



جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



العنوان:

## دور التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة باتيميتال عين الدفلى

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

إعداد الطالب:

لرجان عادل

نوقشت أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	أستاذ جامعة الجليلي بونعامة-خميس مليانة	خلفاوي مونية
مشرفا	أستاذة محاضرة "أ" جامعة الجليلي بونعامة-خميس مليانة	صدقاوي صورية
ممتحنا	أستاذة جامعة الجليلي بونعامة-خميس مليانة	قاضي نجاة

السنة الجامعية : 2021-2022

# إهداء

إن الحمد لله بدءا على إنجاز هذا العمل المتواضع والصلاة والسلام على النبي الكريم محمد بن عبد الله وبعد: إلى من قال فيهما عز وجل ﴿ و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا ﴾ الآية (24) سورة الإسراء .

إلى قرة عيني وموجة قلبي، ربيع أيامي، أمي الغالية أدامها الله لنا  
أتمنى لها طول العمر و الصحة و العافية

كما أهدي ثمرة جهدي إلى ذلك الشخص الذي لم يبخل علي يوما بروحه وماله إلى الشخص الذي يسعد بسعادتي  
ويحزن بحزني رمز الأبوة...أبي الغالي أطال الله في عمره  
مهما أطلت في الثناء عليكما لن أبلغ المعشار من حقكما  
فحسبي رضاكما

كما أهدي عملي هذا إلى كل إخوتي وأخواتي الأعزاء حفظهم الله

إلى كل الأهل والأقارب

إلى جميع أصدقائي الأعزاء

إلى هؤلاء أهدي ثمرة جهدي التي قطفتها من شجرة العلم والمعرفة خلال الحياة العلمية

فشكرا لكم جميعا وجزاهم الله كل خير

# عادل

# شكر و عرفان

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا، والقائل في محكم تنزيله

﴿إِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ...﴾ سورة إبراهيم الآية ﴿07﴾

ويقول رسول الله صلى الله عليه وسلم ﴿من لم يشكر الناس لم يشكر الله﴾ رواه مسلم.

نتقدم بجزيل الشكر الخالص إلى كل من كانت له يد المساعدة في هذا العمل سواء كان من قريب أو بعيد.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بأسمى معاني التقدير والاحترام والعرفان إلى أستاذتنا القديرة: الدكتورة " صدقاوي "

المشرفة على بحثنا هذا التي سهلت لنا طريق العمل ولم تبخل علينا بالنصح والإرشاد والتوجيه.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة أساتذة وعمال " كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير "

بجامعة " الجيلالي بونعامة " بخميس مليانة" لما لهم من فضل قليل كان أو كبير.

كما لا ننسى جميع الأصدقاء والطلبة الذين ساعدونا من بعيد أو من قريب في إعداد هذا البحث المتواضع.

وفي الأخير نحمد الله جلا وعلا الذي أنعم علينا بإنهاء هذا العمل.

عادل

## الملخص.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التحفيز على تحسين أداء العاملين في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى، وتكونت عينة الدراسة من 50 عامل، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمقابلة في البحث . وتشير نتائج الدراسة الى انه: يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز على تحسين أداء العاملين في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى، لذا أوصت الدراسة بـ:

- إجراء تربيصات وتنظيم ندوات علمية للتذكير بهذا المجال؛
- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسات الاقتصادية لتحسين أدائهم؛
- استفادة وإطلاع عمال المؤسسات الاقتصادية على نتائج هذه الدراسة والدراسات المشابه.

**الكلمات المفتاحية:** تحفيز، تحسين الأداء، الموظف.

## Abstract.

This study aims to identify the effect of motivation on improving the performance of the employees of the Batimital Corporation of Ain Defla. The study sample consisted of 50 workers. The descriptive analytical method and interview were used in the research. The findings indicate that: There is an effect and a statistically significant relationship between motivation on improving performance. Employees of the Batimital Foundation in Ain Defla, so the study recommended:

- Conducting trainings and organizing scientific symposia to remind this field;
- Increasing attention to the human element within economic institutions to improve their performance;
- Benefiting and informing the workers of economic institutions of the results of this study and similar studies.

**Key words:** motivation, performance improvement, employee.

# فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	شكر وعرهان.
	إهداء.
	قائمة المحتويات.
	قائمة الجداول.
	قائمة الأشكال.
	قائمة الملاحق.
أ-ث	مقدمة.
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحفيز وتحسين أداء العاملين.	
06	تمهيد.
07	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لنظام الحوافز.
07	المطلب الأول: ماهية الحوافز.
13	المطلب الثاني: أساليب التحفيز في المؤسسة.
13	المطلب الثالث: شروط ونتائج نظام جيد للحوافز.
16	المبحث الثاني: التأصيل النظري لتحسين الأداء.
16	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين.
17	المطلب الثاني: مفهوم تحسين الأداء.
20	المطلب الثالث: طرق وأدوات تحسين الأداء.
22	المبحث الثالث: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحفيز وتحسين الأداء.
22	المطلب الأول: دراسات سابقة حول التحفيز.
24	المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول تحسين الأداء.
26	المطلب الثالث: إجراء المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
28	خلاصة.
الفصل الثاني: دراسة ميدانية للتحفيز وتأثيره على تحسين أداء العاملين في مؤسسة باتيميتال	
30	تمهيد.
31	المبحث الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة باتيميتال عين الدفلى.
31	المطلب الأول: بطاقة فنية للمؤسسة الإقتصادية BATIMITAL.
34	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ووظائف مؤسسة BATICIC وحدة عين الدفلى.
39	المبحث الثاني: منهجية الدراسة.
39	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة.

39	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة والقياس.
41	المبحث الثالث: تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.
51	خلاصة.
53	خاتمة.
57	المراجع.
60	الملاحق.

# قائمة الجداول



أولاً: قائمة الجداول.

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
26	أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	1-1
39	عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة.	1-2
40	سلم ليكارت الخماسي.	2-2
41	مقياس ألفا كرومباخ.	3-2
42	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.	5-2
44	تحليل عبارات التحفيز المعنوي.	6-2
46	تحليل عبارات التحفيز المادي.	7-2
47	تحليل عبارات تحسين أداء العاملين.	8-2
49	نتائج تأثير التحفيز على أداء العاملين.	9-2

# قائمة الأشكال

ثانيا: قائمة الأشكال.

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
39	نموذج الدراسة.	2-2
42	الدائر النسبية لمتغير النوع الاجتماعي.	4-2
43	الدائر النسبية لمتغير المؤهل العلمي.	5-2
43	الدائر النسبية لمتغير سنوات الخبرة.	6-2

# قائمة الملاحق

ثالثاً: قائمة الملاحق.

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
60	إستمارة الاستبيان	01
63	صدق وثبات الإستبيان	02
63	معامل الإرتباط ومعادلة الإنحدار للتحفيز وتحسين أداء العاملين.	03

# المقدمة

المؤسسة الاقتصادية هي الأداة التي يزاوّل فيها العنصر البشري الإنتاج والتبادل وتحديد التكاليف والإيرادات وكذلك لإشباع الحاجيات الإنسانية وهي الإطار الذي ينظم علاقات الأفراد في المجتمع بتوجيه السلوك الإنساني نحو ذلك كان من اللازم على جميع المؤسسات الاهتمام بالعناصر البشرية وفهم سلوكه ومختلف المحددات النفسية التي توجه هذا السلوك وتدفعه إلى إثارة نشاطه وتوجيهه في الاتجاه الذي يحقق به إنتاجية عالية، كما يعتبر العنصر البشري من الموارد النادرة التي تؤثر على تحديد هوية المؤسسة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، كما أنه يعتبر بمثابة الضابط الإيقاع حركة المجتمع والمحدد لمكانته بين الدول، فالأفراد هم حجم الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بالسرعة وتعدد المؤثرات وتعدد المكونات، وعليه فإن سعي المؤسسات للقيام بجميع أنشطتها بمستوى عال من الكفاءة والفعالية يجعلها تحرص دائما على الاهتمام بهذا العنصر، من خلال محاولة الحصول على العناصر البشرية المتميزة، كما تقوم بشكل مستمر بمحاولة رفع أداء العاملين بها مستخدمة كل الوسائل والطرق المتاحة لها.

حيث نجد أن هذه المؤسسات تسعى لكسب ثقة أفرادها قبل كل شيء لأن نجاحها مرتبط بمدى نجاح تعاملها مع أفرادها، وهذا ما يمكن الحصول عليه من خلال عمليات التحفيز التي تقوم بها.

ومن أهمية الموارد البشرية تتبع أهمية عملية التحفيز في توجيه السلوك الإنساني لذلك قام العديد من الباحثين والمفكرين بعدة دراسات وأبحاث لدراسة العوامل المحفزة التي تؤثر على سلوك الفرد وكيفية استخدام هذه العوامل لاختلاف روح الإبداع والابتكار الكامنة فيهم ، فالتحفيز أصبح يشكل أهم التحديات بالنسبة للمؤسسات الحديثة وعقدة صعبة الحل لمديري الموارد البشرية من خلال توليفة ملائمة بين أهداف المنظمة وأهداف وطموحات العاملين لضمان تنمية كفاءتهم من أجل الوصول إلى مستوى عالي من الأداء وهذا من خلال وضع نظام حوافز فعال.

وبذلك أصبح نجاح أو فشل المنظمات خاصة الاقتصادية منها يرتكز على مدى تحكمها وإهتمامها وتأثيرها الصحيح لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري والذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها ولكن لا يكفي للبقاء والإستمرار جلب عاملين أكفاء فقط بل يجب الإهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتعتبر سياسة دراسة الأداء وتقييمه من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة كما عملت على إنتهاج سياسة أخرى تركز على مكافأة العاملين على الأداء المتميز الذي يفوق الأداء العادي وهو ما يعرف بنظام الحوافز.

### مشكلة الدراسة.

بالرغم أهمية متغيري البحث الحالي، " التحفيز " و" أداء العاملين " في البحوث النظرية والتطبيقية، إلا أن الدراسات التحليلية لا تزال محدودة جدا في هذا الاتجاه، وهذا ما أفصحت عنه الكثير من الدراسات.

وتأسيسا على ما سبق، تبرز إشكالية بحثنا الحالي والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

**إلى أي مدى يمكن للتحفيز أن يساهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسة؟.**

في هذا البحث سيتم دراسة أثر أحد الأنشطة المتعلقة بالإدارة في المؤسسة وهي التحفيز ودوره في على تحسين أداء العاملين.



**التساؤلات الفرعية.**

1- فيما تتمثل أنواع التحفيز؟.

2- هل توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تحسين أداء العاملين؟.

**الفرضية الرئيسية.**

- هناك علاقة وتأثير بين التحفيز وتحسين أداء العاملين في مؤسسة باتيميتال عند مستوى دلالة إحصائية  $\leq 0.05$ .

**فرضيات الدراسة.**

1- تتمثل أنواع التحفيز في التحفيز المادي والمعنوي.

2- هناك علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تحسين أداء العاملين.

**مبررات إختيار الموضوع.**

1- محاولة تسليط الضوء على موضوع التحفيز وتحسين أداء العاملين الذي يعد من أهم الإشكاليات المطروحة.

2- أهمية الموضوع بالنسبة لمختلف المؤسسات.

3- الميول والرغبة في هذا الموضوع ومحاولة كسب مهارات وقدرات في هذا المجال للإستفادة منها لاحقاً.

**أهداف البحث.**

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى ما يلي:

- تسليط الضوء على التحفيز وتحسين أداء العاملين.

- إظهار العلاقة الموجودة بين التحفيز وتحسين أداء العاملين.

- بيان أن للتحفيز دور في تحسين أداء العاملين والإرتقاء به.

- دعوة الباحثين إلى مزيد من الدراسات التي تمس جوانب التحفيز وكذا أداء العاملين.

**أهمية البحث.**

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

- إدراج المفاهيم المتعلقة بكل من التحفيز وتحسين أداء العاملين.

- أهمية التحفيز في المؤسسة ودوره الفعال في تحسين أداء العاملين.

- أهمية أداء العاملين في إعطاء المنظمة هوية تميزها عن غيرها من المنظمات.

- إثراء الرصيد المكتبي بمرجع جديد حول موضوع دور التحفيز في تحسين أداء العاملين.

**حدود الدراسة:** تجسدت حدود الدراسة في:

1- **الحدود الموضوعية:** وتضم متغيرين هما التحفيز وتحسين أداء العاملين.

2- **الحدود الزمانية:** فترة إجراء الدراسة الميدانية من 01 مارس 2022 إلى غاية 02 ماي 2022.

3- **الحدود المكانية:** تمثلت في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى.





## منهجية الدراسة

المنهج المستخدم في الدراسة المنهج الوصفي بإستخدام أداة التحليل لواقع التحفيز ودوره في تحسين أداء العاملين، والمنهج الإستقرائي من خلال جمع البيانات الأولية عن طريق توزيع 50 إستبيان لمجموعة من العاملين المستجوبين.

وبالنسبة للبيانات الثانوية سيتم العودة إلى عدد من المراجع العربية والمحلية والأجنبية ومقالات منشورة بالإضافة إلى الرجوع إلى مواقع إلكترونية عامة ومتخصصة.

## مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من العمال الذين يعملون بمؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى وذلك لمعرفة مدى الدور الذي يلعبه التحفيز الذي تتبعه مؤسسة باتيميتال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

## عينة الدراسة

تم استخدام أسلوب الحصر الشامل بالنسبة لعينة من العمال في مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى.

## هيكل الدراسة

بغية دراسة هذا الموضوع، والإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى فصلين سبقتهم مقدمة، وتليهم خاتمة تحتوي ملخص عام حول البحث، وأهم النتائج المتوصل إليها إضافة إلى بعض الاقتراحات والتوصيات.

الفصل الأول تضمن الإطار النظري للموضوع تحت عنوان الأدبيات النظرية للتحفيز وتحسين أداء العاملين مقسم إلى ثلاثة مباحث، الأول يتضمن التحفيز والمبحث الثاني تضمن تحسين أداء العاملين، وتناولنا في المبحث الثالث الدراسات السابقة، نقاط الاختلاف والتشابه بينها وبين الدراسة الحالية.

أما الفصل الثاني فتضمن الدراسة الميدانية بمؤسسة باتيميتال وقسم إلى ثلاثة مباحث، الأول تضمن تقديم عام لمؤسسة باتيميتال، أما المبحث الثاني فقد شمل منهجية الدراسة، وتناولنا في المبحث الثالث تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.

# الفصل الأول

## تمهيد

يتناول هذا الفصل مختلف المفاهيم المتعلقة بالدراسة، من خلال إعطاء نظرة شمولية على جميع أجزاء الموضوع المباشرة والعوامل المؤثرة فيها. ثم سنتناول التحفيز، مفهومه، أساليب التحفيز المعتمدة في المؤسسة بالإضافة إلى شروط ونتائج نظام جيد للحوافز. ثم ننتقل من خلال هذا الفصل إلى أداء العاملين ومفهومه وطرق وأدوات تحسين الأداء، ومن أجل الإلمام بجميع ما له علاقة بالدراسة قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، وذلك على النحو التالي:

## المبحث الأول: الإطار النظري للتحفيز

## المبحث الثاني: الإطار النظري لتحسين أداء العاملين

## المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة للتحفيز وتحسين أداء العاملين والتعقيب عليها والقيمة المضافة

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لنظام الحوافز

إن تطور حاجات الإنسان وعددها أدت إلى ظهور ضروريات نفسية واجتماعية تتمثل في الأمن والاستقرار والتحصيل. ومن الضروري إشباع هذه الحاجات جزئياً أو كلياً حيث يعمل الإنسان بكل طاقته لإشباع حاجاته، والوسيلة أو القوة التي تؤدي إلى تلبية رغبات الإنسان وحاجاته يطلق عليها اسم الحوافز.

## المطلب الأول: ماهية الحوافز

سننتقل في هذا المطلب إلى تعريف الحوافز أولاً ثم إلى أسس منح الحوافز، ويليه أنواع الحوافز وأخيراً أهمية الحوافز.

## أولاً: تعريف الحوافز

اختلفت الآراء والتعاريف حول الحوافز فهناك مع عرفها بأنها: " الحافز هو تعبئة الدوافع وتقويمها، فهو المؤثر الخارجي الذي يوقظ في أنفسنا الدوافع كأنه يخاطبها<sup>1</sup> ". كما اعتبرها البعض: " مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على تصرفاته<sup>2</sup> ".

وتعرف أيضاً على أنها " الوسائل المختلفة التي تستعملها الإدارة لحث العمال وتشجيعهم على زيادة الإنتاج بشكل أو شكل آخر والوصول بمعدلاته وأرقامه إلى ما هو مخطط له، مما يدفع عجلة الإنتاج إلى الأمام وتحقيق أهداف الوحدة الإنتاجية أو المصنع<sup>3</sup> ".

أو " مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين، لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أفضل وأكبر...، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم، وبما يحقق أهداف المنظمة العاملة<sup>4</sup> "، ويمكن تعريفها أيضاً على أنها: " كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعاملين على أداء واجباتهم بجد وإخلاص وتشجيعهم على بذل أكبر جهد والعناية في أداء هذه الواجبات، ومكافئتهم على ما يبذلونه فعلاً من جهد زائد عن المعدل في مجال الإنتاج والخدمات<sup>5</sup> !".

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1989، ص 159.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، مصر، القاهرة، 1997، ص 214.

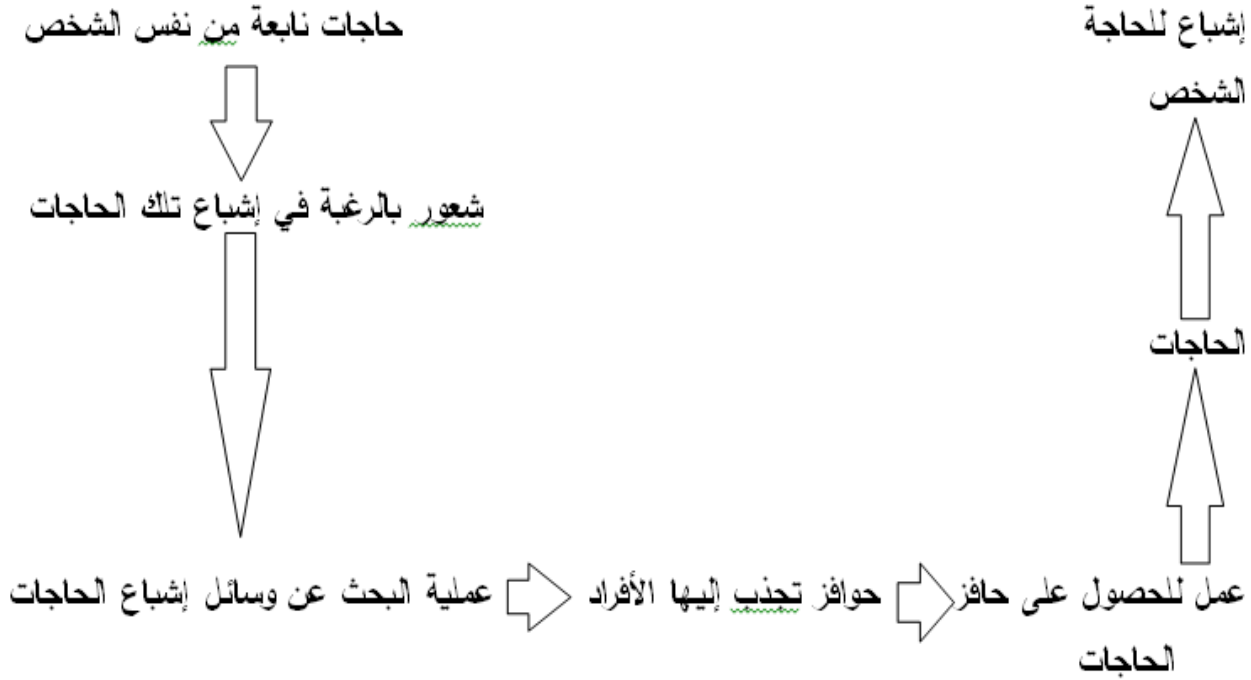
<sup>3</sup> صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 320.

<sup>4</sup> نبيل أرسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، دار النهضة العربية، مصر، القاهرة، 1978، ص 22.

<sup>5</sup> محمد فؤاد مهنا، سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها، مصر، القاهرة، 1987، ص 429.

ورغم تعدد التعاريف إلا أن معظمها يتفق في نقاط أساسية وهي أن الحوافز شيء خارجي عند الإنسان تستعمل لهدف واحد وهو حث وتشجيع العامل على العمل وأدائه لنشاط أو أنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته ويحقق أهداف المؤسسة. ويمكن تلخيص ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 01-01: دور الحوافز في إشباع الحاجات



المصدر: عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1989، ص 159.

ثانياً: أسس منح الحوافز.

لكي تحقق الحوافز فعاليتها وتكون عادلة لا بد من توفير اسس ومعايير موضوعية تمنح على أساس الحوافز ومن بين الاسس نجد:

- معيار الأداء: يعتبر من أهم المعايير التي تمنح على أساسها الحوافز يعني بما يزيد من المعدل المنطقي للأداء سواء كان في كمية أو جودة أو وفرة في الوقت<sup>1</sup>.
- معيار الجهد المبذول في العمل: يستعمل هذا المعيار لقياس نتائج العمل لكنه أقل موضوعية من الأول حيث لا يعطي جهود مبذولة من العامل دائماً إلى إنجاز العمل بفعالية ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء لصعوبة قياسه في كثير من الأحيان

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة 05، 2001، ص ص 237-

- معيار الأقدمية: هو معيار شائع الاستخدام ويأخذ بعين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المؤسسة التي تشير للولاء والانتماء<sup>1</sup>.
- معيار المهارة: بعض المؤسسات تعوض وتكافئ العامل على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رفض إيرادات أو إنجازات أو دوريات تدريبية، كما نلاحظ أن هذا المعيار محدد ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين<sup>2</sup>.

### ثالثا: أنواع الحوافز

#### أ. من حيث الاثر

- **الحوافز الايجابية:** " هي مجموعة من العوامل التي تسعى إلى التأثير على سلوك العمال عن طريق إشباع حاجات أخرى غير مشبعة لديهم<sup>3</sup>. " كما نستطيع أن نقول عنها هي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل<sup>4</sup>.
- **الحوافز السلبية:** إن تسمية الحوافز السلبية هي المقابل النظري للمجرد للحوافز الإيجابية دون النظر لاعتبارات أخرى. فالدكتور نبيل أرسلان سماها بالردع أو التأديب وتقويم السلوك، لكن مهما تعددت التسميات فإننا نجد أن العامل يقوم بمهامه ليحصل على الجائزة، ويتجنب الإخلال بالقيام به خشية العقاب، وإنه لمن الطبيعي أن نلاحظ أو نجد عامل يتكاسل في وظيفته أو يسهل أداء واجبه، ويجب على المؤسسة اتخاذ المخالفة قاعدة تتحرك منها في معرفة التي أدت إلى حدوثها، فعلى المؤسسة أن تتحرك إثر توقيع العقوبة.

#### ب. من حيث الموضوع

- **حوافز مادية:** تعطي هذه الحوافز للعاملين بشكل فردي أو جماعي، فقد يتم إعطاء حافز مادي لعامل ينتج كمية أكبر من الكمية التي حددتها له الإدارة وهذا ما نادى به تايلور في نظام القطعة وما نادى به جاننت في فكرة المهمة والعلاوة، وقد يتم مثلا منح الحوافز المادية لكافة العاملين في المؤسسة على شكل زيادة دورية نتيجة لارتفاع تكاليف المعيشة أو إعطائهم نسبة من الأرباح التي حققتها المؤسسة تقديرا منها للمجهود التي بذلوها في تحقيق الأرباح ومن مزاياها تؤدي إلى إزكاء روح المنافسة بين

<sup>1</sup> جوادي حمزة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة تدخل لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2006/2005، ص 38.

<sup>2</sup> الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة تدخل لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، جامعة قسنطينة، 2013/2012، ص 52.

<sup>3</sup> صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، ليبيا، طرابلس، 1994، ص 310.

<sup>4</sup> السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي العاملين، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، الإسكندرية، 2001، ص 104.

العاملين لزيادة الإنتاجية ومن أهم عيوبها قد تؤدي إلى إرهاق العاملين<sup>1</sup>، وتتمثل الحوافز المادية في مؤسسة باتيميتال ما يلي:

- **منحة المردودية الفردية:** تقاس المردودية الفردية للعامل بناء على تقييم رئيس المصلحة ووفقا للمعايير الكمية والنوعية للعمل ومدته، وبالتالي فهي حافز مادي يقدم في شكل منحة تعطى للعامل فرديا وذلك شهريا
- **منحة المردودية الجماعية:** على عكس المردودية الفردية فهي تقدم بصفة جماعية للعمال وتحسب بالنسبة لما حققته المؤسسة من أرباح ويستفيد منها العمال شهريا حيث لا تتجاوز نسبة الـ 20%
- **منحة الخبرة المهنية:** وهي حافز مادي يعوض فيها العامل عن أساس الخبرة وعدد السنوات التي شغلها سواء داخل المنظمة أو خارجها وتحسب عدد سنوات العمل.
- **المشاركة في الأرباح:** المشاركة في الأرباح تساوي نسبة الأرباح / عدد العمال، وهي منحة تقدم لجميع العمال دون إستثناء وهذا بطبيعة الحال إذا حققت أرباح كبيرة.
- **المنح العائلية:** تقدم للأطفال الذين لا تتجاوز أعمارهم 18 سنة وكذلك منحة الزوجة الماكثة في البيت
- **الحوافز المعنوية:** هي أشياء غير مادية تقدمها المؤسسة وأكثرها شيوعا هي فرص التقدم وفرص التعلم والإبداع وفرص التكريم والتقييم وفرص الانتماء إلى جماعات جذابة وإلى غير ذلك من المحفزات غير الملموسة ولكنها مهمة للكثير من العمال، الذين هم في حاجة لها لدفع قدرتهم إلى الإبداع والتحسين المستمر في أعمالهم التي يكلفون بها، وهي الحوافز التي تتكفل بإشباع الحاجات المعنوية للأفراد، بحيث أن الحوافز المادية لا تكفي وحدها على تحفيز الأفراد وكسب رضاهم، بحيث يجب إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية بشكل متكامل<sup>2</sup>.

• **حوافز معنوية:** للحوافز المعنوية آثار واضحة وأهمية بالغة في دفع العاملين لا تقل عن الآثار

والأهمية التي تحققها الحوافز المادية، وهي خاصة أغلب المؤسسات وخاصة الوطنية التابعة للقطاع العمومي ومن بين هذه المؤسسات المؤسسة موضوع الدراسة وهي كالتالي:

- **الترقية:** وهي شغل العامل وترقيته إلى وظيفة أعلى مستوى من المسؤولية والسلطة ومن الوظيفة التي كان يشغلها وترتبط في الغالب بفائدة مادية أو معنوية أو زيادة في الأجر وتكون على أساس

<sup>1</sup> الأخصر صباحي ومحمد سلامة، مؤشرات القيادة الإدارية الناجحة، الملتقى العلمي الدولي حول: أداء فعالية المنظمة في

ظل التنمية المستدامة، جامعة بالمسيلة، 11- 2009/11/10.

<sup>2</sup> أمين عزري، أثر الحوافز المادية على رضا العمال، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة ورقلة، 2003/2002، ص 26.

- **الأقدمية:** عموماً نقارن الأقدمية بالكفاءة المهنية، تقتضي وجود علاقة وطيدة بين سنوات خدمة العامل وبين كفاءته وصلحياته في العمل، ويشترط في الموظف أن يشغل منصب لمدة ثلاث سنوات على الأقل.
  - **الكفاءة:** تكون على أساس الإنجازات التي حققها الموظف فعنصر الكفاءة يحدد أولوية الترقية ففي مؤسسة باتيميتال يجب على الموظف أن يلبي حاجاته ومتطلبات الوظيفة الجديدة كما أن الحصول على شهادات عليا لا يؤدي إلى الترقية بصفة النظام.
  - **الخدمات الإجتماعية:** وتتمثل في تقديم المؤسسة الخدمات الصحية للعمال والعلاج المجاني لهم ولعائلاتهم وتوفير أساليب الراحة والإستجمام في العطل الصيفية.
  - **الإستفادة من الضمان الإجتماعي:** هو العلاج المجاني وتعويض الأضرار والعطل المرضية.
  - **التكوين :** من السياسات المتبعة في مؤسسة باتيميتال سياسة التكوين، حيث توضع سياسة التكوين محل التطبيق بمساهمة ممثلي العمال وعلى الهيئة المستخدمة أن تنظم عمليات تكوين وتحسين المستوى بما يتماشى والإمكانات المادية وحاجيات المؤسسة إلى مستخدمين مؤهلين.
- ج. من حيث أطرافها:** بموجب هذا التقسيم فإن الحوافز تنقسم إلى نوعين هما: الحوافز الفردية والحوافز الإيجابية.

- **الحوافز الفردية:** وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي، وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء، أو كمكافأة على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد وعرفت أيضاً بأنها "هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين، ومن أمثلتها الترقيات العلاوات التشجيعية<sup>1</sup> تختص الحوافز الفردية بأفراد محددين في المؤسسة، ومثال على ذلك تقديم مكافأة لأفضل موظف، خطاب شكر لأفضل شخص منتج، الموظف المثالي أو موظف الشهر أو رجل العام ومن أهم مزايا الحوافز الفردية، أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافآت، على عكس من هذا فإن هذه العلاقة واضحة في حالة المكافآت على مستوى الجماعة أو المؤسسة<sup>2</sup>، وهذا النوع من الحوافز يكون ناجحاً في الحالات التي يتمتع بها الفرد باستقلال في الأداء على الآخرين.
- **الحوافز الجماعية:** هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها المزايا العينية والرعاية الصحية، والرعاية الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية، أو قسم واحد أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاجية فقد

<sup>1</sup> جاد الله محمود فؤاد، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، مجلة التنمية الإدارية، العدد 56، 1997، ص 55.

<sup>2</sup> [www. hrdiscussion.com / hr49378.htm](http://www.hrdiscussion.com/hr49378.htm) يوم 04 مارس 2022 على الساعة 21:00



تصرف المكافئة التشجيعية لفريق من العاملين مقابل قيامهم جميعا بعمل مشترك، وهنا توزع المكافئة عليهم بنسب معينة طبقا لدرجه مساهمة كل منهم في تحقيق الهدف، ومن أهداف الحوافز الجماعية ما يلي:

- إشباع حاجة الانتماء والولاء.
- زيادة التعاون بين الأفراد.
- تقوية إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة .
- الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة.

#### رابعا: أهمية الحوافز

إن نظام الحوافز له أهمية بالغة وكبرى في المؤسسة، لذا تلجأ المؤسسات والإدارات العمومية إلى تحسين هذا النظام من أجل تحقيق أهدافها. يمكن تلخيصها في أربع خطوات والمتمثلة فيما يلي:

1. إن الهدف الأول الذي يرمي إليه الحوافز هو زيادة الكفاءة الإنتاجية وتحسين جودة الإنتاج لذا فإن وضع نظام حوافز سليم يشجع العمال على بذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهداف المنظمة والرفع من معدلات الإنتاج<sup>1</sup>.
2. بالإضافة إلى تحفيز العمال على رفع معدلات الإنتاج، تهدف الحوافز كذلك إلى رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق تحسين الأداء من أجل الحصول على أكبر جودة، مما يمكن المؤسسة من التنافس مع مؤسسات أخرى
3. كثيرا ما تعمل الحوافز على تشجيع العمال على الابتكار والاكتشاف مما يساعد على رفع معدلات الإنتاج تحسينه وخفض التكاليف.
4. تعمل الحوافز غالبا على تحقيق رضا العمال من عملهم، وذلك بإشباع حاجاتهم المختلفة، الأمر الذي يرفع من معنوياتهم ومن ثمة تحقيق أهداف المؤسسة<sup>2</sup>.

#### المطلب الثاني: أساليب التحفيز في المؤسسة.

تستخدم المؤسسة عدة أساليب للتحفيز وتتمثل في:

- 1- الإستماع الجيد لعمالها : فالتركيز على التواصل مع الأفراد وإستقبالهم وإعانتهم على الشعور بأنهم مقبولين من طرف الآخرين، وإشعارهم بأننا نعطيهم من وقتنا وتفكيرنا تزيد من ثقتهم و ولائهم للمنظمة.

<sup>1</sup> الإدارة العامة، مجلة علمية دورية، يصدرها معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ص ص 56-57.

<sup>2</sup> صلاح بيومي، مرجع سبق ذكره، ص 06.

2- مواجهة الأخطاء لا يتركز على اللوم: أي في حالة وقوع العامل في أخطاء لا يجب التعامل معه بطريقة فظة ربما يكون الفرد بحاجة إلى تدريب و توجيه أو حتى تغيير أسلوب التوجيه.

3- التعاون المتبادل: يجب التركيز على التعاون المتبادل بين فريق العمل وحتى بين أفراد الفرقة وهذا يساعد على بناء فريق عمل ناجح أكثر من اعتماد المنافسة بينهم، فالمشاركة والتعاون يشعر الجماعة بالإنتماء والإستقرار الذي يضمن نجاح الجماعة.

4- تشجيع الجميع على الثقة في القائد: فعندما يشعر العنصر بثقة القائد يصبح العنصر على ثقة بقائده و يزيد تلك الثقة و يعمقها.

5- التركيز على الأعمال التي يؤديها الأفراد بشكل جيد: فالتركيز كذلك على الإيجابيات والأعمال الجيدة يزيد من الإنتاجية والفعالية لدى الأفراد أكثر من التركيز على السلبيات.

6- تنمية الجوانب الغير ظاهرة من إمكانيات ومواهب الأفراد: إن تنمية مصادر المواهب والكفاءات الموجودة والمتوقعة والإمكانيات التي يمكن أن تبرز من طرف الأفراد، يعمل على تشجيع ودفع الأفراد بإتجاه هذه القدرات والجوانب الكامنة لديهم والتي قد لا تكون ظاهرة حتى للفرد نفسه تؤدي إلى رفع وتحسين كفاءته وإنتاجيته.

#### المطلب الثالث: شروط ونتائج نظام جيد للحوافز

##### أولاً: شروط نظام جيد للحوافز

تتمثل أهم هذه الشروط في:

- البساطة والعلانية: أي أن يكون النظام مختصراً وواضحاً ومفهوماً وذلك في بنوده وصياغته وحساباته وأن يكون معلناً ومعروفاً عند جميع العاملين حتى تزيد ثقة العاملين فيه.
- التحديد: ونقصد به أن تكون أنواع السلوك التي يتم تحفيزها محددة فلا يكفي القول مثلاً ( السعي للإنتاج أكثر أو العمل على تقليل التكاليف).
- إمكانية تحقيقه: أي إمكانية توصيل الأفراد العاملين إلا سلوك التصرفات التي سيتم تحفيزها.
- إمكانية القياس: ونقصد هنا ترجمة الأداء أو السلوك الذي سيتم تحفيزه في شكل مادي لذلك يجب أن تكون التصرفات والسلوك أيضاً العوائد قابلة للقياس بسهولة

- **تحديد معايير الحد الأدنى للأداء:** ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك (أو مؤشرات الإنجاز والأهداف) والتي تمكن الفرد من الحصول على الحافز ويتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محدد يمكن تحقيقها وقابلة للقياس.
- **ربط الحافز بالأداء:** أي أن الجهد الذي يبذله العامل يقابله الحصول على حافز ولا بد أن يشعر العامل بذلك وأن تكون هذه العلاقة واضحة.
- **التفاوت:** لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز وإلا فقدت قيمتها التحفيزية والإختلاف لابد أن يعتمد على مقدار لأداء أنتجه الفرد.
- **العدالة:** يجب أن تتناسب حوافز الفرد الذي أدائه مع حوافز الآخرين الى أداءهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالإستياء.
- **السيطرة على العمل:** أي قدرة الفرد على القيام بمهام الوظيفة وذلك حتى يمكن محاسبتهم على ما يقدمونه من أداء
- **التغطية الكاملة للأداء:** يجب أن يشمل النظام الجيد للأداء جميع أنواع الإجابة في الأداء من حيث جودة العمل، زيادة الكمية، تحفيض الحوادث، تحفيض تكاليف العمل وغيرها من أنواع الأداء.
- **مشاركة العمال في وضع نظام الحوافز:** وهذه الزيادة لإقناعهم به وتحمسهم له والمحافظة عليه.
- **التنوع:** يجب أن تتنوع الحوافز وهذا لتكون مرضية لكافة الإحتياجات فمنها المادية والمعنوية.
- **وجود هدف للنظام:** أي إلى ماذا تسعى المنظمة من خال وضعها لنظام الحوافز، ويتم تحقيق وصولها للهدف بمقارنة المنظمة قبل وبعد النظام وإلا أصبحت الحوافز نفقات جارية وليست نفقات إستثمارية.
- **الشمولية:** أي أن يشمل كل العاملين بالمنظمة.
- **الاستقرار والمرونة:** لا يجب تغيير النظام من فترة لأخرى حتى يفهمه العاملون لكن إذا إستدعى الأمر ذلك كتغيير نظام العمل مثلا ووجب تغييره.
- **مساندة الإدارة العليا:** أي استخدام شعارات قوية وبرامج دعائية ومنشورات ترويجية واتصالات قوية مع العمال وإقامة حفلات توزيع الجوائز والحوافز وذلك لإعطاء الدفعة القوية النظام.
- **وضع نظام لتقييم الأداء:** وذلك للحصول على أنماط وأنواع ومستويات الأداء كما تحدث في الواقع دون تحيز وبدقة عالية حتى يمكن حساب الحوافز بدقة وموضوعية.

- تدريب المشرفين: لا بد من تدريب وتعليم مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين على إجراءات النظام وكيفية تطبيقه<sup>1</sup>.

### ثانياً: نتائج نظام جيد للحوافز

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، جودة إنتاج ومبيعات وأرباح.
- تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخامات.
- إشباع إحتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى التقدير، الإحترام والشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- جذب العاملين إلى المنظمة ودفح روح الولاء والإنتماء.
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 2، 2010، ص ص 296-297.

<sup>2</sup> بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من إستراتيجي، الطبعة الأولى، بيروت، دار النهضة العربية 2002، ص 87.

## المبحث الثاني: التأصيل النظري لتحسين الأداء .

أصبح موضوع الأداء من أهم الموضوعات التي لاقَت اهتماماً واسعاً على الصعيدين سواء النظري (من علماء كتاب، وأكاديميين) وكذا على الصعيد العلمي (من رجال أعمال، مديريين وصناع القرار). ويعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة حيث يتوقف مستوى الأداء على المهارات، قدرات وخبرات العاملين، فالأداء الراقى يتركز على خلفية علمية وتأهيل علمي تطبيقي يوضح مهام العمل ويبسط إجراءاته وخطوات تقييمه، حيث تسهم هذه المهارات والقدرات في دعم الابتكار والإبداع بشرط توفير الدعم اللازم الذي يشجع على ذلك واستغلال قدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

## المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

## أولاً: تعريف الأداء

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

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

ويعرف الأداء بأنه " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها " <sup>2</sup>. ويعرفه أحمد سيد مصطفى: " على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية " <sup>3</sup>.

**تعريف A·Kherakhem:** " الأداء يدل على تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة " <sup>4</sup>. **تعريف D·Kaiser Gruber و J·handrieu:** " الأداء هو إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين " <sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية، القاهرة، 2003، ص 15.

<sup>2</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 231.

<sup>3</sup> عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012/2011، ص 19.

<sup>4</sup> مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 73.

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص 73.

- تعريف **Miller وBromely**: "الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>1</sup>.

- تعريف **مدحت أبو النصر**: "الأداء هو عبارة عن محصلة التفاعل، القدرة، الرغبة مع البيئة مشكلا بذلك العلاقة التالية: الأداء = القدرة + الرغبة + البيئة"<sup>2</sup>.  
حيث تمثل:

- **القدرة**: قدرة الفرد على القيام بعمله ويعتمد ذلك على التعليم، التدريب والخبرات.
- **الرغبة**: هي رغبة الفرد القيام بعمله ويعتمد ذلك على دوافع وحوافز العمل.
- **البيئة**: مجموعة العوامل الداخلية (أهداف المنظمة، إدارات أقسام المنظمة، قنوات الاتصال... إلخ) وعوامل خارجية (الاقتصادية، السياسية، الطبيعية، الاجتماعية والثقافية) التي تؤثر على أداء المؤسسة إيجابا وسلبا.

## 2- عناصر الأداء

يتكون مصطلح الأداء من عنصرين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن أي مؤسسة تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها.

أ- **الفعالية**: هي أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة ومعيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة<sup>3</sup>.

للفعالية عدة تعاريف، من بينها يمكن ذكر ما يلي<sup>4</sup>:

- ✓ **Robert و Walker**: "ترتبط الفعالية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة و ثم فهي تتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة".
- ✓ **Vincentplanchet**: "هي القدرة على تحقيق النشاط المرتقب و الوصول إلى النتائج المرتقبة".

مما سبق يمكن القول، بأن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ الأهداف، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة. فكلما كانت النتائج المحققة أقرب من النتائج المتوقعة، كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية والعكس صحيح.

ب- **الكفاءة**: هي مقياس للمردودية في المؤسسة وعرفت من قبل العديد من الباحثين من بينهم<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> نفس المكان

<sup>2</sup> نفس المكان

<sup>3</sup> علاء فرحان طالب وآخرون، فلسفة التسويق الأخضر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 102.

<sup>4</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 2009/07-2010، المنشورة بالموقع:

<http://revue.z.ouargla.dz>، أطلع عليه يوم 2021/04/29، سا 22:00، ص 219.

<sup>5</sup> أحمد شاعر العسكري، التسويق الصناعي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 19.

- **Ruekertry و Walker**: " على أنها مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمنتجات مقارنة بالمدخلات وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية ".  
 - **Planchetvuncent**: " على أنها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة".  
 من خلال هذه التعاريف يمكن القول، بأن الكفاءة هي عمل الأشياء بطريقة صحيحة وأن جوهرها تتمثل في تعظيم النتائج وتدنئة التكاليف دون حصول أي هدر يذكر لهذه الموارد.  
 في الأخير يمكن القول بأن الأداء هو عبارة عن معادلة جمع بين الكفاءة والفعالية وهو ما يمكن تلخيصه في المعادلة التالية<sup>1</sup>:

$$\text{الأداء} = \text{الفعالية} + \text{الكفاءة}$$

المطلب الثاني: مفهوم تحسين الأداء

أولاً: تعريف تحسين الأداء

- عرف تحسين الأداء من قبل العديد من الباحثين العرب من بينهم يمكن ذكر الآتي:
- **حسب عبد العزيز**: « هو عبارة عن عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمنظمة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين بدلا من البحث عن الأخطاء أثناء العمل، وذلك لتقليل الفجوة بين ما هو موجود وبين ما يجب أن يكون الآن، أي الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها »<sup>2</sup>.
- **حسب حسن نصر الله**: « هو عبارة عن عملية منظمة توظف مجموعة من الطرق والاستراتيجيات بهدف رفع مستوى الأداء المنظم في المؤسسة، وكذلك المساعدة على الحصول على أفضل النتائج »<sup>3</sup>.
- على ضوء التعريفين السابقين يمكن القول بأن تحسين الأداء هو أي نشاط يقوم بفحص الأنظمة الحالية وعمل خطة لتحسين أدائها، حيث تتضمن عملية تحسين الأداء مبادئ محددة مثل<sup>4</sup>:

- ✓ الالتزام والقيادة.
- ✓ معرفة وتقدير العملاء.
- ✓ مشاركة كل الموظفين.
- ✓ القياس المستمر للأداء.

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 220.

<sup>2</sup> عبد العزيز حسن الله نياز، جودة الرعاية الصحية: الأسس النظرية والتطبيق العلمي، الرياض، السعودية، 2003، ص 361.

<sup>3</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 165.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 165.

✓ إعادة تصميم الأنظمة والعمليات.

ثانياً: خطوات تحسين الأداء .

تعتمد عملية تحسين الأداء على أربع خطوات تتمثل في:

الخطوة الأولى: تحليل الأداء .

يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومان يتعلق ببيئة العمل وهما <sup>1</sup>

- الوضع المرغوب: يصف الإمكانيات والقدرات المتاحة كم في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية أهداف المؤسسة.

- **الوضع الحالي أو الفعلي:** يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً. ينتج عن هاذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث في المستقبل. لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف. ويكون تحديد الأداء المرغوب مشتقاً من السياسة الرئيسية للمؤسسة وأولوياتها ومن قواعد العمل المنظم.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات.

ويتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء <sup>2</sup>.

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة.

يمكن اختيار الطريقة التي تعالج الفجوة الحاصلة في الأداء ويمكن أن تكون هناك عدة طرق، مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة.

الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة.

بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ، نضم نظاماً للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى التغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 78.

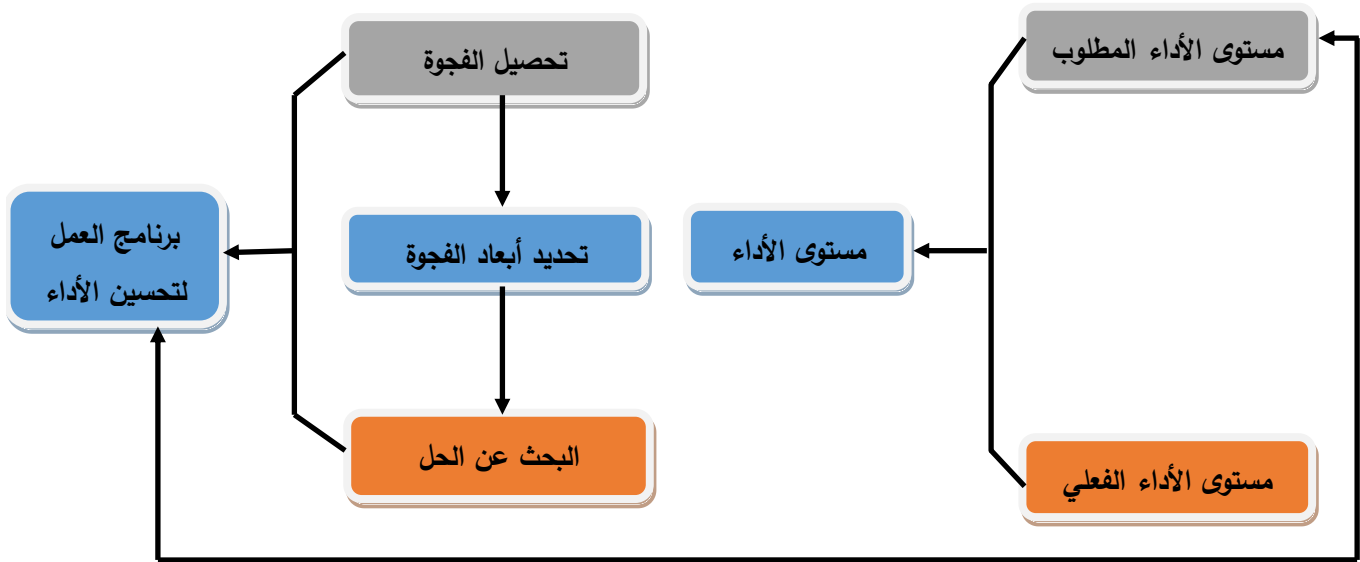
<sup>2</sup> علي السلمي، السلوك الانساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1999، ص 287.



الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء.

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغير الحاصل لتوفير تغذية راجحة (عكسية) مبكرة من أجل سد الفجوة في الأداء، وبعد ذلك يجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب وبهذا يتم الحصول على المعلومات من التقييم التي يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقييم جديدة أخرى<sup>1</sup>. ويمكن تجسيد مستوى الأداء الفعلي والأداء المطلوب والحلول التي يمكن إتباعها من خلال البرامج المعمول بها لتحسين الأداء في الشكل (01-02) الموالي:

الشكل رقم 01-02: تحديد مستوى الأداء وبرامج العمل لتحسينه



المصدر: نفس المرجع، ص 247.

المطلب الثالث: طرق وأدوات تحسين الأداء.

الفرع الأول: طرق تحسين الأداء.

بشكل عام هناك ثلاث طرق لتحسين الأداء:

– الطريقة الأولى: تحسين أداء الموظف.

تعتبر من أكثر الطرق صعوبة بين الطرق الثلاث، يتم تحسين أداء الموظف من خلال عدة وسائل يمكن شرحها على النحو التالي<sup>2</sup>:

(أ) – الوسيلة الأولى: تتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً بحيث يتم اتخاذ اتجاه إيجابي نحو الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، وإدراك أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 287.

<sup>2</sup> صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

القصور والضعف لدى الموظف بحيث يتم التركيز على تحسين أداء الموظف من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة و تتميتها.

(ب) - الوسيلة الثانية: التركيز على المرغوب أي ما يرغب الفرد في أداءه وبين ما يؤديه الفرد أو الموظف على أرض الواقع بحيث أن ارتباط الرغبة بالأداء تؤدي إلى زيادة تحسين الأداء والوصول إلى الأداء الوظيفي الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون القيام بها وتوفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم.

(ج) - الوسيلة الثالثة: تتمثل في الترابط بين الأهداف الشخصية للفرد وأداء عمله، بحيث يكون مجهود تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف من خلال إظهار وتأكيد أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

- الطريقة الثانية: تحسين طبيعة العمل.

يرى بعض الباحثين أن عملية التغيير في طبيعة المهام الوظيفية توفر فرصا جديدة لتحسين الأداء، حيث تؤدي محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو تحتاج إلى مهارات تفوق مهارات الفرد القائم بها أو حتى احتوائها على مهام غير ضرورية أو مناسبة فإنها، تؤدي تدهور مستوى الأداء<sup>1</sup>.

- الطريقة الثالثة: تحسين البيئة.

إن البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة عامل أساسي ومهم يمكن استخدامها في تحسين الأداء وذلك من خلال<sup>2</sup>:  
- معرفة مدى الملائمة بين عدد المستويات التنظيمية والطريقة أو الأسلوب الذي يتم به تنظيم وتكوين الجماعات داخل المنظمة.

- وضوح خطوط الاتصال وفعالية التفاعل المتبادل بين الموظفين أنفسهم بمختلف أقسامها وإداراتها التابعين لها وبين جمهور المستفيدين.

- تحضير جداول للعمل مع قابليتها للتغيير بما يتلاءم مع الظروف المحيطة بالوظيفة نفسها بحيث تخدم مصلحة العمل نفسه.

- إيجاد الأسلوب المناسب للإشراف من خلال تحقيق درجة التوازن بين مستوى الإشراف المتبع ومستوى الوعي والرشد الذي يتمتع به الموظفون، فإذا اختلفت درجة التوازن عما هو مألوف أو مناسب فإن ذلك سيؤدي إلى تحقيق فعالية الموظف.

<sup>1</sup> نفس المكان

<sup>2</sup> نفس المكان

– تحسين نوعية الاتصالات بين الموظفين ومشرفيهم أو مدراءهم وبين الموظفين أنفسهم<sup>1</sup>.

الفرع الثاني: أدوات تحسين الأداء.

يعتبر أداء العاملين من المؤشرات الأساسية في المؤسسة التي تساهم في بلوغ أهدافها إذا كان بشكل جيد وفعال ويتحقق من خلال عدة أدوات تساهم في تحسين أداءه والمتمثلة في:

أ- التدريب: تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، كما تعتبر مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين. فهي أداة تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم. وتبرز أهمية التدريب واستمراره من خلال ما يلي<sup>2</sup>.

- التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات والمستحدثات في طرائق الإنتاج وما يترتب عليها من احتياج دائم ومتجدد لاطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها أساساً لتطوير أعمالهم.
- التطورات الإنتاجية والثورة التكنولوجية في الآلات والماكينات والمعدات أدت إلى استنباط أساليب وطرائق جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية مختلفة.
- التطور الهائل في تركيب القوى العاملة.

ب- التحفيز: الحوافز هي مجموعة من السياسات لاستمالة الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المؤسسة مادامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب<sup>3</sup>.

ت- الرضا الوظيفي: إن الرضا الوظيفي هو جزء من رضا الإنسان (العامل) عن حياته العامة، إذ أن طبيعة بيئة الفرد خارج العمل تؤثر على شعوره اتجاه وظيفته أو عمله<sup>4</sup>.

### المبحث الثالث: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحفيز وتحسين الأداء

من خلال البحث توصلنا إلى العديد من الدراسات العربية والمحلية والأجنبية التي تطرقت سابقاً إلى موضوع التحفيز وتحسين الأداء في عدة مجالات وقطاعات، ومن أجل معرفة دور التحفيز في تحسين أداء العاملين قمنا بعرض الدراسات المتعلقة بالموضوع التي تم الإطلاع عليها، ومن ثم اعتمادها في إعداد البحث كما قمنا بإجراء مقارنة بين هذه الدراسات وبين دراستنا الحالية مع ذكر القيمة المضافة لهذه الدراسة.

### المطلب الأول: دراسات سابقة حول التحفيز

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 219.

<sup>2</sup> حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 171.

<sup>3</sup> نفس المكان

<sup>4</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 293.

سوف نعرض في هذا المطلب أهم الدراسات التي تناولت موضوع التحفيز.

1- دراسة غازي حسن عودة الحلابية تحت عنوان أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى"، 2013. هدفت هذه الدراسة إلى:

- ✓ تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.
- ✓ التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.
- ✓ تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.
- ✓ الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وفقاً للمتغيرات الديمغرافية.

قد خلصت الدراسة إلى ما يلي

- ✓ تبين أن بعض الحوافز الاجتماعية هو الأكثر استخداماً ودراسة ومعرفة من قبل موظفي أمانة عمان الكبرى وذلك لحيازته على الرتبة الأولى ثم يليه الحوافز المعنوية.
- ✓ تبين أن بعد الحوافز المادية هو الأقل استخداماً ودراسة ومعرفة من قبل موظفي أمانة عمان الكبرى وذلك لحيازته على الرتبة الأخيرة.
- ✓ تبين أن الحوافز المادية تؤثر على الأداء بنسبة 37% أما الحوافز المعنوية تؤثر على الأداء بنسبة 57% أما الحوافز الاجتماعية فتؤثر بنسبة 59%.

2- دراسة أبو شرح بعنوان: "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت إلى النتائج ما يلي:

- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين.

3- دراسة العكش بعنوان: "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.

اذ هدفت الى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، والذي اعتمد على جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة دراسة.

وكان من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة، هو وجود أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، كما توصلت الى أن نظام المكافآت غير فاعل ومدني، ومعظم الموظفين ليس لديهم علم بنظام منح المكافآت، كذلك توصلت الى أن الادارات العليا في الوزارات لا تربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول تحسين الأداء

تمثلت أهم الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع دراستنا في:

1- دراسة ريم بنت عمر الشريف، بعنوان " دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي "، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2013.

هدفت الدراسة إلى:

- دراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة التطوير في المؤسسة محل الدراسة، مع توضيح مستوى تركيز إدارة التطوير على تحسين أداء العاملين.
- شرح طبيعة العلاقة بين إدارة التطوير والإدارات الأخرى داخل الجامعة.
- إدراك دور الإدارة العليا في مواكبة التطورات، معرفة التحديات التي قد تواجه عملية التطوير وكيفية التعامل معها.

النتائج المتوصل إليها:

- خلصت الدراسة إلى أن للتطوير اثر كبيراً على أداء العاملين في كل إدارة.
- توصلت الدراسة إلى قيام الإدارة العليا في كل جهة بتطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري.
- وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير وتقديم الإدارة العديد من الأنشطة في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة.
- خلصت الدراسة إلى عدم توفير المواد العلمية والحالات الدراسية في مجال التطوير الإداري للعاملين، عدم وجود مشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التطوير.

- عدم وجود متابعة وعناية بالمعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة في الجامعة.

بناء على النتائج المتوصل إليها تم التوصل إلى بعض التوصيات من طرف الباحثة متمثلة في ما يلي:

- يجب على ادارة التطوير الإداري توفير المواد العلمية والحالات الدراسية المتعلقة بالتطوير في المكتبة لتسهيل الرجوع إليها وقت الحاجة مما يساعد في توعية وتنمية قدرات ومهارات العاملين وتحسين أدائهم.
- يجب أن تتعاون ادارة التطوير مع الإدارات العليا في التغلب على التحديات التي تعيق مسار التطوير الإداري. - توعية الإدارة العليا في كل جهة بأهمية مشاركة العاملين عند الرغبة بإحداث تغيير من اجل كسب ثقتهم.

- وجود متابعة مستمرة من قبل ادارة التطوير الإداري لأداء العاملين وذلك لمساعدتهم في التغلب على المعوقات التي قد تواجههم.

2- دراسة بوقطب محمود، بعنوان " التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين "، كلية الإدارة، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة آثار الثقافة التنظيمية وأساليب القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في عينات من مديري هونغ كونغ وأستراليا، تم العثور على فروق ذات دلالة إحصائية بين العينتين لمقاييس الثقافات التنظيمية المبتكرة والداعمة، والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مع العينة الأسترالية، كما تم فحص الفروق بين الشرق والغرب في محددات تصور المدير لمستوى الرضا الوظيفي والالتزام، تم اختيار المتغيرات التنظيمية للقيادة والثقافة التنظيمية كمحدد لهذه الدراسة. تم استخدام مدرء من هونغ كونغ وأستراليا في هذه الدراسة لتمثيل هذا الانقسام بين الشرق والغرب. تستند هذه الدراسة إلى افتراض أن الاختلافات في الخصائص الوطنية مثل المسافة والقوة والجماعية والتوجه نحو المخاطر راسخة بين الشرق والغرب، تم التحقيق أيضًا في تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية مثل العمر ومستوى التعليم والجنس والحيازة، لأنه من المعقول أن تأثير القيم الكونفوشيوسية في الشرق قد ينتج أنماطًا مختلفة من العلاقات عن الغرب.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه المداخلة هي:

- أن المديرين الأستراليين سجلوا درجات أعلى في مقاييس الثقافة المبتكرة والداعمة ، وعلى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وهذا يتفق مع الدراسات التي أظهرت أن هناك علاقة إيجابية قوية بين التمكين والرضا الوظيفي والالتزام، ولم يتم العثور على فرق كبير بين هاتين العينتين في الثقافة التنظيمية البيروقراطية أو في الاعتبار والبدء في أنماط القيادة الهيكلية، وبالتالي يتم قبول H2 ورفض

H1؛

- وملكية الأسرة في الشركات الصينية من شأنه أن يوفر ثقافة بيروقراطية أقوى ويبدأ أسلوب القيادة الهيكلية في المنظمة، ويمكن تفسير النتائج إذا كانت هناك نسبة عالية من المديرين في العينة الذين كانوا يعملون في الشركات متعددة الجنسيات وليس الشركات المملوكة للعائلة؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العينتين في تأثير المتغيرات الديمغرافية العمر والجنس والحيارة ومستويات الالتزام التنظيمي، ومع ذلك تم العثور على اختلافات في آثار الجنس والعمر على الرضا الوظيفي، ووجد أن للعمر تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي في عينة هونج كونج أكثر من العينة الأسترالية.

3- دراسة فريد خميلي، بعنوان التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014. تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على تدريب الموارد البشرية وبيان أهميته ومراحلها التي يمر بها، وإلقاء الضوء أيضا على الأداء وبيان أهمية قياسه والعوامل التي تؤثر عليه، ولا تتوقف الدراسة عند هذا الحد بل تحاول بيان أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة باستعمال الأدوات الإحصائية. وقد خلصت الدراسة إلى:

- أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين التدريب وأداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؛
- التدريب هو عملية تهدف إلى تحسين أداء الموارد البشرية وزيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة من خلال إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من خلال اكتساب المعلومات والمعارف والمهارات والخبرات حول العمل؛
- يعبر الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه؛
- من العوامل المؤثرة في الأداء: غياب الأهداف المحددة، عدم المشاركة في الإدارة، التسبب الإداري ومشكلات الرضا الوظيفي.

### المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

سيتم في هذا المطلب توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات صلة بالموضوع، حيث قمنا بإعداد جدول لتوضيح هذه المقارن.

جدول رقم 01-03: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
- دراسة غازي حسن عودة الحلابية	- يوجد تشابه في المتغير المستقل (التحفيز). - يوجد تشابه في المتغير التابع (تحسين أداء العاملين).	- يوجد اختلاف في قطاع الدراسة (دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى).
- دراسة أبو شرح	- يوجد تشابه في المتغير المستقل (التحفيز).	- اختلاف في المتغير التابع (مستوى الأداء الوظيفي). - يوجد اختلاف في قطاع الدراسة (شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين).
- دراسة العكش	- يوجد تشابه في المتغير المستقل (التحفيز). - يوجد تشابه في المتغير التابع (تحسين أداء العاملين).	يوجد اختلاف في قطاع الدراسة (وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة).
- دراسة ريم بنت عمر الشريف	- يوجد تشابه في المتغير التابع (تحسين الأداء الوظيفي).	- اختلاف في المتغير المستقل (دور إدارة التطوير الإداري). - يوجد اختلاف في قطاع الدراسة (جامعة الملك عبد العزيز).
- دراسة بوقطب محمود.	- يوجد تشابه في المتغير التابع (تحسين الأداء الوظيفي).	- اختلاف في المتغير المستقل (التكوين أثناء الخدمة).
- دراسة فريد خميلي.	- يوجد تشابه في المتغير التابع (أداء العاملين). - يوجد تشابه في المتغير المستقل (التدريب).	- يوجد اختلاف في قطاع الدراسة (دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة).

المصدر: من اعداد الطالب

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الدراسة الحالية اختلفت عن الدراسات السابقة من حيث الدور الذي يلعبه التحفيز في تحسين الأداء في المؤسسة الصناعية، في مختلف الدراسات السابقة لم تدرس في البلد الجزائر لأن الحوافز لا زالت غير معتمدة بعد من طرف المؤسسات الجزائرية، إذ حاولنا في بحثنا هذا معرفة أداء



الموظف ومختلف العوامل التي تؤثر فيه، فتوصلت هاته الدراسة إلى وجود دور للحوافز في تحسين الأداء في المؤسسة الصناعية لمختلف العناصر المادية والمعنوية التي تزيد من راحة الموظف.

## خلاصة الفصل.

في ضوء ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول أن التحفيز يعتبر من أكثر العمليات تأثيراً في تحسين أداء العاملين، حيث يكتسي أهمية كبيرة وبالغة في المؤسسة. فمن الواجب على المسؤولين والإداريين أخذه بعين الاعتبار في كل سياساتهم واستراتيجيتهم، تتمثل أهميته في تحريك الطاقات والقدرات الكامنة والرضا عن عمله مما يجعله مستقراً في وظيفته وبذله أقصى الجهود الممكنة. كما يساهم في تنمية روح الفريق والتعاون والتماسك والانسجام فيما بينهم والابتعاد عن الصراعات والنزاعات. كما يساعد التحفيز المؤسسة في زيادة الأرباح وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية ومواكبة التطورات الحاصلة وتخفيض التكاليف وتحقيق الفوز والتميز. وعليه يجب معرفة كل الاختلافات الفردية في الإدارة ومنح التحفيز والمكافآت مع ضمان الشفافية والموضوعية والعدالة، وبعد التعرف إلى التحفيز وأهميته في تحسين الأداء، سوف نتطرق في الفصل الموالي إلى تحليل ذلك على أرش الواقع من خلال دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة باتيميتال.

# الفصل الثاني

**تمهيد.**

بعد عرض مختلف الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة في الجانب النظري من خلال الفصل الأول، جاء هذا الفصل لإسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة لمؤسسة باتيميتال عين الدفلى بغرض الكشف ميدانيا عن مدى تأثير التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسة، هذا الفصل قمننا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

**المبحث الأول:** بطاقة تعريفية لمؤسسة باتيميتال عين الدفلى.

**المبحث الثاني:** منهجية الدراسة.

**المبحث الثالث:** تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.

**المبحث الأول : بطاقة تعريفية لمؤسسة باتيميتال عين الدفلى.**

تعتبر المؤسسة الاقتصادية BATIMITAL رائدة في المجال الاقتصادي الجزائري، من حيث إنجازاتها وقدم نشأتها وتعدد فروعها، وتعد مؤسسة BATICIC هياكل غرب وحدة عين الدفلى أحد فروعها الهامة. وستتناول في هذا المبحث الى التعريف بمؤسسة BATIMITAL اين تمت الدراسة الميدانية.

**المطلب الأول: بطاقة فنية للمؤسسة الاقتصادية BATIMITAL.****1- تقديم المؤسسة****1-1 نشأة المؤسسة**

أسست في الجزائر سنة 1902، ANDRE DURA FOURG هي مؤسسة نابغة من ورشات أندري ديرا فو وهي تختص في صناعة البناءات الحديدية، وبعد الاستقلال في سنة 1963، صارت تسمى SN-METAL وفي سنة

1983 أصبحت تسمى باسم BATIMETAL وذلك حسب اقتصاديات البلاد.

وقد نتجت المؤسسة العمومية الاقتصادية BATICIC عن إعادة هيكلة مؤسسة BATIMETAL وهي واحدة من فروعها السبعة، وهي شركة ذات أسهم برأس مال قدره 185800000.00 دج متخصصة في مجال البناءات المعدنية المصنعة، الصناعات النحاسية والتركيب<sup>1</sup>.

ارتأينا تقديم الوحدة الواقعة بعين الدفلى التي تتربع على أكثر من 14 هكتار والتي أسست سنة 1997 وهي تضم حاليا 290 عامل ينقسمون كما يلي: إطارات = 38 عامل؛ تحكم و إشراف = 86 عامل؛ أعوان تنفيذ = 166 عامل.

**1-2 تعريف المؤسسة الاقتصادية BATICIC وحدة عين الدفلى**

هي مؤسسة متخصصة في تصميم، تطوير، صناعة والتركيب في الموقع، وبيع أشغال البناءات والهياكل المعدنية والنحاسية في مجال الهياكل المعدنية تقوم بصناعة بنايات ومرائب صناعية، بنايات وعمارات سكنية، منشآت تجارية، اجتماعية وتربوية، مرائب للاستعمال الفلاحي ومخازن، مخازن مبردة وفي مجال البناءات النحاسية التجهيزات الصناعية.

**2- النشأة والتاريخ**

عند تأسيسها سنة 1967، كانت الشركة الوطنية للحديد (SNMETAL) على رأس 8 وحدات مؤممة، كانت في السابق ممولة بالرأسمال الأجنبي ثلاثة منها تشكل اليوم رأسمال BATICIC (ألا وهما<sup>2</sup>: معامل "ديرافور" للجزائر العاصمة وعنابة، إضافة إلى ش. و. ص. لوهران)

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

<sup>2</sup> انطلاقا من وثائق مقدمة من المؤسسة

وبين سنتي 1982 و1983 أعيدت هيكلة الشركة لتؤدي إلى ميلاد 5 مؤسسات وطنية وهي :

**ENCC** : لصناعة المعدات الصناعية الثقيلة.

**FERROVIAL** : لمعدات السكك الحديدية.

**ENF** : للمسابك الثقيلة والمسابك الحديدية.

**PROMETAL** : للأثاث المعدني، المدافئ، المطابخ والمواد المعدنية الملمعة والمطلية بالمعدن.

**BATIMETAL** : متخصصة في أشغال البناءات المعدنية الموجهة إلى المنشآت الجماعية والاجتماعية

(مواقف السيارات، مدارس، مراكز التخزين والتوزيع مستشفيات وغيرها).

ورثت شركة **BATIMITAL** كذلك مشاريع في طور الإنجاز، وكان عليها التكفل بإنتاج الإسناد المعدنية

الموجهة للبرامج الوطنية الخاصة بالتزويد بالتيار الكهربائي العالي المتوسط والمنخفض، إلى جانب مشروع

إنتاج الألواح المعدنية الأحادية والمزدوجة وكذلك وحدة تابعة للشركة السابقة **ONAMHYD** وفي 30

سبتمبر 1997، وفي إطار إعادة هيكلة ثانية للمؤسسات التابعة للمجمع العمومي **SIDMET**، تولدت شركة

**BATICIC** كشركة فرعية لمجمع باتيميتال وبذلك ورثت **BATICIC** وحدات إنتاج الهياكل المعدنية

والنحاسية، وأصبحت حاملة لـ "قلب الحرفة القاعدية" لباتيميتال.

يسير شركة باتسيك رئيس مدير عام (**PDG**)، مساعد من طرف هياكل مركزية وظيفية للتنشيط، التنسيق

والدعم.

تملك شركة **BATICIC** مقر اجتماعي ووحدتين إنتاجيتين (وحدة وهران ووحدة عين الدفلى)، كما لديها

إمكانيات مادية وبشرية هامة.

ولقد اكتسبت شركة **BATICIC** خبرة غنية ولباقة تمكنها من الأخذ على عاتقها الدراسات، الإنتاج والتركيب

في الموقع لكل منتج يدخل في مجال الهياكل المعدنية والنحاسية.

يقع مقرها الاجتماعي ( المديرية العامة ) بعين الدفلى، والتي كانت المديرية العامة للمؤسسة الأم، وتتربع على

مساحة قدرها 145.916 متر مربع، وتقع مؤسسة **BATICIC OUEST** بالمنطقة الصناعية لولاية عين

الدفلى، بلدية عين الدفلى، حوالي 130 كلم غرب العاصمة، يحدها من الشمال السكة الحديدية، ومن الجنوب

الطريق الوطني رقم (04) ومن الشرق والغرب المنطقة الصناعية بما فيها شركة **SIM** الشركة الوطنية للقمح.

و تبعا لسياسة إعادة الهيكلة التي إعتمدها المؤسسة الأم بتاريخ 01/ 01/ 2001 تم تجميع الوحدات كالتالي:

**BATICIC OUEST** : وحدة عين الدفلى + وحدة وهران وسميت بـ :

ولمؤسسة **BATICIC OUEST** عين الدفلى مؤهلات بشرية تتمثل في كفاءات مهنية كبيرة وذلك في

إختصاصات متنوعة:

- مهندسي دولة .
- تقني سامي .
- كفاءة مهنية .

## ■ عامل بسيط .

أما في ما يخص الإمكانيات المالية فتمتع المؤسسة ،بصحة مالية جيدة وذلك بحكم ما تستحوذ من أصول. حيث رأسمالها كما سبق القول يقدر بـ 185800000.00 دج، يحتوي على كل الوسائل: إنتاج الهيكل المعدني لمجمع ومداخل كبيرة مما تنجزه من مشاريع ضخمة المتمثلة في البناءات الحديدية والنحاسية.

ومن بين أهم المشاريع المنجزة للمؤسسة نجد ما يلي:

. قاعات متعددة الرياضات .

. مدرجات ملاعب كرة القدم .

. عمارات إدارية مختلفة الانواع .

. حظائر السيارات منها : حظيرة أول ماي وميناء الجزائر العاصمة وتافورة .

. مركز فاتيا للسيارات الخاصة بتيبارة .

. ورشات الإسمنت بتبسة وشلف .

. مركز صيانة الطائرات الخاص بالخطوط الجوية الجزائرية .

. مركب مصنع الحليب بعريب بعين الدفلى .

. عدد من العمارات الإدارية ومتاجر كبيرة بروسيا .

. أغلب أسواق الفلاح والأروقة الجزائرية والمساحات الكبرى على مستوى التراب الوطني .

. مدرجات ممر الراجلين .

ساهمت BATICIC OUEST بقسط كبير في تمهين وتكوين اليد العاملة .

بالإضافة إلى ذلك إعتد نشاط المؤسسة في مجال الإنجاز على مايلي :

السعة السنوية للمواد الأولية:

- هياكل حديدية: 600 طن .

- النحاس: 250 طن .

- النجارة الحديدية: 200 طن .

ومن بين أهم زبائن الوحدة بعين الدفلى نذكر: سوناطراك، نפטال، وزارة الدفاع الوطني، سونلغاز، أسميدال، المديرية العامة للأمن الوطني، مديريةية الشباب والرياضة، بالإضافة إلى زبائن آخرين كالمقاولين و البلديات الخ.....

## 3- أهداف المؤسسة.

إن مؤسسة " BATICIC " تعمل وفق إطار منظم وإستراتيجية مدروسة بدقة ولهذه المؤسسة عدة أهداف تسعى لتحقيقها ، تتجلى في :

. كسب أكبر حصة سوقية بين المتنافسين لها حيث أن المؤسسة تشهد منافسة قوية .

- . الزيادة في مبيعات المؤسسة وهو الهدف الأساسي لأي مؤسسة و ذلك لتحقيق أكبر ربح ممكن .
- . تصدير المنتجات إلى خارج الوطن وهو ما حققه فعلا باتجاه الإتحاد السوفيتي " سابقا" (مواقف للسيارات قاعدات متعددة الرياضات، أبهية شاملة، بنايات ذات طوابق.....إلخ) وكذلك إنجاز مركب محركات الديازال (ساقية سيدي يوسف) بتونس . تلبية حاجيات و رغبات المستهلكين، وهي مهمة كل مؤسسة .
- . تطوير صناعتها حيث أن المؤسسة اكتسبت ISO 9001 إصدار 2008 وهذا ما يدفعها لتطوير صناعتها .
- . العمل على إعطاء أحسن صورة لمنتجاتها .
- . تنمية النشاط السوقي .
- . تحقيق أكبر مردودية ممكنة.

#### 4- مهام المؤسسة

يمكن تمثيل أهم مهام مؤسسة " BATICIC " في الصناعة والتركيب من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 2-1: أهم مهام المؤسسة

المجال	المهام
الهيكل المعدنية	. بنايات ومرائب صناعية . . بنايات وعمارات سكنية . . منشآت تجارية ، اجتماعية و تربية . . مرائب للإستعمال الفلاحي و مخازن . . مخازن مبردة.
البناءات النحاسية	. كل أنواع المنتجات للبناءات النحاسية . . التجهيزات الصناعية .

المصدر: من اعداد الطالب انطلاقا من الوثائق المقدمة من المؤسسة

#### 5- أهمية المؤسسة على مستوى الإقتصاد الوطني

تلعب وحدة عين الدفلى "مؤسسة BATICIC" دورا بارزا في تدعيم وتحريك عجلة الإقتصاد الوطني ، فهي تحاول دائما تصوير المستقبل بهدف رسم الخطط التي يجب إتباعها وبالتالي تحفيز العمال لتنفيذ هذه الخطط المسطرة قصد تحقيق الهدف الذي تصبو إليه، ويتمثل هذا الهدف أساسا في تلبية حاجيات السوق الوطنية بصفة عامة وفي الأزمنة وبالكميات المحددة .

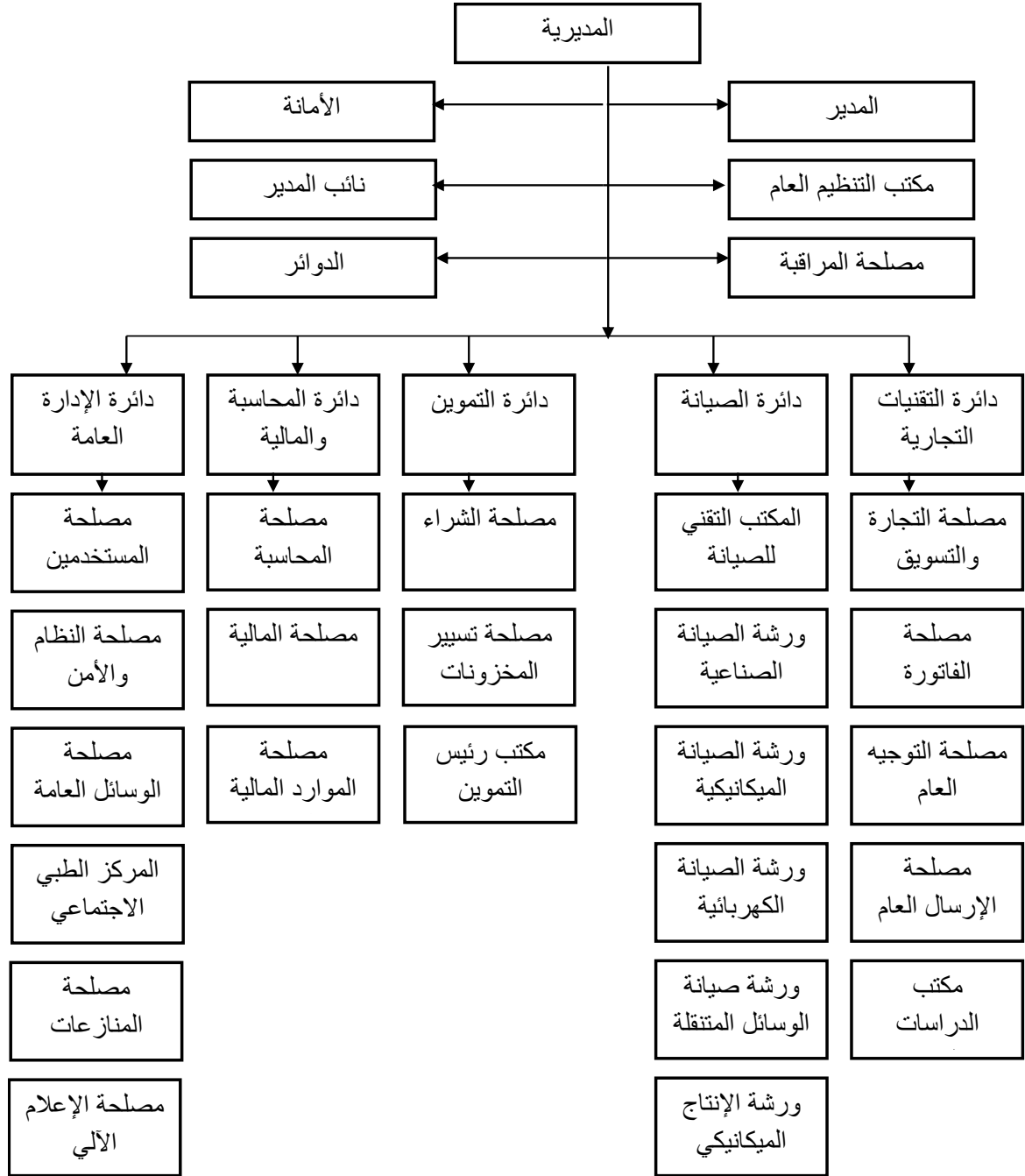
ولكي تتمكن من تحقيق أهدافها المرجوة يصبح من الضروري عليها بأن تقوم بمجموعة من الأدوار والمهام لدراسة إحتياجات السوق من مختلف السلع والبضائع، ثم تقوم بإعداد برنامج لانتاج هذه السلع و البضائع وفقا للإحتياجات المقدمة من طرف الزبائن.

**المطلب الثاني:** الهيكل التنظيمي و وظائف مؤسسة BATICIC ووحدة عين الدفلى

يمكن تلخيص الهيكل التنظيمي للمؤسسة قيد الدراسة من خلال الشكل الموالي:



الشكل 2-1: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: مصلحة تسيير المستخدمين لمؤسسة باتيميتال

من الشكل يمكن ان نقول ان هسكل المؤسسة يضم كل من:

**المدير:** يعتبر بمثابة الوصي على الوحدة كونه يشرف ويطل على جميع المشاريع والانجازات التي تقام داخل المؤسسة.

**الأمانة:** هي التي تؤمن على مصالح المدير، فعن طريقها يكون المدير نظيرا على عمل المؤسسة.

**نائب المدير:** هو الذي ينوب عن المدير في غيابه، مع قيام بزيارات على الدوائر.

**مكتب التنظيم العام:** يلعب دور المستقبل.

مصلحة المراقبة: مراقبة الإنتاج من حيث الجودة، وكذلك الإشراف على الورشات أثناء العمل من حيث التقنية.  
الدوائر: وهي تنقسم بدورها إلى ستة نذكر منها:

**1- دائرة الإنتاج:** يكمن دورها في إنتاج موارد مصنعة أي بمعنى تحويل المادة الأولية إلى مادة مصنعة وجاهزة ومن أهم انجازاتها: الهياكل المعدنية، أعمدة حديدية، أبواب نوافذ، سلالم، صناعة خزانات المياه بمختلف أنواعها والهياكل النحاسية. للقيام بهذه الانجازات لابد أتباع خطوات للحصول على إنتاج جديد والمتمثل في مصالح وورشات:

\*- مصلحة منهجية: وهي المشرفة على المنهجية المتبعة في الإنتاج.

- مصلحة التنظيم والتوجيه.

- يكمن دورها في استقبال المنهجية المتبعة في الإنتاج من مصلحة المنهجية

-تقوم بإصدار الأوامر والتوجيهات لمختلف ورشات الإنتاج فهب عميدة الإنتاج.

- وكذا تعمل على وضع تخطيط شامل وكامل للتراجع المتعلقة بالإنتاج.

\*- ورشات والهياكل المعدنية: وتضم كل من ورشة التقطيع والتجميع والتي تتم فيها قطع وجمع الحديد حسب

الاحتياجات ووضع هذه الهياكل يكون مرورا بالمرحل التالية: ثقب، تجميع، تلحيم، دهن

\*-ورشة التجارة الحديدية:تقوم بصنع النوافذ، الأبواب الحديدية، خزانات المياه.

**2- دائرة التقنيات التجارية:** وتنقسم بدورها إلى ستة مصالح:

أ-المصلحة التجارية التسويقية:

- المصلحة التجارية service commercial:

تقوم بعرض الإنتاج على الزبائن (بيع) أي تبنى ما تنتجه الوحدة على تركيبه إذا طلب الزبون وبدورها يكون العرض ينقسم إلى فرعين:

أما بيع منتج جاهز التركيب بعد أخذ الزبون المنتج الذي يحتاجه وبعد إنهاء العملية تتم مصلحة الفاتورات بها.

مصلحة التسويق service marketing ولديها عدة صلاحيات:

إبرام عقود بيع مع الموزعين أو الممونين.

التنسيق مع المصالح المالية كالبنوك.

دراسة الطلبيات ومطابقتها ما بين المنتج والمخزون.

التنسيق ما بين المصالح كمصلحة الإنتاج لزيادة المخزون وأسباب نقص المبيعات.

القيام بمراقبة المخزون من حيث الكمية والنوعية.

ب- مصلحة الإرسال: service expedition

تعمل على تخزين الموارد الجاهزة حتى تسلم لأصحابها المعنيين بها.

وضع مخطط الإرسال لكل المشاريع.

مراقبة الإنتاج المخزن لها.

هي وحدة خارج عملها "SERVICE ORDONNANCE;ENT GENERQL

ج- مصلحة التوجيه العام "

تخدم مصالح الزبائن وتقوم بانجاز المشاريع من بدايتها إلى نهايتها ويكون هذا الانجاز مرفق بطلب الإنجاز من مصلحة التوجيه العام.

د- مصلحة الدراسات التقنية :

هو مكتب خاص يهتم بدراسة المشاريع دراسة تقنية وتنقسم بدوره إلى ثلاثة فروع:

- فرع الملفات التقنية - فرع الرسم التخطيطي العام - فرع الهندسة المعمارية.

### 3- دائرة الصيانة:

تلعب دورا هاما في المؤسسة والمتمثل في تصليح الأجهزة الموجودة بورشات التصنيع ولحذا في أقسام الدوائر وبها عدة فروع منها: مكتب تقني للصيانة يقوم بالدراسة مع ضمان كامل المعلومات التقنية المتعلقة بوسائل الإنتاج.

ورشة الصيانة الصناعية وبها ورشتين:

ورشة الصيانة الميكانيكية.

ورشة الصيانة الكهربائية.

ورشة الصيانة للوسائل المتنقلة هي صيانة ميكانيكية للسيارات الخاصة بالمؤسسة

ورشة الإنتاج الميكانيكي تقوم بإنتاج الوسائل الميكانيكية كقطع الغيار سواء بطلبات الزبائن أو الوحدة.

محطة السوائل تقوم بتوفير المياه مع صيانة الأنابيب، وكذا استغلال الطاقة والمتمثلة في مختلف الغازات الكربونية والطبيعية مثل الأكسجين.

### 4- مصلحة التموين:

-التفكير في وضع سياسة الشراء الملائمة لنشاطات المؤسسة.

- تقديم ملفات التموين للوحدات.

- تسيير المخزونات.

- صيانة وتنمية أنظمة الإعلام الآلي المستعملة على مستوى الوحدات.

- القيام بعمليات حسابات الاستهلاك إعداد أسعار البيع.

### 5- إدارة المحاسبة المالية:

تتعلق هذه الإدارة بدائرة التقنيات التجارية أي بمصلحة التجارة وتليها مصلحة الفواتير حيث أن الزبون عند صنع فاتورة الطلبية من قبل مصلحة الفواتير يتوجه إلى فرع المحاسبة حتى يراقبوا فاتورته ثم يقوم بالدفع لدى المصلحة المالية وهي مركز التسيير المالي المحاسبي الذي يشرف على كل التعاملات المالية مع الهيئات والمصالح التالية:

أ- مصلحة المحاسبة:

لقد ظهرت المحاسبة لترتيب وتنظيم المعلومات المالية والاقتصادية والقانونية المؤثرة على الذمة المالية للفرد والمؤسسة وقد اتخذت عدة أنظمة منذ القديم حيث كانت تعتمد أساسا على القيد المزدوج وبعد الثورة الصناعية عرفت المحاسبة تطورا سريعا يتلاءم مع احتياجات الشركات الجديدة ومن بين أهم الأقسام الخاصة بها:

\* رئيس مصلحة المحاسبة:

معالجة الأعمال المحاسبية للمورد- تقديم الخلايا المحاسبية العامة-محاسبة عامة-محاسبة الزبون-محاسبة الأجر

\*المحاسب:

مكلف بمراقبة وثائق المحاسبة والكتابات المسجلة كالوثائق مثل: الفواتير طلب الشراء، وثيقة التسليم.

- استلام ومراقبة وثائق المحاسبة ( فواتير حالة الدفع ).
- مراقبة الأجر.
- مراقبة المدخولات المحلية ومراقبة مختلف الفواتير.
- التسجيل المحاسبي لمختلف العمليات الخاصة بالوحدة.
- برمجة عمليات في جهاز الكمبيوتر "LOGICIEL" وهذا الأخير يقوم بمعالجة المعطيات الخارجية بعمليات الوحدة.

- مصلحة المالية:

- تتعامل هذه المصلحة مع الوسط الخارجي للمؤسسة ويكون هذا التعامل أما نقدا أو عبارة عن صكوك بريدية.
- تحصيل مبالغ مالية من الزبائن وكذا دفع مستحق الموردين.
- تقوم بعمليات دفع الأجر ومستحقات العمال.
- ب- مصلحة الموارد المادية والبشرية:

تهتم بإحصاء جميع الممتلكات الاستشارية للمؤسسة من عتاد آلات إنتاجية ووسائل منتقلة.....الخ وكذا العمل على تصنيف هذه الممتلكات حسب: الحجم، النوع، مع تعيين موقع وجودها.

## 6- دائرة الإدارة العامة:

عملها عمل إداري متعلق بالأمور القانونية وينطبق من خمس مصالح والمركز الطبي الاجتماعي:

- مصلحة المستخدمين وبها ثلاثة فروع: المستخدمين، الاجتماعي والأجرة.
- مصلحة الوسائل العامة وبها فرعين: النقل، النظافة والخدمات.
- مصلحة الأمن - مصلحة المنازعات - المركز الطبي الاجتماعي.

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

خصص هذا المبحث لعرض طريقة الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة، سنتطرق في المطلب الأول إلى الطريقة المتبعة في انجاز الدراسة، أما المطلب الثاني تناولنا فيه الأدوات المستخدمة في الدراسة والقياس وأخيرا في المطلب الثالث سنقوم تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.

## المطلب الأول: الطريقة المتبعة في انجاز الدراسة.

من اجل الإجابة على إشكالية الدراسة، قمنا باختيار عينة من عمال مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى وذلك كعينة ممثلة لمجتمع الدراسة الكلي المتمثل في جميع عمال مختلف المؤسسات الاقتصادية في المؤسسة.

## أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة: يتألف مجتمع الدراسة من العمال الذين يعملون بمؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى وذلك لمعرفة مدى دور التحفيز في تحسين اداء الموظفين. ونظرا لصعوبة إجراء عملية مسح شامل لكل العمال، لجأنا إلى اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع الذي يمثل بدوره مجموعة من العمال في مؤسسة باتيميتال لدراستها.

2- عينة الدراسة: تم توزيع 50 استبانة وتمكنا من واسترجاع 50 استبانة.

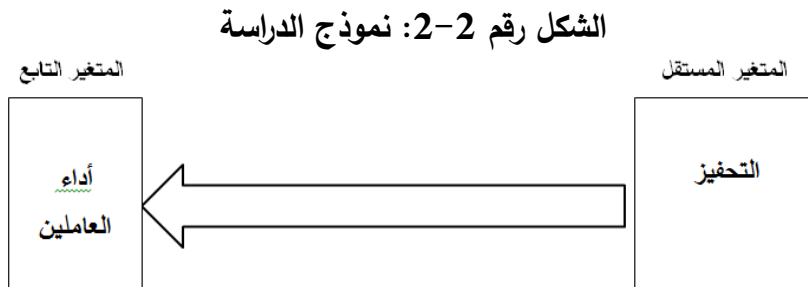
## جدول رقم 2-2: عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة

100 استبانة	الاستبانات الموزعة
50 استبانة	الاستبانات المسترجعة

المصدر : من اعداد الطالب

## ثانياً: متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: التحفيز هو المتغير المستقل أو المتغير في نموذج الدراسة.
  - المتغير التابع: يتمثل في أداء العاملين.
- يمكن تمثيل نموذج الدراسة في المخطط الموالي:



المصدر : من اعداد الطالب

## المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة والقياس

وتتمثل في:

## أولاً: أداة الدراسة (الاستبيان) أنظر الملحق رقم (01).

يعد الاستبيان من أهم أساليب جمع البيانات من مصادرها الأولية بحيث تصمم قائمة من الأسئلة لتوليد البيانات الضرورية للدراسة حيث تمكننا هذه البيانات من الوصول الى معرفة مختلف الآراء ومن ثم التوصل إلى النتائج.

1- مكونات أداة الدراسة: لقد تم تكوين الهيكل العام لأداة الدراسة (الاستبيان) على النحو التالي:

أ- الخطاب الموجه: وفيه تم مخاطبة أفراد العينة وطلب تعاونهم في الإجابة على فقرات الاستبيان، وقد تضمن عنوان المذكرة والجامعة المقدمة إليها، والتأكيد على سرية البيانات التي سيدلون بها واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

ب- البيانات التعريفية بالمبحوثين (أفراد العينة): وقد تم تحديدها بخمسة فقرات اشتملت الجوانب التالية: النوع الاجتماعي، السن، المؤهل التعليمي والأقدمية في العمل.

ت- فقرات الاستبيان: وقد تم التماس إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان من خلال الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي الذي يوضحه الجدول التالي:

## جدول رقم (2-3): سلم ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

## المصدر: من إعداد الطالب

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

✓ من 1 الى 1.80 غير موافق بشدة؛

✓ من 1.80 الى 2.60 غير موافق؛

✓ من 2.60 الى 3.40 محايد؛

✓ من 3.40 الى 4.20 موافق؛

✓ من 4.20 الى 5 موافق بشدة .

- وقد تم تقسيم أداة الدراسة إلى ثلاثة محاور أساسية:

المحور الأول: البيانات الشخصية.

المحور الثاني: أسئلة التحفيز.

المحور الثالث: أسئلة تحسين أداء العاملين.

**ثانياً: أداة القياس (برنامج الـ SPSS).**

قمنا بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصص جميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS: statistical package for social science) الإحصائي واستخدام الاختبارات المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الدراسة. لقد تم الاستفادة من البرنامج الإحصائي " SPSS ver 22 " (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية. **ثالثاً: صدق الاستبانة: أنظر الملحق رقم(02).**

بعد إعداد أداة الدراسة (الاستبيان) أردنا التحقق من صدقها وثباتها، ولأجل ذلك قمنا بعرضها على الأستاذة المشرفة للتحكيم، وذلك بهدف التأكد من صدق محتوى الفقرات المكونة للاستبيان، وقد أشارت بعد ذلك إلى مجموعة من الملاحظات والتي تم أخذها بعين الاعتبار. إضافة إلى ذلك قمنا أيضاً بدراسة ثبات الاستبيان من أجل التحقق من ثبات الفقرات المكونة لأداة الدراسة حيث تم حساب معامل الثبات ألفا كرومباخ (Alpha de Chronbach's) للاتساق الداخلي الذي يأخذ القيمة بين 0 و1 ويعبر عن نسبة أفراد العينة (العمال) الذين يعيدون نفس الإجابة إذا أعيد استجوابهم مرة ثانية في نفس الظروف.

**جدول رقم 2-4: معامل ألفا كرومباخ**

المجال	ألفا كرومباخ
22	0.867

**المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.**

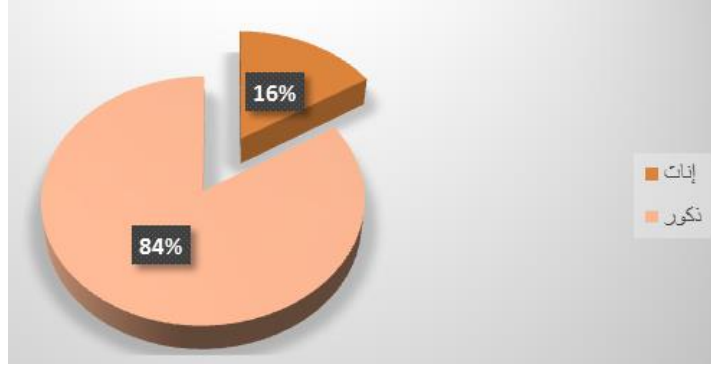
ومنه نقول ان فقرات الاستبانة تتسم بدرجة جيدة من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في عملية التحليل، حيث أن درجة الاتساق الداخلي في هذه الدراسة تقدر بـ: **0.867** أي بنسبة **86.7 %** وهي نسبة تقترب من الواحد. **المبحث الثالث: تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.**

بعد القيام بتوزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة واستطلاع رأيهم حول موضوع بحثنا الآن سوف نقوم بتحليل الفقرات المكونة للإستبيان والمتمثلة في البيانات الشخصية، الفقرات المتعلقة بالتحفيز، الفقرات المتعلقة بالأداء، ومن ثم عرض مفصل لنتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها بناء على مخرجات التحليل الإحصائي. **أولاً: تحليل البيانات الشخصية.**

لقد تم توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي حيث سوف نستهل تحليلنا لفقرات الاستبيان بتحليل البيانات الشخصية على اعتباره مقسماً إلى محاور وأولها هذه البيانات وفق ما يلي:

**1- النوع الاجتماعي:** من مجموع 50 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية.

## الشكل رقم 2-4: توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- نلاحظ من الجدول أن نسبة الذكور تقدر ب: 84 % من أفراد العينة وبتكرار قيمته 42، أما بالنسبة للإناث فقدرت النسبة المئوية ب: 16 % وبـ 08 تكرارات، أي أن نسبة الذكور كانت هي النسبة الأعلى، وهذا يرجع إلى طبيعة عمل المؤسسة.

2- السن: من مجموع 50 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية.

## جدول رقم 2-5: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

السن	التكرار المطلق	التكرار النسبي
من 20 إلى 30 سنة	15	30 %
من 31 إلى 40 سنة	25	50 %
من 41 إلى 50 سنة	08	16 %
أكثر من 50 سنة	02	04 %
المجموع	50	100%

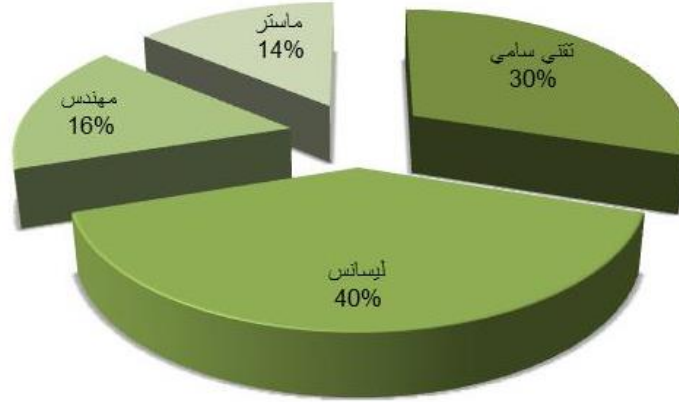
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- يتضح لنا من الجدول أن أفراد العينة يتراوح سنهم ما بين 31 سنة و40 سنة وهم يمثلون أعلى نسبة والتي قدرت ب: 50 % وبتكرار قيمته 50 مقارنة بالفئات العمرية الأخرى، لأن المؤسسة تحتاج إلى فئة الشباب أكثر.

3- المؤهل العلمي: من مجموع 50 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية.



## الشكل رقم 2-5: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

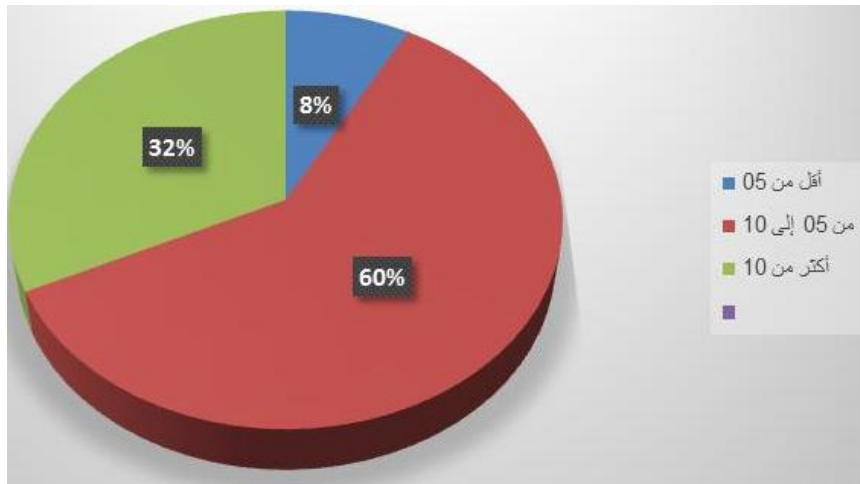


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بالمستوى التعليمي أن أعلى نسبة مئوية منه تمثلت في مستوى " ليسانس " على غرار المستويات التعليمية الأخرى والتي قدرت بـ: % 40 وبـ 20 تكرار، وهذا يدل على استثمار مؤسسة باتيميتال للكفاءات الجامعية.

4- سنوات الخبرة: من مجموع 50 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية.

## الشكل رقم 2-6: توزيع افراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بسنوات الخبرة أن أعلى نسبة مئوية منه تمثلت في سنوات الخبرة من 05 إلى 10 سنوات على غرار السنوات الأخرى والتي قدرت بـ: % 60 وبـ 30 تكرار.

## ثانيا: تقييم عينة الدراسة لعبارات التحفيز.

سنحاول دراسة آراء العمال حول مدى تأثير التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسة، وهذا من خلال بعدين، حيث احتوى كل يعد على ثمانية أسئلة ونقيس هنا التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من خلال 16 عبارة.

1- التحفيز المعنوي: الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة حول بعد التحفيز المعنوي.

## جدول رقم 2-6: تحليل عبارات التحفيز المعنوي.

المؤشر الاحصائي			المقياس					العبارة
اتجاه الاجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	5	4	3	2	1	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
موافق بشدة	4.28	0.834	46	42	6	6	-	سبق لك وأن تحصلت على فرصة الترقية.
موافق	4.14	0.729	30	58	8	4	-	يتم إشراكك في اتخاذ القرارات التي لها علاقة بوظيفتك.
موافق	4.22	0.737	38	48	12	2	-	تشجع المؤسسة الأفكار الجديدة والآراء الجديدة.
موافق	3.92	0.853	24	50	22	2	2	يسود محيط العمل في مؤسستك التعاون وروح الفريق الواحد.
موافق	4.04	0.903	32	48	14	4	2	توجد علاقات التقدير والاحترام أثناء العمل.
موافق	3.86	0.808	18	58	16	8	-	تهتم المؤسسة ببرامج الإنماء المهني (التكوين) لتطوير قدراتك.
موافق	3.66	0.772	10	54	28	8	-	يتم تقديم رسائل الشكر ومنح شهادات التقدير من قبل المدراء والرؤساء عند أداء عملك بكفاءة
موافق	3.75	0.985	30	40	14	10	6	توفر لك المؤسسة كل متطلبات العمل.
موافق	3.98	0.731	التحفيز المعنوي					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن:
- بالنسبة للسؤال الأول تمثلت أعلى نسبة بـ: 42 % وبتكرار 21 لموافق بشدة" على غرار الاختبارات المتبقية الأخرى وتمثل الوسط الحسابي بـ: 4.28 يقع ضمن الفئة الخامسة لسلم التقييم المتمثلة في [4.20 - 5].

**السؤال رقم (02):** وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة "موافق" كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 58 % من مجموع العينة ككل وتكرر قدره 29 وبوسط حسابي 4.14 يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم التقييم المتمثلة في [4.20 – 3.40].

**السؤال رقم (03):** معظم الإجابات كانت الإجابة بـ: "موافق بشدة" بنسبة قدرها 48 % وتكرر 24 وبوسط حسابي 4.22 .

**السؤال رقم (04):** نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 50 % وتكرر قيمته 25 ووسط حسابي قدره 3.92.

**السؤال رقم (05):** نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 48 % وتكرر قيمته 24 ووسط حسابي قدره 4.04.

**السؤال رقم (06):** نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 58 % وتكرر قيمته 26 ووسط حسابي قدره 3.86.

**السؤال رقم (07):** نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 54 % وتكرر قيمته 27 ووسط حسابي قدره 3.66.

**السؤال رقم (08):** نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 40 % وتكرر قيمته 20 ووسط حسابي قدره 3.75.

• أما المجال الكلي للتحفيز المعنوي متوسطه الحسابي يساوي 3.98 ضمن الفئة الرابعة حسب سلم التقييم المتمثلة في [4.20 – 3.40] وبانحراف معياري إجمالي 0.731 وهي نسبة مقبولة، وهذا يدل على عدم التشتت في إجابات عينة الدراسة هذا معناه أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على جودة هذا المؤشر.

**2- التحفيز المادي:** الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة حول التحفيز المادي.

جدول رقم 2-7: تحليل عبارات التحفيز المادي.

المؤشر الاحصائي			المقياس					العبارة
اتجاه الاجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	5	4	3	2	1	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
موافق	3.76	0.916	16	56	20	4	4	تمنح المؤسسة حوافز مادية بشكل دوري للعاملين.
غير موافق	2.72	1.230	10	18	22	34	16	تحصلت على ترقية أثناء عملك بالمؤسسة.
موافق	3.48	0.953	10	48	24	16	2	أجرك الذي تتقاضاه يغطي حاجاتك الأساسية.

موافق	3.00	1.340	16	24	20	24	16	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل.
موافق	3.76	0.981	22	46	20	10	2	تشجعك الحوافز المادية على بذل مزيد من العمل للحصول عليها.
موافق	3.42	1,090	8	54	20	8	10	أنت راض عن التعويضات التي تحصل عليها سنويا من أجر وعلاوات وغيرها.
موافق	3.64	1.083	16	54	16	6	8	أجرك الحالي يحفزك للعمل، بالمقارنة مع الأفراد الذين يشغلون وظائف مشابهة في مؤسسات أخرى.
موافق	3.69	1.068	18	50	12	10	10	توفر مؤسستك كل الوسائل المهمة والكافية للقيام بعملك.
موافق	3.43	1.082	التحفيز المادي					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن:
- بالنسبة للسؤال رقم (01) تمثلت أعلى نسبة بـ: 56 % وبتكرار 28 " لموافق " على غرار الاختبارات المتبقية الأخرى وتمثل الوسط الحسابي بـ: 3.76 يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم التقييم المتمثلة في [3.40 - 4.20] وبإنحراف معياري قدره 0.916.
- السؤال رقم (02): وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة "غير موافق" كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 34 % من مجموع العينة ككل وتكرر قدره 17 وبوسط حسابي 2.72 يقع ضمن الفئة الثانية لسلم التقييم المتمثلة في [3.40 - 3.60]، وبإنحراف معياري قدره 1.230.
- السؤال رقم (03): معظم الإجابات كانت الإيجابية بـ: "موافق" بنسبة قدرها 48 % وبتكرار 24 وبوسط حسابي 3.48 وبإنحراف معياري قدره 0.953.
- السؤال رقم (04): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة جاءت متساوية بين: " موافق " و " غير موافق " وتمثلت النسبة بـ: 24 % وبتكرار قيمته 12 ووسط حسابي قدره 3.00 وبإنحراف معياري قدره 1.340.
- السؤال رقم (05): وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة "موافق" كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 46 % من مجموع العينة ككل وتكرر قدره 23 وبوسط حسابي 3.76 وبإنحراف معياري قدره 0.981.

**السؤال رقم (06):** معظم الإجابات كانت الإجابة ب: "موافق" بنسبة قدرها 54 % وبتكرار 27 وبوسط حسابي 3.42 وبانحراف معياري قدره 1.090.

**السؤال رقم (07):** نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة ب: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى ب: 54 % وبتكرار قيمته 27 و وسط حسابي قدره 3.64 وبانحراف معياري قدره 1.083.

**السؤال رقم (08):** نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة ب: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى ب: 50 % وبتكرار قيمته 25 و وسط حسابي قدره 3.69 وبانحراف معياري قدره 1.068.

• أما المجال الكلي التحفيز المادي متوسطه الحسابي يساوي 3.43 ضمن الفئة الثالثة حسب سلم التقييم المتمثلة في [2.60 – 3.40] وبانحراف معياري إجمالي 1.082 وهي نسبة مقبولة، وهذا يدل على وجود بعض التشتت في إجابات عينة الدراسة.

**ثالثا: تحسين أداء العاملين:** الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة حول تحسين أداء العاملين.

**جدول رقم 2-8:** تحليل عبارات تحسين أداء العاملين.

المؤشر الاحصائي			المقياس					العبارة
اتجاه الاجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	5	4	3	2	1	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
موافق بشدة	4.26	0.899	48	36	12	2	2	تهتم الإدارة برفع أداء العمال وقياس الأداء.
موافق	3.94	0.793	20	60	16	2	2	معايير تقييم الأداء واضحة داخل المؤسسة.
موافق	3.76	0.797	14	56	22	8	-	هناك مفهوم واضح للأداء داخل المؤسسة.
موافق	4.12	0.773	32	52	12	4	2	ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملية.
موافق	3.90	0.814	18	62	14	4	2	أهتم بالتنسيق مع الآخرين عند أداء واجباتي الوظيفية.
موافق	3.84	0.866	20	52	22	4	2	عدم الاهتمام بي يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائي.
موافق بشدة	4.22	0.932	48	34	10	8	-	أدى التحفيز إلى زيادة حيك للمؤسسة ولزملائي.
موافق	3.24	1.318	10	50	14	6	20	ساعدك التحفيز على تنفيذ

الأعمال بسهولة.								
محايد	3.28	1.196	14	32	36	4	14	أجد ان نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة.
موافق	3.48	0.953	48	24	16	2	10	أحرص على التقيد والالتزام بأنظمة العمل.
موافق	3.85	0.933	تحسين أداء العاملين					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن:

- بالنسبة للسؤال رقم (01) تمثلت أعلى نسبة بـ: 48 % وبتكرار 24 " لموافق بشدة " على غرار الاختبارات المتبقية الأخرى وتمثل الوسط الحسابي بـ: 4.26 يقع ضمن الفئة الخامسة لسلم التقييم المتمثلة في [4.20 - 5] وبإنحراف معياري قدره 0.899.

السؤال رقم (02): وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة " موافق " كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 68 % من مجموع العينة ككل وتكرر قدره 34 وبوسط حسابي 3.94 وبإنحراف معياري قدره 0.793.

السؤال رقم (03): معظم الإجابات كانت الإجابة بـ: " موافق " بنسبة قدرها 60 % وبتكرار 30 وبوسط حسابي 3.76 وبإنحراف معياري قدره 0.797.

السؤال رقم (04): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 56 % وبتكرار قيمته 28 و وسط حسابي قدره 4.12 وبإنحراف معياري قدره 0.773.

السؤال رقم (05): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 52 % وبتكرار قيمته 26 و وسط حسابي قدره 3.90 وبإنحراف معياري قدره 0.814.

السؤال رقم (06): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 62 % وبتكرار قيمته 31 و وسط حسابي قدره 3.84 وبإنحراف معياري قدره 0.866.

السؤال رقم (07): وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة "موافق" كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 52 % من مجموع العينة ككل وتكرر قدره 26 وبوسط حسابي 4.22 وبإنحراف معياري قدره 0.932.

السؤال رقم (08): معظم الإجابات كانت الإجابة بـ: "موافق بشدة" بنسبة قدرها 48 % وبتكرار 24 وبوسط حسابي 3.24 وبإنحراف معياري قدره 1.318.

السؤال رقم (09): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 50 % وبتكرار قيمته 25 و وسط حسابي قدره 3.28 وبإنحراف معياري قدره 1.196.

**السؤال رقم (10):** نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة ب: "محايد" كانت تمثل النسبة الأعلى ب: 36 % وبتكرار قيمته 18 و وسط حسابي قدره 3.48 وبإنحراف معياري قدره 0.953

• أما المجال الكلي لتحسين أداء العاملين متوسطه الحسابي يساوي 3.83 ضمن الفئة الرابعة حسب سلم التقييم المتمثلة في [3.40 – 4.20] وبإنحراف معياري إجمالي 0.933 وهي نسبة مقبولة، وهذا يدل على عدم التشتت في إجابات عينة الدراسة هذا معناه أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة.

#### رابعاً: إختبار فرضية الدراسة

والتي تتمثل في تحليل وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وتحسين أداء العاملين في مؤسسة باتيميتال عين الدفلى عند مستوى  $\alpha=0.05$ .

تتمثل متغيرات نموذج هذه الدراسة في المتغير المستقل المتمثل في التحفيز، والمتغير التابع المتمثل في تحسين أداء العاملين (أنظر الملحق رقم 03)، كالتالي:

وجاءت نتائج التحليل كما يوضحها الجدول الموالي:

**الجدول رقم 2-9: نتائج تأثير التحفيز وتحسين أداء العاملين.**

تحسين أداء العاملين							المتغير التابع	
مستوى الدلالة Sig.	قيمة فيشر F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	إختبار ستودنت t		معامل الانحدار	المتغير المستقل	
				Sig.	قيمة t			
*0.000	5.286	0.586	0.918	*0.000	3.824	17.445	a	التحفيز
				*0.000	1.653	0.325	B	

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة الإسمي 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

\* معامل الارتباط بين التحفيز وتحسين أداء العاملين = 0.918 وهو يدل على وجود ارتباط طردي قوي جدا بينهما، ( $\text{Sig.} = 0.000 < \alpha = 0.05$ )

\* معامل التحديد  $R^2=0.586$ ، والذي يعني ان 58.6 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) سببها المتغير الخاص بالنموذج (التحفيز) والنسبة المتبقية 41.4 % ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على تحسين أداء العاملين.

\*  $\text{sig}=0.000$ ،  $F=5.286$ ، وهذه القيمة أكثر من مستوى دلالة الإسمي 0.05، معناه دالة إحصائياً وبالتالي غير مقبولة وهذا يدل على عدم وجود تأثير وعلاقة معنوية بين التحفيز وتحسين أداء العاملين في مؤسسة باتيميتال.

\*  $a=17.445$ ، وإختبار ستيودنت  $t_a=3.824$  بإحتمال  $Sig = 0.000$  وهذه القيمة أقل من مستوى دلالة الإسمي  $0.05$ ، وهذا يدل على الثابت (معامل التوجيه) مقبول إحصائياً.

\*  $b=0.325$ ، إختبار ستيودنت  $t_b=1.653$  بإحتمال  $Sig = 0.000$  وهذا يدل على أن التحفيز يؤثر في تقدير قيمة تحسين أداء العاملين وبالتالي مقبول إحصائياً.

وبالتالي نستنتج أنه توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وتحسين أداء العاملين.



## خلاصة

تعرفنا من خلال هذا الفصل على متغيرات الدراسة والمتمثلة في التحفيز كمتغير مستقل وتحسين أداء العاملين كمتغير تابع، بالإضافة إلى مؤسسة باتيميتال التي تعتبر بمثابة المتغيرات التي توفر البيئة لدراسة الظاهرة. ثم تعرفنا على مجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها وأسلوب المعاينة المستخدم وكيفية توزيع الاستمارات التي كانت بطريقة ورقية، والتي تمخض عليها إجمالاً في نهاية المطاف (50) استبانة صالحة للتحليل والمناقشة. بعد ذلك قمنا في الجانب التحليلي بتصميم الاستبانة والأدوات التي اعتمدنا عليها والإجراءات المتبعة في إعداد بيانات الدراسة لتحليلها وتفسيرها معتمدين على البرنامج الإحصائي (SPSS) تم إدخال جميع البيانات واستخدام عديد الاختبارات الإحصائية التي ساعدتنا للوصول إلى نتائج تسمح لنا بتفسير الظاهرة، هذا وقمنا باختبار أداة الدراسة وذلك باختبار صدقها.

الخاتمة

إن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أحد الإدارات الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة سواء منها المؤسسة العامة أو الخاصة، حيث تهدف هذه المؤسسات إلى تحقيق نجاحها وتطورها واستمرارها، كما يعتبر العنصر البشري بدوره من أهم العوامل المحددة للكفاءة والإنتاجية كونه مورد إستراتيجي يؤدي استثماره بفعالية إلى تحسين أداء المؤسسات التي لا يمكنها تحقيق أهدافها المسطرة بمجرد استخدام الآلات والأجهزة ذات التكنولوجيا، إلا أن هذا العنصر البشري في حاجة إلى العناية والتحفيز الكافي لأجل استمراره وتحسين أدائه وعمله. وتعتبر التحفيزات الهادفة والفعالة التي تمنحها الإدارة للمورد البشري أداة مهمة للرفع من الأداء البشري وتشجيعه أكثر وتنمية مهاراته للقيام بمبادرات أكثر والمساهمة الفعالة من أجل أن تحقق المؤسسة هدفها المنشود. ونظراً للأهمية البالغة للتحفيز في المؤسسة، نجده محل دراسة وبحث على مر السنين. وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من النظريات التي اهتمت بالفرد في المؤسسة وكيفية تحفيزه من خلال إشباع حاجات ورغبات الفرد. ومن أجل معالجة إشكالية البحث والإجابة على التساؤلات المطروحة، عمدنا للاطلاع على الجوانب المحيطة بمتغيرات الدراسة، وتحديد بعد كل متغير، وذلك بتقديم المفاهيم النظرية حول المستجدات الجديدة في متغيرات دراستنا. ثم حددنا الإطار المفاهيمي لعناصر التحفيز وتحسين أداء العاملين، ثم تم عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة. ثم حددنا الطريقة وأدوات الدراسة التي تمثلت في إجراء استبانة الدراسة، وعديد الاختبارات الإحصائية للمساعدة في الوصول إلى نتائج تساعد على إسقاطها على الواقع. وفي الأخير وبعد جمع الاستبانات وتحليلها، قمنا باختبار صحة الفرضيات وعرض نتائج الدراسة.

### نتائج واختبار الفرضيات

من خلال ما تقدم في البحث استطعنا اختبار الفرضيات ويتضح على النحو التالي:  
 بالنسبة للفرضية الأولى: والتي تنص على أن أنواع التحفيز تتمثل في التحفيز المادي والمعنوي، فقد تم التأكد من صحتها، من خلال ما تم دراسته في الجانب النظري.  
 بالنسبة للفرضية الثانية: توجد هناك علاقة وأثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتحفيز على تحسين أداء العاملين في مؤسسة باتيميتال عين الدفلى، وذلك استناداً على النتائج المتوصل إليها من تحليل مخرجات برنامج SPSS.  
 حيث أثبتت نتائج الدراسة على وجود ارتباط موجب بين التحفيز على تحسين أداء العاملين بمؤسسة باتيميتال عين الدفلى. بالإضافة إلى وجود علاقة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 بين التحفيز على تحسين أداء العاملين من خلال اختبار فيشر.  
 مما سبق نستنتج أنه يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز على تحسين أداء العاملين بالنسبة لمؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى.

## نتائج الدراسة

بعد استعراضنا لمختلف جوانب الموضوع توصلنا إلى النتائج التالية:

### النتائج النظرية

من خلال الفصل النظري تمكنا من تلخيص مجموعة من النتائج، نذكر أهمها كالآتي:

- 1- يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها؛
- 2- التحفيز عملية معقدة ترتبط بدافعية الأفراد، لذلك نجدهم يختلفون من حيث ميولا قم وانجذاباهم النوع الحوافز؛
- 3- لا يمكن استعمال نفس الحوافز وتعميمها في جميع المؤسسات وذلك لأن عملية التحفيز تتأثر بعدة عوامل منها البيئة سواء الداخلية أو الخارجية، القيم، اتجاهات الأفراد والمجتمع؛
- 4- التحفيز محرك مهم لهمة الفرد وحثه على بذل أقصى مجهوداته وبالتالي تعديل سلوكياته؛

### نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من العمال لمؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى يمكن أن نصوغ أهم نتائج الدراسة الميدانية في النقاط التالية:

- 1- سيطرة جنس الذكور على الإناث، مما يعكس حاجة المؤسسة إلى الذكور بسبب طبيعة نشاط المؤسسة؛
- 2- غالبية العاملين في المؤسسة من فئة الشباب، بحكم طبيعة نشاط المؤسسة؛
- 3- وهذا يدل على استثمار المؤسسة للكفاءات الجامعية؛
- 4- وجود تأثير وعلاقة ذات دلالة احصائية بين للتحفيز على تحسين أداء العاملين بالنسبة لمؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى.

### توصيات الدراسة

تتمثل اهم توصيات الدراسة في:

- العمل على زيادة انتماء وولاء العمال من خلال تقديم التحفيز المادي والمعنوي، لكي يصل العامل لمرحلة الاهتمام بمصالح المؤسسة أكثر من مصالحه الشخصية؛
- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسات الاقتصادية؛
- الاهتمام بأساليب التحفيز الحديثة والتي تعتمد على منح مختلف حوافز الأداء؛
- الشفافية والموضوعية في تحديد معايير منح الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية؛
- يفضل ربط الحوافز المادية مباشرة بالمجهودات الفردية وليس الجماعية؛
- إجراء تربية وتنظيم ندوات علمية للتذكير بهذا المجال؛

### آفاق الدراسة

تمحور موضوع هذه الدراسة حول دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة باتيمييتال ولاية عين الدفلى، وأثناء دراستنا لهذا الموضوع تبادر إلى أذهاننا العديد من المواضيع التي يمكن أن تكون اتجاهات لبحوث مستقبلية، ونقترح المواضيع والبحوث التالية:

- 1- التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي؛
- 2- دور التحفيز في تحقيق الإبداع الإداري؛
- 3- أهمية الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين؛

المراجع

المراجع باللغة العربية.

أولاً: الكتب.

- 1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 05، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
- 2- السيد عليوة، تنمية مهارات مسئولى العاملين، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، الإسكندرية، 2001.
- 3- أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي، ط 02، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 4- بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من إستراتيجي، الطبعة الأولى، بيروت، دار النهضة العربية 2002.
- 5- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية 2، 2010.
- 6- جاد الله محمود فؤاد، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، مجلة التنمية الإدارية، العدد 56، 1997.
- 7- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 8- عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد، بيروت، لبنان، بدون طبعة، الدار الجامعية، 1989.
- 9- علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، الطبعة الأولى، دار المعارف، مصر، القاهرة، 1997.
- 10- عبد البارى ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية، القاهرة، 2003.
- 11- عبد العزيز حسن الله نياز، جودة الرعاية الصحية: الأسس النظرية والتطبيق العلمي، الرياض، السعودية، 2003.
- 12- علي السلمي، السلوك الانساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1999.
- 13- علاء فرحان طالب وآخرون، فلسفة التسويق الأخضر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 14- محمد فؤاد مهنا، سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها، الطبعة، مصر، القاهرة، 1987.
- 15- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1993.
- 16- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 17- صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، الجزائر، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982.
- 18- صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، طبعة الأولى، منشورات الجامعة المفتوحة، ليبيا، طرابلس، 1994.
- 19- نبيل أرسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، مصر، القاهرة، 1978.

ثانياً: رسائل الماجستير.

- 1- أمين عزري، أثر الحوافز المادية على رضا العمال، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة ورقلة، 2003/2002.
- 2- الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، جامعة قسنطينة، 2013/2012.

- 3- د. جوادي حمزة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2006/2005.
- 4- عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012/2011.

ثالثا: المجلات.

- 1- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 2009/07-2010، المنشورة بالموقع: <http://revue.ouargla.dz>، أطلع عليه يوم 2021/04/29، سا 22:00.
- 2- الإدارة العامة، مجلة علمية دورية، يصدرها معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

رابعا: الملتقيات.

- 1- الأخضر صباحي ومحمد سلامنة، مؤشرات القيادة الإدارية الناجحة، الملتقى العلمي الدولي حول: أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة بالمسيلة، يومي 11-10/11/2009.

خامسا: مواقع الأنترنت.

- 1- [www. hrdiscussion.com / hr49378.htm](http://www.hrdiscussion.com/hr49378.htm) يوم 04 أفريل 2018 على الساعة 22:00



الملاحق

الملحق رقم (01): إستمارة الإستمبيان.



جامعة الجبلاي بونعامة خميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إستمبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الأخ الكريم...الأخت الكريمة

في إطار التحضير لنيل مذكرة نهاية الدراسة للحصول على شهادة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية  
أضع بين أيديكم هذا الإستمبيان آملا في دعمكم من أجل إجراء الدراسة الميدانية لموضوع:

**دور التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة**

**حالة مؤسسة باتيميتال عين الدفلى**

وذلك بتفضلكم للإجابة على محتوى فقرات وأسئلة الاستبيان بكل دقة، شفافية وموضوعية، وأحيطكم علما بأن آراءكم ستعامل بالسرية التامة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.  
شكرا لكم ولإهتمامكم وكرم مساعدتكم، تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام والامتنان.

تحت إشراف:

الأستاذة: صدقاوي

إعداد الطالب:

\* لرجان عادل

السنة الجامعية 2022/2021

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (x) على الإجابة التي تراها مناسبة.

## معلومات عامة

### 1- المعلومات الشخصية

- النوع الإجتماعي: ذكر  أنثى
- السن: أقل من 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة  أكبر من 50 سنة
- المؤهل العلمي: تقني سامي  ليسانس  مهندس  ماستر
- أقدمية في العمل: أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

### المحور الاول : التحفيز.

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>التحفيز المعنوي</b>						
01	سبق لك وأن تحصلت على فرصة الترقية.					
02	يتم إشراكك في اتخاذ القرارات التي لها علاقة بوظيفتك.					
03	تشجع المؤسسة الأفكار الجديدة والآراء الجديدة.					
04	يسود محيط العمل في مؤسستك التعاون وروح الفريق الواحد.					
05	توجد علاقات التقدير والاحترام أثناء العمل.					
06	تهتم المؤسسة ببرامج الإنماء المهني (التكوين) لتطوير قدراتك.					
07	يتم تقديم رسائل الشكر ومنح شهادات التقدير من قبل المدراء والرؤساء عند أداء عملك بكفاءة .					
08	توفر لك المؤسسة كل متطلبات العمل.					

## الحوافز المادية

					09 تمنح المؤسسة حوافز مادية بشكل دوري للعاملين.
					10 تحصلت على ترقية أثناء عملك بالمؤسسة.
					11 أجرك الذي تتقاضاه يغطي حاجاتك الأساسية.
					12 الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل.
					13 تشجعك الحوافز المادية على بذل مزيد من العمل للحصول عليها.
					14 أنت راض عن التعويضات التي تحصل عليها سنويا من أجر وعلاوات وغيرها.
					15 أجرك الحالي يحفزك للعمل، بالمقارنة مع الأفراد الذين يشغلون وظائف مشابهة في مؤسسات أخرى.
					16 توفر مؤسستك كل الوسائل المهمة والكافية للقيام لعملك.

## المحور الثاني: أداء العاملين.

درجة الموافقة					العبارات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					17 تهتم الإدارة برفع أداء العمال وقياس الأداء.	
					18 يقوم بقياس الأداء وتقييمه أفراد ذوي كفاءة.	
					19 معايير تقييم الأداء واضحة داخل المؤسسة.	
					20 هناك مفهوم واضح للأداء داخل المؤسسة.	
					21 ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملية.	
					22 أهتم بالتنسيق مع الآخرين عند أداء واجباتي الوظيفية.	

					23	عدم الاهتمام بي يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائي.
					24	أدى التحفيز إلى زيادة حرك للمؤسسة ولزملائي.
					25	ساعدك التحفيز على تنفيذ الأعمال بسهولة.
					26	أجد ان نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة.
					27	أحرص على التقيد والالتزام بأنظمة العمل.

الملحق رقم (02): صدق و ثبات الإستبيان.

Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100
	Exclue <sup>a</sup>	0	00
	Total	50	100.0

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

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.867	50

الملحق رقم (03): معامل الارتباط ومعادلة الانحدار للتحفيز وتحسين أداء العاملين.

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

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

a. Variable dépendante : x  
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.918 <sup>a</sup>	.550	.586	7.568452

a. Prédicteurs : (Constante), y

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	66.962	1	66.962	5.286	.000 <sup>b</sup>
Résidus	589.785	47	14.826		
Total	692.982	48			

a. Variable dépendante : x

b. Prédicteurs : (Constante), y

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	17.445	3.824		3.824	.000
y	.325	.032	.306	1.653	.000

a. Variable dépendante : x