



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم المالية والمحاسبة

تخصص: مالية المؤسسة

تحت عنوان:

الحوافز المادية و المعنوية ودورها في تحسي الأداء الوظيفي للعاملين  
"دراسة حالة مصنع الاسمنت ببني صاف- عين تموشنت"

تحت اشراف:

د. حولية يحيى

من اعداد الطالبتين:

✓ برافع سهيلة

✓ شيخ حنان

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب	د. بوزيان الرحماني هاجر
مشرفا	جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب	د. حولية يحيى
ممتحنا	جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب	د. علي دحمان محمد

السنة الجامعية: 2021/2020

الأفقرين

الصفحة	المحتويات
	الشكر
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول و الأشكال
	فهرس الأشكال
	مقدمة عامة
أ	
<b>الفصل الأول: الحوافز المادية و المعنوية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي</b>	
3	المبحث الأول : الحوافز المادية و المعنوية
3	المطلب الأول : ماهية الحوافز
3	الفرع الأول: مفهوم ونشأة الحوافز
5	الفرع الثاني : أهمية الحوافز
6	الفرع الثالث : أنواع الحوافز
7	الفرع الرابع : أسس وضع نظام الحوافز فعال وخصائصه
12	المطلب الثاني : عموميات حول الأداء الوظيفي
12	الفرع الأول: مفهوم ومحددات الأداء الوظيفي
14	الفرع الثاني : أنواع الأداء وأهميته وأبعاده
17	الفرع الثالث : تقييم الأداء الوظيفي
25	المطلب الثالث : نظام الحوافز في مؤسسة وأثره على الأداء الوظيفي
25	الفرع الأول: عوامل نجاح وفشل نظام التحفيز الوظيفي
26	الفرع الثاني : أثر الحوافز في تحسين الأداء
32	الفرع الثالث : آليات التحفيز للمساعدة على تحسين الأداء .
36	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
36	المطلب الأول :الدراسات السابقة باللغة العربية
39	المطلب الثاني:الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
<b>الفصل الثاني : الجانب التطبيقي</b>	
43	المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة الإسمنت ببني صاف
43	المطلب الأول:نشأة و تعريف شركة الإسمنت ببني صاف
44	الفرع الأول : نشأة الشركة
45	الفرع الثاني : تعريف الشركة

45	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت بني صاف و أهدافها
51	الفرع الأول : الهيكل التنظيمي لشركة
53	الفرع الثاني: أهداف الشركة
53	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لمصنع الإسمنت بني صاف _ عين تموشنت
54	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
55	المطلب الثاني: دراسة بيانات الإستبيان وثباته
58	الفرع الأول : بيانات الإستبيان
55	الفرع الثاني: صدق الإستبيان
58	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
58	الفرع الأول: دراسة وتحليل الإستبيان
70	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الإحصائية
	خاتمة
	خاتمة عامة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

# قائمة الأشكال و الجداول

أولاً : قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
3	تعريف شركة الإسمنت	1
55	درجات سلم ليكارت الخماسي	2
56	معامل الارتباط بين كل عبارات المحور الأول	3
57	معامل الارتباط بين كل عبارات المحور الثاني	4
57	ثبات الإستبيان	5
58	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	6
60	توزيع أفراد العينة حسب العمر	7
61	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية	8
62	توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي	9
63	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	10
64	توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي	11
66	توزيع درجات سلم ليكارت الخماسي	12
67	تحليل عبارات المحور الأول	13
69	تحليل عبارات المحور الثاني	14
71	نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر المعنوية الكلية للنموذج الانحدار للفرضية.	15
72	نتائج الإنحدار الخطي البسيط للحوافز المادية و المعنوية على الأداء الوظيفي.	16

ثانيا: قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
10	مراحل تصميم نظام الحوافز	1
27	علاقة الحوافز و الأداء	2
29	الرضا الوظيفي	3
46	الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت	4
48	الهيكل التنظيمي لدائرة محاسبة و المالية	5
50	الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية	6
50	الهيكل التنظيمي لمصلحة التقنية	7
59	شكل توزيع أفراد العينة حسب الجنس بدائرة نسبية	8
59	شكل توزيع أفراد العينة حسب الجنس بأعمدة بيانية	9
60	شكل توزيع أفراد العينة حسب العمر	10
62	شكل توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية	11
63	شكل توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي	12
64	شكل توزيع أفراد العينة حسب السنوات الخبرة في العمل	13
65	شكل توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي	14

## الإهداء

الحمد لله الذي أنار دربنا توجهننا نحو الطريق السليم وجعلنا من المتقين ووقفنا لإتمام هذا العمل.

إلى الحب والإخلاص إلى من سهرت إلى قرّة عيني الى رفيقة دربي قبل أن تكون أمي إلى مرشدتي في الضرر ومشجعتي في الخير إلى أمي ثم أمي ثم أمي حفظها الله من كل أذى وأطال الله عمرها.

إلى أساس كياني إلى من أسند إليه ظهري ودعمني طيلة مشواري الدراسي إلى الحب والحنان إلى حبي وحياتي إلى الذي يسرني شابة ناشئة على حب الله ورسوله.

أبي الغالي وأمي الحنون حفظهما الله وأدخلهما فسيح جناته إلى رفيقة دربي في الدراسة وخاصة الغالية و العزيزة التي قامت بمجهود كبير طيلة هذا الإنجاز "سهيلة برافع"  
إلى الأستاذ المؤطر الذي ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع "يحيى حولية"

## حنان



## الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي ثمرة جهدي الى من قال فيهما عز وجل "....واخفض لهما جناح الذل من  
الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى من تاهت الحروف في وصفها، ويعجز القلم عن كتابة أي شيء عنها، وفي  
صلاتها كم أكثرت من الدعوات، والتي كانت سندا في حياتي وغمرتني بعطفها وهي  
التي مشت في عروق دمي، قلبي ينبض لها.

أمي الغالية أدام الله عليها الصحة ورعاها.

إلى أعظم رجل في الكون عاري من التواضع:أبي العزيز و الحنون الذي وقف معي  
في العسر و اليسر

الى أخي و رفيق دربي وهذه الحياة بدونكلا شيء معك أكون أنا وبدونك أكون مثل  
أي شيء، إلى صاحب القلب الطيب والنوايا الصادقة الى سندي في الحياة.

أخي علي

إلى الأخوات اللواتي لم تلدهم أمي... إلى من تحلو الاخاء وتميزوا بالعطاء و الوفاء  
الى ينابيع الصدق الصافي صديقاتي : حنان و حورية

إلى من يجمع بين سعادتي وحزني

إلى من لم أعرفهم ..... ولن يعرفوني

إلى من أتمنى أن أذكرهم .....إذا ذكروني

إلى من أتمنى أن تبقى صورهم .....في عيوني

الا من نسيهم قلبي ولم ينسأهم عقلي.

سهيلة

## الشكر و العرفان

أشكر الله العلي القدير الذي أنعم عليّ بنعمة العقل والدين. القائل في محكم التنزيل "وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ" سورة يوسف آية 76... صدق الله العظيم.

وقال رسول الله (صلي الله عليه وسلم): "من صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه" ... ( رواه أبو داوود . )

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات ... تتبعثر الأحرف وعبثاً أن يحاول تجميعها في سطور

سطوراً كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلاً من الذكريات وصور تجمعتنا برفاق كانوا إلى جانبنا.....

فواجب علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخطو خطوتنا الأولى في غمار الحياة

ونخص بالجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا و

وإلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا

إلى الأساتذة الكرام في كلية التربية و نخص بالذكر الأستاذ المؤطر الدكتور

" يحي حولية " الذي نقول له بشراك قول الرسول صلى الله عليه وسلم " ان

الحوت في البحر و الطير في السماء , لا يصلون على معلم الناس الخير" الذي

أنار سبيلنا بالمعلومات قيمة و النصائح العالية.

كما نشكر كل من ساعدنا على اتمام هذا البحث وقدم لنا يد العون وكان لهم

الفضل الكبير

أما الشكر الذي من النوع الخاص فنحن نتوجه بالشكر أيضا الى كل من لم يقف

الى جانبنا , و من وقف في طريقنا وعرقل مسيرة بحثنا , وزرع الشوك في

طريق بحثنا فلولا وجودهم لما احسنا بمتعة البحث , ولا حلاوة المنافسة

الاجابية و لولا هم لما وصلنا الى ما اليه فلهم منا كل الشكر .

## من سهيلة وحنان

# الفصل الأول

## الموافقز و الأداء الوظيفي

الفصل الأول

الأداء الوظيفي

## تمهيد:

يقاس نجاح أي منظمة بقدرتها على تحقيق المطلوب والمتوقع لمستوى أداء مهامهم الوظيفية ولذلك نجد أن المنظمات تركز جهودها على كيفية الحصول على الإنتاجية المرتفعة والأداء الفعال من خلال أساليب استقطاب والاختيار الفعالة، توجيه العاملين و التصميم الملائم للبرامج التكوينية والتدريبية وغيره برغم من أن هذه الأنشطة على درجة عالية من الأهمية إلا أنه من الصعب افتراض بأنها كافية لوحدها لتحقيق النتائج المرغوبة والمثلة اساسا في المستويات المرتفعة في أداء العاملين، فالمنظمة تستطيع استقطاب وتوظيف أفضل قدراتهم إلا ان ذلك لا يضمن الحصول على أداء مرض وفعال، لذلك أرادت المنظمة أن تدفع العاملين نحو زيادة الإنتاج وتعظيم مستوى الأداء وعلمها أن تفكر في نوعية الحوافز التي تناسب دوافعهم فقد تلجأ إلى مكافآت المالية و المادية كالأجور والعلاوات وغيرها وقد تلجأ إلى مكافآت التقدير المعنوي، كما قد يتم الجمع بين النوعين بنسب متفاوتة لتحقيق نظام التحفيز الأنسب، ذلك أن ضمان استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية يعتبر احد المهام الأساسية لأي مسؤول في المنظمة، وحتى يتحقق تحفيزهم بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المنظمة و أهدافهم الذاتية وقصد التعرف على الموضوع والإمام بمختلف جوانبه.



## المبحث الأول: الحوافز المادية والمعنوية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي

المطلب الأول : ماهية التحفيز

الفرع الأول : مفهوم التحفيز ونشأته

تستطيع أن تأخذ حصانك إلى الماء ، ولكنك لا تستطيع أن تجعله يشرب، هكذا قال القدماء . والقاعدة الإدارية هي أن السلطة وحدها لا تكفي لتحفيز العاملين على العمل ، ولكننا تباع الأصول المناسبة والقواعد السلوكية والإنسانية الصحيحة هي التي تجعل المدير قادرا على تحفيز مرؤوسيه ودفعهم برضاهم إلى العمل . (النصر، 2012، صفحة 149)

أولا : مفهوم الحوافز

للحوافز INCENTIVES تعاريف عديدة و نستعرض فيما يلي عددا منها :

إذ يرى عاطف محمد عبيد ( بأنها تشمل كل الأساليب المستخدمة لتحث العاملين على العمل ) وهي أيضا (كل الوسائل و العوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين و العمال على أداء واجباتهم بجد و إخلاص و تشجيعهم على بذل أكبر جهدا و عناية في أداء هذه الواجبات ومكافأتهم على كل ما يبذلونه فعلا من جهد زائد عن المعدل ، في مجال الإنتاج و الخدمات). وتعرف أيضا بأنها (العوامل التي تجعل الأفراد ينهفون بعملهم على نحو أفضل و يبذلون معه جهد أكبر مما يبذله غيرهم).

- يعرفها ديل بيتش (بأنها الرغبة الإنسانية في الإستجابة إلى متطلبات المنظمة أي تحقيق رسالتها أو أهدافها).

هذا ويمكن لنا أن نعرف الحوافز على أنها (عبارة على عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية و يحقق للعاملين حاجاتهم و دوافعهم المختلفة). (سنان، الصفحات 229-230)

و يعرف علي سلمي الحوافز : أنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني و تساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد.

و يعرفها أحمد ماهر : بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدر م للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز يسمى الحافز أو المكافأة و يحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة من خلال مدير إدارة

الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين قادرين على قياس أداء العاملين لديهم حيث يكون الحافز على قدرة الكفاءة في الأداء.

ثانيا : التطور التاريخي للتحفيز

مع بداية القرن الثامن عشر ، حين برزت حركة الإدارة العلمية ، بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم و دراستهم لموضوع التحفيز و يمكن التمييز بين ثلاث مراحل لتطور الفكر الإداري فيما يخص موضوع التحفيز كالاتي :

1- المرحلة التقليدية :

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة ، حيث تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية، لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، فمن وجهة نظر رائد النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر) أن الفرد بطبعه غير طموح و كسول ، إذ يسعى دائما إلى إشباع حاجاته المادية ، وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط و كذلك ركزت على مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي. (سليمان، 2011)

2- مدرسة العلاقات الإنسانية :

لقد أشير إلى وجهة النظر هذه المدرسة، فلقد أشير إلى أن المنظمة عبارة عن نظام كبير و معقد التكوين، يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهملها الجانب الإنساني ، وبالتالي فالمنظمة تعتبر وحدة اجتماعية فنية تم في داخلها التفاعل بين الجانب الإنساني و الجانب الفني ، وتنظر إلى الفرد على أنه يمتلك مشاعر و أحاسيس ، ويعمل في داخل الجماعات . (سليمان، 2011).

3- المرحلة الحديثة :

تمثل هذه المرحلة نظريات الإدارة الحديثة كنظرية الإدارة بالأهداف و نظرية النظم ، حيث حاولت هذه المرحلة تجنب أخطاء النظريات و المراحل السابقة مستفيدة بذلك من تجاربها، إذ تنظر هذه المرحلة إلى الجهاز الإداري في المنظمات على أنه نظام مفتوح وليس مغلق ، كما أشارت إليه المدارس التقليدية ، حيث دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المحققة، و نادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية

أومعنوية، حسب مستويات الأداء ، ويشترك العاملین مع الإدارة في وضع خطط الحوافز. (سليمان، 2011، صفحة 27).

### الفرع الثاني: أهمية الحوافز

تكمن أهمية الحوافز في مدى قدرتها على إثارة الحماس والرغبة في العمل لدى الفرد أي كان مجال عمله مما ينعكس ايجابيا على زيادة الإنتاجية و الأداء العام للمؤسسة .  
عموما يمكن حصر أهمية الحوافز فيما يلي :

- 1- المساهمة في إشباع العاملين ورفع روحهم المعنوية .
- 2- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها.
- 3- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين لما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
- 4- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.
- 5- المساهمة في تعزيز العاملين للأهداف المنظمة وسياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم.
- 6- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها.
- 7- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة على انجازه . ا. (المرعي، 2015، صفحة 153).

### الفرع الثالث: أنواع الحوافز

هناك العديد من أنواع الحوافز المستخدمة كما أن هناك طرقا عديدة لتصنيفها :  
أولا: الحوافز من حيث طبيعتها: وفقا لمعيار طبيعة الحافز تقسم الحوافز مادية وأخرى معنوية.

- **الحوافز المادية** : إذا كانت الحوافز المادية هي أقدم أنواع الحوافز، فما زالت لها أهميتها لحد الآن، وان كانت درجة هذه الأهمية تختلف من عامل إلى آخر، وتتعدد الحوافز المادية التي يمكن للمنظمات استعمالها، حيث نذكر من أشكالها ما يلي :  
✓ **الأجور**: فيعرف الأجر بأنه: "عبارة عن المقابل المادي للزمن الذي يكون فيه الفرد تحت تصرف المؤسسة، ويعكس مجهود العامل خلال العملية الإنتاجية كما يشير إلى: "المكافأة" التي يحصل عليها الفرد من المؤسسة، والتي تأخذ بعين الاعتبار عند تحديد

مبلغ التعويضات، خصائص الفرد، الأداء، القدرة المثبتة أو المتوقعة أو مجموع كل هذه المتغيرات" أي أن الأجور هي كل ما يدفع للفرد مقابل قيامه بعمله .

وهي تتكون من جزء ثابت يرتبط بموقع المنصب في التسلسل الهرمي، وجزء متغير يرتبط بتحقيق الأهداف، حيث تستهدف ضمان حصول العاملين على أجر عادل يتناسب مع أعباء وظائفهم. وسياسة الأجور هي نتيجة مزيج يعكس ثقافة المؤسسة التي تشجع وتكافئ السلوكيات المرغوبة خاصة الأداء الفردي، النتائج الجماعية المحققة، العمل الفردي أو الجماعي، تثمين الجهود والنتائج.

✓ **العلاوات** : تعتبر العلاوات بالمقام الأول وتشكل المكافآت العادلة بمثابة تشجيع

للعامل والمشجعة جزء من سياسة إدارة المؤسسة، وهي تقوم على أساس الأهداف التنفيذية وتتضمن المادية منها مثل: الأجر، المكملات المدفوعة الأجر، وغير المادية مثل الشكر والتقدير وهي ترتبط عموماً بتلقي التغذية العكسية عن العمل المنتج. ومن بين أنواع العلاوات (علاوة الكفاءة، علاوة الأقدمية، علاوة الإستثنائية).

• **الحوافز المعنوية**: وضعت فلسفة الحوافز المعنوية على أساس أن العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج بحكم أنه العنصر القادر على العطاء باستمرار وعلى التطور والإبداع أيضاً، وإشعار العاملين أنهم جزء من المنظمة التي يعملون بها ففي نجاحها وتطورها نجاح لهم وتحقيق أهدافهم ولتحقيق ذلك يجب معاملة هذا العنصر معاملة إنسانية، ومن أهم أنواع الحوافز المعنوية ما يلي:

✓ **الوظيفة الملائمة** : يقصد بذلك الملائمة وطبيعتها وأعبائها لقدرات وإمكانيات ومهارات ورغبات الفرد.

✓ **المشاركة في اتخاذ القرارات** : وهو أسلوب من أساليب التحفيز الذي اعتمده نظريات التحفيز الحديثة والتي ركزت على مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطة القرار، وميزة هذا الأسلوب هي استناده إلى مبدأ اللامركزية أي توزيع السلطة وليس حصرها.

✓ **الأمن والاستقرار في العمل** : فالعاملين في حاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من مخاطر والمداخيل الناتجة عنه .



- ✓ **نمط الإشراف:** الواجب الأساسي للمشرف هو التأكد من أن جميع العاملين في المنظمة قدموا أحسن ما يمكنهم تقديمه من الجهد والعمل وذلك من خلال الحث والتأثير على سلوكيات الجماعة وترغيبهم ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها.
- ✓ **التدريب:** ويعد التدريب ذا فاعلية للعاملين بالمنظمة وأداة للتحفيز إلا أنه يزيد من كفاءتهم ويفتح أمامهم فرص الترقية ويرفع معنوياتهم متى أحسوا بتقدمهم والتفاهم.
- ✓ **بيئة العمل المناسبة:** يقصد ببيئة العمل الظروف الفيزيائية (الطبيعية) المحيطة بالعامل أثناء تأدية مهام وظيفته، وتشمل نواحي متعددة مثل: الإضاءة، الضوضاء، الأتربة، درجة الحرارة، توفر المرافق العامة واتخاذ الاحتياطات لحماية العاملين من الأخطار (2019، صفحة 36).

#### الفرع الرابع: نظام الحوافز وفعاليتها

#### أولاً: المبادئ الأساسية لنظام الحوافز وخصائصه

1: المبادئ الأساسية لنظام الحوافز الجيد للحوافز تعتمد أنظمة الحوافز الفعالة والتي تحقق الأهداف من تصميمها على عدة مبادئ تتمثل فيما يلي:

- ✓ **الإعتمادية:** يشير هذا المبدأ إلى أن الحافز يجب أن يكون تابعا، أي معتمد على السلوك المرغوب فيه، إذ أن الناس ينشدون الخبرات المجزية لهم ويتجنبون الخبرات غير المجزية.
- ✓ **الوعي:** ينبغي أن يعرف العاملون السلوكيات الأدائية التي سيتم مكافأتهم عليها سواء من المنظمة بصفة عامة، أو من المشرف بصفة خاصة.
- ✓ **التوقيت:** يتحدد سلوك الأداء أثناء العمل بفترات قصيرة، فإذا قام المرؤوس اليوم بسلوك مطلوب وقدم له الحافز بعد سنة تلاشت الرابطة المطلوبة بين السلوك والحافز، وعليه فالحافز يتبع السلوك بسرعة، دون تأجيل أو تعطيل.
- ✓ **الحجم:** يوازي حجم الحافز المجهود والإنجاز الذي تم، وذلك نسبيا، بمعنى أن هناك تباينا بالضرورة وفقا للظروف، وللهيكل الوظيفي، وحجم الجهد ونوعيته، وطبيعة الأفراد والمنظمات ومكانها الجغرافي.
- ✓ **الثبات:** ضرورة أن يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت وبين الأفراد، وبعبارة أخرى ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء، وتقدم المكافأة على نفس

الأشياء، وعليه توحيد المعيار الحافزي من ناحية وتوحيد المقياس الحافزي من ناحية أخرى، مما يبعث في النفوس الطمأنينة، بسبب العدالة المتوفرة من الثبات.

✓ **السيطرة:** تحكم العامل في مكونات الأداء، وفي ظروف الأداء، والظروف الحياتية حتى يتم إرجاع النتائج إلى أدائه، ومن ثم يمكن مكافأته. (الحجازي، بدون سنة، الصفحات 213-214).

## 2: خصائص نظام الحوافز

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها:

- ✓ **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات و التصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل وتقديره وقياس أبعاده.
- ✓ **إمكانية التطبيق:** ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.
- ✓ **الوضوح والبساطة:** لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقية وحسابية.
- ✓ **التحفيز:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.
- ✓ **المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم وزيادة إقناعهم به والدافع عنه.
- ✓ **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
- ✓ **القبول:** يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.
- ✓ **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنوية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة.

✓ **المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام ألا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك.

✓ **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف. (أهمية وخصائص نظام الحوافز، 2014).

**ثانياً: مراحل تصميم نظام الحوافز وتقييمها:**

**أ: مراحل تصميم نظام الحوافز:**

● **مرحلة تحديد هدف النظام:** تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هذا النظام تعظيم الأرباح أو تخفيض التكاليف أو تشجيع الأفكار الجديدة أو غيرها من الأهداف. (ماهر، 2001، صفحة 256)

● **دراسة الأداء:** وتسمى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي وإن تحديد وتوصيف الأداء يستدعي ما يلي:  
- وجود وظائف ذات تصميم سليم وأن تكون الوظيفة واضحة ومفهومة المعالم وذات عمليات وتواج واضحة.

- وجود عدد سليم من العاملين وطرق عمل سليمة.

- وجود ظروف عمل ملائمة والذي تعني أن مكان العمل يسهل الأداء ولذلك من حيث التجهيزات والأدوات والإضاءة وغيرها.

● **تحديد ميزانية الحوافز:** ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ويمكن التفريق هنا بين نوعين من الميزانيات الحوافز وذلك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها:

✓ **ميزانية ثابتة:** وفيما يتحدد مبلغ ثابت ومعروف مسبقاً ، وه ي تتحدد وفقاً للخبرة السابقة للمؤسسة، وحجم ميزانية الأجور، ومدى كفاية الأجور .

✓ **ميزانية مرنة:** وفيها تكون الميزانية متغيرة وغير محددة سلفاً وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج وعلى هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير.

● **وضع إجراءات النظام:** وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة تتمثل في الشكل التالي :

مراحل تصميم نظام الحوافز

وضع إجراءات  
النظام

تحديد ميزانية

دراسة الأداء

تحديد الهدف

المصدر (النصر، 2012، صفحة 177)

- ب- تقييم نظام الحوافز : هناك ثلاثة مؤشرات رئيسية لتقديم نظام الحوافز، والتي يجب أن تحظى بالعناية الفائقة وأن تأخذ بعين الاعتبار قبل وبعد تطبيق هذا النظام ونذكر منها مايلي:
- ✓ مؤشر الأداء: يستخدم لتقييم أثر النظام على أداء العاملين، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى، فإنه بقدر ما كان نظام الحوافز المعتمد مؤشرا على الأفراد فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.
  - ✓ مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة: بقدر ما يتمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة أو تحقيق استقرار في تكلفتها فإن هذا النظام فعال ولئفاء.

✓ **رضا العاملين:** تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق أحد أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق منظم ومثالي بأسلوب علمي مادام غير مرغوب فيه من طرف العاملين، لذا لا بد من الإدارة أن تضمن توفر القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المؤسسة. (أحمد، 2014/2013)

## المطلب الثاني: عموميات حول الأداء الوظيفي

### الفرع الأول: مفهوم ومحددات الأداء الوظيفي

#### أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قياسه لعمله من حيث الكمية وجودة العمل المقدمة من طرفه، والأداء هو الجهد المبذول الذي يبذله كل عامل في المؤسسة. (وسيلة، 2004، صفحة 168)

ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع. (الهبتي، 2005، صفحة 199)

ويذهب البعض الآخر إلى تعريفه كما يلي: هو نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع. (الهبتي، 2005، صفحة 200)

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن عملية تقييم أداء العاملين يستهدف الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو مستوى أداء الفرد وسلوكه في العمل؟
  - هل أداء الفرد بهذا الشكل يعتبر نقطة قوة أو ضعف؟
  - هل تحتمل تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل؟
  - ما هي انعكاسات ذلك السلوك والأداء على فعالية المنظمة؟
- واعتماداً على ذلك فإن العملية تمثل أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعبر عن عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط القوة وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفعالية المنظمة لذا فإن العملية ليست غاية بحد ذاتها وإنما وسيلة للوصول إلى عدة غايات منها إدارة النظم وسياسات التوظيف، الأجور التدريب، الحوافز وغيرها من الأنشطة الجوهرية لإدارة الموارد البشرية.

وقد تعددت التعريفات لمفهوم الأداء و سوف نذكرها كما يلي:

الأداء هو تنفيذ أمر أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به. (بدويك، 1984،  
صفحة 166)

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة و هو  
يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين  
الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج. (حسن،  
2003)

الأداء هو قياس الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء  
العمليات الإنتاجية و العمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية  
الكمية والكيفية. (مزهودة، 2001، صفحة 86).

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام و الذي يشير إلى  
درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (سعيد، 2003، صفحة 219)  
و من هذا التعريف يمكننا القول أن الأداء ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد  
الفرد هي القدرات و إدراك الدور و القيام بالمهام.

و يلقي توماس جلبرت الضوء على الأداء إذ يري أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال  
في المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء هو التفاعل بين السلوك و الإنجاز، أي أنه مجموع  
السلوك و النتائج التي تحققت معا. (الباقي، 2005، صفحة 175)  
و يري علي سلمي أن الأداء هو الرغبة و القدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث  
أن هناك علاقة متلازمة و متبادلة بين الرغبة و القدرة في العمل و المستوى في الأداء. (الباقي،  
2005، صفحة 280)

تعريف توماس الأداء هو التفاعل بين السلوك و الإنجاز و أنه مجموع السلوك و النتائج حيث  
تكون هذه النتائج قابلة للقياس. (درة، 2003، صفحة 25)

- من خلال مجموع التعاريف يمكن القول أن الأداء هو ذلك النشاط و المهارة أو الجهد المبذول  
من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام المهام الوظيفية الموكلة له حيث  
يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة و فعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل  
المنظمة.

### ثانيا: محددات الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد و التي تبدأ بالقدرات، و إدراك الدور و المهام و يعني هذا أن الأداء هو موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد و القدرات و إدراك الدور الهام للفرد.

لهذا نجد أن محددات الأداء تتضح في: (حسن، 2003، الصفحات 210-216)

أ. **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته و ذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

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

ج. **إدراك الدور:** و يعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و الشعور بأهميته في أدائه.

و لتحقيق مستوي مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإنفاق في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة و يكون لديهم قدرات متفوقة و لكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهها في الطريق الصحيح و بنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير و يفهم عمله و لكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض و هناك احتمال أخير و هو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة و الفهم اللازم لكنه كسول و لا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا و بطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء و ضعيف في مكون آخر.

و من خلال هذا يمكننا القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله و ما يتمتع به من مهارات و معلومات و خبرات و مدى إدراكه لما يقوم به الفرد في المنظمة التي ينتمي إليها.

### الفرع الثاني : أنواع الأداء و أهميته و أبعاده

بعد التعرف على مفهوم الأداء و التطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء و أهميته بإضافة إلى أبعاده هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه و تقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية .



### أولاً : أنواع الأداء

يمكن تقييم الأنواع بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك فإن نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن تم يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر ، إضافة إلى معيار الشمولية. (عشي، 2002، الصفحات 05-06)

**1- حسب معيار المصدر:** وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي

**أ.الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء الوحدة أي أنه ينتج أساساً مما يلي :

✓ **الأداء البشري:** هو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادر على وضع القيمة وتحقيق الأفضلية من خلال تسيير مهاراتهم .

✓ **الأداء التقني:** الذي يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارات بشكل فعال.

✓ **الأداء المالي:** يكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة .

**ب. الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده ، فهذا النوع بصفة عامة يظهر من النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع السعر ، وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بإيجاب أو بالسلب وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا مهم إذ تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

**2- حسب معيار الشمولية:** وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي .

✓ **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر

و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كاستمرارية و الشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء في المؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية .

✓ **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم

بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف معيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة ، حيث



يمكن أن نقسم المعيار الوظيفي إلى أداء الوظيفة المالية ، أداء وظيفة الأفراد ، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق. (غنية، 2011، صفحة 51)

### ثانيا : أهمية الأداء

يمكن توضيح أهمية عملية التقييم الأداء على ثلاث مستويات هي المنظمة، المدير، الفرد، وهي كمايلي : (وسيلة، 2004، صفحة 170)

#### 1. على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد الشكاوي للعاملين اتجاه المنظمة .

- رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم و امكانياتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور.

- تقديم سياسات إدارة موارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسة.

- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

#### 2. على مستوى المدراء:

إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما تعتبر

عملية تتميز بطابع من التحدي الذي يدفع المدراء إلى تنمية مهاراتهم و امكانياتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم و موضوعي لأداء تابعيتهم ، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم و صعوباتهم.

فزيادة شعور العاملين بالعدالة و بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الإعتبار من قبل المؤسسة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية ، و يدفعهم إلى العمل بجدية و الإجتهد و الإخلاص ليتربوا فوزهم باحترام و تقدير رؤسائهم معنويا و مكافأتهم ماديا .

### ثالثا : أبعاد الأداء

تعني بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و يمكننا أن نميز ثلاث أبعاد للأداء و هذه الأبعاد يمكن تلخيصها فيمايلي :

1. كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2. **الجهد المبذول** : فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال ، فقد لا يهتم كثيرا وبسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته و جودة الجهد المبذول و يندرج تحت معيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس و التي تقيس درجة الإبداع و الابتكار في الأداء .
3. **نمط الأداء** : يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤذي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء الحركات و أنظمة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أودراسة. (سلطان، 2003، صفحة 220).

### الفرع الثالث: تقييم الأداء الوظيفي

من خلال مقدمتنا للمطلب وضحنا فيها أن الأداء كان من انشغالات الباحثين و المنشغلين به وكذا المدراء و مازال لحد الساعة، وغيرهم وهذا لما له من أهمية الإستراتيجية الذي يتسم بها في مجال تسيير الموارد البشرية.

وكانت الفروق بين الأفراد أمرا عاديا فإن الفروق بين أدائهم لمهامهم ووظائفهم يعتبر كذلك . فمن الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد الفردية بينهم ، فعند استلام الفرد لوظيفته لأول مرة يكون أدائه في المراحل الأولى ضعيفا مقارنة بزميل له في نفس عمل ولكن عمل لفترة طويلة واكتساب الخبرة و المهارات الازمة لأداء عمله.

ومن خلال هذه الفوارق و يجب التعرف على طريقة أداء العاملين و سلوكهم ، و تصرفاتهم أثناء القيام بعملهم و معرفة نتائج أعمالهم، مما يسمح من خلال كل هذا بتقييم أدائهم.

### أولاً: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

ومن اجل الإلمام بجميع عناصر عملية التقييم فإننا سوف نتطرق إلى مجموعة من التعريف : (تدوينة)

–تقييم الأداء هو“ وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى إنجازهم الأهداف المرجو بلوغها، إذا ان ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات ومهارات وقابليات الأفراد العاملين من ناحية وطبيعة الأداء ومعايير قياسه من ناحية أخرى”.

-تقييم الأداء هو وسيلة لتعريف الفرد بمستوى أدائه و لإقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه واتجاهاته، مهاراته، معرفته.

-تقييم أداء العاملين هو تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الخالية والمتوقعة كأساس التقويم أي ترتبط هذه الأنماط والمستويات وبالتالي التقييم يعد وسيلة للتحسين من خلال تعظيم نقاط القوة وتضييق أو محو نقاط الضعف.

-تقييم الأداء هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم أو المحتمل أن توكل إليهم في المستقبل، وكذلك سلوك وتصرفات العاملين في محيط العمل أو المتعلقة به وكذلك قدراتهم وإمكانيتهم الذاتية من خلال فترة زمنية محددة.

من خلال التعاريف السابقة نجد ان معظمها أجمعت على أن عملية التقييم تعد وسيلة للتحسين من خلال معرفة نقاط الضعف لدى العاملين والعمل على تصنيفها أو محوها.

وبالتالي يمكن القول بأن عملية قياس وتقييم الأداء هي :عملية إدارية تقوم بها جهة مختصة بشكل منظم ومستمر مبني على أسس ومعايير أداء معينة وينتج عنها قرارات وأحكام وتقييم نتائج أداء الموظف حاليا وكيف يمكن جعل أدائه لوظيفته بكفاءته أعلى في المستقبل، كما يحدد القدرات والمواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي.

**ثانيا : مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي:** يعتمد تطبيق تقييم الأداء الوظيفي في أي منشأة عمل على تنفيذ مجموعة من الخطوات، والتي تساعد على نجاح عملية تقييم الأداء، وفيما يأتي معلومات عن هذه الخطوات:

- تحديد المتطلبات والأهداف الخاصة بتقييم الأداء الوظيفي، وتشمل طبيعة الابتكار، وتحقيق التعاون بين المديرين والموظفين، ونوعية المهام المطبقة.
- اختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ تقييم الأداء الوظيفي؛ حيث توجد العديد من الطرق المستخدمة في تقييم الأداء، ولا يمكن أن تطبق طريقة واحدة لكافة أنواع المنشآت والوظائف، ولكن من الممكن استخدام أكثر من طريقة لتنفيذ التقييم الوظيفي في

- المنشأة الواحدة، إذ تختلف طريقة تقييم رؤساء الأقسام عن الطريقة المستخدمة مع الموظفين العاديين.
- توفير التدريب المناسب للمشرفين على تقييم الأداء الوظيفي : حيث يجب تقديم التدريب الكافي لكافة المشرفين على عملية تقييم الأداء ، إذ يؤدي ظهور أي أخطاء إلى نتائج سلبية تؤثر على الموظفين.
- مناقشة المدير لطرق التقييم المناسبة مع الموظفين : من أجل تحديد العناصر التي سيتم تقييمها، والفائدة الناتجة عن عملية التقييم، وتأثير نتائجها على مستقبل الموظفين في المنشأة.
- وضع معايير مقارنة بشكل مسبق : حيث يعدّ الهدف من تطبيق تقييم الأداء الوظيفي هو متابعة طبيعة التزام كلّ موظف مع أساسيات العمل، والتي يتمّ تحديدها بناءً على معايير نوعيّة أو كميّة، ووفقاً لأداء وسلوك الموظف في بيئة العمل.
- مناقشة كافة النتائج الخاصة في تقييم الأداء الوظيفي مع الموظفين : فقد لا يناقش بعض المديرين النتائج المرتبطة بتطبيق تقييم الأداء الوظيفي، ولكن من حقوق الموظفين معرفة هذه النتائج ، حتى يتمكنوا من إدراك جوانب الضعف والقوة الخاصة في أدائهم الوظيفي ، من أجل تحديد الأساليب المناسبة لعلاج جوانب الضعف.
- تحديد الأهداف الخاصة في عملية تحسين الأداء الوظيفي في المستقبل : حيث يترتب على المدير تحديد كافة الجوانب الخاصة في التطوير والتحسين في المستقبل ، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء الوظيفي، ومن الأمثلة على هذه الجوانب طرق اتخاذ القرارات، وكفاءة عملية الاتصال، والجوانب الفنية (<https://mawdoo3.com/>).

### ثالثاً: دور الرئيس في مقابلة تقييم وتطوير الأداء

ويمكن أن نلخصها في النقاط التالية:

✓ قبل المقابلة:

- الاتصال المستمر بالمرؤوس وتوجيهه وتزويده بمعلومات مرتدة.
- التدرب على تقييم الأداء وتطوير مهارة ملاحظة السلوك.
- الإعداد الجيد و جمع المعلومات اللازمة للمقابلة .
- إعلام المرؤوس بمكان المقابلة وتشجيعه على الإعداد لها.

✓ أثناء المقابلة:

التمهيد للبقاء في بداية المقابلة وتشجيع مشاركة المرؤوس .  
الحكم على الأداء وليس على شخصية المرؤوس .  
ذكر الجوانب الإيجابية والسلبية في أداء المرؤوس، وإشراك المرؤوس في طرح هذه الجوانب .  
الإصغاء النشط لردود فعل المرؤوس ولرأيه ومقترحاته .  
توفير مشاركة المرؤوس في التشخيص والاقتراح لسبل التحسين .  
وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع المرؤوس .

✓ بعد المقابلة:

الاتصال المستمر بالمرؤوس ومساعدته ومعاونته في التغلب على العقبات وتزويده بالمعلومات عن الأداء .  
تقييم التقدم نحو الأهداف دوريا .  
ربط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء . (الباقي، الإتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، 2002، الصفحات 391-392).

**رابعا: إدارة عملية التقييم وإجراءاتها والمشاكل المصاحبة لعملية التقييم**

إذا أرادت أي منظمة أن يكون لها نظام تقييم فعال فيجب أن تمر عملية التقييم بعدة من الإجراءات المتلاحقة والتي تبني على مجموعة من المعايير الثابتة وهذا لتفادي بعض المشاكل المصاحبة لعملية التقييم وللتعرف على عملية تقييم الأداء وإجراءاتها نتناول الآتي:

**1. إدارة عملية تقييم الأداء**

إدارة عملية التقييم مثلها مثل الإدارات الأخرى فهي لديها عدة مراحل أو نقاط أساسية تعتمد عليها للقيام بعملية التقييم ولكي تكون هذه العملية تتمتع بالمصداقية والموضوعية يجب أن تتمحور على النقاط التالية:

✓ مسؤولية تقييم الأداء: تتم عملية تقييم الأداء في معظم المؤسسات من قبل المشرف المباشر، هو شخص أكثر قربا من العامل وله القدرة على تحديد وتحليل أدائه، كذلك يمكنه تحديد العوائد المناسبة وفق الأداء وبإمكان المشرفون استخدام وجهات نظر الزملاء والتقييمات الذاتية إذ يمكن للعاملين تقييم أنفسهم كمدخلات أساسية في عملية التقييم، كما أن بعض المؤسسات المعاصرة تستخدم وجهة نظر الزبائن حول

أداء العاملين لاسيما في تلك المؤسسات التي تعكس سلوكيات العاملين بدرجة كبيرة على رضا الزبائن، فالزبون في الغالب يكون في موقع المؤهل لتقييم نوعية الخدمات أو منتجات المؤسسة.

✓ وقت التقييم: من الصعوبة تحديد الوقت أو مواقيت تقييم أداء العاملين، فالتقييمات الدورية ذات أهمية كبيرة في المؤسسات الإبداعية و الوظائف ذات الأهمية في تحقيق الإستراتيجية التنظيمية، وقد تكون التقييمات السنوية في العديد من المنظمات الإنتاجية على ضوء خططها السنوية وفي بعض المهام التي تتطلب مدة معينة إنجازها، هنا تتم العملية التقييمية عند إكمال العمل.

✓ إجراءات التغذية العكسية: بعد تحديد معيار الأداء و كذا قياسه، من الضروري إرجاع المعلومات الخاصة بأداء العاملين لإصلاح جوانب النقص.

لا بد من بعض الأساليب المناسبة للتقليل من الآثار السلبية . إن عملية التغذية العكسية ليست بعملية بسيطة نظرا لتأثيرها على مشاعر العاملين، لذلك و تحقيق الأهداف المرجوة منها، و من أهم طرق تحسين عملية التغذية العكسية ما يلي:

✓ إعطاء المعلومات حول الأداء يوميا و ليس مرة واحدة في السنة، إذ أن مسؤولية المدير هي تصحيح جوانب النقص في الأداء. حيث يقوم بتشخيصه لتجنب فقدان الكثير من إمكانيات العامل، كما أن توفير المعلومات حول الأداء هو في الوقت المناسب يجنب المرؤوسين عنصر المفاجأة حول مستوى أدائهم و مشاكل الأداء.

✓ الطلب من العاملين ترتيب و وضع درجات أدائهم قبل عملية المقابلة أو الجلسة الخاصة بإعطائهم المعلومات الراجعة. إذ يتم تشجيع العاملين في تشخيص نقاط الضعف في أدائهم بموضوعية و كذلك يكسبهم الخبرة في هذه العملية مما يسهل على المدير الخطوات اللاحقة المتضمنة الكشف عن الحقائق حول الأداء.

✓ تشجيع العاملين للمشاركة في تشخيص المشكلات و الانحرافات الخاصة بأدائهم، إذ أن ذلك يساهم في رضا و قناعة العاملين عن هذه العملية (عملية تقييم الأداء).

✓ تمييز الأداء الفاعل، و من خلال التقييم لا بد من التمييز بوضوح بين مستويات الأداء المتميز و الضعيف. إذ تقويم الأداء الفاعل يوفر تعزيزا إيجابيا للسلوك، وهذا يساهم في استمرارية السلوك الإيجابي من قبل العاملين.

✓ تركيز التغذية العكسية على السلوك و النتائج و ليس على الأفراد أو السمات . (عباس، 2006، صفحة 157)

2. إجراءات تحسين الأداء: إن أحد أهم أهداف تقييم الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

✓ تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة و العاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء و فيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية و هل أن انخفاض الأداء العائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما أن التصرفات بين إدارة و العاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلي انخفاض الأداء، و الفاعلية تعكس المهارات و القدرات التي يتمتع بها العاملون.

✓ تطوير خطة العمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة لتقليل من مشاكل الأداء و وضع الحلول لها وذلك بالتعاون مع الإدارة و العاملين و التشاريين الأخصائيين في مجال تحسين و تطوير الأداء من جهة أخرى، فاللقاءات المباشرة و الآراء المفتوحة و المشاركة في مناقشة المشاكل و عدم السرية في كشف الحقائق و المعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين و تحسين أدائهم و إزالة مشكلات الأداء.

✓ الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين و العاملين ذات أهمية في تحسين الأداء. و لا بد من تحديد محتوى الاتصال و أسلوبه و أنماط الاتصال المناسبة. و من أمثلة الاتصالات الفاعلة انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات مبطنة أو سلوكيات غير واضحة. إضافة إلى عدم جرح العاملين. إن مثل هذه الإجراءات تعزز من السلوكيات الإيجابية و تقلل من ردود الفعل السلبية لدى العاملين. (عباس، 2006، الصفحات 157-453).

3. إجراءات تقييم الأداء

و من هذه الإجراءات الخاصة بعملية التقييم نذكر ما يلي:

- بناء معايير الأداء: يهدف بناء المعايير لأداء كل وظيفة في المنظمة لا بد من الاعتماد على عملية التحليل الوظيفي، إذ تختلف المعايير باختلاف مواصفات الوظائف. إذ أن هناك



وظائف تتطلب التركيز على المعايير الكمية كوظيفة مشغل الآلة في مصنع إنتاجي، في حين هناك وظائف تتطلب التركيز على المعايير النوعية كالوظائف الإدارية العلمية التي يصعب تحديد مخرجاتها بدقة لذلك فإنه لا بد من استعمال مقاييس متعددة لقياس الأداء، على أن تتوفر هذه المعايير بعض الشروط المهمة منها:

الصدق: يقصد بصدق المقياس إمكانية قياسه في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فعالية الأداء.

إن معايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه ولا بد أن يكون المعيار متكاملًا ولا يركز على جانب واحد فقط، وقد تكون المعايير المستخدمة ناقصة عندما لا تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء فعند وضع معيار واحد لأداء رجال البيع في مناطق المبيعات، فإن هذا المعيار يعتبر ناقص لعدم مراعاته لهذه العوامل الموضوعية. الثبات: يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن تكون النتائج متقاربة من شخص لآخر ومن وقت لآخر.

التمييز: إمكانية المقياس من تمييز الأداء والجهود بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار الفرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز، التدريب، التطوير.

القبول: معيار القبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد ومن الممكن القول بأنه تم تحديد المعيار إما وفق السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها أو الإيجابية أما المعيار الذي يبني على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساسي مثل عدد الوحدات المنتجة أو الطبيعة.

من الأفضل مناقشة المعايير التي يتم وضعها مع العاملين، إذ يكون الأفضل الاتصال مباشرة بين المديرين والمرؤوسين بصدق شرح لتوضيح ما يجب عليهم عمله وما هو متوقع منهم وتوضيح كل الجوانب المتعلقة بالأداء ومعايره للوصول إلى الصورة النهائية المستخدمة في قياس الأداء.

قياس الأداء: تتضمن هذه الخطوة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي من المصادر التالية:

- ملاحظة الأفراد ومتابعتهم.

- التقارير الإحصائية.



- التقارير الشفوية.

- التقارير المكتوبة.

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

مقارنة الأداء الفعلي مع المقياس : هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة و الأداء الفعلي و الكشف عنها. و من الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية مؤدي العمل للوصول إلى نتيجة حقيقية و صادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل مع توفر القناعة لدى العامل هذه النتيجة إذ أن نتائج التقييم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية و التواصل المستقبلي في الأداء.

مناقشة نتائج التقييم : لا يكفي أن يعرف العاملين نتائج تقييم أداءهم بل من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية و السلبية بينهم و بين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل و بصورة خاصة الجوانب السلبية في الأداء إذ أن المناقشة تخفف من شدة تأثير الجوانب السلبية على مشاعر و اتجاهات العاملين. الإجراءات التصحيحية: من الممكن أن تكون الإجراءات التصحيحية للأداء المنحرف عن المعايير المحددة إلى نوعين الأول سريع و مباشر، إذ بموجب هذا الإجراء يتم اتخاذ الإجراء المناسب لتعديل الأداء ليتطابق مع دون الخوض في الأسباب المؤدية إلى الانحراف، أما النوع الثاني من الإجراءات التصحيحية فهو الإجراءات الأساسية المعتمدة من الأسباب و العوامل المسببة لإنحراف بهدف إجراء التحسينات. (عباس، 2006، صفحة 142).

### المطلب الثالث : نظام الحوافز في المؤسسة و أثره على الأداء الوظيفي

الفرع الأول : عوامل نجاح و فشل نظام التحفيز الوظيفي

أولاً :عوامل نجاح نظام التحفيز الوظيفي

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها:

1. زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، و جودة إنتاج، و مبيعات، و أرباح.
2. تخفيض الفاقد في العمل، و من أمثلته تخفيض التكاليف، و تخفيض كميات الخامات، تخفيض الفاقد في الموارد البشرية، و أي موارد أخرى.
3. إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، و على الأخص ما يسمى التقدير و الاحترام و الشعور

بالمكانة.

4. إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
5. جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء.
6. تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.
7. تحسين صورة المشروع أمام المجتمع. (النصر، 2012، صفحة 152)

### ثانياً: عوامل فشل نظام التحفيز الوظيفي

إن أنظمة الحوافز قد يعاب عليها بأن لها أعراض جانبية سيئة ، وان لم تستطع المنظمة أن تدرس هذه الأعراض وان تداومها ، فأن هذه الأعراض قد تفضح النظام ، ومن أهم أسباب فشل نظام الحوافز ما يلي: (ماهر، 2001)

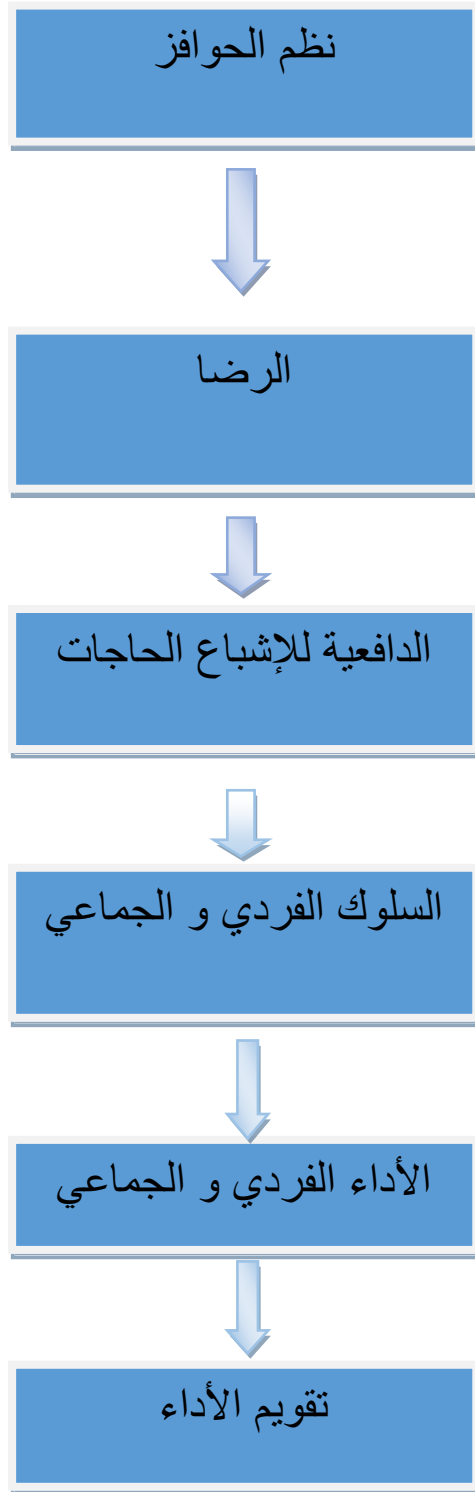
- 1- عدم وجود أهداف ومعايير للأداء: ويرجع ذلك إلى تحليل العمل والتوصل إلى الأنشطة والمهام المكونة للعمل والتي يتم ترجمتها بعد ذلك إلى معايير للأداء.
  - 2- خوف العاملين من رفع المعايير في المستقبل: ويرجع هذا الخوف إلى ظن العاملين من أن الإدارة يمكن أن ترفع معايير الأداء على خلفية أن العاملين قادرين على تحقيقها ، فإذا كانت هذه المعايير مبنية على دراسة لوصف الوظيفة ، واتفق العاملين ، وإنها تتسم بأنها مفهومة ربما شيء من التحدي فيجب على الإدارة أن لا ترفعها.
  - 3- صعوبة قياس معايير الأداء: وترجع الصعوبة على عدم إمكانية التعبير عن معايير الأداء في شكل كمي واضح ، أو أن تسجيله صعب ، أو لعدم توافر الأشخاص التي تقوم بقياسه وتسجيله.
  - 4- عد سيطرة العاملين على تحقيق المعايير: ويرجع ذلك إما إلى عدم واقعية المعايير المطلوبة، أو إنها غير مفهومة ، أو لعدم تدريب العاملين على أداء الأنشطة والمهام الخاصة بالعملاء لعدم قيام المنظمة بتوفير الموارد المطلوبة لتحقيق العمل
  - 5- الصراع والمنافسة: إن التنافس بين الأفراد على إبراز أدائهم الأفضل قد يؤدي إلى الشعور بأن الآخرين يهددون مصالحهم.
  - 6- في إمكانية التوصل إلى المعايير الخاصة بالأداء، وهو ما يؤدي إلى وجود صراع بين العاملين.
  - 7- فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين: تحدث مواجهة بين العاملين المسؤولين عن تحقيق المعدلات والمعايير والذين يظنون أن الإدارة قد تقوم برفع المعايير وتغييرها.
- الفرع الثاني: أثر الحوافز في تحسين الأداء (ترشة، 2015/2014، الصفحات 46-49)

**أولاً : أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين**

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع الأداء وتقلل من معدل دوران العمل و الغياب وتجذب العناصر المؤهلة، على الافتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئه عليه المؤسسة، فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافزاً قوياً لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي، أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فللحوافز أهمية بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل.

فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز أنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات أو تخفض قوة الدافع، وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك .

والشكل التالي يوضح علاقة الحوافز والأد



المصدر: سمية ترشة ، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة مقدمة الإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علم اقتصاد عمومي و تسيير مؤسسات، جامعة الوادي، 2015، ص 46.

فمن خلال ذلك يسهم دور الحوافز في مايلي :

1. رفع الروح المعنوية: هي مجموعة من المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تساهم في الشعور

العامل للرضا عن العمل، والروح المعنوية ترتبط بأربعة عوامل:

- ثقة أعضاء الفريق في الهدف.

- ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض.

- الكفاءة التنظيمية للفريق .

- الرضا عن العمل عن جماعة .

2. تحقق الولاء التنظيمي: درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، ورغبته في بذل عطاء

أوجهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية بالاستمرار في عضوية هذه

المؤسسة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم

يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الإقناع الداخلي بأهداف أو غايات

التنظيم، ليس لمجرد تقييم كما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط

الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمؤسسة ويعزز رغبته بالبقاء في العمل والاستمرار فيه.

3. الرضا عن العمل: تسعى المؤسسات إلى إيجاد العوامل الدافعة المؤدية إلى إثارة الحماس

وخلق قوة الدفع للسلوك، إذا أن توافر نظام حوافز مطبق بشكل جيد يؤدي إلى سلوك ينتهي

بمشاعر الرضا، كما إن تلك السعادة تأتي من خلال العمل، كما يعتبر أيضاً مؤشراً عن

مختلف المشاعر والحالات النفسية التي يشعر بها الفرد أثناء العمل، كما تستخدم أحيانا

الروح المعنوية كمرادف للرضا عن العمل، إلا أنه يتمثل مفهوم الروح المعنوية في مجموعة

الاتجاهات والمشاعر التي تتفاعل فيما بينها بغية تحقيق الشعور العام بالرضا عن العمل

وبيئته.

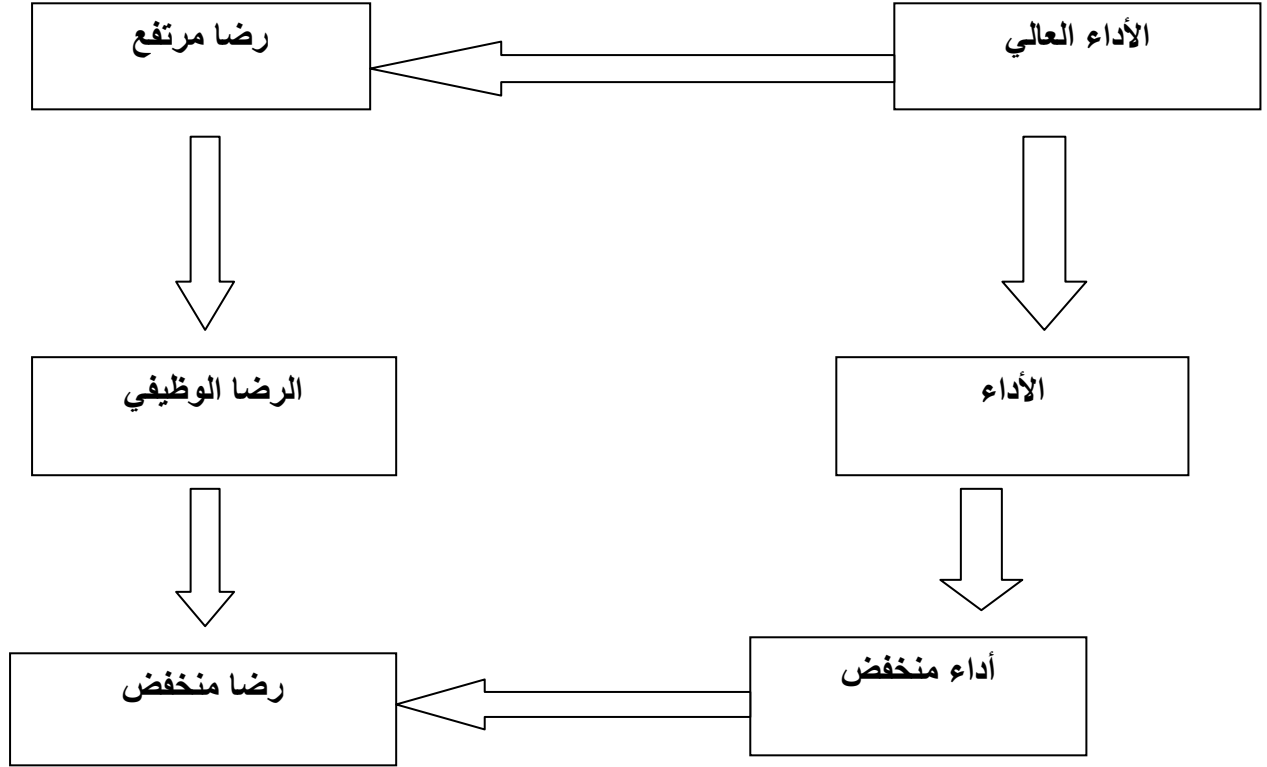
فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي إلى تشجيعه للبدل والعطاء بعد أن يتحقق توازنه

النفسي، ونجد فريق آخر يرى الصورة المعاكسة، أي أن الرضا الوظيفي يتأثر بالأداء، فهم

يتبنون ويبررون هذه العلاقة في كون الأداء المتميز من جانب الفرد العامل سوف يؤدي إلى

تحفيزه مادياً ومعنوياً، ومن جهة القدرة على إشباع الحاجات المطلوبة، أي تحقق رضاه عن

العمل ، و نوضح ذلك في المخطط التالي :



**المصدر:** سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة مقدمة للإستكمال

متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علم اقتصاد عمومي و تسيير مؤسسات، جامعة الوادي، 2014-

2015، ص 48.

## ثانياً: أثر المحيط التنظيمي على الأداء

يقصد بالمحيط التنظيمي بيئة العمل التي تتكون من مجموعة خصائص وصفات مكان العمل كما أن هناك عوامل تؤثر على سلوك العمال يجب توفرها في المؤسسة لتمييزها عن باقي مؤسسات الأخرى وهي :

1. الهيكل التنظيمي : هو طرق ترابط مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة أو هو الآلية التي ترابط بها مجموعة كبيرة من الأفراد أكبر من أجل أن تقوم فيما بينها علاقة وجها لوجه مباشرة، تشتغل معا في أعمال معقدة، لتحديد المؤسسة والراعي لأهدافها المشتركة وفي تحقيق تلك الأهداف .

إن الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالاستمرارية والتوازن من شأنه أن يتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والإبتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة أدائهم.

2. التكنولوجيا: يقصد بها تطوير العملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة لتخفيض التكاليف التشغيلية أو هي تلك الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدمها المؤسسات لتغيير المدخلات وتحويلها إلى مخرجات، وهي عبارة عن علم تطبيقي أو طريقة فنية لتحقيق هدف عملي، فتطبيق التكنولوجيا بشكل جيد تساهم في ما يلي :

- توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات.  
- تساهم في إيجاد وتحديد شبكات الإتصال بطريقة يتحقق معها الترابط المؤسساتي بأقصى كفاءة وفعالية.

- يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في المؤسسة الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد، فهي تؤدي إلى التغيير في حياة الفرد.

- تساهم في رفع كفاءة أداء الأفراد في المؤسسة من حيث السرعة.

- تساهم في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء والحرارة والصوت، بما يتلاءم مع تحقيق كفاءة ممكنة في الأداء.

3. العمل الجماعي: هو مجموعة من الأفراد يتفاعلون بحرية ويشتركون معا لتحقيق أهداف محددة وتتميز علاقتهم بالاستقرار النسبي، وعلى الرغم من أهمية التجانس بُن العاملين في جماعة معينة إلا أن الواقع يثبت أن إمكانية إيجاد هذا التجانس بين الأفراد في فرق العمل وتقليص المنازعات بينهم، يتم ذلك عن طريق التدريب، والتحفيز، وعدم التنقل المتواصل بين الأفراد العاملين من فريق عمل إلى فريق آخر.

4. القيادة: هي عملية التأثير على جماعة في موقف معين، ووقت معين وظروف معينة للإشارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المؤسسة مانحة إياهم خبرة المساعدة على تحقيق أهداف مشتركة والرضا عن نوع القيادة الممارسة، فالقيادة تتضمن الأفكار الرئيسية التالية:

- عملية تأثير، ويعني أنها ذلك التفاعل المستمر والجهد المتواصل من قبل الرئيس، والسماح له من قبل المرؤوسين بالتأني على تفكيرهم واتجاهاتهم وسلوكهم.

- التأثير في موقف معين، ووقت معين، وظروف معينة.

- تحفيز وإثارة الأفراد للسعي برغبة لتحقيق أهداف المؤسسة.

- خبرة المساعد على تحقيق أهداف مشتركة

- الرضا عن نوع القيادة الممارسة.

كما أن فعالية تأثير القائد على أفراد الجماعة يمكن أن يقاس بدرجة تحقيق الأفراد أو المجموعة لمهمة أو أهداف العمل، لكن استخدام هذا المعيار وحده غير كافي فهناك أثر آخر لسلوك القائد يتمثل في تأثيره على رضا الأفراد وعلى اتجاهاتهم النفسية.



الفرع الثالث : خطوات وآليات الحوافز المساعدة في تحسن الأداء (ترشة، 2015/2014،

صفحة 50\_52)

هناك مجموعة من الخطوات والآليات تساعد إدارة المؤسسة في عملية التفاعل مع العاملين نحو تحفيزهم للأداء أفضل، كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه.

أولاً: خطوات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء

وتتمثل في ما يلي:

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

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

3. تعيين حجم مسؤولية العاملين: من أهم العوامل التي تضعف تحفز العاملين هو عدم الوضوح لما هو متوقع منهم عمله، فمعرفة كل فرد بكيفية تصرفه مع الوظيفة الموكلة به يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي ستزيد من تحفيزه للأداء الجيد.

4. مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء: يرغب أغلب العاملين بشدة بأن يكون لديهم دور في توقعات الأداء، وفي المدخلات التي تحسن مستويات الأداء، وهذا يصبح من الضروري إشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء،

لأنه ربما يجد المدير أو المشرف عن العمل عند العاملين معلومات عن رفع مستويات الأداء قد أغفلها أو لم يأخذها في الحسبان أو حتى قد لا تكون له دراية بها .

5.توثيق ما اتفق عليه العاملين: على المدير أو المشرف أن يدون قائمة المعلومات عن قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرقه الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل ثم توثيق ذلك وإعطاء نسخ للعاملين عند المراجعة الأداء لكل عامل حتى تكون أساسا للمناقشة ولقياس ما تم إنجازه .

6.استخدام أسلوب واضح في الحوافز والمكافآت : وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتنوع الحوافز والمكافآت.

ثانيا: آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء وتتمثل في ما يلي :

1.تخطيط ووضع الأهداف: إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، وترضي طموحه، وذات قيمة عالية بالنسبة له لأن "تحديد الأهداف يعد عاملا مساعدا قويا في رفع الروح المعنوية للعاملين، خاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها، ومن هنا تبرز أهمية وضرورة اقتران مصالح وأهداف المؤسسة مع مصالح وأهداف وآمال العمال به.

2.المشاركة في القرارات: إن المشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزاماتهم، ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك، ترشيد عملية اتخاذ القرارات وأن المشاركة للأفراد تتفق مع الميل النفسي لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم، وليس من خلال ما يطلب ويفرض الآخرون عليهم، لذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والإلتزام بأدائه على أحسن وجه.

3.تعديل سلوك: بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وثبيت الأفعال غير المرغوب فيها، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي

تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة للتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.

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

5. **التحفيز بالتغذية الراجعة :** وتوقيت التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو قصور فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها، فإن كانت المعلومات السلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء فإن هذه المعلومات يكون لها أثر تطويري وتحسيني على الأداء، وبذلك " يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية راجعة لعمله إيجابية وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على تعرف أسباب القصور وسبل معالجتها حيث توفر محركاً ومحفزاً "

الخاتمة

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

والإدارة الناجحة هي القادرة على تحديد نوع الحافز الممكن تقديمه من أجل تعديل سلوك الافراد، مما يخدم أهداف المؤسسة بكفاءة عالية وبما يتلاءم مع حجم المؤسسة وتوفر الإمكانيات، وكلما كانت الإدارة ناجحة في تطبيق نظام الحوافز إضافة إلى المحافظة على الأفراد العاملين في المؤسسة.

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

## البحث الثالث: الدراسات السابقة

## المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

دراسة القحطاني (2009): بعنوان فاعلية الحوافز في تحسين أداء العاملين في سجون المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. مجلة اقتصاديات الشمال أفريقيا شمال أفريقيا صفحة 477\_494، رقم 2، حجم 15.

هدفت دراسة القحطاني إلى معرفة أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين بوجود المنطقة الشرقية، ومدى رضاهم عن العاملين عن بيئة العمل الوظيفي، وكذلك معرفة أهم الحوافز المقدمة وكيفية تحقيق الرضا الوظيفي بين العاملين بهذه السجون. توصلت دراسة القحطاني إلى العديد من النتائج من أهمها أن الأفراد الدراسة متفقون إلى أن هناك حوافز مادية مقدمة للعاملين في سجون المنطقة الشرقية، وأن أهم الحوافز المادية تمثلت في ( العلاوات، السكن، البعثات الخارجية، التعويض المادي للإجازات) إن أهم الحوافز المعنوية تمثلت في (الأوسمة، الأنواط، رسائل الشكر، الثناء الشفوي)، إن الحوافز المادية لها أثر كبير في تحسين الأداء لدى العاملين، تتفق الدراستان في أن كلاهما تناولتا موضوع الحوافز، كما تتفق أيضا في أن كلاهما تحدثتا عن أهم السبل في رفع الأداء الوظيفي، وكذلك استخدمتا نفس المنهج الوصفي والإستبيان كأداة في جمع البيانات. أما أوجه الإختلاف فكانت في العينة المستهدفة من الناحية الطبيعة العمل ومكان العمل لكل دراسة.

دراسة بإسم عبد القادر شراب (2007): بعنوان تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى. مجلة اقتصاديات الشمال أفريقيا شمال أفريقيا صفحة 477\_494، رقم 2، حجم 15.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين لعلمهم بلديات قطاع غزة الكبرى، وكذلك من خلال تحليل العلاقات الترابطية بين مجالات الحوافز ومستوى الأداء واستخدام القدرات و التنافس بين الموظفين والحوافز المفضلة، ويضم مجتمع الدراسة موظفي بلديات الاربع في قطاع غزة والذين يشتغلون وظيفتي يتراوح بين رئيس قسم وحتى مدير إدارة، ويقدر عددهم بحوالي (283) شخص، بينما كانت عينة الدراسة (228) شخص، توصلت دراسة شراب إلى أن تأثير الحوافز المادية على مستوى أداء العاملين ضعيف، حيث بلغ المعدل النسبي للإستجابة الموظفين 46,89 بالمائة، بينما كان المعدل الحوافز المعنوية 68,35 بالمائة وأن تأثير الحوافز المعنوية ككل على مستوى الأداء المتوسط وأن الحوافز المادية غير كافية، ولا

توجد أنظمة الحوافز المرتبطة بأهداف، أو مستويات أداء مقرر مسبقا وأن الحوافز المتوفرة لا تشجع الموظفين على التنافس في تحسين الأداء حيث بلغ المعدل النسبي 57 بالمائة وأنهم يستخدمون قدراتهم بشكل متوسط في تأدية وظائفهم، حيث بلغ المعدل النسبي لمجال استخدام القدرات 63,75 بالمائة وأوصت الدراسة بزيادة الحوافز المادية وخصوصا علاوة الزوجة والأبناء وربط الراتب بجدول غلاء المعيشة، وبناء نظام حوافز للقطاعات الهامة يشمل تحديد مستويات الإنجاز وأن تكون المكافآت ذات قيمة، تتفق الدراستان في أن كلاهما تحدثتا عن أثر نظام الحوافز على أداء العاملين وكذلك استخدمتا المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة في جمع البيانات، أما أوجه الاختلاف فيتعلق بنشاط المؤسسة.

دراسة البادي (2008): بعنوان مهارة المدير في استخدام الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في شركة نفط عمان. هدفت دراسة البادي إلى التعرف على إمكانية مدير المنظمة لمهارة تحفيز العاملين، ومدى استخدام تلك الحوافز بنوعها المادية والمعنوية لتحسين أدائهم، والتعرف على المعيار الذي يتبعه المدير في تقييم أداء العاملين لديه لتحفيزهم، والتعرف على أهم الحوافز المقدمة.

توصلت دراسة البادي إلى أن المدير يمتلك المهارة الجيدة في تحفيز العاملين والإستخدام الجيد للحوافز المادية المعنوية كمكافئة العاملين بالشركة، التأثير القوي للحوافز التي يستخدمها المدير في تحسين الأداء، وجود المعايير الجيدة التي يعتمد عليها المدير في تقييم أداء العاملين والتي بموجبها يتم توزيع الحوافز بشكل كبير، الحوافز المادية الأكثر استخداما كانت (العلاوات- الإجازات-الدورات- بطاقات العلاج المجاني في المستشفيات الخاصة- بدلات السفر- ورسائل الشكر التي ترافقها مكافأة مادية- البعثات الخارجية) تتفق دراستنا ودراسة البادي من حيث دراستهما للحوافز وأثرها في رفع مستوى الأداء، كما تتفق الدراستان في استخدامها للمنهج الوصفي باستخدام أداة الإستبيان.

دراسة شاهين (2010): هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين "فاعلية و عدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر". (مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 01-2009) واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والإستبيان كأداة للدراسة، واختار عينة متمثلة بلغت (169) موظفا في كلا الجامعتين، وخرج الباحث بأنه يوجد رضا عن أنظمة تقييم الأداء المطبق وعدالته بدرجة جيدة في الجامعة الإسلامية وعدم توفر الفعالية

والعدالة في أنظمة تقييم الأداء في جامعة الأزهر، وتوافق مستوى الأداء و الولاء التنظيمي بنسبة معقولة لدى العاملين في كلا الجامعتين، وخرج الباحث بتوصيات أهمها ضرورة تطوير نظام تقييم أداء في جامعة الأزهر بما يحقق الفاعلية والعدالة مع العمل على أنظمة العملية الإدارية، وضرورة وضع نظام تقييم أداء فعال لتشجيع الموظفين على الأداء الجيد من خلال ربط الإنجاز المتحقق بالمكافآت والترقيات والحوافز.

دراسة يوسف (2010م): بعنوان " التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة " هدفت إلى التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، والتعرف على العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين والأداء الوظيفي لديهم ، حيث تكونت عينة الدراسة من 134 عامل لدى المدينة الصناعية بمكة المكرمة ، ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة لتغطية محاور الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى تدني مستوى التحفيز، وقللة التحفيز المادي، وتوصلت أيضا إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الأداء الوظيفي والرضا عن بيئة العمل، لذلك أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي بصورة عامة، و ضرورة الاهتمام بصورة خاصة بتلك الأنواع من الحوافز التي حصلت على رتب متدنية كالسلفيات والقروض والمكافآت .

دراسة الجابري (2007) حول دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى العاملين وقد طبقت على معلمي ومعلمات التعليم الأساسي بمنطقة الباطنة بالجنوب . مجلة الجامع في الدراسات تنافسية والعلوم التربوية، العدد 04، مارس 2017 ، 267 وقد هدفت التعرف على آرائهم حول ترتيب أولويات الحوافز وفقا لما يفضله أولئك المعلمين، والتعرف على مدى رضاهم عن الحوافز المقدمة، وقد توصلت إلى أن أهم تلك الحوافز ( المكافآت المالية، الترقيات ، العلاوات الاستثنائية).

## المطلب الثاني: دراسات باللغة الأجنبية

Entitled the effect of employée performance evaluation on " (دراسة 2011) Jabeen

motivating them"هدفت إلى بحث العلاقة بين تقييم أداء الموظفين، وأثره على تحفيزهم، وتكونت عينة الدراسة من موظفي القطاع التربوي في جامعة بنجاب الإسلامية ، ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة باستفادة من الجانب النظري للدراسات المتعلقة بالموضوع ، إضافة إلى تحليل الجانب العملي للدراسة، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن تقييم أداء الموظفين يحقق نتائج إيجابية في تحفيزهم، و بث روح الحماس و التنافس فيما بينهم، وبالتالي جاء أداء الموظفين بدرجة مرتفعة .

دراسة (2010)gure : Intitulé l'effet de la motivation sur la performance des employés.

. Une étude de cas de Nine Link Telecom en Somalie

هدفت هذه الدراسة ما إذا كان هناك أي علاقة بين المحفزات العمل و الرضا عن العمل و أداء الموظفين، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بإجراء مسح بياني ، ثم قام بمعالجتها باستخدام تقنيات متعددة المتغيرات مثل الإحصاء الوصفي كالتردد و النسبة المئوية لوصف المتغير: كنوع الجنس و العمر و الحالة الإجتماعية، إضافة إلى المسمى الوظيفي ، كما قام الباحث باستخدام ارتباط بيرسون لقياس العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة و غير المستقلة ، ودرجة العلاقة ، واتجاهها و أشارت النتائج الدراسة إلى أن التحفيز له أثر إيجابي قوي على أداء الموظفين بشكل أكبر من الرضا الوظيفي ، و في المقابل فإن الرضا الوظيفي لديه تأثير منخفض فيما يتعلق بتأثيره على أداء الموظفين إذ بلغ 20 بالمائة و أوصى الباحث بزيادة التحفيز الموظفين حيث يشكل التحفيز دافعا لدى الموظفين مما يساهم في تحسين أدائهم.



دراسة (2009) aljshi : Entitled motivation and its impact on the job performance of nurses and nurses at Aramco Health Center

هدفت إلى دراسة أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للممرضين و الممرضات في مركز أرامكو الصحي، إضافة إلى دراسة العوامل المؤثرة على دوافع الممرضين و الممرضات للعمل و لتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة باستفادة من تحليل نتائج الدراسات السابقة إضافة إلى دراسة حالة خاصة بالدراسة، حيث اشارت النتائج إلا أن الممرضين هم الأكثر تحمسا للعمل كما أن أدائهم هو الأكثر إيجابا و بالتالي فهم الأقل احتمالا لتترك المهنة بينما كان أداء الممرضات منخفضا مقارنة بالممرضين، فضلا على أن تحمسهم للعمل كان سلبيا، كما أشارت أيضا إلى أن الممرضات يقمن بمغادرة المهنة بسبب العنف في مكان العمل، و المخاطر و الإصابات، و طول ساعات العمل، و الدوام الليلي، و الشعور بعدم التقدير، و بذلك تظهر نتائج عدم وجود تأثير للحوافز المعنوية و المادية في تحسين أداء الممرضات و أوصت الباحثة بعمل دراسات تبحث في التغيرات التي يمكن أن تقدم كحوافز للممرضات لجعلهن أكثر حماسا في العمل.

في حين أكد (بوسيلي، وويلي (Poselie, P., and Wiele, T., 2002) بدراستهما عن: "Employee Perceptions of Human Resource Management and TQM and the Effects on Satisfaction and

Intention to Leave" مجلة الباحث العدد 17، الحجة 17، الصفحة 317\_431 (إدارة الموارد البشرية وربطها بالجودة الشاملة، وعلاقتها مع الأداء والعوامل الأخرى (التحفيز) على ترك العمل)، هذا وقد هدفت الدراسة إلى ربط إدارة الموارد البشرية بإدارة الجودة الشاملة وتوضيح العلاقة بينها ودراسة آثارها مجتمعة على الأداء داخل المنظمة. وقد اعتمد الباحثان في دراستهما على الدراسات السابقة وقاما بتصميم استبانة وزعت على موظفي إيرنست انديونغ في هولندا، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من ( 253 ) موظف وموظفة، وهذه الدراسة استخدمت المنهج التحليلي الوصفي لأجل الوصول لتحقيق أغراض وأهداف الدراسة، وبعد التحليل توصلنا إلى أن هناك عوامل تؤثر على رضا الموظفين وتجبرهم على الاستقالة عند تطبيق برامج الجودة الشاملة، وهذه العوامل هي (التعاون، والقيادة، والحافز المادي، ووضوح عملية الاتصال، وظروف العمل داخل المنظمة) حيث أن

العوامل الثلاثة الأولى اعتبرت من أقوى المؤثرات على رضا الموظفين عند تطبيقهم برامج إدارة الجودة الشاملة، وقد لخصت الدراسة إلى أهمية زيادة فعالية نظام الحوافز المادية والمعنوية لأجل زيادة رضا الموظفين، عند ذلك يمكن تحسين الأداء .

أجرى عبد الله (Abdullah.2003) دراسة بعنوان " تطبيقات الموارد البشرية الالكترونية،

وعلاقتها بالأداء " **"The Application of Electronic Human Resource and its Relationship to performance"**

مجلة الباحث العدد 17، الحجة 17، الصفحة 317\_431

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة ما بين تطبيق نظام الموارد البشرية الإلكتروني وعلاقته بالأداء، وكذلك دراسة تطبيقات وصلات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الدوائر الحكومية بإمارة دبي، وأهمية تقييم علاقة هذا البرنامج بالأداء الوظيفي، وتقديم بعض المقترحات تساهم في عملية تطوير البرنامج، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على ( 92 ) من موظفي قسم الموارد البشرية ونظم المعلومات في الدوائر الحكومية في (دبي)، وتوصلت الدراسة إلى أن معظم مجالات الموارد البشرية الإلكترونية تم تطبيقها بشكل متوسط في جميع الأقسام في الدوائر الحكومية في دبي كان الأثر لها متوسط ، وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية وتحفيزها بما يساعد على تحسين أداؤها .

وقدمت دراسة ( Bavon ,2000) **" Public Enter Prisereform In Change: A study of Effects of Institutional Change on Organizational Performance"**

ادخال منظمة (بيرسفورم) في التغيير: دراسة لأثر التغيير على الأداء التنظيمي.

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التغييرات المؤسسية على أداء القطاع العام في غانا، وقد طبقت هذه الدراسة على ( 15 ) مشروعاً من مشاريع القطاع العام في غانا، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الميداني، لأجل تحقيق أغراض الدراسة، و خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : أن أنظمة قياس الأداء تعتبر ضرورية لكنها ليست شرطاً كافياً لتحسين الأداء التنظيمي، إن حدوث تغيير ذي معنى في الأداء التنظيمي يكون في إطار التغيير الإجمالي للسياسة الحكومية ابتداء من إعادة تقييم أساسي للدور المتوقع للمشاريع في الاقتصاد القومي، ويجب فهم ديناميكيات الإصلاحات المؤسسية واحتمالات تطبيق أنظمة الأداء على كل المستويات في الحكومة، وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة تبني كل ما هو جديد لأجل تحسين الأداء.

# الفصل التطبيقي

دراسة ميدانية لمعمل العمل الأسمت للنبي صاف

### المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة الأسمنت في بني-صاف.

لقد قمنا بإختيار شركة الإسمنت بني صاف نظرا لما لها من مميزات عن باقي المؤسسات ورتبتها على مستوى الجزائر ككل ومن أهم مميزاتها أنها شركة إنتاجية وذات جودة وتنشط على مستوى الوطني، كما لها آلات ومعدات على مستوى عالمي وجد متطورة بحيث سنحاول في هذا المبحث إعطاء صورة شاملة لشركة الإسمنت بني صاف والتي هي محل دراستنا وهذا من خلال العناصر التالية.

#### المطلب الأول: نشأة وتعريف شركة الإسمنت بني صاف

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى إعطاء لمحة تاريخية وتعريف شركة الإسمنت وطبيعة النشاط التي تمارسه.

##### الفرع الأول : نشأة الشركة:

لقد تأسست شركة الإسمنت بني صاف المتواجدة على مستوى ولاية عين تموشنت في شهر ديسمبر 1974 "CROSOTLOIRE-ENTREPRISE"

حيث كانت تسمى أنساك بالشركة الفرنسية المعروفة بمنشئتها الكبرى وبتكلفة 10396000000 دج إلا أن بداية الإنتاج كانت في ديسمبر 1978 وكانت سنة 1982 والتي مست الشركة الوطنية لمواد البناء وهي الموزعة كالاتي:

\*شركة الإسمنت للشرق (E.R.C.E)

\*شركة الإسمنت للوسط (E.R.C.C)

\*شركة الإسمنت للغرب (E.R.C.O)

وتتضمن هذه الأخيرة ثلاث وحدات إنتاجية:

\*وحدة الإسمنت بزهانة، ولاية معسكر

\*وحدة الإسمنت بني صاف ، ولاية عين تموشنت

\*وحدة الإسمنت سعيدة

إلى أربع شركات مستقلة (E.R.C.O) وفي 28 ديسمبر 1997 تفرعة شركة الاسمنت للغرب

\*شركة الإسمنت بزهانة (S.C.i.Z)

\*شركة الإسمنت بسعيدة (S.C.I.S)

\*شركة الإسمنت بني صاف (S.C.I.B.S)

\*شركة توزيع مواد البناء (S.N.D.M.A.C)

الفرع الثاني : تعريف الشركة

تعتبر هذه الشركة ذات طابع عمومي اقتصادي وهي فرع من فروع المجمع الجمهوري للإنتاج الإسمنت S.G.E.O المتواجد على مستوى ولاية وهران والتابع لشركة تسير المساهمات لصناعة الإسمنت (S.G.P.G.I.C.A) الواقعة في الجزائر العاصمة.

لقد توجهت هذه الشركة في السنوات الأخيرة إلى الشراكة الأجنبية مع الشريك السعودي (فرعون) حيث تقدر نسبة المساهمة ب 10% من رأس المال الإجمالي للشركة على أن نزيد إلى 35% في السنوات المقبلة، ويمكن توضيح التعريف الدقيق للشركة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1-1) :تعريف الشركة (IDENTIFICATION)

Date de créations de la société des ciments de BANI-SAF	Décembre 1974
Siege social	Zone Industrielle BENI -SAF
Capital sociale	1 800 000 000 DA
TEL/FAX	043 64 59 71 /043 64 39 74
Site web	<a href="http://www.scibs-dz.com">www.scibs-dz.com</a>
Email	Gerco@gerecouest.com
Activité principal	Production et commercialisation des ciments
Secteur	Matériaux de constrction
Statute juridique	Société par action
Capacite nominal	1 200 000 tones
Volume de lemploi	600 Agents
Le responsable d'entreprise(P DJ)	SEKOUANE Boulenuar

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف الشركة .

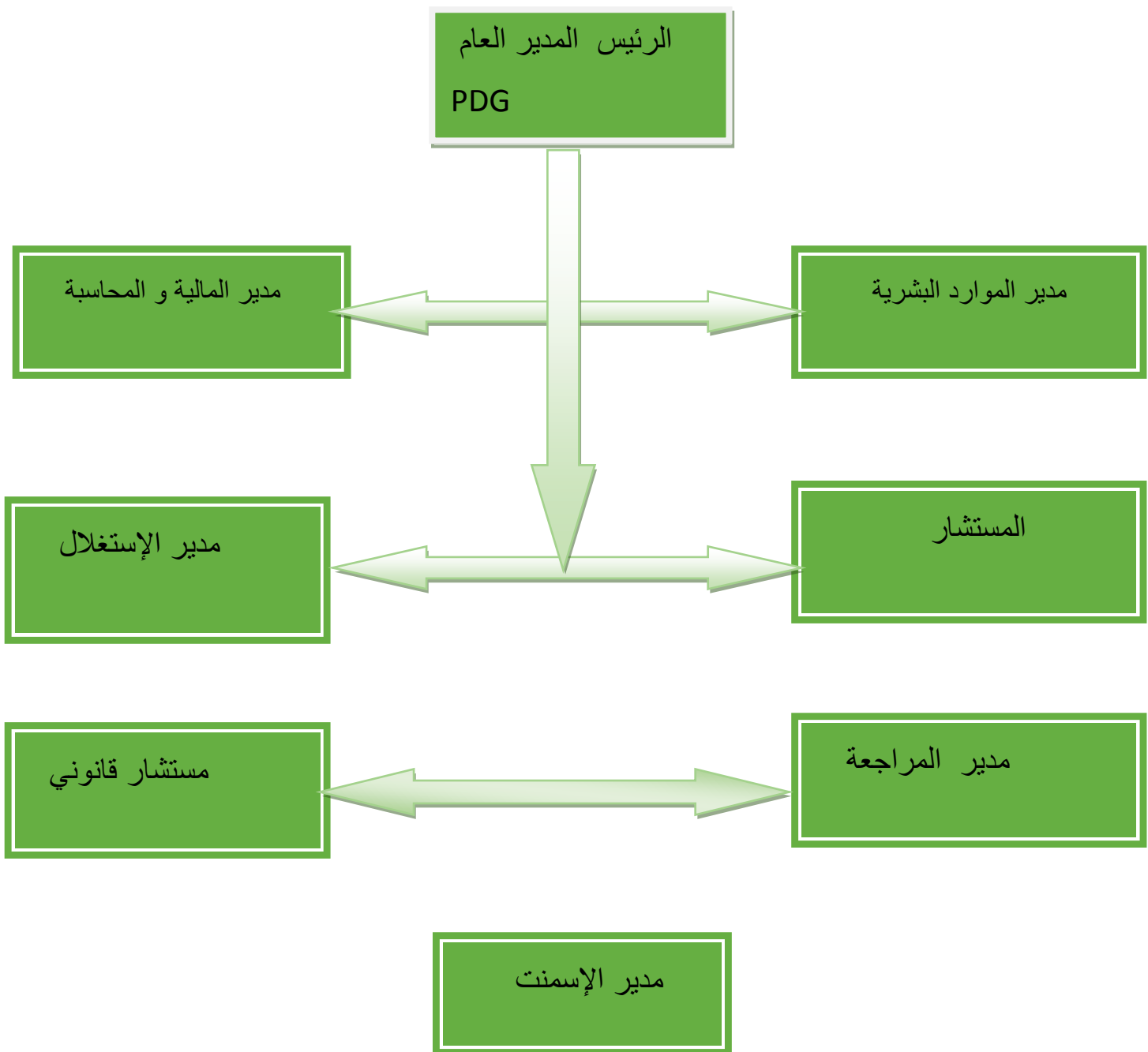
تقع شركة الإسمنت بدائرة بني صاف ولاية عين تموشنت على بعد 4 كم شرق الميناء بالارتفاع يقدر ب 185م عن سطح البحر وتبلغ مساحتها الإجمالية في حدود 42 هكتار بالإضافة إلى محجرتي الكلس والطين في الجنوب شرق بمساحة قدرها 221 هكتار على بعد 1.2 كلم من الوحدة .

**المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت ببني صاف وأهدافها**

يتوقف نجاح أي مؤسسة على مدى حسن إختيارها للهيكل التنظيمي الذي يلاءم و يوافق حجم نشاطها و توزيع مهامها، دون أن تهمل جانب التنسيق فيما بين مختلف هياكلها وكل ذلك بهدف تحقيق الأهداف المسطرة المراد للوصول إليها .

**الفرع الأول : الهيكل التنظيمي للشركة**

الشكل رقم (04-01) : الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت ببني صاف



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف الشركة .

1- المديرية العامة :

يتأسسها رئيس المدير العام الذي يعتبر أعلى سلطة في الشركة و تتمثل مهامه في ما يلي :

✓ تمثيل الشركة داخليا و خارجيا .

✓ دعم مشروع الشركة .

✓ الحفاظ على الشركة .

✓ ابرام الاتفاقيات و العقود .

ويساعده كل من الكتاب التالية :

➤ المستشار : يقوم بتقديم النصح و الإرشاد للرئيس العام بالإضافة إلى المساهمة في وضع

استراتيجيات التطوير في الأجل الطويلة و القصيرة .

➤ مدير المالية و المحاسبة : يهتم بوضع السياسات المالية و الاستراتيجيات فيما يخص

المالية أيضا انسجام الإجراءات المالية و المحاسبية .

➤ مدير الموارد البشرية : تتمثل مهمته الأساسية في وضع السياسات المتعلقة بالموارد

البشرية و مراقبة تطبيقية .

➤ مدير الاستغلال : يقوم بتسيير و متابعة استغلال الطاقات البشرية و التقنية .

➤ مدير المراجعة : وضع سياسات التفتيش و مراقبة الحسابات .

➤ المستشار القانوني : يهتم بوضع الأدوات القانونية متابعة تطبيقها .

2-1 الهياكل الوظيفية : تسند النشاطات الوظيفية لشركة الإسمنت ببني صاف إلى الهياكل

الوظيفية المتمثلة في ثلاث دوائر و مصطلحتين التي تخضع إلى سلطة المدير العام (مدير الإسمنت

) التي تقوم بمايلي :

✓ إعلام و تطوير و وضع بنك معلومات عن الموردين .

✓ تقرير عن الجماعة .

✓ تسيير شؤون الشركة .

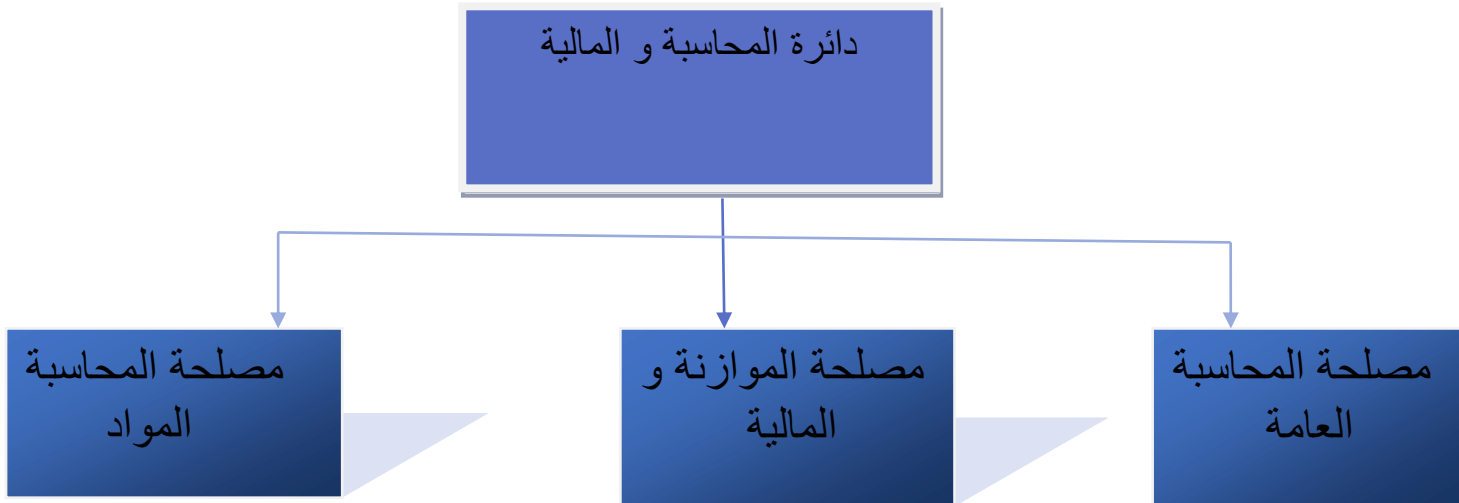


و يساعدها كل من :

✓ الأمانة العامة

مساعد مكلف بالأمن.

1- دائرة المالية و المحاسبة تتكون من ثلاث مصالح و الشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي لدائرة المحاسبة والمالية.



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف الشركة.

و في مايلي أهم الوظائف لكل مصلحة

مصلحة المحاسبة العامة : تتكون من ثلاث قطاعات، قطاع المشتريات، قطاع المبيعات، التسجيلات المحاسبية.

قطاع المشتريات : حيث يهتم قطاع المشتريات بمعاينة كل الملفات الخاصة بالمشتريات تتمثل خاصة بالفواتير سند الطلب سند التسليم.

كما يقوم بمعاينة الملفات الخاصة بالمشتريات الخارجية كفتح اعتماد سندي في بنك لتسوية الاستحقاق.

قطاع المبيعات: يهتم بطرق الدفع أما عن طريق الصك أو امر بتحويل أو الدفع المباشر عن طريق الصندوق.

قطاع التسجيلات المحاسبية: يقوم بجميع التسجيلات المحاسبية و كذا حساب كل ما يتعلق بالنتائج .

مصلحة الموازنة المالية: تشرف هذه المصلحة على:

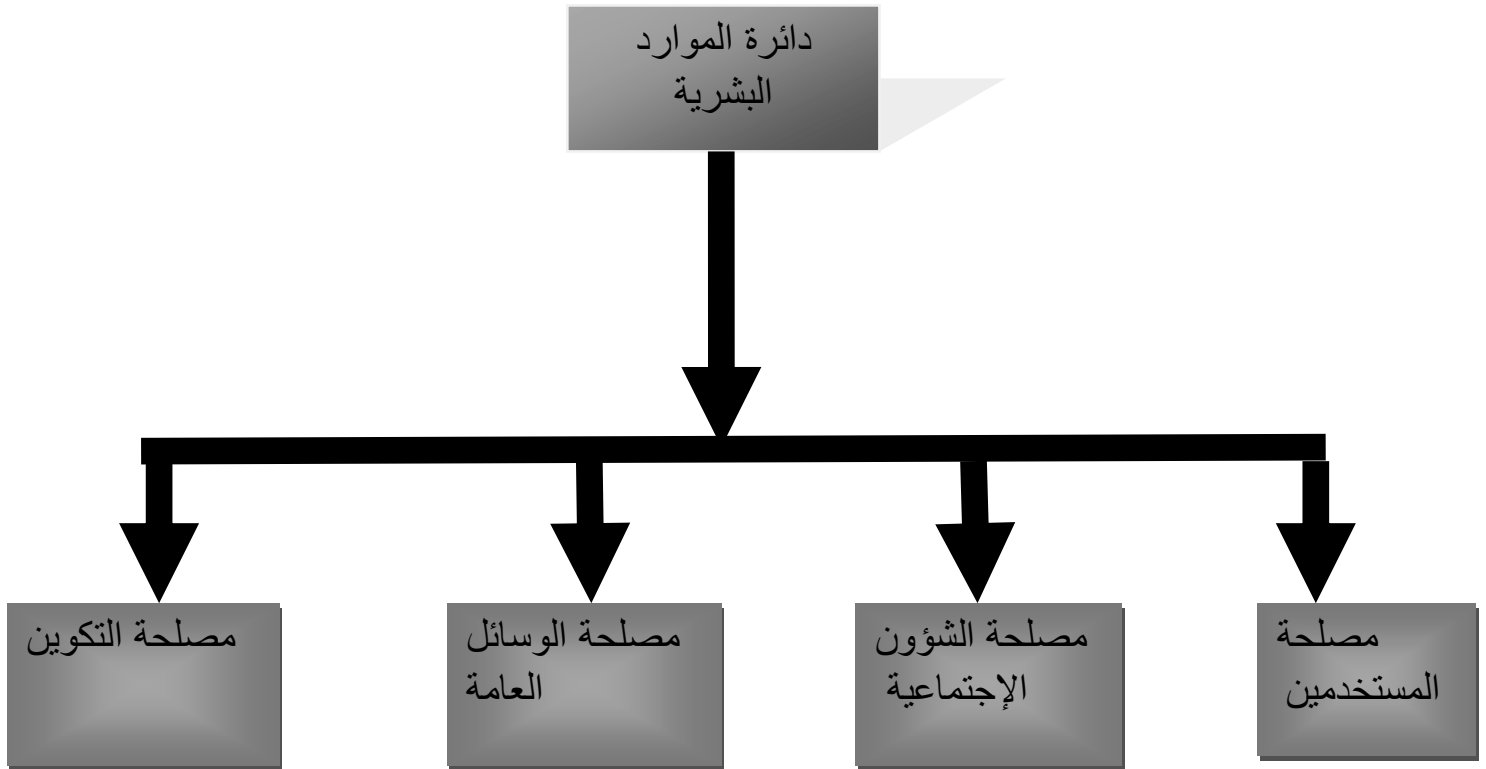
- ✓ وضع ميزانية المؤسسة سنويا.
- ✓ متابعة وضعية المؤسسة من خلال ميزانيات شهرية .
- ✓ اتخاذ الإجراءات المالية عن طريق الإتصال بالمؤسسات المالية.

مصلحة محاسبة المواد: تتمثل المهام الأساسية للمصلحة في ما يلي:

- ✓ تحديد تكلفة الإدخال و الإخراج للمواد.
- ✓ متابعة المواد التي تتم على مستوى المخزن.
- ✓ القيام بالجرد المادي للمخزونات و مقارنته بالجرد المحاسبي.

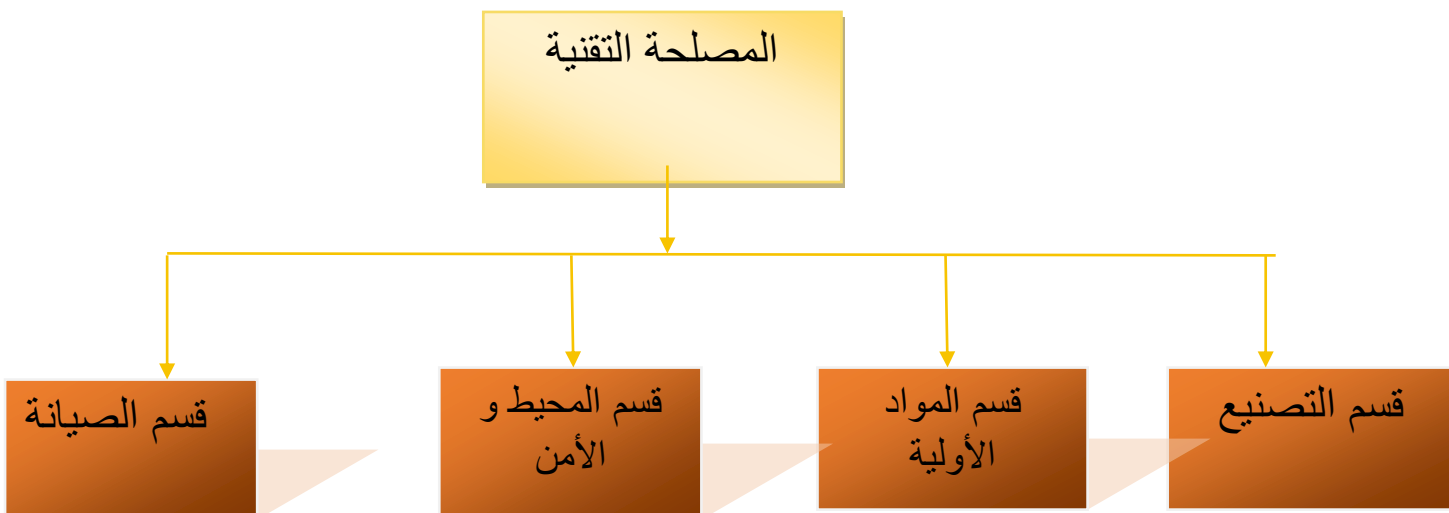
2 دائرة تسيير الموارد البشرية: تقوم دائرة تسيير الموارد البشرية من خلال مصالحتها بالتسيير اليومي للعمال إداريا، و كذا السهر على توفير اليد العاملة كما تتكفل بتسليط العقوبات و ترقية العمال.

و الشكل رقم (05-01) الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف الشركة.

3 الهياكل العملية (التقنية) و تتمثل في المديرية التقنية التي تخضع لسلطة المدير العام حيث أن الشركة توزع نشاطها العملي على أقسام التالية من خلال الشكل رقم (06-01): هيكل المصلحة التقنية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف الشركة.

قسم التصنيع : يتكون من اربع ورشات التي تتمثل في ورشة الطحن المواد الأولية، الطهي، طحن الإسمنت، ورشة الإرسال (التوزيع) بالإضافة إلى مكتب الدراسة والتخطيط.

قسم المواد الأولية: يشرف هذا القسم على عملية جلب المواد الأولية من المحاجر حيث يتكون من ورشة الاستغلال المحاجر.

ورشة صيانة الآلات .

ورشة التكرير .

قسم المحيط : و الأمن القيام كل ماهو متعلق بالأمن و الحفاظ على المحيط .

قسم الصيانة : يحتوي هذا القسم على 4 مصالح هي :

✓ مصلحة الآليات .

✓ مصلحة الكهرباء.

✓ مصلحة الإستعمالات.

✓ مصلحة الميكانيك.

الفرع الثاني: أهداف الشركة

إن شركة الإسمنت بني صاف تسعى جاهدة لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تذكرها ولعل من أبرزها مايلي:

- استغلال الطاقة الإنتاجية
- تطوير وترقية الإنتاج الإسمنت كما تنوعت
- التحكم في تكنولوجيا الحديثة
- تصدير الإسمنت والحصول على العملة الصعبة
- المحافظة على صحة وأمن الموظفين
- الأسير الأمثل للموارد البشرية وتحقيق الرقابة على كافة المستويات
- تدعيم الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية

- تحقيق متطلبات المستهلك وتجاوز توقعاته فيما يتعلق بجودة مادة الإسمنت، سعرها، وسرعة تسليمها.
- ادارة العمليات الإنتاجية ومراقبة المعايير الإنتاجية بشكل مستمر بهدف تحسينها
- رفع كفاءة وتطوير المواد البشرية والحفاظ على مستوى عالي من روح الفريق.

## المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لمصنع الإسمنت ببني صاف –

### عين تموشنت

#### المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

تشمل الإجراءات المنهجية للدراسة على مجموعة من العناصر أهمها: تحديد مجال الدراسة أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، بيانات الاستمارة، تطبيق البرنامج الإحصائي SPSS version 20 لتحليل البيانات وسنتطرق إليها في ما يلي:

#### أولاً: مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات

##### 1. مجالات الدراسة :

بدأت الدراسة الميدانية بتاريخ 10 جوان 2021 و استمرت إلى مدى 15 يوم حيث تم من خلالها جمع القدر الكافي من البيانات و المعلومات الضرورية التي تبني عليها الدراسة وكذلك إعداد نموذج للاستبيان و ضبطه و تحكيمه من طرف الأساتذة و بعض العمال المصنع ثم توزيعه على أفراد عينة الدراسة و بعدما تم استرجاع الاستبيان انتقلنا إلى مرحلة تحليل النتائج.

##### أ. طريقة جمع البيانات:

تم الاعتماد على نوعين من البيانات:

- البيانات الأولية: من خلال البحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبيان لتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث، و من تم تفرغها وتحليلها في البرنامج الإحصائي spss واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

- البيانات الثانوية : تمت مراجعة المذكرات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة.

##### 2. أدوات جمع البيانات:

يعتبر الاستبيان من بين أهم الأدوات المستعملة في الدراسة باعتباره وسيلة للكشف عن آراء العمال و المعرفة السابقة لهم و جمع المعلومات بغرض تحليلها و الوصول إلى نتائج حيث وجه الاستبيان للإطارات فقط، زيادة على ذلك قمنا ببعض المقابلات مع رؤساء الأقسام

والإطارات على مستوى المصنع بغية الاستفسار عن مدى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة الاقتصادية على الأداء الوظيفي في مصنع الإسمنت ببني صاف بعين تموشنت و كذلك قمنا بتحضير ملخص يعرف بالدراسة المراد إنجازها و مختلف متغيرات و عناصر الدراسة.

ثانياً: مجتمع، عينة الدراسة وحدود الدراسة

1. مجتمع الدراسة: يشتمل مجتمع دراستنا على جميع إطارات مصنع الإسمنت ببني صاف - عين تموشنت و المقدره 65 إطاراً عاملاً لسنة 2021.
2. عينة الدراسة: اختيرت العينة المقصودة حيث وزعت الاستثمارات على كافة إطارات مصنع الإسمنت ببني صاف- عين تموشنت و بلغ عددها 65 و كان عدد الإستثمارات المسترجعة والصالحة التي تم إخضاعها للدراسة ب 60 يعني أن عينة الدراسة وفق التوزيع الطبيعي أي أنها مناسبة للدراسة.
3. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: مصنع الإسمنت ببني صاف -عين تموشنت.
- الحدود الزمنية: امتدت فترة التريص من 10 جوان 2021 إلى 24 جوان 2010.

4. متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: الحوافز المادية و المعنوية .
- المتغير التابع: الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: دراسة بيانات الاستبيان وثباته

الفرع الأول: بيانات الاستبيان

قمنا بجمع البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق تصميم إستبيان (أنظر الملحق) تكون من المعلومات الشخصية و 20 سؤال مغلق، شمل الاستبيان على محورين و هذا لغرض الإحاطة بجميع جوانب موضوع الدراسة و الإجابة على الفرضيات المطروحة و كانت محاور الدراسة على النحو التالي:

- المحور الأول: الحوافز المادية و المعنوية .

• المحور الثاني : الأداء الوظيفي.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي، باعتباره أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء نظراً لسهولة فهمه و توازن درجاته، حيث يترجم خمسة احتمالات للإجابة على الأسئلة المطروحة من خلال الاستبيان و المتمثلة في (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) و على المجيب على الأسئلة وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة التي يختارها، حيث أن الاختيار غير موافق بشدة يعني درجة (1)، غير موافق درجتان (2)، محايد (3) ثلاثة درجات، موافق أربع درجات (4) و أخيراً موافق بشدة خمسة درجات (5).

الجدول رقم (01-02) :درجات سلم ريكارت

التصنيف	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بالشدة
الدرجة	1	2	3	4	5	

الفرع الثاني: صدق الاستبيان

أولاً: الصدق الظاهري

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق)، بغية التأكد من مدى تطابقه مع موضوع الدراسة، حيث تم الاستفادة من ملاحظاتهم و توجيهاتهم فيما يخص كل من شكل، محتوى و مدى تناسق عبارات الاستبيان و ترابط محاوره و التي أخذت بعين الاعتبار في إطار تصحيحي يتماشى و ما تم الإشارة، بالإضافة إلى عرضه على عينة من إيطارات مصنع الإسمنت ببني صاف-عين تموشنت- من أجل التأكد من محتوى الاستبيان و وضوح عباراته.

ثانياً: صدق الإتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان تم حساب معاملات الارتباط سبيرمان (Spearman) لكل عبارة من محورها عند مستوى الدلالة 0.05%.  
1. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول "الحوافز المادية والمعنوية"



الجدول رقم (03-01): معامل الارتباط بين كل العبارات المحور الأول : الحوافز المادية

والمعنوية

العبارة	معامل	القيمة الإجمالية sig
1	0.469**	0.000
2	0.223	0.086
3	0.627**	0.000
4	0.694**	0.000
5	0.608**	0.000
6	0.532**	0.000
7	0.516**	0.000
8	0.462**	0.000
9	0.549**	0.000
10	0.695**	0.000
n		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS. \*\*: مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول "الحوافز المادية و المعنوية" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05، ما عدا العبارة رقم 02 التي ليس لها دلالة احصائية، و هذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لمعظم عبارات المحور الأول "الحوافز المادية و المعنوية" مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

2. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني " الأداء الوظيفي في المصنع "

الجدول رقم (04-01): معامل الارتباط بين كل العبارات المحور الثاني : الأداء الوظيفي

العبارة	المعامل	القيمة الإجمالية sig
11	0.417**	0.001
12	0.469**	0.000
13	0.589**	0.000
14	0.766**	0.000
15	0.749**	0.000
16	0.671**	0.000
17	0.799**	0.000
18	0.776**	0.000
19	0.657**	0.000
20	0.625**	0.000
n		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. \*\*: مستوى دلالة 0.01.

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني " الأداء الوظيفي " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05 وهذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لكل عبارات المحور الثاني " الأداء الوظيفي " مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه. من خلال تطبيق برنامج spss تم إجراء اختبار الثبات لإجابات العينة المدروسة و تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (05-01): ثبات الإستبيان

البيان	عدد العبارات	قيمة المعامل
جميع محاور الإستبيان	20	77.5%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss.

○ نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين، متغير مستقل و هو الحوافز المادية و المتغيرة و المتغير التابع هو الأداء الوظيفي و يمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية:

$$(y) = f(x)$$

حيث أن:

الأداء الوظيفي (y) : متغير تابع

الحوافز المادية و المتغيرة (x) : متغير مستقل

### المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل نتائج الاستبيان من خلال الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss و اختبار الفرضيات بغية عرض نتائج الدراسة و الخروج في الأخير بمجموعة من التوصيات و الاقتراحات التي يستفيد منها مصنع الإسمنت ببني صاف-عين تموشنت-.

#### الفرع الأول: دراسة وتحليل الاستبيان

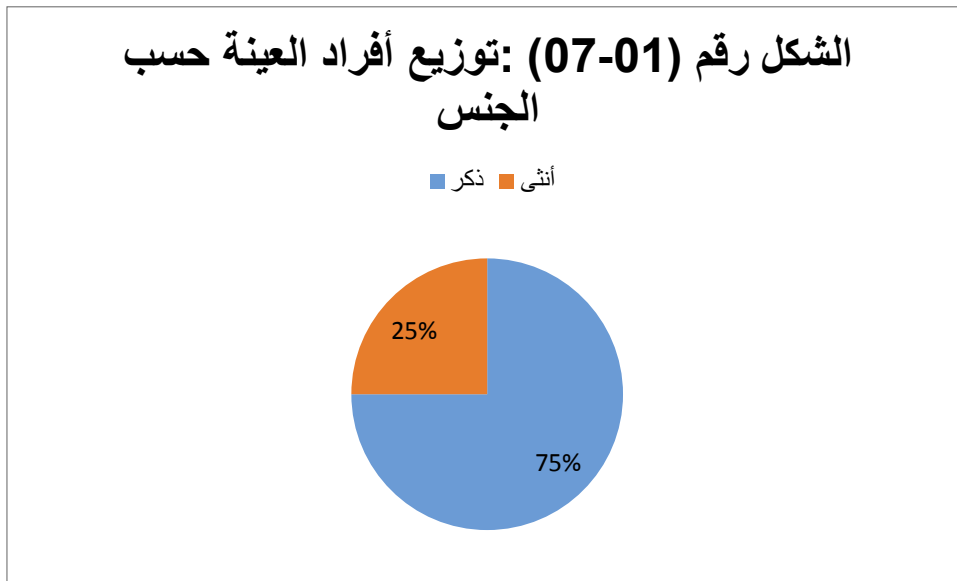
1. المعلومات الشخصية: والتي نبيها في الجداول والأشكال التالية:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب "الجنس":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي

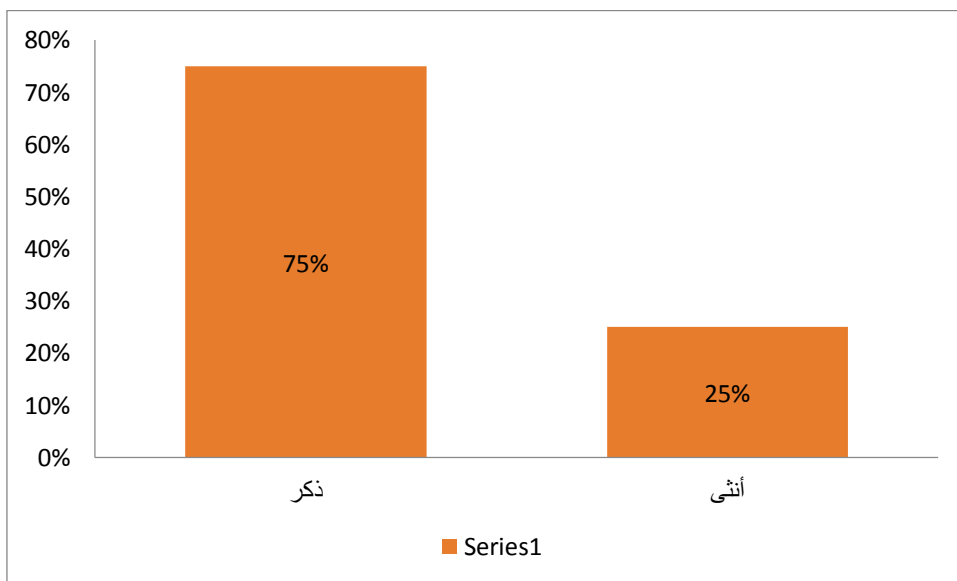
الجدول رقم (01-06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	45	75%
أنثى	15	25%
المجموع	60	100%



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (01-08): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة لنوع الجنس : نلاحظ من الجدول و الشكل أعلاه أن نسبة الذكور تمثل 75% في حين أن نسبة الإناث تمثل 25% و بالتالي فإن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث بمعدل 50%.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب "العمر":

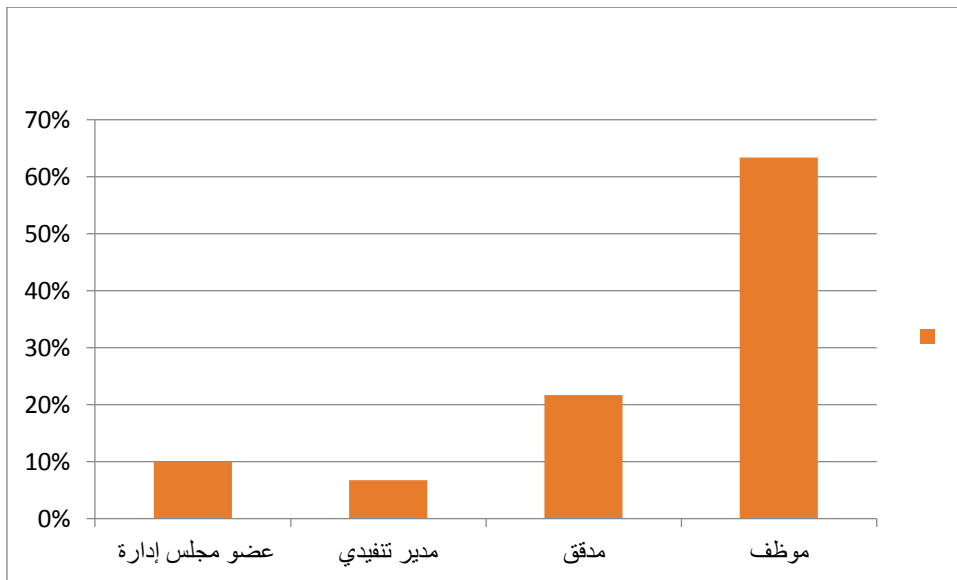
الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي التالي.

الجدول رقم (07-01): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
30-20 سنة	5	8.33%
40-31 سنة	12	20%
50-41 سنة	30	50%
أكثر من 50 سنة	13	21.67%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل رقم (09-01) : توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة للعمر: نجد من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن الفئة الأعمار من 50-41 سنة تمثل أعلى نسبة وبمعدل 50% تليها فئة الأعمار أكثر من 50 سنة و التي تمثل نسبة 21.67% ثم فئة من 30-41 سنة بنسبة 20% .

نلاحظ من خلال المعطيات أن المصنع يعتمد بدرجة كبيرة على الفئات العمرية المرتفعة و هذا راجع إلى خبرتهم الواسعة في هذا المجال خاصة و أن طبيعة عمل المصنع تتطلب الحذر و السلامة في الأداء.

ثالثاً: توزيع العينة حسب "المستوى العلمي":

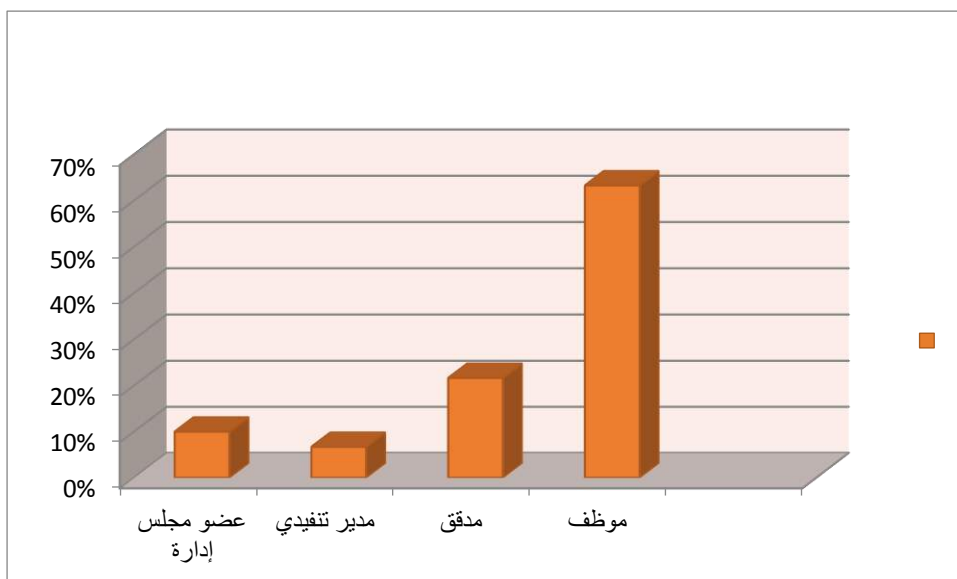
الذي يتم توضيحه من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التالي

جدول رقم (08-01): توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية%
بكالوريا	22	36.67%
ليسانس	9	15%
دكتوراة	4	6.67%
ماستر	7	11.67%
شهادات أخرى	18	30%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل رقم (10-01) : توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة للمستوى العلمي: نلاحظ بأن العمال الحاصلين على شهادة البكالوريا يحتلون النسبة العليا المقدرة بـ 36.67% و الحاصلين على ليسانس بنسبة 15% تليها نسبة الحاصلين على شهادة أخرى و المقدرة بـ 30% ثم تليها كل من شهادتي الماستر و الدكتوراه بالنسب التالية على التوالي 11.67% و 6.67%، و هذا يدل على اعتماد البنك في عملية التوظيف على خريجي الجامعات بدرجة كبيرة .

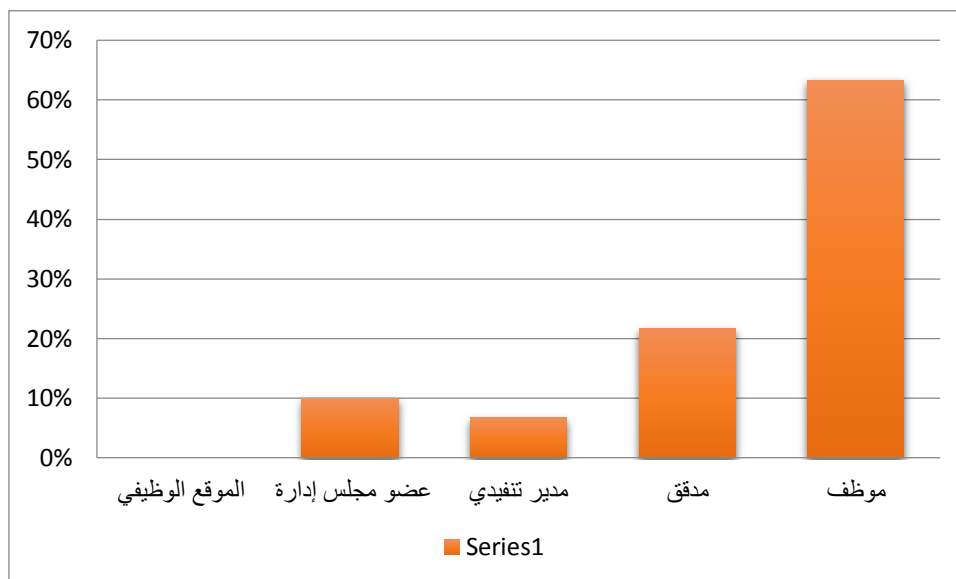
رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب "التخصص العلمي":  
الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي التالي.

الجدول (09-01): توزيع العينة حسب التخصص العلمي

النسبة المئوية	التكرار	التخصص العلمي
6.7%	4	إدارة أعمال
13.33%	8	محاسبة
16.67%	10	اقتصاد
63.33%	38	تخصصات أخرى
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل (11-01): توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة للتخصص العلمي: نجد من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن العمال الذين لهم تخصصات أخرى يمثلون أعلى نسبة وبمعدل 63.33% يلهم تخصص الإقتصاد و الذي يمثل نسبة 16.67% ثم تخصص المحاسبة المقدرة بنسبة 13.33% و أخيراً تخصص إدارة أعمال المقدر بنسبة 6.7%. نلاحظ من خلال المعطيات أن المصنع يعتمد بدرجة كبيرة على الذين لهم تخصصات أخرى و تخصص الإقتصاد وهذا لغرض الإستفادة من خبرتهم خاصة و أن عمل المصنع يعتمد بدرجة كبيرة على مبدأ الدقة في الأداء.

خامساً: توزيع العينة حسب "عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي":

الجدول (01-10): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي.

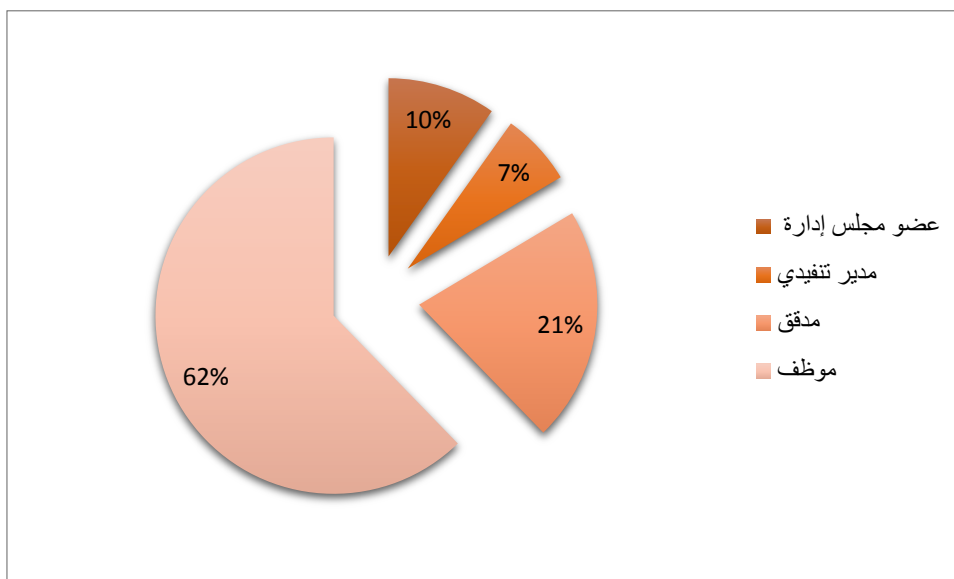
عدد سنوات خبرة العمل	التكرار	نسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	5	8.33%
من 5 – 10 سنوات	4	6.67%
من 11- 15 سنة	18	30%
أكثر من 15 سنة	33	55%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل من خلال :

الشكل (01-12): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل





المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بالنسبة لعدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي: نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن أعلى نسبة خبرة احتلها الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 15 سنة و التي تمثل 55% ثم تليها الفئة ذات سنوات الخبرة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 30% و بعدها تحتل الفئة ذات سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 8.33% و أخير تحتل الفئة ذات سنوات الخبرة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 6.67%.

سادسا: توزيع العينة حسب "الموقع الوظيفي": الذي يتم توضيحه من خلال:

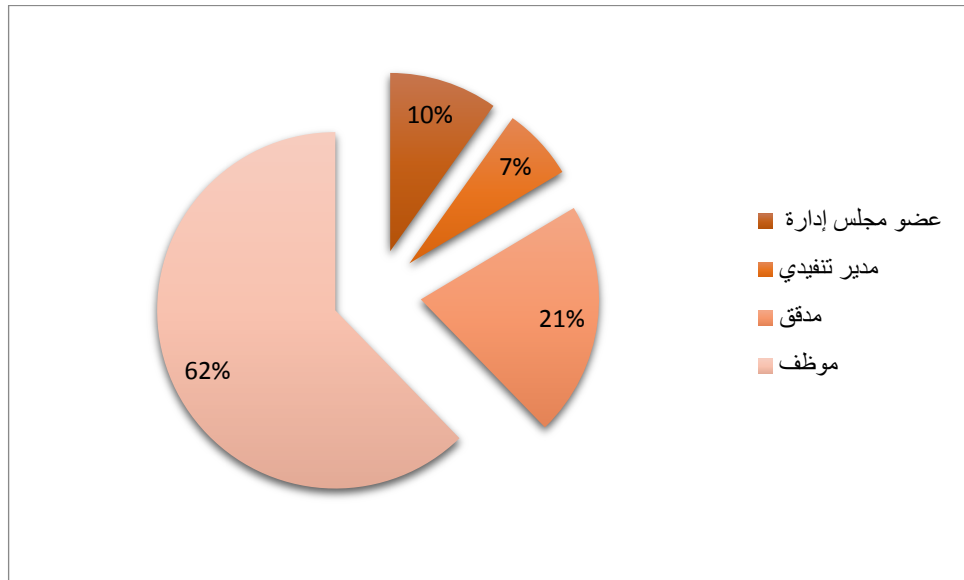
الجدول رقم (01-11): توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي

الموقع الوظيفي	تكرار	نسبة المئوية
عضو مجلس إدارة	6	10%
مدير التنفيذي	4	6%
مدقق	13	21.67%
موظف	38	63.3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01-13): توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بالنسبة للموقع الوظيفي: نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن أعلى نسبة للموقع الوظيفي كانت للموظف بنسبة 63.3% و بعدها المدقق بنسبة 21.67% ومن ثم عضو مجلس إدارة ب 10% أخيرا المدير التنفيذي بنسبة 6% .

#### ◆ عرض وتحليل نتائج الاستبيان :

تظهر الجداول بالأسفل كل من التوزيع التكراري، الانحراف المعياري، الوسط الحسابي ودرجة الاستجابة للمحورين كل لوحده التي تم التوصل إليها من خلال المدى و هو عبارة عن الفرق بين القيمة الأكبر و الأصغر المعطاة لخيارات مقياس الاستمارة، وباعتبار أننا اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي و الذي يحتوي على خمسة درجات من 1-5 فقيمة المدى هي (4=1-5) و التي يتم قسمتها على خلايا المقياس (0.8=5/4)، بحيث تضاف هذه القيمة للقيم المعطاة لكل خيار و بالتالي كلما كان الوسط الحسابي محصور في المجال (1-1.80) فهذا يدل على أن درجة الاستجابة منخفضة جدا، أما إذا كان محصور في المجال (1.80-2.60) فنقول أن درجة الاستجابة منخفضة، يليه المجال (2.60-3.40) درجة الاستجابة تكون متوسطة، ثم المجال (3.40-4.20) الذي تكون فيه درجة الاستجابة مرتفعة، أما بالنسبة للمجال (4.20-5) فإن درجة الاستجابة فيه تعتبر مرتفعة جداً و أن المتوسط المعياري يساوي (3).

يوضح الجدول التالي رقم (01-12): توزيع الدرجات حسب سلم ليكارت الخماسي

5-4.60	4.59-3.40	3.39-2.60	2.59-1.81	1.80-1
مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

المصدر: سلم ليكارت الخماسي.

✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أقل من 3: يعني أن ميل المستجوبين إلى رفض محتوى العبارة.

✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أكثر من 3: يعني أن ميل المستجوبين إلى قبول محتوى العبارة.

المحور الأول: "الحوافز المادية والمعنوية"

المحور الأول: الحوافز المادية والمعنوية

الجدول (01-13): تحليل عبارات المحور الأول "الحوافز المادية والمعنوية"

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الإستجابة	تكرار	
										تكرار	تكرار
										%	%
1	4	7	5	27	17	3.77	1.184	6	مرتفعة	4	17
	%6.6	%11.7	%8.3	%45	%28					%6.6	
2	3	18	10	25	4	3.15	1.087	10	متوسطة	3	4
	%5	%30	%16.7	%41.7	%6.6					%6.6	
3	6	7	13	21	13	3.47	1.241	8	مرتفعة	6	13
	%10	%11.7	%21.7	%35	%21.7					%21.7	
4	0	0	10	32	18	4.13	0.676	3	مرتفعة	0	18
	%0	%0	%16.6	%53	%30					%30	
5	4	9	7	28	12	3.58	1.169	7	مرتفعة	4	12
	%6.6	%15	%11.6	%46.7	%20					%20	
6	0	1	1	38	20	4.28	0.585	1	مرتفعة جدا	0	20
	%0	%1.7	%1.7	%63.3	%33.3					%33.3	
7	1	4	5	39	11	3.92	0.829	5	مرتفعة	1	11
	%1.6	%6.6	%8.3	%65	%18.3					%18.3	
8	0	4	7	22	26	4.19	0.900	2	مرتفعة	0	26
	%0	%6.6	%11.6	%36.7	%43.3					%43.3	
9	4	11	13	19	13	3.95	4.27	4	مرتفعة	4	13
	%6.7	%18.3	%21.7	%31.7	%21.7					%21.7	
10	5	17	13	13	12	3.17	1.278	9	متوسطة	5	12
	%8.3	%28.3	%21.6	%21.6	%20					%20	
مجموع	مجموع عبارات المحور الأول								مرتفعة	0.6827	3.7598

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.75 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري قدر ب 0.682.

وقد كانت نتائج استجابات أفراد العينة كلها ما بين المرتفعة و المتوسطة ما عدا العبارة السادسة كانت فيها نتيجة الاستجابة مرتفعة جدا فهي تمثل الحوافز المادية و المعنوية وبعد تحليل نتائج استجابات أفراد العينة، يتبين أن قيم المتوسط الحسابي لهذه لعبارات تراوحت قيمها ما بين 3.15 و 4.28 بأهمية نسبية مرتفعة و متوسطة، وبانحراف معياري ما بين 0.676 و 4.27، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في المصنع تميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة لمحور الحوافز المادية والمعنوية فالإدارة تقوم بإدراج هذا البعد في العمليات التي يقوم بها المصنع.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الجدول (14-01): تحليل عبارات المحور الثاني "الأداء الوظيفي"

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الإستجابة	تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	تكرار
										%	%	%	%	%
11	4	10	18	23	5	3.25	1.052	9	متوسطة					
	%6.7	%16.7	%30	%38.3	%8.3									
12	2	7	17	31	3	3.43	0.890	3	مرتفعة					
	%3.3	%11.6	%28.3	%21.7	%5									
13	2	4	17	33	4	3.55	0.852	2	مرتفعة					
	%3.3	%6.7	%28.3	%55	%6.67									
14	3	13	12	25	6	3.27	1.118	8	متوسطة					
	%6.7	%21.6	%20	%41.6	%10									
15	2	9	17	27	5	3.40	0.960	6	مرتفعة					
	%3.3	%15	%28.3	%45	%8.3									
16	3	9	14	27	7	3.43	1.097	3	مرتفعة					
	%5	%15	%23.3	%45	%11.6									
17	3	17	7	26	7	3.28	1.151	7	متوسطة					
	%5	%28.3	%11.6	%43.3	%11.6									
18	1	13	9	34	3	3.42	0.944	5	مرتفعة					
	%1.7	%21.6	%15	%56.7	%5									
19	8	8	7	35	7	3.58	1.030	1	مرتفعة					
	%5	%13.3	%11.6	%58.3	%11.6									
20	10	25	9	13	3	2.58	1.163	10	منخفضة					
	%16.6	%41.6	%15	%21.6	%5									
مجموع	مجموع عبارات المحور الثاني									0.6681	3.319	متوسطة		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.31 بأهمية نسبية

متوسطة، وبانحراف معياري إجمالي قدر ب0.66.

وقد كانت نتائج استجابات أفراد العينة من العبارة 11 الى غاية العبارة 19 كلها ما بين مرتفعة و منخفضة ماعدا العبارة 20 فكانت نتائج الإستجابة منخفضة، إذ أن قيم المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت قيمتها ما بين 3.58 و 3.25 على الترتيب، وبانحراف معياري 1.63، 0.852 على الترتيب أيضا. وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة لمحور الأداء الوظيفي في المصنع يميل إلى قبول محتوى العبارات الأخيرة، أما العبارة الأخيرة كانت منخفضة، و التي قدر متوسطها الحسابي 2.58 و الإنحراف المعياري 1.63.

#### المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الإحصائية

##### 1. دراسة التوزيع:

من خلال العينة ( $N \leq 35$ ) إذن يمكن اعتبار أن التوزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي و منه يمكن إجراء الاختبارات التالية:

#### ● اختبار الفرضية:

لمعرفة أثر الحوافز المادية و المعنوية على الأداء الوظيفي في مصنع الإسمنت بعين تموشنت، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين :

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية و المعنوية على الأداء الوظيفي في مصنع الإسمنت ببني صاف بعين تموشنت عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ .

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية و المعنوية على الأداء الوظيفي في مصنع الإسمنت ببني صاف بعين تموشنت عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ .

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + \mu$$

حيث:

$Y$ : المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

$X_1$ : المتغير المستقل (الحوافز المادية و المعنوية).

$a_0$ : الثابتة و تمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

$a_1$ : معامل الانحدار للمتغير المستقل.

$\mu$ : الخطأ العشوائي.

الجدول ( 01-15): نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية

قيمة الإرتباط	معامل التحديد	مصادر البيانات	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة f	مستوى الدلالة sig
<sup>a</sup> 0.526	0.276	بين المجموعات	7.276	7.276	1	22.139	<sup>b</sup> 0.000
		داخل المجموعات	19.062	0.329	58		
		المجموع	26.338		59		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط و التي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع الأداء الوظيفي في مصنع الإسمنت و المتغير المستقل الحوافز المادية والمعنوية، تشير R إلى ضعف الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 52.6% و هي درجة ارتباط متوسطة، كما أن معامل التحديد R<sup>2</sup> تشير إلى أن المتغير المستقل الحوافز المادية والمعنوية يفسر 27.6% من التباين الحاصل في المتغير التابع الأداء الوظيفي في مصنع الإسمنت .

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة Sig<sup>b</sup> 0.000 أقل من 0.05 وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.



الجدول (01-16): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي في المصنع

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل B	قيمة t محسوبة	مستوى الدلالة sig
الأداء الوظيفي	الجزء الثابت	1.385		3.318	0.002
	الحوافز المادية والمعنوية	0.514	0.526	4.705	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الإنحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة

والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين الأداء الوظيفي في المصنع و الحوافز المادية والمعنوية حيث بلغ معامل الانحدار للحوافز المادية والمعنوية 0.514 الذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل الحوافز المادية والمعنوية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.514 من المتغير التابع الأداء الوظيفي في المصنع .

كانت قيمة t المحسوبة تساوي 4.705 و هي أكبر من t الجدولة 1.96 و كما بلغت القيمة الاحتمالية Sig 0.000 و هي أقل من مستوى معنوية 0.05 مما يدل على أن الأداء الوظيفي في المصنع هو متغير مفسر للحوافز المادية والمعنوية و بالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي في مصنع الإسمنت ببني صاف بعين تموشنت مما يعني رفض الفرضية العدمية  $H_0$  و قبول الفرضية البديلة  $H_1$  و المتمثلة فيما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي في مصنع الإسمنت ببني صاف عين تموشنت عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير الحوافز المادية والمعنوية في المصنع والأداء الوظيفي.

$$Y = 1.385 + 0.514 X_1$$

## خلاصة:

يحظى مصنع الإسمنت بالقبول العام و هذا من خلال الدور الفعال الذي يقوم به لما يقدمه من منتجات و خدمات للزبائن و كذا المشاريع الإستثمارية التي يعمل على تمويلها، هذا لا يعني أنه غير معرض للخطر الأمر الذي يجعله دائما يسعى جاهدا للتأقلم مع مختلف الظروف البيئية المحيطة و هذا عن طريق التعرف على المخاطر و معالجتها و السيطرة عليها و يكون هذا بالإعتماد على تقنية الحوافز بنوعها من أجل هدف واحد و وحيد و هو الإستمرارية و الحفاظ على مكانته .

و عليه تم مناقشة الجانب التطبيقي في الفصل الثاني بغرض الإلمام بجميع عناصر الدراسة و تسليط الضوء على ما تم التوصل إليه في الجانب النظري على الواقع العملي، و هذا عن طريق إسقاط الدراسة المتمثلة في أثر الحوافز المادية و المعنوية في المصنع في تحسين الأداء الوظيفي في مصنع الإسمنت -وكالة عين تموشنت- و كذا الإجابة على الإشكالية المطروحة و التأكد من صحة الفرضيات السابقة للذكر. و قد توصلنا من خلال هذه الورقة البحثية إلى مجموعة من النتائج سيتم التطرق إليها في الخاتمة .

خاتمة  
عامية

## خاتمة عامة :

إلى هنا نكون قد أتينا إلى المرحلة الأخيرة من مراحل الدراسة والذي كان ثمرة عمل كلفنا الكثير من الجهد وأخذ منه وقتا ثميناً ولا نزعم أننا أحطنا لكل مقتضيات البحث العلمي كما ينبغي لأن ذلك الأمر بعيد المنال خاصة في العلوم الاقتصادية باعتبارها متغيرة على حسب الظروف والتطورات الحاصلة في محيطها ولكن حسبنا أننا استوفينا أهم الشروط والقواعد المطلوبة في أي بحث وأن الكمال المنشود في العلم كمال يتحقق بتراكم العمل العلمي ، أما التغيرات فهي متروكة لمن يأتي من بعدنا من الباحثين لاكتمال النقص، فالعلم في تطور مستمر ووسائله كذلك.

وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة مناقشة موضوع الحوافز بأنواعه وأثرها على الأداء الوظيفي بدءاً بالإطار النظري للدراسة والذي تناولنا فيه الخطوط العريضة والمنهجية التي سار العمل على ضوئها

ومن خلال تواجدها بمؤسسة الإسمنت المتواجدة "بني صاف" لا حظنا أن فعالية نظام الحوافز في المؤسسة نسبية إذ أنه هناك أنواع من الحوافز المادية والمعنوية ثم إهمالها وقد شملت دراستنا جانبين الجانب النظري والجانب التطبيقي

الجانب النظري: تبين من خلاله أن المورد البشري من أهم الموارد التي تملكها المؤسسة حيث من خلاله تتحقق أهداف المؤسسة سواء بعيدة المدى أو قريبة. الإجابة على الفرضيات :

الفرضية الأولى: عند إدخال الحوافز المادية أو المعنوية على نشاط أي مؤسسة سواء كانت اقتصادية أو غير ذلك فإن هذا حتماً سيؤثر على أداء العاملين و كفاءتهم وهذا ما استنتج من خلال دراستنا للموضوع ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في مصنع الإسمنت تبين لنا أن مصنع الإسمنت "بني صاف" يقدم حوافز مادية ومعنوية ولكن الحوافز المادية بنسبة كبيرة وتصل نسبتها إلى 57% فحين أن الحوافز المعنوية المقدمة للعمال تصل نسبتها 16% من مجموع الحوافز ومنه نستنتج أن مصنع الإسمنت تعتمد على الحوافز المادية فقط.

الفرضية الثانية: يؤثر استخدام نظام الحوافز داخل المؤسسة على أداء العاملين كفاءتهم الإنتاجية وهي فرضية صحيحة وفعالة إذا كانت المؤسسة تعطي اهتماماً لتقييم الأداء لأنه ومن خلال دراستنا للموضوع من الجانب النظري استنتجنا أنه عند استخدام المؤسسة لنظام الحوافز بمعنى تقدم حوافز مادية أو معنوية للعمال بما يخدم احتياجاتهم اليومية الخاصة سيؤدي بالعمال إلى زيادة الرغبة في العمل

من خلال بذل جهد أكبر وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي وهذا بغية الحصول على تلك الحوافز وبالتالي سيؤدي ذلك إلى الرفع في إنتاجية المؤسسة والرفع في مستوى أداء المؤسسة ومنه تحقيق أهداف العاملين بصفة خاصة وتحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة ، بإسقاط هذه النتائج على الدراسة الميدانية التي أجريت نستنتج أن مصنع الإسمنت لا تحفزات أو مكافآت بالشكل المطلوب أو بالشكل الذي يرغب فيه العمال والذي يؤدي بهم إلى بذل جهد أكبر وذلك لتحسين ورفع مستوى أدائهم، إذ بينت الدراسة أن معمل الإسمنت لا يعطي أهمية لنظام الحوافز وتأثيراته على أداء العمال والمؤسسة ككل.

الفرضية الثالثة:

يساعد وضع نظام جيد للحوافز داخل أي منظمة على تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين واحتياجاتهم ويزيد من كفاءة وأداء الموظفين وهذا من خلال تميز النظام المعمول به بالموضوعية والمصادقية والمرونة والوضوح في المعايير المبينة على أساسه وفي عملية تقييم الأداء بالإضافة إلى وجود التميز في الأداء بمعنى جودة العمل المؤدى وكميته إضافة إلى تميز الأداء ببذل الجهد والمهارة كما يجب أن يتميز نظام الحوافز بالبساطة والعدالة والكفاءة وأن تكون المشاركة لجميع العمال بمختلف مستوياتهم هذا فيما يتعلق بالجانب النظري ، وخلال الدراسة الميدانية استنتج أن مصنع الإسمنت لا يتصف بهذه المواصفات التي تجعل من هذا النظام ذات كفاءة وفعالية إذ أن أغلبية أفراد العينة أكدوا نظام الحوافز المعمول به داخل المعمل لا يعتمد على معايير معينة لتقييم الأداء وقد بلغت نسبتها ما 50% من مجموع العمال الذين يرون المعمل لا يعتمد على معايير ثابتة في تقييم الأداء بالإضافة إلى عدم مصادقية هذه المعايير وكفايتها و عدالتها بنسبة تفوق 70% من مجموع أفراد العينة التي أجريت عليها الدراسة، كما تبين أن معمل الإسمنت يقوم بربط الحوافز بالإنتاجية و لكن بنسبة نوعا ما قليلة و التي تعادل 50%

نتائج الدراسة :

من خلال دراستنا للموضوع الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي و بربط هذا الموضوع بالدراسة الميدانية التي أجريت بمعمل الإسمنت المتواجد في "بني -صاف" توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

-تبين من الدراسة أن الإدارة العليا بمعمل الإسمنت "بني -صاف" لا تشارك العاملين في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها.

-أظهرت نتائج الدراسة أن الترقيات الوظيفية بصفة عامة غير عادلة وذلك يبين أن هناك مناخ يسوده المدمر والشعور بالظلم نتيجة عدم الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت في معدل الإسمنت "بني صاف" ليس هناك تناسب المؤهل العلمي والخبرة والدرجة التقييمية والوظيفية ومعظم العمال لا يعملون بمعايير نظام الحوافز ومعايير تقييم الأداء .

-أظهرت الدراسة أن الإدارة العليا لمعمل الإسمنت "بني صاف" تربط بين الحوافز المقدمة للعاملين والإنتاجية ولكن بنسبة قليلة ، كما تبين أن عملية تقديم الحوافز لا تتسم بالمصداقية والموضوعية لا تتصف بالكفاية والعدالة في تقييم هذه الحوافز ونظرا لوجود بعض النتائج السلبية فيما يخص تحفيز العاملين ودفعتهم للعمل باخلاص كفاءة عالية نرى أن من الضروري:

-الاهتمام والحوافز المادية وبالأخص الحوافز المعنوية التي لا يوجد اهتمام لها داخل المؤسسة

- منح الترقيات للعمال بصفة مستمرة وبناءا على معايير موضوعية وسليمة
- ربط تقديم الحوافز بتحسين الأداء وليس لمصالح الشخصية
- ربط الترقيات المقدمة بنتيجة التقييم المتحصل عليها العامل
- كفاءة وتقدير الموظفين المجتهدين في عملهم ، والذين حققوا إنجازات ملموسة لكي يشعروا بتقدير المؤسسة لعملهم واعترافا بمساهماتهم
- العمل على تفعيل أثر النظام الحوافز من خلال توجيهها لمن يستحقها وأن تكون أداة لرفع مستوى الأداء لزيادة التنافس بين الموظفين للحصول على الحوافز
- لا بد من إعداد نظام الحوافز وتعريفه لمختلف العاملين إضافة إلى مشاركتهم في إعدادة ، وتقبل اقتراحاتك وآرائهم .

فلائمة العرايج



قائمة المراجع

- ❖ مدحت أبو النصر، الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، الطبعة الأولى، 2012، ص، ص149.
- ❖ سنان موسوي، إدارة موارد البشرية و تأثيرات العوامة عليها، دار مجلاوي، عمان، 2004، ص، ص229، 230.
- ❖ سليمان فارس، أثر السياسات التحفيز في الولاء الوظيفي بالمؤسسات العامة، 2011.
- ❖ المرعي حجاج بن صالح بن حجاج، إدارة الأفراد، 2015، ص153
- ❖ الحجازي محمد حافظ، إدارة موارد البشرية، دار الوفاء لدينا الطبعة و النشر، ص، ص213-214.
- ❖ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، طبعة 5، ص256.
- ❖ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان مطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص168.
- ❖ خالد عبد الرحمان الهبتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 2005، ص 199.
- ❖ خالد عبد الرحمان الهبتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 2005، ص200.
- ❖ أحمد زكي بدويك، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، 1984.
- ❖ الرواية حسن، إدارة موارد البشرية و رؤيا المستقبلية، الدار الجامعية، 2003 .
- ❖ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفاعلية و مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد(1) نوفمبر، 2001، ص86.
- ❖ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص220.
- ❖ صلاح عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العملية و العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص175.

- ❖ صلاح عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العملية و العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص280.
- ❖ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص25.
- ❖ الرواية حسن، إدارة موارد البشرية و رؤيا المستقبلية، الدار الجامعية، 2003.
- ❖ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- ❖ صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الأزرايطية، الإسكندرية، 2002، ص378.
- ❖ سهيلة محمد عباس، إدارة موارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2006، ص157.
- ❖ سهيلة محمد عباس، إدارة موارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2006، ص453-454.
- ❖ سهيلة محمد عباس، إدارة موارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2006، ص142.

#### ثانيا المذكرات و المحاضرات و الملتقيات

- ❖ أحمد باجة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، دور التحفيز في تحفيز، 2013-2014.
- ❖ بن سعد غنية، تأثير الحوافز على أداء العاملين، معهد العلوم الإقتصادية، لبويرة، ص2011، 05.
- ❖ عادل عشي "الأداء المالي للمؤسسة، رسالة ماجستر" معهد العلوم الإقتصادية جامعة بسكرة، 2002، ص05-06 .
- ❖ مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، بحوث و دراسات المجلد رقم 05 العدد 14، 2019.
- ❖ موقع (<https://www.annagah.net>)
- ❖ موقع (<https://mawdoo3.com/>)

العلماء حقا



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب  
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير



الحوافز المادية و المعنوية و دورها في تحسين  
الأداء الوظيفي للعاملين

دراسة حالة مؤسسة .معمل الإسمنت

### استمارة استبيان:

السادة موظفي المؤسسة، السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته...  
تحية طيبة، وبعد

تقوم الطالبتان بإجراء دراسة ميدانية تهدف إلى قياس " الحوافز المادية و  
المعنوية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي  
للعاملين " وذلك في طور الإعداد لشهادة الماستر تخصص مالية المؤسسة  
وعليه فإننا نرجو منكم التكرم بمساعدتنا والإجابة على الأسئلة المطروحة والفقرات  
المطروحة من خلال التعبير عن رأيكم بوضع علامة (×).

كما نعلمكم أن هذا الاستبيان هو موجه لأغراض البحث العلمي فقط وأن كل إجاباتكم  
ستحفظي بالسرية التامة.

تقبلوا منا فائق التحية والاحترام

الطالبتين :إشراف الأستاذ:

حولية يحيى

شيخ حنان

برافع سهيلة

الجزء الأول:البيانات الشخصية

(1)الجنس

أنثى

ذكر

## (2) العمر

<input type="checkbox"/>	30-20 سنة	<input type="checkbox"/>	31-40 سنة
<input type="checkbox"/>	41-50 سنة	<input type="checkbox"/>	أكثر من 50 سنة

## (3) الدرجة العلمية

<input type="checkbox"/>	بكالوريا ليس	<input type="checkbox"/>	بكالوريا ليس
<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>	دكتوراه
<input type="checkbox"/>	ماستر	<input type="checkbox"/>	أخرى

## (4) التخصص العلمي

<input type="checkbox"/>	إدارة أعمال	<input type="checkbox"/>	محاسبة
<input type="checkbox"/>	اقتصاد	<input type="checkbox"/>	خصصات أخرى

## (5) عدد سنوات الخبرة في العمل

<input type="checkbox"/>	أقل من خمس سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5-10 سنة
<input type="checkbox"/>	من 11-15 سنة	<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة

## (6) الموقع الوظيفي

<input type="checkbox"/>	عضو مجلس إدارة	<input type="checkbox"/>	تنفيذي
<input type="checkbox"/>	مدقق	<input type="checkbox"/>	موظف

## الجزء الثاني: محاور الدراسة.

### المحور الأول: الحوافز المادية و المعنوية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يركز الأفراد اهتمامهم بالمكافآت المادية.					
02	يميل الأفراد إلى الوظائف التي توفر لهم الأمن حتى ولو كان العائد المادي قليلا.					

					يلعب المدير دورا أساسيا لضمان تفرغ الأفراد للعمل إذا اهتم بحاجاتهم الحياتية.	03
					يؤدي النجاح في العمل إلى خلق الشعور بتحقيق الذات .	04
					يرتبط إخلاص الأفراد بالعمل بالتأمينات المختلفة التي تقدمها المنظمة.	05
					إن شعور الأفراد بالارتياح في علاقاته يساعد على زيادة إقباله على العمل .	06
					إن للمكانة الوظيفية للفرد التي يتمتع بها في المنظمة تأثير هام على ولائه والتزامه بأهدافها.	07
					لا بد و أن يعترف المدير بأهمية الفرد ذو الأداء المتميز للإرتباطه بكفاءته بالعمل.	08
					توفر الأمانة سكن خاص و ملائم للموظف أو امتيازات النقل . لتحفيزه على أداء عمله.	09
					تتناسب قيمة الراتب مع طبيعة الأعمال الموكلة للموظفون .	10

### المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
11	تتوفر لدى الموظفون الجاهزية و الاستعداد و الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة انجاز المهام المطلوبة منهم.					
12	يحسن الموظفون المقدرة على التصرف في المواقف المحرجة.					

					13	يتمتع الموظفون بالقدرة على حل مشاكل العمل
					14	يتوفر لدى الموظفون الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية .
					15	يطور الموظفون أدائهم بشكل مستمر.
					16	يتمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيدة (التعامل) مع الآخرين.
					17	يتقيد الموظفون بقواعد و إجراءات العمل.
					18	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة .
					19	ينجز الموظفون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة .
					20	يساهم الموظفون في اتخاذ القرارات الإدارية .

قائمة أسماء أساتذة المحكمين

الرقم	الأسم	الرتبة	مكان العمل
01	د.زدون جمال	د.أستاذ محاضر.أ	جامعة عين تموشنت
02	أ.دريال فاطمة	أستاذة مساعدة.ب	جامعة عين تموشنت



## المخلص

من خلال دراستنا لموضوع الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي حيث كانت إشكالية هذه الدراسة على النحو التالي "ما هو أثر الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين على أدائهم " ومن خلال هذه الإشكالية طرحت مجموعة من الأسئلة الفرعية واقترحت مجموعة من الفرضيات وذلك قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة. وتؤكد من صحة الفرضيات المقترحة من الجانبين النظري والتطبيقي ومن خلال هذه الدراسة استنتجنا أن للحوافز المادية كانت أو المعنوية أثر واضح على أداء العاملين بصفة خاصة وعلى أداء المؤسسة بصفة عامة إذ أنه من خلال اعتماد المؤسسة على نظام فعال للحوافز يشترط في هذا النظام تميزه بالموضوعية والعدل والمساواة بالإضافة إلى المصادقية أثناء عملية تقديم الحوافز سيؤدي بالعاملين إلى بدل جهد أكبر والقيام بالمهام الموكلة إليهم بأداء الفعال وذات كفاءة عالية ذلك بغية الحصول على تلك الحوافز المقدمة وذلك لتلبية اليومية ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في مصنع الإسمنت "بني صاف" وجدنا أن هذه المؤسسة لا تتوفر على نظام الحوافز والذي من خلاله يمكن للمؤسسة تحسين مستوى أداء عمالها بصفة خاصة ومستوى أدائها ككل.

## Summary

Through our study of the subject of material and moral incentives and their impact on job performance, where the problem of this study was as follows: "What is the impact of the material and moral incentives provided to employees on their performance" and through this problem a set of sub-questions were raised and a set of hypotheses were proposed, in order to answer the problem at hand.

And confirm the validity of the proposed hypotheses from the theoretical and practical sides, and through this study, we concluded that the material or moral incentives have a clear impact on the performance of employees in particular and on the performance of the institution in general. In addition to the credibility during the process of providing incentives, it will lead the workers to pay more effort and carry out the tasks assigned to them to perform effectively and with high efficiency, in order to obtain those incentives provided in order to meet the daily requirements. It has an incentive system through which the institution can improve the level of performance of its workers in particular and the level of its performance as a whole.