

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة



ميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية  
وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير.  
تخصص: إدارة إستراتيجية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية  
وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
رقم: .....

## مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبين:

\* عثمان سعودي

\* زعيم شرقي

تحت عنوان

دور الحوافز المادية في زيادة أداء الموظف  
- دراسة حالة مديرية التجارة بالمسيلة -

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة	أ.د. بن البار موسى
مشرفا و مقررا	جامعة المسيلة	أ.د. عطالله ياسين
مناقشا	جامعة المسيلة	أ.د. قراوي احمد الصغير

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكرنا وإسرافنا

قال تعالى: ﴿وَقَالَ رَبُّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ﴾

## الصالحين ﴿سورة النمل الآية 19﴾

بادئ الأمر أشكر الله العلي العظيم شكر الشاكرين وأحمده حمد  
الحامدين على نعمته وفضله وتوفيقه على إتمام هذا العمل وما  
توفيقني إلا بالله، ثم أتقدم بخالص الشكر وكامل العرفان إلى أستاذي  
الفاضل **د. عطا الله ياسين**، لما بذله من جهد في قراءة البحث  
والوقوف على أخطائه وعثراته،  
كما نتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة وكل أساتذة القسم،  
وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد.



إهداء

اهدي هذا العمل المتواضع

إلى أئمة الناس على قلوب

الوالدين الكريمين

إلى كل أفراد عائلتي

إلى كل الأصدقاء

# فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
III	تشكرات
IV	إهداء
V	الفهرس
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوافز المادية والأداء</b>	
06	تمهيد
07	المبحث الأول : التأصيل النظري للحوافز المادية
07	المطلب الأول : عموميات حول الحوافز
07	الفرع الأول : تعريف الحوافز
08	الفرع الثاني : أهمية الحوافز
09	الفرع الثالث : معايير منح الحوافز
09	المطلب الثاني : ماهية الحوافز المادية
10	الفرع الأول : تعريف الحوافز المادية
10	الفرع الثاني : الخلفية النظرية للحوافز المادية
11	المطلب الثالث : أشكال الحوافز المادية
11	الفرع الأول : الحوافز المادية الايجابية
16	الفرع الثاني : الحوافز المادية السلبية
18	المبحث الثاني : الأداء الوظيفي للموظف
18	المطلب الأول : ماهية الأداء الوظيفي
18	الفرع الأول : مفهوم الأداء وعناصره
20	الفرع الثاني : محددات الأداء ومعوقاته
21	الفرع الثالث : العوامل المؤثرة على الاداء
23	المطلب الثاني: تقييم أداء الأفراد في المؤسسة
23	الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء ، أهميته وأهدافه
28	الفرع الثاني : معايير تقييم الأداء ومؤشرات قياسه
32	الفرع الثالث : خطوات تقييم الأداء
34	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية</b>	
36	تمهيد

37	المبحث الأول: التعريف بمديرية التجارة بولاية المسيلة ومراحل تطورها
37	المطلب الأول: التعريف بمديرية التجارة
37	الفرع الأول: مراحل تطورها
37	الفرع الثاني: مهام مديرية التجارة
38	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة
40	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة
40	المطلب الأول :منهج حدود ومتغيرات الدراسة
40	الفرع الأول : منهج الدراسة
40	الفرع الثاني : حدود ومتغيرات الدراسة
41	الفرع الثالث : مجتمع وعينة الدراسة
41	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية
41	الفرع الأول : أدوات جمع البيانات
42	الفرع الثاني : أساليب المعالجة الإحصائية
43	المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة
43	المطلب الأول : صدق وثبات الاستبيان
43	الفرع الأول : ثبات الاستبيان
43	الفرع الثاني : صدق الاستبيان
43	الفرع الثالث: اختبار طبيعة توزيع البيانات
43	المطلب الثاني : الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة
44	الفرع الأول : الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
44	الفرع الثاني : الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة
46	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج
52	الفرع الأول: اختبار فرضيات الدراسة
55	الفرع الثاني: تحليل نتائج الفرضيات
57	خلاصة
59	الخاتمة
62	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص

# فهرس الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
42	سرلم لكرات الخماسي	01
43	معامل الفا كرو نباخ	02
44	توزيع افراد العينة حسب الجنس	03
44	توزيع افراد العينة حسب السن	04
45	توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية	05
45	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
45	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	07
46	توزيع افراد العينة حسب الوظيفة	08
46	درجات الموافقة حسب سرلم لكرات الخماسي	09
48	الاحصاء الوصفي لمحور نظام الاجور	10
48	الاحصاء الوصفي لمحور نظام المكافآت والعلاوات	11
49	الاحصاء الوصفي لمحور الخدمات الاجتماعية	12
50	الاحصاء الوصفي لجميع محاور الحوافز المادية	13
50	الاحصاء الوصفي للأداء الوظيفي	14
52	معامل الارتباط بيرسون لنظام الاجور	15
53	شدة واتجاه العلاقة	16
53	معامل الارتباط بيرسون لنظام المكافآت والعلاوات	17
54	معامل بيرسون للخدمات الاجتماعية	18
55	معامل بيرسون للحوافز المادية على الاداء	19

# فهرس الأشكال والملحق

## فهرس الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	الرقم
21	محددات الأداء	01
25	اهمية أداء المورد البشري	02
31	نموذج بطاقة الاداء المتوازن	03
33	خطوات تقييم الاداء	04
38	الهيكمل التنظيمي لمديرية التجارة بالمسيلة	05
40	متغيرات الدراسة	06

قائمة الملاحق:

الصفحة	قائمة الملاحق	الرقم
67	الاستبيان	01
71	قائمة المحكمين	02

# مقدمة

يعد العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المنظمات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها لأن هذا الأخير يحقق لها التميز عن غيرها من المنظمات الأخرى كونه يعتبر الركيزة الأساسية لنجاحها أو فشلها، مما يدفع بأي مؤسسة إلى الاهتمام بهذا المورد لأنه مصدر إبداع وتطور واستمرار المؤسسة وذلك من خلال إيجاد توافق بين أهدافها وتطلعات أفرادها من جهة وإشراكهم بأفكارهم واقتراحاتهم في الإدارة عن طريق مساهمتهم في وضع الأهداف واتخاذ القرارات من جهة أخرى. وهذا ما يحفزهم على بذل المزيد من الجهود في العمل وتحسين أدائهم من خلال توفير مختلف الحوافز لإشباع حاجاتهم ورغباتهم وضمان بيئة عمل ملائمة تشجعهم على تطوير مهاراتهم وتحسينها.

ونظرا لأهمية الحوافز بصفة عامة والحوافز المادية بصفة خاصة في حياة الفرد الموظف كانت ولا زالت تشكل محور اهتمام من العلماء والباحثين المتخصصين في شتى المجالات المعرفة العلمية، فالمدرسة الكلاسيكية التي تبنت الأدوات العلمية في الإدارة ركزت على الحوافز المادية في توجيه سلوك الأفراد داخل التنظيم، وأن الزيادة في الأجر مرتبطة بزيادة الجهد المبذول في رفع الإنتاجية، حيث أن العامل يستجيب لكل تحفيز مادي يقدم له، إذ انه مجرد آلة هدفها الربح المادي فقط، وبالرغم من اهتمام المدارس اللاحقة بعوامل أخرى غير المادية إلا أن هذه الأخيرة تبقى من الأساسيات في تحديد الأداء المرتبط بالموارد البشرية. ولقد أصبح نجاح أو فشل المنظمات يتركز على مدى تحملها واهتمامها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري الذي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها ولكن هذا لا يكفي للبقاء والاستمرار وجلب عاملين أكفاء فقط بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتعتبر سياسة دراسة الأداء وتقييمه من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة، كما عملت على انتهاز سياسة أخرى تركز على المكافأة العاملين على أداء المتميز الذي يفوق الأداء العادي وهو ما يعرف بنظام الحوافز.

### أولاً: إشكالية الدراسة:

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة لمنظمات الأعمال، إذ انه يعد المحرك الأساسي لجميع نشاطاتها ومصدرا مهما لتفاعله مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، ولكي يكون له تفاعلا أكثر تحرص على منح تحفيزات مادية، ولتسليط الضوء على هذه الأخيرة يقودنا إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي :

#### ● ما هو دور الحوافز المادية في زيادة أداء الموظف بمديرية التجارة لولاية المسيلة؟

من خلال التساؤل الرئيسي يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بكل من الأداء والحوافز المادية ؟
- ما علاقة الحوافز المادية بأداء الموظف؟
- كيف تؤثر الحوافز المادية في أداء الموظف؟ وما هي نتائجها؟

### ثانياً: فرضيات الدراسة:

للإجابة على الأسئلة المطروحة نقدم الفرضيات التالية:

- الحوافز المادية المتبعة في مديرية التجارة بالمسيلة هي الأجر، المكافآت والعلاوات، الخدمات الاجتماعية .
- تؤثر الحوافز المادية في زيادة أداء الموظف.
- تسعى مديرية التجارة بالمسيلة إلى تحسين أداء موظفيها عن طريق تقديم حوافز مادية.

### ثالثا: أسباب اختيار الموضوع :

إن اختيارنا لموضوع دور الحوافز المادية في تحسين أداء الموظف لم يأت هكذا ، وإنما يعود لأسباب ذاتية وموضوعية:

#### أ. أسباب ذاتية:

- الرغبة في معرفة أهمية الحوافز المادية بمديرية التجارة، وكوننا نعمل به .
- اقتناعنا أن العنصر البشري هو أساس نجاح وفعالية المنظمة وبقائها لذلك فتحفيزه ماديا يؤدي بالضرورة إلى تحسين أدائه.

#### ب. أسباب موضوعية:

- توفر المراجع المتعلقة بالجانب النظري للموضوع .
- التحفيز يعتبر نقطة ارتكاز وتوجيه الفرد في المنظمة والأساس الذي تستند عليه لتحقيق أهدافها.

### رابعا: أهداف الدراسة:

#### تكمن أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على حقيقة الحوافز المادية المعمول به في مديرية التجارة.
- التعرف على أكثر أنواع الحوافز المادية جاذبية بالنسبة للعمال.
- البحث عن العلاقة بين الحوافز المادية وبين تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة التي يعملون بها.
- التعرف على تأثير الحوافز المادية في أداء الموظف.

### خامسا : أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع في أهمية الحوافز المادية وكذلك في أهمية أداء المورد البشري وتوضح لنا أهمية البحث من خلال ما يلي:

\***الأهمية العلمية:** موضوع الحوافز المادية يعتبر من بين المواضيع الهامة سواء بالنسبة للمنظمة أو للفرد، ويرجع ذلك إلى أن المنظمات تصرف مبالغ كبيرة تضاف إلى أجور العمال يجب أن يقابلها عوائد كزيادة الإنتاج، وتحسين الجودة، تقليل التكاليف ، ويرجع ذلك أيضا إلى أن الحوافز المادية تعد الوسيلة التي يستطيع بواسطتها إشباع بعض الرغبات والحاجات غير الملمة لديه.

\***الأهمية العملية :** توجه هذه الدراسة اهتمامها الرئيسي للتركيز والتطبيق على فئة العمال في مديرية التجارة، ومن ثم فإن ما تتوصل إليه من نتائج ستعود بالدرجة الأولى على عمال مديرية تجارة بصفة عامة، وما يترتب على ذلك من التوصل إلى أنظمة تحفيز فعالة تساهم بقوة في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف.

### سادسا: حدود الدراسة:

لقد تم تحديد هذه الدراسة على ثلاث مجالات والتي تتمثل في:

- 1/ **الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من بداية شهر مارس إلى غاية نهاية شهر ماي 2019 .
- 2/ **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية في مديرية التجارة بولاية المسيلة.
- 3/ **الحدود البشرية:** اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية من موظفي مديرية التجارة بولاية المسيلة الذي يقدر عددهم بـ 130 موظف، حيث كان عدد هذه العينة 35 موظف، حيث شملت هذه العينة رؤساء مصالح ومكاتب، أعوان رقابة.

**سابعاً : الإطار المنهجي:**

اعتمدنا في هذه الدراسة في الجانب النظري على المنهج الوصفي لأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي ومنظم من أجل الوصول إلى أغراض لوضع اجتماعية أو مشكلة اجتماعية .  
وتوجهنا إلى مديرية التجارة بالمسيلة لجمع البيانات و المعلومات حول إشكالية البحث وتبويبها وتفسيرها بهدف استخلاص النتائج .

واعتمدنا في هذه الدراسة على الاقتراب المؤسسي الذي يعتمد على الشرح والتفصيل الوصفي للمؤسسة، ويهتم بمياكل المؤسسة وأبنيتها أي مما يتكون هيكل المؤسسة وتنظيمها الداخلي وتولي الأدوار فيها. ونحن بصدد دراسة سياسة الحوافز المادية لا بد التطرق إليها إذا ما كانت هذه الأخيرة مطبقة في المؤسسة المعنية في الدراسة .  
بالإضافة إلى المنهج التاريخي فكل باحث هو بحاجة للاعتماد على هذا المنهج لأن دراسة أي ظاهرة أو مشكلة لا بد أن يكون لها تاريخ فهو يساعد على دراسة تطور تاريخي لمختلف المفاهيم واعتمدت عليه كونه يتناول مراحل التطور التاريخي للحوافز.

**ثامناً :صعوبات الدراسة:**

في إعداد هذا البحث واجهتنا العديد من الصعوبات نذكر أهمها:

- عدم تعاون الزملاء الموظفين في الإجابة المتعلقة بالاستبيان.
- عدم توفر الوقت الكافي للدراسة.
- عدم اطلاعنا الواسع على برنامج spss.

**تاسعاً: الدراسات السابقة:**

من خلال بحثنا في الموضوع يمكن ان نتطرق لمجموعة من الدراسات والتي لها علاقة بموضوعنا :

1/ دراسة عبد الله محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية بسلطنة عمان، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي 2011 توصلت إلى النتائج التالية:

- أفراد الدراسة موافقون على ثلاث حوافز المادية مقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وتمثل في التعويض المادي عن الإجازات، مضاعفة مكافآت نهاية الخدمة، المنح والرواتب الاستثنائية .

2/دراسة خديجة خروبي بعنوان الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي ،(دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2016.

تطرقت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الحوافز تلعب دورا هاما في تحفيز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.
- أن الحوافز تساهم في دخل العامل وفي رفع معنوياته.
- الحوافز تعتبر باعثا و محركا لطاقت ورغبات العامل عن العمل .

3/ دراسة خلّافية العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الصحية (دراسة حالة المؤسسات العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي)، رسالة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2016 .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم وجود نظام مرّن يساير الأداء المقدم من طرف الأطباء
- ما يتم من تقديمه من حوافز لا يسهم في تحفيز الأداء .
- يفضل الأطباء الحوافز المادية ويعتبرونها الأهم .

علاقة الدراسات السابقة بموضوع الدراسة:

- أوجه الاتفاق مع الدراسات الحالية: غالبية الدراسات السابقة تكلمت عن الحوافز المادية كمتغير مستقل مع استخدام المنهج الوصفي لدراسة الحوافز المادية وهي خاصية مشتركة بين هذا البحث.
- الاستفادة كانت لهذه الدراسات فائدة أضفناها لموضوع دراستنا وهي:
  - الاستفادة من ضبط الفرضيات وبناء الإشكالية
  - التوجيه في مجال المراجع المساعدة على التوجه المباشر إليها .

عاشرا : هيكل الدراسة:

بغض الإجابة عن الإشكالية واحيط الفرضيات المطروحة قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين :

الفصل الأول الإطار النظري للحوافز المادية وأداء الموظف ، تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول ماهية الحوافز المادية، والمبحث الثاني الأداء الوظيفي للموظف .

أما الفصل الثاني فهو متعلق بالجانب التطبيقي حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول التعريف بمديرية التجارة بالمسيلة، والمبحث الثاني منهجية دراسة، والمبحث الثالث عرض وتحليل الدراسة وفي الأخير الخاتمة

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للحوافز المادية و الأداء

## تمهيد :

إن المستوى الاقتصادي للدولة يقاس بمسوى الدخل الوطني، ودعم المستوى الاقتصادي يتوقف على رفع كفاءة الطاقات الإنتاجية الموجودة بالمجتمع إلى جانب إضافة طاقات إنتاجية جديدة، والاستخدام الاقتصادي الأمثل لعناصر الإنتاج المتاحة و تحقيق أقصى إنتاجية ممكنة . ويرز من عناصر الإنتاج العنصر البشري ي باعتباره أهم الموارد اللازمة لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية . ورفع كفاءة العنصر البشري إنما يتم من خلال مداخل عديدة منها :

التدريب والتنمية السليمة والتنظيم الفعال، ومنها أيضا وبدرجة أكبر تحفيز العاملين على العمل بكفاءة وفاعلية وزيادة ولائهم للمشروع وتجنب مظاهر الصراع في علاقات العاملين ببعض البعض وعلاقتهم بالإدارة.

وتحفيز العمال يهدف إلى التأثير في سلوكهم وتوجيه هذا ال سلوك للوجهة المرغوبة، مما يكفل التحقيق الاقتصادي الأمثل لأهداف المشروع .

الاهتمام بموضوع الحوافز بصفة عامة ظهر مرخ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء الدراسات التي أسفرت على أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافزا يحفز به على ذلك .

## المبحث الأول: التأصيل النظري للحوافز المادية

تشكل الحوافز احد السبل الرئيسية في حث العنصر البشري على تقديم أفضل ما لديه لصالح منظمته بغية تحقيق أهداف المنظمة ، حيث يلهب الحوافز بصفة عامة والحوافز المادية بصفة خاصة دوراً هاماً في إيقاظ طاقات العامل و تحريك قدراته من اجل قيامه بعمله بكل حماس واندفاع وسنتطرق في هذا المبحث إلى العناصر التالية:

- \* عموميات حول الحوافز.
- \* ماهية الحوافز المادية .
- \* أشكال الحوافز المادية .

### المطلب الأول: عموميات حول الحوافز.

سوف نستعرض في هذا المبحث مفهوم الحوافز بصفة عامة وأهميتها واهم المعايير لمنح الحوافز .

### الفرع الأول : تعريف الحوافز

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

لتعريف الحوافز نرصد عدة تعاريف تطرق إليها اغلب الكتاب المختصين وأهمها:

\* الحوافز هي قوة محرّكة خارجيّة تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب .

\* الحوافز هي محركات خارجية للفرد تعمل على إثارة الحاجة وتقوية شدة إلحاحها<sup>1</sup>.

\* الحوافز هي شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها.<sup>2</sup>

\* الحوافز هي مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لوفع مستوى العمل كماً ونوعاً.<sup>3</sup>

\* الحوافز تعني الوسائل المختلفة التي تستخدمها الإدارة لحث العمال وتشجيعهم على زيادة الإنتاج بشكل أو بآخر، والوصول بمعدلاته وأرقامه إلى ما هو مخطط له، مما يدفع بعجلة الإنتاج إلى الأمام وتحقيق أهداف الوحدة الإنتاجية أو المصنع<sup>4</sup>.

\* الحوافز هي مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد وبالتالي في تحديد محتوى وشكل سلوكه وذلك بإتاحة الفرص أمامهم لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه.<sup>5</sup>

مما سبق نستنتج أن الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان، والتي تؤثر

على سلوكه وتصرفاته، حيث يرى بعض رجال الإدارة أنها خير مشجع لحث العمال على إنجاز أعمالهم بإتقان ودقة، والتفاني

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص 120

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط 1، مكتبة غريب، القاهرة، 1985، ص 299

<sup>3</sup> عادل الجودة، الحوافز المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 1983، ص 13 .

<sup>4</sup> صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 3

<sup>5</sup> خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، نظرية الإدارة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، ص 274.

في أدائها دون تراخ، مما يؤدي ذلك إلى خفض تكاليف الإنتاج، كما يؤدي في نفس الوقت إلى زيادة كمية الإنتاج . كذلك الحوافز تساهم في الابتكار والمبادرة بتقديم الاقتراحات والتوصيات التي تعود على الإنتاج بالنفع العظيم ، وبصفة أدق يمكن إطلاق حافز الإنتاج على الحافز في مجال العمل والصناعة، وهي الوسائل المختلفة التي تستعملها الإدارة لحث العمال وتشجيعهم على زيادة الإنتاج بشكل أو بآخر والوصول بمعدلاته وأرقامه إلى ما هو مخطط له، مما يدفع بعجلة الإنتاج إلى الأمام نحو تحقيق غاية إنتاجية عالية في المؤسسة.

مما سبق يمكن بلورة تعريفا دقيقا يجمع الآراء النفسية والاقتصادية وهو كالتالي :

الحوافز عبارة عن طاقة موجهة للحصول على أداء جيد من طرف العمال، وهي تمثل استثمارا يهدف إلى امتصاص ضغط معين، ففي هذا التعريف نجد الشرط الأول يهتم بالدراسة النفسية الداخلية للعامل أما الشرط الثاني فيهتم بالنتيجة الاقتصادية أي أن الحوافز استثمار يعود على صاحبه بفائدة معينة .

### الفرع الثاني : أهمية الحوافز

إنه لمن الأهمية أن يكون الفرد قادرا على العمل ولكن الأهم أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه، ولذلك ففي الآونة الحديثة زاد الاهتمام بتحفيز العاملين وخلق الرغبة لديهم للعمل التعاوني الفعال ، مما يكمل الإنجاز الاقتصادي لأهداف المشروع .

باعتبار أن سياسات الحوافز تلعب دورا فعالا في معالجة كثير من مشكلات الكفاية الإنتاجية سواء على المستوى

المشروع أو على مستوى المجتمع، ويمكن تلخيص أهمية الحوافز كالتالي :

#### أولا: بالنسبة للفرد

- 1- زيادة رضا الأفراد وتحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس .
- 2- إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية.
- 3- زيادة دخل الأفراد .

#### ثانيا: بالنسبة للمنظمة :

- 1 - زيادة أرباح المنظمة من خلال رفع إنتاجية العمل، وتحسين نوعية المنتجات أو الخدمات، وتخفيض التكاليف عن طريق تقليل المنتجات التالفة أو المعيبة.
- 2 - تؤدي الحوافز إلى التخلص من بعض المشاكل منها : مشكلة التغيب أو التأخر عن العمل، وتشجيع ساعات العمل الإضافية.
- 3 - تساعد الحوافز في تغذية المنظمة بالأفراد ذوي المهارات العالية، بجانب مساهمتها في المحافظة على المهارات الموجودة داخل المنظمة، بالإضافة إلى تشجيع الابتكارات والاختراعات .

### الفرع الثالث: معايير منح الحوافز

إن أهم أساس على الإطلاق لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء ولا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى، وفيما يلي نستعرض أهم هذه الأسس:<sup>1</sup>

**1- الأداء performance:** يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحيد لدى البعض وفي بعض الحالات وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفرة في وقت العمل أو وفرة في التكاليف أو وفرة في أي مورد آخر، ويعتبر التمييز في الأداء أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز؛

**2- المجهود effort:** يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية أو لان الناتج شيئا احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض لإحدى المناقصات أو السابقات، وبالتالي فان العير أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة، أو قد يمكن الأخذ في الحسبان مكافأة المجهود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء، ويجب الاعتراف بان هذا المعيار اقل أهمية كثيرا من معيار الأداء (أو الناتج النهائي) لصعوبة قياسه وعدم موضعيته في كثير من الأحيان؛

**3- الأقدمية seniority:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافئته بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لمكافئة الأقدمية وتظهر أهمية علاوات الاقدمية في الحكومة بشكل اكبر من العمل الخاص؛

**4- المهارة skills:** بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أو رخص أو براءات أو إجازات أو دورات تدريبية، وكما تلاحظ فان نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين .

### المطلب الثاني : ماهية الحوافز المادية

تدخل الحوافز المادية في إطار العديد من التقسيمات والتصنيفات التي قدمها الباحثون في إطار الحوافز بصفة عامة، حيث أن الإدارة تستخدمها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء للعاملين، وتمثل في:<sup>2</sup>

- ✓ الحوافز المادية والحوافز المعنوية.
- ✓ الحوافز الفردية والحوافز الجماعية.
- ✓ الحوافز المباشرة والحوافز غير المباشرة.
- ✓ الحوافز النقدية والحوافز غير النقدية.
- ✓ الحوافز التقليدية والحوافز الابتكارية.
- ✓ الحوافز الايجابية والحوافز السلبية.

سنتطرق في هذا المطلب إلى العناصر التالية:

1 احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص236 .  
2 بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة الموارد البشرية، ط1، دار الراجية للنشر والتوزيع، الاردن، 2008؛ ص151.

✓ تعريف الحوافز المادية.

✓ الخلفية النظرية للحوافز المادية.

### الفرع الأول : تعريف الحوافز المادية

تعرف بأنها "الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الأساسية أو الأولية مثل المأكل والملبس والسكن وما شابه ذلك ، ويعتبر الأجر من الحوافز المادية الأساسية ويمثل ركنا هاما في أي نظام للحوافز المادية، يدخل ضمن هذه الحوافز إضافة الأجر وملحقاته، المكافآت والمشاركة في الإنتاج وضمان واستقرار العمل والمزايا الإضافية مثل السكن والنقل المجاني والتغذية والضمان الصحي وغيرها.<sup>1</sup>

كما عرفت أيضا هي كل ما يتناسب مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل، بحيث انه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة من مأكل ومسكن، كما انه ضروري للصحة والتعليم بالإضافة إلى قدرته على توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي، كل ذلك يعتمد على المال إلى حد كبير، ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل، و يوزع هذا الأجر على العامل أو الموظف بطرق شتى".<sup>2</sup>

تشير الحوافز المادية إلى كل ما تمنحه المنظمة للعاملين بها من اجر أساسي أو راتب أو مكافآت تشجيعية أو علاوات دورية أو استثنائية أو عمولات أو ترقية أو اشتراك في الأرباح أو ما شابه ذلك بما يضمن للعاملين مستوى مناسب من العيش ومقابلة الأعباء المادية للحياة.<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة للحوافز المادية التي ذكرناها يمكن تقديم تعريف شامل لها " تعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز لارتباطها الوثيق بالأجر أو الراتب وملحقاته، لأنها تجعل الفرد يحس بالنتيجة المباشرة عليه سواء كانت ايجابية أو سلبية، كما أن لها تأثير في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص لعمله " .

### الفرع الثاني: الخلفية النظرية للحوافز المادية

مع بداية القرن الثامن عشر بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز، فبرزت العديد من النظريات والتي ارتكزت على الجانب المادي وسميت بالمرحلة التقليدية.

وتمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المؤسسة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة

الخارجية، ولبتالي ركزت في هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط وكذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريديريك تايلر في سياستها التحفيزية على الأساس المادي<sup>4</sup>

وفي إطار النظرية التقليدية ركز تايلر (TAYLOR)\* من خلال دراساته وتجاربه على توجيه الأنظار إلى فلسفته

الجديدة في الإدارة وقد أطلق عليها لفظ الإدارة العلمية حتى يميزها عن النوع القديم من الإدارة الذي كان سائدا في ذلك

<sup>1</sup> سنان الموسوي ، مرجع سابق ، ص234.

<sup>2</sup> براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، ط 1، دار الراجية للنشر، و التوزيع، الأردن، 2015 ، ص19.

<sup>3</sup> بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص ص 151؛ 152.

<sup>4</sup> براء رجب تركي، مرجع سابق، ص11.

\* فريديريك تايلور: 1915-1856، يعتبر أب الإدارة العلمية، اهتم بالتنظيم العلمي للعمل

الوقت وقد استعمل هذه التسمية لأول مرة في كتابه أصول الإدارة العلمية ومن ذلك الوقت استعمل هذا اللفظ للدلالة على فلسفة الإدارة العلمية الخاصة بتايلر وأتباعه.

حيث يعتبر تايلر أن الإدارة العلمية أكبر من أن تكون طريقة بحث وتخطيط ورقابة، وإنما ثورة فكرية أو فلسفة إدارية جديدة تنادي بتغيير شامل في تفكير الإدارة نحو العمال، وفي تفكير العمال نحو الإدارة، وفي تفكير العمال نحو بعضهم البعض، لذلك سماها فلسفة، واعتقاده أن الإدارة العلمية هي الثورة الفكرية للثورة الصناعية وان كانت قد جاءت متأخرة عنها بأكثر من قرن، فقد ظهرت الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر وكان ت عبارة عن ثورة في تصميم الآلات الإنتاجية في حين أن الإدارة العلمية هي ثورة فكرية ظهرت في أوائل القرن الحالي، وعلى وجه التقريب في عام 1911.<sup>1</sup>

وركز تايلر في نظريته أساسا في مجال الحوافز على أن النقود هي خيار دافع للعمل في المنظمات وان العامل هو اقتصادي بطبيعته يسعى دائما لزيادة أجره، وتطبيقا لهذا الاتجاه فانه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل، بمعنى انه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره، وقد بين تايلر نظريته في الإدارة العملية للأفراد على فرضيتين أساسيتين هما:

✓ أن تطبيق الأساليب الإدارية العلمية في العمل يؤدي للكفاية في الإنتاج.

✓ أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

وعليه يمكن زيادة إنتاجية العامل بربط هذه الإنتاجية بنظام سليم للأجور التشجيعية يتم تحديده بناء على مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية العمل، وتلخص الأساليب العلمية التي أشار إليها تايلر في أربع نقاط أساسية وهي:

- دراسة وإيجاد أسهل الطرق وأسرعها مثل دراسة الوقت ، طريقة الأداء لإنجاز العمل وإمداد العامل بالمعدات والأدوات الحديثة اللازمة لتمكينه من إنتاج ما هو مطلوب في الوقت المحدد والسرعة المطلوبة.
- تدريب العامل على استعمال هذه الأدوات وكيفية أداء العمل بالأساليب المطلوبة.
- تطبيق الحوافز المالية في حالة زيادة الإنتاج.

والحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها مادية باعتبار العامل مخلوقا اقتصاديا تنحصر حاجته في الأشياء المادية والأمان ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أيضا تجاهلها آدمية الأفراد ومعاملتهم كآلات من خلال تركيزها على الحافز المادي حيث إنها ترى انه بزيادته تزيد الإنتاجية.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث : أشكال الحوافز المادية

تتعدد أشكال الحوافز المادية وتختلف من مؤسسة لأخرى، حيث يعتبر الحافز النقدي المادي من أهمها حاليا لأن النقود تشبع أعلى حاجات الإنسان تقريبا من أكل ومسكن وغيرها وستتطرق في مطلبنا هذا إلى كل من الحوافز المادية الايجابية والحوافز المادية السلبية .

#### - الفرع الأول: الحوافز المادية الايجابية

تتضمن الحوافز المادية الايجابية على نوعين : فردية وجماعية و يتضمن كل نوع مجموعة من العوامل الفرعية .  
أولاً: الحوافز الفردية: وتمثل في الاجور والرواتب ، المكافآت والعلاوات ، العمولات ، حوافز المعارف والمهارات .

<sup>1</sup> عادل حسن، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1998، ص 73.

<sup>2</sup> عبد الرحمن بن علي الوابل، دور الحوافز العادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة نايف، السعودية، 2005، ص

**1- الأجور والرواتب:** قبل التطرق لتعريف الأجر سنتطرق أولاً للمفاهيم المرتبطة بالأجر للتفريق بينها، ومن أهم هذه المصطلحات والمفاهيم ما يلي:

**المرتب:** هو ما يحصل عليه الموظف، وهو ما يصرف شهرياً في الغالب.<sup>1</sup>

**والراتب** عادة ما يدفع للموظف نظير قيامه بعمل لا يحسب بالساعات وإنما على أساس الأسبوع أو الشهر أو السنة.<sup>2</sup> أما بالنسبة للأجر فهو:

- المقابل المادي الذي يستحقه العامل من صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال متفق عليها.<sup>3</sup>

- الثمن الذي يحصل عليه الموظف نظير الجهد الجسماني والعقلي الذي يبذله في العمل.<sup>4</sup>

- ما يحصل عليه العامل، وهو ما يصرف يومياً أو أسبوعياً.<sup>5</sup>

كما يعتبر الأجر هو المبلغ النقدي الفوري الذي يدفع للعامل مقابل ساعة أو يوم عمل، ومن المستحسن توحيد المصطلحين بحيث يمكن استخدام كلمة "اجر" أو "راتب" بشكل مترادف مفضلين الكلمة بمعناها الواسع قليلاً للفوارق الاجتماعية وما يترتب عليها من معاناة نفسية لدى العاملين في المنظمة.<sup>6</sup>

تعتبر الأجور من وجهة نظر العاملين وسيلة أساسية لإشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية، وهي من أهم العوامل بل أكبرها تأثيراً في اندفاع الفرد للعمل وزيادة إنتاجيته، إهماله وضعف إنتاجيته.

"الأجر هو المقابل النقدي المباشر والمحلل الذي يحصل عليه الفرد لقاء عمله مدة زمنية محددة ويعدل الأجر الكيان

الأساسي للحوافز في معظم الوظائف في غالبية المجتمعات مع تسليمنا باختلاف أنظمتها وطرق . تقدير من منظمة لأخرى وفي نفس المنظمة من قطاع لآخر، ويقدر الأجر بناء على طبيعة العمل المؤدي وأهميته وطبيعة سوق العمالة، ومدى حداثة أو اقدمية من يستحقه، والقواعد القانونية واللوائح التي تنظمه".<sup>7</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي: "الأجر هو المقابل الذي يأخذه الفرد العامل من المنظمة التي

يشتغل فيها سواء كان مباشراً أو غير مباشر وان مصطلحي الراتب والأجر هما وجهان لعملة واحدة" .

وتبدو أهمية الأجر كأحد أنواع الحوافز الهامة لارتباطه بكثير من أنواع الحوافز الأخرى كالعلاوات والمكافآت وما

إلى ذلك، هذا إلى جانب دوره الأساسي في إشباع حاجات الأفراد الفسيولوجية، واعتباره العنصر الجوهرى المعبر عن تقدير

المنظمة للجهد المبذول في العمل.

كما أن هناك اختلاف بين الباحثين في تحديد أهمية الأجر، فمنهم من يعتبرها أهم الحوافز أو حتى العامل الرئيسي

الحفز لزيادة الإنتاج وفق ما أورده صاحب نظرية المدرسة العلمية (فريدريك تايلر)، بينما يشدد أصحاب الاتجاهات السلوكية

<sup>1</sup> احمد ماهر، مرجع سابق، ص186 .

<sup>2</sup> مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، ط3، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2009؛ ص74

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص49

<sup>4</sup> مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 174 .

<sup>5</sup> احمد ماهر، مرجع سابق، ص 186.

<sup>6</sup> مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص174

<sup>7</sup> بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص154 .

والعلاقات الإنسانية على الحوافز المعنوية على أنها الأكثر أهمية، ويمكن حصر الاعتبارات الرئيسية للأجور في عنصرين هما :  
- العنصر الاقتصادي: حيث أن الأجر عامل أساسي في العمل من اجل تغطية تكاليف المعيشة مقابل الجهد الذي يقوم به العامل، بالإضافة إلى تغطية جزء من تكاليف الرفاهية، حيث أن الأجور إذا لم تشبع حاجات الموظف فلن تستطيع الاحتفاظ به .

- العنصر النفسي أو المعنوي: ينظر الموظف إلى الراتب هو انعكاس لقيمته وأهميته وأهمية العمل الذي يقوم به، ويعتبر الزيادات التي يحصل عليها اعترافاً بإنجازاته وتقديراً لجهوده كما ينظر الموظف إلى الراتب على انه انعكاس للنمو في الحياة الوظيفية والصعود إلى المراتب العليا.

وتسعى المنظمات من وراء إتباع سياسات الأجور إلى تحقيق ما يلي:

1. الموازنة بين تكلفة الأجير المدفوعة، وتحقيق المساواة والعدالة وإرضاء رغبات وحاجات العاملين؛

2. توفير مستويات أجور محفزة لجذب الكفاءات الخارجية والمحافظة على الكفاءات الداخلية.

3. ربط الأجر بالفائدة العائدة على المنظمة؛

4. انسجام الأجر مع المتطلبات الحكومية ونظام نقابات العمال.

**2- المكافآت والعلاوات:** وتتمثل في زيادة معينة في الاجر والمرتب ونعطي للأفراد على ما يقدمونه من افكار واره وانشطة واعمال تؤثر على الاداء العام للمنظمة<sup>2</sup>.

**3- العمولات:** وهي نسبة مئوية يحصل عليها البائع من المبيعات التي تحققها المنظمة مع ثبات راتبه وذلك لتحفيزه على أداء جيد<sup>3</sup>.

**4- حوافز المعارف والمهارات:** تسعى المنظمات الى تعديل وتطوير وتنمية المعتقدات والتقاليد والقيم والانشطة الادارية عن طريق تحفيز الافراد لاكتساب المعارف والمعلومات الجديدة وتنمية مهاراتهم وتعديل اتجاهاتهم بما يتفق ومواكبة المتطلبات المعاصرة<sup>4</sup>.

### ثانيا: الحوافز الجماعية

وهي عبارة عن خطط حوافز مبنية لتحفيز العاملين بالمنظمة، وذلك بناء على الأداء والكفاءة الكمية وهناك ثلاث أنواع منها وهي<sup>5</sup>:

#### 1. المشاركة في الأرباح:

ويستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة وهي عبارة عن استقطاع نسبة من إرباح الشركة ثم توزيعها على العاملين ويتم التوزيع حسب المرتب، أو الدرجة، أو المستوى الإداري أو كفاءة الأداء أو أكثر من أساس واحد ويتم التوزيع نقدا مرة واحدة أو تقسيمها على عدة مرات في السنة.

<sup>1</sup> زيد منير عوي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الكنوز للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص194

<sup>2</sup> مؤيد سعيد سالم، حروش صالح، مرجع سابق، ص 195، بتصرف.

<sup>3</sup> بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص 157، بتصرف.

<sup>4</sup>،المرجع نفسه، ص ص 158 159

<sup>5</sup> احمد ماهر، مرجع سابق، ص249

ويستمد هذا النظام أصوله من الأفكار الاشتراكية إلا أن له شعبية ونمو مستمر في البلاد الرأسمالية وحتى في الأعمال الخاصة والصغيرة الحجم. ويعيب على استخدام هذا النظام وجود علاقة واهية بين أداء كل فرد منفردا وبين الأداء الكلي والإرباح الخاصة بالمنظمة. فلا يعني أن المنظمة قد ربحت كثيرا كل فرد أدى دوره بالشكل المرسوم له ومما يزيد الأمر سوءا أن كثير من نظم المشاركة في الأرباح يساوي بين العاملين في المستوى التنظيمي الواحد في حجم الإرباح التي يحصلون عليها وذلك بالرغم من اختلاف كفاءة أدائهم. أما مزايا هذا النظام فهو ينمي مشاعر الانتماء والعضوية للمنظمة ويرفع الحماس لأهدافها كما يرفع من الإحساس بأهمية التعاون والمشاركة.

## 2. خطط الاقتراحات

ويطلق عليها أيضا خطط توفير التكاليف والسبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج. والى الوفرة في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساسا لحساب مكافأة من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات وترى أن عوائد أو حوافز الأفراد مربوطة بسعي هؤلاء الأفراد إلى تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال بحثهم عن المشاكل المختلفة في أساليب العمل وطرق الأداء والإجراءات والموارد والزمن والتي قد تعطل العمل وتقل كفاءة أدائه ثم البحث عن حلول لهذه المشاكل .

ويحتاج هذا النظام إلى تعاون بين العاملين وإدارة المنظمة وذلك في محاولة كشف المشاكل والبحث عن الحلول وتنفيذ هذه الحلول ويأخذ هذا التعاون إشكالا منها اجتماعات الإنتاجية، ولجان الإنتاج، ومن أشهرها حلقات مراقبة الجودة وكلها تعتمد على وجود اجتماعات يشترك فيها العاملون لبحث المشاكل وعرض الحلول.

ومن شروط تطبيق هذا النظام هو التعاون بين المشرفين أو الإداريين وبين العمال في دراسة المشاكل وبحث الحلول كما يجب أن يكون هناك نظام يحدد طريقة حساب الوفرة في التكاليف والنسبة التي تعود على اقتراحها أو المجموعة التي اقترحتها ويجب أن تكون المجموعات واضحة الشكل وصغيرة الحجم نسبيا وذلك حتى تكون مشجعة عن التعاون الداخلي وعلى التنافس بين الجماعات وعلى أن يكون العائد الذي سيعود على الجماعة واضح التأثير على أفراد محددين.

## 3. الخدمات المقدمة للأفراد:

تنوع الخدمات التي تقدمها المنظمة ، وهي لا تقف عند حد او نوع معين طالما وجدت المنظمات فيها وسيلة جيدة للاحتفاظ بالأكفاء من العاملين وضمنت تصاعدا إبداعهم ، وبصفة عامة يمكننا تصنيف برامج الخدمات التي تقدمها المنظمات للعاملين فيها إلى قسمين رئيسيين هما اشتقاقات فرعية وهما:

### ✓ برامج الخدمات ذات الطبيعة المالية المباشرة:

وتتضمن برامج عديدة من بينها مدفوعات الإجازات والعطلات، مكافأة التقاعد، والتأمين بأنواعه، ومكافآت الاقتراحات البناءة، وميزة هذه الخدمات أنها مالية ويشترك في الحصول عليها جميع الموظفين وفيما يأتي شرح لها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مؤيد السالم، مرجع سابق، ص 201

أ- مدفوعات الإجازات و العطل: تتعدد مدفوعات الإجازات والعطل وفقا لأنظمة الدول والأنظمة والمنظمات الداخلية وتشمل الإجازات المرضية وإجازات الولادة والأمومة للسيدات والإجازات الدينية كعيد الفطر والأضحى مثلا، أما العطل فهي الإجازات الطويلة التي يستحقها الموظف سنويا.

ب- الراتب التقاعدي: حيث تلتزم المنظمات بدفع علاوات تقاعدية إضافة إلى جانب ما يستقطع من راتب الموظف شهريا إلى مديرية التقاعد العامة لاستثمارها ثم تدفع للموظف عند استحقاقه التقاعد على شكل رواتب تقاعدية شهرية.

ج- التأمين: تتعدد أنواع التأمين التي يمكن أن يستفيد منها الموظفين، كذلك تتراوح أهمية أنواعها ومدى الحاجة لبعضها من بلد إلى آخر سواء كانت لأسباب اجتماعية أم اقتصادية أم دينية، ومن أهم أنواع التأمينات الشائعة في المنظمات هي التأمين ضد الحوادث والتأمين الصحي، وتأخذ هذه التأمينات صفة الجماعية لا الفردية حيث تقوم المنظمة بشراء بوصلة تأمين جماعية لكل موظفيها أو لقطاعات معينة منها مثل موظفي المخازن، وعمال الإنتاج و الصيانة.

د- مكافآت الاقتراحات البناءة: تقوم بعض المنظمات بتقديم مكافآت مالية للاقتراحات التي تسهم في تحسين نوعية الإنتاج أو الأداء أو تحقيق وفورات مالية في مجالات العمل.

#### ✓ برامج الخدمات الاجتماعية:

الخدمات الاجتماعية ليست ذات صبغة مالية مباشرة، و بالرغم من كونها أوسع أنواع الخدمات المقدمة من قبل المنظمات لأفرادها العاملين وعائلاتهم، إلا أن بعضها قد لا يغطي بالضرورة جميع العاملين. ان الهدف الأساسي من تقديم هذه الخدمات هو الترفيه ورفع الروح المعنوية للعامل وتنمية مشاعر الانتماء لديه مع المنظمة. واهم الخدمات الشائعة في المنظمات ما يلي:<sup>1</sup>

✓ لخدمات الصحية وخدمات الرعاية الاجتماعية والنفسية؛

✓ النوادي الرياضية؛

✓ النوادي الاجتماعية المخصصة لموظفين وعوائلهم والتي يمكن استخدامها في المناسبات والأعياد؛

✓ الرحلات الترفيهية؛

✓ الإسكان المجاني أو المخفض؛

✓ وجبات الطعام المخفضة في مطعم الشركة؛

✓ المواصلات من وإلى الشركة؛

✓ خدمات الشراء المخفض من منتجات الشركة. أو من سوق خاص أو جمعية تعاونية تقام في مقر المنظمة؛

✓ الخدمات التعليمية المتمثلة في إتاحة الفرصة للموظفين بالالتحاق بالجامعة لاستكمال الدراسة إما في شكل تفرغ كامل

أو تفرغ جزئي، والمساهمة ماديا في تسديد كلفة التعليم؛

✓ الخدمات الخاصة برعاية الأطفال كتوفير دور الحضانة ومراكز لرعاية الأطفال العاملين في المنظمة.

<sup>1</sup> مؤيد السالم، مرجع سابق، ص203

## الفرع الثاني: الحوافز المادية السلبية

تعتمد المؤسسة في عملية تحفيز العاملين على استخدام حوافز ايجابية وأخرى سلبية وهذا نظرا لاختلاف العمال من حيث سلوكياتهم وعقليتهم فمنهم من تؤثر فيه الحوافز الايجابية وتشجعه في أداء العمل بإتقان وإخلاص أما الحوافز السلبية فهي لمعاقبة العامل المهمل لدفعه لأداء عمله بطريقة جيدة<sup>1</sup>.

**أولا : الحوافز المادية السلبية الفردية:** تتعلق بحجم الخطأ المرتكب من طرف الفرد ويمكن تمييز الأنواع التالية:

**1- حوافز سلبية بسيطة :** هي عقوبات ناتجة عن بعض تجاوزات العمال نجد منها ما يلي:

- **الخصم من الأجر :** تسعى المؤسسة من خلال هذا الحافز إلى التأثير في سلوك الفرد من خلال العقاب والردع وذلك عن طريق العمل التأديبي والذي يتمثل في الخصم من الأجر وهو جزء مادي حيث تعمل المؤسسة على وضع قوانين وقواعد تبين التجاوزات والعقاب المصاحب لها؛

- **الحرمان من الأجر :** يمكن للمؤسسة أن تحرم العامل من الأجر لشهر أو لعدة اشهر وهذا حسب درجة الخطأ المرتكب وغالبا ما يلجأ إلى هذا النوع في حالة الأخطاء الجسيمة ؛

- **الحرمان من العلاوات والمكافآت أو تأجيل استحقاقها:** يعتمد هذا الحافز من خلال الحرمان من العلاوات والمكافآت وفق قوانين وقواعد تبين حرمان العامل في حالة وقوعه في أخطاء وتجاوزات معينة كما يمكن أن تكتفي المؤسسة بتأجيل استحقاقها من اجل تحسيس العامل بخطئته مما قد يشعره بكرم وتسامح الإدارة معه .

**2- حوافز سلبية قاسية :** تطبق هذه الحوافز في حالة الجرم أو الخطأ الكبير وذو أضرار واسعة كما حددته قوانين ولوائح

المؤسسة، ويمكن إبرازها في ما يلي:

- **التنزيل :** يمكن تعريف التنزيل على انه العملية التي يتم من خلالها إعادة تخصيص الفرد ليشغل وظيفة ذات اجر ومكانة ومسؤوليات اقل، حيث تلجأ المؤسسة لهذا الحافز في حالة الضرورة القصوى فقط، وهذا لما له من أثار نفسية على العامل؛

- **الاستغناء :** نقصد به عملية إسقاط الفرد من قوائم الأجور لأسباب معينة وقد تستخدم المؤسسة هذه الطريقة كوسيلة للتخلص من الأفراد غير المرغوب في سلوكهم ويمكن أن نميز بين الفصل والاستغناء حيث أن الفصل يكون نهائيا أما الاستغناء فيمكن الاستعانة بالعامل المستغنى عنه مرة أخرى عندما تزول الأسباب سواء للوظيفة نفسها أو لوظائف أخرى اقل .

**الفصل :** تلجأ المؤسسة لفصل العامل بسبب مخالفات و سلوكيات مادية ملموسة غير مرغوب فيها، وهي عملية الاستغناء النهائية، ويعتبر هذا الأسلوب من أصعب الحوافز عند تنفيذه نظرا لان القوانين تحمي العمال من الفصل في اغلب الأحيان لكن إمكانية تنفيذه من طرف المؤسسة يدفع العمال لتجنب الأفعال والسلوكيات .

<sup>1</sup> بشار يزيد الوليد ، مرجع سابق،ص153.

ثانيا : الحوافز المادية السلبية الجماعية : لا يمكن الاعتماد على التقسيم المطبق في حالة الحوافز السلبية الفردية والمتمثل في تقسيمها إلى حوافز سلبية بسيطة وأخرى قاسية، لان في هذا العنصر لا يمكن تطبيق سوى الحوافز السلبية البسيطة لما قد تسببه الحوافز القاسية من رد فعل ونخيم على المؤسسة.

حوافز سلبية جماعية بسيطة : ويمكن تجسيدها في حافز واحد يتمثل قطع المساعدات المالية لجماعات العمل، حيث تعمل المؤسسة على قطع المساعدات التي تقدمها لجماعات العمل في حالة تجاوز هذه الأخيرة للحدود المعمول بها.

## المبحث الثاني: الأداء الوظيفي للموظف.

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية، وحتى تضمن المؤسسات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها، ألا وهي وظيفة تقييم أداء العاملين، وهي وظيفة قديمة قدم التاريخ، تطورت وتبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي، ولهذا سوف نقوم بدراسة هذا المبحث من خلال التطرق لماهية الاداء وكذلك تقييم اداء الافراد في المؤسسة.

### المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي .

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة أخرى.

### الفرع الأول: مفهوم الأداء وعناصره

#### 1. مفهوم الأداء:

هناك عدة تعريف للأداء نذكر منها:

يعتبر مفهوم الأداء: " الأثر الصافي ل جهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام التي تشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".<sup>1</sup>

كما يعبر مفهوم الأداء : عن النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها".<sup>2</sup>

ويعبر الأداء أيضا عن السلوك الذي يمسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب".<sup>3</sup>

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه : القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، ولتتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محددة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دارا لجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 219.

<sup>2</sup> خالد محمد بني حمدان+وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر -، دار البازوري،الأردن، 2009، ص 383

<sup>3</sup> سناء عبد الكريم الحناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي:الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005، ص 36.

<sup>4</sup> أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992، ص 310

كما أشار توماس جلبرت (*Gilbert Thomas*) في هذا الصدد لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج، أو التفتيش، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي انه مخرج أو نتاج أو نتائج، كتحقيق خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك أو الانجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس<sup>1</sup>.

أما التعريف الذي قدمه نيكولاس (*Nickolas*) عن الأداء : أنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك<sup>2</sup>. من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المنظمة، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية، بواسطة التدريب المستمر للعاملين.

ومن بين أهم المؤشرات المرتبطة بالأداء مؤشري الكفاءة والفعالية، حيث تشير الكفاءة إلى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية انجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل والحيازات الموصلة للأهداف . أما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح لمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب.

وحتى يأتي أداء الفرد على الوجه المطلوب من الكفاءة والفعالية يتوجب القيام بما يسمى بدراسة مكونات الأداء ( تحليل الوظيفة)، من خلال التحديد الموضوعي للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها شاغل الوظيفة، إضافة إلى تحديد مسؤوليات الوظيفة وواجبات وأساليب العمل ومعدلات الأداء من حيث الكم والكيف، وحتى الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة<sup>3</sup>.

## 2. عناصر الأداء: هناك ثلاث عناصر أساسية للأداء الوظيفي وهي<sup>4</sup>:

- أ. الموظف : وما يمتلكه من معرفة وقدرت ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
  - ب. الوظيفة : وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.
  - ج. الموقف : وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكلة التنظيمي وبشكل أكثر تحديدا توجد عدة عناصر هامة، تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي :
- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المهارات المهنية والمهرفهاخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
  - نوعية العمل : وتشمل الدقة والنظام والإلتقان والبراعة والتمكن ال في القدرة على التنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من

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

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 26.

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط3، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1985، ص 267.

<sup>4</sup> حسين محمد حراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط 1، دار جليلس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 93.92.

## الأخطاء

- كمية العمل : وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز.
- المثابرة والثوق : ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في موعدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

## الفرع الثاني: محددات الأداء ومعوقاته

### 1. محددات الأداء:

إن الأداء الوظيفي هو "الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات لإدراك الدور الهام للفرد، ولهذا نجد أن محددات الأداء توضح فيما يلي<sup>1</sup>:

- الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية ال تي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
- القدرات: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.
- إدراك الدور(المهمة): ويعني بما الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بلأهميته في أدائه.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتيقان في كل محددات الأداء، بمعنى أن الافراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولاً من وجه نظر الآخرون وبالتالي عملهم لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال.<sup>2</sup>

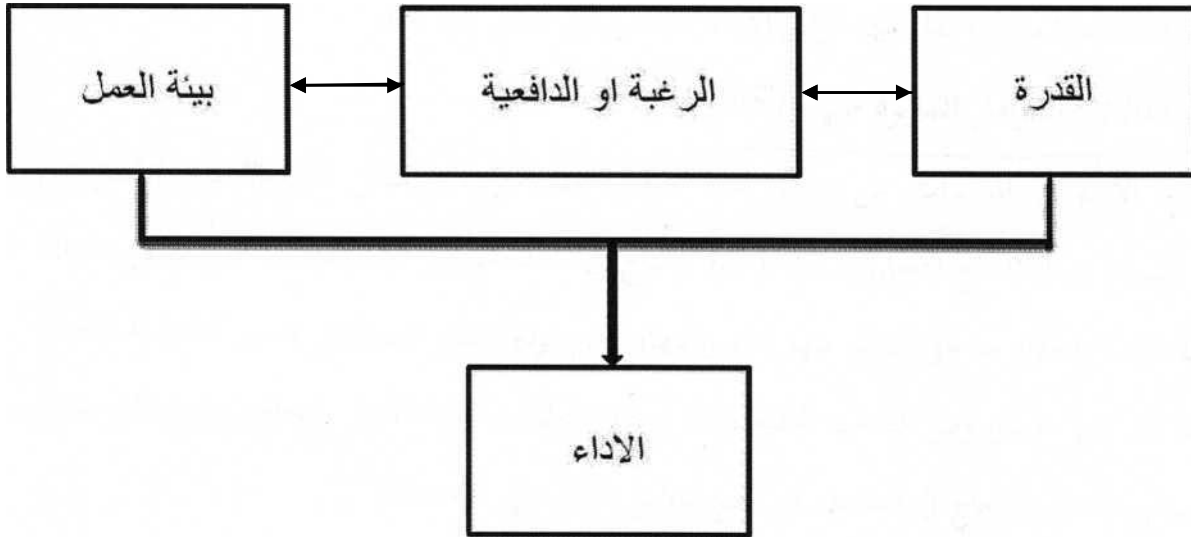
يرى البعض الآخر من الباحثين ان أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي : الرغبة، القنوة وبيئة العمل:<sup>3</sup>

- الرغبة : هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة :
  - ✓ اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها .
  - ✓ المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.
- القدرة : تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة :
  - ✓ المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل
  - ✓ مدى وضوح الدور .

<sup>1</sup> حسن راوية، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية- الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الاسكندرية ، مصر ، 2001 ص 210 .  
<sup>2</sup> بختة هدار ، دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص:تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012 ، ص26.  
<sup>3</sup> أحمد سد مصطفى(ب)، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة -الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 14.

- ✓ المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهلة استخدام المعرفة.
- بيئة العمل : تمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهي زات والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

الشكل رقم (01): محددات الأداء



المصدر : احمد السيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة- الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 147

## 2. معوقات الأداء :

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل ومن أهمها : الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط التهوية، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، إلا أن هذه العوامل والتي يطلق عليها العوامل الخارجية ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته، ولكنها تتفاعل بشكل كبير مع العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، بالإضافة إلى ظروف العمل الاجتماعية.<sup>1</sup> ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة والاتجاه، فعلى سبيل المثال : أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، كما أن السياسات الغير واضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يتسبب في التوجيه الخاطئ للجهود، إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فانه من اكبر وأهم مسؤوليات الإدارة نجد ؟

- توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين.

- توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد .

## الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء

يظهر الأداء في المنظمات من خلال عدة جوانب منها: حركية الوسائل المالية، التنسيق الأمثل بين العوامل، النجاح في الاندماج التجاري، بقاء وحدة الإنتاج في المنافسة، إبراز الإبداعات ، فهو يضمن القيادة الفعالة للمنظمة واحترام ما هو

<sup>1</sup> مجدي احمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 187 .

<sup>2</sup> د حسن راوية، مرجع سبق ذكره، ص 216 .

منتظر منها تجاه زبائنها، لكن توفير نظام اقتصادي يضمن للمنظمة الفعالية والكفاءة، قد يبدو عسيرا ومن الصعب تحقيقه، لذا توجيه المنظمات وقيادتها إلى النجاح بوضع إطار يشرح بعض أسباب الفشل والنجاح في المنظمة .  
ومن أهم العوامل المؤثرة على الأداء نجد<sup>1</sup>:

**1. الأداء وصاحب العمل:** تنشأ المنظمات وتنمو في وسط مليء بالعوامل المؤثرة وقد يكون أهم عامل هو العنصر البشري فهو العنصر الحاكم في المنظمة وتحقيقه للنجاح يكون من خلال استخدامه للعناصر الأخرى ، حيث يشير مفهوم "صاحب العمل" إلى محيط ثقافي معين مرتبط بنظام للقيمة ومستنبط من التشكيلة الاجتماعية-الاقتصادية، وممثل رجل الأعمال العمود الفقري للمنظمة وللإقتصاد ككل، حيث اهتم الكثير من الباحثين بتحديد الخصائص الأساسية لهذا الرجل، عموما لا توجد خصائص عامة، لكن قد يهتمك رجال الأعمال الناجحين في بعض الصفات الأساسية تتمثل في: التمييز في رقم أعمالهم، المبادرة الشخصية، الفهم الواضح للبيئة التي تعمل فيها المنظمة والنضج والكفاءة.

**2. الأداء وتدخل الدولة:** يعود مشكل الأداء كذلك إلى تبعية المنظمات للدولة، حيث تتبنى هذه الأخيرة سياسة دعم ومساندة المنظمات وتهتم بحظوظها في المنافسة والمردودية وخاصة الاستمرارية داخل المحيط التنافسي الحالي ، قد يكون الهدف من وراء هذه التبعية اجتماعيا محضا لدعم الخدمات الضرورية وتوفيرها لمستهلك. لكن نتيجة لهذا الجأ الملاحظون الى اقتراح خصوصية المنظمات العمومية باعتبارها الحل الوحيد لتحسين الأداء، ولا يمكن التسليم بان الخصوصية هي الحل الوحيد لأنها لا تضمن النجاح 100 % كما ان المؤسسة العمومية ليست مرادفا للعجز، حيث في كلتا الحالتين هناك نجاح وفشل.

**3. الأداء والمؤسسات المالية:** جميع التحليلات في هذا المجال تبرز أن الصعوبات المقيدة هو عدم قدرة البنوك على التحديد الصحيح للخطر (*Le risque*) ولأداء المنظمات، وهذا راجع إلى منهجية التحليل المالي لأنها مستخلصة من تطبيقات واستعمالات أنجزت في الدول المتقدمة ولقيت نجاحا في حين أن نفس هذه التحولات كانت نتائجها محدودة جدا في الدول النامية.

إن النظام البنكي في الدول النامية بعيد عن الحاجات الحقيقية المطلوبة في السوق مما يبعدة على أن يكون عامل لأداء المنظمة، وبسبب الأهمية البالغة التي يحتلها النظام البنكي في التنمية الاقتصادية يجب أن يأخذ بعين مدركة للواقع عن طريق تشجيع التوفير في الأوساط الشعبية بوضع صناديق لإيداع الأموال في متناول الجميع والعمل على تحفيز ديمقراطية الاقتراض. لذا يجب محاولة جمع العوامل المتسببة في ذلك وإظهار قدرات الإبداع المالي، وسرعة دوران النقود الائتمانية والفعالية التنظيمية، كلها محددات أساسية للأداء، وتعاني الأنظمة البنكية من مشكلتين :

- عرض منتجات وخدمات غير ملائمة.

- تسيير بنكي قليل الكفاءة.

لذا تتطلب أن يكون عرض القروض مرتكز على تحليل صارم للخطر، وبالتالي يمكن القول أن احد العوامل التي

<sup>1</sup> بلهقدم مصطفى+بوشعور راضية، تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية ، ملتقى المنظومة المعرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي - واقع وتحديات - بالإشراف العلمي لمخير العولة واقتصاديات شمال إفريقيا يومي 13 و14 ديسمبر 2014، ص ص 79، 82.

تسبب انخفاض الأداء للمنظمات هو ضعف العلاقة بين البنك والمحيط الاقتصادي.

**4. الأداء والشركة :** إن إنشاء منظمات بين مسيرين وطنيين وآخرين أجنب بدون شك هو مصدر لانطلاقة جديدة للمنظمة سواء كانت عمومية أو خاصة، حيث يساعد هذا العمل من جهة على توجيه تصرف الدولة نحو العقلانية ومن جهة أخرى إلى دعم المبادرات الخاصة المحلية.

### المطلب الثاني: تقييم أداء الأفراد في المؤسسة

إن تحديد مفهوم الأداء من خلال التركيز على مكوناته قد يفقد أهميته إذا كان لا يهدف أساساً إلى معرفة كيفية تقييمه، ومن هنا فإن هدفنا من هذا البحث هو إلقاء الضوء على المقصود بتقييم الأداء، أهميته، أهدافه، معايير تقييمه، مؤشرات قياسه وكذا خطوات تقييمه.

### الفرع الأول : تعريف تقييم الأداء، أهميته وأهدافه

يعد تقييم الأداء من مهام المورد البشري وهذا الأخير يعتبر مصدر الأداء في المنظمة، وأفضل المنظمات وإنجاحها هي التي تضع منه ج لإدارة العاملين على كل المستويات والمحافظة عليه، لذا سنحاول في هذا المطلب إعطاء تعاريف لتقييم أداء المورد البشري وتحديد أهميته.

#### 1. تعريف تقييم الأداء :

توجد عدة مترادفات لمفهوم تقييم الأداء، ولكنها تؤدي إلى نفس المعنى، فقد جاء في اللغة أن تقييم الأداء أعم من تقويم الأداء لأن التقييم أعم من التقويم ، فالرجوع إلى أصل كلمة التقدم لغة نجد أنها تعني "قوم الشيء وأقامه فقام واستقام وتقوم" فالقوم يوضح ما في العمل من نقص يستكمل وكذلك للفرقة بينه وبين إعطاء قيمة للشيء، حيث يقال قوم بمعنى ثمن أو أزال العوج فجعله مستقيماً، فالتقويم هو استكمال النقص الموجود في الشيء.

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء، فقد سمي تارة بتقييم الأداء، كما سمي بقياس الكفاءة وآخرون سموه بتقييم الكفاءة، إلا أننا نرى أن خير تسمية لها هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها<sup>2</sup> فهي عملية مخططة ومستندة إلى قواعد وأساليب محددة بشكل موضوعي وواقعي ، كما أنها عملية إيجابية لا تسعى إلى كشف العيوب والأخطاء بهدف إيقاع العقوبات على المقصرين من الموظفين، وهي عملية حركية ومستمرة وإن كانت نتائجها النهائية لا تظهر في التو واللحظة.<sup>3</sup>

ويمكن تعريف تقييم الأداء على انه عملية تقدير أداء كل من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى الأداء، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا، أو في أية مجالات هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المستندة للفرد أو جهوده أو سلوكه.<sup>4</sup>

كما يعرف بأنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل عادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما ينتجون ويعملون،

<sup>1</sup> الهيتي عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص198.

<sup>2</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص ص557، 558.

<sup>3</sup> نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية -، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص552.

<sup>4</sup> سعاد نانف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص454.

وذلك استنادا إلى عناصر ومعدات تتم على أساسها مقارنة أداؤهم بها، لتحديد مستوى كفاءتهم في مناصب عملهم! كما يعرف أيضا بأنه الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية، لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور، الحوافز، الترقيات، النقل، الجزاءات والتكوين وهو العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفعالية الفرد الأدائية وفقا لمعايير محددة سلفا، واتخاذ القرارات المناسبة.<sup>2</sup>

كما يعرف كذلك عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والبيانات التي يمارسها في موقع معين، وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا.<sup>3</sup>

ويعرفه آخرون بأنه عملية دورية منتظمة يقوم بممارستها المدير من خلال جمع المعلومات عن الانجازات الفعلية للعاملين معه خلال مدة زمنية معينة، ومقارنتها بمعدلات الأداء القياسية المعدة سلفا، وهي فعالية تتطلب من المدير استخدام مهارات مختلفة لتطوير أداء الأفراد العاملين معه.<sup>4</sup>

وعلى الرغم من كثرة التعريفات الخاصة بتقييم أداء المراد البشري، إلا أنها تلتقي في نقطة واحدة وهي قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة لبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها.<sup>5</sup>

وقد ينصرف تعريف تقييم الأداء إلى أنه نظام يتم من خلاله تحديد كفاءة العاملين وسلوكهم ومدى نجحتهم في تحقيق الأهداف الموضوعه لهم وبذلك يتضح أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وتوسع إلى كشف نقاط القوة والضعف في أداء المورد البشري، كما أنها تشمل تقييم كل من أداء العاملين وسلوكهم أثناء أداء أعمالهم.<sup>6</sup>

ومن خلال كل التعاريف السابقة يمكن القول أن تقييم أداء العاملين هو العملية التي يستخدمها المستخدم لتحديد فيما إذا كان الموظف يقوم بأداء عمله على النحو المطلوب أو الشكل المرغوب فيه ومحاوله تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية، فكرية أو سلوكية.

ومن هنا نستخلص أن المنظمات تبدي أهمية بالغة لعملية تقييم أداء العاملين، إذ أن التقييم من شأنه أن يلحق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بانجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل والبناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:<sup>7</sup>

- معرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه وتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته وذلك بالاتفاق مع قائده .
- تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة تمهيدا لترقيتهم وترفيحهم إلى مراكز وظيفية أعلى .
- تحسين أداء الوظيفة وتطوير وتحديد مختلف المكافآت والعلوات الدورية والكشف عن الاحتياجات التدريبية .
- التأكد من المعاملة العادلة لجمع الموظفين، وأن المستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقف

<sup>1</sup> مهدي حسين زويلف، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي، الاردن، 1985، ص 256.

<sup>2</sup> حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2005، ص 270

<sup>3</sup> محمد الصيرفي(ج)4 إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 208

<sup>4</sup> ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الامة للطباعة والرجمة، الأردن، 2007، ص 160

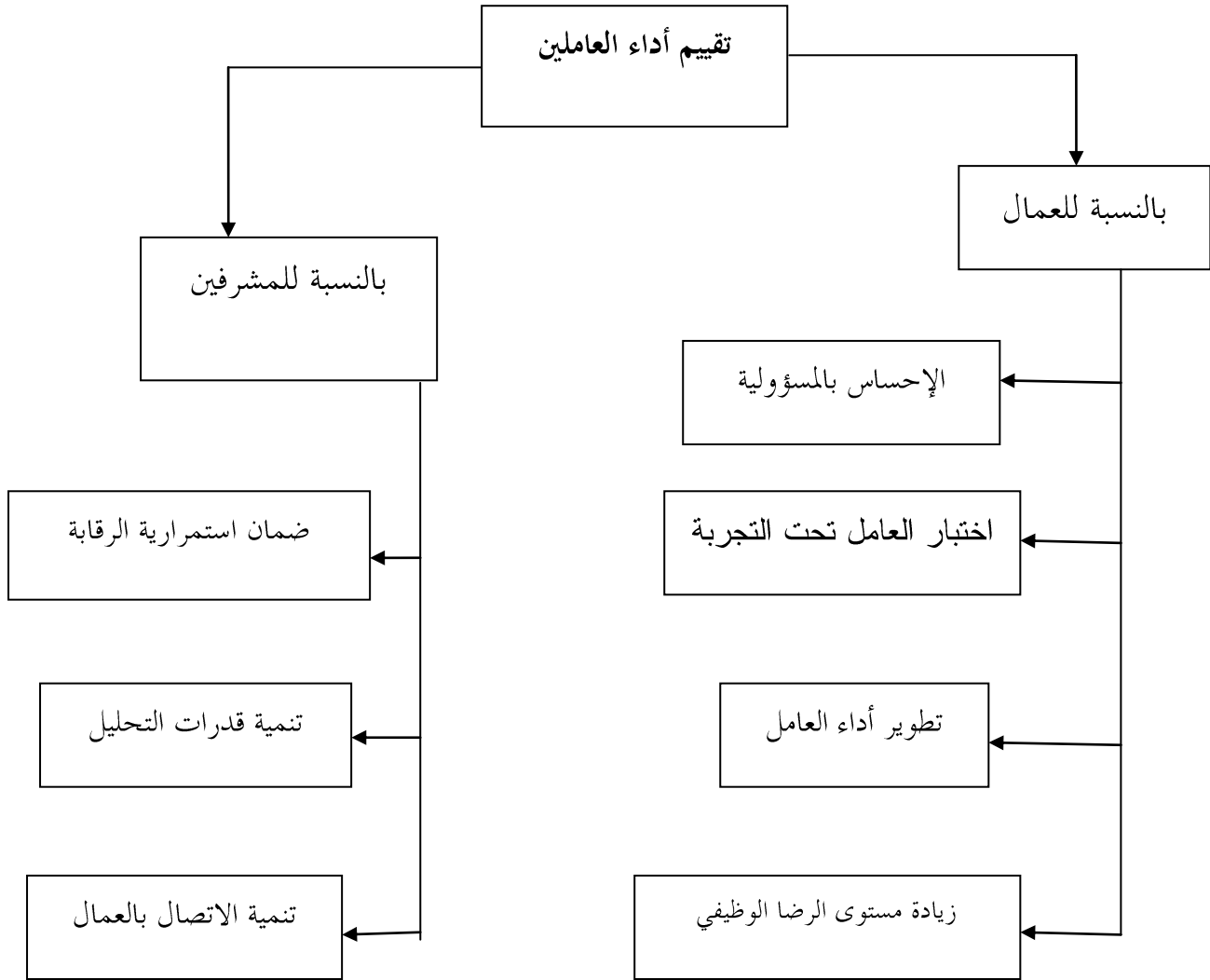
<sup>5</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 145

<sup>6</sup> محمد عبد العليم صابر+خالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية - مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010، ص 204

<sup>7</sup> نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة ، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الجزائر الجزائر، 2006، ص 27.

- المنظمة في حالة ظلم أحد الموظفين حول القرارات التي تمس ترقبته أو تعويضه أو إنهاء خدمته .
- مدخل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد، وتوفير الوسائل(التي تساعد المديرين) في تطوير وتوجيه أداء الأفراد والتخطيط المستقبلي للعمل وتنمية المهارات والقدرات والعلاقات بين مختلف مستويات اتخاذ القرار من ناحية، والعاملين من ناحية أخرى.
- معزز لأداء الأفراد ودافع لهم لمزيد من العمل للإنتاج بما يوفره من تغذية راجعة عن مدى التقدم الذي يتم إحرازه في اتجاه تحقيق الأهداف المنشودة ، والشكل التالي يوضح أهمية أداء العاملين :

الشكل رقم (02) : أهمية أداء المورد البشري



المصدر: نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 4 الجزائر، 2006، ص 29 .

## 2. أهمية تقييم أداء الموظفين :

يخلق تقييم أداء الموظفين الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد

الموظفين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل، وتحلّي أهمية تقييم الأداء من خلال ما يلي<sup>1</sup>

أ- **تخطيط الموارد البشرية** : إن فعالية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل كبير في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقياس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للمواد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يسمح بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدءا باستقطاب الموارد البشرية الكفؤة واختيارها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية تقييم أداء الأفراد الموظفين.

ب- **تحسين الأداء وتطويره**: إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، وتساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد والموظفين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد الموظفين ويدعو الكل على استثمار جوانب القوة في مسار الوظيفي وتطويره بشكل أفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سراء على الصعيد المهني (التخصص) أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤثر على الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يجب تطويرها وتحسينها، مما ينعكس إيجابيا على مستوى الأداء العام للموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة.

ج- **تحديد الاحتياجات التدريبية** : مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء الموظفين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء الموظفين في المؤسسة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدتها لا يتم عشوائيا وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء الموظفين في المؤسسة.

د- **وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت** : نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء الموظفين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم.

وهذا ما يعزز لدى الموظف عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، أو أن وضع السياسات العادلة للحوافز والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمؤسسة ويشعر الفرد الموظف بأن الإدارة تعترف بفضل الموظفين في قيامهم بالإنجاز السليم وعدالتهم بتقييم وإعطاء كل ذي حق حقه وفقا للأداء في معايير الحوافز والمكافآت، أما الأفراد ذوي الكفاءات المتدنية قد تؤخذ بشأنهم بعض الإجراءات كحرمانهم من العلاوات الدورية، وقد تلجأ الإدارة لفرض بعض العقوبات التأديبية وغيرها.

ومن هنا يتضح أن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في الحوافز والمكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعة وفلسفة المؤسسة بشأن الثواب والعقاب وأسس استخدامه.

<sup>1</sup> خفير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار الميرة، عمان، الاردن، 2007، ص152

هـ- استخدام عمليات النقل والترقية : إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد الموظفين لديها من حيث المهام والقدرات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية وتمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم في الأداء. وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمؤسسة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن الموظفين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

و- معرفة معوقات ومشاكل العمل : يساهم تقييم أداء الموظفين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكان القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمؤسسة تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق إنجاز الموظفين بفاعلية وكفاءة عالية.

### 3. أهداف تقييم الأداء:

ومن هنا يمكن القول أن برنامج تقييم أداء العاملين يقوم بتحقيق هدفين هما :

- هدف إداري : وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء.
  - هدف تطوري : وذلك عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب على نقاط الضعف، بالإضافة إلى زيادة تعني العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.
- في الواقع معظم المؤسسات تدعي أن برنامج التقييم لديها قد وضع لتحقيق هذين الهدفين معا، لكن في الحقيقة أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى وعموما فإن تقييم أداء العاملين يهدف إلى ما يلي<sup>1</sup>:
- العدالة والدقة في المكافآت.
  - تحديد الأفراد الممكن ترقيةهم.
  - توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين.
  - تحديد الاحتياجات التدريبية.
  - المساعدة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.
  - تحديد الأهداف الخاصة بالأداء.
  - تقييم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات أدائهم.
  - المساعدة في التخطيط للمسار الوظيفي.
  - المساعدة في تخطيط القوة البشرية.
  - تحديد نقاط الضعف في أداء العاملين ومدى حاجتهم إلى التدريب مثلا وفي أي المجالات تحديدا، وفترة التدريب وكذلك الجهة التي تقوم بعملية التدريب داخل المؤسسة أو خارجها .
  - تحديد إلى أي مدى تناسب الوظيفة التي يشغلها الفرد حاليا مع إمكانياته ومدى إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى.

<sup>1</sup> نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 164 .

- تحديد الأفراد الذين يستطيعون تنفيذ مهام معينة التي المؤسسة في حاجة إليها مستقبلا (مثل النقل إلى فروع بالخارج أو إرسالهم لفتح أسواق تصدير أو التعاقد).
- تحديد مدى إمكانية ترقية الأفراد إلى درجة وظيفية أعلى في حالة كفاءة الأداء والسلوك معا .
- وضع العامل نفسه أمام تقييم رؤسائه قد يبعده على بيان نقاط الضعف وأهمية بذل المزيد من الجهد أو التغير للسلوك الأفضل .
- ربط السلوك بالملك فقلت يحفز العاملين على بذل المزيد من الجهد للحصول على تلك المكافآت أو الحوافز... الخ
- ومن البديهي أن تحديد الأهداف يعتبر من الأمور الهامة، ولقد أثبتت الكثير من الدراسات أن أسباب فشل الكثير من أنظمة تقييم الأداء يرجع لعدم تحديد أهدافها مسبقا أو عدم الدقة والوضوح .

### الفرع الثاني: معايير تقييم الأداء ومؤشرات قياسه

هناك عدة أساليب ومؤشرات لقياس الأداء في المنظمة ، فقد استخدمت عدة معايير للتقييم وستتطرق لكل من معايير تقييم الأداء ومؤشرات قياسه من خلال هذا المطلب .

#### 1. معايير تقييم الأداء:

يقصد بالمعايير تلك المقاييس التي يتم مقارنة الأداء الفعلي أو الأنشطة أو نتائج معينة معها حيث تمثل هذه المعايير ما يجب أن يكون عليه الأداء، حيث أن هناك تصنيفات عديدة أهمها ذلك الذي يقسم المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء إلى معايير مالية ومعايير غير مالية وهي كالتالي:

أ. **معايير مالية :** وهنا يتم تقييم الأداء بناء على معايير مالية محددة مسبقا من قبل المنظمة، وأن هذه المعايير المالية كمية

وموضوعية وحقيقية ويتم الحصول عليها من خلال الأداء المالي الحقيقي في سجلات المنظمة الرسمية والتي تحققت على أرض الواقع ومن المعايير المالية ما يلي:

- معدل العائد على الاستثمار في المنظمة .
- حجم المبيعات .
- الحصة السوقية مقارنة مع اقرب المنافسين للمنظمة.
- الأرباح المحققة في المنظمة .
- معدل نمو المبيعات الإجمالية.

ب- **معايير غير مالية :** هي مجموعة من المعايير غير الكمية يتم استخدامها لتقييم الأداء وهنا لا توجد أرقام أو كميات لمعرفة الأداء سواء كان ناجحا أم لا، ولكن هناك وسائل أخرى يتم من خلالها تقييم الأداء مثل الاستبيان لمعرفة رضا وآراء العملاء وتجدر الإشارة إلى أن المعايير الغير مالية هي نوعية وغير موضوعية يستخدم فيها الحكم الشخصي والخبرة للحكم على الأداء .

<sup>1</sup> رحمة بن براهيم، دور رأس المال البشري في تحيين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة - دراسة حالة مجموعة من وكالات التأمين بباتنة - مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بنكرو، الجزائر، 2013، ص ص53، 54

إن هذه المعايير غير الملموسة تستخدم في غالب الأحيان من أجل تقييم الأداء في المجالات غير المرئية التي تعجز في غالب الأحيان المؤشرات أو المعايير المالية إبرازها وبيائها وهذه المعايير تعتبر مهمة لأنها قد تكشف عوامل عديدة ومن المعايير غير المالية ما يلي:

- تقييم الأداء من حيث قدراته على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .
- تقييم الأداء على رضا العملاء وسرعة الاستجابة لشكاويهم .
- تقييم الأداء من حيث مستوى رضا العاملين .
- تقييم الأداء من حيث القدرة على الحفاظ على الموقع التنافسي للمنظمة بين المنافسين وتحسين هذا الموقع .
- تقييم الأداء من حيث نسبة الماهرين في المنظمة.
- تقييم الأداء من حيث مستوى رضا العاملين.
- تقييم الأداء من حيث المستوي التكنولوجي ومعالجة المعلومات.
- تقييم الأداء من حيث قدرة المنظمة على التعلم التنظيمي.
- تقييم الأداء من حيث القدرة على زيادة تطوير المنتجات سرعة الوقت المستغرق في تقديمها وبالتالي على التطوير المستمر

## 2. مؤشرات قياس الأداء :

أ. مفهوم قياس الأداء : يمكن تعريف قياس الأداء " *Measurement Performance* " على أنه :

"عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر <sup>1</sup> هنا يربط قياس أداء المنظمة بالأنشطة التي تحقق عائد للمنظمة، لهذا يجب أن تهتم بقياس الأداء بأمر ثلاثة هامة هي:

- **الإنتاجية :** التي تتبع أداء المنظمة في الانتفاع بمواردها لخلق القيمة حيث تتطلب البيئة التنافسية التركيز على الاستخدام الكفء لمدخلات موارد المنظمة مع خلق قيمة مضافة جديدة لمخرجاتها.
  - **الجودة الشاملة :** وتتم باهتمام المنظمة بالتحسين المستمر لأعمالها لتقابل المتطلبات المتغيرة للعملاء.
  - **التنافسية :** تعني مقدرة المنظمة على الاستمرار في الاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها ومساهمتها في الأجل الطويل.
- ب. **مؤشرات قياس الأداء :** إن نجاح مهمة تقييم الأداء متوقفة على دقة وملائمة المؤشرات وعلى مدى قابليتها على القياس لتؤدي الغرض المطلوب. وعليه سنتعرف على نوعين من مؤشرات قياس الأداء التي تتمثل في:
- **مؤشرات القياس التقليدية :** هي مؤشرات يمكن تقسيمها إلى خمسة مجموعات رئيسية هي<sup>2</sup>
  - **مؤشرات الإنتاج :** وتشمل مؤشرات تحقيق الخطط الإنتاجية، تطور الإنتاج، استغلال الطاقة الإنتاجية والقيمة المضافة.
  - **مؤشرات الإنتاجية :** وتشمل إنتاجية العمل وإنتاجية رأس المال وإنتاجية الأجر وإنتاجية المواد الخام.

<sup>1</sup> ام العز حمودي، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك بالجزوب ( ورقلة) - مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر 2012، ص 16 .  
<sup>2</sup> عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة كوندور ( برج بوعريبيج) - رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بيوكرة، الجزائر، 2013، ص 66 .

- **مؤشرات المالية** : وتشمل مؤشرات الربحية، عائد الاستثمار، إضافة إلى مؤشرات تتعلق بالوضع المالي منها النسبة الحارية (بين الأصول والخصوم) ومعدل دوران الأصول، ونسبة الديون إلى صافي الملكية... الخ.
- **مؤشرات البيع** : وتشمل مؤشرات تطور المبيعات والصادرات.. الخ.
- **مؤشرات أخرى مختلفة** : مثل درجة التصنيع، مستوى التكنولوجيا ودرجة الاعتماد على الخارج في توفير مستلزمات الإنتاج... الخ.
- **مؤشرات قياس الأداء الحديثة**: يركز قياس الأداء التقليدي على النتائج المالية البحتة، مما أدى تزايد الاهتمام إلى ضرورة الاتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس التقليدية!<sup>1</sup>  
وهناك من الباحثين مثل (*Norton et Kaplan*) يرون ضرورة احتواء تقييم الأداء في المنظمة على الصنفين معا (المؤشرات المالية وغير المالية)، لأن المسيرين بحاجة إلى وجود عرض متوازن لهذه المؤشرات حتى تكون لهم رؤية متعددة الأبعاد، لذا كان من الضروري استحداث مقاييس جديدة تعنى بمجالات مختلفة كأجال التسليم، إطلاق منتجات جديدة أو خدمات جديدة، رضا المساهمين، العملاء والعمال... الخ. وقد تم بلورة هاته المجالات إلى جانب المقاييس المالية في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم بطاقة الأداء المتوازن.
- **نموذج بطاقة الأداء المتوازن** : يعتبر من أهم النماذج المقدمة لقياس الأداء والأكثر شيوعا أو استخداما لذلك، حيث تسمح البطاقة بتقييم أداء المنظمة بشكل شامل ومتوازن وتعمل على تفادي أوجه القصور في أدوات التقييم التقليدية، مما جعلها تتميز عن غيرها من الأنظمة<sup>2</sup>. فمن التعريفات التي تعرضت لبطاقة الأداء المتوازن هي بأنها : نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة<sup>3</sup>.  
إن المبدأ الأساسي الذي انطلقت منه كل التعريفات التي تناولها الباحثين في تعريفاتهم لبطاقة الأداء المتوازن هي أن مقياس الأداء المتوازن يعتبر نظاما شاملا لقياس الأداء يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف ثم إلى مقاييس ثم إلى قيم مستهدفة وخطوات إجرائية واضحة<sup>4</sup>.  
ولبطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور هي<sup>5</sup>:
- **البعد المالي**: ما يحتويه من مؤشرات مالية تقيس الأداء المالي للمنظمة (المساهمين)
- **بعد العمليات الداخلية**: يركز على مدى جودة الإدارة في إدارة وإجراء عملياتها الداخلية من إنتاج وتسيير .
- **بعد العملاء**: يركز على العملاء وقياس مستوى رضاهم .

<sup>1</sup> عمر تيممغدين مرجع سبق ذكره، ص 73 .

<sup>2</sup> كوثر بوعابة، دور الموازنة التقديرية في تح سين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر (وحدة ورقلة)، م ذكره ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص 32

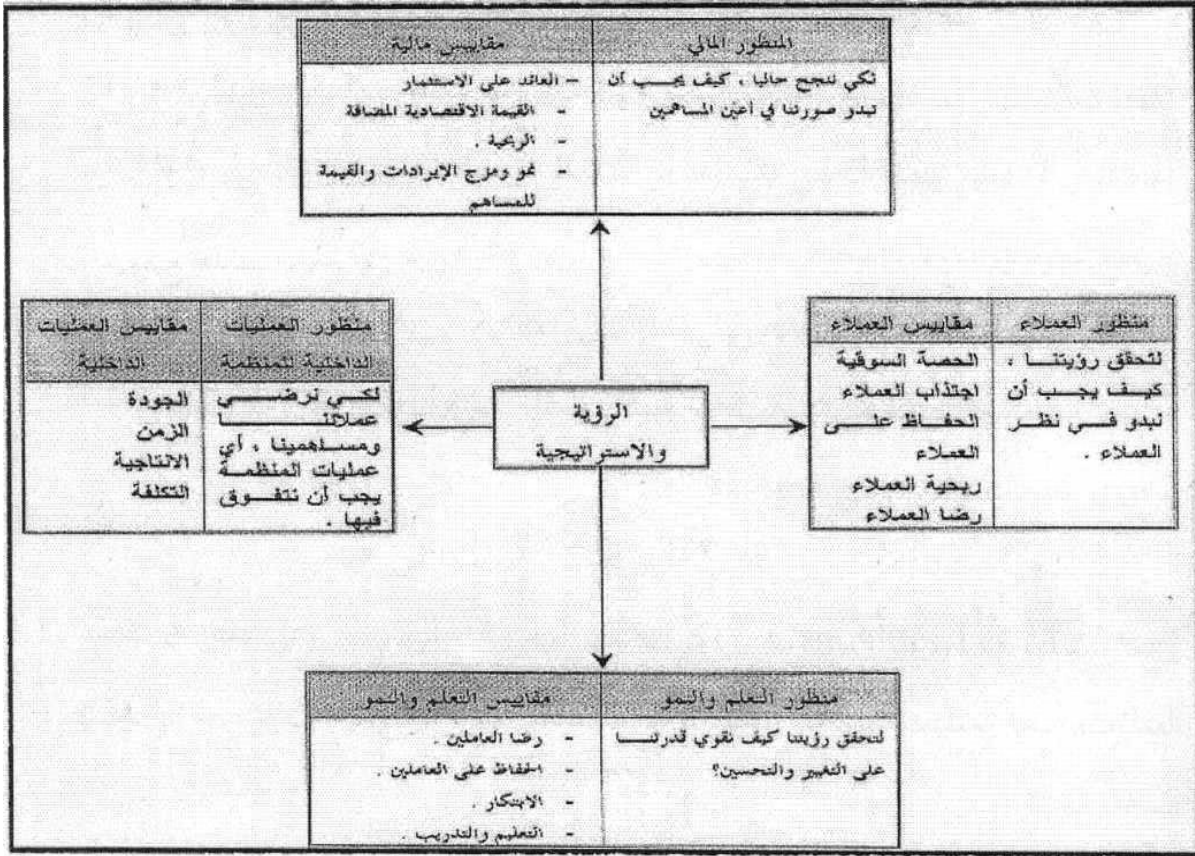
<sup>3</sup> علي بن معيد القرني ، قياس الأداء المتوازن : المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، موقع الم نكدى العربي لإدارة الموارد البشرية، (2019/04/22)،

<sup>4</sup> عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2012، ص 35.

<sup>5</sup> صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. كآداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائر يّ - دراسة حالة بعض المؤسسات - ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012، ص 17.

- بعد النمو والتعلم : هذا البعد خاص بمدى تعلم المنظمة ومواردها البشرية ومدى إبداعهم من أجل إرضاء العملاء .

شكل رقم(03) : نموذج بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: يوسف بومدين، بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة، المنتدى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة- دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-، جامعة البليدة؛ 2011، ص 12 .

■ **لوحة القيادة** : تعتبر لوحة القيادة من بين الطرق الحديثة لقياس الأداء، تنطلق فكرتها من وضعية المنظمة، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الأجل المحددة، ومحاولة التحكم فيها من أجل تحيين الوضعية العامة. وتوجد عدة تعريفات للوحة القيادة منها أنها "عبارة عن وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية المناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه، إذ نستنتج من هذا التعريف أن لوحة القيادة تضمن مجموعة من المؤشرات المتكاملة التي تسمح للمسؤولين بمعرفة درجة تقدم العمليات ومعرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الانحرافات بمقارنة الأهداف الفعلية بالأهداف المعيارية، وإجراء التصحيحات المناسبة.

فلكل منظمة لوحة قيادة خاصة بما تتغير بتغير الغاية والأهداف، ومن ثم تتغير المؤشرات المكونة للوحة القيادة تبعاً لذلك، كما تتمحور لوحة القيادة للمسير صورة حول أوضاع المنظمة باعتبارها وسيلة تساعد على اتخاذ القرار، وتستطيع المنظمة أن تجني عدة فوائد من تبنيها للوحة القيادة كمقياس لأدائها، من أهمها:<sup>1</sup>

- منح المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين .

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد9، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010، ص224.

- تمكين مختلف المسؤولين من المعلومات وليس فقط المديرية العامة .
- توفير المعلومات لكل شخص التي هو بحاجة إليها في المنظمة لقيادة أداء الوحدة التي يرأسها، مع ضمان توافق في المعلومات المقدمة لجمع الوحدات.

وقد أضاف باحثون آخرون سبعة مقاييس أخرى للأداء تعرف بالمقاييس الأساسية " *Mesures Centralisés* " " يمكن تطبيقها لقياس أداء المنظمات ، وهي تتمثل في: تسليم العمليات، صحة العمليات المتنبأ بها، تخفيض الأجال، الجودة، احترام . البرامج، إدخال منتجات جديدة في الساعة، السرعة.

### الفرع الثالث : خطوات تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء عملية معقدة كما عرفنا، تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، ولذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشيرين ومؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي تحقق تقييم الأداء أهدافه.

وقد اختلف الباحثون في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية تقييم الأداء فبعضهم توسع في تلك الخطوات وبعضهم ضيق منها. فمثلاً حدد " *Latham Gary & Wexley.N Kenneth* " الخطوات التالية لعملية تقييم الأداء:<sup>1</sup>

- استعراض المتطلبات القانونية.
  - إجراء تحليل الوظائف.
  - تطوير أداء التقييم.
  - اختيار الملاحظين (المقيمين).
  - تدريب الملاحظين.
  - قياس الأداء.
  - تزويد الموظفين بنتائج التقييم.
  - وضع أهداف التقييم في وضوح النتائج.
  - منح الثناء أو الجزاء نتيجة تقييم الأداء.
- وتمثل الخطوات في الشكل التالي:

<sup>1</sup> عبد البارى ابراهيم درة، زبير نعيم الصباغ، ادارة الموارد البشرية (مبنى نظمي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 261

شكل رقم (04) خطوات تقييم الأداء



المصدر : عبد الباري ابراهيم درة، زبير نعيم الصباغ، ادارة الموارد البشرية (منحى نظمي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2000 ، ص263

## خلاصة

يلعب أداء الأفراد دورا هاما في التأثير على أداء المؤسسة فالتصرفات والأنشطة التي يقوم بها الفرد في المؤسسة من انتظامه في العمل واتصاله بأخرين وانفعالاته ورضاه عن العمل وقيامه بأداء مهامه تعتبر حجر الأساس والنواة الأولى لما تحققه من أداء وحتى نعرف مدى قدرة الأفراد مهاراتهم نقوم بتقييم وتحسين أداءهم بعدة طرق وخطوات وآليات مساعدة لتحسين أداء الأفراد. بمعنى أن الحوافز المادية تؤثر على أداء الموظف مما يؤدي إلى تحقيق ورفع مستوى أدائهم ، بمعنى أن علاقة الأداء بالحوافز علاقة متداخلة وإيجابية فيما بينها حيث أن نظام الحوافز الجيد يؤدي إلى تحقيق مستوى أداء جيد وإيجابي للمؤسسة والأداء يحفز المؤسسة أكثر فأكثر للاهتمام بنظام الحوافز وزيادة تحسنه من أجل رفع مستوى الأداء ومواكبة التغيرات التي تحدث على مستوى حاجات العاملين، وأن أغلب المؤسسات لديها خطوات وآليات وسياسات تحفيزية مما تسهم في تحسين وارتقاء مستوى أداء العامل، ومن ثم تحسن أداء المؤسسة .



الفصل الثاني :  
الدراسة التطبيقية

تمهيد:

سوف نقوم في هذا الفصل التطبيقي بالإجابة على الاشكالية من خلال الدراسة الميدانية على عينة من موظفي مديرية التجارة بالمسيلة .

حيث تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث وكانت كالتالي:

- مفهوم عام لمديرية التجارة ومراحل تطورها.

- الاطار المنهجي للدراسة

- عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

## المبحث الأول : التعريف بمديرية التجارة بالمسيلة ومراحل تطورها

تعتبر مديرية التجارة وسيلة من وسائل سياسة الحكومة التي ترمي إلى تنمية الاقتصادية بصفة عامة وتنمية القطاع التجاري بصفة خاصة، وستتطرق من خلال هذا المبحث إلى نشأته والتعريف به، إضافة إلى إبراز مهام المديرية والهيكل التنظيمي.

### المطلب الأول: التعريف بمديرية التجارة - المسيلة -

تعتبر مديرية التجارة إدارة عمومية ذات طابع محلي تابعة وطنيا ووظيفيا لوزارة التجارة وتسمى بالمصالح الخارجية، أصبحت تسمى بالمديرية الولائية التجارية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 409/03 المؤرخ في 05 نوفمبر 2003 ، بدأ مهامها في التسعينيات ووظم حاليا حوالي 130 عاملا من بينهم 80 جامعيا.

### الفرع الأول : مراحل تطور مديرية التجارة.

في هذه الأسطر سنتكلم على مراحل تطور المراقبة منذ عهد الاستعمار، أي انحصرت مهامها على مراقبة المحاصيل الزراعية الموجهة على أوروبا والتي كانت تطبق عليها القوانين الخاصة بالغش وتديس لسنة 1905 وسنة 1919 المتعلق بحماية البضائع وكذا القانون المعاقب على العلامات الخاطئة الصادرة سنة 1930.

وبعد الاستقلال أنشأت مصلحة على مستوى وزارة الفلاحة تقوم بمراقبة الجودة وقمع الغش للموارد الفلاحية النباتية والحيوانية وهذا طبقا للأحكام والقوانين الصادرة سنة 1966 والمتضمنة للقانون الجبائي والقانون المتعلق بالعلامة التجارية، بالإضافة إلى الأمر المتضمن مراقبة الأسعار وتكوينها والتصريح من قبل المنتجين والبائعين، وكان في ذلك الوقت الحرص بصفة عامة على حماية الاقتصاد الوطني والمستهلك مع مراعاة حقوقه وسلامته وكذا تماشيا والتطورات الاقتصادية والاجتماعية وسياسية لاسيما منها التفتح على العالم بتحرير السوق ورفع الاحتكار على تجارة الخارجية لإعطاء فرص وحرية أكبر للمبادرة والخواص بالاستيراد وتصدير والإنتاج والتصنع.

وبعدها تحولت مصالح المراقبة إلى وزارة مستقلة تسمى وزارة التجارة وصدرت عدة نصوص 1995 المتضمن قانون 95 /01/ المؤرخ في / 25 قانونية جديدة لتنظيم قطاع التجارة كقانون 02 المنافسة وتعديل بعض أبواب القانون العقوبات بالإضافة إلى عدة نصوص تنظيمية وتطبيقية للنصوص التشريعية السابقة الذكر.

### الفرع الثاني : مهام مديرية التجارة.

إن مهام مديرية التجارة تتمثل أساسا في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقتنة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش، تقوم مديرية التجارة بالمهام الموزعة على مصالحها ومكاتبها كالآتي:

- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة والمنافسة وجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقتنة واقتراح كل التدابير من أجل تكييفها.
- السهر على احترام القوانين المتعلقة بالمنافسة وضمان مراعاة شروط التنافس السليم والنزاهة بين المتعاملين الاقتصاديين.

<sup>1</sup> -الموقع الإلكتروني لمديرية التجارة لولاية المسيلة [www.dcommerce-msila.dz](http://www.dcommerce-msila.dz) ، بتصرف

- المساهمة في تطوير وترقية قانون المنافسة فيما يخص نشاطات إنتاج وتوزيع السلع والخدمات.
- متابعة تطور الأسعار عند الإنتاج والاستهلاك السلع والخدمات الضرورية.
- السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية وقمع الغش.
- اقتراح برامج تكوين وتحسين المستوى وإعادة التأهيل لصالح الموظفين.

### الفرع الثالث : الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة

يتضمن الهيكل التنظيمي لمديرية ولاية المسيلة خمسة مصالح، كل مصلحة تتضمن ثلاث مكاتب وهي منظمة كالآتي<sup>1</sup>:

#### 1. مصلحة السوق والإعلام الاقتصادي:

- أ . مكتب تنظيم السوق والمهن المقننة.
- ب . مكتب ملاحظة السوق والإحصائيات.
- ج . مكتب ترقية التجارة وأسواق المنفعة العمومية.

#### 2. مصلحة المراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة:

- أ . مكتب التحقيقات المتخصصة.
- ب . مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة.
- ج . مكتب مراقبة الممارسات التجارية.

#### 3. مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش:

- أ . المكتب المكلف بالتنوع والعلاقات مع جمعيات حماية المستهلك.
- ب . مكتب مراقبة المنتوجات الصناعية.
- ج . مكتبة مراقبة المنتوجات الغذائية.

#### 4. مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:

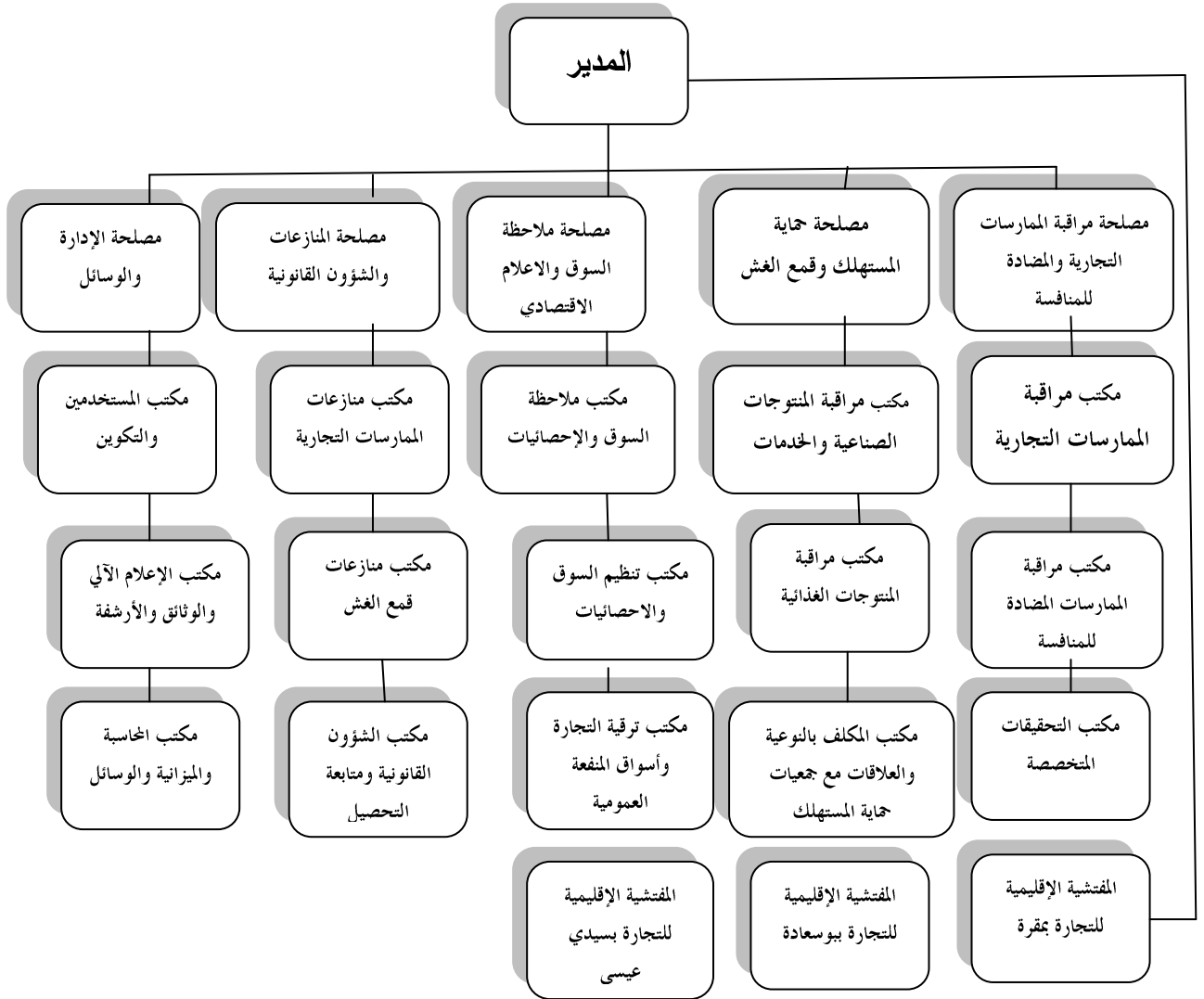
- أ . مكتب المنازعات والممارسات التجارية .
- ب . مكتب الشؤون القانونية والتحصيل.
- ج . مكتب المنازعات لقمع الغش.

#### 5. مصلحة الإدارة والوسائل:

- أ . مكتب الميزانية والوسائل.
- ب . مكتب التوثيق والأرشيف والإعلام الآلي.
- ج . مكتب الموظفين والتكوين.

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد رئيس مصلحة الادارة والوسائل ،بتاريخ: 2019/05/15 على الساعة 10:22

الشكل رقم (05) الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة



المصدر: وثيقة خاصة بالهيكل التنظيمي للمديرية

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن تحديد الإطار المنهجي للدراسة هو خطوة أساسية للبدء في الجانب التطبيقي وذلك بعد تحديد مجتمع الدراسة الذي يتلاءم مع موضوع البحث. بمختلف أبعاده ويستجيب لمتطلبات وأدوات جمع البيانات بشكل إيجابي . ويتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي اتبعت لغرض تحقيق أهداف الدراسة، من خلال وصف، مجتمعا وعينتها، مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات و صدق أداة الدراسة منهج الدراسة، وثباتها بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي.

### المطلب الأول: منهج، حدود ومتغيرات الدراسة.

تطرقنا في هذا المطلب إلى تحديد كل من:

منهج الدراسة .

حدود ومتغيرات الدراسة .

مجتمع وعينة الدراسة .

### الفرع الأول : منهج الدراسة

إن أي بحث علمي لا يمكن أن يتحقق دون إتباع منهج واضح يتم من خلال ودراسة المشكلة محل البحث، فالمنهج هو الذي يبين الخطوات التي يتبناها الباحث بغية تنظيم العمل الذي يقوم به لموصول إلى النتائج وتفصي الحقائق، فهو الأسلوب المتبع لدراسة الظاهرة محل البحث من أجل الوصول إلى نتائج أو الكشف عن طبيعة هذه الظاهرة. وقصد دراسة الموضوع اعتمدا على المنهج الإحصائي التحليلي لأنه أكثر ملائمة لموضوعنا هذا، والمتعلق بدور الحوافز المادية في زيادة أداء الموظف.

فالمنهج الإحصائي التحليلي هو منهج من المناهج العلمية للدراسة، يعتمد على جمع المعلومات والبيانات الإحصائية التي تجسد الظاهرة موضوع الدراسة، وتبويبها في شكل جداول ومن ثم القيام بتحليل هذه النتائج قصد إيجاد العلاقة بين مختلف متغيرات الظاهرة.

### الفرع الثاني: حدود ومتغيرات الدراسة

حدود الدراسة : اقتصرنا على عينة عشوائية من موظفي مديرية التجارة لولاية المسيلة.

وذلك من أجل دراسة دور الحوافز المادية في زيادة أداء الموظف.

متغيرات الدراسة : انطلاقا من إشكالية الدراسة ورجوعا إلى الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع تم ضبط المتغيرات على النحو التالي:

- المتغير المستقل: الحوافز المادية.

- المتغير التابع: أداء الموظف.

والشكل التالي يوضح هذه المتغيرات:

الشكل رقم(06):متغيرات الدراسة

أداء الموظف		نظام الأجور	الخوافز المادية
		نظام المكافآت والعلاوات	
		الخدمات الاجتماعية	

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الأدبيات النظرية.

الفرع الثالث : مجتمع وعينة الدراسة .

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموارد البشرية بمديرية التجارة بالمسيلة والتي يقدر عددها بـ130 موظف.

وتم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة المتمثلة في 45 موظف بتاريخ 2019/05/12 حيث أن فترة توزيع الاستبيان

قدرت بـ 7 أيام، وقدر عدد الاستبيانات التي تم استرجاعها 35 ، وقدر عدد الاستبيانات غير المسترجعة بـ 10

استبيانات من أصل 45 استبيان أي تم استرجاع ما نسبته 77,77 % من مجموع الكلي.

المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية

الفرع الأول : أدوات جمع البيانات

تحدد أدوات جمع البيانات تبعاً لطبيعة الموضوع، الذي يتطلب نوعاً من الأدوات التي يستعين بها الباحث لدراسة

الظاهرة موضوع البحث.

وهي أدوات جمع المعلومات والبيانات الإحصائية، تقبل هذه الأدوات في بحثنا هذا استمارة استبيان، والتي هي

عبارة عن وثيقة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتقوم العينة المختارة بالإجابة عليها، واختيار العينة

يتوقف على طبيعة موضوع الدراسة.

تمر استمارة الاستبيان في إعدادها بعدة مراحل نلخصها فيما يلي:

- مرحلة الإعداد.
- مرحلة التحكيم بعرضها على مجموعة من المحكمين .
- مرحلة الصياغة النهائية للاستمارة .

وقد تضمن الاستبيان ثلاثة أجزاء هي:

- الجزء الأول : ويشمل البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة التي تشمل على:

الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة المهنية.

- الجزء الثاني : ويشمل فقرات تعبر عن الخوافز المادية بحيث يحتوي هذا الجزء على 11 عبارة مقسمة إلى ثلاث محاور بحيث

أن المحور الأول نظام المكافآت والعلاوات يتكون من 4 عبارات، والمحور الثاني نظام الأجور يتكون من 3 عبارات، والمحور الثالث الخدمات الاجتماعية يتكون من 4 عبارات.

- الجزء الثالث: ويحتوي على فقرات تعبر عن أداء الموظف بحيث يحتوي هذا الجزء على 15 عبارة تحدد درجة أداء الموظفين اتجاه مديرية التجارة.

ولقد تم قياس اتجاهات الموظفين بالاعتماد على طريقة ليكرت الخماسي الذي يطلب فيه من المستجيب أن يحدد درجة موافقه على خيارات محددة وهذا المقياس مكون من خمس نقاط تتراوح ما بين الموافقة المطلقة وهو معبر عنه بالرقم 5 وعدم الموافقة المطلقة وهو المعبر عنه بالرقم 1 والشكل التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(01): سلم لكرات الخماسي

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

الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية.

من أجل الإجابة على الإشكالية وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان، حيث تم الاعتماد على مجموعة

من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي *SPSS* :

- برنامج قياس ثبات وصدق الأداة المستخدمة في الدراسة بواسطة معامل ألفا كرومباخ.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.
- الاعتماد على بعض مقاييس الإحصاء الوصفي مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- لمعرفة البيانات أن كانت تتبع التوزيع الطبيعي أو لا تتبع التوزيع الطبيعي نستخدم اختبار كولومونوف سميير نوف.
- اختبار ستودنت واختبار انوفا لدراسة الفرق بين المتغير المستقل والمتغيرات الديمغرافية .

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى صدق وثبات الاستبيان والإحصاء الوصفي لعينة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج .

#### المطلب الأول : صدق وثبات الاستبيان

##### الفرع الأول : ثبات الاستبيان.

فيما يخص ثبات أداة الدراسة والذي يقصد به أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وان الثبات يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغيرها بشكل كبير، فقد تم التحقق من ثبات الاستبيان باستخدام معامل الفا كرونباخ، والجدول التالي يوضح نتائج هذا المعامل:

الجدول رقم (02):معامل الفا كرونباخ

عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
26	0,967

المصدر :مستخرج من برنامج عن طريق spss تفرغ ومعالجة الاستمارات .

نلاحظ من الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ 0.967 اكبر من 0.6 مما يعني أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات.

##### الفرع الثاني : صدق الاستبيان.

**الصدق الظاهري:** وحتى تكون العبارات واضحة وسهلة الفهم لأفراد عينة الدراسة، فقد تم عرض الاستبيان قبل توزيعه على موظفي مديرية التجارة على مجموعة من المحكمين تألفت من ثلاثة أعضاء : الأستاذ المشرف و أستاذين من قسم علوم التسيير، وقد تم الأخذ بأراء المحكمين واجراء ما يلزم من تعديل في ضوء مقترحاتهم حتى خرج الاستبيان في صورته النهائية .

**الفرع الثالث : اختبار طبيعة توزيع البيانات.**

لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولاً أن نتعرف على طبيعة توزيع بيانات العينة وهو اختبار ضروري في دراسة الفرضيات حيث توجد أدوات إحصائية معلمية وغير معلمية.

وبما أن عينة للدراسة تحتوي على 35 موظف، فإنه يستعمل اختبار كلومونوف سمير نوف لمعرفة البيانات إن كانت تتبع التوزيع الطبيعي أو لا تتبع التوزيع الطبيعي .

##### جدول رقم (03) :اختبار المعلمية

المحور	عنوان المحور	قيمة sig
01	الحوافز المادية( المتغير المستقل)	0.355
02	أداء الموظف (المتغير التابع)	0.046

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

المطلب الثاني : الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة

الفرع الأول : الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

سنقوم بتوضيح خصائص أفراد العينة من خلال الجداول التالية:

✓ توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	المتغير	
		71.4	25
28.6	10	أنثى	
100.0	35	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يشير التحصيل الإحصائي لمفردات عينة الدراسة إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة هم من الذكور بنسبة مقدارها

(71,40%) في حين بلغ عدد الإناث (28,60%) وهذا يدل على أن الموظفين في الوكالة يغلب عليها الذكر.

✓ توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة	التكرار	المتغير	
		74.3	26
25.7	9	من 40 إلى 60 سنة	
100.0	35	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معظم افراد العينة هم من الفئة العمرية اقل من 40 سنة بنسبة بلغت 74,3% يليها الفئة

العمرية [من 40 إلى 60 سنة] وتقدر بنسب (25.70%) مما يدل على أن العينة محل الدراسة تتمتع بفئة شبانية معتبرة.

✓توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية :

الجدول رقم (05) :توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

النسبة	التكرار	المتغير	
14.3	5	عازب	الحالة الاجتماعية
85.7	30	متزوج	
100.0	35	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة متزوجون بنسبة بلغت (85,70 %) والنسبة المتبقية والمتمثلة في (14,30 %) تمثل فئة العزاب.

✓توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (06) :توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المتغير	
85.7	30	جامعي	المستوى التعليمي
14.3	5	دراسات عليا	
100.0	35	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية افراد العينة من ذوي المستوى التعليمي الجامعي، حيث بلغت نسبتهم (85,70%) تليها ذو المستوى التعليمي دراسات عليا بنسبة بلغت (14,30%)

✓توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية :

الجدول رقم 07 : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

النسبة	التكرار	المتغير	
57.1	20	من 5 إلى 10 سنوات	الخبرة المهنية
42.9	15	من 10 سنوات إلى 15 سنة	
100.0	35	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الخبرة المهنية من 5 سنوات إلى 10سنوات تمثل النسبة الأعلى بقيمة

57.10 % ثم تليها الخبرة المهنية من 10 سنوات إلى 15 سنة بنسب 42.90 % .  
وهذا ما يدل على أن اغلب موظفي ومديرية التجارة تقل خبرتهم المهنية عن 10 سنوات.  
توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة :

الجدول رقم 08 :توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

المتغير	التكرار	النسبة
رئيس مكتب	4	11.4
رئيس مصلحة	4	11.4
عون رقابة	27	77.1
المجموع	35	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن وظيفة عون رقابة تشكل النسبة الأعلى بقيمة 77.10 % ، يليها مباشرة على التوالي وظيفة رئيس مصلحة ووظيفة رئيس مكتب بنسبة تقدر ب11.4 % .

الفرع الثاني: الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.

قمنا باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة حيث تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير على حدا كما تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات المحاور.

وتم التعرف على قبول أو رفض عينة الدراسة لكل عبارة اعتمادا على متوسط الإجابات، فإذا تجاوز متوسط الإجابات الإجابة محايد فيكون هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على السؤال وفي حال كان المتوسط أقل من " محايد " فان ذلك يعني رفض المجتمع لسؤال أو مجموعة الاسئلة.

كما تم تحديد درجة الموافقة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والمدى لتحديد طول الفئة.  
طول الفئة =  $[ (5-1) / 5 ] = 0.8$  والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم: (09) درجات الموافقة حسب سلم لكارث الخماسي

درجة الموافقة	طول الخلية
مستوي منخفض جدا من القبول	من 1 - 1.80
مستوي منخفض من القبول	أكبر من 1.80 - 2.60
مستوي متوسط من القبول	أكبر من 2.60 - 3.40
مستوي عالي من القبول	أكبر من 3.40 - 4.20
مستوي عالي جدا من القبول	أكبر من 4.20 - 5.00

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان.

1- الإحصاء الوصفي لمتغير الحوافز المادية:

تم تقسيم المجال الأول الحوافز المادية ( المتغير المستقل) إلى ثلاث محاور وهي كالتالي:

- نظام الأجور.
- نظام المكافآت والعلاوات.
- الخدمات الاجتماعية.

نظام الأجور :

تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد اتجاه العينة وأهميتها بالنسبة للمحور.

جدول رقم (10) : الإحصاء الوصفي لمحوّر نظام الأجر.

الترتيب	الانحراف	المتوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
4	1.221	1.914	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	تقدم مؤسستكم أجورا ملائمة لقدرتكم الشرائية
			5.7	02	8.6	03	8.6	03	25.7	09	51.4	18	
3	1.296	2.714	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	يمتاز نظام الاجور في مؤسستكم بالعدالة
			8.6	03	22.9	08	22.9	08	22.9	08	22.9	08	
2	1.382	3.971	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع مجهودك المبذول
			51.7	18	25.7	09	00	00	14.3	05	8.6	03.	
1	0.650	4.600	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	تمنح مؤسستكم اجر إضافي مقابل العمل خارج الدوام الرسمي
			28.6	24	22.9	08	8.6	03	00	00	00	00	
	1.137	3.299											نظام الأجر

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن اتجاهات مفردات عينة البحث حول نظام الأجر قد أظهرت اتجاه ايجابي بمستوى متوسط من القبول، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.299 وانحراف معياري قدره 1.137 مما يعني أن الإجابات الكمية لعبارة المحور كانت بدرجة قبول متوسطة، واتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الرابعة ( تمنح مؤسستكم اجر إضافي مقابل العمل خارج الدوام الرسمي). بمتوسط حسابي قدره 4.650 وانحراف معياري قدره 0.650 واتجاه العبارة كان بمستوي عالي من القبول.

في حين كانت أقل العبارات في الدرجة هي العبارة الأولى ( تقدم مؤسستكم أجورا ملائمة لقدرتكم الشرائية ) بمتوسط حسابي قدره 1.914 وانحراف معياري قدره 1.221 وتقييم اتجاه العبارة كان بمستوى منخفض من القبول.

#### نظام المكافآت والعلاوات :

تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد إجابات العينة وأهميتها بالنسبة للمحوّر.

الجدول رقم: ( 11 ) الإحصاء الوصفي لمحوّر نظام المكافآت والعلاوات.

الترتيب	الانحراف	المتوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
2	1.421	3.257	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	تتم مؤسستكم بمنح حوافز مادية لكم من اجل مضاعفة المجهودات.
			25.7	09	22.9	08	17.1	06	20	07	14.3	05	
1	0.948	3.571	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الحوافز المادية والمكافآت المقدمة من طرف مؤسستكم تلي حاجياتكم
			14.3	05	45.7	16	22.9	08	17.1	06	00	00	
3	1.207	2.314	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	تمنح الحوافز المادية على أساس الأقدمية
			8.6	03	11.4	04	5.7	02	51.4	18	22.9	08	
الاول	1.192	3.047											نظام المكافآت والعلاوات

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية.....

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي لنظام الترتيبات هي 3.047 وانحراف معياري قدره 1.192 مما يعني أن اتجاهات أفراد عينة البحث حول عبارات محور نظام المكافآت والعلاوات كانت بمستوى متوسط من القبول وتعتبر العبارة (الحوافز المادية والمكافآت المقدمة من طرف مؤسستكم تلي حاجياتكم) ذات متوسط أعلى قدره 3.571 وانحراف معياري قدره 0.948 وأقل متوسط كان للعبارة الثالثة تمنح الحوافز المادية على أساس الأقدمية قدره 2.314 وانحراف معياري قدره 1.207 وتقييم اتجاه العبارة كان بمستوى منخفض من القبول.

### الخدمات الاجتماعية:

تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد إجابات العينة وأهميتها بالنسبة للمحور.

الجدول رقم: (12) الإحصاء الوصفي لمحور الخدمات الاجتماعية

الترتيب	الانحراف	المتوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
4	1.562	2.028	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	توفر مؤسستكم النقل والإطعام لموظفيها
			14.3	05	8.6	03	8.6	03	2.9	01	65.7	23	
3	1.177	3.285	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	تمنح المؤسسة قروضا تسمح بتغطية احتياجات الموظف
			8.6	03	51.4	18	8.6	03	22.9	08	8.6	03	
2	0.942	4.228	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	تقدم مؤسستكم إعانات مقبولة في مختلف المناسبات
			54.3	19	17.1	06	25.7	09	2.9	01	00	00	
1	0.731	4.371	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	تنظم مؤسستكم رحلات ترفيهية وأنشطة رياضية
			51.4	18	34.3	12	14.3	05	00	00	00	00	
الأول	1.103	3.478											الخدمات الاجتماعية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الكمية للمتوسط الحسابي لمحور الخدمات الاجتماعية قدره 3.478 وانحراف معياري قدره 1.103 مما يعني أن الإجابات الكمية لعبارات المحور كانت بمستوى عالي من القبول، وان العبارة (تنظم مؤسستكم رحلات ترفيهية وأنشطة رياضية) كانت بأعلى متوسط حسابي قدره 4.371 وانحراف معياري قدره 0.731 وتقييم اتجاه العبارة كان بمستوى عالي جدا من القبول. أما أدنى متوسط حسابي كان للعبارة الأولى (توفر مؤسستكم النقل والإطعام لموظفيها) قدره 2.028 وانحراف معياري قدره 1.562 واتجاه العبارة كان بمستوى منخفض من القبول.

ملخص النتائج المتعلقة بمجال الحوافز المادية .

الجدول رقم:(13) الإحصاء الوصفي لجميع محاور الحوافز المادية

الترتيب	الانحراف المعياري العام	المتوسط الحسابي العام	الحوافز المادية
الثاني	1.137	3.299	نظام الأجور
الثالث	1.192	3.047	نظام المكافآت والعلاوات
الأول	1.103	3.478	الخدمات الاجتماعية

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أن محاور الحوافز المادية تأتي ترتيباً كما يلي:

المتوسط العام لمجموع إجابات أفراد عينة الدراسة للخدمات الاجتماعية 3.478 أي أنها تقع في المدى 3.4 – 4.20 وهو ما يدل على مستوى عالي من القبول لنظام الخدمات الاجتماعية لدى أفراد عينة الدراسة و بانحراف معياري قدره 1.103 .  
المتوسط العام لمجموع إجابات أفراد عينة الدراسة لنظام المكافآت والعلاوات 3.047 تقع في المدى 2.6 – 3.40 وهو ما يدل على مستوى متوسط من القبول لنظام الترقيات لدى أفراد عينة الدراسة بانحراف معياري قدره 1.192

المتوسط العام لمجموع إجابات أفراد عينة الدراسة لنظام الأجور 3.299 تقع في المدى 2.6 – 3.40 وهو ما يدل على مستوى متوسط من القبول لمحايد لنظام الأجور لدى أفراد عينة الدراسة و بانحراف معياري قدره 1.137 .

#### الإحصاء الوصفي لتغير أداء الموظف:

في هذا العنصر سنحاول معرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة فيما يخص الأداء وذلك من خلال إجاباتهم التي تقيس

الأداء وذلك كما يلي:

جدول رقم(14) الإحصاء الوصفي لأداء الموظف.

الترتيب	الانحراف	المتوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
3	1.421	3.257	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	التزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملية
			25.7	09	22.9	08	17.1	06	20	07	14.3	05	
5	1.278	2.800	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	لدي الجاهزية والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام لإنجاز الأداء المطلوب
			14.3	05	20	07	5.7	02	51.4	18	8.6	03	
4	1.502	2.914	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	ترتكز مؤسستكم على نتائج أداء العامل وليس على أخطائه.
			17.1	06	28.6	10	8.6	03	20	07	25.7	09	
6	1.357	2.742	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الحوافز المقدمة من طرف مؤسستكم تقلل من دوران
			5.7	02	37.1	13	8.6	03	22.9	08	25.7	09	

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية.....

العمل													
13	1.629	2.142	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	اهتمام مؤسستكم بعمالها يؤدي إلى زيادة أدائهم
			22.9	08	00	00	00	00	22.9	08	54.3	19	
2	1.219	3.571	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	يؤثر نظام العقوبات على تطوير أداء العامل وتحسينه
			20	07	51.4	18	00	00	22.9	08	5.7	02	
8	1.658	2.314	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة من طرف مؤسستكم في تطوير أدائك
			22.9	08	5.7	02	00	00	22.9	08	48.6	17	
7	1.211	2.342	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	تراعي التوقيت المطلوب في إنجاز الأعمال الموجهة إليكم
			8.6	03	11.4	04	8.6	03	48.6	17	22.9	08	
1	1.207	3.685	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	تقوم مؤسستكم بدورات تدريبية والتكوين لتحسين أداء العاملين
			22.9	08	51.4	18	5.7	02	11.4	04	8.6	03	
15	0.950	1.742	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	نظام الحوافر المادية يحقق تغذية عكسية بالنسبة للعامل في المؤسسة
			5.7	02	00	00	00	00	51.4	18	42.9	15	
9	1.231	2.314	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	عملية الاتصال بين العامل ورئيسه تؤدي إلى تحسين أداء العامل
			8.6	03	14.3	05	00	00	54.3	19	22.9	08	
11	1.079	2.200	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	تعتمد على نفسك في إنجاز الأعمال وتحرص على تحسين مستوى أدائك
			5.7	02	8.6	03	8.6	03	54.3	19	22.9	08	
12	1.097	2.171	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الحوافز المادية في مؤسستكم تؤدي إلى الاستقرار الوظيفي للعمال
			00	00	22.9	08	00	00	48.6	17	22.6	10	
10	1.273	2.285	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الحوافز المادية التي تتلقاه تؤثر على مجهودك بشكل أكبر
			11.4	04	8.6	03	2.9	01	51.4	18	25.7	09	
14	1.240	1.857	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الأجر الذي تتقاضاه يؤثر على قدرتك الشرائية
			5.7	02	11.4	04	00	00	28.6	10	45.3	19	
/	1.218	2.372											الأداء

من خلال الجدول أعلاه وبعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل سؤال من أسئلة الجزء الخاص بالأداء للموظف بالمديرية محل الدراسة، نجد أن المتوسط الحسابي 2.372 واتجاه العبارات كان مستوى منخفض من القبول ، للأداء ويقع مداه في الفئة 1.8-2.6 وانحراف المعياري هو 1.218 كما يلاحظ أن العبارة التاسعة ( تقوم مؤسستكم

بدورات تدريبية والتكوين لتحسين أداء العاملين ) كانت بأعلى متوسط قدره 3.685 وانحراف معياري قدره 1.207 واتجاه العبارة كان مستوى عالي من القبول.

أما أدنى متوسط فكان من نصيب العبارة التاسعة) نظام الحوافر المادية يحقق تغذية عكسية بالنسبة للعامل في المؤسسة (بمتوسط حسابي قدره 1.742 وانحراف معياري قدره 0.905 واتجاه العبارة كان مستوى منخفض من القبول.

### المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج

#### الفرع الأول : اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه:

"توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الحوافر المادية وأداء الموظف لدى موظفي

مديرية التجارة بالمسيلة.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التي سنتطرق إليها كل واحدة على حدى.

#### الفرضية الفرعية الأولى :

**H0:** لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين نظام الأجور والأداء.

**H1:** توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين نظام الأجور والأداء.

جدول رقم: (15) معامل الارتباط بيرسون لنظام الأجور

الإداء	
*0.869.	ed noitalérroC
*	nosraeP
000.	(elarétalib) .giS
35	N

من الجدول رقم 15 يتضح أن قيمة مستوى الدلالة هو 0.00 وهي اقل من 0.05 وهذا معناه أننا نرفض الفرضية العدمية

H0 لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الاجور وأداء الموظف لدى موظفي مديرية

التجارة بالمسيلة ونقبل الفرضية H1 توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الاجور وأداء

الموظف لدى موظفي مديرية التجارة بالمسيلة .

ولتحديد اتجاه الميل وشدة العلاقة نبين ذلك عن طريق الجدول التالي:

جدول رقم (16) شدة واتجاه العلاقة

علاقة عكسية					لا توجد علاقة	علاقة طردية				
	0.9-	0.7-	0.5-	0.3-	0	0.3	0.5	0.7	0.9	
1-	قوية جدا	قوية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	قوية	قوية جدا	1

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات النظرية.

ونجد ان قيمة معامل بيرسون هي 0.869 وهي اكبر من الصفر مما يعني وجود علاقة طردية موجبة وشدة هذه العلاقة قوية .  
الفرضية الفرعية الثانية .

**H0:** لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) . بين المكافآت والعلاوات والأداء

**H1:** توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين المكافآت والعلاوات والأداء

جدول رقم: ( 17 ) معامل الارتباط بيرسون لنظام المكافآت والعلاوات

المكافآت والعلاوات	المحور الثاني	
0.986. 000.	1	nosraeP ed noitalérroC (elarétalib) .giS
38.238	35.477	Somme des carrés et produits croisés
1.125	1.043	: ecnairavoC
35	35	N
1	0.986 000.	nosraeP ed noitalérroC (elarétalib) .giS
43.243	38.238	Somme des carrés et produits croisés
1.272	1.125	: ecnairavoC
35	35	N

المصدر: من مخرجات spss

من الجدول 17 يتضح أن قيمة مستوى الدلالة هو 0.00 وهي اقل من 0.05 وهذا معناه أننا نرفض الفرضية  
العدمية H0 لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المكافآت والعلاوات وأداء الموظف

لدى موظفي مديرية التجارة بالمسيلة ونقبل الفرضية H1 توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المكافآت والعلاوات وأداء الموظف لدى موظفي مديرية التجارة بالمسيلة .  
ونجد أن قيمة معامل بيرسون هي 0.986 وهي أكبر من الصفر مما يعني وجود علاقة طردية موجبة وشدة هذه العلاقة قوية .  
الفرضية الفرعية الثالثة .

H0: لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) . بين الخدمات الاجتماعية والأداء  
H1: توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الخدمات الاجتماعية والأداء

جدول رقم: ( 18 ) معامل الارتباط بيرسون الخدمات الاجتماعية

الخدمات الاجتماعية	المحور الثاني	
0.937. 000. 33.086 973. 35	1 35.477 1.043 35	ed noitalérroC nosraeP (elarétalib) .giS Somme des carrés et produits croisés : ecnairavoC N
1 31.546 928. 35	0.937. 000. 33.086 973. 35	ed noitalérroC nosraeP (elarétalib) .giS Somme des carrés et produits croisés : ecnairavoC N

المصدر: من مخرجات spss

من الجدول رقم 18 يتضح أن قيمة مستوى الدلالة هو 0.00 وهي أقل من 0.05 وهذا معناه أننا نرفض الفرضية العدمية H0 لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الخدمات الاجتماعية وأداء الموظف لدى موظفي مديرية التجارة بالمسيلة ونقبل الفرضية H1 توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الخدمات الاجتماعية وأداء الموظف لدى موظفي مديرية التجارة بالمسيلة .  
ونجد أن قيمة معامل بيرسون هي 0.937 وهي أكبر من الصفر مما يعني وجود علاقة طردية موجبة وشدة هذه العلاقة قوية .

جدول رقم: ( 19 ) معامل الارتباط بيرسون الحوافز المادية والأداء

المحور 2	المحور 1	
**960. 000. 38.446 1.131 35	1 35.477 1.043 35	ed noitalérroC nosraeP (elarétalib) .giS Somme des carrés et produits croisés : ecnairavoC N
1 45.165 1.328 35	**960. 000. 38.446 1.131 35	ed noitalérroC nosraeP (elarétalib) .giS Somme des carrés et produits croisés : ecnairavoC N

المصدر: من مخرجات spss

من الجدول رقم 19 يتضح أن قيمة مستوى الدلالة هو 0.00 وهي اقل من 0.05 وهذا معناه أننا نرفض الفرضية العدمية  $H_0$  لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الحوافز المادية وأداء الموظف لدى موظفي مديرية التجارة بالمسيلة ونقبل الفرضية  $H_1$  توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الحوافز المادية وأداء الموظف لدى موظفي مديرية التجارة بالمسيلة .  
ونجد أن قيمة معامل بيرسون هي 0.960 وهي أكبر من الصفر مما يعني وجود علاقة طردية موجبة وشدة هذه العلاقة قوية .

الفرع الثاني : تحليل نتائج الفرضيات.

تفسير الفرضية الرئيسية .

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة طردية موجبة قوية بين الحوافز المادية بالأداء في مديرية التجارة بالمسيلة، وعليه فإنه كلما زادت الحوافز المادية زاد الأداء لأفراد عينة الدراسة (موظفي مديرية التجارة بالمسيلة)، وتفسير ذلك يظهر بشكل أدق من خلال تفسير نتائج الفرضيات الفرعية كل منها على حدى:

**تفسير نتيجة الفرضية الفرعية الأولى :**

من خلال ما تم التوصل اليه نستنتج أنه توجد علاقة طردية بين نظام الأجور والأداء وهو ما يتماشى مع وجود علاقة لنظام الأجور المقدم من طرف المؤسسة بالأداء، أي أن عينة الدراسة ترى أن نظام الأجور بالمؤسسة له علاقة في تحقيق الأداء، وذلك من خلال إجابات الدراسة الميدانية التي قمنا بها، وعليه فعلى وزارة التجارة التحسين في نظام الأجور لتحقيق أفضل الأداء

**تفسير نتيجة الفرضية الفرعية الثانية :**

من خلال ما تم التوصل اليه في الفرضية الثانية فان لنظام المكافآت والعلاوات علاقة موجبة بالأداء وتعني أن هناك علاقة طردية وشدة هذه العلاقة قوية، مما يعني أن عينة الدراسة ترى انو كلما تم الزيادة في نظام المكافآت والعلاوات وتطويره كلما كان هناك زيادة في الأداء لموظفي مديرية التجارة بالمسيلة .

**تفسير الفرضية الفرعية الثالثة :**

من خلال نتائج الفرضية الثالثة يظهر لنا أن هناك علاقة موجبة بين الخدمات الاجتماعية بالأداء حسب استطلاع رأي عينة الدراسة وهي علاقة طردية قوية وتدل على إن الخدمات الاجتماعية لها الأثر الكبير على الموظفين في تحقيقي الالتزام التنظيمي فعلى مديرية التجارة بالمسيلة التحسين من الخدمات الاجتماعية المقدمة لموظفيها.

### خلاصة الفصل:

احتوى هذا الفصل عرضاً للمؤسسة المستقبلية و للإطار المنهجي للدراسة وكذلك عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة بعد تطبيق الاستبيان والتي تهدف أساساً إلى إبراز تأثير الحوافز المادية على أداء الموظف في مديرية التجارة بالمسيلة . ومن خلال الدراسة الميدانية، توصلنا إلى أن مديرية التجارة لولاية المسيلة تقدم حوافز مادية لموظفيها مهما كان نشاطهم أو مستواهم، وان الحوافز المادية بالمؤسسة تشوبها بعض النقائص إلا أن الموظفين يقومون بعملهم على أحسن وجه وهذا ما يدل على أدائهم الجيد.

خاتمة

تعتمد المؤسسات في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة العاملين بما لتأدية عملهم بشكل جيد وفعال، وذلك لان العنصر البشري ركيزة أساسية من الركائز التي تبني المؤسسة استراتيجيتها عليه، فإذا توفرت له الرغبة في العمل يعتبر أهم مورد حيوي تملكه ولن تتوفر له الرغبة إلا إذا توفر لديه مستوى من التحفيز خاصة المادية، ومن هنا ركزت العديد من الإدارات اهتمامها ووقتها للمحافظة على افرادها العاملين، لذلك يتعين على هذه المؤسسة أن تعمل على تبني سياسة تحفيزية مناسبة من أجل تحقيق أهداف العاملين فسياسة التحفيز هي الاداة التي يمكن بواسطتها احداث اندماج العاملين في المنظمة، وتحسين العلاقات معهم، وتحقيق تكامل بين اهدافهم و أهدافها، فالعنصر البشري الراضي، لا شك أن أداءه سيكون جيداً وفعالاً، ويمكن ان نلخص النتائج في النقاط التالية:

أثبتت الدراسة أن هناك علاقة طردية موجبة قوية بين لحوافز المادية و أداء الموظف وهذا ما يؤكده معامل الارتباط الذي بلغ 0,937 عند مستوى المعنوية 0,05، وهذا يعني أن لحوافز المادية تؤثر بطريقة مباشرة في تطوير وتفعيل أداء الموظف وهذا ما تؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

كما أظهرت الدراسة بالنسبة لعلاقة الأجور بالأداء بأن هناك علاقة طردية بينهم حيث بلغ معامل الارتباط 0.869 عند مستوى المعنوية 0,05 ، وهذا يعني أن للأجور دور كبير في زيادة اداء الموظف وهذا ما تؤكد صحة الفرضية الاولى.

كما اظهرت الدراسة بوجود علاقة طردية قوية الشدة بين كل من الخدمات الاجتماعية والمكافآت والعلاوات بالأداء حيث بلغ معامل الارتباط 0.937 و 0.986 عند مستوى المعنوية 0,05 ، على التوالي وهذا ما يفسر الدور الذي تلعبه كل من الخدمات الاجتماعية والمكافآت والعلاوات في زيادة وتحسن اداء الموظف، وهذا ما تؤكد صحة الفرضيتين الثانية والثالثة.

## الاقتراحات:

- على مديرية التجارة ان تقدم اجر اضافي لثمنين العمل خارج الدوام الرسمي(الوقت الاضافي).
- على مديرية التجارة ربط نظام المكافآت بالأداء.
- على مديرية التجارة تنظيم رحلات ترفيهية جماعية للموظفين بغية الخروج من الروتين المرتبط بـجو العمل وخلق فضاء للاحتكاك خارج اماكن العمل.
- على مديرية التجارة تدعيم الموظفين للاستفادة من السكنات .
- على مديرية التجارة الحفاظ على المستوى الموجود في باقي العناصر المرتبطة بالحوافز المادية.
- على مديرية التجارة تدعيم الارتباط بين المؤسسة وموظفيها.

## التوصيات

- بناء على النتائج التي توصلنا اليها من خلال دراستنا لدور الحوافز المادية و تأثيرها على اداء الموظف في مديرية التجارة بالمسيلة، نقوم بتقديم التوصيات التالية :
- الاهتمام بالموظفين من خلال تحسين ظروفهم المادية .
  - ضرورة تكوين الفرد، فذلك من شأنه دفع الموظف للبدل و العطاء، وإحساسه بأنه جزء مهم في المؤسسة.
  - إشراك الموظفين في النقاشات و الاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا للمؤسسة و اشعارهم بأنهم ينتمون إليها و لا يعملون فيها فقط.
  - إعداد منظومة حوافز متنوعة يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين، بحيث يتم مكافأة العاملين المجتهدين و معاقبة المخالفين المقصرين.
  - تشجيع الموظفين للعمل لفترة أطول مما يزيد من استقرارهم و أمنهم الوظيفي.
  - وضع هيكل للأجور و المكافآت يتسم بالعدالة و الموضوعية و الكفاية يعمل على تحقيق مستوى عال من الإشباع للحاجات و يرتكز إلى معايير محددة.
  - تعزيز و تطوير و تحديث ظروف و بيئة العمل من خلال وضع نظم كاملة من أدوات و وسائل و برامج و معدات تسهل على الموظفين عملهم، و توفر لهم كافة الإمكانيات للعمل بطرق مريحة.
  - وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء يتم الالتزام بها، كما ينبغي أن تكون عملية التقييم مستمرة للتعرف على أوجه النقص لدى الموظفين و معالجته، و هذا مع تقدير الجهود و مكافأة الأفراد على ما يبذلونه من جهد، مع توفير الوسائل و الإمكانيات اللازمة لأداء جيد.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. أبو شيخة نادر احمد، إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية- دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
2. احمد عبد الله مجدي، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996.
3. بدوي أحمد زكي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992.
4. برنوطي سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
5. بني حمدان خالد محمد+إدريس وائل محمد، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي- منهج معاصر- دار البازوري، الأردن، 2009.
6. بيومي صلاح ، حوافز الإنتاج في الصناعة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
7. تركي براء رجب ، نظام الحوافز الإدارية، ط1، دار الراية للنشر، و التوزيع، الأردن، 2015 .
8. الجودة عادل ، الحوافز المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 1983 .
9. حافظ حجازي محمد ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لطباعة والنشر، ممر، 2005.
10. حراشة حسين محمد ، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
11. حسن الشماع خليل محمد وخضير كاظم حمود، نظرية الإدارة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000.
12. حسن عادل ، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1998.
13. حمود خفير كاظم ، إدارة الموارد البشرية، دار الميرة، عمان، الاردن، 2007.
14. درة عبد البارى إبراهيم ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية، القاهرة، مصر، 2003.
15. درة عبد البارى ابراهيم، زبير نعيم الصباغ، ادارة الموارد البشرية (منحى نظمي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
16. راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية – رؤية مستقبلية- الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الاسكندرية ، مصر ، 2001 .
17. زويلف مهدي حسين ، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي، الاردن، 1985.
18. سالم مؤيد سعيد ، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، ط 3، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2009.
19. سلطان محمد سعيد ، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دارا لجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.

20. السلمي علي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، الطبعة 1، مكتبة غريب، القاهرة، 1985 .
21. الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، ج4، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
22. الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.
23. عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
24. عبد العليم صابر +محمد خالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية-مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010.
25. عبوي زيد منير، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الكنوز للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
26. عليان ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، دار الأمة للطباعة والرجمة، الأردن، 2007.
27. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الأردن، 1999 .
28. محمد المغربي كامل، السلوك التنظيمي، ط2، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ، 1995 .
29. مصطفى أحمد سد، إدارة السلوك التنظيمي ، رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، م صر، 2000.
30. منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
31. الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
32. الوليد بشار يزيد، الإدارة الحديثة الموارد البشرية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.

#### ثانيا: الرسائل والأطروحات

1. بلاسكة صالح ، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات- ماجستير في علوم التستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012.
2. بن براهيم رحمة، دور رأس المال البشري في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة - دراسة حالة مجموعة من وكالات التامين بباتنة- مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.
3. بوغابة كوثر، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر (وحدة ورقلة - )، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012.
4. تيمجغدين عمر، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة كوندور ( برج بوغريريج) - رسالة .ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.
5. حمودي أم العز ، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك بالجنوب ( ورقلة) - مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012.

6. فضيل نعيمة، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 4 الجزائر، 2006.

7. مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم الشسير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012.

8. هدار بختة، دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماس تر، قسم علوم التسيير، تخصص: تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012.

9. الوابل عبد الرحمن بن علي، دور الحوافز العادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة نايف، السعودية، 2005.

#### ثالثا: المجلات

1. الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 9، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010.

#### رابعا: الملتقيات

1. مصطفى بلمقدم +بوشعور راضية، تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، ملتقى المنظومة المعرفية الجزائرية والتحوليات الاقتصادية - واقع وتحديات - بالإشراف العلمي لمخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا يومي 13 و14 ديسمبر 2014.
2. الحناق سناء عبد الكريم، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005.

#### خامسا: المواقع الالكترونية

1. بن معيد القرني، علي قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، (2019/04/22).
2. الموقع الالكتروني لمديرية التجارة لولاية المسيلة [www.dcommerce-msila.dz](http://www.dcommerce-msila.dz)، بتصرف

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر تخصص ادارة استراتيجية

## استبيان

دور الحوافز المادية في زيادة اداء الموظف \*حالة مديرية التجارة بالمسيلة\*

سيدي الفاضل:

يطيب لي ان اضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لغرض البحث العلمي وذلك لجمع المعلومات اللازمة من خلال صبر الآراء ونتعهد لكم بان المعلومات التي تدلون بها ستكون موضع سرية تامة واستعمالها في حدود البحث العلمي فقط لذا نرجو منكم ملئ هذا الاستبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية ثم الاجابة عليها بكل موضوعية وصراحة وذلك بوضع العلامة (X) بالمكان المناسب. نشكركم مسبقا على تعاونكم معنا .

من إعداد الطالبان

- سعودي عثمان

- شرقي زعيم

**ملاحظة :** الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب

## البيانات الخاصة بالسيرة الذاتية

1 الجنس:

 ذكر  انثى

2 العمر:

 اقل من 40 سنة  من 40-60 سنة 

3 الحالة الاجتماعية :

 عازب(ة)  متزوج (ة)  مطلق(ة) ارملة (ة)

4 المستوى التعليمي

 ثانوي  جامعي  دراسات عليا 

5 مدة الخدمة :

 اقل من 05 سنوات  من 05-10 سنوات  من 10-15 سنة  من 15-20 سنة  أكثر من 20 سنة 

06- الفئة المهنية

 رئيس مكتب  رئيس مصلحة  اخرى

## القسم الثاني

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
<b>المحور الأول: الحوافز المادية</b>					
01	تمنح مؤسستكم اجر إضافي مقابل العمل خارج الدوام الرسمي				
02	يمتاز نظام الأجور في مؤسستكم بالعدالة				
03	الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع مجهودك المبذول				
04	تقدم مؤسستكم أجورا ملائمة لقدرتكم الشرائية				
05	تهتم مؤسستكم بمنح حوافز مادية لكم من اجل مضاعفة الجهود.				
06	الحوافز المادية والمكافآت المقدمة من طرف مؤسستكم تلي حاجياتكم				
07	تمنح الحوافز المادية على أساس الأقدمية				
08	توفر مؤسستكم النقل والإطعام لموظفيها				
09	تمنح المؤسسة قروضا تسمح بتغطية احتياجات الموظف				
10	تقدم مؤسستكم إعانات مقبولة في مختلف المناسبات				
11	تنظم مؤسستكم رحلات ترفيهية وأنشطة رياضية				
<b>المحور الثاني: الأداء في المؤسسة</b>					
01	التزام بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملية				
02	لدي الجاهزية والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام لإنجاز الأداء المطلوب				
03	ترتكز مؤسستكم على نتائج أداء العامل وليس على أخطائه.				
04	الحوافز المقدمة من طرف مؤسستكم تقلل من دوران العمل				

					اهتمام مؤسستكم بعمالها يؤدي إلى زيادة أدائهم	05
					يؤثر نظام العقوبات على تطوير أداء العامل وتحسينه	06
					تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة من طرف مؤسستكم في تطوير أدائك	07
					تراعي التوقيت المطلوب في إنجاز الأعمال الموجهة إليك	08
					تقوم مؤسستكم بدورات تدريبية والتكوين لتحسين أداء العاملين	09
					نظام الحوافز المادية يحقق تغذية عكسية بالنسبة للعامل في المؤسسة	10
					عملية الاتصال بين العامل ورئيسه تؤدي إلى تحسين أداء العامل	11
					تعتمد على نفسك في إنجاز الأعمال وتحرص على تحسين مستوى أدائك	12
					الحوافز المادية في مؤسستكم تؤدي إلى الاستقرار الوظيفي للعمال	13
					الحوافز المادية التي تتلقاه تؤثر على مجهودك بشكل أكبر	14
					الأجر الذي تتقاضاه يؤثر على قدرتك الشرائية	15

قائمة المحكمين :

الرقم	اسم ولقب الاستاذ	الصفة	الجامعة
01	حسين بركاتي	أستاذ مساعد أ	المسييلة
02	ياسين عطالله	أستاذ مساعد ب	المسييلة
03	رابح الوافي	أستاذ اعمال موجهة	المسييلة

## ملخص:

يعتبر العنصر البشري ركيزة الاساسية التي تبني المؤسسة استراتيجيتها عليه، فإن توفرت له الرغبة في العمل يعتبر أهم مورد حيوي تملكه ولن تتوفر له الرغبة إلا إذا توفر لديه مستوى معين من الحوافز التي تدفع للأداء الجيد ، ويتعين على المؤسسة أن تعمل على تبني سياسة تحفيزية مناسبة من أجل تحقيق أهداف العاملين، وزرع روح الولاء والانتماء فيهم اتجاه منظمة. فسياسة التحفيز هي الاداة التي يمكن بواسطتها احداث اندماج العاملين في المنظمة، وتحسين العلاقات معهم، وتحقيق تكامل بين اهدافهم و أهدافها، فالعنصر البشري الراضي، لا شك أن أداءه سيكون جيدا وفعالاً.

**الكلمات المفتاحية:** سياسة الحوافز، الاداء، أداء الموظف .

### **Abstract:**

*The human being is the cornerstone of the foundation on which the institution builds its strategy. If it has the desire to work, it is the most important resource it has and will only have the desire if it has a certain level of incentives for good performance and the institution must adopt an appropriate incentive policy from In order to achieve the objectives of the workers, and instilling the spirit of loyalty and belonging to the organization.*

*The policy of motivation is the means by which the workers of the Organization can be integrated, the relations with them improved, and the complementarity between their goals and goals is achieved. The human element of contentment will undoubtedly perform well and effectively.*

**Keywords:** Incentives Policy - Performance Employee performance.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

