

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

من إعداد الطالبة

- بوبكرية ريان أميرة

تحت عنوان:

دور الحوافز المادية في تحسين أداء الموارد البشرية

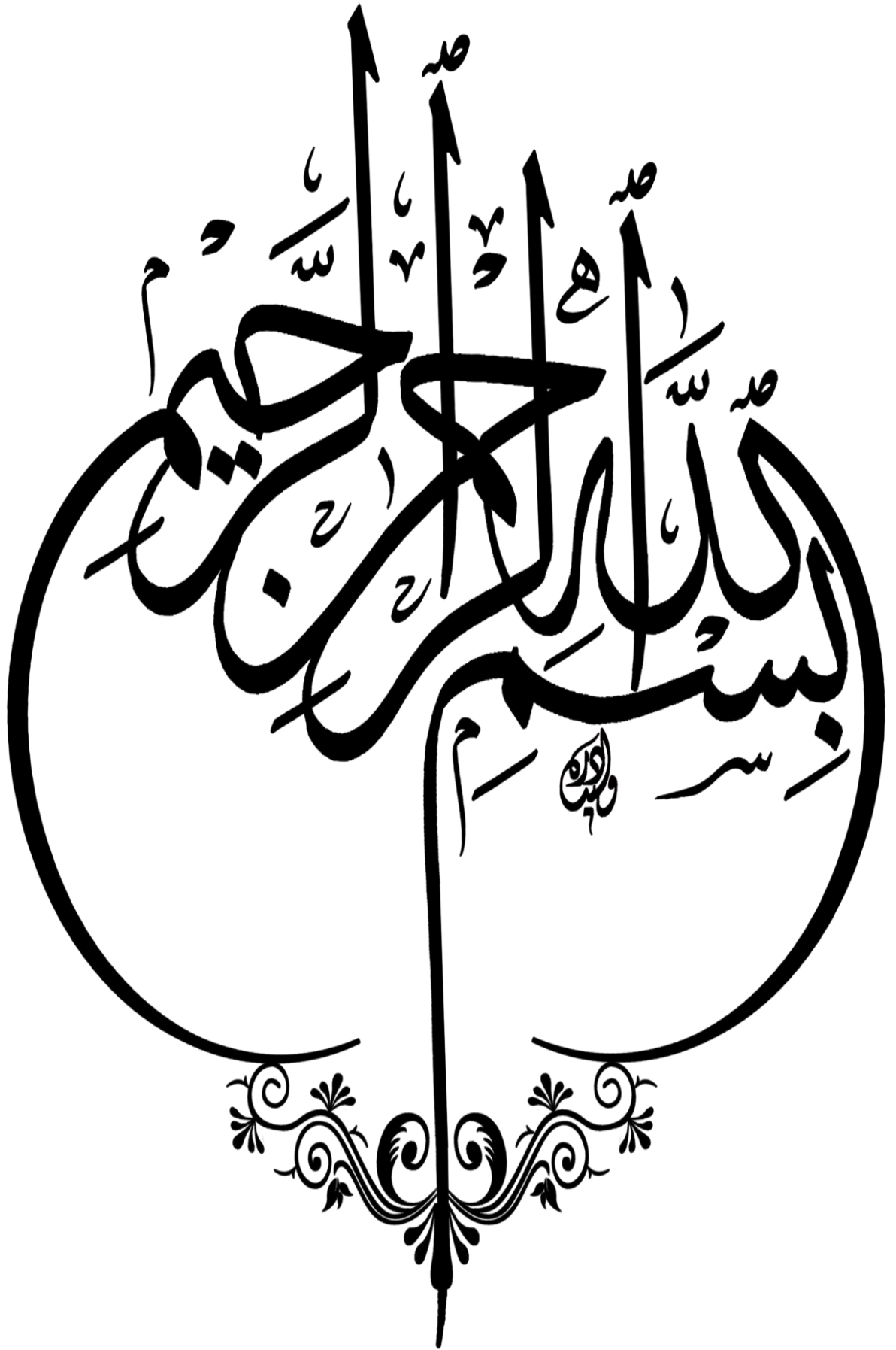
في الإدارة العمومية

- دراسة حالة مديرية الطاقة لولاية المسيلة-

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
		رئيسا
د. تمارتوفيق	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
		مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022





# شكر و عرفان

مصادقا لقوله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

بداية نشكر الله ونحمده حق الحمد على توفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع  
ونسأله أن يكون خالصا لوجهه الكريم وأن ينفعنا وينفع الناس جميعا  
أتوجه بالشكر والعرفان إلى من كان دليلنا ومرشدنا في هذا العمل الدكتور

**"تمار توفيق"** الذي أشرف على هذا العمل المتواضع

وإلى الأساتذة الكرام أعضاء اللجنة المناقشة وعلى موافقتهم مناقشة هذا العمل

كل الشكر والعرفان لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير

بجامعة محمد بوضياف المسيلة

وطاقتها الإداري وكل أساتذتها الكرام

كل الشكر والعرفان لمن ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل

ولو كانت بمساهمة صغيرة

# إهداء



إلى كل من علمني حرفاً في هذه الدنيا الفانية إلى أبي رحمه الله الذي علمني ورباني

حتى أصل إلى هنا أهدي نجاحي إليك عسى أن تفرح روحك الطاهرة والزكية.

إلى الحنونة أمي قرة عيني

إلى شريك حياتي سندي بعد أبي

إلى صديقتي الوفيتين وهيبة وشيماء

إلى كل عائلتي القريبة والبعيدة

إلى الدكتور الفاضل تمار توفيق

شكراً على دعمكم الدائم لي



# فهرس المحتويات



## فهرس المحتويات

شكر و عرفان

إهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول والاشكال

مقدمة ..... أو

### الفصل الأول

#### الاطار النظري للحوافز المادية والأداء الوظيفي

تمهيد ..... 8

المبحث الأول: ماهية الحوافز المادية..... 9

المطلب الأول: تعريف الحوافز المادية وأهميتها ..... 9

المطلب الثاني: نظريات الحوافز ..... 13

المطلب الثالث: أسس منح الحوافز المادية ..... 17

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي ..... 18

المطلب الأول: ماهية الأداء ..... 18

المطلب الثاني: معايير، معدلات ومؤشرات الأداء الوظيفي ..... 22

المطلب الثالث: مفهوم، عناصر ومراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي ..... 28

المطلب الرابع: الأطراف المسؤولة على عملية تقييم الأداء ونتائجها ..... 34

خلاصة ..... 38

### الفصل الثاني

#### دراسة حالة مديرية الطاقة لولاية المسيلة

تمهيد ..... 40

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة ..... 41

المطلب الأول: التعريف بمديرية الطاقة لولاية المسيلة ..... 41

المطلب الثاني: مهام مديرية الطاقة لولاية المسيلة..... 41

المطلب الثالث: مصالح مديرية الطاقة لولاية المسيلة..... 44

45.....	المبحث الثاني: تحليل وعرض البيانات وتحليلها
45.....	المطلب الأول: مراحل الدراسة
46.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الاستبيان
48.....	المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
56.....	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة
59.....	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
65.....	خلاصة الفصل
67.....	الخاتمة
72.....	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص



# فهرس الجداول والأشكال



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
46	جدول ليكارت الخماسي	01
47	معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	02
48	توزع أفراد العينة حسب الجنس	03
49	توزع أفراد العينة حسب السن	04
50	توزع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
52	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	06
53	توزع أفراد العينة حسب الخبرة	07
54	مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الخماسي	08
55	يمثل تحليل نتائج المحور الأول المتعلقة بالحوافز المادية في الإدارة	09
56	يمثل تحليل نتائج المحور الثاني المتعلقة بالحوافز المادية	10
57	جدول يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة	11
59	نتائج اختبار شبيرو-ويلك Shapiro-wilk	12
60	نتائج اختبار ويلكوكسن "WILCOXON" للفرضية الأولى	13
61	نتائج اختبار ويلكوكسن "WILCOXON" للفرضية الثانية	14
63	نتائج اختبار ويلكوكسن "WILCOXON" للفرضية الثانية	15

## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
15	سلم حاجيات لماسلو	01
24	يوضح معايير الأداء	02
33	خطوات تقييم أداء العاملين	03



# مقدمة



## مقدمة

يقول " بيتر دراكر " أن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي وهو الإنسان، حيث يعد المورد البشري مصدرا اساسي للتنمية والتطوير، فقد أصبحت مختلف المؤسسات تسعى لأجل الحصول على أفضل المهارات والعمل على تكوينها نظرا لغلبتها على مختلف الوظائف، فالمورد البشري هو محرك المؤسسة فأى عمل ونشاط لا يمكن اعتباره تاما حتى وانا كان عبر أجهزة وآلات فالأفراد هم من يقوموا بتشغيلها.

وهنا تقوم المؤسسات بالارتقاء والعمل من خلال تحسين نفسها للوصول للأهداف وتحقيق البرامج المسطرة بواسطة الاستغلال الأمثل والعقلاني والتدبير الجيد لمواردها البشرية، ونجاح أي مؤسسة مهما كان المجال الذي تخوض غماره موقوف على ما تملكه من طاقات بشرية، فبرغم ذلك تجد المؤسسة صعوبات وعقبات تواجهها اثناء سيرها لتحقيق اهدافها مما يجبرها على اعادة النظر في الكثير من الامور اللازمة والقيام بتحليل سلوك العاملين وتصرفاتهم اثناء العمل بهدف توجيههم وضبط سلوكهم نحو المسار المرغوب فيه والذي يتناسب مع خطط المؤسسة، والأداء الوظيفي هو المؤشر الذي تبنى عليه مدى وفعالية تحقيق الاهداف وهذا في الحوافز المادية الذي يعتبر البحث فيها معقد وذلك لارتباطها بالفرد.

والحوافز المادية هي من المؤثرات الاساسية التي لها ركيزة حيوية في تقوية سلوك الفرد وتعديله لأنها تولد في داخله الرغبة لرفع أدائه، وهذا ما يجعل المؤسسة تقوم بتدعيم العامل من خلال رف الحوافز المادية لأجل زيادة الثقة لديه وتحقيق الرضا في منصبه فترتفع لديه الحوافز المادية مع ارتفاع معدل الأداء الوظيفي.

إشكالية الدراسة:

للحوافز المادية أهمية كبيرة داخل المؤسسة تتمثل في أنها باعث أساسي ومحرك لطاقة ورغبة الفرد في العمل، كونها توفر للعامل الطاقة الإيجابية من أجل رفع أداءه الوظيفي، وغياب الحوافز المادية ينعكس سلباً على الحالة النفسية والمادية للعامل ويظهر ذلك في انخفاض أدائه مما ينعكس سلباً على المؤسسة في حد ذاتها، ومنه يمكن طرح الإشكالية الرئيسية الآتية:

ما مدى اسهام الحوافز المادية في تحسين الأداء ؟

والتي بدورها تنبثق عنها التساؤلات الفرعية التالية

1. ماهي الحوافز المادية وماهي أهم العوامل المؤثرة فيها؟

2. ما هو مفهوم الأداء وماهي أهم محدداته؟

3. هل الحوافز المادية تأثير على الأداء؟

فرضيات:

الفرضية الرئيسية: الحوافز المادية دور في تحسين الأداء الوظيفي.

من خلال التساؤلات الفرعية يمكن إعطاء الفرضيات التالية:

- الحوافز المادية هي أهم العوامل النفسية على الموظف ولها عدة مؤثرات تنظيمية وبيئية ومهنية واجتماعية.....إلخ.
- الأداء هو ركيزة المؤسسة وله عدة محددات.
- تساهم الحوافز المادية على رفع وتحسين أداء الموظف بالمؤسسة.

## أسباب اختيار الموضوع:

لكل بحث علمي ممهدهاته ومبرراته للقيام به ولقد كانت عدة أسباب وراء اختيارنا لهذا الموضوع نذكر منها ما يلي:

### 1. أسباب ذاتية:

- هذا الموضوع أثار إعجابي وجعلني راغبا في البحث فيه.
- معرفة واكتشاف كيفية قيام الجامعة بتحفيز موظفيها.
- إظهار أثر الحوافز على زيادة وتحسين أداء الموظفين بالمؤسسة.
- المساهمة في تحسين الحوافز فلها أهمية كبيرة في تحقيق التميز والارتقاء بالمؤسسة.

### 2. أسباب موضوعية:

- توفر كم لا بأس به من المراجع في هذا الموضوع مما يدل على أهميته في المؤسسات.
- تركيز أغلب المفكرين حديثا على ضرورة وجود حوافز فعالة في المؤسسة لأجل تحقيق الاهداف.
- غياب العدالة في توزيع الحوافز خاصة في المؤسسات العمومية منها.

### أهداف البحث وأهميته:

- إن الغاية المرجوة من دراسة هذا الموضوع تتمثل في:
- محاولة الإجابة على الاشكالية المطروحة وازالة الغموض.

• توضيح العلاقة بين الحوافز وأداء الموظف الذي ينعكس في الأخير على كفاءة وفعالية المؤسسة.

• معرفة مدى ارتباط الأداء بالحوافز.

• محاولة إبراز أثر الحوافز على أداء الموظفين.

أما أهمية البحث فنستطيع رؤيتها كما يلي:

يعتبر هذا الموضوع من المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من المفكرين ولا زال يحتاج لدراسات جديدة لارتباطه بدوافع وحاجات ورغبات الأفراد التي تتميز بالتغيير والتباين من فرد لآخر كما يسمح دراسة موضوع الحوافز للمسيرين في المؤسسات العمومية من التحكم في انخفاض الأداء وتحديد مستوى أداء الفرد وانتاجيته في مختلف المجالات والأنشطة وعدة مظاهر سلبية كالتأخر وارتفاع معدل الغيابات واللامبالاة.... الخ، لأجل تحفيزهم بالحوافز المناسبة.

**تحديد إطار البحث:**

للإجابة على الاشكالية المطروحة واختيار الفرضيات، سنحاول وضع أسس محددة للدراسة وهي متمثلة في الحدود التالية:

• **المجال المفاهيمي:** التعرف على أهم المصطلحات المتعلقة بالحوافز والأداء.

• **المجال المكاني:** التعرف عن كيفية تقييم أداء الموظف والحوافز المقدمة في المؤسسة محل الدراسة.

• **المجال الزماني:** هو وضع إضافة بسيطة للدراسات السابقة في مجال الموارد البشرية.

## المنهج المتبع في الدراسة:

هو المنهج الوصفي (النظري) والذي تم الاستعانة به كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي سنعتمد على المنهج التطبيقي (التحليلي) والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبيان للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل ابعاده.

## وسائل جمع البيانات والمعطيات:

الاستبيان كتب، مجلات، مقالات، مذكرات.

## حدود الدراسة:

من أجل حصر إشكالية البحث وبلوغ الأهداف المرجوة من الدراسة، حددنا أبعاد هذه الدراسة التي تشمل دراسة حالة بديرية الطاقة من 2022/2020؛ وذلك للوقوف على تحديد دور الحوافز في تحسين أداء المؤسسة ومدى تعميم النتائج المتحصل عليها بناء على الدراسة.

## الدراسات السابقة:

ومن بين هذه الدراسات نذكر من بينها:

- **الدراسة الأولى: باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة البويرة، سنة 2014/2013، وتبرز اشكالية البحث في: ما مدى مساهمة التحفيز في تخفيض الرضا**

الوظيفي، ولقد تطرق في هذا البحث الى كل ما تعلق بالجانب الحوافز من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى وكذا العلاقة بينهما ولقد توصل الى أن الحوافز هي بمثابة المقابل للحصول على اداء متميز، وتتوقف فعالية الحوافز على توقفها مع هدف الفرد وحاجاته ورغباته.

• **الدراسة الثانية: الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية " عالية صالح بتبسة" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص "تنظيم وعمل" جامعة قسنطينة، 2013/2012، وتبرز إشكالية هذا البحث في ما العلاقة بين الحوافز المقدمة للمرضين ومستوى أدائهم في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟ ولقد تطرق في هذا البحث كل ما يتعلق بالحوافز من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى ولقد توصل الى العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي ومن النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة هو عدم فعالية نظام الحوافز في المؤسسة العمومية الاستشفائية وذلك بسبب عدم وجود نظام مرن لأجور والمكافأة إضافة إلى عدم وجود مناخ تنظيمي محفز يسمح بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار.**



**الفصل الأول**  
**الإطار النظري للحوافز المادية**  
**والأداء الوظيفي**



## تمهيد

تلعب الحوافز دورا بالغ الأهمية وتؤثر تأثيرا كبيرا وفعالا في تغيير سلوك الفرد ورفع أداء العامل كما أحيز هاما في تفكير المديرين في المنظمات الفاعلة وهذا من منطلق أن الإنسان بحاجة ماسة إلى تحريك دوافعه بغرض ظهوره وتميزه عن غيره في المؤسسة، ولذلك أصبح من الضروري إيجاد نظام للحوافز من أجل تشجيع الفرد على أداء عمله بفعالية وكفاءة، علاوة على ذلك فإن امتلاك المنظمة لعاملين محفزين يكسبها ميزة تنافسية عن تلك المنظمات التي لا تمتلك هذه الميزة.

وانطلاقا مما سبق سنقوم بتقسيم الفصل إلى مبحثين على النحو الآتي:

**المبحث الأول: ماهية الحوافز المادية**

**المبحث الثاني: الأداء الوظيفي**

### المبحث الأول: ماهية الحوافز المادية

يجب أولاً معرفة وفهم سلوك الموظف داخل المؤسسة فهو يكرس جهده وطاقته لأجل انجاز عمله وبالمقابل على المؤسسة ان تضع ضوابط لتحفيزه وتوجيه الموظف لخدمة المنظومة ككل لذا سوف نتطرق في المبحث الاول لماهية الحوافز وأهميتها وعلاقتها بالدوافع والنظريات وعلى اي اساس يتم منح الحوافز.

### المطلب الاول: تعريف الحوافز المادية وأهميتها

قبل أن نتطرق إلى الحوافز المادية يجب تناول مفهوم الحوافز بصفة عامة تعرف الحوافز بأنها المحركات والمؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة لإثارة دوافع الإنجاز لدى الافراد العاملين<sup>1</sup>، وهي شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه الى تحقيق اهداف محددة<sup>2</sup>، كما أنها تعتبر مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة<sup>3</sup>.

ومما سبق نستطيع القول بأن الحوافز هي عبارة عن ركيزة اساسية في المؤسسة تلبي من خلالها حاجيات ومتطلبات الموظف بغرض تحقيق الاهداف.

### مفهوم الحوافز المادية

تعطى هذه الحوافز للعاملين بشكل فردي او جماعي، فقد يتم اعطاء حافز مادي لعامل ينتج كمية اكبر من الكمية التي حددتها له الادارة وهذا ما نادى به تايلور في نظام القطعة

<sup>1</sup> أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ ادارة الاعمال، ط1، الأساسيات والاتجاهات الحديثة مكتبة العكيان، الرياض، 2004، ص259.

<sup>2</sup> علي محمد عبد الوهاب، إدارة الافراد "منهج تحليلي"، ط2، دون دار نشر، مصر، 1975، ص113.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات لحديقة في دراسات وممارسات الموارد البشرية، بدون طبعة، المكتبة العصرية، 2007، ص365.

وما نادى به جانت في فكرة المهمة والعلو، وقد يتم مثلا منح الحوافز المادية لكافة العاملين في المؤسسة على شكل زيادة دورية نتيجة الارتفاع تكاليف المعيشة او اعطائهم نسبة من الارباح التي حققتها المؤسسة تقديرا منها لا مجهودات التي بذلوها في تحقيق الارباح ومن مزاياها تؤدي الى ازكاء روح المنافسة بين العاملين لزيادة الانتاجية ومن اهم عيوبها قد تؤدي الى ارهاق العاملين<sup>1</sup>، وتتمثل الحوافز المادية فيما يلي :

- الأجر الاساسي: هو محفز فريد لأنه قادر على اشباع كل من الحاجات الدنيا الفيزيولوجية والحاجة الى الامن كما انه يشبع ايضا الحاجات العليا مثل تحقيق الذات والاعتراف بالجهود المميزة والاحترام<sup>2</sup>.

- العمولات: ويتمثل مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلية (بالأخص محصلية الديون) حيث يحصل البائع او المحصل عن نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التي يحققها، أو يحصل على نسبة مئوية من الديون التي يحصلها وحيانا يصل الامر على بعض المناصب الادارية، حيث يمكن ان يسمح لهم بالحصول على عمولات في الصفقات التي يعقدونها مع شركات اخرى<sup>3</sup>.

- المشاركة: وهي تنقسم الى:

\* المشاركة في الارباح: ويستفيد منها غالبية العاملين في المنظمة، وهي عبارة عن استقطاع نسبة ( لتكن 10%) من ارباح الشركة ثم توزيعها على العاملين ويتم التوزيع حسب المرتب، او الدرجة او المستوى الإداري او كفاءة الأداء، أو اكثر من اساس واحد، ويتم التوزيع نقدا، مرة واحدة، او تقسيمها على عدة مرات في السنة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> الاخضر صياحي ومحمد سلامة، مرجع سبق ذكره، ص11.

<sup>2</sup> ياسر أحمد عريبات، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص316.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص244.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص249.

\* المشاركة في الإدارة: بمعنى إتاحة الفرصة اما المرؤوسين للاشتراك في تحليل المشكلات واتخاذ القرار، وهذا اسلوب من الأساليب الحديثة يراد الوصول من خلالها الى هدفين رئيسيين هما:

✓ رفع الكفاءة الانتاجية وكسب طرق العمل ورفع درجة رضا العاملين وتنمية مهاراتهم.

✓ توفير جو الحرية والانفتاح، الصراحة في مناقشة المشكلات وتقريب وجهات النظر وتبادل المعلومات<sup>1</sup>.

- المكافآت: تعتبر المكافآت حافزا مهما لكثير من المؤسسات لكبار المتخصصين أو الفئات الادارية فيها وذلك بناء على الاداء العام للمؤسسة، ويقاس هذا الاداء العام بالأرباح عادة وبكميات الإنتاج والمبيعات، والنسبة المثالية للمكافآت وهي التي تتراوح ما بين 25% الى 55% من نتائج المؤسسة ويتدخل المستوى الاداري في تحديد المكافأة<sup>2</sup>.

- العلاوة: هي قيمة مالية متغيرة تحدد بنسب الأجر القاعدي قد تتدرج في الراتب أو تدفع للموظف بشكل مستقل وهي تستخدم في حالة تحقيق انجاز افضل من الطبيعي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الوهاب علي محمد، السلوك الانساني في الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975، ص172.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص251.

<sup>3</sup> جابر بوكثير، فعالية نظام تحفيز العاملين لدى الادارة العمومية الجزائرية وفق نظريو ماسلو، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد7، جامعة الوادي، 2014، ص115.

## الفرع الثاني: أهمية الحوافز

وتبرز أهمية الحوافز لكل من المؤسسة والعاملين فيما يلي<sup>1</sup>:

- **تحسين أداء العاملين:** ويتم ذلك من خلال مكافأة أولئك الذين حققوا مستويات عالية من الأداء، حيث يؤدي ربط المكافأة بمستويات الأداء العالية الى تشجيع الافراد لمحاولة بلوغ هذه المستويات، ومثل هذا النظام يساهم في تحليل التفاوت في الأجور بين العاملين.
- **زيادة الانتماء:** حيث تشكل الاجور والحوافز بأنواعها (المادية والمعنوية) اساس العلاقة بين المؤسسة الافراد العاملين فيها، فعملية ربط الحوافز بالأداء تشجع كل من الأداء والانتماء وتزيد من ادراك العامل للعدالة والانصاف كما ان نجاح نظام الحوافز يساهم في ارضاء العاملين عن اعمالهم ويزيد من انتاجهم وولائهم للمؤسسة حيث يتطلب ذلك مجموعة من المقومات الاساسية لنظام الحوافز والتي تتمثل في :

✓ دراسة ادارة العاملين

✓ اختيار مزيج من الحوافز المناسبة والفعالة

✓ تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين واقناعهم بمزاياه

✓ التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الادارة والعاملين.

- **توجيه السلوك:** اثبتت الابحاث والنظريات بأن نظم التعويضات والحوافز الى جانب كونها من أهم مكونات نظام ادارة الموارد البشرية فإنها تعد اداة قوية في تحفيز وصياغة

<sup>1</sup> الأخضر صياحي ومحمد سلامة، مؤشرات القيادة الادارية الناجحة، الملتقى العلمي الدولي حول: أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، يومي 11،10/11/2009، ص10.

شكل السلوك المرغوب لدى الافراد بما يكفل التحقيق الامثل لأهداف المؤسسة، اذ يحقق نظام الحوافز ما يلي:

✓ تحسين الأداء والاحتفاظ بالعمالة.

✓ جذب العدد الكافي والنوعية المناسبة من العاملين وفي مرحلة لاحقة المحافظة عليهم.

✓ ايجاد احد اكثر الروابط المميزة بين العاملين والمؤسسة على الرغم من كون المكافآت تشكل جزءاً هاماً من التكلفة الكلية.

#### المطلب الثاني: نظريات الحوافز

هناك العديد من النظريات التي تناولت موضوع الحوافز لكننا ارتأينا ان نقتصر اهمها وهي كالتالي:

#### الفرع الأول: نظرية ماسلو للحاجات:

من التحاليل الرائدة والتي تعد البداية العلمية والمؤسسة في دراسة الحوافز، نظرية الحاجات للباحث "إبراهام ماسلو" والتي ركز فيها على مفهوم الحوافز وكيفية تحديدها على مفهوم الحاجات الانسانية، فالحوافز حسب هذه النظرية تتحدد من الدافعية وهذه الاخيرة هي عبارة عن قوى داخلية مركبة تدفع الفرد لأن يسلك تصرفا محددا وهادفا، فهي التي تمكنه من الانتقال من حالة اللاتوازن الى حالة التوازن بتحقيقه للهدف<sup>1</sup>، وفي هذا الصدد قسم ماسلو الحاجات الانسانية الى خمسة مجموعات رتبت في هرم وتدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم وهي الاكثر الحاحا الى حاجات تحقيق الذات في قمة الهرم وهي الاقل الحاحا ويقوم التحليل على النحو التالي:

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمم، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة قسنطينة، عدد 15 جوان 2001، ص138.

- **الحاجات الفيزيولوجية:** تعمل هذه الحاجات اساسا للحفاظ على الفرد، والمحافظة عليه وعلى نوعه، وهي تمثل حد الكفاية بالنسبة للإنسان وهذه الحاجات هي الطعام والشراب والمسكن، الراحة، النوم، وغيرها فعند اشباعها يصل الفرد الى حد الرضا<sup>1</sup>.
- **الحاجة للأمن:** إن بمجرد أن يشبع الفرد حاجته الفيزيولوجية ينتقل الى حاجة الامن، والتي تتمثل في محاولة تأمين حياة الفرد وحمايته من اي خطر او حوادث تحدث له، وتفضيله للعمل في بيئة مستقرة؛ أي انها تتلخص في توفير العناصر المادية التي تحمي الانسان من الضرر المادي والمعنوي، وكذلك حماية حاجاته الفيزيولوجية مما يولد له الشعور بالاستقرار والاطمئنان<sup>2</sup>.
- **الحاجات الاجتماعية:** عندما يتم اشباع الحاجات سالفة الذكر تبرز الحاجات الاجتماعية كحاجات مؤثرة على السلوك الانساني وتزداد أهميتها كدافع على هذا السلوك، وتتمثل الحاجات الاجتماعية في رغبة الفرد في وجوده بين الآخرين والاصدقاء، ورغبته في علاقات يحيطها الاعزاز والود كما تهتم الحاجات الاجتماعية الى محاولة كسب المزيد من المكانة الاجتماعية من خلال المركز والنفوذ داخل الجماعة التي ينتمي اليها كما أن زيادة الروح المعنوية الطيبة ولنماء القيادة بالإشراف الحسن كل هذه الامور تؤثر على اشباع الحاجات الاجتماعية.
- **الحاجة الى التقدير:** يتم التركيز على حاجة الفرد الى احترام الآخرين له واحساسه بالثقة في النفس والقوة والمقدرة والكفاءة ويمكن أن تلعب الجوائز والترقيات والالقاب دورا هاما في اشباع حاجات التقدير<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الافراد، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، سنة 1993، ص362.

<sup>2</sup> بوزورين فيروز، دورة ادارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات لصغيرة والمتوسطة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2009/2010، ص81.

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، الاسكندرية، 2003، ص131.

- الحاجة الى تحقيق الذات: إذا توفرت للفرد فرص لإشباع كل الحاجات فإنه قد لا يكون سعيدا بشكل كامل فقد تظهر عليه حالات توتر نفسي وعدم ارتياح وتراجع الى عدم القيام الفرد بأداء أعمال تناسب استعداداته وميولته الشخصية، فإن كان الفرد صاحب موهبة فإنه ينبغي أن يمارسها وتتضمن هذه الحاجات الى تحقيق الفرد لأهدافه<sup>1</sup>، والشكل التالي نرى فيه سلم ماسلو للحاجات الذي ذكرناه سابقا.<sup>2</sup>

الشكل رقم 01: سلم حاجيات لماسلو



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، دار وائل للنشر، 2003، ص261.

الفرع الثاني: نظرية العاملين لفريدريك هيرزبيرغ: " Fredrik Hersberg "

الفضل في تأسيس هذه النظرية يرجع الى " فريدريك هيرزبيرغ" وزملاءه حيث توصلوا إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الانسانية وأنهما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة وقد وجدوا أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحة ومناسبة للعمل كما توصلوا الى ان رضا الفرد عن عمل ما إنما يعود الى العمل ويرى " فريدريك" أن النسان لن يشعر بالرضا إلا إذا تحققت له جميع وسائل الاشباع

<sup>1</sup> صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، ط2، الجامعة المفتوحة طرابلس، 1994، ص302.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، دار وائل للنشر، 2003، ص261.

المختلفة من عوامل صحية وبيئية ومادية هذا الاشباع يمنع الاستياء وشعور العامل بالتعاسة.

ومحددات الرضا التي اصطلح على تسميتها (العوامل الحافزة) هي الانجاز والاعتراف والتقدير وطبيعة العمل والترقية وزيادة المسؤوليات وهذه العوامل الحافزة تعمل على تحريك جهود الافراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء جيد مما ينعكس ايجابيا على تحقيق اهداف المؤسسة، اما محددات عدم الرضا اصطلح على تسميتها بالعوامل الوقائية.

وهي سياسة الادارة والاشراف والعلاقات الشخصية والراتب أو الأجر وظروف العمل والأمن الوظيفي والمستوى الاجتماعي وتعمل هذه العوامل الوقائية على مساعدة الفرد على الانتماء لعمله وان هذه العوامل تساعد على النمو النفسي السوي الذي يساهم بدوره في تحقيق الرضا الوظيفي ويتضح لنا من هاتين المجموعتين من العوامل أن المجموعة الاولى وجودها يزيد من رضا الفرد لكن انعدامها لا يؤثر سلبيا على رضا الفرد وسميت هذه بالعوامل الدافعة، أما المجموعة الثانية من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الفرد واذا وجدت هذه العوامل سميت بالعوامل (الوقائية أي أن مجموعة العوامل الدافعة) الاولى (مرتبطة بطبيعة العمل نفسه اما مجموعة العوامل الوقائية) الثانية مرتبطة ببيئة العمل، فطبيعة هذه العلاقة بين المجموعتين من العوامل تمثل جوهر هذه النظرية ولذلك سميت بنظرية العاملين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، مذكرة تدخل ضمن متطلبات تيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2007، ص22-23.

المطلب الثالث: أسس منح الحوافز المادية

الفرع الأول: الأداء

يعتبر التميز في الاداء المعيار الاساسي، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية او الجودة او وفرة في الوقت والعمل، او وفرة في التكاليف، او وفرة في اي مورد آخر، ويعتبر الاداء فوق العادي او التميز في الاداء او الناتج النهائي للعمل اهم المعايير على الاطلاق لحساب الحوافز<sup>1</sup>.

الفرع الثاني: المجهود

ان الجهد هو مقدار الطاقة العقلية والعضلية والنفسية التي يبذلها الفرد في وظيفته داخل المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، فقد يصعب قياس الاداء لأنه غير ملموس وواضح كما هو الحال في الاداء ووظائف الخدمات، او لان الناتج شيء احتمالي الحدوث حيث يستخدم هذا المعيار في تقييم اداء الاشخاص لأنه يعتبر من المحددات التي تمنح عل اساس الحوافز.

حيث تعد مكافأة الجهد احد الاساليب التقليدية لتحفيز ادائهم ورفع منتوجهم ويتجلى هذا في المؤسسات التي يتسم فيها الاداء بالانخفاض فيحل الجهد المبذول محل الاداء كمعيار للتقييم حينها يصعب قياس الاداء بطريقة موضوعية ودقيقة<sup>2</sup>.

الفرع الثالث: الاقدمية

ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير الى حد ما الى الولاء والانتماء والذي يجب مكافأته بشكل ما وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب كمكافأة الاقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2001، ص237-238.

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص367.

## الفرع الرابع: المهارة

بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو أدنى أو براءات أو إنجازات أو دورات تدريبية، وكما نلاحظ فإن هذا المعيار الأخير محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين<sup>2</sup>.

### المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه، ويرتبط بالمنتجات التي تسعى المؤسسات بمختلف توجهاتها إلى تحقيقها، ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به الموظفون في المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات الجامعية بصفة خاصة من قدرات وإمكانيات ومهارات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى غالباً إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء العاملين من أجل ضبط النقائص ونقاط الضعف وتحديد الاحتياجات اللازمة لتحسينها وتداركها بشكل يساهم في رفع قدرات الموظفين بغية الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.

### المطلب الأول: ماهية الأداء

أثار موضوع الأداء اهتمام الباحثين والمفكرين في محيط الإدارة، ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي في المؤسسات، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الانجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة، ومن

<sup>1</sup> جوادي حمزة، الحوافز المادية المعنوية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2006/2005، ص38.

<sup>2</sup> الطاهر الوافي، التحفيز وأداء المرضين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2013/2012، ص52.

هنا يمكن أن نتعرف على مفهوم الأداء بالإضافة إلى التعرض إلى أهميته وعناصره.... الخ.

### الفرع الأول: مفهوم الأداء

ظهر مصطلح الأداء في القرن التاسع عشر إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية **Performance** وكان يعرف آنذاك على أنه: "النتيجة المحصلة من قبل حصان السباقات والنجاح الذي يحصده في ذلك السباق، ثم أصبح يستعمل مصطلح الأداء للدلالة على سباق العدو للرجال ليتطور بعدها على مدى القرن العشرين ليكون مؤشرا رقميا لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج<sup>1</sup>، وهناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء، حيث يشير التعريف الأول إلى أن الأداء هو: "نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يفيد المحيط بأي الأشكال." فالأداء سلوك يحدث نتيجة، أو بعبارة أخرى: "ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها من ذاته."<sup>2</sup>

وعليه فإن الأداء يعتبر حسب هذا التعريف كل سلوك يقوم به الفرد استجابة لإنجاز المهمة المكلف بها من طرف إدارته ورؤسائه، أو القيام بسلوك بإرادته الشخصية وفي كلا الحالتين يؤدي إلى نتيجة.

كما يعرف في قاموس الموسوعة العالمية على أنه: "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة مرتبط بدرجة تحقيق وإتمام مهام وظيفته".

<sup>1</sup> شانلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007-2008، ص 79.

<sup>2</sup> الخزامي عبد الحكم أحمد، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين (الجزء الأول: تقييم الأداء سلسلة الإدارة المعاصرة)، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، مصر، بدون سنة النشر، ص 19.

إذن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المؤسسة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.<sup>1</sup>

ويعرف حسن راوية الأداء بأنه: "درجة تحقيق وإتمام المهمة المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"<sup>2</sup>

من خلال هذا التعريف يلاحظ أن الأداء هو الوسيلة التي يشبع بها الفرد متطلبات وظيفته. أما أحمد صقر عاشور يعرف الأداء على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء."<sup>3</sup>

ومن خلال هذا التعريف نجد أنه ركز على كيفية قياس الأداء حيث تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله، وبالتالي فإن الأداء يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وهو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء.

---

<sup>1</sup> حمداوي عمر، أحمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 08، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، جوان 2012، ص 150.

<sup>2</sup> راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 216

<sup>3</sup> صقر احمد عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص 25-

ويرى علي السلمي الأداء على أنه: "الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء الوظيفي"<sup>1</sup>.

**التعريف الإجرائي:** من التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء إجرائيا: "المخرجات أو النتائج التي يحققها الموظف خلال تأدية مهامه، والقيام بواجباته بفعالية وبمواصفات محددة مسبقا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة".

### الفرع الثاني: عناصر الأداء

للأداء الوظيفي عناصر ومكونات بدونها لا يمكن التحدث عن أداء فعال وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد وتنمية مستوى الأداء للموظفين في المؤسسات، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:<sup>2</sup>

#### 1- الموظف وكفاءته:

وهو ما يمتلكه الموظف من مهارات ومعارف واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع، أما كفاءته فهي مامدى الموظف من معلومات ومهارات، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف، بالإضافة إلى التقاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في مواعيدها.

<sup>1</sup> عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 175.

<sup>2</sup> العثمان محمد بن عبد الله، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص ص 74-75.

## 2- العمل ومتطلباته (الوظيفة):

وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها أي عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف، وما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل مميزة فيها تحد، وتشمل أيضا الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء.

## 3- البيئة التنظيمية ومركباتها (الموقف):

وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتمثل العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال في الهيكل التنظيمي وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية فتتمثل في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

### المطلب الثاني: معايير، معدلات ومؤشرات الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي معايير ومعدلات وعدة مؤشرات تتمثل فيما يلي:

#### الفرع الأول: معايير الأداء

1- يقصد بمعايير الأداء: الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.<sup>1</sup>

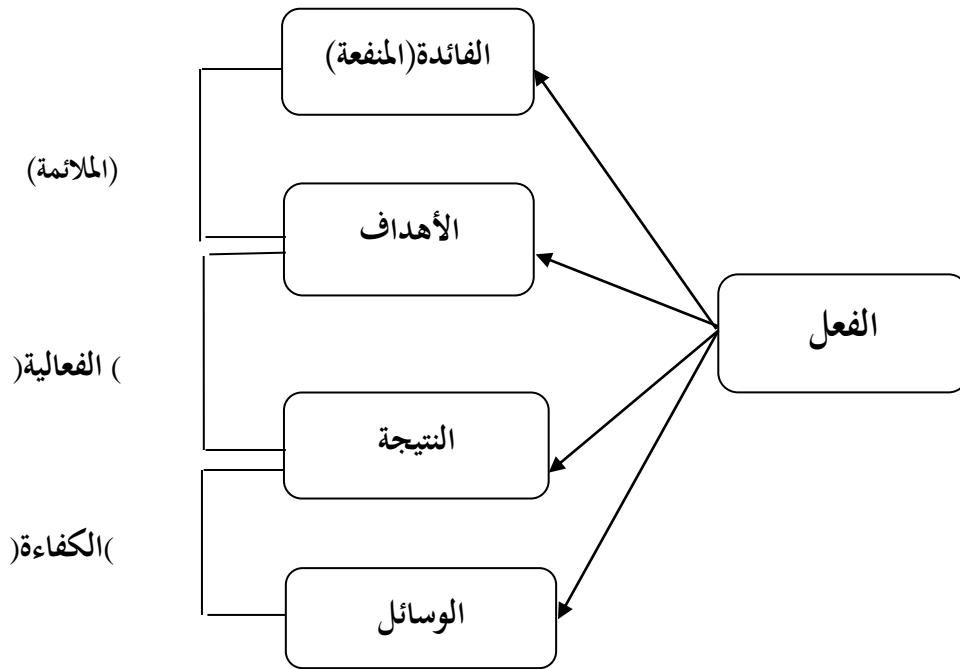
يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما وهذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، بالإضافة

<sup>1</sup> الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 203.

إلى أن دور كل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير معروف، لذلك فإن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظرا لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال.

وفي هذا المجال يرى " علي غربي " وآخرون أن أداء الفرد يقرن بالجهد الذي يبذله، سواء تعلق الأمر بالإنتاجية أو الحركية أو القدرة التنافسية، أو انجاز المهام المطلوبة ويمكن الحكم على أداء الفرد من خلال ثلاث معايير الملائمة، الفعالية، الكفاءة، ويعبر عن ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم: (02) يوضح معايير الأداء



المصدر: علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 132.

بينما يحصر البعض الآخر أهم معايير الأداء فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1-1 الجودة

وهي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان، وجودة المنتج لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن الإتقان على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.

### 1-2- الكمية

وهي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.

### 1-3- الوقت

ترجع أهمية الوقت كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة، فهو لا يقدر بثمن ويعد أحد أهم خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم

<sup>1</sup> شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2009-2010، ص 64.

المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل،

و لإنجاز العمل يجب أن يراعى:

✓ كمية العمل المطلوب القيام به.

✓ عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل.

#### 1-4- الإجراءات

وهي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين وتعليمات ونظم، إلا أنه بفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز المعاملات وتسليمها أو تسلمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع الرئيس قبل اعتماده كأسلوب مفضل في انجاز العمل ولضمان انفاقه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.<sup>1</sup>

ويعود عدم الاتفاق بين الباحثين حول معايير الأداء إلى اختلاف درجة الأهمية التي ينظر إليها الباحثون إلى هذه المعايير.

<sup>1</sup> بوقطف محمود، مرجع سبق ذكره، ص66.

## الفرع الثاني: معدلات الأداء

تتطلب عملية الحكم على الأداء أو تقييمه وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس على ضوءها النتائج المحققة، لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية، تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو غاية أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين ودون تحديد معدلات ومعايير الأداء يصعب قياس الأداء والوصول إلى حكم سليم على مدى كفاءته.<sup>1</sup>

إن وصف معدلات الأداء عملية تتم من خلال عدد من الخطوات التالية:<sup>2</sup>

### 1- الاختيار:

تشير هذه الخطوة إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملاً جديداً لم يسبق قياسه، أو تغير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد لم يسبق قياسه، أو شكاوى الموظفين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين، أو غيرها من الأسباب، لذا يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء

### 2- التسجيل

تشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق، المعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل.

<sup>1</sup> شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 71.

<sup>2</sup> زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1993، ص 288.

### 3- التحليل الإنتقادي

تركز هذه الخطوة على صحة البيانات المسجلة للتأكد من استغلال الوسيلة والحركة الأكثر فعالية، وعزل العناصر الغريبة التي لا تساعد على الإنتاجية.

### 4- القياس

وتخص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، وبالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

### 5- التحديد

يتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط والأساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه، علما أن معدلات الأداء تختلف من مجتمع لآخر ومن مؤسسة لأخرى لتأثرها بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل، وبدرجة التقدم التقني والمعلوماتي السائد في المؤسسة.

ومع ذلك فإن معدلات الأداء لها أهمية خاصة وأهداف معينة تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- وضع مواصفات محددة للعمليات وأوجه النشاط قبل البدء في العملية الإنتاجية من أجل قياس المنتج النهائي والحكم على مدى جودته.

- توضيح مستوى الأداء المطلوب أو المرغوب به من خلال توفير مؤشرات قابلة للقياس مثل السرعة، الدقة، الاقتصاد، والكفاءة.

<sup>1</sup> عيسى قفوب، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل ببيسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس، تخصص العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008، ص 90.

المطلب الثالث: مفهوم، عناصر ومراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تحليل عملية تقييم الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى المراحل التي تمر بها هذه العملية.

### الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء أداة مهمة من أدوات إدارة الموارد البشرية، فعلاوة على أنها توفر أساسا موضوعيا عادلا للقرارات المتعلقة بالعاملين في استخدامها لحثهم لبذل أقصى جهد وتفاني في العمل، ومن ثم تتيح الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية.

حيث تعددت التعاريف المتعلقة بتقييم الأداء ومن أهمها ما يلي:

يقصد بتقييم الأداء على أنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية أخرى ذات شأن ومسؤوليات أكبر".<sup>1</sup>

ومن خلال هذا المفهوم نستنتج أن تقييم الأداء يقوم على عدة أسس:

- إن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.

- إن التقييم يشمل الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

كما يعرف على أنه: "تحليل لما يؤديه العامل من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها، ثم تقدير هذا الأداء تقديرا موضوعيا وفقا لنظام واف يكفل

<sup>1</sup> عبد الباقي صلاح الدين محمد، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 257.

تسجيل عمل كل فرد ووزنه بمقياس دقيق وعادل، بحيث يكون التقدير في النهاية ممثلاً للكفاءة الحقيقية للعامل وذلك خلال فترة زمنية <sup>1</sup>.

ويقصد به أيضاً: " قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر <sup>2</sup>."

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل لعملية تقييم الأداء على أنها: " عملية إدارية مخططة مسبقاً تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، ويتم بموجبها قياس أداء كل العاملين من خلال سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل عن طريق الملاحظة المستمرة، وذلك خلال فترات دورية محددة مسبقاً، وهو ما يسمح بالحكم على مدى كفاءتهم ونجاحهم في القيام بالأعمال المنوطة إليهم، وكذا الحكم على إمكانية النمو والتقدم مستقبلاً (المكافآت، الترقية، النقل، الفصل، التعيين).

### الفرع الثاني: عناصر تقييم الأداء الوظيفي

يقصد بعناصر تقييم الأداء الإجراءات التطبيقية التي تساهم في إنجاح وفعالية عملية تقييم الأداء ومنها:

1- **المشرف المباشر:** الرئيس المباشر هو أكثر الأشخاص معرفة بعمل الموظف من حيث الواجبات والمسؤوليات، ومن حيث تقييم قدراته وإنجازاته وسلوكياته، يضاف إلى ذلك أن الرئيس المباشر هو الأدرى بجوانب القوة والضعف في أداء المرؤوس، ولديه

<sup>1</sup> أبو السعود أحمد محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 17.

<sup>2</sup> يوسف جمال، أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي للهيئة الإدارية العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2012، ص 19.

المعلومات الكافية عن كافة الأوضاع والأفراد في القسم الذي يرأسه، ومع ذلك فإن الرئيس قد يتحيز لصالح هذا المرؤوس أو ذلك، وقد تتدخل عوامل غير موضوعية في عملية التقييم نتيجة للعلاقات الشخصية والمحابة.<sup>1</sup>

**2- تقييمات الأفراد:** ويسمى أيضا بنظام التقييم المتبادل، حيث يقوم كل موظف بتقييم زملائه في المجموعة تحت إشراف الرئيس المباشر وتتم العملية بأسلوب سري، يتخذ هذا التقييم ثلاثة أشكال وهي:

- طريقة الترتيب: وتتمثل في ترتيب أفراد المجموعة من الأحسن إلى الأسوء.

- طريقة التقديرات: ويتم فيها إعطاء درجات على سلم التقدير.

- طريقة التشريعات: حيث يقوم كل موظف من المجموعة باختيار وانتخاب عدد محدد من أعضاء المجموعة كأفضل الموظفين بالنسبة لجانب الأداء.<sup>2</sup>

**3- من الصعب تحديد ووضع معايير محددة حول فترة ووقت التقييم لأداء الأفراد** العاملين ولكن من الممكن الاعتماد في هذا المجال على آراء المستشارين في مجال إدارة الأفراد وبصورة خاصة مستشاري التطوير للأفراد العاملين حيث يرى هؤلاء أن التقييمات الدورية هي المفضلة بسبب تأثيرها على تعديل السلوك عندما يزود الأفراد العاملين بالتغذية العكسية على نتائج التقييم وتشخيص نقاط الضعف لديهم ويتم إرشادهم من قبل الإدارة لكيفية تعديل سلوكهم ورفع كفاءتهم وفعالية أدائهم.

أما من وجهة نظر الأفراد العاملين في التقييمات الدورية فإنهم يرون بضرورة وجود تقييمات دورية، هدفها تعديل الأداء وزيادة فعاليته وليس الهدف منها تعديل الرواتب

<sup>1</sup> سالم مؤيد سعيد، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثالثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أربد، الأردن، 2002، ص ص 120-121.

<sup>2</sup> ماهر احمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 414.

والأجور أو الترقيات، ومن الضروري أن تكون هناك إلى جانب التقييمات الرسمية تقييمات غير رسمية هدفها المتابعة وتصحيح الأخطاء وتحديد القدرات التي يتمتع بها الأفراد العاملين.<sup>1</sup>

4-إجراءات التقييم: بعد تحديد المقيم والوقت لا بد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية وأهم إجراء هي المقابلة للأفراد العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلاً وهذه المقابلة تدعى بمقابلة التقييم.<sup>2</sup>

5-المقيمون الخارجيون: يمكن أن يجرى التقييم من قبل أشخاص من خارج المؤسسة " خبراء" يجري استدعائهم لتقييم إمكانيات شخص لغرض ترقيته في مؤسسة معينة، ولكن هناك عيوب في هذا النوع من التقييم، إذ أن الشخص الخارجي لا يمكن أن يعرف جميع الحالات المهمة ضمن المؤسسة، إضافة إلى أن التقييمات الخارجية مكلفة.<sup>3</sup>

#### الفرع الثالث: مراحل تقييم الأداء الوظيفي:

يتطلب نجاح تقييم الأداء الالتزام بجملة من الخطوات المتسلسلة، التي من شأنها أن تسهل هذه العملية وتساهم في توفير المعلومات المتعلقة باتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد عباس سهيلة، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 26-27.

<sup>2</sup> شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 87.

<sup>3</sup> الأميري وليد حميد رشيد، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 88.

<sup>4</sup> الهيتي خالد عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 204-206.

1- مرحلة وضع توقعات الأداء: وتعد هذه العملية أولى تقييم الأداء الوظيفي، حيث تقوم كل من المؤسسة والعاملين بوضع توقعات الأداء والاتفاق على وصف المهام المطلوبة والنتائج المرغوب تحقيقها.

2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على كيفية عمل الفرد مقارنة بالمعايير المحددة مسبقاً، ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال ما توفره هذه المرحلة من معلومات لازمة عن كيفية انجاز الأعمال بشكل أمثل، ويكون ذلك بشكل مستمر لما للرقابة من أثر فعال في تصحيح الانحرافات أثناء حدوثها والعمل على تفادي وقوعها لاحقاً.

3- مرحلة تقييم الأداء: وتهدف هذه المرحلة إلى التعرف على مستوى أداء الفرد للمساعدة على اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالأفراد.

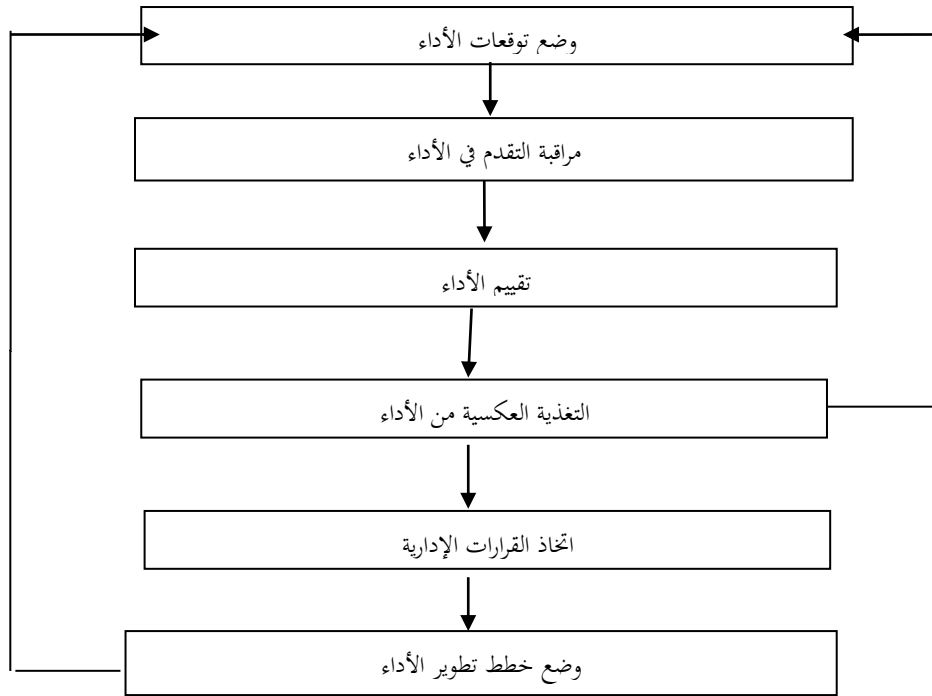
4- التغذية العكسية: وتتمثل في تعريف الفرد العامل بمستوى أدائه والنتائج التي حققها ودرجة تقدمه في أدائه لعمله، وتعتبر التغذية العكسية أكثر من ضرورية لأنها تفيد في تحديد الأداء المستقبلي للفرد العامل.

5- اتخاذ القرارات الإدارية: تتمثل في القرارات المتعلقة بالفرد كالتعيين، النقل، الترقية والاستغناء.

6- وضع خطط تطوير الأداء: وتمثل آخر خطوات تقييم الأداء الوظيفي، بحيث يتم وضع الخطط التطويرية على أساس قدرات ومهارات الأفراد، مع محاولة الاستفادة منها وتعزيزها وتطويرها لتحقيق الأداء المرغوب.

الشكل التالي يوضح مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي:

الشكل رقم: (03) خطوات تقييم أداء العاملين



المصدر: الهيمني خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 206.

المطلب الرابع: الأطراف المسؤولة على عملية تقييم الأداء ونتائجها سيتم التطرق في هذا المطلب إلى الأطراف المسؤولة على عملية تقييم الأداء بالإضافة إلى النتائج المترتبة على هذه العملية.

#### الفرع الأول: الأطراف المسؤولة على عملية تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية تقييم الأداء مسؤولية مشتركة بين إدارة الموارد البشرية والمقيم، حيث تتمثل المهام التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

✓ وضع النظام الذي يشكل أساساً لتقييم الأداء للمستويات المختلفة من الوظائف.  
✓ توفير نماذج التقييم والتي تتضمن المعايير، التوجيهات والإرشادات المساعدة للمقيمين.

✓ متابعة عملية التقييم مع الرؤساء والمديرين ورفع التوصيات للإدارة والمختصين.  
✓ تجميع نماذج التقييم وترجمتها إلى تقديرات ودرجات على مستوى المؤسسة.  
✓ تحليل نتائج التقييم واعتمادها كأساس لاتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشري كوضع نظام الأجور والحوافز والخطط التدريبية.

✓ رفع توصيات الإدارة العليا عن نتائج عملية التقييم مع إخطار العاملين بها ومتابعتها.  
أما فيما يخص تنفيذ عملية تقييم الأداء الوظيفي، فهناك العديد من الأطراف الداخلية والخارجية التي بإمكانها الاشتراك في هذه العملية ويمكن حصر أهم هذه الأطراف في العناصر التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ماهر أحمد، الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 372.

<sup>2</sup> شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 90-92.

1- تقييم المشرف أو الرئيس المباشر، ويعتبر هذا المصدر أكثر شيوعاً واستخداماً في عملية تقييم الأداء.

2- تقييم الزملاء ويعتبر أهم مصدر للمعلومات بالنظر للملازمة والاحتكاك الدائم بين الأفراد أثناء العمل.

3- تقييم المرؤوسين للرؤساء، وهو أمر نادر الحدوث.

4- تقييم لجنة من المشرفين من داخل المؤسسة.

5- تقييم خبراء من خارج المؤسسة، وهو أمر مكلف وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب لتقييم أحد أعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحاً لوظيفة أعلى أو إذا كانت هناك تقييمات متناقضة له.

أما فيما يتعلق بتوقيت عملية تقييم الأداء فغالباً ما يتم مرة كل سنة، وقد يكون التقييم في بعض المؤسسات نصف أو ربع سنوي، وذلك وفقاً لفلسفة المؤسسة، وتكلفة التقييم ومدى الفائدة من تكرار هذه العملية، وقد تتم عملية التقييم أكثر من مرة عند بداية عمل الفرد في المؤسسة، وتتجنب بعض المؤسسات القيام بتقييم جميع الأفراد العاملين في موعد ثابت، وذلك لتفادي ازدحام عملية التقييم، بحيث يتم توزيعها على مدار السنة في مواعيد متغيرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 299.

## الفرع الثاني: نتائج عملية تقييم الأداء الوظيفي:

يمكن استغلال نتائج عملية تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية من أهمها مايلي:<sup>1</sup>

### 1- الترقية:

تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن مدى أحقية الموظفين في الترقية بناء على مستوى كفاءة أدائهم، كون أن عملية تقييم الأداء تعتبر وسيلة فعالة في تحديد المؤهلات والقدرات والإمكانات المطلوبة لشغل المناصب العليا.

### 2- تحديد المكافآت والحوافز الشخصية:

تستخدم نتائج تقييم الأداء في معرفة الأجر بالمكافآت التشجيعية والحوافز من بين العاملين، وذلك من خلال معرفة مستويات الكفاءة وحسن الأداء لديهم.

### 3- التعيين والنقل:

تستعين الإدارة بنتائج تقييم الأداء لمعرفة مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في الوظيفة التي تتلاءم مع قدراته وكفاءته، بالإضافة إلى معرفة الأفراد الذين هم بحاجة إلى الانتقال لشغل وظائف أخرى تتناسب ومؤهلاتهم.

### 4- تطوير الأفراد:

تساهم نتائج تقييم الأداء في تطوير أفراد المؤسسة، وذلك من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة والضعف لديهم، الأمر الذي يساعد الإدارة على اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التدريبية لمعالجة نقاط الضعف.

<sup>1</sup> محمد عباس سهيلة، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 140.

5- إنهاء الخدمة أو الاستغناء:

تقوم المؤسسة بإنهاء خدمة الأفراد الذين يملكون مستوى أداء متدن، لأن الفرد الذي تشير تقارير تقييم أدائه بشكل مستمر على أنه عديم الكفاءة وأن سلوكه غير حسن ولا ترحى أي فائدة من إصلاحه أو تحسين أدائه وسلوكه يصبح من الضروري إبعاده، لأنه سيصبح عبئاً إضافياً على المؤسسة.

6- تحسين عملية الاتصال:

والمقصود بعملية الاتصال هنا تعامل المشرفين مع مرؤوسيهما فيما يتعلق بمناقشة الأهداف المخططة، التوجيهات وطرق وأساليب العمل.

## خلاصة

مما يمكن استنتاجه من هذا الفصل أن الحوافز هي مثيرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع العاملين والتأثير في سلوكياتهم مما يدفعهم إلى بذل جهد أقصى وزيادة مما يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة ككل، وقد قامت بدراسته عدة نظريات ووصلوا إلى هدف محدد بأن الحوافز لها الدور البالغ والأهمية الكبيرة في تقويم سلوك العامل في المؤسسة لأنها الطريقة التي من خلالها تعتبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن.



# الفصل الثاني

دراسة حالة مديرية

الطاقة لولاية المسيلة

### تمهيد

بعد التطرق إلى مختلف الجوانب لموضوعنا في الجانب النظري وذلك من خلال الفصل السابق؛ توجهنا إلى مديرية الطاقة بولاية المسيلة، لإعطاء واقعية حول دور الحوافز المادية على التأثير في أداء العاملين بالمديرية خاصة بأكثر دقة وشمولية، وهذا ما جسدهنا في الجانب التطبيقي الذي من خلاله سوف نتطرق الى عرض ما تناولناه في التربص الذي أجريناه.

ولقد تم تقسيم الجانب التطبيقي (الدراسة التطبيقية) على النحو التالي:

**المبحث الأول: تقديم مديرية الطاقة لولاية المسيلة**

**المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات وتحليلها**

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: التعريف بمديرية الطاقة لولاية المسيلة

نشأت مديرية الطاقة وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 15-15 المؤرخ في 01 ربيع الثاني عام 1436 الموافق ل 22 يناير سنة 2015 الذي يتضمن انشاء مديرية الولاية للصناعة والمناجم ومهامها وتنظيمها.

المطلب الثاني: مهام مديرية الطاقة لولاية المسيلة

في ميدان التقييس والقياسة القانونية والأمن الصناعي

- تسهر المديرية على تطبيق السياسة الوطنية للتقييس والقياسة القانونية والأمن الصناعي.

- تساهم مع الهيئات العمومية المعنية على تطبيق الأحكام التشريعية والتنظيمية في ميدان التقييس والقياسة القانونية والأمن الصناعي.

- تسهر على مراقبة المطابقة للمواد الصناعية

- تسهر على مطابقة المنشآت الصناعية قبل تشغيلها.

- تضمن التدقيق في المطابقة للتنظيم المتعلق بالآلات الجديدة لضغط الغاز والبخار

- تساهم في كل عملية تهدف إلى التخفيض من مخاطر التلوث الصناعي.

- تسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بتسيير المواد الخاضعة إلى تنظيم خاص.

### في ميدان التنافسية الصناعية والابتكار

- تساهم المديرية في تنفيذ العمليات والسياسات المرتبطة بترقية الابتكار.
- تساهم في تدعيم خدمات الدعم للصناعة.
- تساهم في تطوير الحرف الصناعية.
- تعمم وتساعد وتتابع تطبيق برامج تأهيل المؤسسات وتقيم انجازها.

### في ميدان تطوير النسيج الصناعي وترقية الاستثمار

- تساهم المديرية في ترقية وتطوير الجاذبية الاقتصادية.
- تشارك في ضبط العقار الصناعي على مستوى الولاية.
- تساهم في تطوير الفضاءات الجهوية للتنمية الصناعية ومناطق النشاط وتأهيل المناطق الصناعية.

- تقيم دوريا، تطبيق إجراءات ترقية الاستثمار.

### في ميدان تسيير مساهمات الدولة والخصوصية

- تساهم في إحصاء الأملاك الصناعية للولاية.
- تساهم في متابعة تعهدات المشتري في إطار الخصوصية والشراكة.

### في ميدان النشاطات المنجمية:

- تسهر على تنفيذ السياسة الوطنية في مجال البحث والاستغلال المنجميين،

- تسهر على تطبيق التشريع والتنظيم والمقاييس المتعلقة بالنشاطات المنجمية والمواد المتفجرة،
- تساهم في إعداد وصياغة التنظيم والمقاييس المتعلقة بالنشاطات المنجمية والمواد المتفجرة،
- تتابع نشاطات وأشغال الهياكل الجيولوجية والبحث والاستغلال المنجمي،
- تقييم حاجات الولاية من المنتجات المنجمية على المدى القصير والمتوسط والطويل، بالتعاون مع السلطات المعنية،
- تشارك مع الأجهزة المعنية في تطهير وتطوير النشاطات المنجمية والمواد المتفجرة والمحافظة على الممتلكات المنجمية للولاية،
- تتابع عمليات المزاد العلني التي تنظمها الولاية لمنح رخص استغلال المحاجر،
- تتابع تسيير وتطور استهلاك المواد المتفجرة والمفرقات،
- تسهر مع المؤسسات المعنية على جودة المواد المتفجرة وانتظام التموين بها،
- تعالج الدراسات المتعلقة بمستودعات الصنف الثاني من المواد المتفجرة.

### في ميدان الإعلام الصناعي

- تسهر على وضع نظام للإعلام وتقوم بالجمع والنشر الدوري بكل وسيلة اتصال أو معلومات تقنية و/ أو إحصائية مناسبة.
- تساهم في وضع نظام لليقظة الإعلامية تدعيماً للهياكل المركزية المكلفة باليقظة التكنولوجية.

في ميدان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- تساهم في تنفيذ استراتيجيات وبرامج العمل للقطاع وتقييم أثرها وتقديم حصيلة النشاطات.

- تدرس وتقتراح كل تدبير للدعم والتشجيع لإنشاء المؤسسات الصغيرة.

- تدعم أنشطة الحركة الجمعوية المهنية والفضاءات الوسيطة والمؤسسات بالاتصال مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- تساهم في ترقية الشراكة الوطنية والأجنبية، لاسيما في ميدان المناولة.

- تساهم في انجاز وتحيين خارطة تموقع المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

**المطلب الثالث: مصالح مديرية الطاقة لولاية المسيلة**

تتشكل مديرية الطاقة من خمسة (5) مصالح هي كالتالي:

- مصلحة التقييس والقياس ومراقبة المطابقة.

- مصلحة ترقية الاستثمار والتنمية الصناعية ومتابعة مساهمات الدولة.

- مصلحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- مصلحة إدارة الوسائل.

- مصلحة المناجم والمراقبة التنظيمية

### المبحث الثاني: تحليل وعرض البيانات وتحليلها

للاوصول إلى أهداف الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على استبيان وجه لعينة من الموظفين بمديرية الطاقة بولاية المسيلة حيث اشتملت العينة على مدراء وأعوان إداريين ورؤساء مصالح، من خلال طرح مجموعة من الأسئلة بخصوص موضوع الدراسة وتحليلها بالاعتماد على برنامج Excel.

### المطلب الأول: مراحل الدراسة

في هذا المطلب سوف يتم شرح اسلوب وأداة الدراسة المستخدمة ومجتمع وعينة الدراسة.

### أولاً: حدود العينة ومجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بمديرية الطاقة بولاية المسيلة، بما فيهم الرؤساء والمرؤوسين ومختلف المصالح، ولقد قمنا بإجراء الدراسة على المجتمع ككل لصغر حجمه وسهولة دراسته، حيث بلغ الأفراد 20 فرداً، وتلبية لأغراض الدراسة فقد تم توزيع 20 استبيانات، وتم اعتمادها كلها وبالتالي نسبة العينة هي 100%.

### ثانياً: أساليب جمع البيانات

لقد تم الاعتماد على الاستبيان باعتباره من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة، حيث تم تصميمه بالاعتماد على الجزء النظري، أما تصميم الاستبيان فقد تكون من قسمين، فقسم جمع البيانات الديموغرافية وقسم تضمن ثلاث محاور حيث يدور المحور الأول حول الحوافز المادية في الإدارة والثاني الحوافز المادية والثالث تأثير الحوافز المادية على أداء الموارد البشرية.

ولقد تم استخدام سلم ليكارت ذو الخمس درجات لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الاستبيان، وذلك لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 01 جدول ليكارت الخماسي

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

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الاستبيان

في هذا المطلب سوف يتم شرح خصائص عينة الدراسة وأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل محاور الاستبيان.

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة

لقد تم استخدام القسم الأول من الاستبيان لتوضيح الخصائص الديموغرافية والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل بمديرية الطاقة، والفئة المهنية.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام Excel للتوصل إلى ما يلي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً.

ثالثاً: صدق وثبات الاستبيان

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ دراسة حالة مديرية الطاقة لولاية المسيلة

لقد تم استخدام التحكيم وإجراء الاختبارات للتحقق من صدق وثبات الاستبيان كما يلي:

1. **صدق المحكمين:** لمعرفة مدى وضوح وملائمة العبارات بالاستبيان الأولى تم عرضه على أساتذة متخصصين في مجال التخصص، وبعدما قاموا بتصويب الاستبيان ظهر في شكله النهائي (الملحق رقم).

2. **ثبات الاستبيان:** تم فحص عبارات الاستبيان من خلال معامل ألفا لكرونباخ الذي يعتبر نسبته مقبولة عند القيمة (62%) لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها والجدول التالي يمثل قيمة معامل ألفا لكرونباخ لإجابات أفراد العينة كما يلي:

الجدول رقم 02 معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المقياس	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
- المحور الأول	06	0.722
المحور الثاني-	04	0.832
- المحور الثالث	05	0.601
مجموع	15	0.870

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (excel)

من الجدول رقم 02 نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول 0.722 والثاني 0.832 أكبر من 0.6 تقترب من الواحد فالمبحوثين سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، أما في المحور الثالث نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.6 يدل على ثبات المحور، ويعبر معامل ألفا كرونباخ لمجموع الأقسام

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ دراسة حالة مديرية الطاقة لولاية المسيلة

0.870 على مستوى ممتاز من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان.

**المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات**  
يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات من الاستبيان وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

### الفرع الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتحليلها نتعرض إليها كما يلي:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس: توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

#### الجدول رقم 03 توزع أفراد العينة حسب الجنس

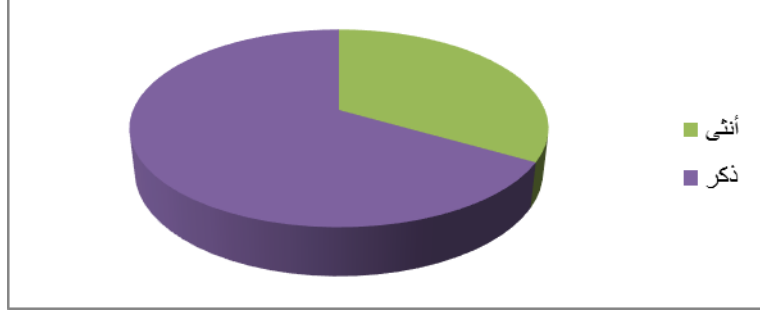
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
1	الجنس	الذكور	13	65%
		الإناث	7	35%
		المجموع الكلي	20	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (excel)

يظهر من الجدول رقم 03 السابق أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة (65%) في حين بلغت نسبة الإناث (35%) من مجموع أفراد العينة وهذا راجع وثقافة الولاية.

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم 04 الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (excel)

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب العمر: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم 04 توزيع أفراد العينة حسب السن

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
2	العمر	أقل من 30 سنة	10	50%
		من 30 إلى 50 سنة	8	40%
		أكبر من 50 سنة	2	10%
		المجموع الكلي	20	100%

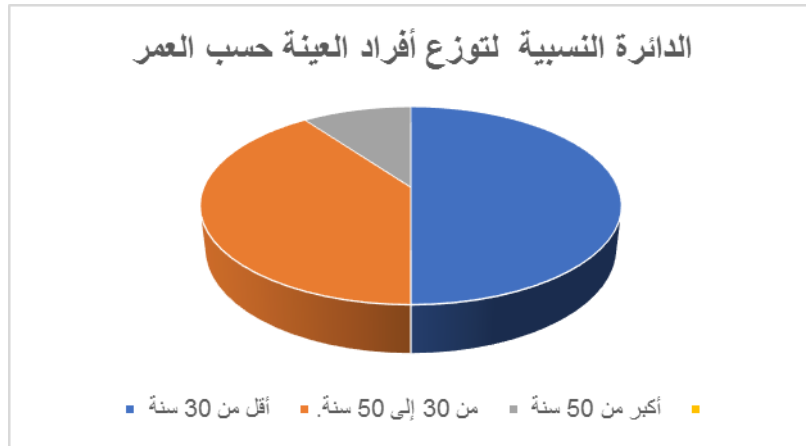
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (excel)

## الفصل الثاني ————— دراسة حالة مديرية الطاقة لولاية المسيلة

من خلال الجدول رقم 04 يتضح لنا توزيع النسب حسب السن لعينة الدراسة، حيث نجد ان النسبة الأكبر كانت لفئة من أقل من 30 سنة بنسبة 50% عددهم 10، وتليها نسبة 40% لفئة من 30 إلى 50 سنة عددهم 8، أما 10% المتبقية فقد حظية بها الفئة التي اعمارها أكبر من 50 سنة عددهم 2.

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم 05 الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب العمر



ثالثا. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

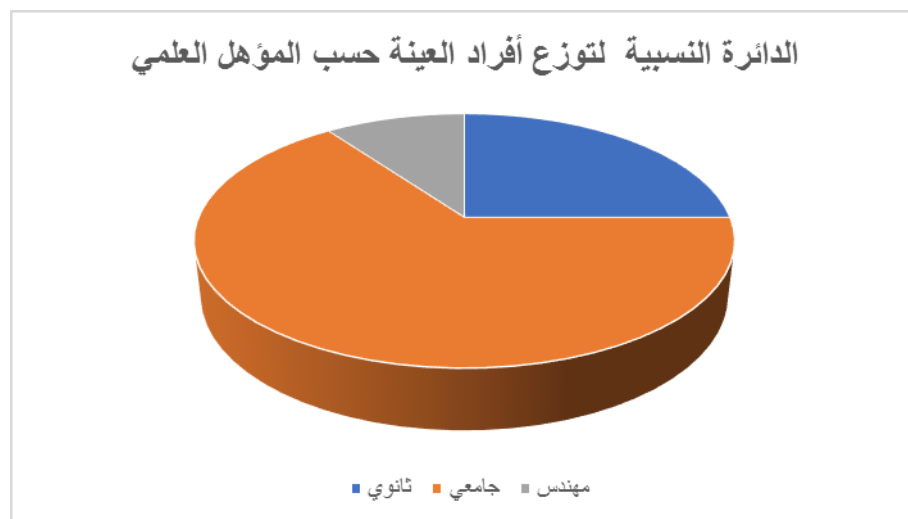
الجدول رقم 05 توزع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
3	المستوى التعليمي	أقل من ثانوي	0	%0
		ثانوي	5	%25
		جامعي	13	%65
		مهندس	2	%10
		دراسات عليا	0	%0
		المجموع الكلي	20	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (excel)

من خلال الجدول رقم 05 يتضح لنا توزيع النسب حسب المستوى التعليمي لعينة الدراسة، حيث نجد أغلبهم جامعيين والمقدرة نسبه بـ 65 % وهذا ما يدل على اعتماد المؤسسة محل الدراسة المتمثلة في مديرية الطاقة على الكفاءات الجامعية، ثم تليه نسبة 25 % والمتمثلة في أعوان تقنيين لإطارات المؤسسة محل الدراسة، ثم تليه نسبة 10 % وهي نسبة تمثل مهندسي المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم 06 الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



رابعا: توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم 06 توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

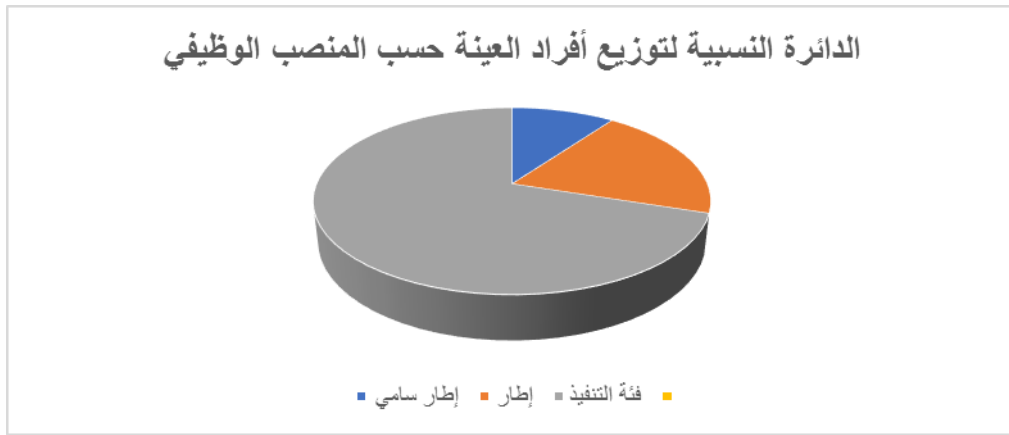
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
5	الفئة المهنية	إطار سامي	2	10%
		إطار	4	20%
		فئة التحكم	00	00%
		فئة التنفيذ	14	70%
		المجموع الكلي	20	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ( excel )

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ دراسة حالة مديرية الطاقة لولاية المسيلة

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 06 أن فئة التنفيذ هي التي تمثل أكبر نسبة بنسبة 70 % ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 20 %، ثم افئة الإطارات السامية بمديرية الطاقة لولاية المسيلة وهذا واقعي بالنسبة التسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي المعمول به في المؤسسة محل الدراسة

الشكل رقم 07 الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي



خامسا: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية: توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم 07 توزع أفراد العينة حسب الخبرة

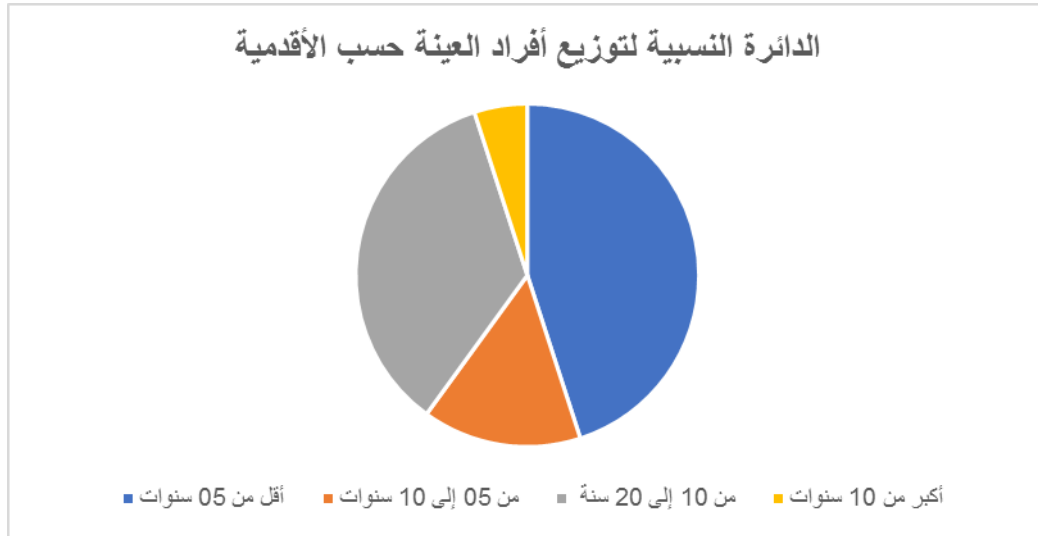
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
4	الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	9	45%
		من 05 إلى 10 سنوات	3	15%
		من 10 إلى 20 سنة	7	35%
		أكبر من 20 سنة	1	5%
		المجموع الكلي	20	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ( excel )

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ دراسة حالة مديرية الطاقة لولاية المسيلة

من خلال الجدول رقم 07 يتضح لنا أن الفئة الأكثر بالنسبة لمتغير الأقدمية هي فئة أقل من 5 سنوات والتي قدرت بنسبة 45% وهذا طبيعي راجع إلى ضخ دماء جديدة في المؤسسة محل الدراسة، ثم تليها فئة من 10 إلى 20 سنة ثم فئة من 05 إلى 10 سنوات وللذان قدرا بنسبة 35 %، 15 % على التوالي، ثم فئة أكبر من 20 سنة والتي قدرة بنسبة 05 % وهذا أكيد يدل على أنها تمثل إطارات المؤسسة وهذا نظرا لأقدميتهم وخبرتهم في المؤسسة محل الدراسة

الشكل رقم 08 الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



الفرع الثاني: نتائج المقياس

الجدول رقم 08 مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الخماسي

مجال المتوسط الحسابي المرجح	المستوى الموافق له
من 1 إلى 1.97	غير موافق بشدة
من 1.8 إلى 2.59	غير موافق
من 2.6 إلى 3.39	محايد
من 3.4 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

وعليه قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتيب لكل عبارة.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ دراسة حالة مديرية الطاقة لولاية المسيلة

### المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

سنتناول في هذا المطلب تحليل نتائج دراستنا المتعلقة بتأثير الحوافز المادية على

الآداء، من خلال تحليلنا لعبارات الاستبانة

### أولاً: تحليل المحور الأول

الجدول رقم 09 يمثل تحليل نتائج المحور الأول المتعلقة بالحوافز المادية في الإدارة

الرقم	العبرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الوزن المئوي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	- تهتم الإدارة بشكل كبير بمنح حوافز لعمالها ليقدموا أفضل ما لديهم	2	4.83	96.6%	0.38	موافق بشدة
2	- تمنح الحوافز المادية على أساس الكفاءة والأقدمية معا	5	3.75	75%	1.35	موافق
3	الحوافز المادية التي تقدمها لك الإدارة ملبية لاحتياجاتك	4	4.33	86.6%	1.15	موافق بشدة
4	الحوافز المادية التي تقدمها لك الإدارة ملبية لاحتياجاتك	1	5.00	100%	0.00	موافق بشدة
5	- هناك تفرقة وتحييز وتمييز بين العمال في منح الحوافز المادية	6	1.42	28.4%	1.16	غير موافق بشدة
6	- منح الحوافز المادية يوفر جو مناسب في بيئة العمل	3	4.33	86.6%	0.49	موافق بشدة
المحور لأول: الحوافز المادية في الإدارة			4.023	//	//	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (excel)

الجدول رقم 09 من الجدول يتبين لنا أن جل فقرات المحور الأول الذي يتعلق بالحوافز

في الإدارة حيث متوسطاتها الحسابية مرتفعة فهي أكبر من (3.4)، وهذا ما يؤكد أن

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ دراسة حالة مديرية الطاقة لولاية المسيلة

الإجراءات التي اتخذها مديرية الطاقة لولاية المسيلة في منح الحوافز الإدارية تتناسب وموظفي المؤسسة محل الدراسة التي قدرت متوسطاتها الحسابية على التوالي ( 3.75،4.83 ،4.33،5.00،، 4.33،1.42) في حين قدر المتوسط الحسابي الإجمالي للفقرات بـ (4.023)، وهذا يقودنا تلقائيا إلى القول أنه أن مجمل هذه الإجراءات ساهمت ومتناسبة مع الموظفين في منحهم الحوافز الإدارية.

### ثانيا: تحليل نتائج المحور الثاني

#### الجدول رقم 10 يمثل تحليل نتائج المحور الثاني المتعلقة بالحوافز المادية

الرقم	العبرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الوزن المئوي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل	2	4.50	%90	0.52	موافق بشدة
8	أجرك الذي تتلقاه يغطي حاجياتك الأساسية	2	4.50	%90	0.52	موافق بشدة
9	تسعى من خلال عملك في الإدارة إلى تحقيق أهدافك الشخصية	1	5.00	100%	0.00	موافق بشدة
10	توفر الإدارة خدمات اجتماعية متعددة ومتنوعة	1	5.00	%100	0.00	موافق بشدة
	الحوافز المادية		3.99		0.333	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ( excel )

الجدول رقم 10 من الجدول يتبين لنا أن جل فقرات المحور الثاني المتعلق بالحوافز المادية الخاص بالدراسة متوسطاتها الحسابية مرتفعة فهي أكبر من 3.4 وهذا ما يؤكد أن

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ دراسة حالة مديرية الطاقة لولاية المسيلة

درجة ملائمة الأجر الذي يتلقوه العمال مع احتياجاتهم ومع جهدهم المبذول أثناء العمل ومدى رضاهم بالخدمات الاجتماعية المتعددة التي تقدمها الإدارة لهم وهذا يقودنا تلقائياً إلى القول الحوافز المادية التي تقدمها مديرية الطاقة بولاية المسيلة فعالة وهذا ما يرفع في آرائهم وما يعود بالإيجاب لهم ويزيد في فعالية آداءهم بصفة خاصة وآداء المؤسسة محل الدراسة بصفة عامة.

### ثالثاً: تحليل المحور الثالث

#### الجدول رقم 11 جدول يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة

الرقم	العبرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الوزن المئوي	الانحراف المعياري	الدرجة
11	الحوافز المادية التي تقدمها الإدارة تؤدي إلى زيادة الأداء	5	3.67	%73.4	1.30	موافق
12	آليات وطرق من الحوافز المادية تؤثر على أدائك الوظيفي	4	3.83	%76.7	0.71	موافق
13	تقوم الإدارة بدورات تدريبية لتحسين أداء العاملين في العمل	3	4.42	%88.4	0.51	موافق بشدة
14	الترقية ورفع الأجور يؤدي إلى تحسين أداء العمل	2	4.67	%93	0.65	موافق بشدة
15	منح المردودية الفردية تؤدي إلى رفع الأداء	6	3.67	%33.4	1.15	موافق
16	توفير اللوازم والإمكانيات المادية يحسن في أداء العاملين	1	4.83	%96	0.38	موافق بشدة
	أثر الحوافز المادية في تحسين الأداء		3.96		0.99	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (excel)

ما يوضحه لنا الجدول رقم 11 من خلال دراستنا للمتوسطات الحسابية لعبارات المحور التي كان عددها 06 عبارات والتي مجملها كان أكثر من 3.4 حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي بـ 3.96 وهذا ما يدل على أنه هناك أثر للحوافز المادية في تحسين الأداء بمديرية الطاقة بولاية المسيلة .

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب سنتناول اختبار فرضيات الدراسة التي تمثلت في ثلاثة فرضيات

#### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

بعد تقديم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وصف العينة احصائياً، وقياس مدى استجابة الأفراد نحو محاورها وأبعادها، تأتي مرحلة جد مهمة والمتمثلة في التحقق من مدى صدق الفرضيات المصاغة من عدمها، وهو ما سيتم القيام به من خلال التطرق أولاً إلى اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، مروراً بالتذكير بهذه الفرضيات، وبعدها التحقق منها.

قبل استخدام الأساليب الإحصائية اللازمة للتحقق من صحة الفرضيات المصاغة لغرض التوصل إلى إجابة لإشكالية الدراسة وتساؤلاتها، يجب التعرف أولاً على طبيعة التوزيع الاحتمالي لتحديد الاختبارات الإحصائية المناسبة، وللقيام بذلك سيتم الاعتماد على اختبار بيرو-ويلك Shapiro-Wil حسب عدد الحالات.

الجدول رقم 12 يظهر نتائج الاختبار الخاصة بمحاور الدراسة للقطاع الذي تنتمي إليه مديرية الطاقة محل الدراسة بالاعتماد على اختبار بيرو-ويلك Shapiro-Wil.

الجدول رقم 03 تشير إلى بيانات محاور الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي لأن مستوى الدلالة أقل من 0.05، لذلك فإن اختبار الفرضيات سيعتمد على اختبار ويل كوكسنا

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ دراسة حالة مديرية الطاقة لولاية المسيلة

WILCOXON اللامعلمي لاختبار العينة الأحادية، بالإضافة إلى معامل الارتباط

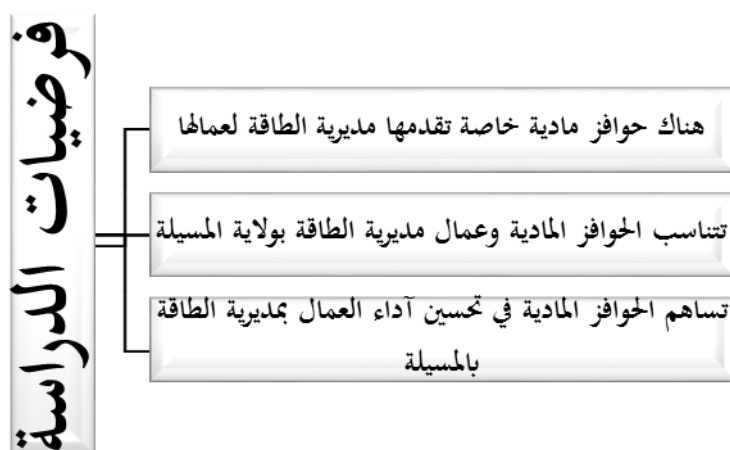
سبيرمان.

### الجدول رقم 12 نتائج اختبار شبيرو-ويلك Shapiro- wilk

Shapiro- wilk			محاور الدراسة
statistique	ddi	Sig	
00.00	12	0.00025	المحور الأول
00.00	12	0.0053	المحور الثاني
00.00	12	0.00125	المحور الثالث

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ( excel)

### الشكل رقم 09 فرضيات لدراسة



ثانيا: اختبار الفرضية الأولى

- تتمثل الفرضية الأولى في: " هناك حوافز مادية خاصة تقدمها مديرية الطاقة لعمالها" و لاختبار هذه الفرضية سوف يتم الاستعانة باختبار ويلكوكسن WILCOXON للعينة الأحادية، والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول التالي:"

الجدول رقم 13 نتائج اختبار ويلكوكسن "WILCOXON" للفرضية الأولى

مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	مجموع الرتب	متوسط الرتب	الحالات	
0.00	-7.803	4541.51	50.46	18	الوسيط- المحور الأول
		211.50	30.21	1	الفروق السالبة
				1	الفروق الموجبة
				20	الفروق المعدومة
				20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ( excel )

يوضح الجدول رقم 13 ترتيب الفروق بين البيانات وبين الوسيط الافتراضي والذي حددت قيمته ب 03، فقد بينت النتائج هناك 9 حالة كانت الفروق سالبة أي أن مستوى الإجراءات التحفيزية المادية الإدارية التي تقدمها مديرية الطاقة بولاية المسيلة كان مرتفعا في حين كانت هناك حالة واحدة، أين كانت الفروق السالبة حالتين، كما أن مستوى الدلالة المسجلة كانت أقل من 0.05، وبالتالي الإقرار أن هناك حوافز إدارية جيدة تقدمها مديرية الطاقة لعمالها

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ دراسة حالة مديرية الطاقة لولاية المسيلة

ويظهر اهتمام مديرية الطاقة محل الدراسة بتقديم الحوافز المادية الإدارية لعمالها وهذا باعتمادها على استراتيجيات تحفيزية مادية إدارية تتناسب وموظفيها.

مما سبق يمكن القول إن الفرضية الأولى " هناك حوافز مادية خاصة تقدمها مديرية الطاقة لعمالها " تم التحقق منها وثباتها.

### ثالثا: اختبار الفرضية الثانية

- تتمثل الفرضية الثانية في " تتناسب الحوافز المادية وعمال مديرية الطاقة بولاية المسيلة" ولاختبار هذه الفرضية يتم الاستعانة باختبار ويلكوكسن " WILCOXON" للعينة الأحادية، والنتائج المتوسل اليها موضحة في الجدول التالي:

### الجدول رقم 14 نتائج اختبار ويلكوكسن "WILCOXON" للفرضية الثانية

مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	مجموع الرتب	متوسط الرتب	الحالات	
0.00	4.521-	3168.00	47.28	12	الوسيط-المحور الثاني
		927.00	40.30	6	الفروق السالبة
				2	الفروق الموجبة
				20	الفروق المعدومة
				20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ( excel )

يوضح الجدول رقم 14 ترتيب الفروق بين البيانات والوسيط الافتراضي الذي حددت قيمته بـ 0.3، فقد بين النتائج أن هناك 04 حالة كانت من الفروق السالبة، أي أن الحوافز المادية تؤثر بشكل فعال على أداء العمال، لم تكن هناك فروق، كما أن مستوى الدلالة كانت أقل من 0.05، الأمر الذي يوحي أن المؤسسة محل الدراسة على دراية بأن الحوافز المادية لها دور في زيادة ورفع وتحسين أداء موظفيها، بالإضافة إلى امتلاكها للامكانيات المادية التي تمكنها من تقديم الحوافز المادية لموظفيها، لهذا فإن صحة الفرضية الثانية " تتناسب الحوافز المادية وعمال مديرية الطاقة بولاية المسيلة " تم اثباتها هي الأخرى بالرغم من تسجيل مستوى مرتفع في إدراك مضمون هذا المصطلح والمتمثل أساسا في تقنيات ووسائل استخدامه.

### رابعا: اختبار الفرضية الثالثة

تتمثل الفرضية الثالثة في " تساهم الحوافز المادية في تحسين أداء العمال بمديرية الطاقة بالمسيلة" وللتحقق من صحة وثبات هذه الفرضية سيتم الاستعانة باختبار ويلكوكسن "WILCOXON" للعينة الأحادية والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 15 نتائج اختبار ويلكوكس "WILCOXON" للفرضية الثانية

مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	مجموع الرتب	متوسط الرتب	الحالات	
0.00	-5.0426	3981.43	49.52	16	الوسيط الثالث
		211.50	30.21	2	الفروق السالبة
				2	الفروق الموجبة
				20	الفروق المعدومة
				20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (excel)

يوضح الجدول رقم 15 ترتيب الفروق بين البيانات وبين الوسيط الافتراضي الذي حددت قيمته بـ 03، فقد بينت النتائج أن هناك 16 حالات كانت الفروق سالبة أي أن ارتفاع مستوى تأثير الحوافز المادية على الأداء، في هناك حلتين فقط، أين كانت الفروق موجبة، وحالتين، لم تكن هناك فروق، كما أن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من 0.05، وبالتالي مستوى تأثير الحوافز المادية على الأداء بمديرية الطاقة لولاية المسيلة مرتفع جدا.

ومما سبق يمكننا تأكيد الفرضية الثالثة، التي تقول "تساهم الحوافز المادية في تحسين أداء العمال بمديرية الطاقة بالمسيلة" وتم التحقق من ثباتها وصحتها.

### خلاصة الفصل

من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية في مديرية الطاقة بولاية المسيلة ومعرفتنا لمختلف الإجراءات التي تعمل بها المؤسسة محل الدراسة في منحها للحوافز المادية ومدى تأثيرها على الأداء، وبالاعتماد على نتائج الاستبيان اتضح لنا أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالحوافز المادية الإدارية وهذا ما أكدته ثبات الفرضية الأولى، كما تهتم بالحوافز المادية التي تآثر تأثير فعلي إيجابي في تحسين مستوى الأداء وهذا ما أكدته صحة الفرضية الثانية والثالثة.



خاتمة



### الخاتمة

إن تفوق أي مؤسسة مهما كان مجال اختصاصها هو مرتبط بمدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبلها، فالنجاح يقابله كيفية الاستخدام الامثل للموارد المتاحة، والموارد البشري هو الركيزة الأساسية التي تبني عليه المؤسسة استراتيجيتها وهذا ما يفسر الأهمية الكبيرة التي يحظى بها، لهذا تركز المؤسسة على رفع الروح المعنوية لأفرادها العاملين وتنميتها وكذا تطويرها وتدريبها لتحقيق التناسق والاندماج بين الفرد والمؤسسة عبر تحقيق أهداف كلا الطرفين.

ومن أجل تحفيز المورد البشري تسعى المؤسسات بالتركيز على تقديم الحوافز المادية المتمثلة في مختلف المؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على رفع وزيادة أدائه، لأن الحوافز المادية هي إحدى أهم مقومات العمل داخ المؤسسة وبدونها لن تستطيع تحقيق كامل أهدافها، فالمؤسسة تعتبر الحافز المادي وسيلة لتقدير الموظف وامتنانها عن عمله المتقن، وهي الطريقة المثلى التي تساعد على الوصول للأهداف.

ومن هذا المنطلق كان بحثي هذا اكتشاف دور الحوافز المادية في التأثير على أداء العاملين في مديرية الطاقة بولاية المسيلة وهذا الدور يبرز من خلال وجود ادارة الموارد البشرية بدأ من التخطيط له واختياره وتعيينه وحتى ترقيته تحت ظل القيادة الجيدة لعنصر البشري والذي تكمله وتصاحبه مختلف وسائل الدافعية والترغيب في العمل كالتدريب وتحفيز هذا الوسائل تؤدي بالضرورة الى تنشيط وتفعيل وظائف المؤسسة والتي يكون فيها العنصر البشري هو المحرك الأساس الذي لا يمكن التخلي عنه أو استبداله بوسائل وآلات أخرى صنعتها التكنولوجيا الحديثة.

### اولاً : النتائج

من خلال دراستنا المتعلقة بالحوافز المادية وأثرها على أداء العاملين:

استنتجنا:

- تأكيد وصحة الفرضية الأولى التي تنص على هناك حوافز مادية تقدمها مديرية الطاقة لعمالها؛
- تهتم مديرية الطاقة بمنح الحوافز المادية؛
- تمنح الحوافز المادية على أساس الكفاءة والأقدمية؛
- منح الحوافز المادية يوفر جو مناسب للعمل؛
- تأكيد وصحة الفرضية الثانية التي تؤكد بان تناسب الحوافز المادية وعمال مديرية الطاقة؛
- الأجر الذي يتلقاه الموظفين التابعين لمديرية الطاقة بولاية المسيلة يتناسب واحتياجاتهم؛
- توفر الإدارة خدمات متنوعة ومتعددة؛
- صحة الفرضية الثالثة التي تؤكد بأنه هناك أثر للحوافز المادية على أداء الموظفين؛
- الحوافز المادية التي تقدمها مديرية الطاقة تؤدي إلى زيادة الأداء؛
- منح المردودية الفردية تؤدي إلى رفع الأداء.

### ثانياً : التوصيات

- 1- يتوجب على مديرية الطاقة بولاية المسيلة ان تعتمد في منح الحوافز المادية على الاداء المقدم من قبل العاملين، اي ان يتم منح الحوافز المادية بناءً على ما يقدمه العاملين من اداء متميز للقدرة على خلق الدافع لديهم في سبيل بذل اقصى ما لديهم من طاقات .
- 2- العمل على تشكيل لجان تكون قيادتها مرتبطة في الادارة العليا بمديرية الطاقة الهدف منها ترسيخ مباداة الجودة لدى العاملين من خلال عقد الدورات والندوات التدريبية للقدرة على تقديم افضل الخدمات المادية لهم .
- 3- العمل على عقد اجتماعات دورية متعاقبة الهدف منها توضيح اليات المعتمدة من قبل ادارة المؤسسة محل الدراسة في منح الحوافز المادية مع وجوب الاستماع الى اراء العاملين حول مدى ملائمة اليات المعتمد بالنسبة لهم، تطبيق ذلك بحد ذاته يعد اشراك للعاملين في عملية اتخاذ القرار.
- 4- وجوب التركيز على الحوافز المادية لما لها من دور في تحسين اداء العاملين من خلال بث روح التعاون بين العاملين للعمل كفريق واحد يسعى لتحقيق اهداف المنظمة المنشورة .
- 5- وبما ان الحوافز المادية وتحسين الاداء متغيرات ترتبط في العنصر البشري من هنا يوصي الباحث بضرورة دعم موظفيها من خلال توفير كوادر عاملة تتمتع بخلفية حول الموظفين على النهوض بواقع العاملين بالأخص من الناحية المادية.
- 6- ضرورة اجراء ادارة مديرية الطاقة للاهتمام بالحوافز المادية التي تقدم في المؤسسة محل الدراسة والحوافز المادية التي تقدم في المؤسسات العمومية في نفس البيئة للقدرة

## الخاتمة

---

على توظيف نظام الحوافز المادية المتبع كنظام لجذب الكفاءات وأصحاب الخبرات في الإدارة العمومية.

### ثالثاً: آفاق الدراسة

من خلال دراستنا نقدم الآفاق التالية:

- أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي؛
- دور الحوافز المادية في التخفيف من ضغوط العمل؛
- علاقة الحوافز المادية بالاستقرار الوظيفي؛



# قائمة المراجع



## قائمة المراجع

### قائمة المراجع

#### أولاً: مراجع الكتب

1. أبو السعود أحمد محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2004.
2. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ ادارة الاعمال، ط1، الأساسيات والاتجاهات الحديثة مكتبة العكيان، الرياض، 2004.
3. أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004.
4. احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2001.
5. الأميري وليد حميد رشيد، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
6. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، دار وائل للنشر، 2003.
7. راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
8. زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
9. سالم مؤيد سعيد، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثالثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أربد، الأردن، 2002.
10. شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
11. صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، ط2، الجامعة المفتوحة طرابلس، 1994.

## قائمة المراجع

12. صقر احمد عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
13. عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2005.
14. عبد الباقي صلاح الدين محمد، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
15. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات لحديقة في دراسات وممارسات الموارد البشرية، بدون طبعة، المكتبة العصرية، 2007.
16. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الافراد، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، سنة 1993.
17. عبد الوهاب علي محمد، السلوك الانساني في الادارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975.
18. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الافراد "منهج تحليلي"، ط2، دون دار نشر، مصر، 1975.
19. ماهر احمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011.
20. ماهر أحمد، الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
21. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، الاسكندرية، 2003.
22. محمد عباس سهيلة، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة ،دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
23. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.

## قائمة المراجع

24. الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

25. ياسر أحمد عريبات، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

### ثانياً: المذكرات

26. بوزورين فيروز، دورة ادارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات لصغيرة والمتوسطة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطييف، 2010/2009.

27. جوادي حمزة، الحوافز المادية المعنوية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2006/2005.

28. شاذلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008-2007.

29. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2010-2009.

30. الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2013/2012.

31. عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2007.

## قائمة المراجع

32. العثمان محمد بن عبد الله، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
33. عيسى قفوب، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل ببسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس، تخصص العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008.
34. يوسف جمال، أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي للهيئة الإدارية العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2012.

### ثالثاً: المجالات والملتقيات

35. الأخضر صياحي ومحمد سلامة، مؤشرات القيادة الادارية الناجحة، الملتقى العلمي الدولي حول: أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 2009.
36. جابر بوكثير، فعالية نظام تحفيز العاملين لدى الادارة العمومية الجزائرية وفق نظريو ماسلو، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد7، جامعة الوادي، 2014.
37. حمداوي عمر، أحمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 08، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، جوان 2012.
38. الخزامي عبد الحكم أحمد، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين (الجزء الأول: تقييم الأداء سلسلة الإدارة المعاصرة)، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، مصر، بدون سنة النشر.
39. عبد الفتاح بوخمم، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، عدد 15 جوان 2001.



الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
م.م:

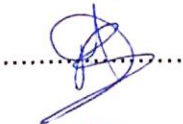

Université Mohamed Boudiaf a M'sila  
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion  
Département: .....

تصريح شرفي  
بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:  
الطالب (ة): يو بركية ريان أميرة المولود(ة) بتاريخ: 25/03/1998 ب. المسيلة  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 20190347 الصادرة بتاريخ: 23/09/2020 عن: بلدية المسيلة  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم التسيير تخصص: الإدارة الاستراتيجية خلال السنة الجامعية: 2021/2022  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "دور الحوافز المالية في تحسين أداء الشركات"  
المشتركة في الإدارة الاستراتيجية دراسة حالة: حديد الطاقه لسولانية  
المسيلة

أصح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/06/05

التوقيع والبصمة  
  


## الملخص:

يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية التي تبني المؤسسة استراتيجيتها عليه، فإن توفرت له الرغبة في العمل يعتبر أهم مورد حوي تملكه ولن تتوفر له الرغبة إلا إذا توفر لديه مستوى من الرضا الوظيفي، وهذا ما يفسر الأهمية الكبيرة التي يحظى بها ومن هنا ركزت العديد من الإدارات اهتماماتها ووقتها للمحافظة على مستوى الروح المعنوية لأفرادها العاملين، لذلك يتعين على هذه المؤسسة أن تعمل على تبني سياسة تحفيزية مناسبة من أجل تحقيق أهداف العاملين، وزرع روح الولاء والانتماء فيهم اتجاه المؤسسة.

فسياسة التحفيز هي الأداة التي يمكن بواسطتها احداث اندماج العاملين بالمؤسسة وتحسين العلاقات معهم، وتحقيق تكامل بين أهدافهم وأهدافها، فالعنصر البشري الراشي لا شك أن أداءه سيكون جيدا وفعالاً.

الكلمات المفتاحية: سياسة الحوافز، الإدارة العمومية، الأداء، الموارد البشرية.

## Summary:

The human element is the main pillar on which the institution builds its strategy, if it has the desire to work is considered the most important resource of its own and will not be willing unless it has a level of job satisfaction, which explains the great importance it enjoys and hence the focus of many departments interests and time to maintain the level of morale of its working members, so this institution must work to adopt an appropriate motivational policy in order to achieve the goals of the workers, and instill a spirit Loyalty and belonging to them towards the institution.

Stimulus policy is the tool by which employees can integrate and improve relationships with the organization, and to integrate their objectives with their objectives, and the bribed human element will undoubtedly perform well and effectively.

**Keywords:** incentive policy, public administration, performance, human resources.