



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بلعاج بوشعيب عين تموشنت  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: تسيير الموارد البشرية



تحت عنوان:

## أثر تحفيز الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين

دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - حمام بوحجر - عين تموشنت

تحت إشراف :

الدكتور: زدون جمال

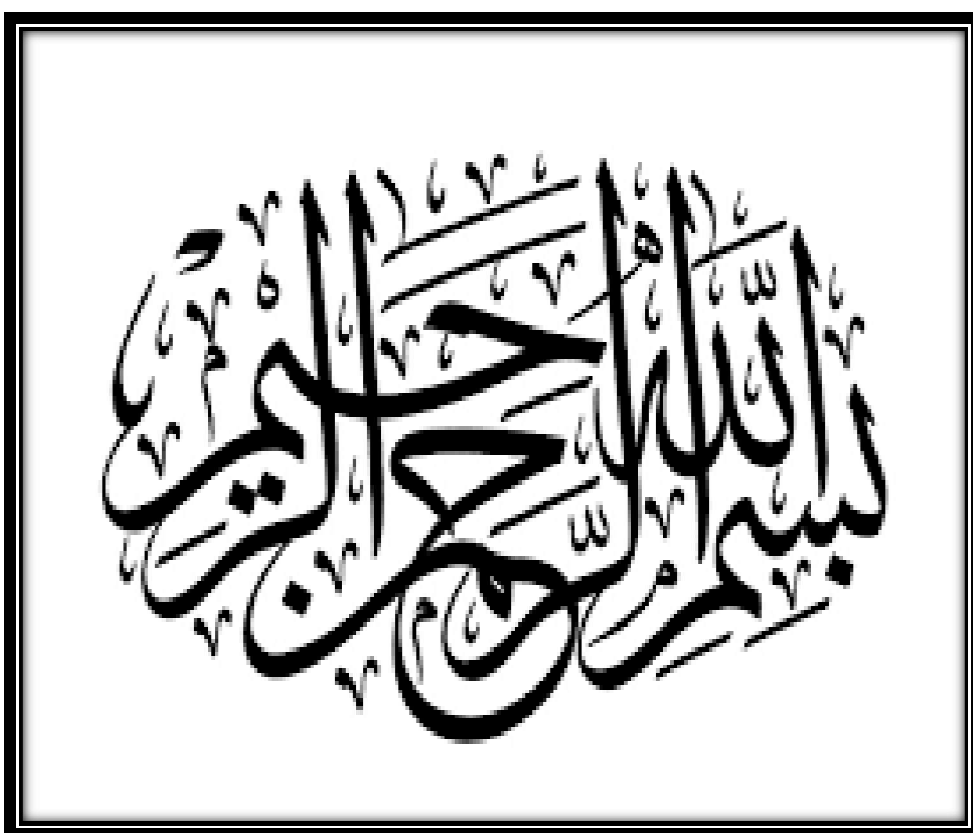
إعداد الطالبة:

هوارى حفيظة

أعضاء لجنة المناقشة

الدكتور	سي محمد كمال	رئيسا
الدكتور	زدون جمال	مشرفا
الدكتور	زناقي سيد أحمد	مناقشا

السنة الجامعية 2021-2022



## الشكر والتقدير

اللهم إن نسألك أن تلهمنا شكر نعمك و تجعل علما مخلصا لوجهك فالحمد والشكر لجلالك وعظيم سلطانك ولقوله صلى الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أسدى إليكم معروفا فكافؤوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له".

و اقتداءا بالحديث الشريف أوجه شكري إلى الأستاذ المشرف الدكتور "زدون جمال" أولا على قبوله مواصلة الإشراف على إتمام مذكرة الماستر بعد أن كان نعم المشرف والموجه لي في مذكرة الليسانس وثانيا على حسن إشرافه وتوجيهه وتعاونيه وكذلك على كرم أخلاقه وتواضعه الكبير سائلين المولى القدير أن يجزيه عنا خير الجزاء. كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تخصيصهم وقتا وجهدا في قراءة وتقييم محتوى هذا البحث.

ولا يفوتني تقديم الشكر إلى عمال مؤسسة العمومية للصحة الجوارية حمام بوحجر ونشكر كل من وقف بجانبنا لإتمام هذه المذكرة من قريب أو بعيد.

# الإهداء

إلى من قدم الغالي والنفيس من أجل تربيئنا وتعليمنا  
إلى من لم يكل ولم يمل في تقديم نصائحه التي زادني ثقة وأمل  
إلى من تمنيت أن أكون عند حسن ظنه وكما يتمنى ويرغب  
إلى ملهمي وسر نجاحي

## أبي الغالي

إلى صاحبة القلب الطيب والعطاء غير المحدود  
إلى من تدعي وتصلي من أجلي في كل حين  
إلى من التجأ إليها في أوقاتي العصبية  
إلى نبع الحنان

## أمي الغالية

إلى من شاركوني غرفتي ووسادتي في طفولتي ولحظات سعادتي وحزني في شبابي  
إلى من يلهمني القوة والدعم في كل تفاصيل حياتي

## أخي وأختي - محمد و كريمة -

إلى من كانوا على خير أخوات ابنت خالتي فضيلة وعائلتها و صديقتي إكرام وعائلتها  
إلى صديقات التي جمعني بهم الدراسة أخص بالذكر "ندى، آية، مروة"  
إلى كل من ترك أثرا ايجابية أو سلبية في حياتي

## شكرا لكم جميعا

# الفهرس العام

# الفهرس العام

البسمة.

شكر وتقدير.

الإهداء.

X..... قائمة الأشكال

XI..... قائمة الجداول

أ- د..... المقدمة العامة

## الفصل الأول:

### الإطار النظري لتحفيز الموارد البشرية وتحسين الأداء.

2..... مقدمة الفصل

3..... I. ماهية التحفيز

3..... 1.I. مفهوم التحفيز و أهميته

3..... 1.1.I. مفهوم التحفيز

4..... 2.1.I. أهمية التحفيز

5..... 2.I. أنواع و أسس التحفيز

5..... 1.2.I. أنواع التحفيز

5..... 1.1.2.I. من حيث طبيعتها أو قيمتها

6..... 2.1.2.I. من حيث الهدف

7..... 3.1.2.I. من حيث عدد الشمول

7..... 2.2.I. أسس التحفيز

8..... 3.I. خصائص و نظريات التحفيز

8.....	1.3.I خصائص التحفيز
9.....	2.3.I نظريات التحفيز
9.....	1.2.3.I نظرية الكلاسيكية
9.....	2.2.3.I نظرية (Y و X)
10.....	3.2.3.I نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو
10.....	4.2.3.I نظرية ماسلو
11.....	1.4.2.3.I فرضيات النظرية
11.....	2.4.2.3.I نظريات الحاجات الإنسانية وفق أبراهام ماسلو
12.....	5.2.3.I نظرية الحاجة للانجاز
12.....	6.2.3.I نظرية العدالة والمساواة لآدمز
13.....	7.2.3.I نظرية التوقع أو التفضيل
13.....	4.I تصميم نظام الحوافز
13.....	1 4.I مراحل تصميم نظام الحوافز
15.....	2 4.I العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز
15.....	1.2 4.I العوامل الخارجية المؤثرة على أنظمة الحوافز
15.....	2.2 4.I العوامل الداخلية المؤثرة على أنظمة الحوافز
16.....	4.3.I شروط نجاح نظام الحوافز
17.....	3.1.I أسباب فشل نظام الحوافز

## II. ماهية الأداء ..... 17

18.....	1.I مفهوم الأداء
19.....	2.1.I محددات الأداء ومكوناته
19.....	1.2.1.I محددات الأداء
19.....	2.2.1.I مكونات الأداء
20.....	2.I العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في أداء
20.....	1.2.I العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء

21	.....العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء	2.2.II
22	..... مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء	3.II
22	..... مفهوم تقييم الأداء	1.3.II
23	..... أهداف وطرق تقييم الأداء	2. 3.II
23	..... أهداف تقييم الأداء	1.2.3.II
24	..... طرق تقييم الأداء	2.2.3.II
24	..... خطوات تقييم الأداء	4. II
26	..... علاقة الحوافز بالأداء	1.III
26	..... أثر الحوافز في تحسين الأداء	1. III
26	..... أثر الحوافز في تحسين الأداء العاملين	1.1. III
28	..... أثر المحيط التنظيمي على الأداء	2.1. III
30	..... خطوات وآليات الحوافز في تحسن الأداء	2.III
30	..... خطوات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء	1.2.III
31	..... آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء	2.2. III
32	..... عيوب تقارير تقييم الأداء وأهم النصائح لتحسين أنظمتها	3.III
32	..... عيوب تقارير تقييم الأداء	1.3.III
32	..... نصائح لتحسين أنظمة تقييم الأداء	2.3.III
33	..... السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة	4.III
34	..... خاتمة الفصل	



## الفصل الثاني:

### دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - حمام بوحجر -

36 ..... مقدمة الفصل

37 ..... I. الدراسات السابقة

37..... I. 1. الدراسات باللغة العربية لبعض الولايات المحلية

39..... I. 2. الدراسات لبعض الدول العربية

39 ..... I. 1.2. مذكرات

41 ..... I. 2.2. مجالات علمية

42..... I. 3. الدراسات الأجنبية

44..... II. تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - حمام بوحجر -

44..... II. 1. مفهوم ومهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

44..... II. 1.1. مفهوم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

44..... II. 2.1.. مهام المؤسسة

45..... II. 2. الفروع الصحية المكونة والتعداد البشري للمؤسسة

45..... II. 1.2. الفروع الصحية المكونة للمؤسسة

46..... II. 2.2. التعداد البشري للمؤسسة

46..... II. 3. التنظيم الداخلي للمؤسسة

48..... II. 4. الحوافز المطبقة في المؤسسة وأهدافها

48..... II. 4. 1. الحوافز المطبقة في المؤسسة

49..... II. 2.4. أهداف نظام الحوافز في المؤسسة

49..... III. تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

49..... III. 1. الإطار المنهجي للدراسة

49..... III. 1.1. منهج الدراسة

49.....	2.1.III مجتموع وعينة الدراسة .....
49.....	3.1.III أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات .....
51.....	4.1.III صدق وثبات أداة الدراسة .....
53.....	5.1.III ثبات أداة الدراسة .....
54.....	2.III عرض وتحليل نتائج الدراسة .....
61.....	3.III اختبار الفرضيات .....
65.....	IV. نتائج الدراسة .....
66.....	خاتمة الفصل .....

**67..... الخاتمة العامة .....**

**70..... قائمة المراجع .....**

قائمة الملاحق.

الملخص.

## قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
11	سلم الحاجات لماسلو.	(1-1)
21	العوامل المؤثرة في الأداء.	(2-1)
26	علاقة الحوافز بالأداء.	(3-1)
28	علاقة الأداء بالرضا الوظيفي.	(4-1)
47	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الحوارية حمام بوحجر.	(1-2)
54	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(2-2)
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	(3-2)
56	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى تعليمي	(4-2)
57	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	(5-2)
58	توزيع أفراد عينة حسب متغير سنوات العمل	(6-2)

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
10	عناصر نظرية X و Y.	(1-1)
45	الفروع الصحية للمؤسسة العمومية للصحة الجورية حمام بوججر.	(1-2)
46	التعداد البشري للمؤسسة	(2-2)
48	الحوافز الممنوحة في المؤسسة	(3-2)
48	الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم	( 4-2 )
52	معامل الارتباط بين كل من عبارات محور التحفيز والدرجة الكلية للمحور.	(5-2)
53	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأداء والدرجة الكلية للمحور	(6-2)
53	معامل الثبات لجميع المقاييس	(7-2)
54	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(8-2)
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	(9-2)
56	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(10-2)
57	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	(11-2)
58	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل	(12-2)
59	متوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التحفيز	(13-2)
60	متوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الأداء	(14-2)
62	معامل التحديد والارتباط للتحفيز	(15-2)
63	مدى معنوية خط الانحدار "التحفيز، الأداء"	(16-2)
63	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر تحفيز الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين في المؤسسة	(17-2)

# المقدمة العامة

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمؤسسة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة الحديثة والإدارة الحقيقية لتحقيق أهدافها فهم مصدر الفكر والتطوير وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المتاحة إن الرغبة في تطوير القوى العاملة في المؤسسة هو الأساس الأول لخطط التنمية الشاملة والذي يعتمد بشكل كبير على تنمية الفرد العامل ورفع مستواه المهني بالإضافة إلى تقديم المنح والعلاوات لتشجعه من أجل تحسين الأداء وهذا ما يصطلح عليه بالتحفيز، يعتبر التحفيز من بين أهم المناهج التي كانت ولا زالت على سطح البحوث والدراسات في المجال التسييري ودوره في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الأهداف التي ترمي إلى للوصول إليها. لأن التحفيز يمس العامل باعتباره العنصر الحيوي في المؤسسة فإرضائه مهنيًا واجتماعيًا يؤدي بالضرورة إلى زيادة الإنتاج وتحسين النوعية وبالتالي ينعكس هذا الإيجاب على المؤسسة، فمن بين مهام الموارد البشرية هي توجيه المدراء للمرؤوسين والعمال في المؤسسة إلى أداء مهامهم بفعالية وتميز فالأداء الأعلى للموظف هو من يصنع الفارق بين المؤسسة الفعالة والمؤسسة الفاشلة.

لقد أشير أيضا إلى أن الأداء يحظى بأهمية مرموقة في العملية الإدارية، إذ يتم تحسين الأداء بتطبيق سياسات التحفيز كوسيلة لدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط ولجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر، ما يدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، فينعكس ذلك على أدائهم في سبيل تحقيق التميز والتطور، من هذا المنطلق يمكننا طرح الإشكالية التالية :

ما مدى تأثير تحفيز الموارد البشرية على تحسين أدائهم في المؤسسة العمومية للصحة الجوية حمام  
بوحجر؟

يمكننا تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالتحفيز والأداء؟
- هل يعتبر التحفيز عنصر أساسي لنجاح المؤسسة؟
- كيف يمكن للمؤسسة من رفع أداء العاملين في المؤسسة؟
- هل يساهم التحفيز من رفع أداء العاملين في المؤسسة؟
- ما العلاقة بين التحفيز وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة؟

# المقدمة العامة

## فرضيات الدراسة :

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

- لا يوجد أثر للتحفيز المادي للموارد البشرية على تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية حمام بوحجر.

- يوجد أثر للتحفيز المعنوي للموارد البشرية على تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية حمام بوحجر.

## أسباب اختيار الموضوع :

### أسباب ذاتية:

- تعلق الموضوع بمجال التخصص.
- الرغبة في الاطلاع على هذا النوع من المواضيع .
- اقتناعي أن العنصر البشري هو أساس نجاح وفاعلية المؤسسة وبقاءها لذلك فتحفيزه ماديا ومعنويا يؤدي بالضرورة إلى تحسين أدائه.

### أسباب موضوعية:

- نظرا لكون التحفيز والأداء لهما علاقة تبادلية مما يدل على أهميتهما بالنسبة للفرد في المؤسسة.
- التحفيز يعتبر نقطة ارتكاز لتوجيه الفرد في المؤسسة والأساس الذي استند عليه لتحقيق أهدافها

## أهمية الدراسة :

تتمثل الأهمية التي يمكن إعطاؤها فيما يلي :

- 1- نسلط الضوء على ما يفضل العنصر البشري من حوافز داخل المؤسسة
- 2- لفت انتباه المسؤولين إلى الحوافز كأداة يمكن أن تساعد العمال على تحقيق أداء أفضل و تحسيس المسؤولين بأهميتها لكسب الميزة التنافسية .
- 3- الانتقاء النوعي للعمال وتطوير كفاءاتهم من أجل رفع أدائهم وضمان لولائهم.



## المقدمة العامة

4- الكشف عن العلاقة بين الحوافز والأداء.

### أهداف الدراسة :

- التعرف على التحفيز والأنواع وتحديد الأهمية ؛
- التعرف على ما يفضل العنصر البشري من حوافز داخل المؤسسة.
- التعرف على الأداء والعوامل المؤثرة عليه.
- دراسة العلاقة بين التحفيز و الأداء.

### منهجية الدراسة :

للإجابة على فرضيات الدراسة استخدمنا منهجين:

- ◆ منهج وصفي تحليلي في الجانب النظري الذي يسمح لنا بفهم مدى تأثير تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.
- ◆ منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي الذي حاولنا من خلاله إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة العمومية للصحة الجوارية نموذجاً لذلك، بالاستعانة ببرنامج المعالجة الإحصائية spss.v.22

### حدود الدراسة :

تقتصر حدود الدراسة على موضوع أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

- ◆ **الحدود المكانية :** لقد تمت هذه الدراسة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية التابعة لبلدية حمام بوحجر

- ◆ **الحدود الزمنية :** انطلقت الدراسة الميدانية الخاصة بدراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من 2022/03/01 إلى 2022/03/15 حيث خصصت هذه الفترة للدراسة الاستطلاعية وتوزيع استمارة الاستبيان على مستخدمي المؤسسة.

### الأدوات المستخدمة في الدراسة:

- ◆ الدراسة النظرية: الاعتماد على المسح المكتبي بالإطلاع على مختلف الكتب التي تدخل في سياق الموضوع بالإضافة إلى المجلات و الدراسات السابقة.

## المقدمة العامة

◆ الدراسة الميدانية :استخدام المنهج الإحصائي SPSS لاختبار الفرضيات وذلك بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيانات وبرنامج MICROSOFT EXCEL بالإضافة إلى إجراء المقابلات و الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

### صعوبات الدراسة.

- عدم تجاوب بعض الموظفين على بعض الأسئلة في صدد الدراسة بمؤسسة العمومية للصحة الجوارية .
- تخوف بعض العمال المستجوبين من الإدلاء بأرائهم و رفض الكثير منهم بحجة الخوف من معاقبة مشرف.
- تحفظ بعض المسؤولين في الكشف على أي معلومات تخص الدوائر التي يعملون بها.

### هيكل الدراسة

للإحاطة التامة بالموضوع و للإجابة على إشكالية البحث قسم البحث إلى فصلين: الفصل الأول هو الإطار النظري لتحفيز المورد البشرية وتحسين الأداء سنعرض فيه ثلاث (3)مباحث، الأول سيكون حول ماهية التحفيز من مفهوم ،أهمية وأنواع وكذلك النظريات التي تفسرها و مختلف مراحل والعوامل المؤثرة عليه وشروط نجاح وفشل نظام الحوافز، أما في المبحث الثاني فتتطرق إلى ماهية الأداء و يحتوي على مفهوم ومحددات ومكونات الأداء،العوامل المؤثرة فيه ، ويتمحور على المفاهيم أساسية حول تقييم الأداء من مفهوم ،أهداف وكذلك طرق وخطوات تقييم الأداء، أما في المبحث الثالث سوف نتطرق إلى علاقة الحوافز بالأداء حيث تناول هذا المبحث أثر الحوافز في تحسين الأداء وكذلك أهم خطوات وآليات الحوافز في تحسين الأداء،وكذا معرفة عيوب تقارير الأداء وأهم النصائح المقدمة لتحسين أنظمتهم وبعض السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة.

وفي الفصل الثاني فهو فصل تطبيقي سنتعرض في مبحثه الأول على أهم الدراسات السابقة والتي لها صلة بموضوع البحث وهنا يتم توضيح أهم الجوانب التي ركزت عليها هذه الدراسات،والمبحث الثاني سيكون مخصص لتعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية حمام بوحجر عين تموشنت محل الدراسة من مفهوم ،هيكل تنظيمي ،مهام ،وأهم الحوافز المطبقة في المؤسسة وأهداف نظام الحوافز في المؤسسة ،أما المبحث الأخير فهو مخصص لتحليل نتائج دراسة واختبار الفرضيات.

# الفصل الأول

الإطار النظري لتحفيز الموارد البشرية وتحسين الأداء

### مقدمة الفصل

يشكل التحفيز دوراً رئيسياً في توفير بيئة العمل المناسبة ويتحقق هذا الدور في مؤسسات المختلفة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين، فإن نجاح أي مؤسسة مرتبط بكفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية وعليه نجد أنه المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة ولمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكانم الضعف والقوة في إنجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في الاختيار والتعيين ووضع معايير موضوعية للأجور والترقية والتحفيز أو حتى الاستغناء عن الأفراد في المؤسسة ولا عطاءه صورة واضحة عن التحفيز والأداء، سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة عناصر أساسية هي :

- I - ماهية التحفيز .
- II - ماهية الأداء.
- III - علاقة الحوافز بالأداء .

## الفصل الأول : الإطار النظري لتحفيز الموارد البشرية على تحسين الأداء

### I. ماهية التحفيز.

تعد الحوافز من الأمور الهامة لكل من الأفراد و المديرين والمؤسسات حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل لذلك فإنه على المديرين فهم معنى وطبيعة التحفيز.

#### 1.I مفهوم التحفيز وأهميته.

##### 1.1.I مفهوم التحفيز: توجد عدة مفاهيم للتحفيز نذكر منها مايلي:

- الحوافز هي عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، فان الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته؛<sup>1</sup>
- يرى نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد التحفيز: "هو مجموعة السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة، مادامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب"؛<sup>2</sup>
- ويعرفها نوري منير الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية، هذا وتعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الأساسي لدوافع الأفراد والمحدد الرئيسي لسلوكهم في المنظمة، وبما أن الدوافع تنبع من داخل الفرد فان الحوافز هو عوامل خارجية تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه، أي بمعنى آخر فان الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته؛<sup>3</sup>
- ويرى سامح أحمد رفعت عبد الباقي التحفيز: "هو دفع الأفراد في اتجاه انجاز عمل معين أو تحقيق هدف محدد أي أنه سلوك موجه لهدف"؛<sup>4</sup>

1 - حسونة فيصل، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2011، ص 79.

2 - نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، "الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، طبعة أولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، 2010، ص 334.

3 - نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 285.

4 - سامح أحمد رفعت عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي"، دار شتات للنشر والبرمجيات ، مصر ، 2011، ص 158.

## الفصل الأول : الإطار النظري لتحفيز الموارد البشرية على تحسين الأداء

- عرفه كذلك محمد الصيرفي: بأنها تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وأدائهم وذلك من خلال إشباع حاجاته الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي لإشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتحديد؛<sup>1</sup>

ومن خلال ماسبق ذكره يمكننا استخلاص أن التحفيز : هو كل ما تقوم به الإدارة من خلال ممارستها لمهمة التأثير في مجموعة من الدوافع والحاجات والرغبات والقوى لدى العاملين، وإيجاد الوسائل والأساليب التي من شأنها أن ترفع بالقوى البشرية إلى مزيد من البذل والعطاء، وهذا وفق نظام معين يتلاءم مع تركيبة الأفراد العاملين في المؤسسة، وذلك باستعمال مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية المؤثرة فيهم أي استعمال ما يدعى بالحوافز.

### 1.2.I. أهمية التحفيز.

يعتبر التحفيز شيء لا غنى عنه في المؤسسات لأن هناك فارقاً كبيراً بين الأداء للفرد المحفز وعن أدائه عندما يكون محفزاً، فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية، فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية فحسب بل سيترتب على ذلك إشباع حاجات العاملين المختلفة، إذن فعملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستغلال العنصر البشري بعدالة، ومن جهة أخرى يهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة.<sup>2</sup>

يمكن تحديد أهمية الحوافز في النقاط التالية<sup>3</sup>:

- 1- تساهم الحوافز في تفجير طاقات وقدرات الموظفين واستخدامها أفضل استخدام، هذا يؤدي إلى تقليص أعداد أفراد الموظفين وتسخير الفائض منها لسد النقص في مجالات أخرى؛
- 2- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد، وربط مصالح الفرد بمصالح المؤسسة؛
- 3- تعمل الحوافز على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليل الهدر في الوقت (وقت الإنتاج) والمواد الأولية والمصاريف الأخرى؛

1 - محمد الصيرفي ، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، طبعة أولى، دار فنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 403.

2 - محمد الحسن التيجاني يوسف "التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين" في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة" أطروحة ماجستير، إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص 22.

3 - هادي مشعان ربيع، "علم النفس الإداري"، طبعة الأولى، مكتب المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2008، ص 201.

## الفصل الأول : الإطار النظري لتحفيز الموارد البشرية على تحسين الأداء

4- تساهم في خلق رضا الموظفين عن عملهم مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات؛

5- تحقيق نظم الحوافز زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة و الإنتاجية للعاملين.

### 2.I. أنواع و أسس التحفيز:

#### 1.2.I. أنواع التحفيز.

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

#### 1.1.2.I. من حيث طبيعتها أو قيمتها: تقسم الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها إلى مايلي:

✓ **حوافز مادية:** الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصاد<sup>1</sup>، حيث هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع الموظفين على بذل قصاوى جهدهم في العمل وتجنيد ما لديهم من القدرات والارتفاع بمستوى كفاءتهم ، ومن بين هذه الحوافز الراتب و المكافآت التشجيعية والعلاوات والمشاركة في الأرباح والمكافآت عن الاقتراحات<sup>2</sup>، كما أن الحوافز المادية تكون على أشكال مختلفة منها<sup>3</sup>:

- **الأجر:** ويعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيرا كان له دورا في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر؛
- **مكافآت العمل الإضافي:** بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر ساعات العمل المعتاد مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي؛
- **المشاركة في الأرباح:** حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عاملها أسهما في شريكاتها لتحفيز الموظفين؛

<sup>1</sup> - زناقي غانية ومداني عبد النور "دور التحفيز في تحسين أداء العاملين" مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير ،إدارة الأعمال .، جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة ،2019،ص7.

<sup>2</sup> - اللوزي موسى، "النظور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة"، طبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع ،2003،ص376.

<sup>3</sup> - زناقي غانية و مداني عبد النور، مرجع سبق ذكره.ص8.

## الفصل الأول : الإطار النظري لتحفيز الموارد البشرية على تحسين الأداء

- **الترقية :** حيث لها دور كبير في حفز الموظفين وتعد حافزا ماديا لأنها ما تتضمن زيادة الأجر يمكن أن يكون حافزا معنوي إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر؛
- ✓ **حوافز معنوية :** ويقصد بالحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة الموظفين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري، وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة<sup>1</sup>. وهي أشياء غير مادية تقدمها المؤسسة لعاملها من أجل إشباع مختلف حاجاتهم النفسية الذاتية والاجتماعية ومن أهمها<sup>2</sup>؛
- **الشكر والتقدير :** ويعد من أهم الحوافز المعنوية التي لها الأثر الفعال على الموظفين مما ينمي روح المنافسة بينهم لتقدم الأفضل ويكون عادة في شكل تكريمات وشهادات شرفية وتقديرية، وتجدد الإشارة هنا إلى الوقت المناسب فإنها تفقد مغزاها الحقيقي؛
- **فرص الترقية والتقدم :** يعتبر هذا الحافز من أكثر الحوافز المعنوية أهمية في زيادة كفاءة الأفراد، وفعالية الترقية كحافز على العمل يتوقف على درجة ارتباط الترقية بإنتاجية الفرد؛
- **المشاركة في الإدارة :** وتمثل في إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار الإداري، وتندرج ضمن هذه المشاركة اشتراك العمال في اللجان أو مجلس الإدارة، وبذلك تحقق إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات ؛
- **التوافق المهني :** والمقصود بذلك الموافقة بين عمل أو وظيفة الفرد ومعارفه وقدراته وكذا رغبته وطموحاته، العامل البشري يمكن أن يصل إلى مستويات عالية من الأداء إذ كان راغبا في عمله محبا له وقادرا على أدائه ويمكن اعتبار كل الخدمات الصحية والاجتماعية والثقافية وغيرها حوافز معنوية تعمل على جلب راحة العامل وبالتالي بلوغ الرضا الوظيفي في زيادة الأداء و المنتوج.

### I.2.1.2. من حيث الهدف : قسمت الحوافز من حيث الهدف إلى مايلي<sup>3</sup>:

1. **حوافز ايجابية:** هي تلك المقابل المادي والمعنوي الذي يتلقاه العاملون لامتيازاتهم وكفاءتهم في العمل، كاستقرار الفرد في عمله (ترسيم)، ومنحه شهادات الاعتراف والتقدير.
2. **حوافز سلبية:** هي الوسائل التي تستخدمها الإدارة لغرض منع السلوك السلبي وتقويمه والحد من التصرفات غير الايجابية للأفراد العاملين كالتكاسل وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر ومن هذه الوسائل حث

1 - شاويش مصطفى نجيب ، "إدارة الموارد البشرية" ، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان ،الأردن ،1996،ص210.

2 - خالد عبد الرحمن الهيتي ، "إدارة الموارد البشرية" ، طبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2005،ص257-256.

3 - سنان الموسوي ، " إدارة الموارد البشرية... وتأثيرات العولمة عليها " ، طبعة الأولى ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع،عمان ،2004،ص233.



## الفصل الأول : الإطار النظري لتحفيز الموارد البشرية على تحسين الأداء

وتنبه الفرد العامل إلى ضرورة القيام بواجباته وحجب بعض الامتيازات عن الفرد لفترة زمنية محددة من الزمن (كإيقاف العمل بالأجر التشجيعي أو تأجيل منح العلاوة أو الترفع).

### I.2.1.3. قسمت الحوافز من حيث عدد الشمول إلى<sup>1</sup>:

- **حوافز فردية** : هي التي تمنح لشخص بعينه ، كمكافئة العامل على أخلاقه وسلوكياته و مجهوداته على انجاز العمل المكلف به بفاعلية كبيرة؛
- **حوافز جماعية** : يقدم هذا النوع من الحوافز بناء على كفاءة الجماعة في العمل الجماعي المنسق. إن تصنيف الحوافز وفق وجهات النظر هذه لا يعني حصرة في تلك النماذج ، فالحوافز تمثل أدوات وأساليب المتاحة لدى المؤسسة لتشجع مستخدميه على الأداء ، وبالتالي على عكس كل مؤسسة اختيار أسلوب التحفيز الذي يتلاءم مع طبيعة وظروف نشاطها.

### I.2.2. أسس منح الحوافز.

يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي ، وربما الوحيد لدى بعض الحالات وهو ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية ، أو الجودة ، أو وفرة في العمل أو في التكاليف أو الموارد أخرى.<sup>2</sup> كما أنه بالنظر للحوافز كأدوات دافعية الأفراد نحو رقي الأداء ، وإنما في نفس الوقت تمثل العائد الايجابي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين ذوي الأداء المتميز ، فان من أهم المعايير التي تركز عليها المؤسسة في منح الحوافز للعاملين مايلي<sup>3</sup>:

- ✓ **الأداء**: يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي لدى أغلبية المؤسسات في منح الحوافز ، والتمييز هنا المقصود به ما يزيد عن الأداء التقليدي سواء في كم الإنتاج أو الجودة أو توفير في وقت العمل أو التكاليف ومازال الأداء هو المعيار الأرجح لمنح الحوافز؛
- ✓ **المجهود**: كثيرا ما يصعب قياس ناتج الأداء أو العمل بشكل واضح وملموس في المجالات الخدمية فتلجأ المؤسسات إلى منح الحوافز وفقا للجهد المبذولة من الفرد للوصول للنتائج والأداء ، وهذا المعيار أقل أهمية من المعيار السابق على الأداء؛

1 - محمد حافظ الحجازي ، إدارة الموارد البشرية " دار الوفاء للطباعة ، الإسكندرية ، ص 214.

2 - مدحت محمد أبو النصر ، "الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال " ، الطبعة الأولى ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة - مصر ، 2012 ، ص 236.

3 - سامح أحمد رفعت عبد الباقي ، "إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي" دار شتات للنشر والبرمجيات ، مصر ، 2011 ، ص 163.

## الفصل الأول : الإطار النظري لتحفيز الموارد البشرية على تحسين الأداء

✓ **الأقدمية:** وهي أطول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير نسبياً للولاء والانتماء للمؤسسة والذي يجب مكافأته في شكل علاوات، ويظهر ذلك في الأجهزة الحكومية أكثر من القطاع الخاص؛

✓ **المهارة:** بعض المؤسسات توفر حوافز لأفرادها الذين يحصلون على شهادات أعلى، أو رخص بمهارات خاصة، أو دورات تدريبية متخصصة أو متقدمة في مجالات معينة، إلا أن هذا المعيار مازال محدوداً نسبياً عند تقدير حوافز العاملين.

### 3.1. خصائص و نظريات التحفيز.

#### 1.3.1. خصائص التحفيز: هناك شروط يجب توفيرها لضمان وجود نظام متميز للحوافز<sup>1</sup>:

- لا بد من وجود صلة وثيقة بين الحافز وأهداف العمل؛
- أن ترتبط الحوافز بأهداف الأفراد والمنظمة معاً؛
- اختيار الوقت المناسب للتحفيز وضمان الوفاء بالالتزامات التي تقررها الحوافز؛
- ضمان العدالة والمساواة بمعنى عدم تعميم الحوافز بل تقنينها؛
- إدراك الأفراد للسياسة التي تنظم الحوافز فتوضع لهم ليكونوا على بينة وعلم بها؛
- أهمية تفهم الفرد للعلاقة بين الأداء المتميز - وليس الأداء العادي - وبين الحصول على الحافز؛
- أن تتناسب الحوافز مع المخرجات ومقدار العائد؛
- أن يتفق الحافز مع الحاجات الملحة لدى الفرد؛
- أن تتناسب الحوافز طردياً مع المستوى التنظيمي للفرد؛
- ألا يكون الحافز مبنياً على قدرات الأشخاص المتفوقين فقط؛
- ألا تكون المكافأة غاية في حد ذاتها؛
- الاتصال للطرف الآخر هو في حد ذاته يعتبر حافزاً له ويشعره بأهميته؛
- إن قدرات ومهارات الرئيس سبباً لتحفيز المرؤوس على الإجابة؛
- التحفيز عن طريق الإدارة بالأهداف، بمعنى أن تكون هناك أهداف محددة لكل من الرئيس والمرؤوس ليقوما بعملها؛

<sup>1</sup> - عبد العزيز على حسن، "الإدارة المتميزة للموارد البشرية"، طبعة الأولى، مكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ص 397.

## الفصل الأول : الإطار النظري لتحفيز الموارد البشرية على تحسين الأداء

- تفويض الرئيس للمرؤوسين، لأن ذلك يجعله يتحمل المسؤولية ويكسبه الثقة بالذات والإحساس بأنه يمكن الاعتماد عليه بالعمل؛

### 2.3.I. نظريات التحفيز

لم تلق دراسة الحوافز وتأثيرها في سلوك الأفراد جانبا كبيرا من اهتمام المؤسسات والمديرين إلا في السنوات الأخيرة، ظهرت الكثير من نظريات علماء النفس، والتي يمكن أن تقدم للإدارة خدمة كبيرة في كيفية دفع وتنشيط سلوكهم نحو الأهداف المطلوبة حيث توجد عدة نظريات للتحفيز نذكر منها مايلي:

### 1.2.3.I. النظرية الكلاسيكية لفردريك تايلور:

- وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فردريك تايلور الأساليب العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد وأساسها<sup>1</sup>:

- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج بإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل ومجهود محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل؛

- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج، بمجهود وزمن قليلين، وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج؛

وقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد منخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى هذا المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله.

### 2.2. 3.I. نظرية دوجلاس ماك ريجور (X-Y) Douglas Mc Gregor

ومن خلالها يقارن فيها فرضيات رواد الإدارة التقليديين (نظرية X) تجاه الفرد الذي يروونه يميل إلى الكسل وغير خلاق<sup>2</sup>، وأنه يحتاج دائما إلى من يحثه على العمل، وبفرضيات السلوكيين (نظرية Y) حيث يرون الإنسان لديه قدرات كامنة ويجب على المؤسسة أن تستغلها وتحسن توجيهها لكي تحقق أهدافها ويظهر الجدول التالي عناصر نظرية X و Y :

<sup>1</sup> - كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، طبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص103.

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي": دراسة نظرية و تطبيقية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص86.

### الجدول رقم (1-1) : عناصر نظريتي X و Y



المصدر: ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر 2004، ص 85،86.

### 3.2.3.1. نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو (George Elton Mayo)

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم، وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية وصاحب هذه النظرية إيلتون مايو وزملائه في مصنع هوثورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية حيث كانت تعاني إدارتها من ظاهرة خطيرة هي تقييد العمال لإنتاجهم، وعند بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية مثل الأجور والإضاءة وأيام العمل وفترات الراحة، اتضح أنها ليست هي العامل المؤثر على الكفاية الإنتاجية، فأتجهت الدراسة إلى علم النفس والاجتماع للبحث عن المحرك الأساسي لحوافز للعمل مبينة على أساس العلاقات الإنسانية.<sup>1</sup>

### 4.2.3.1. نظرية ماسلو (نظرية سلم الحاجات):

قال "ماسلو" يكون سلوك الفرد محكوما بخمس حاجات مرتبة حسب الأولوية كما هي مبينة في الشكل الهرمي<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> - كامل بيرز، مرجع سبق ذكره، ص106.

<sup>2</sup> - محمد فالصالح، "إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل"، طبعة الثانية، دار الخامد للنشر والتوزيع، عمان، ص115.

الشكل رقم (1-1) : سلم الحاجات لماسلو



المصدر : محمد فالح صالح ، "إدارة الموارد البشرية : عرض وتحليل" ، طبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ص115.

### 1.4.2.3.I. فرضيات النظرية : تتمثل فرضيات هذه النظرية في مايلي<sup>1</sup> :

- الإنسان في حاجة مستمرة وإن حاجاته تؤثر على سلوكه والحاجات غير المشبعة هي المؤثرة على السلوك.
- ترتيب حاجات الإنسان بحسب الأهمية والأولوية فنجد في قاعدة الهرم الحاجات الأساسية ثم تندرج حتى تصل الحاجة إلى تحقيق الذات.

ينتقل الأفراد من مستوى إلى مستوى أعلى في درجات الهرم عندما يشبع الحاجات الدنيا فالتالي تليها .. وهكذا بمعنى إن العاملين يهتمون أولاً بالحاجات الدنيا وبعد أن يتم إشباعها يسعون إلى تحقيق الإشباع في الحاجات العليا.

### 1.4.2.3.I. الحاجات الإنسانية وفق أبراهام ماسلو تنقسم إلى خمس مجموعات<sup>2</sup> :

1- **الحاجات الفسيولوجية** : وهي تتضمن الحاجات الجسدية الأساسية للحياة مثل الحاجة إلى الطعام والماء والهواء والجنس والنوم والدفء..... الخ

2- **حاجات الأمان** : وهي تعتبر عن حاجات الفرد أن يكون بمأمن من الأخطار، وأن يشعر بقدر من الاطمئنان والتأكد فيما يتعلق بالبيئة المحيطة به ، ولا يقتصر الشعور بالأمن والاطمئنان على الكيان المادي

<sup>1</sup> - محمد الصبري ، " السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية" ، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية ، 2006، ص255.

<sup>2</sup> - حسونة فيصل ، مرجع سبق ذكره ، ص81.

## الفصل الأول : الإطار النظري لتحفيز الموارد البشرية على تحسين الأداء

للفرد وإنما يتضمن الأمن النفسي والمعنوي أيضا ، فاستقرار الفرد في عمله ، وانتظام دخله ، وتأمين مستقبله تمثل عوامل أمن نفسي للفرد.

**3- الحاجات الاجتماعية :** وهي تتضمن حاجة الفرد أن يشعر بأن الآخرين يبادلونه الود والمحبة ، وأن ينتمي إلى جماعة ، وأن يكون له أصدقاء ، وأن يتصل ويتفاعل مع الآخرين.

**4- حاجات التقدير:** حاجة الإنسان للتقدير والاحترام من الآخرين وثقته بنفسه وقدرته وتقدير الآخرين لذلك.

**5- حاجات تحقيق الذات :** وهي حاجة الإنسان لتأكيد ذاته ورسالته في الوجود وأن يستفيد من طاقاته وقدراته وأن يحقق أهدافه وهي المستوى العالي من الحاجات الإنسانية.

### 5.2.3.I. نظرية الحاجة للانجاز لدافيد ماك لاندا:

لاحظ دافيد أن من بين الحوافز التي تحكم سلوك الفرد وأدائه ، حافزا يجذب الانتباه أكثر من غيره وهو الحافز على الانجاز لوجود مستويين لأداء الفرد هما :مستوى الطموح و مستوى الأداء الفعلي. وان الفرد يضع لنفسه نقطة ليصل لها مستوى طموحه ، وإن خبرات النجاح أو الفشل هي التي تحفز الفرد على وضع مستوى أعلى للطموح مستقبلا، والقدرات الفردية موروثه أو مكتسبة تعتبر من العوامل المؤثرة على مستوى طموح الفرد، وأنه يرى أن حافز الانجاز يمكن تنميته وتطويره لدى الأفراد حسب المجتمعات والطبقات الاجتماعية وأسلوب التربية منذ الصغر.

لذلك فهذه النظرية تمكن القائد و الإداري والمشرف على حث مرؤوسيه على الارتفاع بمستوى أدائهم الإنساني وذلك بوضع نظام موضوعي لقياس كفاءة الأداء يمكنه من التعرف على أوجه الضعف المختلفة لمرؤوسيه ، ثم تدريبهم وتنميتهم للقضاء على هذه الأوجه وبذلك يمكن الارتفاع بمستوى الأداء الفعلي لهم ، ويخلق الفرصة المناسبة لهم لوضع مستويات طموحهم عند نقاط أعلى، بما يمكن من الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

### 6.2.3.I. نظرية العدالة أو المساواة لآدمز:

تمثل هذه النظرية تعديل النظريات السابقة الخاصة بالنظرية الاقتصادية فهي ترى أن ما يدفع الإنسان هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل عدالته أيضا وتعتبر النظرية مهمة جدا لأنها تدخل عملية

<sup>1</sup> - كامل بربر ، مرجع سبق ذكره ، ص 108.

## الفصل الأول : الإطار النظري لتحفيز الموارد البشرية على تحسين الأداء

عقلية في عملية الدافعية، وباختصار تقوم هذه النظرية على أساس أن الفرد في المؤسسة يبحث عن التعويض العادل لمجهوداته وهذه العدالة يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عوائده مثل الدخل أو الراتب إلى مدخلاته مثل مستوى الجهد مع نسبة عوائد الآخرين إلى مدخلاته وإذا لم تكن هذه المقارنة متساوية فيجعلها أكثر توازناً.<sup>1</sup>

### I.3.2.7. نظرية التوقع أو التفضيل ل فيكتور فروم :

قدمت هذه النظرية من قبل فروم vroom عام 1964، وتفترض بأن الفرد قبل أن يقوم بعمل معين يحدد قيمة النواتج المتوقعة، ثم يختار الناتج الأفضل أي أن الفرد يفاضل بين النواتج المتوقعة، كما أن دوافع سلوكه لا تتحدد بقيمة الناتج الأفضل فقط، وإنما تتحدد أيضا بفعالية الوسيلة المستخدمة لتحقيقه، فمثلا إن دافع الفرد لزيادة دخله يعتمد على قيمة النواتج المرافقة لهدف زيادة الأجر، فإذا كانت الوسيلة لزيادة المال بالنسبة للفرد هي زيادة الإنتاج، وتحسين نوعيته، فإن النتائج المترتبة على زيادة الأجر، كارتفاع مستوى المعيشة تمثل دافعا لزيادة الإنتاج كما أن مستوى الأداء (المتمثل بزيادة الإنتاج) يعتمد على دافع الفرد (قيمة الناتج) وعلى قابلية لتحقيق الأداء المطلوب.<sup>2</sup>

### I.4.4. تصميم نظام الحوافز

النظام السليم للحوافز يجب أن يكون على مقاس المنظمة، وهذا يعني أنه يناسب أهداف المنظمة واستراتيجيتها، وطبيعة العمل فيها، وشكل العاملين فيها، ويناسب طبيعة الأداء وطريقة قياسه، كما يجب أن يتناسب ميزانية الحوافز والأجور بالمنظمة، وعدم الأخذ بالحسبان هذه الاعتبارات يحيل نظام الحوافز إلى كارثة أو نظام فاشل، ويصل الأمر إلى أن عدم وجودة قد يكون أفضل من وجوده، وعليه يجب تجنب أسباب فشل نظام الحوافز، من توافر شروط نجاح هذا النظام.

### I.4.1. مراحل تصميم نظام الحوافز

إذا أرادت المؤسسة أن تصمم نظام لأول مرة للحوافز، عليها أن تتبع الخطوات التالية :

➤ **تحديد هدف المؤسسة :** تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة ولتحقيق هذا الهدف العام سواء للمؤسسات أو لنظام الحوافز فانه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية، بحسب وحدات التنظيم

<sup>1</sup> - براء رجب تركي، "نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصل قدرات الأفراد"، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ص44.

<sup>2</sup> - خالد عبد الرحيم الهيتي، أكرم أحدم الطويل، جمال محمد النعيمي، "أساسيات التنظيم الصناعي"، طبعة الثانية، دار زهران للنشر والتوزيع،

## الفصل الأول : الإطار النظري لتحفيز الموارد البشرية على تحسين الأداء

وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل وذلك داخل كل وحدة تنظيمية ،انتقالا من المديرية العامة إلى الإدارات وإلى الأقسام وصولا إلى المساهمة الفردية لكل شخص لتحقيق هذه الأهداف ويحقق هذا أيضا مبدأ المشاركة في وضع النظام.<sup>1</sup>

### ➤ دراسة الأداء :

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب ، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي . إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي مايلي<sup>2</sup> :

- وجود وظائف ذات تصميم سليم.
- وجود عدد سليم للعاملين.
- وجود ظروف عمل ملائمة.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

### ➤ تحديد ميزانية الحوافز :

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام ،ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية<sup>3</sup> :

- **قيمة الحوافز والجوائز** : وهو ويمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز ،وهي تتضمن بنود جزئية مثل المكافآت ،والعلاوات والرحلات ،والهدايا ،وغيرها .
- **التكاليف الإدارية**: وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام ،وتعديله ،والاحتفاظ بسجلاته ، واجتماعاته ، و تدريب المديرين على النظام .
- **تكاليف الترويج** : وهي تغطي بنودا مثل النشرات ،الكتيبات التعريفية ، الملصقات الدعائية المراسلات ،خطابات الشكر .

<sup>1</sup> - براء رجب تركي ، مرجع سبق ذكره ،ص 66.

<sup>2</sup> - حسونة فيصل ، مرجع سبق ذكره ،ص 103.

<sup>3</sup> - ليلي غضبان ،"الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين"، مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة الماجستير ،علوم التسيير، فرع إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات ،جامعة الحاج لخضر ،باتنة ،2010،ص 32.



## الفصل الأول : الإطار النظري لتحفيز الموارد البشرية على تحسين الأداء

➤ **وضع إجراءات النظام :** وهي ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة ،وهي تعني بتسجيل الأداء ،وحساباته ونماذجه ،واجتماعاته ،وادوار المشاكل فيه ، وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز واهم الإجراءات هي <sup>1</sup>:

- تحديد الأدوار؛
- الاجتماعات ؛
- توقيت تقديم الحوافز؛
- نوع الحافز؛
- النماذج؛

### I.4.2. العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز

I.1.2.4.I. **العوامل الخارجية :** على مستوى الدولة ،هو ما يخرج عن نطاق سيطرة المؤسسة أو هي خارج الحدود الجغرافية للمؤسسة أو هي عوامل مجتمعية وهي تشمل تأثير القوانين والتشريعات وتأثير المنافسة والعرض والطلب ، واتحادات ونقابات العاملين ،وأخيرا ثقافة المجتمع في تأثيرها على الحوافز.<sup>2</sup>

I.2.2.4.I. **العوامل الداخلية :** تكون على مستوى إدارة المؤسسة ويقصد بها العوامل والقوى الموجودة داخله التي لها دور أساسي في تشكيلها ،ومن أهم العوامل الداخلية، أهداف المؤسسة وما تود أن تحققه من أنشطتها وكيف يؤثر ذلك في شكل أنظمة الحوافز من بين العوامل الداخلية التي تؤثر على أنظمة الحوافز في المؤسسة ،الاتصال المباشر ،ظروف العمل ،الجوانب التنظيمية<sup>3</sup>.

**1 - الاتصال المباشر:** لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاما مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والأعمال المطلوب منهم تنفيذها ، كما أن نظام الاتصال المناسب يعد في حد ذاته الوسيلة الفعالة التي يمكن أن يقيم من خلالها جهود مرؤوسيه ويكشف أخطائهم ويعمل على تصحيحها ،وفي ذات الوقت فإنه يقرر من خلال المعلومات المتوفرة لديه المكافآت والجزاءات التي يجب أن تمنح للمرؤوسين لهذا أصبح للاتصال مزايا عديدة منها :

<sup>1</sup> - براء رجب تركي ، مرجع سبق ذكره ،ص67.

<sup>2</sup> - نفس المرجع ،ص68.

<sup>3</sup> - بغداد باي ميلود ، "أثر تحفيز الموارد البشرية على تحسين أداء العمال في المؤسسة" ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،جامعة عبد الحميد

بن باديس ، مستغانم ،2018، ص38.39.

## الفصل الأول : الإطار النظري لتحفيز الموارد البشرية على تحسين الأداء

- يعتبر مصدر من مصادر الحماس والتحفيز.
  - يؤدي إلى سرعة في نقل المعلومة .
  - تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار من خلال ما يتيح من فرص للنقاش.
  - تحقيق الوضوح والتفهم عن طريق الاستفسار.
- 2- ظروف العمل :** للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل ،مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير المرافق العامة كالمصلى ودور المياه ، واتخاذ الاحتياطات اللازمة لحماية العاملين من الأخطار المهنية أثناء العمل ، ذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية للعاملين.
- 3- الجوانب التنظيمية :** يعني ذلك أبعاد الجانب التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور، والمراكز الوظيفية وسياسات العمل والهيكل التنظيمي للمؤسسة وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار ما يسمح بذلك.
- I.3.4.3. شروط نجاح وفشل نظام الحوافز :**
- I.1.3.4.1. شروط نجاح الحوافز**
- يتطلب تصميم وتنفيذ نظام الحوافز بفعالية تحقيق عدة شروط أهمها<sup>1</sup>:
- تعريف النظام والإعلان عنه :بمعنى أن يكون مفهوم من طرف المنفذين ،المسؤولين والعمال ويعلم الجميع بوجوده.
  - تحديد السلوك المنتظر : أن تكون السلوك والتصرفات المنتظرة محددة من البداية واحتمال تحقيقها واردا.
  - إمكانية قياس الأداء والسلوك المرغوب فيه بسهولة :وجود معايير محددة قابلة للقياس والتحقيق.
  - ربط الحوافز بالأداء بصورة واضحة ومفهومة : لتشجيع العاملين على رفع مستوى الأداء.
  - أن يكون النظام عادل ومنوع : يشمل الحوافز المختلفة لتلبية كافة الاحتياجات.

<sup>1</sup> - حمداوي وسيلة ، "إدارة الموارد البشرية" ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، 2004، ص158.

## الفصل الأول : الإطار النظري لتحفيز الموارد البشرية على تحسين الأداء

### I.2.3.4. أسباب فشل نظام الحوافز: تتمثل أسباب فشل نظام الحوافز فيما يلي<sup>1</sup>:

- عدم وجود أهداف ومعايير للأداء : ويرجع ذلك إلى تحليل العمل والتواصل إلى أنشطة والمهام المكونة للعمل والتي يتم ترجمتها بعد ذلك إلى معايير للأداء .
- 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 ، وأنها تتسم بأنها مفهومة و بها شيء من التحدي فيجب على الإدارة أن لا ترفعها.
- 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 و تسجيله.
- عدم 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.
- الصراع والمنافسة : أن التنافس بين الأفراد على إبراز أدائهم الأفضل قد يؤدي إلى الشعور بأن الآخرين يهددون مصالحهم في إمكانية التواصل إلى المعايير الخاصة بالأداء ، وهو ما يؤدي إلى وجود صراع بين العاملين.
- فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين : تحدث مواجهة بين العاملين المسؤولين عن تحقيق المعدلات والمعايير والذين يظنون أن الإدارة قد تقوم برفع المعايير وتغييرها.

### II. عموميات حول الأداء

لا تزال أهمية الطاقات البشرية موضوع نقاش بين المفكرين والمتخصصين على اختلاف مذاهبهم وفلسفاتهم، فالعنصر البشري هو الثروة الحقيقية والعقل المفكر واليد المحركة التي يتم بها استثمار الطاقات الطبيعية والمادية الأخرى، وبه تحقيق المؤسسات الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. ولقد أدرك الفكر الإداري هذه الحقيقة، وكان الأداء محورا رئيسيا من محاور اهتمامه وهدف مراحله المختلفة إلى العمل على تحسين الأداء بمستوياته المختلفة سواء على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى الإدارة، أو على مستوى الموظفين العاملين في المؤسسة.

<sup>1</sup> - براء رجب تركي ، مرجع سبق ذكره ، ص73.

### II. ماهية الأداء

#### II.1. مفهوم الأداء:

- ترى راوية حسن أن "الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها العامل متطلباته الوظيفية."<sup>1</sup>
- يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة."<sup>2</sup>
- وأيضاً يعرف الأداء هو المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدمة من طرفه."<sup>3</sup>
- ويعرف كذلك على أنه عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل عامل معين والنتائج عن تفاعل ثلاثة عوامل وهي دافعية العامل وقدرته ومستوى إدراكه."<sup>4</sup>
- يعرف Miller الأداء على أنه "محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فهو يعكس كيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها."<sup>5</sup>
- من هذا نستنتج بأن الأداء ينطلق من امتلاك العامل للكفاءة (قدرات، معارف، مهارات) في القيام بعمله، وفي مدى تحمله لمسؤوليات، كما يعكس التعريف كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنها تربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة.
- من خلال هذه التعاريف المتعددة يتبين أن الأداء يتمثل في مجموعة من التصرفات يقوم بها العامل الذي

<sup>1</sup> - راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص209.

<sup>2</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، "تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد"، دار الفكر العربي، مصر 2003-2004، ص03.

<sup>3</sup> - باعروسي حورية، وبين سماعيل بشرى، دور القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمات، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2019.

<sup>4</sup> - برحمة ريم، أثر التكوين على أداء الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2021.

<sup>5</sup> - سميرة عبد الصمد، سهام العقون "فرق العمل عالية الأداء ودورها في تحسين الأداء وتعزيز تنافسية المنظمات" مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد12(1) جوان، 2017.

## الفصل الأول : الإطار النظري لتحفيز الموارد البشرية على تحسين الأداء

يتميز بخصائص معينة (سمات شخصية، وخصائص ذاتية) تحدد سلوكه، ويؤدي هذا السلوك الذي يقوم به إلى نتيجة.<sup>1</sup>

### II.1.2.1. محددات الأداء ومكوناته

#### II.1.2.1.1. محددات الأداء

إن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من<sup>2</sup>:

(أ) **الجهد المبذول:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك 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:** ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

#### II.2.1.1. مكونات الأداء:

نظرا لارتباط مفهوم الأداء بفعالية وكفاءة ومدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة<sup>3</sup>:

- **الكفاءة:** يقصد بها العمل بأي صورة دون وجود فاقد في الموارد، سواء كانت هذه الموارد بشرية مادية، مالية، معلوماتية، لذلك فالإدارة الناجحة هي تتجنب المواقف التي تؤدي إلى ضياع موارد المؤسسة بمختلف أنواعها.
- **الفعالية:** تشير الفعالية إلى مدى تحقيق الأهداف المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد، ومن أمثلة هذه الأهداف نجد تحقيق أقصى ربح، التوسع في الأسواق، رضا العاملين.

<sup>1</sup> - بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين "دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17 الثاني

<sup>2</sup> - راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 210.

<sup>3</sup> - جيدول أحمد، اممر قويدر، "الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع و الديموغرافيا، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020، ص 40.41.

## الفصل الأول : الإطار النظري لتحفيز الموارد البشرية على تحسين الأداء

- **الإنتاجية :** يشير هذا المصطلح إلى قدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة ، فالمشروع الذي يحقق أهداف هو المشروع فعال ، المشروع الذي يستخدم أقل موارد ممكنة هو مشروع كفاء، وإذا تحقق الاثنين معا(الفعالية و الكفاءة) فإن المشروع منتج.
- **الأهداف :** وهي حالة نهائية تسعى المؤسسة لتحقيقها، يجب أن تتضمن الخطة الناضجة قائمة من أهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها، قد تكون هذه الأهداف إستراتيجية ،تتضمن تحديد الخصائص الإستراتيجية التي ستسعى المؤسسة لأن تكونها، تتعلق بتنفيذ الإستراتيجية أو أداء العمل اليومي للمؤسسة.

### II.2. العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في أداء

يتأثر العمال بجملة من العوامل تتعدد وتختلف باختلاف الوظائف وتجدد الإشارة إلى أنه يوجد عاملين رئيسيين يتأثر بهما أداء الأفراد في المؤسسة وهما<sup>1</sup> :

**II.2.1. العوامل الداخلية :** وهي كل ما تحتويه المؤسسة من وظائف متعددة ووسائل مختلفة وتنقسم بدورها إلى عدة عوامل هي :

- **العنصر البشري :** يشكل أهم مورد في المؤسسة لما له من فاعلية وديناميكية مؤثرة في جميع عمليات الإنتاج ،ومن حيث دوره في اتخاذ القرارات والحلول السريعة لمختلف المواقع ، فالعنصر البشري يعتبر عنصرا أساسيا في تحديد جودة الإنتاج وتكلفته.
- **الإدارة :** يقع على عاتق الإدارة مسؤوليات كبرى ذات أهمية بالغة في استخدام فعال لجميع الموارد التي تكون تحت سيطرة المؤسسة ، حيث أن زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التنسيق، القيادة، والرقابة.
- **بيئة العمل :** توجد عناصر عديدة تحيط بالفرد أثناء أدائه لوظائفه و ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية وتنظيمية ، نظام الحوافز، الاتصال.. لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الفردي إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب ، و الغيابات ودوران العمل ... كثيرا ما يؤدي إلى سلبية بيئة العمل.
- **طبيعة العمل :** تشير إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ، ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمؤسسة.

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور ، "إدارة القوى العاملة" ، طبعة الثانية ، دار النهضة العربية ، بيروت، 1998، ص10.

## الفصل الأول : الإطار النظري لتحفيز الموارد البشرية على تحسين الأداء

- **العوامل الفنية :** إن الماكينات والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء، ومجال الصيانة وظروف تشغيل الماكينات والمعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأدائية ، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.

### II.2.2. العوامل الخارجية :

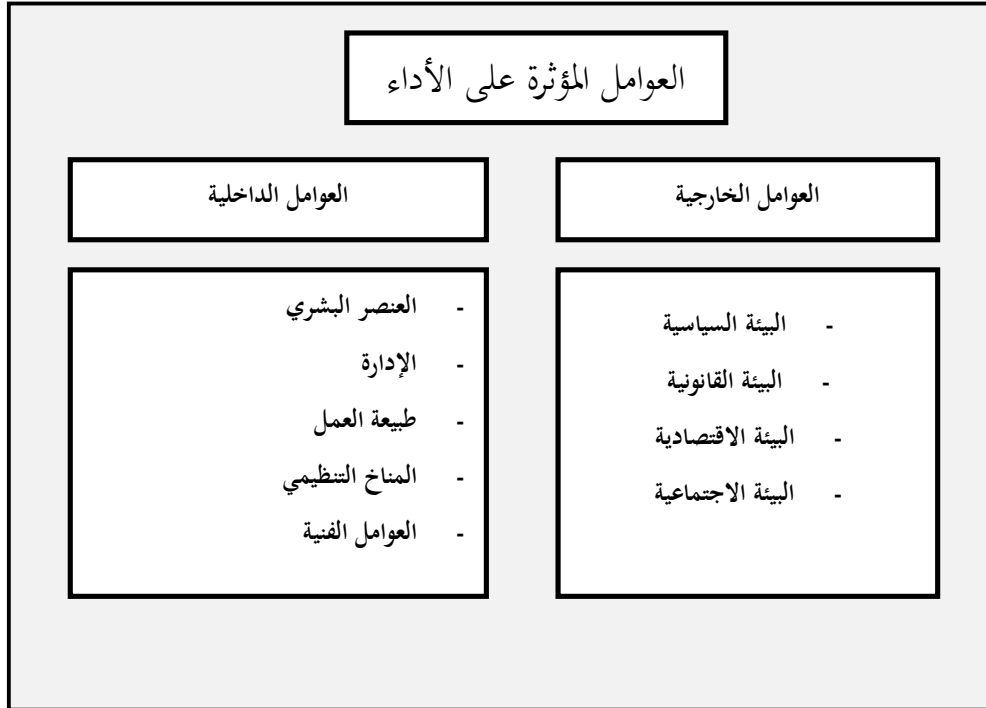
- **البيئة الاجتماعية والثقافية :** من العادات والتقاليد الموروثة ، النزاعات الفردية في المجتمع ، نسبة الأمية أنواع ، برامج التعليم المهني والفني.

- **البيئة السياسية والقانونية :** وذلك من حيث طبيعة النظام السياسي، الاستقرار السياسي، مرونة الأنظمة والتشريعات السياسة الخارجية.

- **البيئة الاقتصادية :** وذلك من حيث الإطار الاقتصادي العام للدولة (اقتصاد حر أو موجه).

يمكن تلخيص العوامل مؤثرة في الأداء في المخطط التالي :

الشكل رقم (1-2): العوامل المؤثرة في الأداء.



المصدر : بلقايد إبراهيم ، بوري شوقي ، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين" دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17 الثاني 2017.

<sup>1</sup> - بلقايد إبراهيم ، بوري شوقي ، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين" دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17 الثاني 2017.

## الفصل الأول : الإطار النظري لتحفيز الموارد البشرية على تحسين الأداء

### 3.II. مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة وهو أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية، فالهدف من عملية تقييم أداء العاملين هو تحسين أدائهم.

#### 1.3.II. مفهوم تقييم الأداء :

- توجد تعاريف عدة لتقييم الأداء نذكر منها معهد الإدارة البريطاني لها بأنها "عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل" وهناك تعريف آخر ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها: "عملية كتابة وتعبئة تقارير الكفاءة."<sup>1</sup>
  - وتعرف عملية تقييم الأداء: "على أنها عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه."<sup>2</sup>
  - كما يعرف تقييم الأداء على أنه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على أسلوبه في أداء العمل، وأخيرا على معاملة زملائه ومرؤوسيه.<sup>3</sup>
  - ويقولون باحثون آخرون أن تقييم الأداء "يعني تقدير كفاءة العاملين لعملهم ومسلكهم فيه، وأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمؤسسة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترات زمنية محددة ومعروفة."<sup>4</sup>
  - تعرف أيضا "الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه في مدة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بصلة الحاضر والمستقبل."<sup>5</sup>
- من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تقييم الأداء :

<sup>1</sup> - عبد العزيز على حسن، مرجع سبق ذكره، ص199.

<sup>2</sup> - حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص123.

<sup>3</sup> - نور الدين بوالشرش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة الماجستير، علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006، ص63.

<sup>4</sup> - أرزي فتحي، أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الاقتصاد، جامعة تلمسان، 2013، ص250.

<sup>5</sup> - سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص163.



## الفصل الأول : الإطار النظري لتحفيز الموارد البشرية على تحسين الأداء

- تقدير أدل العامل خلال فترة زمنية محددة.
- مقارنة مستويات أداء العمال مع مدى كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم (تقدير جهود العاملين).
- هو عملية تقييم النتائج المحققة بصفة دورية تجمع بين الرئيس والعمال.
- إعداد بيانات تبرز مدى تقييم أداء العامل وكفاءته الفنية من أجل النهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بالوقت الحالي ومستقبلا.

### II.3.2. أهداف وطرق تقييم الأداء

#### II.3.2.1. أهداف تقييم الأداء :

حسب بربر كامل تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين<sup>1</sup> :

(أ) **هدف إداري** : وذلك عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء.

(ب) **هدف تطويري** : وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف والقوى عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها

بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم. في الواقع إن معظم

المؤسسات تدعي أن برامج التقييم لديها توضع لتحقيق هاذين الهدفين معا لكن في الحقيقة أن معظم هذه

البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى.

يرى مصطفى كامل أن أنظمة تقييم الأداء تهدف إلى :

- العدالة والدقة في المكافآت

- تحديد الأفراد الممكن ترقيتهم

- توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين

غير أن الدراسة المسحية التي قام بها جيل ولوشر<sup>2</sup> 1977 أوضحت أن هناك أهداف أخرى من وراء

تطبيق التنظيمات المعاصرة لأنظمة تقييم الأداء منها<sup>2</sup>:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.

- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الماضي.

- تحديد الأهداف الخاصة بالأداء.

- تقديم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات أدائهم.

<sup>1</sup> - كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص125.

<sup>2</sup> - نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص340.

## الفصل الأول : الإطار النظري لتحفيز الموارد البشرية على تحسين الأداء

- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.

وبديهي أن تحديد الأهداف للنظام يعتبر من الأمور الهامة ولقد أثبت كثير من الدراسات أن أسباب فشل كثير من أنظمة تقييم الأداء يرجع لعدم تحديد أهدافها مسبقاً أو عدم الدقة والوضوح.

### II.2.2.3. طرق تقييم الأداء :

الطرق الحديثة : يوجد العديد من الطرق الحديثة الخاصة بتقييم الأداء نذكر أهمها:<sup>1</sup>

- 1- طريقة الأحداث الحرجة : يقوم القائم بالتقييم بتسجيل ما يرى أنه يمثل أحداث حرجة في أداء كل فرد خلال الفترة التي يكون فيها تقييم الأداء، بعض هذه الأحداث يكون أداء فعال متميز والبعض الآخر أداء منخفض، وهكذا تتضح صورة الأداء الكلي للفرد أمام المقيم خلال الفترة المطلوب تقييم أداء الفرد خلالها.
- 2- طريقة الإدارة بالأهداف : هنا يقوم مدير الإدارة العليا في المنظمة بتحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال العام القادم تحديداً دقيقة، ويتم تمرير هذه الأهداف المستويات الإدارية الأقل كي تقوم بدورها بتحديد الأهداف التي يجب أن يحققها كل مدير حتى تتحقق الأهداف التنظيمية .
- 3- طريقة القوائم المراجعة التقليل الضغط والعبء الكبير على المقيمين فهذه الطريقة يمكن أن تكون أكثر فائدة حيث يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل الإدارة للأفراد وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأثير التقييم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما بنعم أم لا وعند إتمام العملية تذهب هذه القائمة إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد درجات حسب درجة أهميتها ومن ثم يعود تقييم النهائي إلى المشرف مباشر للمناقشة مع أفراد العاملين.

### II. 4. خطوات تقييم الأداء :

تمر عملية تقييم الأداء بخمسة خطوات أساسية تتمثل في:

#### 1/ وضع معايير الأداء: ويختلف المعيار الملائم و المناسب للأداء باختلاف مواصفات العمل

وشروطه وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد ومن بين هذه الخصائص :وجوب تعبير المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفء للعمل، وأن يضم المعيار جانب من الاستقرار والتوافق، وأن يفرق المعيار

<sup>1</sup> - عمار علوش، " أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين "، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سورية، 2019، ص 36.

## الفصل الأول : الإطار النظري لتحفيز الموارد البشرية على تحسين الأداء

بين المستويات المختلفة للأداء وذلك من أجل تمييز الجهود، ويجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل العمال في المؤسسة وتكون سهلة الاستخدام وواضحة.<sup>1</sup>

**2/ إبلاغ العاملين بالمعايير :** يجب على المشرف المباشر الذي يكون له دور أساسي في عملية التقييم أن يقوم بالتأكد من إبلاغ العاملين بالأسس المعتمدة لتقييم الأداء و بالمعايير التي تحدد مستوى الأداء في المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك إبلاغ العاملين بالمعايير من خلال وسائل أخرى كإبلاغ الموظف الجديد أثناء عملية التوجيه.<sup>2</sup>

**3/ قياس الأداء الفعلي :** تتعلق خطوات قياس الأداء الفعلي بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي ، و هنا كأربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي وهي : ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، والتقارير الشفهية ، و التقارير المكتوبة.<sup>3</sup>

**4/ مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير :** بعد إجراء قياس الأداء الفعلي يقوم المقيم بمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعة مسبقا وهنا نكون أمام ثلاثة حالات : أن يكون الأداء الفعلي أقل من المستوى المحدد في المعايير هنا نقوم بإجراءات تصحيحية ، أو أن يكون الأداء الفعلي مساوي للأداء المحدد في المعايير هذا الموظف قام بواجبه و لا وجود لإجراء تصحيحي ، و أخيرا قد يكون الأداء الفعلي أكبر من المستوى المحدد في المعايير و هنا يكون قرار الإدارة بتحفيز الموظف و صرف مكافآت مالية.<sup>4</sup>

**5/ وضع الخطة الخاصة بتطوير الأداء:** في هذه المرحلة الأخيرة من مراحل عملية تقييم الأداء

يتم بموجبها وضع الخطط التطويرية التي يكون بمقدورها أن تنعكس بشكل ايجابي على تقييم الأداء عن طريق معرفة المهارات والقدرات التي يحملها الفرد العامل.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - غازي حسن عودة الحلايبة، "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، صص 27-28.

<sup>2</sup> - محفوظ أحمد جودة، "إدارة الموارد البشرية"، طبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2014، صص 258

<sup>3</sup> - غاز حسن عودة الحلايبة، مرجع سبق ذكره، صص 28.

<sup>4</sup> - غول محمد عادل، "برامج الأمن المهني في تحسين أداء العاملين"، مذكرة Master، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، 2015، صص 23.

<sup>5</sup> - مبراب ريمة ، بوالنعمة عفران، "أثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية" مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، إدارة مالية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ،ميلة، 2018، صص 40.

### III. علاقة الحوافز بالأداء

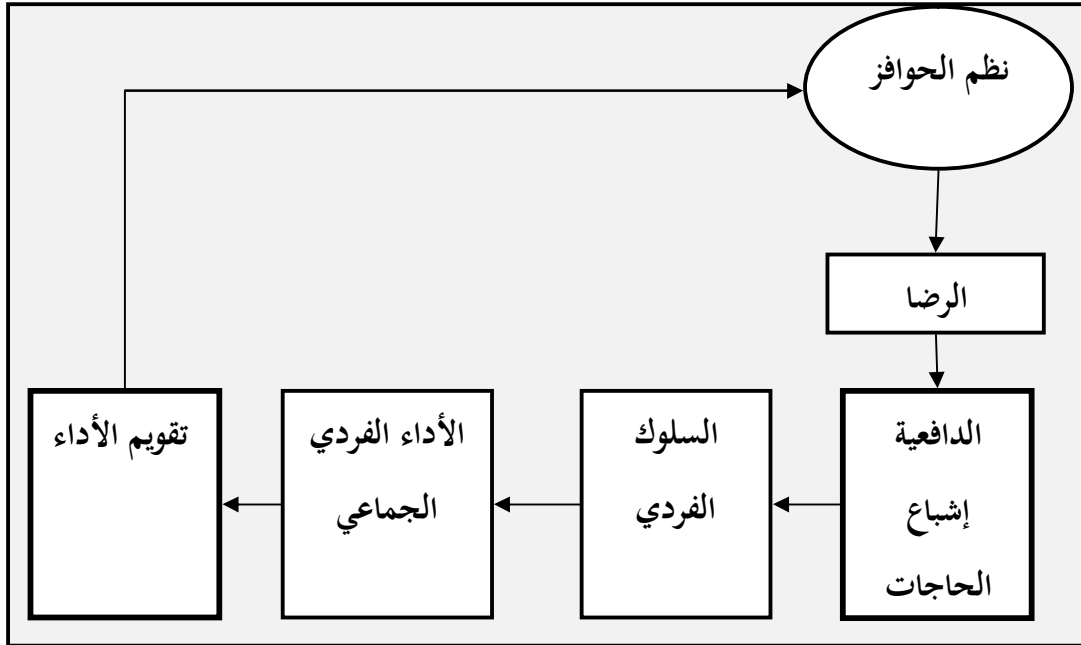
هناك مجموعة من الخطوات والآليات تساعد إدارة المؤسسة في عملية التفاعل مع العاملين نحو تحفيزهم لأداء أفضل ، كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه.

#### 1.III. أثر الحوافز في تحسين الأداء

##### III. 1.1. أثر الحوافز في تحسين الأداء العاملين

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع للأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب 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 حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي ، أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فالحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل. فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي ، كما أنها تشبع (أو تخفض قوة الدافع) وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك . والشكل التالي يوضح علاقة بين الحوافز والأداء.<sup>1</sup>

الشكل رقم (1-3): علاقة الحوافز بالأداء



المصدر : نور الدين بوالشرش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة الماجستير ،علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر ،بسكرة، 2006، ص56.

<sup>1</sup> - نور الدين بوالشرش ، مرجع سبق ذكره ،ص56.

## الفصل الأول : الإطار النظري لتحفيز الموارد البشرية على تحسين الأداء

فمن خلال ذلك يساهم دور الحوافز في مايلي :

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

العمل<sup>1</sup>، والروح المعنوية ترتبط بخمسة عوامل :

- ثقة أعضاء الفريق في الهدف.

- ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض.

- الكفاءة التنظيمية للفريق.

- الرضا عن العمل جماعة.

2. **تحقيق الولاء التنظيمي:** درجة تطابق الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها ،ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد

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 مجرد تقييم كما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع

مختلفة ،فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولائه للمؤسسة ويعزز رغبته بالبقاء في العمل و الاستمرار فيه.

3. **الرضا عن العمل :** تسعى المؤسسات إلى إيجاد العوامل الدافعة إلى إثارة الحماس وخلق قوة الدفع للسلوك

،إذا أن توافر نظام الحوافز مطبق بشكل جيد يؤدي إلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا<sup>2</sup>، كما أنه تلك السعادة

التي تأتي من خلال العمل ،كما يعتبر أيضا مؤشر عن مختلف المشاعر والحالات النفسية التي يشعر بها الفرد

أثناء العمل ، كما تستخدم أحيانا الروح المعنوية كمرادف للرضا عن العمل، إلا أنه يمثل 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 ماديا ومعنويا ،ومن ثمة القدرة على إشباع الحاجات المطلوبة،

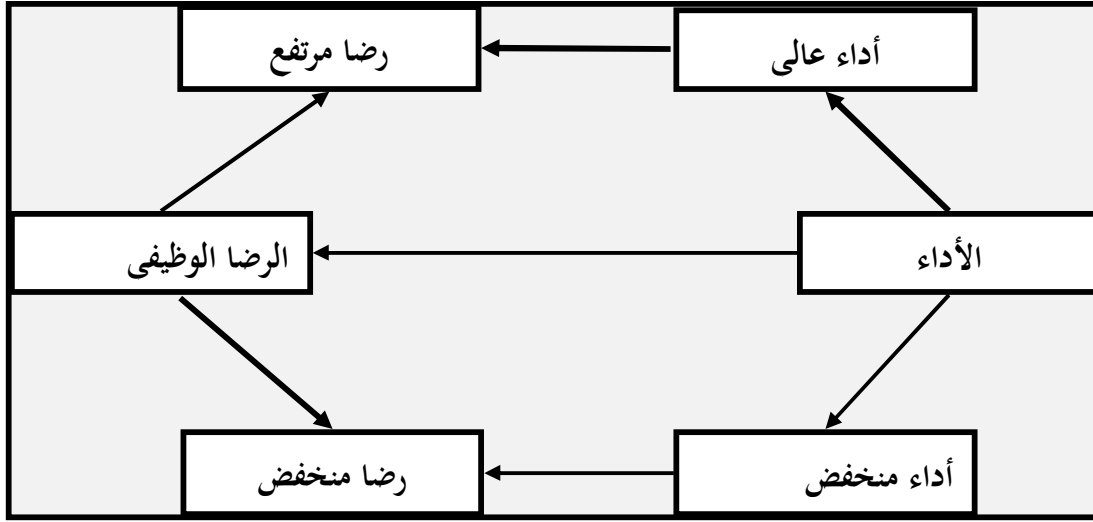
أي تحقق رضاه عن العمل ونوضح ذلك في المخطط التالي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - عابدة سيد خطاب ،"الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، طبعة الثانية ،كليوبترا للطباعة والنشر ،مصر، 1999، ص 67.

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

<sup>3</sup> - عزيزون زهية ،التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ،جامعة سكيكدة، 2007، ص 133.

الشكل رقم(1-4): علاقة الأداء بالرضا الوظيفي.



المصدر :عزيون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ،جامعة سكيكدة،2007،ص133.

فالأداء المرتفع يضمن إنتاج وفير،ومن ثمة عوائد مادية مرتفعة تساهم في إشباع الحاجات المطلوبة إذا تم توزيعها بشكل سليم،وبالتالي ضمان تحقيق الرضا لدى الفرد العامل

### III 2.1. 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 ترتبط بها مجموعة كبيرة من الأفراد أكبر من أن تقوم فيما بينها علاقة وجهها لوجه مباشرة،تشتغل معا في أعمال معقدة لتحديد المؤسسة والراعي لأهدافها المشتركة وفي تحقيق تلك الأهداف.<sup>1</sup> إن الهيكل التنظيمي الذي يتسم والاستمرارية والتوازن من شأنه أن يتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار 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

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، بدون طبعة،الدار الجامعية،القاهرة،2003،ص122.

## الفصل الأول : الإطار النظري لتحفيز الموارد البشرية على تحسين الأداء

وهي عبارة عن علم تطبيقي أو طريقة فنية لتحقيق هدف عملي، فتطبيق التكنولوجيا بشكل جيد تساهم فيما يلي :

- توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات.
- تساهم في إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة يتحقق معها الترابط المؤسساتي بأقصى كفاءة وفعالية.
- تساهم في رفع كفاءة الفرد 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<sup>1</sup>.

**3- العمل الجماعي :** هو مجموعة من الأفراد يتفاعلون بجزية ويشتركون معا لتحقيق أهداف محددة وتميز علاقتهم بالاستقرار النسبي، وعلى الرغم من أهمية التجانس بين 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 لإشارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المؤسسة مانحة إياهم خبرة المساعدة على تحقيق أهداف مشتركة والرضا عن النوع القيادة الممارسة، فالقيادة تتضمن الأفكار الرئيسية التالية :

- عملية تأثير، ويعني أنها ذلك التفاعل المستمر والجهد المتواصل من قبل الرئيس، والسماح له من قبل المرؤوسين بالتأثير على تفكيرهم واتجاهاتهم وسلوكهم.
- التأثير في موقف معين، ووقت معين، وظروف معينة.
- تحفيز وإثارة الأفراد أو للسعي برغبة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- خبرة المساعد على تحقيق أهداف مشتركة .
- الرضا عن نوع القيادة الممارسة.

<sup>1</sup> - خضير كاظم محمود، هايل يعقوب فاخوري، "إدارة الإنتاج والعمليات"، بدون طبعة، دار الصفاء للنشر، الأردن، ص171.

## الفصل الأول : الإطار النظري لتحفيز الموارد البشرية على تحسين الأداء

### 2.III. خطوات وآليات الحوافز في تحسن الأداء.

#### 1.2.III. خطوات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء : وتمثل في مايلي<sup>1</sup>:

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

**2- تحديد مستوى العمل :** أي وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل قياسا 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 أثرا طيب لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.

**3- تعيين حجم مسؤولية العاملين :** من أهم التي تضعف تحفيز العاملين هو عدم الوضوح لما هو متوقع منهم عمله، فمعرفة كل فرد بكيفية تصرفه مع الوظيفة المنوط 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 لهم دور في توقعات الأداء، وفي المدخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري إشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء، لأنه ربما يجد المدير أو المشرف عن العمل عند العاملين معلومات عن رفع مستويات الأداء قد أغفلها أو لم يأخذها في الحسبان أو حتى قد لا تكون له دراية بها.

**5- توثيق ما لتفق 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 للأداء لكل عامل حتى تكون أساسا للمناقشة ولقياس ما تم إنجازه.

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

<sup>1</sup> - محمد عزوز ،مرجع سبق ذكره،ص102،101.



## الفصل الأول : الإطار النظري لتحفيز الموارد البشرية على تحسين الأداء

### III. 2.2. آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء : وتتمثل في مايلي :

**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 ، وترضى طموحه، وذات قيمة عالية بالنسبة 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 وآمال المؤسسة مع مصالح وأهداف وآمال العمال به.<sup>1</sup>

**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 ليعلموا من خلال ما يقررونه لأنفسهم، وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم، لذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والالتزام بأدائه على أحسن وجه.<sup>2</sup>

**3- تعديل سلوك :** بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة و تثبيث 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 للاجتهد والمباودة ،ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطا، كما يجب على الإدارة أن تعطي الفرد صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمؤسسة على حد سواء، فالعاملون تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهارتهم كما تحقق المؤسسة بخاصية المؤسسة الأثر تحفيز.

**5- التحفيز بالتغذية الراجعة :** وتوفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبه الأخطاء أو القصور فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها ،فإن كانت المعلومات السلبية بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء فإن هذه المعلومات يكون لها أثر تطوري وتحسيني على الأداء وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية

<sup>1</sup> - محمد عزوز ،مرجع سبق ذكره،ص105،104.

<sup>2</sup> - مجراب ريمة ،بولنعمة عفرأ،مرجع سبق ذكره ،ص47.

## الفصل الأول : الإطار النظري لتحفيز الموارد البشرية على تحسين الأداء

راجعة لعمله إيجابية وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على تعرف أسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركاً ومحفزاً.<sup>1</sup>

### III.3. عيوب تقارير تقييم الأداء وأهم النصائح لتحسين أنظمتها

#### III.3.1. عيوب تقارير تقييم الأداء

- ترجع عيوب تقارير الأداء عادة إلى الأشخاص القائمين بوضع هذه التقارير والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:
- البعد الاجتماعي بين المقيم والمشرف أي يجب أن يكون هناك معرفة متبادلة بينهما أي كل منهما يعرف الآخر ولكن لا يجب أن تكون هناك صلة وثيقة بينهما والتي قد تؤثر على الحكم الشخصي عند وضع التقديرات عن أداء الفرد.
  - يلجأ المشرف إلى تغطية عجزه في تقييم أداء الأفراد إلى إعطاء تقديرات متوسطة لمعظم الأشخاص تفادياً للأضرار التي قد تلحق بالشخص محل التقييم خاصة إذا لم يكن معروفاً من قبلهم.
  - أحياناً قد يتأثر المشرف ببعض الصفات التي يتمتع بها الفرد الذي هو محل التقييم وينسى أو يتجاهل بعض الصفات الأخرى والتي قد تؤثر على الحكم الأخير لأداء الفرد داخل المؤسسة ومثال ذلك التأثير بالمظهر العام للشخص حيث ينعكس أثر ذلك على منح تقارير عالية له.
  - صعوبة التأكد من قياس الأداء بالنسبة للوظائف الإدارية وذلك بسبب أن أغلب العناصر التي تدخل في قياسها غير ملموسة أي قياسها غير دقيق وصحيح.<sup>2</sup>
  - مقاومة العاملين لقياس الأداء لاعتقادهم بأن مثل هذا النظام سيضعهم موضع رقابة مستمرة ودائمة من خلال العمل مما يؤدي إلى رد فعل عكسي عندهم.

#### III.3.2. نصائح لتحسين أنظمة تقييم الأداء

- من بين النصائح المقدمة لتحسين أنظمة تقييم الأداء نذكر ما يلي :
- يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرون على استخدام طريقة التقييم من أجل عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم مثل (التشدد، التوسط، التحيز..).

<sup>1</sup> - سمية ترشة، "دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاقتصاد، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2015، ص48.

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية"، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، ص412.

## الفصل الأول : الإطار النظري لتحفيز الموارد البشرية على تحسين الأداء

- يجب أن يكون لتقييم الأداء استخدامات واضحة ومحددة ومفيدة وإلا فمن الأفضل عدم استخدامه على الإطلاق.<sup>1</sup>

- يفضل أن تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها.

- يجب أن تستند المعايير على الموضوعية عند دراسة طبيعة العمل.

- يجب أن تعمل الإدارة دور المنسق والمخطط والمراقب على إجراءات التقييم.

### 4.III . السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة :

تعتمد المؤسسة في تحفيز عمالها على إتباع سياسات واضحة تؤثر على أداء الأفراد وتكون محفزا للعمل أكثر وتحسين أدائهم.<sup>2</sup>

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

**2- الترقية :** هي نقل الموظف من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز أعلى، يتيح له الحصول على مزايا مادية أكبر، وتهدف الترقية إلى ضمان بقاء العدد الكافي من العاملين في خدمة المؤسسة.

**3- الاتصال :** هو نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة، وللاتصال دور فعال في حفز الأفراد، فهو يساعد في زيادة التقارب في وجهات النظر بين مختلف العاملين وكذلك الإدارة فهو يقلل من سوء التفاهم والاختلافات في الوجهات مما يعكس إيجابي على الأداء.

**4- التدريب :** هو عبارة عن مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة لرفع مستوى المهارات ومعارف وخبرات الأفراد، أو لتعديل إيجابي في تصرفاتهم فهو يؤدي إلى تحقيق زيادة في التحفيز والإنتاج.

**5- تفويض السلطة :** من خلال إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بالمهام الأساسية، تنمية قدرات المرؤوسين أو إعدادهم لتحمل المسؤولية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص310.

<sup>2</sup> - سميرة ترشة، مرجع سبق ذكره، ص52.

### خاتمة الفصل

نستخلص من هذا الفصل بأن التحفيز من أهم عوامل نجاح أي مؤسسة، وذلك باستخدام كل الطرق والوسائل ممكنة لحث العاملين على العمل الجيد، فهي مؤثرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع العاملين و التأثير في سلوكياتهم مما يدفعهم إلى بذل جهد أقصى والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تفجر الطاقات الكامنة لعمالها، فالحوافز هي الطريقة التي تعبر المؤسسة للعاملين على مدى اهتمامها وتقديرها لأدائهم وهي من أحد الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها فهي أنجع وسيلة تستعملها المؤسسة لدفع وحث عمالها على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم. ولا يمكن لعملية التحفيز أن تحقق أهدافها بالمؤسسة إلا بتطبيق وتوفير المصداقية والعدالة في تطبيق سياسة التحفيز داخل المؤسسة، ليتم منحها للعاملين فكلما زادت الحوافز حسن أداء العامل مما يؤدي مباشرة إلى تحسين أداء المؤسسة.

## الفصل الثاني

دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - حمام بوحجر -

## مقدمة الفصل

بناء على ما رأيناه في الجانب النظري من مفاهيم حول التحفيز وأهميتها وأسسها وكذلك النظريات التي تفسرها، ثم التطرق إلى الإطار النظري للأداء ويحتوي على مفهومه وأهم العوامل المؤثرة فيه وكذلك مفهوم تقييم الأداء وأهم خطواته وفي الأخير تطرقنا إلى علاقة لحوافز بالأداء وأهم خطوات وآليات الحوافز في تحسين الأداء وكذلك السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة ومن أجل توضيح أكثر والمقارنة ما بين ثم دراسته وما يحدث فعلا سنحاول في هذا الفصل توضيح أهم لدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع كما نحاول إسقاط ما تم عرضه في الجانب النظري على واقع المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -حمام بوحجر- عين تموشنت محل الدراسة لتوضيح أثر تحفز الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كمايلي :

### I. الدراسات السابقة

### II. تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية-حمام بوحجر-

### III. تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

## I. الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث الدراسات السابقة التي بحثت في موضوع الدراسة، من أبعاد وزوايا عديدة، وفي بيئات مختلفة منها المحلية، و العربية و أخرى أجنبية بهدف معرفة آراء ووجهة نظر الباحثين السابقين حول موضوع الدراسة.

### 1.I. الدراسات باللغة العربية

**1- دراسة بدارنية حورية(2014)<sup>1</sup>**، بعنوان " دور التحفيز في تحسين أداء العاملين" دراسة مقارنة بين نفضال وحسناوي سيدي بلعباس، حيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية العنصر البشري كونه أحد الركائز حيث قسمت الباحثة دراساتها إلى أربعة فصول حيث تطرقت إلى ماهية الدافعية هذا كفصل أول أما الفصل الثاني فتناولت مفاهيم وخصائص وأهم نظريات التحفيز وكفصل ثالث تناولت تقييم أداء العاملين وأخيرا الفصل الرابع قامت الباحثة بدراسة ميدانية لواقع التحفيز بمؤسستي نفضال وحسناوي، متبعتها المنهج الوصفي التحليلي والمقارنة في تحليل الاستبيان وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- التحفيز يلعب دورا هاما في الدفع بعجلة التنمية للموارد البشرية، ولذلك يتوجب على المؤسسات الاهتمام بهذا الأسلوب من أجل الارتقاء ولتحقيق أهدافها الآنية والمستقبلية.

**2- مجراب ريمة ،بوالنعمة عفران(2018)<sup>2</sup>**، "أثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة مطاحن بني هارون قوقة ميلة، حيث هدفت هذه الدراسة باعتبار أن نظام الحوافز أداة فعالة من خلالها يتم رفع أداء العاملين وتحسينه حيث قسمت الباحثة دراستها إلى ثلاثة فصول، تحدثت عن المفاهيم الأساسية حول التحفيز وأهميتها، أسس منحها وأهداف نظام الحوافز كفصل أول، أما الفصل الثاني فقد كان حول الأداء وتقييم الأداء، وكفصل ثلاث قامت الطالبة بدراسة ميدانية وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية استمارة وتوصلت إلى النتائج التالية :

- نظام الحوافز في المؤسسة توجد فيه نقائص كثيرة ويحتاج إلى تعديلات من خلال الفهم الجيد لدور أنظمة الحوافز والقيام بتدريب وتكوين الرؤساء و المديرين في هذا المجال.

- وجود علاقة بين الحوافز وأداء العاملين.

<sup>1</sup> - بدارنية حورية، "دور التحفيز في تحسين أداء العاملين"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، إستراتيجية، جامعة وهران، 2014.

<sup>2</sup> - مجراب ريمة، بوالنعمة عفران، "أثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية" مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، إدارة مالية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، 2018.

- قلة الحوافز المعنوية المقدمة من طرف المؤسسة كتشجيع الثناء على العمل المتميز.
- 3- دراسة قويدري فاطمة سنة(2016)<sup>1</sup>**، "أثر نظام الحوافز على أداء الموظف العمومي" دراسة حالة موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة.
- حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم الأهداف التي تدفع المؤسسة إلى بناء نظام الحوافز مناسب لأداء الموظفين، حيث قسمت الطالبة دراستها إلى فصلين تمثل في الأدبيات النظرية والتطبيقية لأداء الموظف العمومي ونظام الحوافز كفصل أول، أما الفصل الثاني فكان في الجانب الميداني لأداء الموظف العمومي ونظام الحوافز في جامعة قاصدي مرياح حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :
- ◆ يوجد مستوى عالي لأداء الموظف العمومي في الكلية وأن أداء الموظف العمومي في الكلية لا يتأثر بالبيانات الشخصية (كالجنس، السن، المستوى، الوظيفة، الخبرة)
  - ◆ أن نظام الحوافز المعتمد لدى الكلية متدني ومتوسط وهذا لأنها غير متكافئ بحيث يحتوي على الحوافز معنوية فقط.
  - ◆ تقدم الكلية حوافز لعماله بصورة معنوية وتكاد تخلو من الحوافز المادية فقط.
  - ◆ لا يؤثر نظام الحوافز كثيرا على أداء الموظف العمومي.
- 4- دراسة ليلي غضبان سنة(2010)<sup>2</sup>**، "الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين" دراسة الميدانية بمؤسسة نفضال باتنة حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الترقية داخل المؤسسة و لتشخيص مدى مساهمة الترقية كحافز يعمل على تشجيع الأفراد العمال لتحسين أدائهم. حيث قسمت الباحثة دراستها إلى ثلاثة فصول تطرقت إلى الخلفية النظرية للحوافز كفصل أول أما الفصل الثاني فقد كان حول الإطار النظري لأداء العاملين والترقية وأسسها ومصادرها والآثار الناجمة عنها. وكفصل ثلاث تطرقت إلى الجانب التطبيقي تمثل في الدراسة الميدانية بمؤسسة نفضال وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :
- ◆ نظام الترقية في المؤسسة الاقتصادية هو حافز إيجابي لتحسين الأداء شريطة عدالة هذا النظام.

<sup>1</sup> - قويدري فاطمة، "أثر نظام الحوافز على أداء الموظف العمومي" مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2016.

<sup>2</sup> - ليلي غضبان، "الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين" مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010.



◆ يتفق أفراد العينة على أن أدائهم يتأثر وبصفة جوهرية بنظام الحوافز ولكن بشكل سلبي في واقع المؤسسة محل بحث نتيجة عدم تنوعه وعدم مشاركتهم في تصميمه .

◆ ويرون أيضا أن نتائج تقييم الأداء لا تؤخذ بعين الاعتبار في جل السياسات المتعلقة بالإفراد في المؤسسة باستثناء العلاوات ، أما بشأن اعتماد أسلوب الترقية العادلة كحافز يساهم في تحسين أداء العمال وبشكل كبير .

**5- بوزيان أسماء سنة (2019)<sup>1</sup>، "دور التحفيز في تحسين أداء العاملين" دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بسكرة.** حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مستوى توفر التحفيز ببعديه (الحوافز المادية و المعنوية) وأثر ذلك على أداء العاملين .

حيث قسمت الطالبة دراستها إلى ثلاثة فصول تطرقت إلى تقييم أداء العاملين كفصل أول أما الفصل الثاني فقد كان حول الخلفية النظرية لعملية التحفيز ، كفصل ثالث تمثلت في الدراسة الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وذلك باستخدام عدة أساليب إحصائية في تحليل البيانات منه :مقاييس الإحصاء الوصفي ،تحليل التباين للانحدار ،وتحليل الانحدار المتعدد وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها :

- ◆ عدم وجود دور معنوي للتحفيز ببعديه في مستوى أداء العاملين بالكلية محل الدراسة .
- ◆ مستوى التحفيز جاء منخفض وفقا للمقياس المعتمد ،بينما جاء مستوى الأداء مرتفعا .

## I .2. الدراسات العربية

### I .1.1 . مذكرات

**1- دراسة عمار علوش (2019)<sup>2</sup>، بعنوان " أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين" دراسة حالة الشركة السورية للاتصالات (فرع طرطوس)،** حيث هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير نظام الحوافز في أداء العاملين وتحديد أكثر لأبعاد الحوافز وتأثيرها في أداء العاملين حيث قسم الباحث دراسته إلى أربعة فصول، الإطار المنهجي كفصل أول أما الفصل الثاني فكان في الإطار المفاهيمي لإجراءات الدراسة ومقاييس

<sup>1</sup> - بوزيان أسماء، "دور التحفيز في تحسين أداء العاملين"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.

<sup>2</sup> - عمار علوش، " أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين "، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سورية، 2019.

المستخدمة في قياس المتغيرات وكفصل الثالث تحدث فيه عن مفاهيم الأساسية للتحفيز وأهم مقومات الفعلي لنظام الحوافز والأداء، أما الفصل الرابع تمثل في الجانب التطبيقي كان باستخدام استبانته التي تم تحليلها وحيث خلصت الدراسة بجملة من النتائج وهي :

- ◆ وجود أثر إيجابي متوسط القوة للحوافز المادية والحوافز المعنوية.
  - ◆ الحوافز المعنوية هي أكثر أبعاد نظام الحوافز تأثيرا في أداء العاملين.
  - ◆ يوجد أثر إيجابي متوسط القوة لنظام الحوافز ككل (بتفاعل أبعاده مع بعضها البعض) في أداء العاملين.
- 2- دراسة خالد علي أبو علان (2016)<sup>1</sup>**، بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين" في شركات المشروبات الفلسطينية، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أنظمة الحوافز المادية والمعنوي وأثرها على أداء العاملين، يلاحظ أن الباحث قسم دراسته إلى خمسة فصول، الإطار العام للدراسة مبرزاً فيه مشكلة الدراسة وفرضياتها إضافة إلى نموذج ومتغيرات الدراسة مع إبراز حدود الدراسة كفصل أول، أما الفصل الثاني فتناول للإطار النظري والدراسات السابقة من خلال إبراز ماهية الحوافز ونظرياته إضافة إلى مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه وأخيراً قام بتحليل ودراسة بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع ، وكفصل الثالث فتطرق إلى الطريقة والإجراءات المتبعة في تحليل دراسة حالة الخاصة بشركات المشروبات الفلسطينية باستعمال نموذج إحصائية، أما الفصل الرابع والخامس أبرز فيه نتائج الدراسة ومناقشتها مع استخلاص أهم التوصيات حيث اعتماد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وخلصت الدراسة بجملة من النتائج وهي :
- ◆ معنوية التأثير الإيجابي بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين. أي وجود علاقة طردية بينهما حيث كلما يرتفع التحفيز المادي بوحدة واحدة (نقطة حدة مئوية واحدة) يرتفع أداء العاملين ب 0.64 وحدة واحدة (نقطة حدة مئوية واحدة)
  - ◆ معنوية التأثير الإيجابي بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين. أي وجود علاقة طردية بينهما حيث كلما يرتفع التحفيز المعنوي بوحدة واحدة (نقطة حدة مئوية واحدة) يرتفع أداء العاملين ب 0.73 وحدة واحدة (نقطة حدة مئوية واحدة)
  - ◆ معنوية التأثير الإيجابي بين فاعلية نظام الحوافز ومستوى أداء العاملين .

<sup>1</sup> - خالد علي أبو علان، "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2016.

3- دراسة غازي حسن عودة الحلايية (2013)<sup>1</sup>، بعنوان "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين" في مؤسسات القطاع العام في الأردن، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء. يلاحظ أن الباحث قسم دراسته إلى خمسة فصول، الإطار العام للدراسة مبرزاً فيه مشكلة الدراسة وفرضياتها إضافة إلى نموذج ومتغيرات الدراسة مع إبراز حدود الدراسة كفصل أول، وأما الفصل الثاني تناول فيه الإطار النظري من خلال إبراز ماهية الحوافز وأنواعها إضافة إلى مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه وأخيراً قام بتحليل ودراسة بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، كفصل ثالث فكان حول الطريقة والإجراءات المتبعة في تحليل دراسة حالة في مؤسسات القطاع العام في الأردن على أمانة عمان الكبرى، أما الفصل الرابع والخامس أبرز فيه نتائج الدراسة ومناقشتها مع استخلاص أهم التوصيات، بحيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وخلصت نتائج الدراسة إلى مايلي :

- ◆ حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على مستوى منخفض.
- ◆ حيازة الحوافز الاجتماعية والأداء على مستوى المتوسط. وجود علاقة ذات دلالة خطية وتربطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.

## 2.1.I. المجالات

1- دراسة عامر هاني قاسم وأخرون (2017)<sup>2</sup>، بعنوان "تأثير التحفيز في تحسين أداء الموظفين"، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية في الرقي بالعمل، حيث قسم الباحث دراسته إلى جزئين، كجزء أول تناول مفاهيم الحوافز والأداء، أما الجزء الثاني أم الجزء الثاني فتطرق إلى الطريقة والإجراءات المتبعة لتحليل ودراسة حالة عن منتزه العين للحياة البرية بحيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وخلصت نتائج الدراسة إلى مايلي :

<sup>1</sup> - دراسة غازي حسن عودة الحلايية، "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

<sup>2</sup> - دراسة عامر هاني قاسم، زينب إسماعيل الغرابلي، ميس رياض محمد البدور، "تأثير التحفيز في تحسين أداء الموظفين"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد الثاني يونيو 2017.

## الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - حمام بوحجر -

- ◆ نسبة من الموظفين الذين أبدوا أن الحوافز لها دور في تحسين أدائهم وجانب آخر من الموظفين يرون عدم وجود أي متعلقات بخصوص تحسين أدائهم في وجود الحوافز التي يتلقونها وأن الحوافز لا تؤثر في أدائهم كونهم يؤدون الأعمال المطلوبة منهم في ظروف مثالية وأن ما يتلقونه مكافئة لهم.
  - ◆ الحوافز المادية المقدمة لهم تكمن في إعطاء العلاوات على حسب المكان والمهنة .
- 2-دراسة محمد بن سعد أبو حميد (2020)<sup>1</sup>**، "أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين"، حيث تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء ، حيث قسم الباحث دراسته إلى جزئين ، كجزء أول تناول الإطار النظري لماهية التحفيز والدراسات السابقة متعلقة بالموضوع أم الجزء الثاني فتنطرق إلى الطريقة والإجراءات المتبعة لتحليل ودراسة حالة شركة نسما القابضة بجدة ذلك باستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي ،وحيث خلصت هذه الدراسة بالنتائج التالية:
- إتباع الشركة نظام فعال للحوافز يحقق رضا العاملين.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية والمعنوية.

### 3.I الدراسات الأجنبية

#### 1- دراسة Muhammad IKhlas Khan (2012)<sup>2</sup>. بعنوان:

« The Impact of Training & Motivation on Performance of Employees »

حيث هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير (التدريب، التحفيز، التكنولوجيا، ومكان العمل) على أداء الموظفين، وحيث خلصت هذه الدراسة بالنتائج التالية:

- ◆ أن العوامل الأكثر مساهمة هي العوامل التي لها علاقة بأداء الموظفين ،
- ◆ أن التدريب له مساهمة كبيرة بأداء الموظفين بالمقارنة مع العوامل الأخرى مثل: (التحفيز، التكنولوجيا، السلوك الإداري ومكان العمل)،
- ◆ أن هنالك علاقة ايجابية بين أداء الموظفين والتدريب والتحفيز.

#### 2- دراسة Adriana Elena Tebeian (2012)<sup>3</sup> بعنوان:

« The Impact Motivation Through Leadership on Group Perfomance »

<sup>1</sup> - محمد بن سعد أبو حميد، "أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، 2020.

<sup>2</sup> - Muhammad IKhlas Khan, " « The Impact of Training & Motivation on Performance of Employees », Business Review, Volume 7 number 2 ,July – december 2012.

<sup>3</sup>- Adriana Elena Tebeian, « The Impact Motivation Through Leadership on Group Perfomance », Review Of International Comparative Management, Volume 13 ,Issue, 2 MAY ,2012.

## الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - حمام بوحجر -

حيث هدفت الدراسة إلى إيجاد طريقة جديدة لتحفيز الموظفين، وتحسين أدائهم ، وركزت الدراسة على معرفة كيف يمكن للقيادة بنوعيتها التحويلية والخدمية توجيه القادة لتحقيق الأداء الأفضل وزيادة الإنتاج، وخلصت الدراسة بالنتائج التالية :

- ◆ تأثير نوعية القيادة على عوامل التحفيز، وتأثيرها على الرضا الوظيفي وعلى أداء الفريق .
- ◆ وتقديم عناصر القيادة الخدمية والقيادة التحويلية في البحث التحريبي .
- ◆ المساهمة في خلق إطار مفاهيمي يمكن تطبيقه في سياق عملي .

### 3- دراسة Alimi Baba Gana & Fatima Bbkar Babale (2011)<sup>1</sup> بعنوان:

« the effects of motivation workers performance »

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا إذ ما تم تحفيزهم، ولتحقيق أغراض الدراسة بحث بذل الباحثان جهدا في تقييم العاملين الحاليين في شركة مطاحن الدقيق ميدجوري في نيجيريا بغية دراسة أثر التحفيز على أدائهم، وخلصت الدراسة بالنتائج التالية :

- ◆ معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العمال ، بل أنها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم.

- ◆ كما أشارت النتائج إلى أنه فيما لو تم تعديل الحوافز بحيث تلبي احتياجات العاملين.

### 4 - دراسة Naima Abdullahi Gure (2010)<sup>2</sup>، بعنوان:

« The Impact of Motivation on Employee Performance »

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إذا ما كان هناك أي علاقة بين محفزات العمل والرضا عن العمل وأداء الموظفين ذلك باستخدام الباحث المتغيرات مثل الإحصاء الوصفي وخلصت الدراسة بالنتائج التالية :

- ◆ أن التحفيز له أثر إيجابي قوي على أداء الموظفين بشكل أكبر من الرضا الوظيفي.
- ◆ لديه تأثير منخفض فيما يتعلق بتأثير على أداء الموظفين.

<sup>1</sup>-Alimi Baba Gana & Fatima Bbkar Bababe, «The effects of motivation on Workers performance »,Universty Of Maduguri, Borno State Nigeria,2011.

<sup>2</sup>- Naima Abdullahi Gure , « The Impact of Motivation on Employee Performance »A Study Of Natinal Telecom Somalia,Master Of Science (Mangement),University Utara Maliaysia,2010.

5-دراسة Gross Ogohi Daniel (2019)<sup>1</sup>، بعنوان:

### « Eeffects Of Incentives on Employees Productivity »

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة آثار الحوافز على إنتاجية الموظف ، ذلك باستخدام الباحث معامل ارتباط لحظة المنتج، وخلصت الدراسة بالنتائج التالية :

- وجود علاقة إيجابية بين الحوافز والإنتاجية.

- وجود عامل رئيسي آخر في تحفيز الموظفين هو إشراكهم في العملية التي تهدف إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.

## II.تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - حمام بوحجر-

### 1.II. مفهوم ومهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

#### 1.1.II. مفهوم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية حمام بوحجر هي مؤسسة عمومية ذات طابع ادري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ،وتتكون من مجموعة العيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج تغطي مجموعة من السكان وقد أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 2007/05/19 المتضمن إنشاء المؤسسة العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها<sup>2</sup>، حيث تتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية حمام بوحجر من ثمانية عيادات يتمثل دورها في التكفل بمرضى دائرة حمام بوحجر والبلديات والقرى المجاورة لها،ويقدر عدد المستخدمين من مختلف الأسلاك أكثر من 378 مستخدم موزعين عبر بلدياتها.

### 2.1.II. مهام المؤسسة

- ◆ الوقاية والعلاج.
- ◆ تشخيص المرضى.
- ◆ العلاج الجوارية.

<sup>1</sup> \_ Gross Ogohi Daniel, «Eeffects Of Incentives On Employees Productivity »,International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)Volume 4 Issue 1 January 2019,p.p.41-48.

<sup>2</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،مرسوم تنفيذي رقم 07-140،بتاريخ 2007/05/19،المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها،الجريدة الرسمية،عدد العدد 33،بتاريخ 2007/05/20،ص11.

## الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - حمام بوحجر -

- ◆ الفحص الطبي العام والطب المتخصص القاعدي.
- ◆ الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي.
- ◆ تنفيذ البرامج الوطنية للصحة.
- ◆ المساهمة في حماية وترقية البيئة؛

### 2.II . الفروع الصحية المكونة والتعداد البشري للمؤسسة :

#### 1.2.II . الفروع الصحية المكونة للمؤسسة:

تضم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية حمام بوحجر 08 فروع صحية موزعة حسب الجدول التالي :

جدول رقم (01-02): يوضح الفروع الصحية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية حمام بوحجر.

العدد	الفروع الصحية	البلديات
2	عيادة متعددة الخدمات	حمام بوحجر
7	قاعات العلاج	
2	قاعات العلاج	بلدية شنتوف
1	عيادة متعددة الخدمات	بلدية الحساسنة
1	قاعات العلاج	
1	قاعات العلاج	لدية وادي برقش
2	عيادة متعددة الخدمات	بلدية عين الأربعاء
1	قاعات العلاج	
1	قاعات العلاج	بلدية سيدي بومدين
1	عيادة متعددة الخدمات	بلدية وادي الصباح
3	قاعات العلاج	
1	عيادة متعددة الخدمات	بلدية تمازوغة
6	قاعات العلاج	
29	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الهياكل الصحية بالمؤسسة.

## 2.2.II. التعداد البشري للمؤسسة :

تضم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية حمام بوحجر 378 موظف وعامل موزعين حسب البلديات كما يلي :

جدول رقم(02-02):التعداد البشري للمؤسسة.

البلديات	المنصب	1. طبيب مخصص	2. طبيب عام	3. جراح أسنان	4. عيادي نفسياني	5. شبه طبيين	6. قابلات	7. صيدلي	8. الإداريين والمهنيين	المجموع
1. حمام بوحجر		9	24	15	4	76	3	4	76	208
2. الشنتوف		-	2	1	1	4	-	-	1	9
3. الحساسنة		-	2	2	-	6	-	-	2	12
4. وادي برقش		-	2	1	1	3	-	-	-	7
5. عين الأربعاء		-	10	7	2	31	8	-	7	65
6. سيدي بومدين		-	2	1	-	3	-	-	1	7
7. وادي الصباح		-	3	2	1	7	-	-	6	19
8. تمازوغة		-	10	3	2	30	-	-	6	51
المجموع										378

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد القائمة الاسمية للمستخدمين.

## 3.II. التنظيم الداخلي للمؤسسة :

يشمل التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية حمام بوحجر حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ

في 2009/12/20 الذي يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية والموضوعة تحت سلطة

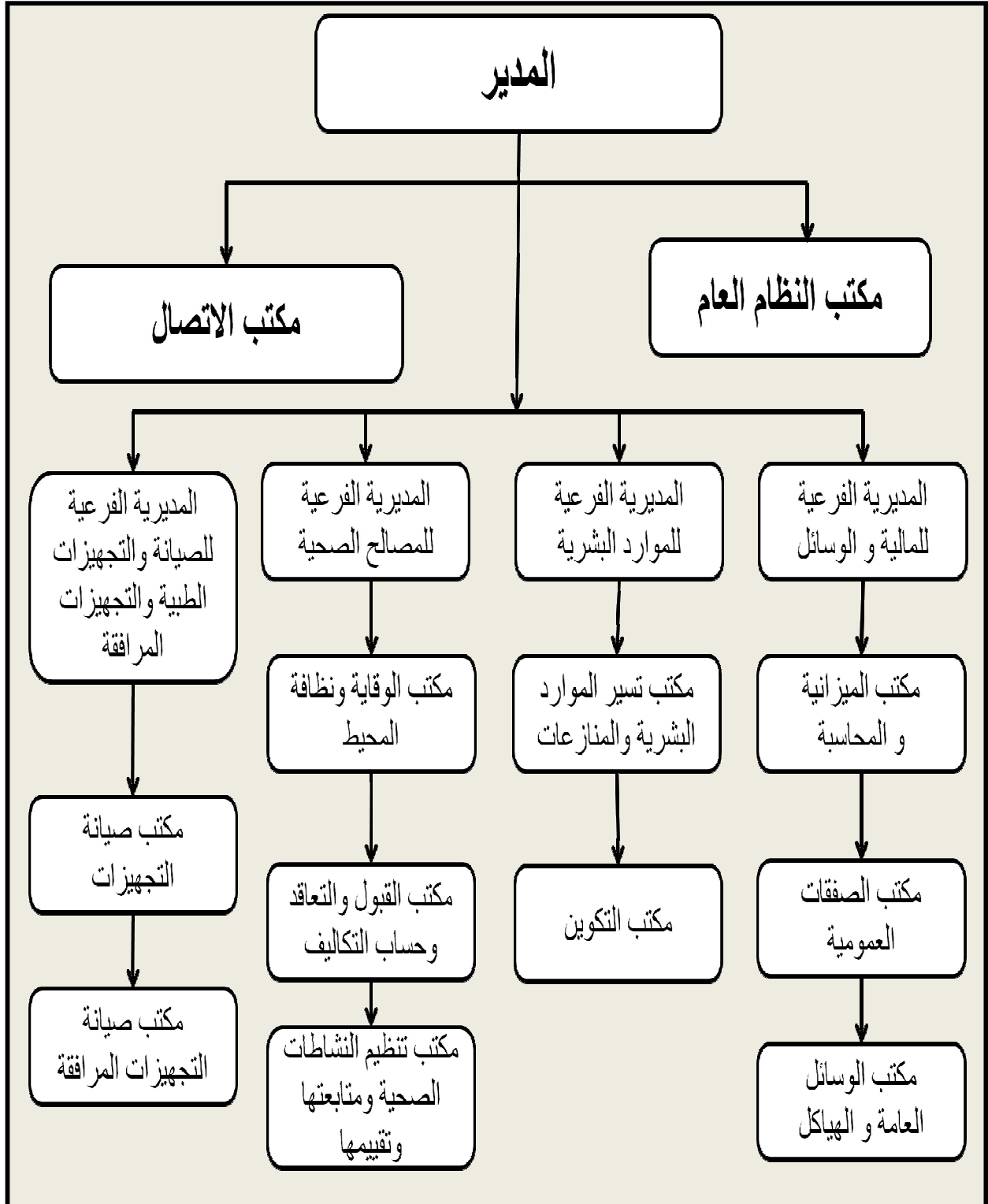
المدير والذي يتكون من المديريات الفرعية والكاتب والمحددة كما يلي <sup>1</sup>.

- 1- المديرية الفرعية للموارد البشرية.
- 2- المديرية الفرعية للمصالح الصحية.
- 3- المديرية الفرعية للمالية والوسائل.
- 4- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2009/12/20، يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، الجريدة الرسمية، العدد 15، بتاريخ 2010/03/07، ص 20.



الشكل رقم (2-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية حمام بوحجر.



المصدر : قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2009/12/20، يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، الجريدة الرسمية، العدد

15، بتاريخ 2010/03/07.

### III. الحوافز المطبقة في المؤسسة وأهدافها:

III.1. الحوافز المطبقة في المؤسسة : تقوم المؤسسة بتطبيق الحوافز التالية :

III.1.1. الحوافز المادية : يوضح الجدول التالي الحوافز الممنوحة في المؤسسة

جدول رقم(2-3) :الحوافز الممنوحة في المؤسسة.

الحافز الممنوح	كيفية منحه
الأجر القاعدي	يمنح في شكل عادي لكل العمال
منحة المردودية	تمنح شهريا
منحة العدوى	وتختلف من موظف إلى آخر حسب المصلحة
علاوة العمل على التناوب	تمنح شهريا

المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد من المستخدمين

### III.1.2. الحوافز المعنوية :

♦ الترقية :هناك نوعان وهما :

♦ الترقية في الدرجة :وهي ترقية الموظف في نفس المرتبة من درجة أخرى بثلاث وتأثر وهي : الدنيا،المتوسطة والقصى ،وتتم من الدرجة الأولى (12) وفقا إلى نظام التنقيط السنوي الذي يعده المسؤول المباشر،وتعد هذه الترقية حق لكل موظف ،والمرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2008،المحددة للشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم ،والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم : (2-4) :الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم

الترقية في الدرجات	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة الى درجة أعلى	ستتان و6 أشهر	3 سنوات	3سنوات و6 أشهر
المجموع 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر:الجريلقو سميّة للجمهورية الجزائرية/ العدد 61. الأحد 18 رمضان 1428 هـ الموافق 30 ديسمبر 2007 م.

♦ الترقية في المرتبة :الترقية تتميز بأنه يرافقتها زيادة في الراتب دون زيادة في المسؤوليات والواجبات وهي تضم كل من الأقدمية والكفاءة معيار ثانويا على عكس الترقية في الدرجة التي تحتل فيها الكفاءة الدور الأساسي للترقية .

### 2.III. أهداف نظام الحوافز في المؤسسة

- ♦ يعتبر وسيلة قياس أداء العاملين ونتائجه تساعد في اتخاذ القرارات وتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها.
- ♦ إقامة علاقة مباشرة ومتبادلة بين معدل بين معدل علاوة المردودية الفردية ،وبين الدرجة التقييمية المحصل عليها نتيجة تقييم أداء العامل ،حيث يسمح نظام التنقيط بوضع أسس عادلة لحساب هذه العلاوة.
- ♦ إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة وتنمية روح التعاون بين العاملين.
- ♦ تلبية إحتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.

### III. تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

ستعرف على الإطار المنهجي للدراسة ومن ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة ثم اختبار الفرضيات .للخروج بالفرضيات.

### 1.III. الإطار المنهجي للدراسة:

#### 1.1.III. منهج الدراسة.

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من اجل تحديد الظاهرة موضوع الدراسة وتمت الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V.22) من اجل معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية للعينة المبحوثة.

### III. 2.1. مجتمع وعينة الدراسة:

تمثلت في مختلف الأسلاك العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية البالغ عددهم 378 عامل حيث قمنا بتوزيع 40 استمارة استبيان واسترجعنا 38 منها وذلك بعد التأكد من ثباتها وصدقها.

### III. 3.1. أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لتحقيق الهدف من الدراسة المتمثل في معرفة أثر تحفيز الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية فقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات باعتبار:

✓ المتغير المستقل : تحفيز الموارد البشرية

✓ المتغير التابع: أداء العاملين

## الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - حمام بوحجر -

ولقد اعتمدنا على المصادر التالية للحصول على المعلومات وهي كالآتي :

- المصادر الثانوية: تمثلت في أسلوب المقابلة والملاحظة.

**المقابلة:** تعتبر أداة مهمة لجمع المعلومات من خلال توجيه بعض الأسئلة إلى شخص محدد ، ولقد قمنا بالمقابلة الشخصية مع مدير الموارد البشرية وكذلك بعض المستخدمين للحصول على معلومات تساعدنا في التأكد من صحة الإجابات المتحصل عليها من خلال الاستبيان .

**الملاحظة:** فهي تعد وسيلة تجميع البيانات التي يصعب الحصول عليها من خلال الاستبيان، أي أن الباحث يسجل ملاحظته دون التطرق إلى طرح أسئلة، ولقد تم استخدامها عند إجابة العمال على الاستبيان، وملاحظة ردود أفعالهم .

**المصادر الأولية :** لتحقيق هدف الدراسة تم اللجوء إلى تجميع البيانات استخدام الاستبانة بالدرجة الأولى كأداة أساسية للدراسة، ولقد قمنا بتصميمها لتغطي متغيرات الدراسة وأهدافها.

اعتمدنا في تصميم الاستبانة على سلم ليكارت الحماسي " معارض بشدة ، معارض، محايد، موافق ، موافق بشدة" بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية ولقد تم تقسيمه إلى 03 أقسام وهي كالآتي :

✓ الجزء الأول: يضم البيانات الشخصية وتتكون من 5 أسئلة .

✓ الجزء الثاني: ويضم محاور الاستبيان

- المحور الأول: يضم العبارات متعلقة بالتحفيز ويحتوي على 8 عبارات

- محور الثاني : يضم العبارات متعلقة بأداء العاملين وتتكون من 8 عبارات.

✓ الجزء الثالث: كانت عبارة عن أسئلة مفتوحة.

حيث تتراوح مدى الاستجابة من (1-5) حسب مقياس ليكارت الحماسي كالآتي :

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

ولقد تم تحديد مستوى الأهمية بالنسبة للمتوسطات الحسابية على أساس المعيار التالي :

طول الفئة = (أعلى طول فئة - أدنى طول فئة في المقياس) ÷ عدد الفئات

طول الفئة =  $1-5 = 5 \div 0.8$ .

وبناء على ذلك يكون المقياس المعتمد لاتخاذ القرار كالاتي :

منخفض جدا	[ 1.8-1 ]	$1.8=0.8+1$
منخفض	[ 2.6-1.8 ]	$2.6=0.8+1.8$
متوسط	[ 3.4 -2.6 ]	$3.4=0.8+2.6$
مرتفع	[ 4.2 -3.4 ]	$4.2=0.8+3.4$
مرتفع جدا	[ 5 -4.2 ]	$5=0.8+4.2$

### III.1.4. صدق وثبات أداة الدراسة :

الصدق الظاهري: يقصد به التأكد من صدق الاستبانة وفق المعايير المطلوبة ، ولقد تم عرضها على بعض المحكمين من داخل المؤسسة الجامعية ، بهدف التعرف على آرائهم المتعلقة بمدى ملائمة الاستبيان لموضوع الدراسة من الناحية العلمية ، التي على ضوءها أعدنا صياغة الاستبيان ليأخذ شكله النهائي.

الصدق البناء : يقصد به صدق أداة الدراسة للتأكد من أن مضمون العبارات شامل وذات وصف دقيق من خلال حساب الاتساق الداخلي باستخدام اختبار ألفا كرونباخ وحساب معاملات الارتباط بين كل عبارات المجال والدرجة الكلية للمجال نفسه.

نتائج الاتساق الداخلي لمحور التحفيز.

الجدول رقم(2-5):معامل الارتباط بين كل من عبارات محور التحفيز والدرجة الكلية للمحور.

الرقم	عبارات المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية SIG
1	تمنح المؤسسة الأجور المرتفعة للعمال الذين يتقلدون مهام ومسؤوليات أكبر	0.699	0.000
2	تمنح الإدارة زيادة للعاملين الذين يؤديون المهام بشكل جيد	0.674	0.000
3	الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة تشعر العامل بالرضا	0.742	0.000
4	الأجر يجعل العامل يشعر بالرضا الوظيفي	0.826	0.000
5	تقدم المؤسسة الهدايا للعمال في الأعياد و المناسبات	0.814	0.000
6	تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير بين العاملين لتحفيزهم على العمل	0.845	0.000
7	تقوم المؤسسة بترقية العامل استنادا لمعايير واضحة	0.728	0.000
8	تقوم المؤسسة بتكوين العاملين لتطوير وتحسين الأداء المطلوب	0.776	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22.

من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة بين جميع عبارات محور التحفيز ومنه وجود علاقة طردية قوية، ذلك لانحصار أغلب معاملات الارتباط بين 0.7 و 0.8، كما أن جميع هذه العبارات معنوية إحصائياً، وبالتالي مقبولة مما يوضح وجود مصداقية لأداة البحث عند مستوى معنوية 5%.

### نتائج الاتساق الداخلي لمحور الأداء

الجدول رقم (2-6): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأداء والدرجة الكلية للمحور.

الرقم	عبارات المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية SIG
1	يتم تقييم الأداء بناء على أسس معايير واضحة	0.796	0.000
2	الحصول على مكافآت مالية تشجع العامل على أداء العمل بصورة أفضل	0.775	0.000
3	تعمل المؤسسة على توجيه وتوعية العاملين من أجل تحسين أدائهم	0.788	0.000
4	تعد الحوافز أداة تدفع العامل لبذل مزيد من الجهد	0.845	0.000
5	العدالة في تقييم الأداء ترفع من قدرات العامل	0.849	0.000
6	تسعى المؤسسة لتحسين أداء العامل	0.869	0.000
7	تعتمد المؤسسة على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله	0.793	0.000
8	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة المطلوبة والفاعلية المطلوبة	0.285	0.83

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22.

يظهر من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط موجبة بين جميع عبارات محور التحفيز ومنه وجود علاقة طردية قوية، ذلك لأنحصار أغلب معاملات الارتباط بين 0.7 و 0.8، كما أن جميع هذه العبارات معنوية إحصائياً، وبالتالي مقبولة مما يوضح وجود مصداقية لأداة البحث عند مستوى معنوية 5%. ما عدا العبارة (08) فإن ارتباطها أقل من متوسط. ومنه وجود علاقة طردية متوسطة القوة.

### III. 5.1. ثبات أداة الدراسة:

المقصود به استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة القياس عدة مرات، حيث تم استخراج معامل الثبات بالاعتماد على معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ - Cronbach's Alpha - . حيث انه كلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد، كان الثبات مرتفعاً، وكلما اقترب من الصفر، كان الثبات منخفضاً.

الجدول رقم (2-7): معامل الثبات لجميع المقاييس.

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
16	0.910

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22.

من الجدول السابق نستنتج أن مجمل عبارات متغيرات الدراسة تتمتع بمصداقية مرضية وثبات مرضي، إذ أن قيمة ألفا كرونباخ هي 0.910، وهي معامل ثبات مقبول وقوي. (ملحق رقم 03)

### 2.III. عرض وتحليل نتائج الدراسة :

أولاً: عرض وتحليل نتائج محور البيانات الشخصية.

#### 1. عرض وتحليل نتائج الجنس : (أنظر الملحق رقم 04)

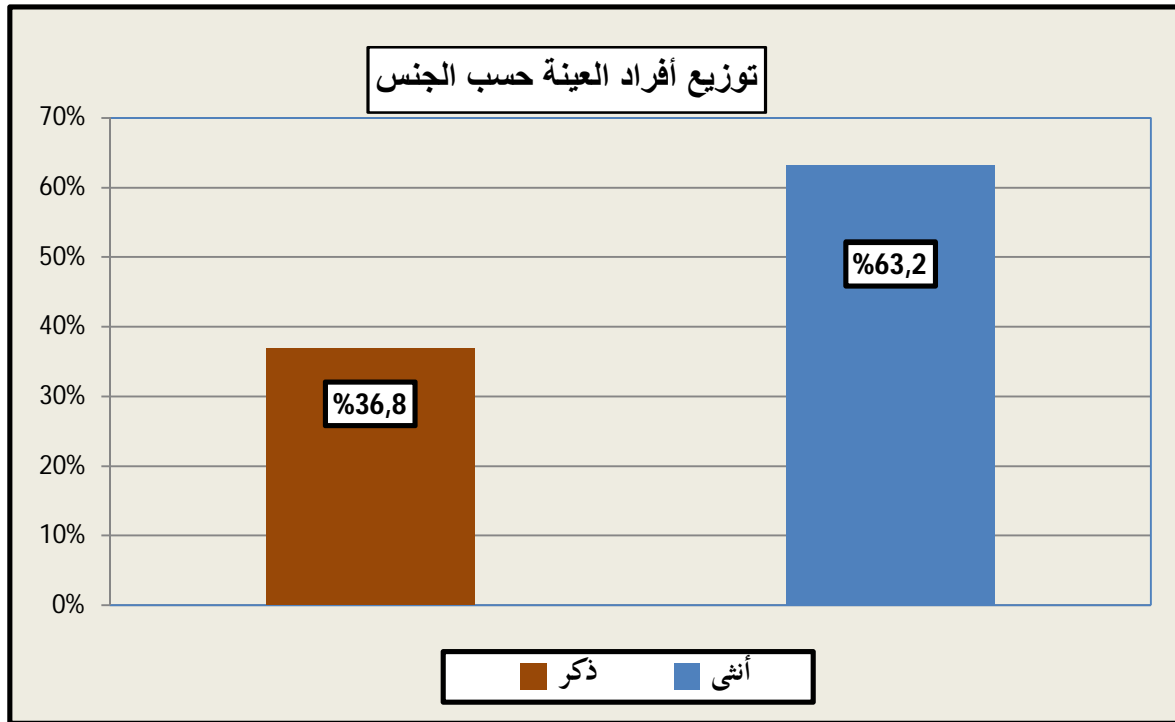
جدول رقم (8-2) :توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	14	%36.8
	أنثى	24	%63.2
المجموع		38	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات .SPSS.V22.

ومن أجل التوضيح أكثر لمضمون الجدول السابق نستعين بالشكل الآتي :

الشكل رقم (2-2):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL.



## الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - حمام بوحجر -

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية الموظفين من مجتمع الدراسة هم إناث حيث بلغ عددهم 24 موظفة بنسبة 63.2 % في حين بلغ عدد الذكور 14 موظف بنسبة 36.8% وهو ما يشير إلى قلة العنصر الرجالي في المؤسسة وذلك راجع إلى طبيعة النشاط الخدماتي الذي يستودج النساء بصفة كبيرة.

### 2- عرض وتحليل نتائج العمر: (أنظر الملحق رقم 05)

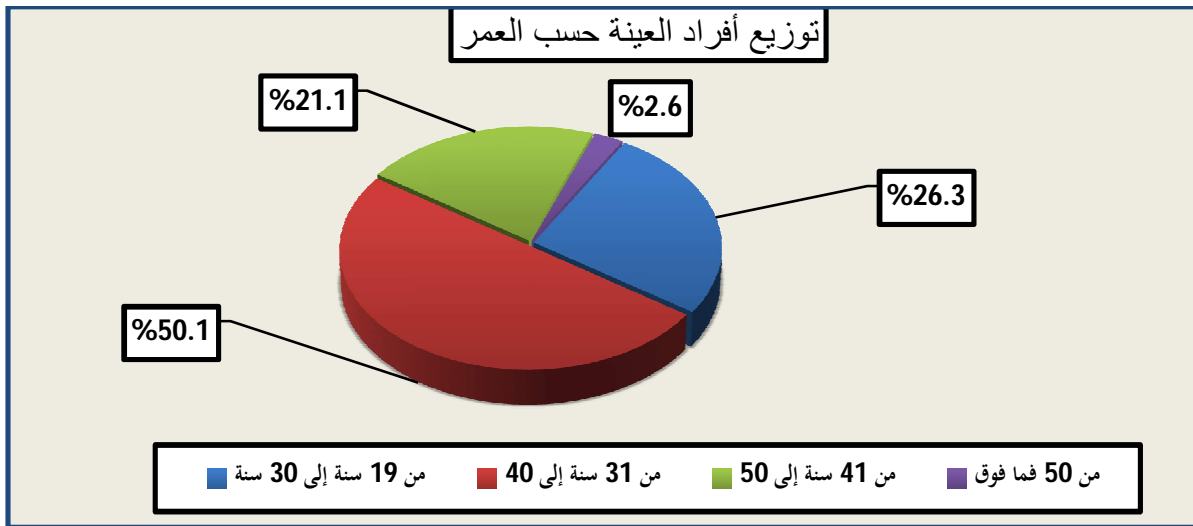
جدول رقم (2-9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة
العمر	من 19 سنة إلى 30 سنة	10	%26.3
	من 31 سنة إلى 40	19	%50.1
	من 41 سنة إلى 50	8	%21.1
	من 50 فما فوق	1	%2.6
المجموع		38	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22.

ومن أجل التوضيح أكثر لمضمون الجدول السابق نستعين بالشكل الآتي :

الشكل رقم (2-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL.

فيما يتعلق بمتغير العمر فنلاحظ أن أكبر نسبة هي (50.1%) للعمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 40 ، أما بالنسبة للعمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 19 و 30 سنة هي (26.3%) ، تمثلها الفئة العمرية ما بين 41 و 50 سنة بنسبة (21.1%)، وفيما يخص نسبة موظفين الذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة فهي تمثل (2.6%)

## الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - حمام بوحجر -

من مجتمع الدراسة وهو ما يدل على أن معظم على أن معظم عمال المؤسسة هم من فئة الثانية والأولى ذوى أقدميه في مجال بالإضافة إلى فئة الشباب متواجدة بشكل مقبول في المؤسسة بغرض إتاحة الفرص لهم لإظهار قدراتهم.

### 3- عرض وتحليل نتائج المستوى التعليمي : (أنظر الملحق رقم 06)

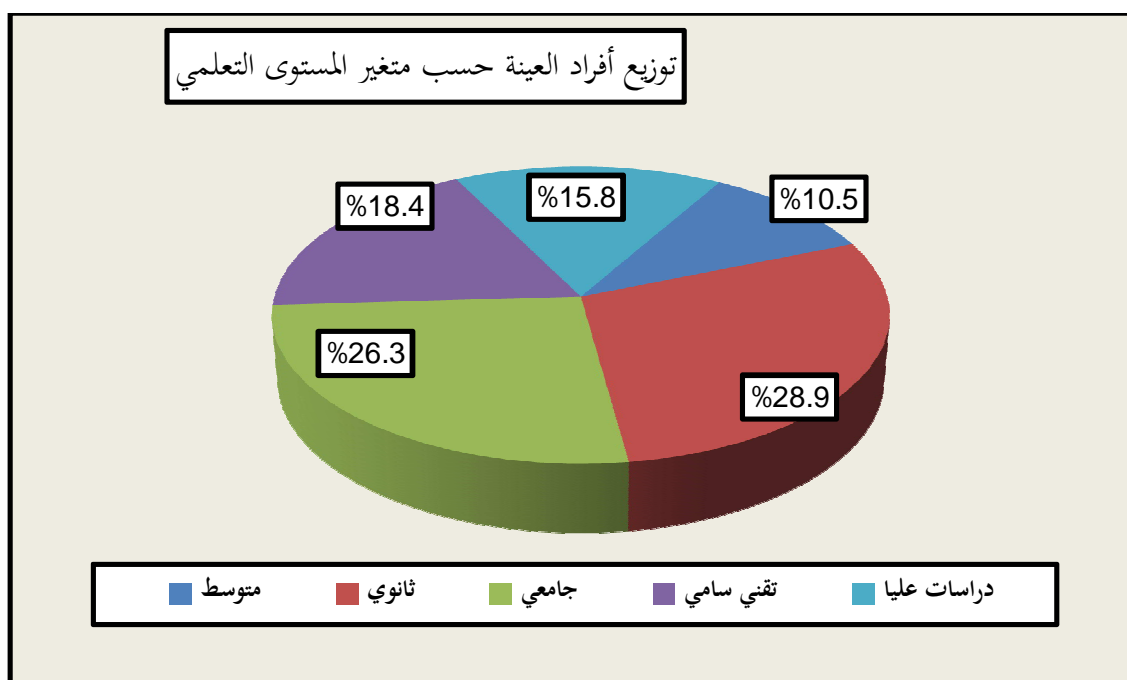
جدول رقم (2-9) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة
المؤهل العلمي	متوسط	4	%10.5
	ثانوي	11	%28.9
	جامعي	10	%26.3
	تقني سامي	7	%18.4
	دراسات العليا	6	%15.8
المجموع		38	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22.

ومن أجل التوضيح أكثر لمضمون الجدول السابق نستعين بالشكل الآتي :

الشكل رقم (2-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL.

## الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - حمام بوحجر -

بالنسبة للمستوى التعليمي نلاحظ أن عينة الدراسة متحصلة على مستوى التعليم الثانوي الفئة الأعلى ومقدرة بنسبة (28.9%)، وتليها فئة التي تمثل شهادات جامعية بنسبة (26.3%)، أما المتحصلين على شهادة تقني سامي وصلت نسبتهم (18.4%)، وتليها الدراسات العليا مقدرة ب (15.8%)، حيث يدل ذلك أن المؤسسة تتوفر على مناصب لا تتوفر فيهم مستوى أكبر.

### 4- عرض وتحليل نتائج المنصب الوظيفي : (أنظر الملحق رقم 07)

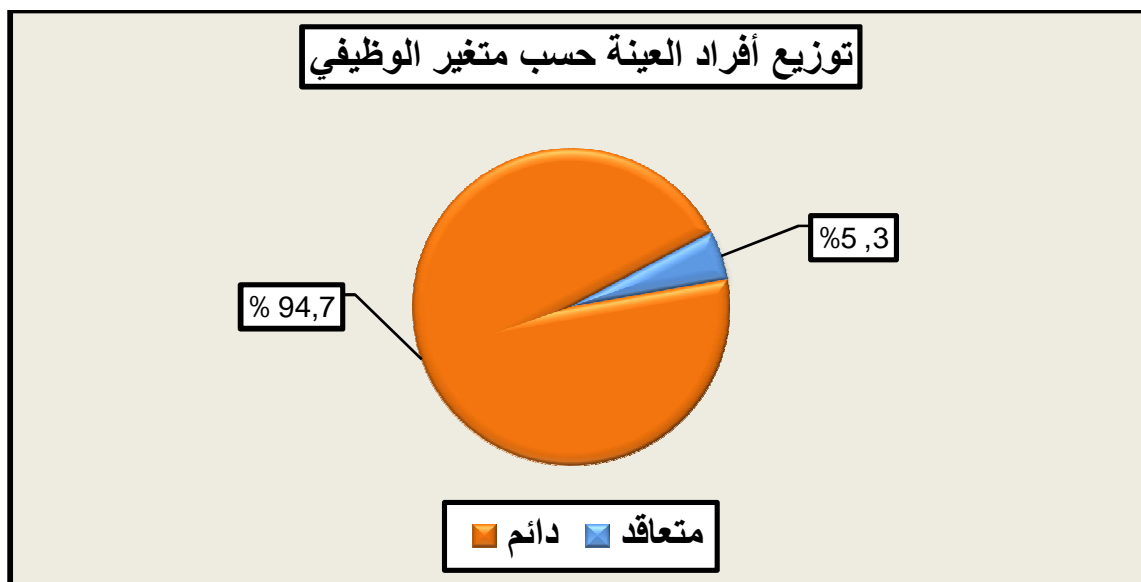
جدول رقم (2-11) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة
المنصب الوظيفي	دائم	36	94.7%
	متعاقد	2	5.3%
المجموع		38	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات .SPSS.V22.

ومن أجل التوضيح أكثر لمضمون الجدول السابق نستعين بالشكل الآتي :

الشكل رقم (2-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL.

فيما يتعلق بمتغير المنصب الوظيفي فنلاحظ أن المناصب الدائمة قدرت بنسبة (94.7%)، وفيما يخص نسبة الموظفين المتعاقدين وصلت نسبتهم (5.3%)، حيث يدل ذلك على أن المؤسسة معظم عمالها في مناصب دائمة.

5 - عرض وتحليل نتائج عدد سنوات العمل : (أنظر الملحق رقم 08)

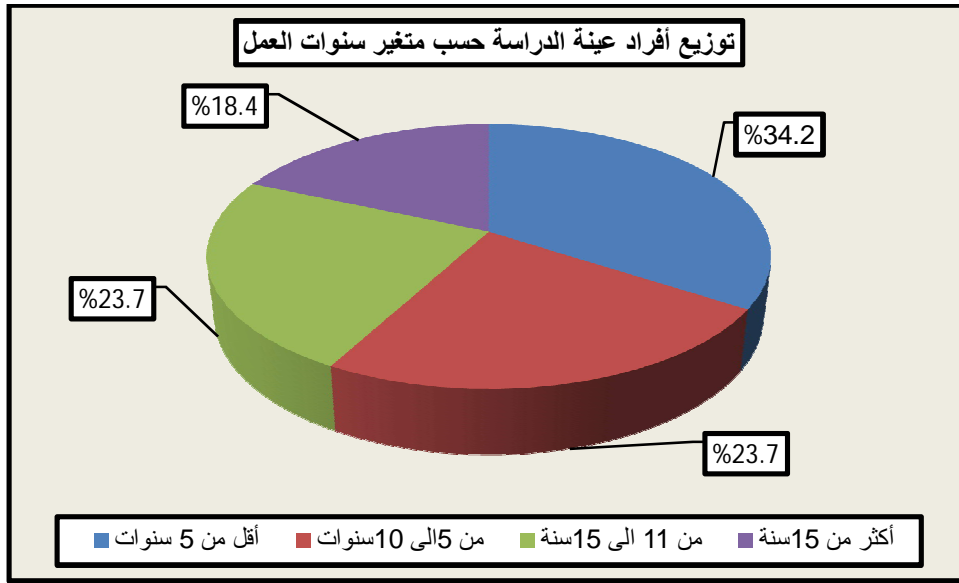
جدول رقم (2-12) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل.

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة
العمر	أقل من 5 سنوات	13	%34.2
	من 5 إلى 10 سنوات	9	%23.7
	من 11 إلى 15 سنة	9	%23.7
	أكثر من 15 سنة	7	%18.4
المجموع		38	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22.

ومن أجل التوضيح أكثر لمضمون الجدول السابق نستعين بالشكل الآتي :

الشكل رقم (2-6) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL.

بلغت نسبة العمال الذين تقل مدة خدمتهم عن 5 سنوات نسبة %34.2 وهي تمثل أكبر نسبة، أما الفئة المحصورة ما بين 5 و 10 سنوات بلغت نسبتها، وبالنسبة لسنوات الخبرة التي تنحصر ما بين 11 و15 سنة فنسبتها %23.7، وأخيرا نسبة الموظفين الذين يملكون أكثر من 15 سنة خبرة فتمثلت نسبتهم %18.4.

## الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - حمام بوحجر -

ثانيا : عرض وتحليل نتائج محور التحفيز : نوضح تحليل متوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التحفيز من خلال

الجدول التالي :

جدول رقم (2-13) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التحفيز .

رقم العبارة	غير موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		درجة الاستجابة		
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%			
1	4	10.5	7	18.4	5	13.2	20	52.6	1	2.6	متوسط		
2	4	10.5	11	28.9	10	26.3	7	18.4	6	15.8	مرتفع		
3	3	7.9	9	23.7	4	10.5	16	42.1	6	15.8	متوسط		
4	3	7.9	6	15.8	4	10.5	16	42.1	9	23.7	مرتفع		
5	4	10.5	5	13.5	4	10.5	18	47.4	7	18.4	مرتفع		
6	3	7.9	10	26.3	5	13.2	14	36.8	6	15.8	متوسط		
7	2	5.3	8	21.1	5	13.2	17	44.7	6	15.8	متوسط		
8	4	10.5	5	13.2	5	13.2	14	36.8	10	26.3	مرتفع		
متوسط		1.705	3.385	المجموع									

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.22

تشير نتائج الجدول أعلاه أن نسبة الموافقة متقاربة بين عبارات محور التحفيز حيث أن العبارة (1) قد بلغت نسبة الموافقة فيها 52.6 %، في حين بلغت نسبة الموافقة 18.4 % في العبارة (02) وفيما يخص العبارة (03) بلغت نسبة موافقة 42.1 %، أما بخصوص العبارة (04) بلغت نسبة الموافقة 42.1 %، في حين بلغت نسبة 47.4 %، في العبارة (05) تليها العبارة (06) بنسبة موافقة قدرت ب 36.8 %، أما الفقرة (07) وصلت نسبة الموافقة 44.7 %، وأخيرا الفقرة (08) بلغت موافقة فيها 36.8 %.

كما نلاحظ أن جميع قيم المتوسط الحسابي للعبارات كانت محصورة ما بين 3 و 3.57 وهذا يدل على أن درجة الاستجابة متوسطة ومرتفعة، أما فيما يخص قيم الانحراف المعياري فكانت محصورة ما بين 1.1 و 1.6، هذا يعني على أن الإجابات كانت أكثر انسجام.

كما يتبين من الجدول أن محور التحفيز قد حقق متوسطا حسابيا عاما قدر ب 3.2632 وهو ذو أهمية نسبية متوسطة وانحراف معياري عام 0.9759، هو ما يعكس درجة الانسجام مقبولة في إجابات أفراد العينة والاهتمام المعتدل من قبل المؤسسة بالتحفيز.

## الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - حمام بوحجر -

أما على مستوى فقرات محور الأداء فإن متوسط الحسابي للعبارة (04) وصل على أعلى قيمة قدرت ب 3.57 ، بانحراف معياري 1.244، حيث يعتبر كأدنى قيمة الانحراف معياري مقارنة ببقية القيم الأخرى، كما نجد العبارة (02) حصلت على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي بلغت 3.00 بانحراف معياري 1.252 بحيث يعتبر كأعلى قيمة في الانحراف المعياري مقارنة ببقية القيم الأخرى. ومنه نستنتج أن عينة الدراسة راضية عن التحفيز داخل المؤسسة حيث تعتبر الحوافز أداة تدفع العامل لبذل مزيد من الجهد.

**ثالثا : محور الأداء.** يتم عرض وتحليل متوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الأداء من خلال الجدول التالي :

**جدول رقم (2-14) : متوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الأداء.**

رقم العبارة	غير موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		درجة الاستجابة	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار				
1	10.5	4	60.5	23	13.2	5	10.5	4	10.5	4	متوسط	5	1.103	3.39
2	7.9	3	52.6	20	13.2	5	15.8	6	7.9	3	مرتفع	4	1.130	3.42
3	7.9	3	47.4	18	23.7	9	13.2	5	7.9	3	متوسط	7	1.072	3.34
4	5.3	2	52.6	20	5.3	2	15.8	6	5.3	2	مرتفع	2	1.141	3.68
5	5.3	2	47.4	18	10.5	4	13.2	5	5.3	2	مرتفع	1	1.136	3.71
6	13.2	5	44.7	17	21.1	8	10.5	4	13.2	5	متوسط	8	1.206	3.28
7	10.5	4	44.7	17	34.2	13	2.6	1	10.5	4	متوسط	6	1.050	3.36
8	2.6	1	42.1	16	21.1	8	15.8	6	2.6	1	مرتفع	3	1.056	3.57
المجموع													1.239	3.474

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

تشير نتائج الجدول أعلاه أن نسبة الموافقة متقاربة بين عبارات محور الأداء حيث أن العبارة (1) قد بلغت نسبة الموافقة فيها 60 % ، في حين بلغت نسبة الموافقة 52.6% في العبارة (02) وفيما يخص العبارة (03) بلغت نسبة موافقة 47.40%، أما بخصوص العبارة (04) بلغت نسبة الموافقة 52.6%، في حين بلغت نسبة 47.4%، في العبارة (05) تليها العبارة (06) بنسبة موافقة قدرت ب 44.7 %، أما الفقرة (07) وصلت نسبة الموافقة 44.7 %، وأخيرا الفقرة (08) بلغت موافقة فيها 42.1 %.

كما نلاحظ أن جميع قيم المتوسط الحسابي للعبارات كانت محصورة ما بين 3.28 و 3.71 وهذا يدل على أن درجة الاستجابة متوسطة ومرتفعة، أما فيما يخص قيم الانحراف المعياري فكانت محصورة ما بين 1.2 و 1.2، هذا يعني على أن الإجابات كانت أكثر انسجاما وتجانسا.

كما يتبين من الجدول أن محور الأداء قد حقق متوسطا حسابيا عاما قدر ب 3.4408 وهو ذو أهمية نسبية مرتفعة وانحراف معياري عام 1.0501، هو ما يعكس درجة الانسجام مقبولة في إجابات أفراد العينة والاهتمام من قبل تقييم الأداء أما على مستوى فقرات لمحور الأداء فإن متوسط الحسابي للعبارة (05) وصل على أعلى قيمة قدرت ب 3.71 ، بانحراف معياري 1.136، حيث يعتبر كأدنى قيمة للانحراف المعياري مقارنة ببقية القيم الأخرى، كما نجد العبارة (08) حصلت على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي بلغت 3.28 بانحراف معياري 1.206 بحيث يعتبر كأعلى قيمة في الانحراف المعياري مقارنة ببقية القيم الأخرى. ومنه نستنتج أن عينة الدراسة راضية عن الأداء في المؤسسة من خلال معايير المطبقة والعدالة في تقييم الأداء ترفع من قدرات العامل.

### 3.III. اختبار الفرضيات

#### اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية العدمية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- حمام بوحجر- عند مستوى معنوية  $\alpha = 5\%$

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- حمام بوحجر- عند مستوى معنوية  $\alpha = 5\%$

ولاختبار الفرضية قمنا باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد، باعتبار التحفيز بنوعيه (المادي والمعنوي) كمتغير مستقل، والأداء كمتغير تابع، وعليه تكتب المعادلة التالية :

وعليه كانت النتائج كالآتي :

$$Y_t = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \zeta_t$$

حيث :

$X$ : الأداء

$X_1$ : الحوافز المادية

$X_2$ : الحوافز المعنوية

$a_0, a_1$ : معلمات النموذج

$\zeta_t$ : الخطأ العشوائي

بعد القيام بتقدير النموذج نوضح النتائج في الجداول التالية :

✓ دراسة تحليل معامل التحديد و معامل الارتباط : يتم عرض وتحليل معامل التحديد والارتباط

للتحفيز من خلال الجدول التالي : (أنظر الملحق رقم 09)

جدول رقم (2-15): معامل التحديد والارتباط للتحفيز.

معامل التحديد المصحح $R^2$	معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير
0.48	0.508	0.713	01

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط يساوي 0.71 هذا ما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين متغيرات الدراسة حيث أنه قريب من الواحد ، كما يقدر معامل التحديد بـ 0.50 وبالتالي وجود تفسير متوسط القوة للمتغيرات المستقلة أي أن كل من التحفيز المادي والمعنوي يفسر ما قيمته 50% من التغيرات التي تحدث في الأداء والباقي المقدر بحوالي 50 % خاضع لمتغيرات أخرى لم تدرج في النموذج، كما أن قيمة معامل التحديد المصحح  $\bar{R}^2$  تشير إلى نسبة 0.48 مما يدل على وجود علاقة متوسطة القوة للمتغيرات المستقلة أي أن كل من التحفيز المادي والمعنوي يفسر ما قيمته 48% من التغيرات التي تحدث في الأداء والباقي المقدر بحوالي 52 % خاضع لمتغيرات أخرى لم تدرج في النموذج.

✓ دراسة جودة النموذج ANOVA : يتم عرض وتحليل معامل مدى معنوية خط

الانحدار "التحفيز، الأداء من خلال الجدول التالي : (أنظر الملحق رقم 10)



## الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - حمام بوحجر -

سيتم اختبار الفرضية العدمية من خلال استعمال اختبار فيشر وفق الفرضيات التالية :

الفرضية العدمية  $H_0$ : نموذج غير معنوي (غير جيد)

الفرضية البديلة  $H_1$ : نموذج معنوي (جيد)

جدول رقم (2-16): مدى معنوية خط الانحدار "التحفيز، الأداء"

المتغير	مجموع مربعات الانحرافات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة فيشر الإحصائية
X البواقي المجموع	SCE=13.234 SCR=12.803 SCT=26.036	K=2 n-K-1=35 n-1=37	SCE /1=6.617 SCR/ n-K-1=0.366 -	18.089

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

يمثل الجدول تحليل التباين والذي يوضح قيمة فيشر المقدرة بـ 18.089 في حين أن قيمة الاحتمال لفيشر تقدر بـ 0.00 وبالتالي فإنها أقل من مستوى المعنوية المطلوب 5 %، وعليه تكون  $F_{cal} > F_{tab}$ ، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  ونقول أن النموذج المقدر نموذج معنوي أي نموذج جيد وهو ما يؤكد المؤشرات السابقة.

✓ تحليل نتائج التقدير: يتم عرض وتحليل الانحدار المتعدد لأثر تحفيز الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين

في المؤسسة. من خلال الجدول التالي : (أنظر الملحق رقم 11)

جدول رقم (2-17): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر تحفيز الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

الاحتمالات	T الإحصائية	المعاملات	المتغيرات
0.001	3.770	1.387	الثابت
0.245	1.182	0.175	الحوافز المادية $X_1$ (M1)
0.003	3.210	0.441	الحوافز المعنوية $X_2$ (M2)

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن النموذج المقدر يكون وفق الشكل التالي :

$$Y = 1.387 + 0.17x_1 + 0.44x_2 + e_t$$

- وجود تأثير إيجابي بين الحوافز المادية وأداء العاملين في المؤسسة مع عدم معنويته أي وجود علاقة طردية حيث كلما ارتفعت الحوافز المعنوية بوحدة واحدة (نقطة مئوية واحدة) يرتفع أداء العاملين ب 0.175 وحدة (نقطة مئوية واحدة)، ومنه نستنتج مما سبق من التحليل أن الحوافز المادية تزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه، حيث يعتبر الأجر أو الراتب الركيزة الأساسية التي يمكن أن تقدم للعامل باعتبار أن الجانب المالي له أثر ملموس فهي تشبع ضروريات الحياة.
- وجود معنوية التأثير الإيجابي بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في المؤسسة حيث كلما ارتفعت الحوافز المعنوية بوحدة واحدة (نقطة مئوية واحدة) يرتفع أداء العاملين ب 0.44 وحدة (نقطة مئوية واحدة) ومنه نستنتج لأهمية التحفيز المعنوي خاصة في القطاع الصحي، في رفع أداء العاملين وخاصة فيما يتعلق في فرص الترقية والتقدم لما لها أهمية في زيادة كفاءة الأفراد، بالإضافة بمشاركة الإدارة في المناسبات الاجتماعية المختلفة، وكذلك توجيه الشناء الشفوي والكتابي للعاملين.

#### IV. نتائج الدراسة

- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج سوف نوردتها في مايلي :
- أفراد العينة أغلبيتهم إناث، وذلك راجع لطبيعة نشاط المؤسسة .
  - أفراد العينة معظمهم شباب هذا ما يساعد المؤسسة على تقديم أداء وخدمات جيدة.
  - أظهرت نتائج أن مستوى الحوافز في المؤسسة متوسط ، حيث بلغ متوسط الحسابي (3.38)، وانحراف معياري بـ 1.07، هذا يدل على أن مستوى الحوافز ببعديه جاء متوسط .
  - أظهرت نتائج أن مستوى الأداء في المؤسسة مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.47)، وانحراف معياري بـ 1.23، هذا ما يدل على أن مستوى الأداء جاء بدرجة مرتفعة.

## الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - حمام بوججر -

- وجود تأثير إيجابي بين الحوافز المادية وأداء العاملين في المؤسسة مع عدم معنويتها، حيث كلما ارتفعت الحوافز المادية بوحدة واحدة (نقطة مئوية واحدة) يرتفع أداء العاملين ب 0.175 وحدة (نقطة مئوية واحدة).
- وجود معنوية التأثير الإيجابي بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في المؤسسة حيث كلما ارتفعت الحوافز المعنوية بوحدة واحدة (نقطة مئوية واحدة) يرتفع أداء العاملين ب 0.44 وحدة (نقطة مئوية واحدة).

### خاتمة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل إلى تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية حمام بوحجر وعرضها محل الدراسة وكذلك دراسة أثر تحفيز الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بالمؤسسة ، في البداية تم التطرق إلى التحفيز ببعديه سواء كان ماديا أو معنويا ختاماً كان بأداء العاملين داخل المؤسسة، وفي هذا الإطار تم تحليل هذه الدراسة بالاعتماد على برنامج SPSS.V22 ، حيث تم التوصل إلى عدم وجود التأثير الإيجابي بين الحوافز المادية وأداء العاملين في المؤسسة ، وجود معنوية التأثير الإيجابي بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في المؤسسة بالتالي كلما زاد التحفيز في المؤسسة ارتفع مستوى الأداء.

## خاتمة عامة

لقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من المفكرين و الباحثين و لا يزال يثير الكثير من النقاش، خاصة مع ما يشهده العالم اليوم من تطورات و تغيرات و تحولات في المجالات المختلفة، خاصة الاقتصادية منها والتي أدت في مجملها إلى تغيير نظرة المؤسسات على اختلاف أنواعها و أنشطتها إلى مفهوم المورد البشري. حيث اتضح من خلال هذه الدراسة لموضوع التحفيز والتطرق إلى الكثير من النقاط المتعلقة به، من مفاهيم، أنواع، ونظريات، أن التحفيز من أهم الأساليب المساعدة في زيادة الإنتاج في أي مؤسسة كانت، وذلك من خلال الأداء المقدم من طرف موردها البشري، وإن انتقاء و تعيين الأفراد الجيدين و وضعهم في الوظائف التي تتلاءم مع مواصفاتهم و طموحاتهم ومؤهلاتهم عمل غير متكامل،، ما لم تتوفر المؤسسة على حافز خاص و المتمثل في الترتيبات في محاولة لصيانتها و إشباع رغباتهم في التطور و التدرج الوظيفي داخل الهيكل التنظيمي، فالفرد العامل مهما كان مستواه المهني لا يمكن أن يستمر في وظيفة محددة طوال مشواره الوظيفي، و إنما يطمح ويطمع باستمرار لتحسين أدائه و ذلك من خلال الحوافز المادية و المعنوية.

وبناء على هذا جاءت فكرة اختيار الحوافز في محاولة لدراسة و معرفة مدى تأثير تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية حمام بوحجر، و ما هي الأسس والمعايير التي يقوم عليها تم التوصل إلى استخلاص بعض النتائج حيث نلخصها فيما يلي :

- وجود تأثير إيجابي بين الحوافز المادية وأداء العاملين في المؤسسة مع عدم معنويتها حيث كلما ارتفعت الحوافز المادية بوحدة واحدة (نقطة مئوية واحدة) يرتفع أداء العاملين ب 0.17 وحدة (نقطة مئوية واحدة).
- وجود معنوية التأثير الإيجابي بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في المؤسسة حيث كلما ارتفعت الحوافز المعنوية بوحدة واحدة (نقطة مئوية واحدة) يرتفع أداء العاملين ب 0.44 وحدة (نقطة مئوية واحدة).

## التوصيات

- كلما زاد التحفيز في المؤسسة ارتفع مستوى الأداء.
- العمل على تفعيل الحوافز المادية، كونها تثير حماس ونشاط مجموعة من الأفراد، مع ضرورة ربطها بالأداء، فلا بد من تفعيلها وزيادتها بشكل أكبر لتتلاءم مع الغلاء المعيشي المتزايد، وتناسب تطلعات العاملين.

## الخاتمة العامة

- زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية لما لها من مردود إيجابي لرفع المعنوية و كونه أقل تكلفة، وأكثر فاعلية.
- استحداث أنظمة حوافز جديدة.
- على المؤسسة أن تقوم بمنح الترقيات تبعاً لسياسة واضحة وفقاً لمعايير محددة.
- أداء العاملين يتأثر بصفة جوهرية بنظام الحوافز
- تفعيل الأنظمة الإدارية بشكل أنسب، والعمل على ربط الموظف المتميز بفرص التقدم والترقي إلى مناصب أعلى في السلم الوظيفي، بحيث تمنحه تلك الترقية فرصة للإشباع المادي و المعنوي على حدا سواء.
- ضرورة العمل على ترسيخ العدالة والانصاف في منح الحوافز والمكافآت.

### أفاق الدراسة

- تأثير الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسات الاقتصادية
- تأثير الحوافز غير المادية والمعنوية على أداء العاملين في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
- تأثير الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسات الخدمائية.

## قائمة المراجع

## الكتب

### مراجع باللغة العربية

1	أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، طبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت، 1999.
2	أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، طبعة الثانية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
3	براء رجب تركي، "نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد" دار الياض للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
4	توفيق محمد عبد المحسن، "تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد"، دار الفكر العربي، مصر 2003-2004.
5	حسونة فيصل، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011.
6	حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
7	خالد عبد الرحمان الهيتي، "إدارة الموارد البشرية"، طبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
8	خالد عبد الرحيم الهيتي، أكرم أحدم الطويل، جمال محمد النعيمي، "أساسيات التنظيم الصناعي"، طبعة الثانية، دار زهران للنشر والتوزيع، 2013.
9	خضير كاظم محمود، هايل يعقوب فاحوري، "إدارة الإنتاج والعمليات"، بدون طبعة، دار الصفاء للنشر، الأردن.
10	راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003.
11	سامح أحمد رفعت عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي"، دار شتات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011.
12	سنان الموسوي، "إدارة الموارد البشرية... وتأثيرات العولمة عليها"، طبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
13	شاويش مصطفى نجيب، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 1996.
14	عايدة سيد خطاب، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، طبعة الثانية، كليوبترا للطباعة والنشر، مصر، 1999.
15	عبد العزيز على حسن، "الإدارة المتميزة للموارد البشرية"، طبعة الأولى، مكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
16	عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية"، كلية الاقتصاد، جامعة حلب.
17	كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، طبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000.
18	اللوزي موسى، "التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
19	محموظ أحمد جودة، "إدارة الموارد البشرية"، طبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2014.
20	محمد الصيرفي، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
21	محمد حافظ الحجازي، "إدارة الموارد البشرية" دار الوفاء للطباعة، الاسكندرية.
22	محمد فالح صالح، "إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل"، طبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.



23	مدحت محمد أبو النصر، "الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
24	مصطفى محمود أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، بدون طبعة، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
25	ناصر دادي عدون، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي"، دراسة نظرية و تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
26	نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، "الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، طبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
27	نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
28	هادي مشعان ربيع، "علم النفس الإداري"، طبعة الأولى، مكتب المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2008.
<b>مذكرات</b>	
29	أرزقي فتحي، "أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الاقتصاد، جامعة تلمسان، 2013.
30	باعروسي حورية، وبين سماعين بشرى، "دور القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمات"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2019.
31	بدارنية حورية، "دور التحفيز في تحسين أداء العاملين"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، إستراتيجية، جامعة وهران، 2014.
32	برحمة ريم، "أثر التكوين على أداء الموارد البشرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2021.
33	بغداد باي ميلود، "أثر تحفيز الموارد البشرية على تحسين أداء العمال في المؤسسة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018.
34	بوزيان أسماء، "دور التحفيز في تحسين أداء العاملين"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.
35	جيدول أحمد، اعمر قويدر، "الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع و الديموغرافيا، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020.
36	خالد علي أبو علان، "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2016.
37	سمية ترشة، "دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2015.

38	عزيون زهية، <u>التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري</u> ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة سكيكدة، 2007.
39	عمار علوش، " <u>أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين</u> "، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سورية، 2019.
40	غازي حسن عودة الحلاوية، " <u>أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين</u> "، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
41	غول محمد عادل، " <u>برامج الأمن المهني في تحسين أداء العاملين</u> "، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
42	قويدري فاطمة، " <u>أثر نظام الحوافز على أداء الموظف العمومي</u> "، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016.
43	ليلي غضبان، " <u>الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين</u> " مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010.
44	مجراب رمة، بوالنعمة عفراء، " <u>أثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية</u> " مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، إدارة مالية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، 2018.
45	نور الدين بوالشرش، <u>الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية</u> ، مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة الماجستير، علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006.
<b>المجلات</b>	
46	بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، <u>علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين</u> " دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدية وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17 الثاني.
47	سميرة عبد الصمد، سهام العقون " <u>فرق العمل عالية الأداء ودورها في تحسين الأداء وتعزيز تنافسية المنظمات</u> " مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12 (1) جوان، 2017.
48	عامر هاني قاسم، زينب إسماعيل الغرابلي، لميس رياض محمد البدور، " <u>تأثير التحفيز في تحسين أداء الموظفين</u> "، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد الثاني يونيو 2017.
49	محمد بن سعد أبو حميد، " <u>أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين</u> "، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، 2020.

<b>مراسيم (القوانين)</b>	
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قرار وزاري مشترك مؤرخ في 20/12/2009، يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، الجريدة الرسمية، العدد 15، بتاريخ 2010/03/07.	50
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 07-140، بتاريخ 19/05/2007، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيورها، الجريدة الرسمية، عدد العدد 33، بتاريخ 2007/05/20.	51
<b>مراجع باللغة الفرنسية</b>	
Adriana Elena Tebeian, « The Impact Motivation Through Leadership on Group Performance », Review Of International Comparative Management, Volume 13 ,Issue, 2 MAY ,2012.	52
Alimi Baba Gana& Fatima Bbkar Bababe, « The effects of motivation on Workers performance »,Universty Of Maduguri, Borno State Nigeria,2011	53
Gross OgohiDaniel, «Eeffects Of Incentives On Employees Productivity »,International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)Volume 4 Issue 1 January 2019.	54
Muhammad IKhlas Khan," « The Impact of Training & Motivation on Performance of Employees », Business Review, Volume 7 number 2 ,July – december 2012.	55
Naima Abdullahi Gure , » The Impact of Motivation on Employee Performance »A Study Of Natinal Telecom Somalia,Master Of Science (Mangement),University Utara Maliaysia,2010.	56

الملاحق



جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إستبيان

أخي العامل أختي العاملة تحية طيبة ..... وبعد

في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير بعنوان : أثر تحفيز الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة : المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - حمام بوحجر - يطيب لي ويشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة للتكرم بملئها والإجابة على الأسئلة المدرجة من خلال وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة، كما أحيطكم أن إجاباتكم ستبقى موضع السرية وستستخدم لغرض البحث العلمي.

الجنس: ذكر.....  أنثى.....

العمر: أقل من 30 سنة.....  من 30 إلى 40 سنة.....

من 41 إلى 50 سنة.....

أكثر من 50 سنة.....

المستوى التعليمي: دراسات علي.....  تقني سامي.....  جامعي.....

ثانوي.....  متوسط.....

المنصب الوظيفي: متعاقد.....  دائم.....

عدد سنوات العمل: أقل من 5 سنوات.....  من 5 إلى 10 سنوات.....

من 11 إلى 15 سنة.....  أكثر من 15 سنة.....

## محاورة لاستبيان

### المحور الأول: الحوافز

الأبعاد	الرقم	العبارة	بشدة	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الحوافز المادية	1	تمنح المؤسسة الأجر المرتفعة للعمال الذين يتقلدون مهام ومسؤوليات أكبر						
	2	تمنح الإدارة زيادة للعمالين الذين يؤديون المهام بشكل جيد						
	3	الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة تشعر العامل بالرضا						
	4	الأجر يجعل العامل يشعر بالرضا الوظيفي						
الحوافز المعنوية	5	تقدم المؤسسة الهدايا للعمال في الأعياد والمناسبات						
	6	تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير بين العاملين لتحفيزهم على العمل						
	7	تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير بين العاملين لتحفيزهم على العمل						
	8	تقوم المؤسسة بتكوين العاملين لتطوير وتحسين الأداء المطلوب						

المحور الثاني: أداء العاملين

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يتم تقييم الأداء بناء على أسس معايير واضحة					
2	الحصول على مكافآت مالية تشجع العامل على أداء العمل بصورة أفضل					
3	تعمل المؤسسة على توجيه وتوعية العاملين من أجل تحسين أدائهم					
4	تعد الحوافز أداة تدفع العامل لبذل مزيد من الجهد					
5	العدالة في تقييم الأداء ترفع من قدرات العامل					
6	تسعى المؤسسة لتحسين أداء العامل					
7	تعتمد المؤسسة على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله					
8	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة المطلوبة والفاعلية المطلوبة					

## الأسئلة المفتوحة:

1. هل تعتقد أن التحفيز له دور في تحقيق أداء جيد للعاملين؟

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. ما رأيك في معايير التحفيز التي تتبعها المؤسسة بالنسبة للعاملين؟ وهل يساهم في رفع مستوى أدائهم؟

.....  
.....  
.....  
.....

3. ماهي النتائج السلوكية والنفسية للتحفيز في مكان العمل؟

.....  
.....  
.....

4. ماهية الاقتراحات فيما يخص التحفيز لتغطية النقائص الموجودة من أجل رفع أداء العاملين؟

.....  
.....  
.....



# قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة	اسم الأستاذ
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	أستاذ محاضر "أ"	د. زدون جمال
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	أستاذ التعليم العالي	د. بن يمينة خيرة
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	أستاذ محاضر "ب"	د. علي دحمان محمد

الملحق رقم (03): الفاكرونباج

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
.910	.917	16

المصدر: من مخرجات SPSS.V22

البيانات الشخصية

الملحق رقم (04) : الجنس

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	14	36.8	36.8	36.8
أنثى	24	63.2	63.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

المصدر: من مخرجات SPSS.V22

الملحق رقم (05) : العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	10	26,3	26,3	26,3
من 30 الى 40 سنة	19	50,0	50,0	76,3
من 41 الى 50 سنة	8	21,1	21,1	97,4
أكثر من 50 سنة	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

المصدر: من مخرجات SPSS.V22

الملحق رقم (06): المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متوسط	4	10,5	10,5	10,5
ثانوي	11	28,9	28,9	39,5
جامعي	10	26,3	26,3	65,8
تقني سامي	7	18,4	18,4	84,2
دراسات عليا	6	15,8	15,8	100,0
Total	38	100,0	100,0	

المصدر: من مخرجات SPSS.V22

الملحق رقم: (07): المنصب الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائم	36	94,7	94,7	94,7
متعاقد	2	5,3	5,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

المصدر: من مخرجات SPSS.V22

الملحق رقم (08): عدد سنوات العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	11	28,9	28,9	28,9
من 5 إلى 10 سنوات	19	50,0	50,0	78,9
من 11 إلى 15 سنة	5	13,2	13,2	92,1
أكثر من 15 سنة	3	7,9	7,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

المصدر: من مخرجات SPSS.V22

الملحق رقم (09): معامل التحديد والارتباط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.713 <sup>a</sup>	.508	.480	.60481

a. Prédicteurs : (Constante), M2, M1

المصدر: من مخرجات SPSS.V22

الملحق رقم (10): جودة النموذج ANOVA

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	13.234	2	6.617	18.089	.000 <sup>b</sup>
1 Résidus	12.803	35	.366		
Total	26.036	37			

a. Variable dépendante : M3

b. Prédicteurs : (Constante), M2, M1

المصدر: من مخرجات SPSS.V22

الملحق رقم (11): معنوية خط الانحدار "التحفيز، الأداء"

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1.387	.368		3.770	.001
1 M1	.175	.148	.203	1.182	.245
M2	.441	.137	.552	3.210	.003

a. Variable dépendante : M3

المصدر: من مخرجات SPSS.V22

## الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تحفيز الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية حمام بوحجر، وتنقسم إلى جزئين (جزء نظري وجزء تطبيقي)، في الجزء الأول تطرقنا إلى ماهية التحفيز، بالإضافة إلى مفاهيم حول الأداء وكذلك علاقة الحوافز بالأداء، أما الجزء الثاني فخصص إلى الدراسات السابقة والجانب التطبيقي كان باستخدام استبانة التي تم تحليلها، حيث خلصت الدراسة إلى عدم معنوية التأثير الإيجابي بين الحوافز المادية وأداء العاملين بالمؤسسة، معنوية التأثير الإيجابي بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين .

**الكلمات المفتاحية :** الحوافز المادية، الحوافز المعنوية ، الأداء ، القطاع الصحي.

## Résumé

Cette étude vise à connaître l'impact de la motivation des ressources humaines sur l'amélioration de la performance, des employés au sein de l'établissement de sante publique de Hammam-Bou- Hadjar. Elle est divisé en deux parties (une partie théorique et une partie pratique) . Dans la première partie, nous avons abordé l'idée générale de la motivation. ainsi que les concepts de la performance et la relation entre les incitatifs et la performance. La deuxième partie a été consacrée aux études antérieures, le cote pratique fut l'utilisation du questionnaire et de son analyse. L'étude a conclu que l'effet positif n'était pas significatif. Entre incitatifs et la performance des employés.

**Mots clés :** *motivation, incitations matérielles et morales, performance, secteur sanitaire.*

## Summary

The study aimed to know The effect of stimulating human resources on improving the performance of workers in the Public linstution for Neighborhood Health Hammam Bou Hadjar, and it is divided into two parts(a theoretical part and an applied part).It was allocated to previous studies and the practical aspect was using a questionnaire that was analyzed , which concluded that positive effect between material incentives and the performance of employees in the institution was not significant and the positive effect between moral incentives and the performance of employees was significant.

**Keywords :** *motivation , material and moral incentives , performance , health sector.*