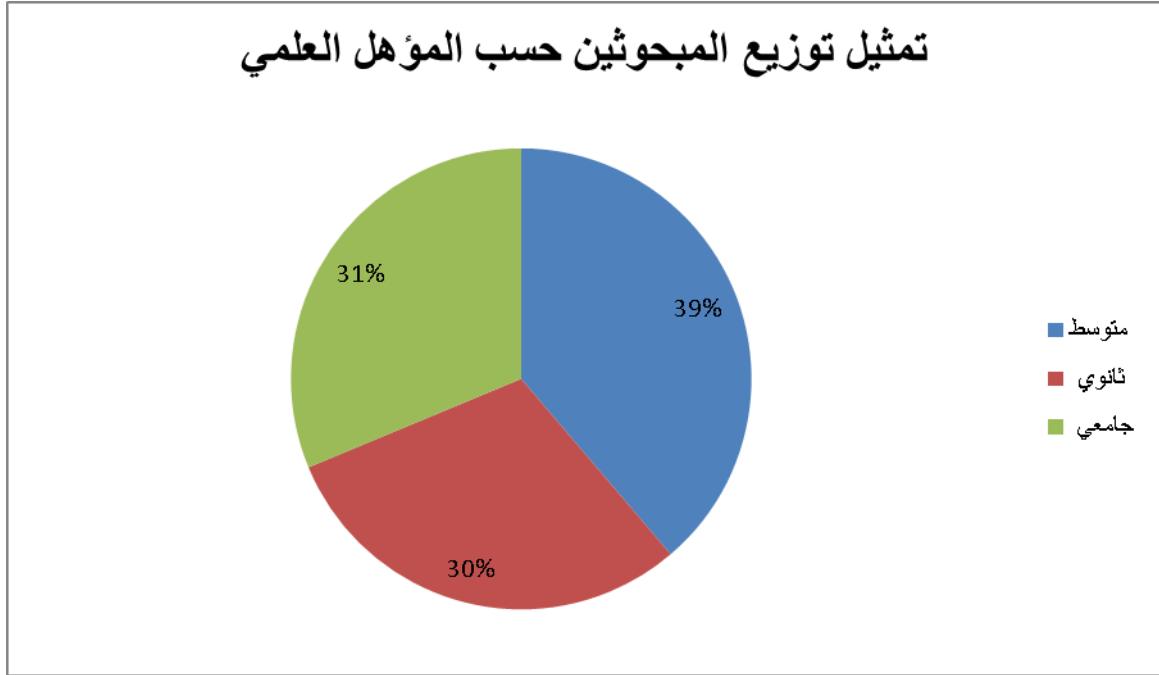
الجدول رقم 05 : يبين توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
38.8%	31	متوسط
30.0%	24	ثانوي
31.3%	25	جامعي
100%	80	المجموع

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss.v22

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة العمال الذين لديهم مستوى متوسط هي 38.8% ثم تليها العمال الذين يملكون مستوى جامعي بنسبة 31.3% ، ثم العمال الذين لديهم مستوى ثانوي بنسبة 30.0%.

الشكل رقم 08: تمثيل توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي



المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss.v22

الجدول رقم 06: تحليل نتائج محاور الاستبيان

الجزء الثاني: الحوافز المادية:		موافق		موافق بشدة		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
0	0	9	11.3	21	26.3	14	17.5	0	0	0
66	82.5	7	8.8	7	8.8	0	0	0	0	0
65	70.0	23	28.8	0	0	0	0	1	1.3	1
44	55.0	36	45.0	0	0	0	0	0	0	0
50	62.5	22	27.5	8	10	0	0	0	0	0
49	61.3	0	0	30	37.5	0	0	1	1.3	1
59	73.8	0	0	14	17.5	7	8.8	0	0	0

										بالحوافز المعنوية.
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--------------------

الجزء الثالث: الحوافز المعنوية:

1.3	1	8.5	7	37.5	30	1.3	1	51.3	41	8. أشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي.
5	4	0	0	10.5	8	27.5	22	57.5	46	9. توفر لي المؤسسة فرص المشاركة بالدورات التدريبية.
2.5	2	8.8	7	18.5	15	18.5	15	51.3	41	10. يزداد ولائي للمؤسسة كلما تمت المشاركة في اتخاذ القرارات.
7.5	6	0	0	8.8	7	26.3	21	57.5	46	11. التقدير والاحترام من قبل المسؤولين من أهم الأمور التي تدفعني للعمل.
2.5	2	0	0	0	0	18.5	15	78.8	63	12. الحوافز المعنوية تشعرني بالرضا.
0	0	0	0	8.8	7	10	8	81.3	65	13. توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لتأدية مهام العمل.
3.8	3	0	0	16.3	13	17.5	14	62.5	50	14. تهتم المؤسسة بالترقية الشرفية بدون زيادة الراتب.

الجزء الرابع : الأداء

2.5	2	8.8	7	27.5	22	0	0	53.8	43	15. يتميز الموظف بالقدرة على حل المشاكل أثناء العمل.
2.5	2	0	0	8	7	0	0	61.3	49	16. يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد.
3.8	3	0	0	16.5	13	17.5	14	62.5	50	17. يقوم الموظف بمهامه بالفعالية المطلوبة.
1.3	1	8.8	7	36.3	29			53.8	43	18. يوجد معايير واضحة لتقييم أداء العاملين.
0	0	0	0	8.8	7	10	8	82.3	65	19. يعتبر نظام التقييم المطبق في المؤسسة فرصة للاتصال بين المسؤولين والعاملين.
2.5	2	0	0	8	13	0	0	61.3	41	20. الأداء الجيد للعاملين راجع لوضوح مهامهم

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss.v22.

**العبارة 01 :** تتناسب قيمة الراتب مع طبيعة الأعمال الموكلة للموظفين: نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن غالبية الباحثين أجابوا بعبارة موافق إطلاقاً بنسبة 0% و بعبارة موافق بشدة 11.3% مما يؤكد بأن أغلبية أفراد العينة يرون أن قيمة الراتب لا تتناسب مع طبيعة الأعمال الموكلة للموظفين ،أما بالنسبة للمحايد كانت بالنسبة 26.3% فكانت هذه نسبة الأكبر ، وكما نلاحظ بالنسبة غير موافق كانت بنسبة 17.5% وبعدها موافق بشدة كانت بنسبة 0% وبنظر إلى المتوسط الحسابي فكان 0.018 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمتها كانت 0.077.

**العبارة 02:** يراعي سلم الرواتب في المؤسسة معدلات غلاء المعيشة واحتياجات الموظفين كافة. نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بعبارة موافق إطلاقاً بنسبة 82.5% و بعبارة موافق بشدة 8.8% ، أما بالنسبة للمحايد كانت بالنسبة 8.8% فكانت هذه نسبة قليلة ، وكما نلاحظ بالنسبة غير موافق كانت بنسبة 0% وبعدها موافق بشدة كانت بنسبة 0% وينظر إلى المتوسط الحسابي فكان 0.088 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمه كانت 0.067 ما يدل تجانس الإجابات .

**العبارة 03 :** تقوم المؤسسة بمنح حوافز مادية مقابل الساعات الإضافية التي أقوم بها: نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بعبارة موافق بنسبة 70% و بعبارة موافق بشدة ب28.8% مما يؤكد بأن أفراد العينة يرون أن العامل بحاجة دائمة للتكوين ، أما بالنسبة للمحايد كانت بالنسبة 0% فكانت هذه نسبة قليلة، وكما نلاحظ بالنسبة غير موافق كانت بنسبة 0% وبعدها موافق بشدة كانت بنسبة 1.3% وينظر إلى المتوسط الحسابي فكان 1.018 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمه كانت 1.082 ما يدل تجانس الإجابات .

**العبارة 04 :** تمنح المؤسسة حوافز مادية دورية للموظفين المتميزون بهدف تشجيعهم: نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بعبارة موافق بنسبة 55.0% و بعبارة موافق بشدة ب45.0% مما يؤكد بأن أفراد العينة يرون أن العامل بحاجة دائمة إلى التحفيز ، أما بالنسبة للمحايد كانت بالنسبة 0% فكانت هذه نسبة قليلة، وكما نلاحظ بالنسبة غير موافق كانت بنسبة 0% وينظر إلى المتوسط الحسابي فكان 1.065 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمه كانت 1.079 ما يدل تجانس الإجابات .

**العبارة 05 :** يزداد مجهودي في العمل كلما زادت مكافأتي: نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بعبارة موافق بنسبة 62.5% و بعبارة موافق بشدة ب27.5% مما يؤكد بأن أفراد العينة يرون أن العامل بحاجة دائمة للتكوين، أما بالنسبة للمحايد كانت بالنسبة 10% فكانت هذه نسبة قليلة ، وكما نلاحظ بالنسبة غير موافق كانت بنسبة 10% وبعدها و غير موافق بشدة كانت بنسبة 0% وينظر إلى المتوسط الحسابي فكان 0.019 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي



يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمه كانت 0.072 ما يدل تجانس الإجابات .

**العبارة 06 :** هناك تحسن مستمر في نظام التحفيز المادي مما يشجع الموظف على زيادة ولائه للمؤسسة: نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بعبارة موافق إطلاقاً بنسبة 61.3% و بعبارة موافق بشدة 0% مما يؤكد بأن أفراد العينة يرون أن العامل بحاجة إلى تحسن مستمر في نظام التحفيز مما يشجعه على زيادة ولائه للمؤسسة ، أما بالنسبة للمحايد كانت بالنسبة 37.5% فكانت هذه نسبة قليلة، وكما نلاحظ بالنسبة غير موافق كانت بنسبة 17.5% وبعدها موافق بشدة كانت بنسبة 1.3% وبنظر إلى المتوسط الحسابي فكان 1.032 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمه كانت 1.077 ما يدل تجانس الإجابات ..

**العبارة 07 :** أفضل الحصول على الحوافز المادية مقارنة بالحوافز المعنوية: نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بعبارة موافق إطلاقاً بنسبة 73.8% و بعبارة موافق بشدة 0% مما يؤكد بأن أفراد العينة يرون أن العامل بحاجة دائمة للتكوين، أما بالنسبة للمحايد كانت بالنسبة 17.5% فكانت هذه نسبة قليلة، وكما نلاحظ بالنسبة غير موافق كانت بنسبة 8.8% وبعدها موافق بشدة كانت بنسبة 0% وبنظر إلى المتوسط الحسابي فكان 1.022 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمه كانت 1.082 ما يدل تجانس الإجابات .

**العبارة 08:** أشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي: نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بعبارة موافق إطلاقاً بنسبة 51.3% و بعبارة موافق بشدة 1.3% مما يؤكد بأن أفراد العينة يرون أن العامل بحاجة دائمة الأمان و الإستقرار الوظيفي، أما بالنسبة للمحايد كانت بالنسبة 37.5% فكانت هذه نسبة قليلة، وكما نلاحظ بالنسبة غير موافق كانت بنسبة 8.5% وبعدها موافق بشدة كانت بنسبة 1.3% وبنظر إلى المتوسط الحسابي فكان 1.19 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمه كانت 1.092 ما يدل تجانس الإجابات .

**العبارة 09:** تتوفر في المؤسسة فرص المشاركة بالدورات التكوينية : نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بعبارة موافق إطلاقاً بنسبة 57.5% و بعبارة موافق بشدة 27.5% مما يؤكد بأن أفراد

العينة يرون أن العامل بحاجة دائمة التكوين ،أما بالنسبة للمحايد كانت بالنسبة 10.5% فكانت هذه نسبة قليلة، وكما نلاحظ بالنسبة غير موافق كانت بنسبة 0% وبعدها وموافق بشدة كانت نسبة 5% وبنظر إلى المتوسط الحسابي فكان 1.024 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمه كانت 0.082 ما يدل تجانس الإجابات.

**العبارة 10 :** يزداد ولائي للمؤسسة كلما تمت المشاركة في اتخاذ القرارات: نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بعبارة موافق إطلاقاً بنسبة 51.3% وعبارة موافق بشدة 18.5% مما يؤكد بأن أفراد العينة يرون أن العامل بحاجة دائمة التكوين، أما بالنسبة للمحايد كانت بالنسبة 18.5% فكانت هذه نسبة قليلة، وكما نلاحظ بالنسبة غير موافق كانت بنسبة 8.8% وبعدها وموافق بشدة كانت نسبة 2.5% وبنظر إلى المتوسط الحسابي فكان 2.018 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمه كانت 2.077 ما يدل تجانس الإجابات .

**العبارة 11:** التقدير والاحترام من قبل المسؤولين من أهم الأمور التي تدفعني للعمل :نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بعبارة موافق إطلاقاً بنسبة 57.5% وعبارة موافق بشدة 26.3% مما يؤكد بأن أفراد العينة يرون أن العامل بحاجة دائمة التكوين، أما بالنسبة للمحايد كانت بالنسبة 8.8% فكانت هذه نسبة قليلة، وكما نلاحظ بالنسبة غير موافق كانت بنسبة 0% وبعدها وموافق بشدة كانت نسبة 7.5% وبنظر إلى المتوسط الحسابي فكان 1.024 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمه كانت 2.077 ما يدل تجانس الإجابات .

**العبارة 12:** الحوافز المعنوية تشعرك بالرضا :نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بعبارة موافق إطلاقاً بنسبة 78.8% وعبارة موافق بشدة 18.5% مما يؤكد بأن أفراد العينة يرون أن العامل بحاجة دائمة التكوين ،أما بالنسبة للمحايد كانت بالنسبة 0% فكانت هذه نسبة قليلة ، وكما نلاحظ بالنسبة غير موافق كانت بنسبة 0% وبعدها وموافق بشدة كانت نسبة 2.5% وبنظر إلى المتوسط الحسابي فكان 1.28 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمه كانت 2.098 ما يدل تجانس الإجابات .

**العبارة 13:** توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لتأدية: نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بعبارة موافق إطلاقاً بنسبة 81.3% وعبارة موافق بشدة 10% مما يؤكد بأن أفراد العينة يرون أن العامل بحاجة دائمة للتكوين، أما بالنسبة للمحايد كانت بالنسبة 8.8% فكانت هذه نسبة قليلة، وكما نلاحظ بالنسبة غير موافق كانت بنسبة 0% وبعدها موافق بشدة كانت بنسبة 0% وبنظر إلى المتوسط الحسابي فكان 1.087 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمته كانت 1.098 ما يدل تجانس الإجابات .

**العبارة 14:** تهتم المؤسسة بالترقية الشرفية بدون زيادة الراتب : نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بعبارة موافق إطلاقاً بنسبة 62.5% و بعبارة موافق بشدة 17.5% مما يؤكد بأن أفراد العينة يرون أن العامل بحاجة دائمة للتكوين، أما بالنسبة للمحايد كانت بالنسبة 16.3% فكانت هذه نسبة قليلة، وكما نلاحظ بالنسبة غير موافق كانت بنسبة 0% وبعدها موافق بشدة كانت بنسبة 3.8% وبنظر إلى المتوسط الحسابي فكان 1.09 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمته كانت 1.082 ما يدل تجانس الإجابات .

**العبارة 15:** يتميز الموظف بالقدرة على حل المشاكل أثناء العمل: نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بعبارة موافق إطلاقاً بنسبة 53.8% وعبارة موافق بشدة 0% مما يؤكد بأن أفراد العينة يرون أن العامل بحاجة دائمة للتكوين، أما بالنسبة للمحايد كانت بالنسبة 27.5% فكانت هذه نسبة قليلة، وكما نلاحظ بالنسبة غير موافق كانت بنسبة 8.8% وبعدها موافق بشدة كانت بنسبة 2.5% وبنظر إلى المتوسط الحسابي فكان 1.021 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمته كانت 2.059 ما يدل تجانس الإجابات .

**العبارة 16:** يجتهد العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد: نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بعبارة موافق إطلاقاً بنسبة 61.3% وعبارة موافق بشدة 0% مما يؤكد بأن أفراد العينة يرون أن العامل بحاجة دائمة للتكوين، أما بالنسبة للمحايد كانت بالنسبة 8% فكانت هذه نسبة قليلة، وكما نلاحظ بالنسبة غير موافق كانت بنسبة 0% وبعدها موافق بشدة كانت بنسبة 2.5% وبنظر إلى المتوسط الحسابي فكان 1.024 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي

يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمه كانت 2.096 ما يدل تجانس الإجابات .

**العبارة 17:** يقوم الموظف بمهامه بالفعالية المطلوبة: نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بعبارة موافق إطلاقاً بنسبة 62.5% وعبارة موافق بشدة 17.5% مما يؤكد بأن أفراد العينة يرون أن العامل بحاجة دائمة التكوين، أما بالنسبة للمحايد كانت بالنسبة 16.5% فكانت هذه نسبة قليلة، وكما نلاحظ بالنسبة غير موافق كانت بنسبة 0% وبعدها موافق بشدة كانت بنسبة 3.8% وينظر إلى المتوسط الحسابي فكان 1.093 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمه كانت 2.045 ما يدل تجانس الإجابات .

**العبارة 18:** يوجد معايير واضحة لتقييم أداء العاملين: نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بعبارة موافق إطلاقاً بنسبة 53.8% و بعبارة موافق بشدة 0% مما يؤكد بأن أفراد العينة يرون أن العامل بحاجة دائمة التكوين، أما بالنسبة للمحايد كانت بالنسبة 36.3% فكانت هذه نسبة قليلة، وكما نلاحظ بالنسبة غير موافق كانت بنسبة 0% وبعدها موافق بشدة كانت بنسبة 0% وينظر إلى المتوسط الحسابي فكان 0.012 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمه كانت 0.007 ما يدل تجانس الإجابات .

**العبارة 19:** يعتبر نظام التقديم المطبق في المؤسسة فرصة للاتصال بين المسؤولين والعمال: نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بعبارة موافق إطلاقاً بنسبة 82.3% وعبارة موافق بشدة 10% مما يؤكد بأن أفراد العينة يرون أن العامل بحاجة دائمة التكوين، أما بالنسبة للمحايد كانت بالنسبة 8.8% فكانت هذه نسبة قليلة، وكما نلاحظ بالنسبة غير موافق كانت بنسبة 0% وبعدها موافق بشدة كانت بنسبة 0% وينظر إلى المتوسط الحسابي فكان 1.038 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمه كانت 2.077 ما يدل تجانس الإجابات .

**العبارة 20:** الأداء الجيد للعاملين راجع لوضوح مهامهم: نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بعبارة موافق إطلاقاً بنسبة 61.3% وعبارة موافق بشدة 0% مما يؤكد بأن أفراد العينة يرون أن العامل بحاجة دائمة التكوين، أما بالنسبة للمحايد كانت بالنسبة 8% فكانت هذه نسبة قليلة،

وكما نلاحظ بالنسبة غير موافق كانت بنسبة 0% وبعدها ووافق بشدة كانت بنسبة 2.5% وبنظر إلى المتوسط الحسابي فكان 1.037 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمه كانت 2.077 ما يدل تجانس الإجابات .

الجدول رقم 07 : تحليل الانحدار بين أداء العاملين وأثر نظام الحوافز المادية والمعنوية

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	1,052	1	1,052	4,003	,049 <sup>b</sup>
de Student	20,498	78	,263		
Total	21,550	79			

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss.v22

معدل الارتباط بين الأداء وأثر نظام الحوافز المادية والمعنوية هو  $R=0.49$  هو يدل على وجود ارتباط قوي وهذا ما يدل على وجود علاقة معنوية بين نظام الحوافر المادية والمعنوية .

اختبار فرضيات الدراسة، مناقشة وتفسير نتائجها والاقتراحات .

أولاً : اختبار فرضيات الدراسة :

من أجل اختبار العلاقة بين أثر الحوافز المادية والمعنوية بأبعاده ثلاثة ( جودة أداء العمل المنجز من طرف العمال، تطوير مستوى أداء العمال داخل مؤسسة العتاد الصحي ، الدقة و الجودة في الإنجاز )، تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون و الذي قمنا فيه بعملية تقاطع بين عبارات المتغير المستقل وهو نظام الحوافز المادية و المعنوية و المتغير التابع ألا و هو أداء العاملين ، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 09 : معامل الارتباط بيرسون بين أثر الحوافز المادية والمعنوية بأبعاده ثلاثة

الرقم	المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)
أبعاد التحفيز			
1	جودة أداء العمل المنجز من طرف العمال	0.33	0.006
2	تطوير مستوى أداء العمال داخل مؤسسة العتاد الصحي	0.23	0.21

3	الدقة و الجودة في الإنجاز	0.60	0.003
---	---------------------------	------	-------

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مخرجات SPSS.v22

إختبار الفرضية الأولى : توجد علاقة بين وضع نظام الحوافز المادية و المعنوية و تطبيقها بشكل جيد يساعد على تحقيق اهداف المنظمة و تلبية حاجات العاملين ويزيد من اداءهم تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة طردية بين برامج أثر الحوافز المادية و المعنوية بمقدار 0.33 عند مستوى دلالة 0.006 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية .

إختبار الفرضية الثاني : توجد علاقة بين الحوافز المادية و أداء العاملين . أي هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء العاملين بحيث تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة طردية بين هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء العاملين بمقدار 0.23 عند مستوى دلالة 0.21 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية . هي اكبر من 0,05

إختبار الفرضية الثالثة : توجد علاقة بين هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز المعنوية على أداء العاملين أي أن المؤسسة على اقتناع بأن الموظف بحاجة أداء العاملين للقيام بمهامه بشكل أفضل وهذا بهدف رفع كفاءة وفعالية أداء العاملين بمقدار 0.60 عند مستوى دلالة 0.003 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية .

#### مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

يمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يخص أثر الحوافز المادية المعنوية المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي E.I.M SANITAIRE مليانة ولاية عين الدفلى وهذا من خلال :

الدور الذي تلعبه أثر الحوافز المادية المعنوية في مؤسسة العتاد الصحي مليانة ولاية عين الدفلى في رفع كفاءة الموظف وتطوير مهارته وتحسين أدائه من خلال تحديد وضع نظام للحوافز المادية والمعنوية و تطبيقها بشكل جيد يساعد على تحقيق اهداف المنظمة و تلبية حاجات العاملين

حيث أن مؤسسة العتاد الصحي تعمل بطريقة تتوافق مع متطلبات الوظيفة ومع التطورات المحيطة، ونجد أن إدارة مؤسسة العتاد الصحي تأخذ بعين الاعتبار أثر الحوافز المادية والمعنوية حيث أن هذا الأخير استفاد من هذه الحوافز لتنمية مهاراته، نجد أيضا أن المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي E.I.M SANITAIRE تهتم بتنفيذ أثر الحوافز المادية والمعنوية المخطط لها في فترات زمنية تناسب الموظفين .

كما نجد أيضا أن المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي E.I.M SANITAIRE تهتم بالحوافز المادية والمعنوية التي تساهم في تحفيز الموظف لإكتساب مهارات و معارف جديدة ووجدنا كذلك أن أغلب الموظفين التابعين لمؤسسة العتاد الصحي حريصين على الالتزام بأوقات العمل وملتزمون بالقوانين المؤسسة العتاد الصحي وانجاز مهامهم في الوقت المحدد و أن الموظف يستغل كافة أثر الحوافز المادية والمعنوية للإنجاز أعماله، كما تتوفر أجواء من أثر الحوافز المادية والمعنوية لتقديم أفكار ومقترحات جديدة وتبادل لأفكار.

لكن رغم النقاط الايجابية التي استنتجناها نجد أن المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي تعمل على أثر الحوافز المادية التي ترفع من معنويات الموظفين وتجعلهم أكثر طاقة وأكثر مردودية في العمل وهذا يؤثر على الجانب النفسي للموظف والنقطة السلبية الثانية هي أن مؤسسة العتاد الصحي لا تهتم بآراء موظفيها عند اتخاذ القرارات

#### المطلب الثالث : الأفاق والإقتراحات الناتجة عن الدراسة

من خلال التعرف على أثر نظام الحوافز المادية والمعنوية على المؤسسة محل الدراسة وهي المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS بعين الدفلى نقوم بتطرق إلى نتائج التالية :

- تشير النتائج إلى أنه من أجل تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها والنظر لأهمية التغيرات البيئية الراهنة والتي تفرض ضرورة التكيف معها أصبح من الضروري عليها التركيز على أثر نظام الحوافز المادية والمعنوية على اعتبار أن هذه الأخيرة تعد من أكثر الوظائف في المؤسسة تأثيرا بهذه التغيرات .
- هناك علاقة قوية بين الموظف، التدريب وأثر نظام الحوافز المادية والمعنوية ،لأن تحقيق الحوافز المادية والمعنوية تأتي بالاهتمام بالعنصر البشري من خلال الاستقطاب الجيد للكفاءات وتطويرها عن طريق التدريب والتنمية .

- هناك علاقة قوية بين أثر نظام الحوافز المادية والمعنوية، لأنه يتحقق بدرجة أولى خلال وجود العنصر البشري والاستثمار فيه .

- على الوحدة أن تواصل في منح الحوافز المادية المعنوية (الأجور، المكافآت، الأرباح)، وذلك لما للجانب المادي من أهمية في تلبية الحاجات القاعدية المتتالية للعمال.

-تحقيق الانتماء والولاء، وهذا لا يمكن إلا إذا أحس العمال بأن المؤسسة تهتم بهم وتسعى في اتجاه تحقيق وتلبية حاجياتهم المختلفة، سواء كانت هذه الحاجيات مادية أو معنوية.

-زيادة على أنها يجب أن تهتم للجانب المعنوي والمادية للتحفيز لما لهذا الجانب من تأثير على إنتاجية العامل وذلك من خلال:

-إثارة معارف العمال عن طريق تشجيعهم على إبداء آرائهم واقتراحاتهم خاصة في مجالات متخصصة في أعمالهم.



## خلاصة الفصل :

لقد أظهرت الدراسة الميدانية أثر الحوافز المادية والمعنوية ومدى تأثيرها على أداء العاملين مؤسسة محل الدراسة وهي المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS بعين الدفلى، فقد كشفت النتائج على بعض الحالات الردود الإيجابية و السلبية في مختلف الجوانب، فيما يخص الحوافز المادية والمعنوية مقابل عمل متميز أو تقديم حوافز مادية كانت أو معنوية لتشجيع وتحفيز العمال للقيام بمهام الوظيفة المؤسسة بمجهود أكبر وأداء متميز .

خاتمة

من خلال دراستنا لتأثير الحوافز في المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي EIMS على أداء عاملها حيث إستنتجنا أنها تعمل على توفير جو عمل مناسب للعمال وظروف ملائمة تساعد العمال على تقديم أداء جيد،يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة .

كما تقدم المؤسسة حوافز لمختلف فئات العمال كالتكوين والترقية من الناحية المعنوية وكذلك حوافز مادية متمثلة في منح أجور معتبرة، وعلاوات أخرى.

ويمكن أن يكون نظام الحوافز أكثر فعالية في حال قيام المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي EIMS بالاهتمام ببعض الحوافز خاصة المعنوية منها التي تم إهمالها من طرف هذا الأخير. وذلك من أجل الدفع بالعمال إلى الإبداع والابتكار كل في مجاله ، وبالتالي يصبح المورد البشري نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة. ولقد حاولنا من خلال دراستنا الإجابة على إشكالية بحثنا الرئيسية المتمثلة في:

ما هو أثر نظام الحوافز المادية والمعنوية المتبعة من طرف المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي EIMS على أداء عاملها ؟

أولاً:نتائج الدراسة

لقد أثرنا من خلال دراستنا هذه جملة من التساؤلات كما قدمنا جملة من الفرضيات المتعلقة بأثر الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي EIMS، حيث تمكنا من حل إشكالية البحث كما قمنا بالوصول إلى نتائج بخصوص صحة الفرضيات من عدمها، وفيما يلي إبراز لأهم النتائج المتوصل إليها:

النتائج النظرية :

في ضوء مراجعة الأدبيات النظرية واستنادا إلى التراكم المعرفي الذي تم التوصل إليه فيما يخص متغيري الدراسة استنتجنا ما يلي :

- الحوافز هي إمكانيات متاحة أو عوامل تقدم للفرد، أو تحيط به من أجل تحديد نمط السلوك المطلوب من طرف المؤسسة.
- إن ثمار نجاح عملية التحفيز لاتقتصر على الفرد فقط بل تتعداه لتصل إلى المؤسسة أيضا .
- تهدف الحوافز إلى تحريك قدرات الأفراد، مما يزيد من قدراتهم الإنسانية والعملية على نحو أكبر.
- تختلف أنواع الحوافز حسب المكان والزمان التي تمت فيهم وحسب الهدف المرجو منه، وتقع على عاتق المؤسسة مهمة اختيار نوع الحافز المناسب، وكذا الأسلوب الذي يتناسب مع الفئة المستهدفة
- الحافز ليس غاية في حد ذاته وإنما هو وسيلة تلجأ إليها المؤسسة من أجل تنمية وتحسين أداء العاملين.

• تساهم الحوافز وبشكل فعال في تحسين أداء العاملين إذ تؤثر على جوانب مختلفة لدى الفرد، فهي تحث لديه الشعور بأهميته بالنسبة للمؤسسة كما يحسن قدراته ومهاراته واتجاهاته الأمر الذي ينعكس على أدائه نحو الأفضل.

### النتائج الميدانية :

• تقوم المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي EIMS بتوظيف العمال بمراعات السن ومراعات المؤهل العلمي (مستوى جامعي، تقني. )

• لدى عمال المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي EIMS خبرة مهنية.

• المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي EIMS توفر لمعظم العمال أجر يتناسب مع مؤهلاتهم العلمية كما توزع عليهم أرباح و تمنح لهم علاوات على الراتب الأساسي

• توزع المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي EIMS مكافأة نهاية الخدمة

• المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي EIMS توفر التأمين الصحي للعمال

• تمنح المؤسسة لعمالها فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات كما تمنح لهم التقدير والإحترام من الرؤساء وهذا الأمر الذي يدفع العامل للعمل.

• تمنح المؤسسة للعمال فرصة تمثيل الشركة أمام الجهات الرسمية .

• المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي EIMS فرصة مناسبة للعمال للمشاركة في وضع الخطط المستقبلية

• في المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي نتائج تقييم الأداء هو المعيار الأساسي لمنح الحوافز والمكافآت كما أن مدراء المؤسسة يهتمون بنتائج تقييم الأداء على أساس أنه معيار للثواب.

### ثانيا نتائج إختبار الفرضيات

- من خلال دراستنا و نتائج معامل الارتباط توصلنا إلى صحة الفرضية التي مفادها أن وضع نظام للحوافز المادية و المعنوية و تطبيقها بشكل جيد يساعد على تحقيق اهداف المنظمة وتلبية حاجات العاملين ويزيد من اداءهم.
- تم التأكد من صحة الفرضية التي مفادها أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء العاملين.

- تم التأكد من صحة الفرضية التي مفادها أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز المعنوية على أداء العاملين.

### ثالثا الإقتراحات و التوصيات

بناءا على الدراسة التي قمنا بها والنتائج المتحصلة عليها يمكننا الآن تقديم بعض الإقتراحات والتوصيات للمؤسسات الجزائرية بصفة عامة وهي :

- على المؤسسة ان تزيد في الأجور من أجل رفع مستوى أداء العاملين .
- على المؤسسات ان تزيد في العلاوات من اجل رفع مستوى كفاءة العاملين.
- على المؤسسات الجزائرية تقديم ترقيةات عادلة وفق أسس علمية مدروسة تساهم في تحفيز العمال و رفع مستوى الأداء .

### رابعا: آفاق الدراسة

من أجل فتح الباب أمام مواصلة البحث في موضوعنا ودراسة الجوانب التي لم نتمكن من التطرق إليها والتي نراها مهمة ويمكن أن تكون مواضيع يمكن البحث فيها نتطلع لدراسات مستقبلية تتناول ما يلي:

- أهمية نظام الحوافز والمكافآت في الرفع من الإنتاجية للمؤسسات .
  - واقع تقييم الأداء والحوافز والمكافآت في المؤسسات .
  - تأثير المناخ التنظيمي على تحفيز الأفراد .
- وفي الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في بحثنا وأن يكون انطلاقة للبحث في مواضيع ودراسات مستقبلية.

# فائمةُ المراجع والمصادر

## أولاً : المراجع باللغة العربية

### أ. الكتب :

1. أحمد ماهر، نظم الأجر و التعويضات"،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،2010 .
2. أمحد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية معاصرة، دار النهضة العربية، مصر، ط2  
2008، .
3. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية،الطبعة الأولى، مديرية النشر الجامعية، قالمه، 2004.
4. محمد فاحل ساحل، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1 .
5. محمد فاحل ساحل، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2004 .
6. خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 8002 .
7. خليل حمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع  
والطباعة،لأردن، ط1، 1999 .
8. زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010 .
9. سعاد ناتف إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)، الطبعة الأولى،دار وائل ،عمان،2001.
10. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر ، 2006 .
11. السيد عليوة، تنمية المهارت ومسؤولي شؤون العاملين، إيتراك للطباعة، القاهرة، مصر، 2008 .
12. صلاح الدين عبد الباقي،الموارد البشرية من الناحية العملية و العلمية،الدار الجامعية،مصر،2005.
13. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية(مدخل الأهداف)،مؤسسة الشباب، الإسكندرية،  
1999 .
14. عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية  
للنشر،الإسكندرية،مصر،2007 .
15. عبد المحسن جودة، عبد الحميد عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، جامعة المنصورة  
،مصر،2002 .
16. عبد المحسن جودة، عبد الحميد عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، جامعة المنصورة  
-مصر- 2002 .
17. على السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 2002 .

18. علي سلمي ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر ، 2005 .
19. كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار لبنان ، لبنان، ط1، 2006 .
20. محمد أنور سعيد، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
21. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
22. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، المكتبة الإدارية الدار الجامعية، بيروت، لبنان 1993 .
23. مدثر حماد الشيخ التيجاني، أثر الدوافع على أداء العاملين، الدار الجزائرية، الجزائر، 2015.
24. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار جمد للتوزيع، عمان، ط1، 1993 .
25. ناصر حمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، ط1، 1993 .

#### ب. المذكرات :

1. عزيزون زهية، التحفيز و أثره على الرضى الوظيفي للمورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة ،الجزائر، 2006-2007 .
2. منير بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء، عنابة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009-2010 .
3. نور الدين بولشراش، الحوافز و أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة بسكرة، 2005-2006 .

#### ثانيا : المراجع باللغة الفرنسية

- 1- Annick Cohen, Toute la fonction ressources Humaine, Dunod, paris, 2éme édition, 2006, p7266
- 2- Claude Lévy LEBOYER, la motivation dans l'entreprise modèles et stratégies, édition d'organisation, paris 2éme édition ,2003, p70

#### ثالثا : مراجع الأنترنت

<https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/book/tool/print/index.php?id=1312&chapterid=125>



# فَأْتِمِ الْعَمَلِ الْحَقِّ

الملحق رقم ( 1 ) خاص بوثيقة الإستبيان

الجزء الأول:

الجنس:  مستويات الخبرة:   
 السن:  المؤهل العلمي:

الجزء الثاني: الحوافز المادية:				
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق
				1. تتناسب قيمة الراتب مع طبيعة الأعمال الموكلة للموظفين.
				2. يراعي سلم الرواتب في المؤسسة معدلات غلاء المعيشة واحتياجات الموظفين كافة.
				3. تقوم المؤسسة بمنح حوافز مادية مقابل الساعات الإضافية التي أقوم بها.
				4. تمنح المؤسسة حوافز مادية دورية للموظفين المتميزون بهدف تشجيعهم.
				5. يزداد مجهودي في العمل كلما زادت مكافأتي.
				6. هناك تحسن مستمر في نظام التحفيز المادي مما يشجع الموظف على زيادة ولائه للمؤسسة.
				7. أفضل الحصول على الحوافز المادية مقارنة بالحوافز المعنوية.

الجزء الثالث: الحوافز المعنوية:

				8. أشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي.
				9. توفر لي المؤسسة فرص المشاركة بالدورات التدريبية.
				10. يزداد ولائي للمؤسسة كلما تمت المشاركة

					في اتخاذ القرارات.
					11. التقدير والاحترام من قبل المسؤولين من أهم الأمور التي تدفعني للعمل.
					12. الحوافز المعنوية تشعرك بالرضا.
					13. توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لتأدية مهام العمل.
					14. تهتم المؤسسة بالترقية بدون زيادة الراتب.

الجزء الرابع : الأداء

					15. يتميز الموظف بالقدرة على حلّ المشاكل أثناء العمل.
					16. يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد.
					17. يقوم الموظف بمهامه بالفعالية المطلوبة.
					18. يوجد معايير واضحة لتقييم أداء العاملين.
					19. يعتبر نظام التقييم المطبق في المؤسسة فرصة للاتصال بين المسؤولين والعمّال.
					20. الأداء الجيد للعاملين راجع لوضوح مهامهم

الجنس:

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	65	81,3	81,3	81,3
	أنثى	15	18,8	18,8	100,0
Total		80	100,0	100,0	

الخبرة مستويات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	15	18,8	18,8	18,8
	سنوات 10 إلى سنوات 5 من	19	23,8	23,8	42,5
	سنة 20 إلى سنة 11 من	24	30,0	30,0	72,5
	سنة 21 من أكثر	22	27,5	27,5	100,0
Total		80	100,0	100,0	

السّن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 25 إلى سنة 18 من	10	12,5	12,5	12,5
	سنة 35 إلى سنة 26 من	19	23,8	23,8	36,3
	سنة 49 إلى 36 من	20	25,0	25,0	61,3
	فما فوق سنة 50	31	38,8	38,8	100,0
Total		80	100,0	100,0	

العلمي المؤهل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	31	38,8	38,8	38,8
	ثانوي	24	30,0	30,0	68,8
	جامعي	25	31,3	31,3	100,0
Total		80	100,0	100,0	

تتناسب قيمة الراتب مع طبيعة الأعمال الموكلة للموظفين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	14	17,5	17,5	17,5

محايد	21	26,3	26,3	43,8
موافق	36	45,0	45,0	88,8
بشدة موافق	9	11,3	11,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

يراعي سلم الرواتب في المؤسسة معدلات غلاء المعيشة واحتياجات الموظفين كافة..

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	8,8	8,8
	موافق	66	82,5	91,3
	بشدة موافق	7	8,8	100,0
Total		80	100,0	100,0

تقوم المؤسسة بمنح حوافز مادية مقابل الساعات الإضافية التي أقوم بها.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	1,3	1,3
	موافق	56	70,0	71,3
	بشدة موافق	23	28,8	100,0
Total		80	100,0	100,0

تمنح المؤسسة حوافز مادية دورية للموظفين المتميزون بهدف تشجيعهم.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	44	55,0	55,0
	بشدة موافق	36	45,0	100,0
Total		80	100,0	100,0

5. يزداد مجهودي في العمل كلما زادت مكافأتي.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	8	10,0	10,0
	موافق	50	62,5	72,5
	بشدة موافق	22	27,5	100,0
Total		80	100,0	100,0

6. هناك تحسن مستمر في نظام التحفيز المادي مما يشجع الموظف على زيادة ولائه للمؤسسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	1,3	1,3	1,3
	محايد	30	37,5	37,5	38,8
	موافق	49	61,3	61,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

7. أفضل الحصول على الحوافز المادية مقارنة بالحوافز المعنوية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	7	8,8	8,8	8,8
	محايد	14	17,5	17,5	26,3
	موافق	59	73,8	73,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

8. أشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	1,3	1,3	1,3
	موافق غير	7	8,8	8,8	10,0
	محايد	30	37,5	37,5	47,5
	موافق	41	51,3	51,3	98,8
	بشدة موافق	1	1,3	1,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

9. توفر لي المؤسسة فرص المشاركة بالدورات التدريبية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	4	5,0	5,0	5,0
	محايد	8	10,0	10,0	15,0
	موافق	46	57,5	57,5	72,5
	بشدة موافق	22	27,5	27,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

10. يزداد ولائي للمؤسسة كلما تمت المشاركة في اتخاذ القرارات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	2,5	2,5	2,5
	موافق غير	7	8,8	8,8	11,3
	محايد	15	18,8	18,8	30,0
	موافق	41	51,3	51,3	81,3
	بشدة موافق	15	18,8	18,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

**11. التقدير والاحترام من قبل المسؤولين من أهم الأمور التي تدفعني للعمل.**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	6	7,5	7,5	7,5
	محايد	7	8,8	8,8	16,3
	موافق	46	57,5	57,5	73,8
	بشدة موافق	21	26,3	26,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

**12. الحوافز المعنوية تشعرك بالرضا.**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	2,5	2,5	2,5
	موافق	63	78,8	78,8	81,3
	بشدة موافق	15	18,8	18,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

**13. توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لتأدية مهام العمل.**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	8,8	8,8	8,8
	موافق	65	81,3	81,3	90,0
	بشدة موافق	8	10,0	10,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

**14. تهتم المؤسسة بالترقية بدون زيادة الراتب.**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	بشدة موافق غير	3	3,8	3,8	3,8
	محايد	13	16,3	16,3	20,0
	موافق	50	62,5	62,5	82,5
	بشدة موافق	14	17,5	17,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

15. يتميز الموظف بالقدرة على حلّ المشاكل أثناء العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	1,3	1,3	1,3
	موافق غير	7	8,8	8,8	10,0
	محايد	29	36,3	36,3	46,3
	موافق	43	53,8	53,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

16. يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	2,5	2,5	2,5
	موافق غير	7	8,8	8,8	11,3
	محايد	22	27,5	27,5	38,8
	موافق	49	61,3	61,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

17. يقوم الموظف بمهامه بالفعالية المطلوبة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	8,8	8,8	8,8
	موافق	65	81,3	81,3	90,0
	بشدة موافق	8	10,0	10,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

18. يوجد معايير واضحة لتقييم أداء العاملين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	3	3,8	3,8	3,8
	محايد	13	16,3	16,3	20,0



موافق	50	62,5	62,5	82,5
بشدة موافق	14	17,5	17,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

## 20. الأداء الجيد للعاملين راجع لوضوح مهامهم الوظيفية.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	1	1,3	1,3	1,3
موافق غير	7	8,8	8,8	10,0
محايد	29	36,3	36,3	46,3
موافق	43	53,8	53,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	80	100,0
Exclue <sup>a</sup>	0	,0
Total	80	100,0

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

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,701	20

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT الأداء .أداء
/METHOD=ENTER الحوافز .المادية.
    
```

## Régression

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المادية. الحوافز <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : العاملين. أداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,221 <sup>a</sup>	,049	,037	,51264

a. Prédicteurs : (Constante), المادية. الحوافز

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	1,052	1	1,052	4,003	,049 <sup>b</sup>
	de Student	20,498	78	,263		
	Total	21,550	79			

a. Variable dépendante : العاملين. أداء

b. Prédicteurs : (Constante), المادية. الحوافز

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4,484	,285	15,731	,000
	المادية. الحوافز	-,163	,082	-,221	,049

a. Variable dépendante : العاملين. أداء

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
--------	-----------------------	---------------------	---------

1	المعنوية الحوافز <sup>b</sup>	.	Introduire
---	-------------------------------	---	------------

a. Variable dépendante : العاملين. أداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,132 <sup>a</sup>	,017	,005	,52103

a. Prédicteurs : (Constante), المعنوية الحوافز

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,375	1	,375	1,381	,244 <sup>b</sup>
de Student	21,175	78	,271		
Total	21,550	79			

a. Variable dépendante : العاملين. أداء

b. Prédicteurs : (Constante), المعنوية الحوافز

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	4,239	,273		15,505	,000
المعنوية الحوافز	-,090	,077	-,132	-1,175	,244

a. Variable dépendante : العاملين. أداء

EFFECTIF PAR GROUPE SOCIO-PROF. ET PAR SECTION ACTIF

novembre-21

STRUCTURE	GROUPE SOCIO-PROFESSIONNELS							ENSEMBLE
	CADRE DIRIG.	CADRES SUP	CADRES M.	MAITRISE	EXECUTANT	ENSEMBLE		
DIRECTION GEN	1	3	4	1			9	
ADM/GP			1	6	8		15	
COMPTABILITE			1	3			4	
PRODUCTION		1	4	14	59		78	
MAINTENANCE			3	14	3		20	
S. QUALITE				1	2		3	
S. COMMERC.				4	3		7	
S. APPRO			1	4	1		6	
S. SECURITE			1	8	21		30	
TOTAL	1	4	15	55	97		172	



ENTREPRISE INDUSTRIELLE DE MATERIEL SANITAIRE  
 E I M SANITAIRE S P A" FILIALE ENIEM  
 AU CAPITAL SOCIAL DE 485 .000.000 ,00 DA  
 BP-47 ROUTE DE HAMMAMA MILIANA W.DE AIN- DEFLA  
 TEL : 027.64.04.20 FAX : 027.64.99.80  
 E-mail eimsanitaire@hotmail.com

Réf ...../2021

MILIANA LE : 14/12/2021

A  
 Monsieur le Chef Service ADM et Personnel

**Objet :** Les formations nécessaires pour le service commercial.

Non et prénom	Poste occupé	Formation/Perfectionnement
BELLILA MOHAMED	Gestionnaire des Stocks et Exp	Gestion des stocks et Conduite de clark
BOUCHAREB MOHAMED	Chef Service / Intérim	Stratégies commerciales et veille concurrentielle
BRAHIMIA ZOULIKHA	Secrétaire de direction Centrale	Communication et Relation client
BENCHABANE SYFEDDINE	Chef Section Ventes	Force de vente et vente sur internet
OUFKIR SAMIR	Magasinier Cariste PF	Gestion des stocks et Magasinage
NOURINE HAKIM	Gestionnaire des Stocks et Exp	Gestion des stocks et Conduite de clark
BENCHABANE M'HAMED	Magasinier P Recharges	Conduite de clark

LE CHEF CSE COMMERCIAL P / I

Mr BOUCHAREB MOHAMED

Copie DTC