

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

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

جامعة محمد بوضياف - المسيلة تخصص: تسيير عمومي  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

## عنوان المذكرة

أثر الحوافز المادية على أداء الموظف العمومي  
(دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي  
-المسيلة -)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

من اعداد الطالبة :

- رقيود ايمان

لجنة المناقشة:

رئيسا

مناقشا

مشرفا

▪ الاستاذ نقموش عادل

▪ الاستاذ عطاالله ياسين

▪ الاستاذ مهدي نزيه

السنة الجامعية: 2021 / 2020

# شكر وعرافان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد ...

فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد أولاً وآخراً. لا شيء يضاهي فرحة التخرج فهي من أجمل اللحظات التي تمرّ بحياتنا، فتعب السنين وسهر الليالي ودعاء الوالدين قد حصدناه، وما مررنا به من ضغوطات نفسية قد زالت ونسيناها بمُجَرّد شعورنا بفرح التخرج الشكر لوالدي ووالدتي وكل من وقف بجاني في أكمل مسيرتي الدراسية وندعوا الله ان يتم علينا بالنجاح كما أتقدم بجزيل الشكر للأستاذ المشرف مهدي نزيه على كل ما قدمه لي من توجيهات ومعلومات ساهمت في اثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة .

اقدم شكري الخاص لأختي الغالية مريم على كل الدعم الذي تلقّيته منها

وكل عبارات التقدير والامتنان للأستاذ سريلي حسام على ما قدمه لي من مساعدة .

كما أتقدم بالشكر لكل عمال مستشفى الزهراوي بالمسيلة الذي قدموا لي المساعدة وعلى كل المعلومات المقدمة من طرفهم .

ولا ننسى كل أساتذتنا الكرام لقسم علوم التسيير بصفة خاصة.

شكرا للجنة المناقشة مسبقا التي سأتشرف بمناقشتهم محتوى هذا البحث

# الاهداء

أهدي بحثي :

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المُستنير فلقد كان له الفضل الأَوَّل في بلوغي التعليم العالي  
والذي الحبيب نورالدين أطال الله في عُمره.

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني أول اهتماماتها، وراعنتني أُمي الغالية طيَّب الله ثراها.

إلى إخوتي مريم ، صادق ، ايمن ، من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.

إلى أعز صديقاتي مروة ، أسماء ، خديجة ، تيماء ، خولة ، هاجر ، رفيقات دربي ومسيرتي الدراسية

إلى قطعة روعي أريام

إلى كل عائلتي واقربائي ومن يحبني

إلى جميع أساتذتي الكرام

## الفهرس

الصفحة	قائمة المحتويات
	شكر وعرافان
	إهداء
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المادية والأداء</b>	
10	تمهيد الفصل
10	المبحث الأول: الإطار النظري للحوافز المادية
12	المطلب الأول: الاطار المفاهيمي للحوافز المادية
16	المطلب الثاني : الأجور والرواتب
25	المطلب الثالث: المكافآت والعلاوات
30	المبحث الثاني : أداء الموظف العمومي
31	المطلب الأول : الاطار المفاهيمي للاداء
39	المطلب الثاني : ادوات تقييم وقياس اداء الموظف العمومي
43	المطلب الثالث : الاطار التشريعي لتقييم اداء الموظف العمومي في الجزائر
<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوافز المادية على أداء الموظف العمومي في المؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة</b>	
52	تمهيد
53	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة
54	المطلب الأول: التعريف بمكان الدراسة

54	المطلب الثاني: نشأة المؤسسة
58	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
59	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
60	المطلب الأول: منهج وحدود ومتغيرات الدراسة
61	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية
63	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
64	المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان
69	المطلب الثاني: مستوى الحوافز غير المادية في المؤسسة
70	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
78	خلاصة الفصل
79	خاتمة
80	الملاحق
84	قائمة المراجع

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
62	سلم لكارت الخماسي	الجدول رقم (01)
64	يوضح معامل ألفا كرونباخ لاستبيان الحوافز المادية والدرجة الكلية للاستبيان	الجدول رقم (02)
65	مصفوفة ارتباطات عبارات الحوافز المادية مع الدرجة الكلية للمحور	الجدول رقم (03)
66	يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للاستبيان وأبعاده الفرعية	الجدول رقم (04)
67	مصفوفة ارتباطات عبارات محور الأداء مع الدرجة الكلية للمحور	الجدول رقم (05)
68	يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للاستبيان (الالتزام التنظيمي) وأبعاده الفرعية	الجدول رقم (06)
68	يوضح معامل ألفا كرونباخ لاستبيان الاداء والدرجة الكلية للاستبيان	الجدول رقم (07)
69	نتائج الاختبار التائي لدلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري	الجدول رقم (08)
70	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الجدول رقم (09)
71	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	الجدول رقم (10)
72	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي	الجدول رقم (11)
73	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	الجدول رقم (12)
75	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	الجدول رقم (13)
77	يوضح الانحدار بين الحوافز غير المادية والأداء	الجدول رقم (14)

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
58	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي المسيلة	الشكل رقم (01)
71	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الشكل رقم (02)
72	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	الشكل رقم (03)
73	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي	الشكل رقم (04)
74	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	الشكل رقم (05)
76	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	الشكل رقم (06)

# المقدمة

## المقدمة

يمتلك العنصر البشري عدة مهارات تؤثر على تحديد أداء المؤسسة، كما يعتبر بمثابة النابض الذي يحركها بين الدول فالموظفين هم الأكثر مساهمة وتأثير على نظام الحوافز، لذا فإن الحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقق حاجات في الكيان البشري عميقة وتشعره بأنه مهم وان له مكانة في المؤسسة .

فالمؤسسة تسخر في تحقيق اهدافها كل ما لديها لتحقيق العدل و المساواة والحرية و الطمأنينة والأمن النفسي و الاجتماعي للعامل ,وأیضا إحساسه بالثقة بالنفس والشعور بالذات و الانتماء للمؤسسة التي يعمل بها, لكن كل ذلك يتوقف على طبيعة السياسات و الاستراتيجيات التي تعمل في إطارها للمؤسسة خاصة ما يعرف بالحوافز .

و عليه فتحفيز العاملين يمثل عنصرا حيويا في بيئة العمل الحديثة، حيث لا يمكن تحسين مستواهم و زيادة إنتاجهم للمؤسسة، الا إذا توصلت المؤسسة إلى نظام الحوافز , فتحفيز العاملين على نحو جيد و فعال يعود بالنفع على المؤسسة بالدرجة الأولى و أيضا على عامليها بالدرجة الثانية إضافة إلى ذلك فإن موضوع التحفيز يتناول تفسير أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس واندفاع في حين انعدام هذا الحماس و الاندفاع عند شخص آخر, و قد اهتم العديد من الباحثين بهذا الموضوع و بحثوا فيه منذ نشأته و منهم من حاول دراسة العلاقة بينه و بين أداء العاملين الذي يتحقق من خلال التفاعل بين المحفزات وقدرات العامل, و حتى تضمن المؤسسة إنجاز عامليها بالشكل المرغوب فلا يكفي فقط قدراتهم ومؤهلاتهم, و انما تحتاج إلى عامل آخر لضمان ذلك و هو خلق التحفيز الكافي لدى عامليها، لتحقيق الإنجاز المطلوب.

تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من قطاع إلى آخر، وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت؛ وذلك لأنّ النقود تشبع كلّ حاجات الإنسان تقريباً، وهي حقيقة واقعة ذات أثر ملموس بعكس الوسائل الأخرى. بالإضافة لذلك فإنّ الحوافز المادية تتناسب مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل؛ حيث إنّهُ عن طريق المال تستطيع إشباع ضروريّات الحياة من مأكّل ومسكن، كما أنّ المال يعتبر ضرورياً للصحة والتّعليم، بالإضافة إلى قدرته على توفير كمالیّات الحياة والمركز الاجتماعي. كل ذلك يعتمد على المال إلى حد كبير. ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل، ويوزّع هذا الأجر على العامل أو الموظّف بطرق شتى، وهي تختلف من منظمة لأخرى طبقاً لطبيعة العمل ونظام الأجور المتبع داخل كل

منظمة، ونجد أنّ كلّ طريقةٍ من هذه الطّرق لها أثرها البالغ في حفز ودفع العامل لزيادة الأداء والاستمرار في العمل .

الاشكالية الرئيسية :

ما هو أثر الحوافز المادية على أداء الموظف العمومي في المؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة ؟

الفرضية الرئيسية:

هناك أثر ذو دلالة احصائية للحوافز المادية على أداء الموظف العمومي بالمؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة .

أهمية الدراسة :

تأتي أهمية الحوافز لكونها من المواضيع المهمة والتي تتجدد أهميتها باستمرار , فهي تحظى باهتمام الباحثين والعلماء والمهتمين بمختلف الجوانب السلوكية والإدارية على حد سواء ولدورها الكبير في التأثير على سلوك الأفراد وتتجلى أهميتها في النقاط التالية:

تمثل الحوافز أهم الركائز التي تعتمد عليه المؤسسات في تنمية مواردها البشرية

- تشكل الحوافز أهم العوامل التي تحفز العاملين من اجل أداء وظائفهم

- تجاهل موضوع الحوافز ينجر عنه نتائج وخيمة تنعكس على العامل ومن ثم المؤسسة.

- الدور الذي تلعبه الحوافر في دفع العامل للإبداع وتطوير أدائه

-أهمية الحوافز كأداة يمكن أن تساعد العمال على تحقيق أفضل أداء.

أهداف الدراسة :

التعرف على مفهوم الحوافز المادية .

-التعرف على مفهوم الأداء .

-معرفة مستوى الحوافز المادية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

- معرفة مستوى الأداء على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

-دراسة العلاقة بين الحوافز المادية والأداء في المؤسسة محل الدراسة .

### هيكل الدراسة :

للإجابة عن إشكالية الدراسة قسمنا هذا البحث إلى فصلين كالتالي:

- فصل نظري قمنا بتقسيمه إلى مبحثين من خلالهما تم التطرق إلى الجانب المفاهيم لمتغيري الدراسة المتغير المستقل المتمثل في الحوافز غير المادية والمتغير التابع والمتمثل في الالتزام التنظيمي
- أما الفصل الثاني فكان عبارة عن دراسة ميدانية تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث تم فيها اختبار فرضيات الدراسة من خلال المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي المسيلة

### صعوبات البحث:

- صعوبة اقناع للإجابة على الأسئلة، رغم سهولة و بساطة عبارات الاستبيان
- صعوبة الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع خاصة منها المحلية
- عدم توفر الوقت الكافي للدراسة
- أسباب اختيار الموضوع:
- الاهتمام بموضوع الحوافز و الرغبة في التفصيل فيه
- الاهتمام بأداء الموظف العمومي من خلال منحه تحفيزات تتلاءم مع جهده.
- حدود الدراسة:
- الحدود الموضوعية: البحث عن اثر الحوافز المادية على أداء الموظف العمومي
- الحدود المكانية: المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي المسيلة
- الحدود الزمانية: القيام باستبيان لقياس مدى تأثير الحوافز المادية على الاداء وكان ذلك في شهر ماي 2021
- المنهج وأدوات الدراسة:
- لقد اعتمدنا في الجزء النظري على المنهج الوصفي وفي الجزء التطبيقي على المنهج التحليلي والاحصائي من أجل فهم وأشمل وادق على موضوع الدراسة.
- المنهج الوصفي: حيث يتم استخلاص أهم المراجع منها الكتب المذكرات التي تخص موضوع الدراسة .
- المنهج التحليلي :من خلال الاستعانة باستمارة الاستبيان وهي إحدى تقنيات الاستقصاء كجمع المعلومات المتعلقة بآراء الموظفين بالمؤسسة بالإضافة الى المقابلة الشخصية مع رئيس

مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ، وتم الاعتماد على برنامج SPSS الاحصائي للتحليل وتفرغ البيانات والحصول على المقاييس الاحصائية لا اختبار فرضيات الدراسة .

- الدراسات السابقة:

1- دراسة سهام أحمد عمر محمد 2007 :<sup>1</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في أن شركة الخطوط الجوية السودانية عاجزة عن تحقيق أهدافها المرسومة ، ويرجع ذلك لضعف أداء العاملين بالشركة.

هدفت الدراسة إلى المساهمة في توضيح دور الحوافز في تحسين أداء العاملين، وكذلك إظهار فاعلية الحوافز في تشجيع العناصر المنتجة لبذل المزيد من الجهد لزيادة إنتاجها، وأيضاً كشف أثر السلوك الوظيفي للفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها وتجاه المجتمع. قامت فروض الدراسة على ، أن هنالك عالقة بين الحوافز المادية ومستوى أداء العاملين بشركة الخطوط الجوية السودانية ، وكذلك هنالك عالقة بين الحوافز المعنوية ومستوى أداء وأيضاً هنالك عالقة بين الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل. العاملين بالشركة ، اتبعت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي ومنهج المسح الاجتماعي للتتبع.

توصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها ، أن هنالك عالقة ارتباطية فردية موجبة بين الحوافز المادية و أداء العاملين بشركة الخطوط الجوية السودانية ؛وكذلك هنالك عالقة ارتباطية فردية موجبة بين الحوافز المادية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة الخطوط الجوية السودانية . خرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها ، الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية والعمل الإداري بأهمية الحوافز بمختلف أنواعها ، وكذلك مراجعة نظم الحوافز على تنمية الوعي وأيضاً وضع أسس المالية المعمول بها واستخدام نظم حوافز متطورة وربطها بأداء العاملين ومعايير موضوعية تقوم الأداء و تربط الحافز بالجهد المبذل.

2- دراسة محمد عبد الرحمن محمد عثمان 2010م:<sup>2</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في مدى تأثير التحفيز على كفاءة أداء العاملين بمستشفى ألبان جديد التعليمي بالخرطوم بحري و حيث صيغت المشكلة في الأسئلة التالية :ما هي سياسة مستشفى ألبان جديد تجاه

<sup>1</sup> سهام أحمد محمد ، أثر الحوافز على أداء العاملين بالخطوط الجوية السودانية 1995 – 2003م رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، في الإدارة العامة ، جامعة النيلين ، الخرطوم 2000م

<sup>2</sup> محمد عبد الرحمن محمد عثمان ، أثر الحوافز على كفاءة أداء العاملين ، دراسة حالة مستشفى ألبان جديد التعليمي 2004م – 2009م ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة النيلين ، الخرطوم 2010م

تحفيز العاملين وكذلك ما مدى فعالية الحوافز بالمستشفى، وايضا أثرت الحوافز على أداء العاملين بالمستشفى.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الحوافز في تطوير العاملين وتحسين الأداء بالمستشفى، وكذلك معرفة الأساليب المتبعة في تطوير العاملين بمستشفى ألبان جديد وتفهمهم لتلك وأيضا تقديم مجموعة من المقترحات التي تحول دون إنجاح أسلوب التحفيز في الأساليب، الإشباع الوظيفي للعاملين بمستشفى ألبان جديد.

قامت فروض الدراسة على، أن هنالك عالقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية و أداء العاملين في مستشفى ألبان جديد، وكذلك توجد عالقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية و أداء العاملين في مستشفى ألبان جديد.

اتبعت الدراسة المنهج التاريخي والمنهجي الوصفي والمنهج الإحصائي التحليلي . توصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها:

عدم كفاية الحافز بالنسبة لطبيعة وحجم أيضا عدم كفاية وتناسب علاوة بدل العدوى للعاملين بالمستشفى، وكذلك عدم العمل. و إتباع سياسات واضحة للحوافز يؤدي إلى عدم رضا العاملين بالمستشفى، لذا التحقق الأداء المطلوب بالمستشفى.

خرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها، زيادة بدل العدوى وجعلها مناسبة للعاملين، و كذلك توفير الضمانات الوظيفية بمستشفى ألبان جديد مثل: الأمن والسلامة ومخاطر العمل.

3- دراسة محمد إبراهيم المهدي 2012م<sup>1</sup>:

تمثلت الدراسة في كيفية تطبيق أنظمة وطرق منح الحوافز في القطاع العام وفي مصنع سكر عسلاية خاصة.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أفضل الطرق لرفع كفاءة الأداء، وأيضا مدى فاعلية الحوافز في تحسين الأداء؛ وكذلك تقييم نتائج تطبيق الحوافز في مصنع سكر عسلاية خلال السبع سنوات الأخيرة.

قامت فروض الدراسة على، انخفاض قيمة الحوافز التشجيعية يقود إلى تدني كفاءة طرديا مع مستوى الحوافز. أداء العاملين، و كذلك تناسب كفاءة الأداء تتناسب اتبعت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي

<sup>1</sup> محمد إبراهيم المهدي، أثر الحوافز المشجعة على كفاءة أداء العاملين في مصنع سكر عسلاية 1999 – 2006م، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة النيلين، الخرطوم، 2012

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها، توفير الخدمات الصحية والحوافز العينية يرفع مستوى الإنتاجية " الأداء " و يزيد معدلات الإنتاج، و كذلك الاهتمام بتحسين وأيضاً مشاركة العاملين في اتخاذ بيئة العمل له مردود إيجابي في تحسين أداء العاملين، القرارات في العمل ينمي فيهم روح الانتماء للمؤسسة وروح المسؤولية ويحفزهم معنوي خرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها ، أن تهتم إدارات المؤسسات بالتحفيز وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات كعوامل حفز لبذل الجهد لتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم ، و كذلك أن توفر المؤسسات خدمات الرعاية الصحية التعليمي وبعض التسهيلات العينية لدي أيضاً أن تحرص المؤسسة على منح الحوافز التشجيعية وتحديث نظم و أساليب العاملين، و منحها للعاملين.

#### 4- دراسة أميمة عبدالله عباس 2006م<sup>1</sup>:

تمثلت مشكلة الدراسة في أثر تباين نظم الحوافز على الأداء حيث صيغت المشكلة في الأسئلة التالية ما هي سياسة الهيئة القومية تجاه تحفيز العاملين؟ وأيضاً ما مدى فعالية الحوافز بالهيئة؟ هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز على الأداء والإنتاجية وذلك بالتركيز على الهيئة القومية للكهرباء وهيئة مياه ولاية الخرطوم.



قامت فروض الدراسة على، أن الاهتمام بالحوافز المادية للعاملين يؤدي إلى خلق مستوى من الرضا الوظيفي الذي يزيد من الإنتاجية ويدعم مستوى الأداء العام ، و كذلك الاهتمام بجانب بيئة العمل"

اتبعت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي

توصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها ، أن نظام الحوافز يؤثر تأثيراً كبيراً على الإنتاجية كذلك بيئة العمل تؤثر على الإنتاجية تأثيراً مباشراً وإيضاً هناك تباين في نظم الحوافز بالهيئة القومية للكهرباء وهيئة مياه ولاية الخرطوم.

خرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها ، الاهتمام بتحليل نظم الحوافز بالهيئة القومية وأيضاً دراسة سلوك الزبون الداخلي وإشباع حاجاته أساس العملية الإنتاجية.

<sup>1</sup> أميمة عبدالله عباس ، تباين نظم الحوافز وأثره على الأداء في الهيئة القومية للكهرباء وهيئة مياه ولاية الخرطوم 2001 – 2006م، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة النيلين ، الخرطوم 2006م



الفصل الاول  
الإطار النظري للحوافز  
المادية والأداء

## تمهيد الفصل الأول

- ترتبط عملية تحفيز العاملين أساسا بأدائهم الوظيفي الذي يمثل المتغير الرئيسي يقاس عليه رضائهم واستقرارهم في العمل و تعد وظيفة تقييم أداء العاملين من وظائف الإدارة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة, و منه تحقيق استقرار المنظمة و العاملين بها, إذ يعتبر الأداء واحدا من أهم متغيرات العمل، إذ تهتم المؤسسات بمتابعته ومراقبته و قياسه أكثر من أي متغير آخر، وهذه المسألة منطقية، ألن نجاح أو فشل أية مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على أداء الأفراد، حينما توفر لهم التوظيف الصحيح للمهام التي يكلفون بها.
- وعليه ففي هذا الفصل يتم التعرض إلى مفهوم الحوافز مع تبيين أنواعها و كذلك أهميتها , إضافة إلى أهم النظريات التي تفسر الحوافز, وكذا و أيضا التعرف على نظام الحوافز و التعرض إلى مفهوم الأداء و تبيين محدداته وكذلك أهميته, وخطوات تحديده وخصائصه و طرق تقييمه.

المبحث الأول

الاطار النظري للحوافز المادية

## المبحث الأول : الاطار النظري للحوافز المادية

### المطلب الأول :الاطار المفاهيمي للحوافز المادية

#### ا. مفهوم التحفيز

يعبر التحفيز عن رغبات أو احتياجات يحاول الفرد العمل على إشباعها، وهذا التحفيز يبدأ من شعوره بالحاجة إلى شيء معين ، وفيما يلي بعض التعاريف الخاصة به :

1. تعرف الحوافز على انها "عبارة عن عوامل او وسائل او اساليب تختارها الادارات بعناية فائقة

من اجل خلق او توجيه السلوك الانساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الانتاجية

،ويحقق للعاملين حاجاتهم و دوافعهم المختلفة<sup>1</sup>

2. كما عرفيا ديل بيتش Dale Beach : بأنها الرغبة الانسانية في الاستجابة الى متطلبات

المنظمة او تحقيق رسالتها واهدافها .<sup>2</sup>

3. يعرف كذلك بأنه "قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة ."<sup>3</sup>

✓ ومن خلال التعاريف المختلفة للحوافز يمكن الخروج بهذا التعريف الشامل : التحفيز هي ممارسة

الإدارية لمهمة التأثير في مجموعة من الدوافع والرغبات والحاجات والقوى لدى العاملين، وهذا وفق

نظام معين يتلاءم مع تركيبة الأفراد العاملين في المنظم، وذلك باستعمال مجموعة من الوسائل

المادية والمعنوية المؤثرة فيهم .

#### II. أهمية الحوافز

✓ لنظم الحوافز دورا فعالا و أهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها و ذلك

عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال و كفؤ و تتمثل أهمية نظم الحوافز من خلال الكثير من الفوائد

و المزايا التي تحققها من أهمها ما يلي :

1- تحقق نظم الحوافز زيادة في عوائد المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين إذ أن

الاختيار السليم للحوافز يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج و تحسين نوعه.

<sup>1</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الأردن 2006 ص 230

<sup>2</sup> براء رجب ترك ، نظام الحوافز الإدارية، ط1 ، دار الراهبة للنشر والتوزيع ، الاردن، 2015

<sup>3</sup> محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للطباعة والنشر 2002 ص 280.

2- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين و طاقاتهم و استخداماتها أفضل استخدام هذا يؤدي إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة و تسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة.

3- تعمل على تحسين الوضع المادي و النفسي و الاجتماعي للفرد العامل و ربط مصالحه بمصالح المنظمة

4- تعمل على تقليص كلف الإنتاج من خلال ابتكار و تطوير أساليب العمل و اعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت و المواد الأولية و المصاريف الأخرى.

5- تساهم في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل مما يساعد في حلا لكثير من المشاكل التي تعاني الإدارات منها مثل انخفاض قدرات الإنتاج و ارتفاع معدلات الكلف و الغياب و المنازعات و الشكاوى و دوران العمل<sup>1</sup>.

### III. أنواع الحوافز: 2

هنالك زوايا عديدة يمكن أن نصنف بموجبها أنواع الحوافز، منها:

#### أولاً: الحوافز السلبية والإيجابية

فالحوافز السلبية هي خوف العاملين من العقاب والتهديد . ويمكن تقسيمها إلى قسمين : حوافز سلبية مادية، مثل تنزيل درجة الموظف، توقيفه عن العمل العزل المؤقت وحوافز سلبية معنوية، مثل حرمان الفرد من نشر اسمه على لوحة الشرف وتوجيه تنبيه للمقصر في عمله وتعليقه على لوحة الإعلانات وتتصف الحوافز السلبية بمعارضتها لكل تجديد وإبداع، وتقتزن على أحسن تقدير بأقل ما يمكن من مستوى العطاء والالتزام أما الحوافز الإيجابية فهي تلك الحوافز التي تنمي روع الإبداع والتجديد في العمل .

#### ثانياً: الحوافز المادية والمعنوية

فالحوافز المادية هي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة، كالأجر والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمشاركة في الأرباح، والمكافآت والأجور التشجيعية، وضمان استقرار العمل، وظروف وإمكانيات العمل المادية. وساعات العمل والخدمات المتخلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين

1 سنان موساوي ، مرجع سابق ، ص230

2 د. زويلف مهدي إدارة الأفراد، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1994، ص276-277

ما الحوافز المعنوية فهي تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب. إشباعها للحاجات الاجتماعية والتي تزيد من تماسك العاملين وشدهم نحو العمل. ومن أبرز أشكالها، إتاحة فرص التقدم أمام الأفراد، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في رسم السياسات: واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل، ومنح الأوسمة والشهادات، وإعطاء الألقاب، ونشر أسماء المبدعين والبارزين عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، واتباع وسائل تكريم للمبدعين

### ثالثاً: الحوافز الفردية والجماعية

والحوافز الجماعية هي التي تقدم للجماعة ما دامت أهداف الوحدة الإنتاجية رهينة في تحقيقها بجهود المجموعة ومدى تعاونهم والحوافز الجماعية لها تأثير بالمقارنة مع الحوافز الفردية. ولا تعني الحوافز الجماعية إعطاء نصيب موحد لكل فرد في المجموعة بل وفق ما يقدم كل فرد ضمن مجموعته

### رابعاً: حوافز أولية أو أساسية وحوافز اجتماعية و ذاتية

وقد تقسم الحوافز إلى أصناف تتفق والأنواع التي تتخذها الدوافع إذا منها الحوافز الأساسية أو الأولية والحوافز الاجتماعية أو الذاتية. وبعبارة أخرى أنها الحوافز التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد الأساسية والاجتماعية و الذاتية. مثل الزيادة الدورية على الأجر الإضافي، الإجازات بأجر، التقاعد، إنشاء جمعيات تعاونية، إنشاء صندوق للادخار، التأمين الصحي، إنشاء نواد للعاملين، إقامة الحفلات وتنظيم الرحلات وغيرها ..

### **IV. مفهوم الحوافز المادية**

✓ تعرف بانها الحوافز التي تشبع حاجات الانسان الأساسية او الاولى مثل المأكل والملبس والمسكن وما شابه ذلك ، ويعتبر الاجر من الحوافز المادية الاساسية ويمثل ركنا هاما في اي نظام للحوافز المادية يدخل ضمن هذه الحوافز اضافة الاجر وملحقاته المكافآت والمشاركة في الانتاج وضمان استقرار العمل والمزايا الاضافية مثل السكن والنقل المجاني والتغذية والضمان الصحي وغيرها <sup>1</sup>

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

1 سنان الموسوي مرجع سابق ص 234  
2 براء رجب تركي ، مرجع سابق ، ص 19

وبصفة عامه يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندفاع الفرد برغبة وخالص للعمل ، متى كانت تلك الأجور مناسبة وكفيله بإشباع متطلبات الفرد، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل، الذي ال يلبي مطالب العامل و حاجاته عنصر مهم في إهمال العامل لعمله و تدني كفاءته الانتاجية.

### ٧. شروط نجاح نظام الحوافز

هناك مجموعة من الشروط الاساسية التي لا بد للإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار إذا أرادت أن تحقق من وراء الحوافز فوائد ترتبط بإنجاز ونجاح العمل ومنها :

- 1- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والادارة معا.
- 2- أن تخلق صلة وثيقة بين الحوافز والهدف<sup>1</sup>
- 3- أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة.
- 4- حجم الحافز إذ أن الحافز الكبير الحجم يكون له أثر أكبر من الحافز الصغير.
- 5- مناسبة حجم الحافز مع مستوى الاداء والانتاج فيجب أن يكون الحافز كبير وملموس مقارنة بالراتب أو الاجر
- 6- أن ترتبط الحوافز ارتباطاً قوياً مع الجهود المبذولة لتؤدي دورها في تحفيز الافراد .
- 7- أن يكون الحافز متناسباً مع دوافع الفرد<sup>2</sup>

كما يمكن أن نضيف الشروط التالية والتي من شأنها أن تيسر نجاح الحوافز :

- 1- يجب تعريف المرؤوسين بالسياسة التي يتم بموجبها تنظيم الحوافز .
- 2- يجب على المؤسسة الايفاء بالتزاماتها التي تقرها نظم الحوافز المعتمدة لديها .
- 3- يجب أن يتناسب الحافز مع طبيعة شخصية الفرد وثقافته حيث هنالك أفراد يهتمهم الجانب المادي وآخرين يهتمهم الجانب المعنوي .
- 4- يجب أن يتناسب الحافز مع المستوى الاداري في التنظيم ومع المستوى الاجتماعي للفرد . فغالبا الافراد في المستويات الادارية التنفيذية ذات الرواتب المنخفضة تهتمهم الحوافز المادية.
- 5- يفضل تحضير المرؤوس بصورة معلنة للزملاء تشجيعاً لإدارة المتميز<sup>1</sup>

1 مهدي حسن ، إدارة الأفراد في منظور كمي ، مكتبة الأقصى ، عمان ، 1984 ، ب ط ، ص 188  
2 علي ، الحوافز و الدوافع ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، القاهرة ، 1984 ، ب ط ، ص 29

## المطلب الثاني : الاجور والرواتب

### • الاطار النظري للأجور والرواتب

- ✓ لا يوجد اختلاف جذري بين المصطلحين , فهما يشيران الى المبلغ النقدي الذي تدفعه المنظمة لموظفيها بغض النظر عن صفتهم أو طريقة الدفع .
- ✓ الراتب : عادة ما يدفع للموظف نظير قيامه بعمل لا يحسب بالساعات وانما على اساس الاسبوع او الشهر او السنة .<sup>2</sup>
- ✓ الأجر "أو المرتب هو نصيب العامل أو الموظف في الدخل القومي، يتحدد بما يضمن مستوى لائق من الحياة، طبقا للمستوى الاقتصادي والحضاري لبلد ما ويتفاوت الاجر او المرتب بمقدار ما يسهم به العامل في تكوين هذا الدخل القومي."<sup>3</sup>

### • تعريف الأجر

- ✓ تمثل الأجور واحد من أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة، فلأجور فعالية واضحة تتلخص بأن الفرد يحصل على أجر محدد مقابل الجهد والعمل الذي يقوم به من جهة ومن جهة أخرى فقد اختلفت الآراء بين علماء الإدارة في تحديد أهمية الأجور ودورها المستمر في التحفيز على رفع الكفاءة الإنتاجية، وبالرغم من هذا الاختلاف تبقى الأجور أحد أهم الحوافز .<sup>4</sup>
- ✓ الأجر: هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به وفق الاتفاق الذي يتم بينهما، في إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل صاحب العمل .<sup>5</sup>

### • اهمية الأجور والرواتب

إن الأجور و الرواتب أهمية بالغة، و تظهر في أكثر من جانب، فهو مهم بالنسبة للعاملين و المنظمة و كذلك بالنسبة للمجتمع، و سنطرق في هذه الجوانب فيما يلي:

1 محمد نايف الادارة المدرسية المعاصرة ، دار جرير ، عمان /الاردن ، 2006 ، ب ط ، ص 147  
2 مؤيد سعيد سالم ، عادل حرحوش صالح ، ادارة الموارد البشرية عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ،الاردن، سنة 2009، ط3، ص74

3 محمد حماد،المرتبات و الأجور العامة النظرية ، 1982 ص 48 .

4 لكل منيف ، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي ،المنشأ للنشر والتوزيع ،الطبعة الاولى 1439هـ-2018م ، ص 21  
5 صلاح الدين عبد الباقي ، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد العلاقات الإنسانية، العربي-الحديث 1988 ، ص 202

### • أهمية الأجور و الرواتب بالنسبة للعاملين

يهتم العاملین بالأجور والرواتب لعدة أسباب مختلف، أو لكل شيء أن الأجور تمثل مصدرا هاما لمعيشة الفرد، رفايته، خدماته، و الاحتياجات المالية التي يستطيع أن يوفرها لنفسه، و لأفراد أسرته.

كما أن الأجور التي يحصل عليها الفرد قد تؤثر أيضا على وضعه في مجتمعه ، و ذلك قياسا بمركزه أو مكانته في عمله ، و التي قد تكون معروفة فقط بالنسبة لمؤوسه المباشرين ، و في داخل المنظمة التي يعمل فيها الشخص ، فالأجر الذي يحصل عليه بالمقارنة بأجور الآخرين قد يخدم في قياس قيمته النسبية بالنسبة للآخرين في المنظمة ، علاوة على ذلك فإن إمكانية الحصول على أجور عالية قد تشجع العامل على زيادة كفاءته عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية ، و مساهمته في العمل للاستفادة من هذه الإمكانيات المتاحة في زيادة الأجور.<sup>1</sup>

### • أهمية الأجور و الرواتب بالنسبة للمؤسسة:

✓ تمثل الأجور و الرواتب أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، وذلك لأن الأجور و الرواتب تمثل جزءا هاما من تكلفة الإنتاج ، ألا أن نسبة تكلفة العمل تختلف من منظمة لأخرى ، حسب طبيعة نشاطها و مدى الاعتماد على العنصر البشري في عملية التشغيل .إن الزيادة في معدلات الأجور قد تنعكس في النهاية على المستهلك النهائي في صورة ارتفاع الأسعار و التي قد ينتج عنها انخفاض في حجم المبيعات ، أما إذا لم تنتقل الزيادة في الأجور للمستهلك ، فإن التكلفة في هذه الحالة يجب أن تعوض أما عن طريق كفاءة إنتاجية عالية ، أو عن طريق تخفيض نسبة هامش الربح.

إن تلك الأجور المرتفعة و التي تنعكس على تخفيض نسبة هامش الربح يمكن أيضا أن تعرض سيولة المنظمة لموقف خطير ، فإذا أصبحت الظروف صعبة بدرجة كبيرة ، فان المنظمة قد تضطر في هذه الحالة إلى تصفية أصولها ، و أيضا بعض أرصدتها المختلفة التي وفرها المنظمة في وقت لاحق ، و لذلك فإن مصلحة كل منظمة أن تحاول الحفاظ على برنامج الأجور الذي يساعد على مضاعفة الكفاءة و المبيعات حتى تتمكن من دفع عائد مناسب للمساهمين على استثماراتهم ، و أيضا توفر للعاملين عدالة دائمة و دفع أجور مناسبة لهم.<sup>2</sup>

1محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص512  
2 كامل بربير، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، الطبعة الثانية، مصر، 2000، ص148

• أهمية الأجور و الرواتب بالنسبة للمجتمع

- إن للأجور تأثير هام على الجماعات و المنظمات المختلفة داخل المجتمع، فمن ناحية نجد أن الأجور مرتفعة تزيد من القدرة الشرائية للعاملين، و التي تزيد من الرخاء الاقتصادي للمجتمع المتضمنة توسيع الخدمات الحكومية، نتيجة الزيادة في التدعيم المالي للوحدات الحكومية. و من ناحية أخرى نجد زيادة الأجور قد تتسبب في ارتفاع الأسعار الأمر الذي قد يترتب عليه تخفيض الطلب على بعض المنتجات ، أو الخدمات التي ينتجها العاملون ، و إن هذا قد يسبب انخفاضا في عدد الوظائف المطلوبة لإنتاج هذه المنتجات ، و بالتالي تخفيض في تكلفة العمل . و إذا ما أمكن تعويض الأجور المرتفعة عن طريق الإنتاجية العالية، لا عن طريق ارتفاع الأسعار، فإن الأجور المرتفعة بشيء من التحديد تساهم في النمو الاقتصادي للدولة<sup>1</sup>.

2- أنواع الأجور<sup>2</sup>

- توجد أنواع مختلفة تقسيمات متباينة للأجر، يظهر هذا التباين من خلال الجوانب الاقتصادية المختلفة، إذ سنكتفي بذكر التسميات الأكثر شيوعا.

أ- الأجور من الناحية الاقتصادية الاجتماعية

- 1- الأجر النقدي (الإسمي) : هو مقدار من المال يتحصل عليه العامل مقابل تأدية عمله في فترة زمنية معينة، هو يعبر على القوة الشرائية للنقود التي قد يحصل عليها مقابل عمله، كما يعكس هذا الأجر مستوى إنتاجية الفرد. هو عكس الأجر الإسمي، فهذا الأجر يعبر عن كمية
- 2- الأجر الحقيقي: السلع والخدمات التي يرغب العامل الحصول عليها مقابل أجره النقدي بالتالي فهو يعكس المستوى المعيشي للعامل كونه يتوقف على مستوى الأسعار الذي يكون في الغالب غير معروف بالدقة المرغوبة، منه فهو ناتج قسمه الأجر النقدي على المستوى العام للأسعار
- 3- الأجر الجاري الأجر الطبيعي : يتحدد الأجر الجاري في الأجل القصير من خلال التوازن في سوق العمل بين العرض والطلب، بينما يتحدد الأجر الطبيعي في الآجال الطويلة، فهو ذلك الأجر (تعريف "ريكاردو" للأجر) الذي يسمح للعامل بالبقاء على قيد الحياة (مستوى الكفاف) يتغير (يتذبذب) الأجر الجاري حول الأجر الطبيعي كما يتذبذب الإنتاج حول مستواه الكامن . يتم تأشير الأجور من خلال ربط مستوى الأجور<sup>2</sup>

1 مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008 ، ص: 405.  
2 نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية - إطار نظري و حالات عملية ، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010 ، ص - 179 . 181

4- الأجر التأشيرى : بالمستوى العام للأسعار هذا من أجل إبراز الآثار السلبية للتضخم على الأجر بغية المحافظة على القدرة الشرائية للأجر .

#### ب- الأجر من الناحية الإدارية

- الأجر حسب المؤهلات المهنية : ينظر لهذا الأجر بداخل المؤسسة، إذ يتم وصف تحليل منصب العمل بالأخذ بعين الاعتبار صعوبة نوعية المهام، يسعى هذا التحليل إلى وضع فئات مهنية تتعلق بأجر معين هذا بالأخذ بعين الاعتبار الخصائص الجسمانية، اليدوية الثقافية التي يتطلبها كل عمل بالإضافة للأخطار والصعوبات الناجمة عن ممارسة ذلك العمل، كما يأخذ في الحسبان الفوارق في مجهودات الأفراد ذوي المنصب .
- الأجر حسب الوقت : يتغير هذا الأجر حسب عدد الساعات، الأيام أو الشهور التي أشغل فيها العامل، هذا الأجر ليس له علاقة مباشرة مع الكمية المنتجة من طرف العامل بحيث أنه على هذا الأخير احترام لعض مقاييس العمل من حيث الكمية النوعية المعرفة من طرف المؤسسة بفضل استعمال هذه الطريقة عندما يكون العمل صعب التعريف القياسي .تعتبر هذه الطريقة بالنسبة لصاحب العمل طريقة بسيطة اقتصادية على المستوى الإداري، بالنسبة للعامل تمثل أكثر أمانا تعطيه استقلالية أكبر 3 .
- الأجر حسب المردودية : تطور هذا النوع من الأجر في ظروف أين كانت مراقبة العمل المنجز صعبة القيام، يتعلق هذا الأجر مباشرة بالإنتاجية . يوجد هذا الأجر على ثلاثة أشكال هي:
- الأجر بالقطعة: واستعملت قديما، بحيث أن العامل يتقاضى أجره حسب عدد القطع المنتجة في حالة حسنة إذ يزيد سعر القطعة إذا ما جاوز العامل حدا معين من قبل
- الأجر بالمنحة : يتمثل هذا النوع في زيادة منحة مالية للأجر القاعدي، تتعلق هذه المنحة بخصائص مثل الاقتصار في الوقت، النوعية، الحضور، ... إلخ
- الأجر بالاقتطاع: يعرف هذا النوع في النشاطات التجارية أين يتحدد أجر العامل من خلال نسبة معينة لرقم الأعمال المحقق .تظهر فائدة نظام الأجر حسب المردودية من خلال آثاره الإيجابية، إذ يولد لدى المستخدمين (العمال) القدرة على الابتكار، السيطرة على العمل، تنظيم المجهودات الوقت أثناء العملية الإنتاجية تحضير العمال الذين

تعودوا على الاكتفاء بجهد عادي، كما تعطي نوعا من العدالة للعمال الذين وصلوا إلى مستوى جيد من الأداء .

### 3- مكونات الاجر :<sup>1</sup>

- يتكون الاجر من متغيرين هما الأجر الثابت والأجر المتغير

1. **الاجر الثابت** : يدفع الأجر الثابت عن الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله حسب نظام

دفع الأجر في المنظمة وحسب طبيعة العمل الذي يؤديه ، ويتشكل هذا الجزء من الأجر من ثلاثة عناصر أساسية هي :

▪ **الاجر الوطني الأدنى المضمون** : هو الحد الأدنى المطبق على كافة العمال وكافة

القطاعات والنشاطات دون استثناء حيث يتم تحديده من قبل السلطة العامة بمقتضى نصوص تنظيمية بالنظر إلى عدة اعتبارات مالية اقتصادية ، واجتماعية ، وهذا بعد استشارة نقابات العمال والمستخدمين ويمنع صاحبه أن يمنح أجر أدنى منه ولو كان ذلك برضا العامل

▪ **الاجر الأساسي** : تحديد وتصنيف العمل له علاقة مباشرة بتحديد المقابل لذلك

المنصب من جدول خاص بالأجر ، وفقا لهذا الترتيب يتم منحه مجموعة من النقط الاستدلالية ، وعليه فإن الأجر الأساسي هو حامل ضرب الرقم الاستدلالي في القيمة النقدية للنقطة الاستدلالية

▪ **التعويضات الثابتة الملحقه<sup>2</sup>** : الأجر الثابت لا يقتصر على عنصر الأجر الأساسي

فقط حيث أنه غالبا ما تلحق مجموعة من العناصر الأخرى ، وتصنف الفقرة الثانية من المادة 81 من القانون 90 \_ 11 هذه التعويضات والملحقات على أنها :  
التعويضات المدفوعة بحكم أقدمية العمل أو مقابل الساعات بما فيه العمل الليلي وعلاوة المنطقة.

2. **الاجر المتغير** : ويتكون من مجموعة من العناصر المتغيرة من حيث القيمة المالية أو من

حيث عنصر الديمومة والاستقرار ، إذ أنها غير دائمة ومنتظمة باعتبارها تخضع لعدة عوامل

<sup>1</sup> ددوش محمد ، تسيير الأجر في المؤسسة الاستشفائية - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية - " ورقة ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ، قسم علوم التسيير جامعة عبد الحميد ابن باديس 2018/2017 ص32-33  
2 ددوش محمد ، مرجع سابق،ص42

ومعطيات وأسباب قد لا تتحقق بصفة دائمة أما بسبب تنظيم العمل ، ويتكون الأجر المتغير بدوره من ثلاثة عناصر أساسية وهي :

- **التعويضات المتغيرة الملحقة** : وتتمثل في تعويض العمل الإضافي ، تعويض العمل التابع أو العمل التناوبي ، وتعويض العمل الليلي
- **المكافآت** : وهي مبالغ مالية في شكل أو عيني تمنح للعامل كتعبير من صاحب العمل عن الاعتراف بالخبرة والمهارة وتحفيزه على بذل جهد في سبيل تحقيق نتائج أفضل وتشمل على مكافأة المردود الفردي ومكافأة المردود الجماعي ، المنح الخاصة ببعض المناسبات ، والمكافآت العينية التي تأخذ أشكالاً متعددة مثل : وسائل النقل ، اللباس وغيرها من المواد والخدمات
- **الاقطاعات** : بقطع جزء من دخل العامل ويوجه لمصالح التأمينات والضمان الاجتماعي أو كضريبة على الدخل ، وجزء أجر حسب الغيابات والتأخيرات.

### 4- مبادئ الأجور<sup>1</sup>

- إن الأجور في مختلف الأنظمة الحديثة بما فيها التنظيم الجزائري تقوم على أسس ثابتة ، نذكر منها :

- ❖ **مبدأ الارتباط بين العمل والأجر** : من خلال اعتبار الأجر مقابل أو ثمن للعمل المقدم ، نقول أن الارتباط الذي بين العمل والأجر ارتباطاً عفويًا وشرطيًا من حيث الأساس ، فالأجر مرتبط بواقعة شرطية هي تقديم العمل كما جاء في أحكام المادة 80 من القانون 11/90 بحيث يكون الأجر مستحق الأداء إلا بعد إنجاز العامل للعمل المستند إليه تنفيذ لعقد العمل.
- ❖ **مبدأ المساواة** : ينص هذا المبدأ على المساواة بين الجنسين الرجل والمرأة من حيث التوظيف والمعاملة والمساواة في منح الأجور متى كان العمل من نفس المستوى والنوع أو عند تساوي مناصب العمل أو المؤهلات ، وقد تبنى هذا المبدأ معظم التشريعات الوطنية والأجنبية وكذا اتفاقيات العمل الدولية .
- ❖ **مبدأ التقرير والدفع النقدي** : أصر المشرع الجزائري مثله مثل باقي التشريعات المعاصرة على ضرورة تقدير الأجور بوسائل نقدية محضية ، وفي هذا الصدد نصت

<sup>1</sup>المرجع نفسه ، ص 32 33

المادة 137 من القانون الأساسي العام للعامل الصادر في 1978 على أنه يعبر عن الأجر بمبالغ نقدية ويدفع بوسائل نقدية فقط.

- وعلى هذا الأساس يجب أن تدفع الأجر للعامل نقدا لا غير ، باعتباره من النظام العام ، لا يجوز الاتفاق وعلى مخالفته ، ونشير في هذا الشأن أن الدفع بعبارات نقدية لا يعني بالضرورة دفع المبلغ بكمية من النقود السائل فقط ، بل أن المعاملات الحاضرة تعتمد على وسائل عديدة نذكر منها : تحويل مبلغ الأجر المستحق للعامل إلى حسابه البريدي أو البنكي عند حلول الأجال المباشرة ، وذلك بواسطة صد ك وبواسطة صد ك ويكون إلزاميا بالنسبة للمبالغ المتساوية والزائدة عن الأجر الوطني الأدنى المضمون طبقا للمادة 149 الأمر 31/75.
- وهذا المبدأ تبناه القانون في مادته 12/78 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل ، كما أن المحكمة العليا أكدت تبني هذه القاعدة في قرار صدر عن الغرفة الاجتماعية بتاريخ 20/01/1993 في الملف رقم 92942 رقم الفهرس 808.
- كما لا ننسى مبدأ من مبادئ الأجر هو مبدأ الدفع الكلي المنتظم وعدم قابلية التجزئة حيث ينص على حق العامل في الحصول على أجره كاملا بصورة دورية منتظمة ، أي منع تجزئة الأجر والدفع على مراحل ن وهو حق مبرر شرعيا ومنطقيا، خاصة أن دفعه يكون عادة بعد نهاية المدة المحدودة للعمل أو انتهاء العمل المقابل للأجر ، وتستثنى من هذه القاعدة بعض الحالات الخاصة التي يسمح بها القانون بمنح العامل تسبيق عن الأجر ، وذلك إما لأسباب إدارية أو أخرى ، كما أن إمكانية المقاصة بين الأجر غير المقبولة ، ذلك أن الأجر من المسائل الاجتماعية للعامل وأسرته وهو المصدر الرئيسي والوحيد لحياة ومعيشة الأسرة وبالتالي فإن إجراء المقاصة بين الدين والأجر يؤدي إلى المساس بالقدرة المعيشية لهذه الأسرة ، سواء كان كليا أو جزئيا.

#### 5- دور الأجر :<sup>1</sup>

- تلعب الأجر دورا هاما في توزيع الموارد البشرية، و في استغلالها بأحسن شكل ممكن، فيمكن لنظام الأجر أن يجذب الأفراد إلى أعمال معينة إذا كانت الأجر مرتفعة نسبيا عن الأجر في أعمال أخرى، كما يمكن تشجيع الانتقال من مكان لأخر بإيجاد فوارق في الأجر التي يتقاضاها الأفراد للقيام بأعمال معينة. وبالتالي فإن نظام الأجر والمرتبات يهدف إلى بناء هيكل ونظام

<sup>1</sup>صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية، 2000 ص215

عادل للدفع، يطبق على الأفراد وفقا لوظائفهم، ومستوى أداءهم في هذه الوظائف. ورغم وضوح هذا الهدف إلا أن تطبيقه ليس بهذه الدرجة من السهولة، حيث هناك مجموعة من الاعتبارات الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية، النفسية، و الأخلاقية لسياسة الأجور:

### 1- الاعتبارات الاقتصادية :

يتحدد الأجر نتيجة لظروف العرض و الطلب، حيث أن سوق العمل، سيوفر المجال لتفاعل قوى العرض و الطلب، فيجمع البائعين و المشترين لخدمة العمل، و يحدد الأسعار لهذه الخدمة، ويلعب الأجر دورا هاما في المجتمع، حيث أن أغلبية الأفراد العاملين في المجتمع يحصلون على دخولهم مقابل بيع خدمات عملهم، و تمثل هذه الدخل جزءا هاما من الكيان الاقتصادي.

### 2- الاعتبارات الاجتماعية :

ينظر كل فرد إلى الأجر الذي يحصل عليه باعتباره رمزا للمركز الذي يشغله، بالإضافة إلى كونه وسيلة لشراء احتياجاته. وفي هذا ما يفسر ما يعلقه الأفراد من دلالات على الاختلافات الطفيفة في الأجر وما يفسر أيضا الأهمية التي يعلقها الأفراد على طرق الدفع (يومي، شهري)

### 3- الاعتبارات النفسية :

تعتبر الأجور وسيلة لإشباع الحاجات النفسية، وحيث أن الحاجات هي الحافز للأفراد فانه إلى المدى الذي تستطيع فيه الأجور إشباع الحاجات، تصبح وسيلة لحفز الأفراد العاملين و قد كان الافتراض في فترة من الفترات أن الأجر هو الدفع الوحيد للعمل. ولكن ثبت أن هناك عوامل أخرى متعددة تتفاعل مع بعضها و تؤدي إلى حفز الأفراد.

### 4- الاعتبارات الأخلاقية:

ليس هناك خلاف في الرأي على أنه يجب أن تكون المكافأة عادلة، إلا أن الاختلاف بدأ يظهر عندما يراد تحديد المقصود بالعدالة في المكافأة، فليس هناك معايير عامة مقبولة للعدالة. ومن هنا ظهرت الاختلافات حول تحديد العوامل التي يدفع أصحاب العمل المكافآت مقابلها.

6- معايير تحديد الأجر<sup>1</sup>:

- فيما يلي بعض من أهم معايير تحديد الأجر:
- **الأداء** : إن الأداء هو قياس للننتائج ، وهو يجيب على السؤال هل أتممت عملك ؟ بمعنى هل نفذت ما هو مطلوب منك في عملك ؟ وبالتالي يتطلب ذلك الاتفاق على معيار محدد لتعريف الأداء ، بحيث يستخدم كأساس لمنح العوائد للعاملين في المنظمة وذلك مهما كانت درجة صلاحية هذا المعيار في تمثيل الأداء.
  - **الجهد** : أحد الأمثلة التقليدية لمكافأة الوسائل بدلا من الغيابات
  - **الأقدمية** : تسود الأقدمية كأساس لمنح العوائد في كل المنظمات العامة (الحكومية) تقريبا وذلك في معظم دول العالم ، وبالرغم أن الأقدمية لا تلعب نفس الدور في المنظمات الخاصة إلا أنه هناك دلائل تشير إلا أن مدة الخدمة في المنظمة تعتبر عاملا رئيسيا في تحديد العوائد وتوزيعها على العمال
  - **المؤهل العلمي** : إن المؤهل العلمي والخبرة عاملان مهمان في تحديد أجر الفرد عند إلحاقه لأول مرة بالمنظمة الأجر على أساس المهارات والمؤهلات التي يتميز بها الفرد وبغض النظر عن استخدام أو عدم استخدامها ، فالفرد الذي يحمل مؤهل علمي معين يستحق أن يكون في مستوى معين يتناسب وذلك المؤهل.
  - **مستوى صعوبة الوظيفة** : يعتبر مستوى صعوبة الوظيفة من بين المعايير التي يعتمد عليها في تحديد الأجر ، وهذا يعني أن الأجر لا يتغير إلا بتغير درجة صعوبة الوظيفة.
  - ويتم تحديد مستوى صعوبة الوظيفة استنادا إلى عملية تحليل الوظيفة ، فالوظيفة المتكررة التي يسهل أدائها تستحق أجر أقل من الوظائف الأخرى التي تتطلب مجهودا ذهنيا وبدنيا كبيرا
  - **الوقت** : يستخدم هذا المعيار للوظائف التي لا ترتبط بوقت محدد أو برنامج معين وإنما يتم تقدير الوقت ، ويحدد الأجر على أساس الوقت المقدر.

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 33 ، 34

المطلب الثالث : المكافآت والعلاوات

1- تعريف المكافآت والعلاوات:

أ- تعريف العلاوات:

تمثل العلاوات زيادة معينة في الاجر او المرتب تعطى للأفراد بعد تقييم ادائهم هذه العلاوات تحدد عادة عن طريق المشرف المباشر للمرؤوسين.

- ويمكن استخدام العلاوات كأداة تحفيزية لعدة اغراض متباينة فقد تمنح العلاوات للمكافئة وذلك عند زيادة الاجر او الراتب نتيجة لزيادة انتاجية الفرد ,كما قد تمنح العلاوة للأقدمية عندما يمر على الفرد عام جديد يضاف الى تاريخ عمله بالمنظمة, وهناك ايضا العلاوات الاستثنائية التي تمنح لمفرد عندما يتميز اداؤه عن الاخرين ويقدم عملا او فكرا ابتكاريا تستفيد منه المنظمة.
- ومن مزايا العلاوات كأسلوب تحفيزي سهولة تطبيقها للاستفادة من تصنيفها لإشباع مختلف حاجات الافراد بجانب امكانية منحها لعمال الانتاج والاداريين و البائعين و التخصصيين ويؤخذ على طريقة العلاوات انها تعتمد على نتائج تقييم الاداء التي قد تميل الى محاباة الافراد واعطائهم تقديرات عالية بالإضافة الى منح الافراد علاوات متساوية مع ان جهودهم متباينة.<sup>1</sup>

ب- تعريف الكفاءات :

- ✓ تتمثل في زيادة معينة في الاجر والمرتب وتعطي للأفراد على مايقدمونه من افكار و اراء وانشطة واعمال تؤثر على الاداء العام للمنظمة.<sup>2</sup>
- ✓ تعرف بأنها مبالغ مالية في شكل نقدي أو عيني تمنح للعامل كتعبير من صاحب العمل عن الاعتراف بالخبرة أو المهارة أو كحافز على زيادة بذل الجهد في سبيل تحقيق نتائج أحسن، وهي تختلف عن التعويضات الأخرى في كونها ليست مرتبطة بصورة مباشرة بشروط خاصة بنوعية وكمية العمل ونتائجه من الناحية الكمية والنوعية.<sup>3</sup>
- ✓ تمنح المنظمات المكافآت لكبار موظفيها في المستويات الادارية المختلفة وخاصة العليا منها بناء على ما يقدمونه من افكار و اراء وانشطة واعمال تؤثر على الاداء العام للمنظمة او ادائهم بحيث

1رضاء اسماعيل البسيوني ، ادارة الافراد ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1 ، مصر 2008 ص159

2 أحمية سليمان ، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في القانون الجزائري، 1994 ص 209

3جمال مراد، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسساتي مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير 2010/2011 ص 38

يترتب عملياً تحقيق الأرباح وزيادة كمية المبيعات. ليست هناك نسبة معينة لمقدار المكافآت التي يمكن تقديمها ولكن قد يكون للمستوى الإداري أهمية كبيرة في تحديد مقدار المكافأة فكلما ارتفع المستوى الإداري زادت نسبة المكافأة الممنوحة وهذا كما يتأثر مقدار المساهمة بمستوى أداء المدير.

- وقد تترك الحرية لكل قطاع أو إدارة لتحديد المبالغ المحددة كمكافأة لمعاملين بها دون التقيد بنسبة أو بفترة دورية، ما يهمهم أن تراعى فيها قواعد العدالة و المساواة والأداء<sup>1</sup>.

### 2- تطور نظم المكافآت<sup>2</sup>

- قد مرت نظم الأجور والمكافآت بالعديد من المراحل ، وكانت تتأثر في تشكيلها بطبيعة عمل المنظمة خاصة أو عامة أو خيرية... الخ، وكذلك بيئة العمل المحيطة ، والقوانين والتشريعات التي تتدخل أحياناً لتنظيم معدلات الأجور والمزايا الإضافية ، ولكن ما يهم أن هناك بعض المعايير التي يتم التركيز عليها مثل الجدارة أو الأقدمية... الخ ، و يذكر (جرينبرج ، 2004 ) بعض النظم المبتكرة للمكافآت مثل:

- الدفع على أساس المهارة . ووفقاً لهذا النظام يتم دفع الأجور والمكافآت على أساس ما يتعلمه الفرد من مهارات ضرورية ومفيدة للعمل . ويساعد هذا النظام على تنمية المهارات الضرورية لنجاح المنظمة، كما أن التنوع في المهارات المطلوبة من الموظف تؤدي لتقوية دوافعه للعمل
- الدفع على أساس جماعي الفكرة الأساسية لهذا النظام ، تقوم بربط الأجور والمكافآت بإنجاز الفريق ، أي الأداء الجماعي، وليس الأداء الفردي ، ومن مزاياه انه يؤصل ويعزز انتماء الفرد للجماعة ويعمل على توفير العمل بروح الفريق الواحد.
- استراتيجيات المكافأة بل كون للمكافأة بعداً وأثراً على من يتلقاها ، نظير عمل أو تنفيذ مهام معينة ، ومن ثم تنعكس فوائدها إيجابياً على الأداء العام للمنظمة ويذكر كشواي ، 2003 بأن استراتيجيات المكافأة يجب أن تكون<sup>1</sup> :

- 1- متناسبة مع النمط الإداري المطلوب .
- 2- أن يتم ربطها بمستوى أداء المنظمة.
- 3- تقود وتدعم السلوك المطلوب على كل المستويات.

1 مؤيد سعيد سالم ، عادل حرحوش مرجع سابق ص195

2 علاء خليل محمد العكش ، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الاداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في ادارة اعمال ، سنة 2007 ، ص 20

4- أن توفر التنافس المطلوب لجذب والحفاظ على المستوى العالي من المهارات التي تحتاجه المنظمة

5- أن يكون برنامج المكافآت مرتبطاً بأهداف المنظمة طويلة الأجل .

6- أن يكون برنامج المكافآت داعماً لثقافة العمل .

### 3- أنواع المكافآت<sup>1</sup>

- لتحقيق المكافآت أهدافها وغايتها، يجب أن تتكامل بأشكالها المختلفة المادي والمعنوي، ب أن لا تقدم المكافأة النقدية بطريقة مجردة تخلو من أية إضافات، ويقصد بالإضافات إضافة شيء من الثناء والمدح إلى متلقي المكافأة النقدية، كأن تقدم المكافأة أثناء حفل تكريم خاص للمبدعين، حيث يتخلل ذلك أخذ صور تذكارية يتم تعميمها على العاملين من خلال مجلة داخلية أو أنظمة الاتصال الأخرى، فإن التجربة ستكون ذكرى جميلة، وتشجع العامل على المشاركة بشكل أكبر في العمل ويكون لها وقع أكبر في نفوس العاملين الآخرين. وهنا لا بد من ذكر نوعين من أنواع المكافآت، وهي:

1- مكافآت غير رسمية: وهي تمنح بشكل تلقائي بدون تخطيط أو جهد يذكر. وتكون هذه

المكافآت حالاً وقت الإنجاز المتميز أو تأدية أعمال ناجحة، وهنا يجب مراعاة التالي:

أ- أن تتوافق وتتلاءم المكافأة مع رغبة العامل أو الموظف . بأن تعرف ما يرغب به العامل أو الموظف وتختار له المكافأة التي ترضي رغباته.

ب- توافق المكافأة مع العمل الذي تم إنجازه. يجب الأخذ بالاعتبار أهمية العمل الذي أنجز وتكون المكافأة متناسبة مع هذا الإنجاز

ت- أن تكون المكافأة آنية. بمعنى أن تقدم المكافأة مباشرة بعد إتمام العمل فلو تأخرت المكافأة، فإنها تفقد بريقها وبهجتها.

2- مكافآت رسمية: وهي المكافآت التي تقدمها المؤسسة للعاملين فيها عن المشاركة والنجاح

لفترة طويلة من المثابرة و العمل الدؤوب . وهذا النوع من المكافآت يكون من خلال

التطبيق لأنظمة المكافآت المتبعة في المنظمة . وهنا يجب مراعاة التالي :

أ- تحديد أسس وأهداف المكافأة، من هو الشخص المستحق للمكافأة وما هي المكافأة ومتى وأين تمنح

<sup>1</sup> مرجع نفسه ص 22-23

ب- ان تكون المكافآت ذات معنى لمتلقيها، مع الأخذ بعين الاعتبار نوع النجاح والإنجاز وتناسبه مع المكافأة.

ت- إشراك الفائز في اختيار المكافأة، حيث يجب إشراك الأشخاص المتوقعين لاستلام المكافآت أو الأشخاص الذين هم في لجان التحكيم لاختيار المكافآت

ث- البيان الواضح لكيفية الحصول على المكافأة، وذلك من خلال وسائل النشر والاتصال المعتمدة في المنظمة

ج- من المفضل أن تقدم المكافأة أمام الآخرين لتحفزهم ولإعطاء أهمية للمكافأة وللشخص الفائز

ح- استمرارية منح المكافآت بشكل دائم دون انقطاع، وذلك لإعطاء مصداقية لما تقوم به المنظمة

ومن المهم أيضاً التوازن باستخدام كل من المكافآت المادية والمعنوية، وكيفية استخدامها والعناية والتركيز على المكافآت المعنوية ، المتمثلة بالشكر و التقدير والمدح والثناء... الخ إذ أن لها في كثير من الأحيان المردود الايجابي في القيمة المتحققة ، التي تتفوق في كثير من المواقف على المكافآت المادية أو المالية، ويكون ذلك من الدلالات التالية :

1. أن المكافأة المالية يكون مردودها قصير الأمد حيث أن قيمتها قد تكون ليوم، أو شهر أو

أكثر، وتفقد بريقها بانتهاء مفعول قيمتها بشراء حاجة أو سلعة معينة .

2. ان المكافأة المالية لا تحقق الفعل المؤثر في سجلك الوظيفي، ولا تعني أكثر من تسلم مبلغ

من المال لتحقيق انتعاش مالي لفترة وجيزة . فهي لا تؤثر كقيمة مضافة في السجل

الوظيفي.

3. أن شهادات الشكر والتقدير والثناء تؤثر ايجابياً في السجل الوظيفي للعامل، كما انها يعول

عليها عند إجراء التقييمات السنوية أو الترقية الوظيفية .

4. أن الشكر والتقدير يبرز قدراتك وتطلعاتك في المسيرة الوظيفية، ويعتبر أفضل أنواع

المعايير المعتمدة في تقييم مستوى الأداء عند مقارنتك مع الآخرين .

- فيما سبق ذكره عن أنواع المكافآت، وما تسعى لتحقيقه من أهداف الاستمرارية و المحافظة

على دافعية الأفراد المتميزين في العمل ، تبرز أهمية استخدام أساليب المكافآت كركن أساسي

في نظم التحفيز الوظيفي ، وأهمية أن تراعي منظمات الأعمال أن يكون لديها نظام للمكافآت

يساعد في تحقيق أهدافها، والتي لا يمكن أن تنجز بكفاءة إلا إذا كان لديها برامج مزايا ومكافآت

يشبع رغبات وحاجات الموظفين لديها .

#### 4- تصنيف المكافآت والحوافز التشجيعية :

تصنف المكافآت والحوافز التشجيعية الى صنفين هما :

##### 1- حوافز مادية :

- تقوم الدوائر الحكومية بإدراج بند خاص بالمكافآت والحوافز التشجيعية ضمن موازنتها السنوية و يتم تحديد قيمة البند بالتوافق مع وزارة المالية .
- تصرف المخصصات المالية للمكافآت والحوافز التشجيعية من خلال الموازنات السنوية الخاصة بالجهة الحكومية، ولا يجوز إصدار أي قرار بمنح أي مكافأة إذا لم تتوفر لها مخصصات .
- لا تصرف أي مكافآت او علاوات لم ترصد لها مخصصات في الموازنة العامة مهما كانت الاسباب .

##### 2- حوافز المعنوية:

- توجيه شهادات شكر وتقدير أو تقديم درع الدائرة الحكومية للجهود المتميزة المبذولة .
- الالتقاء بموظفي الادارة أو الدائرة أو الوحدة أو القسم وذكر إنجازات الموظف الذي يستحق وتقديم هدية رمزية له أمام الموظفين.
- اعداد تقرير خاص عن انجازات موظف أو فريق عمل ووضعه على الموقع الالكتروني الخاص بالدائرة الحكومية
- اعطاء الموظف الحاصل على أي من المكافآت المادية والحوافز المعنوية السابقة الاولوية في المشاركة في الدورات والبعثات والندوات والمهام العلمية وغيرها او أي حافز معنوي آخر ترتئيه اللجنة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> دليل تطبيق نظام المكافآت و الحوافز التشجيعية ، ديوان الموظفين العام ، نوفمبر 2009 ص 5 ص 6

المبحث الثاني

اداء الموظف العمومي

## المبحث الثاني : اداء الموظف العمومي

### المطلب الأول : الاطار المفاهيمي لاداء في الموارد البشرية

#### ا. تعريف الأداء

- 1- يعرف بأنه المستوى الذم يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه.<sup>1</sup>
- 2- يعتبر مفهوم الأداء الأثر الصافي للجهود التي تبدأ بالقدرات وادراك الدور او المهام التي تشير الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.<sup>2</sup>
- 3- الأداء هو القيام بالمهام، أو إنجاز الواجبات أو هو إتمام الأعمال فإذا ما عرفنا أن لكل وحدة إدارية مهمة محددة، واختصاصا معيناً، وأنها إنما تعمل في إطار سياسة محددة، وخطة مقررة لتحقيق هدف معروف، كان الأداء يعني تلك المهمة، وممارسة ذلك الاختصاص في اطار السياسة المقررة تحقيقاً للأهداف والخطط المحددة.<sup>3</sup>
- 4- يعرف نيكولاس الأداء بأنه: نتائج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأف ارد أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه من قبل ذلك السلوك.<sup>4</sup>
- 5- ومن خلال ماسبق يقصد بمفهوم الأداء : المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات .

#### II. اهمية الاداء :

- يمثل الأداء الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالمقدرات وادراك الدور او المهام وعليه فإن المقاس الحقيقي لفاعلية الفرد في وظيفته والمحدد لقيمته هو أدائه ومنه اهمية الاداء تكون أساساً في اهتمام الإدارة بأهمية عملية التقسيم التي يمر بها الأداء ، كما أن نتائج الأداء تمثل الهدف

<sup>1</sup> عمار بن عشي، اتجاهات التدريب كتنقيح أداء الأفراد العاملين، الطبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص13

<sup>2</sup> خالد محمد بني حمدان، +وائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي-منهج معاصر دار البلاز، الاردن 2009 ص383

<sup>3</sup> ثناء ابراهيم، موسى فرحات، الرقابة على أداء العاملين، المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى، دار الثقافة العلمية، الإسكندرية، مصر، 2000 ص4

<sup>4</sup> عبد البارئ ابراهيم الدر، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات، عمان، الأردن، 2003، ص 51

الأول من التغيير فهو يحول الهدف من مجرد فكرة إلى حيز الواقع حيث أنه "يجعل المهارات والسلوكيات وعلاقة العمل الجديدة ملائمة للأفراد الذين يحدثون التغيير ، كما أن أهداف الأداء تمنح الأفراد أفضل الوسائل التي تؤدي الى تقسيم وتحسين طريقتهم " <sup>1</sup>

### III. أنواع الاداء :

- إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق و العملي في الوقت ذاته، و الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، و بما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة و استعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية و الطبيعة <sup>2</sup>، و ذلك كما يأتي:

#### أ- حسب معيار الطبيعة :

حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، تنظيمية، فإنه بالإمكان تصنيف لأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، تنظيمي، تقني، ... إلخ <sup>3</sup>

- و في إطار هذا التصنيف فإنه من غير الممكن أن تعتمد المؤسسة اعتمادا مطلقا على أحد المكونات دون الأخرى، لتحقيق أداء في المستوى المطلوب، لكن من المنطقي أن تعطي لجانب معين أهمية نسبية أكبر من الجوانب الأخرى.

كما يمكن التنبيه إلى أن هذه الأهمية النسبية، عرضة للتغيير مع تطور المؤسسة، و دخولها مراحل جديدة في حياتها، وهذا ما يجعل من الأداء مفهوما متطورا، باعتبار أن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، لأن معايير التقييم الداخلية و تلك التي تحدها البيئة الخارجية والتي يتحدد الأداء على أساسها تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح مؤسسة في مرحلة دخول السوق قد تصبح غير ملائمة لقياس الأداء على أساسها بالنسبة لمؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضوج . فهناك توليفة من العوامل الاجتماعية و التقنية و المالية و التنظيمية تكون فعالة في موقف معين، دون أن تكون كذلك في مواقف أخرى . والتوليفات متعددة و تتغير عبر الزمن <sup>4</sup>.

<sup>1</sup>فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، ط 2 ، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2006 ، ص2

<sup>2</sup>عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص89

<sup>3</sup>المرجع السابق، ص89

<sup>4</sup>عبد الفتاح بو خمخ، تحليل و تقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 18 ، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة ص 126-127.

ب- حسب معيار الشمولية:

تبعاً لهذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى كلية و جزئية يمكن تقسيم الأداء إلى<sup>1</sup>:

❖ الأداء الكلي :

- وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، و لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو.

❖ الأداء الجزئي :

و هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى : أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج و أداء وظيفة التسويق . و حسب نفس المعيار - معيار الشمولية- يرى روبنسون جيمس و روبنسون دانا جيمس أن هناك ثلاث مستويات للأداء<sup>2</sup>:

1.1 الأداء على المستوى التنظيمي :

التنظيم هو عبارة عن نظام كلي أو جزئي يحتاج إلى مجموعة من المدخلات و يقدم عدداً من المخرجات لزيائنه، و يتكون هذا النظام من عدة عناصر هي : السوق أو مجموعة المستهلكين أو المخدمين متلقي الخدمة أو المنتج، إضافة إلى ا لمصادر التي يحتاجها التنظيم للحصول على المخرجات الضرورية لعمله و هي : رأس المال، و التكنولوجيا و الموارد البشرية و التشريعات و الوقت، ثم البيئة الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و القيم التي يتأثر بها التنظيم

و يعتبر كل تنظيم نظاماً يجب أن يتكيف مع التغيرات و المؤثرات الداخلية و الخارجية

و يتكون الأداء على المستوى التنظيمي من العناصر الأساسية التالية:

- **الاستراتيجية و الأهداف** : و تهتم بالمخدمين أو الجهات التي ستوجه لها الخدمات أو المنتج و نوعية هذه السلعة أو الخدمة، و في أي مستوى سيتم تحديد أسعارها و نوعيتها.

<sup>1</sup> عبد الملك مزهودة، مرجع سابق، ص:89.

<sup>2</sup> محمد المبيضين عقله؛ محمد جرادات أسامة، مرجع سابق، ص:42- 45

- **الهيكل التنظيمي** : و يركز التحليل هنا على مستوى كفاءة و فعالية هذا الهيكل و مدى قدرته على خدمة العمليات التي تنتج السلع أو الخدمات .
- **المقياس**: و هو الأداة التي يمكن استخدامها بطريقة تخدم الاستراتيجية و الأهداف .
- **الإدارة**: و هنا يجري البحث في كيفية تسيير الإدارة في مسارات و اتجاهات، و كيف تكون عملية التصويب أو التصحيح .

## 2 الأداء على مستوى العمليات

- و يركز على التأكد من وجود العناصر الموائية :
- العمليات ومدى ضرورتها وأهميتها لتحقيق استراتيجية المؤسسة .
- أهداف العمليات : حيث يجري التأكد من توافق و تكامل تلك الأهداف مع أهداف المؤسسة ككل .
- تصميم أو هيكلية العمليات و هيكلتها موجهة لخدمة أهداف العمليات و متطلباتها .
- قياس العمليات : حيث يتم هنا التأكد من أن نظام إدارة العمليات كفاء و فعال، و يمكن من تحليل العمل و تصويب الانحرافات .

## 3 الأداء على مستوى الوظيفة :

- من المعروف أن مخرجات أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات، و أن العمليات تدار و تؤدي بواسطة الأفراد المنتظمين في العمل على شكل فرق أو جماعات أو وحدات بمختلف المستويات و التخصصات و مجالات العمل . و يطلق على الأداء في هذا المستوى بالأداء الوظيفي للموارد البشرية سواء كان ناتجا عن أداء فرد واحد أو مجموعة من الأفراد .

## IV. أبعاد الأداء :

- يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل؛ إذاً تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

- **البعد التنظيمي للأداء** : يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية<sup>1</sup> إذاً نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

- **البعد الاجتماعي للأداء** : يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصر على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية؛ لذا يُنصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، ... الخ).

### 7. عناصر (مكونات) الاداء :

تهدف دراسة مكونات الأداء عادة إلى تحديد ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل حيث توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي :<sup>2</sup>

- **المعرفة بمتطلبات العمل** : تشمل المهارات والمعارف الفنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه .
- **كمية العمل المنجز** : يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع العامل إن ينجزه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز .

<sup>1</sup> Yves Simon et Patriche joffre, encyclopédie de gestion , 2<sup>eme</sup> édition, Economica, 1997, p 220.

<sup>2</sup> يخلف رابح، = نحو تقييم فعال الأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص تسيير منظمات، جامعة بومرداس، 2007، ص3

- نوعية العمل : وتشمل الدقة، النظام، الإنفاق، التمكين والقدرة على تنفيذ وتنظيم العمل واكتشاف الأخطاء.
- المثابرة والوثوق : يدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وانجاز المهام في مواعيدها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله كما أن هناك ثلاثة مكونات للأداء هي الرغبة في العمل (الدافعية) والقدرة على العمل بالإضافة إلى إدراك الدور الوظيفي، فالأداء يعبر بالعلاقة التالية:

$$\text{إدراك الدور الوظيفي} \times \text{الدافعية} \times \text{الأداء} = \text{القدرات والمهارات}$$

وعليه فإن مستوى الأداء سيعكس مدى توافر أو عدم توافر أحد هذه المحددات ولكن كنتيجة لمحصلة التفاعل بينهم جميعا .

### VI . محددات الاداء

لكي يمكن تحديد مستوى الأداء الفردي المطلوب فإنه يتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما، وهذا الأمر ليس باليسير نظرا لتعدد هذه العوامل من جهة ولعدم معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء من جهة أخرى والأداء هو نتيجة محصلة بين ثلاث محددات رئيسية وهي:

- 1- **الدافعية الفردية** : تعبر عن مدى الرغبة الموجودة للفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته .
- 2- **مناخ العمل** : يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، واحساسه بالرضا عن عمله بعد ان يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع جميع حاجاته .
- 3- **القدرة لدى الفرد على أداء العمل** : إن هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها عن طريق التدريب، التعليم اكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة بالعمل .
- 4- **الموقف (بيئة التنظيم الداخلية)** : أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة وهي تتضمن التالي:

مناخ العمل، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز.

### VII. مستويات الأداء :

هناك عدة مستويات تفيد في التعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، وهي كما يلي:<sup>1</sup>

الأداء الاستثنائي وهو الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد وأهم ما يعبر عنه هو العقود المربحة، ازدهار الوضع المالي .

- الأداء البارز وتتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه، وأهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك الكفاءات، التمتع بوضع نقدي ومالي متميز.
- الأداء الجيد جدا والذي يبين مدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية، والكفاءات وكذا التمتع بوضع مالي جيد .
- الأداء الجيد والذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات(الخدمات) وقاعدة عملاء وكفاءات مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.
- الأداء المعتدل والتي تمثل سيرورة دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة عملاء وكوادر عاملة وكذا عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- الأداء الضعيف والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات بالإضافة إلى مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية .
- الأداء المتأزم والذي يتمثل في الأداء غير الكفء تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المؤسسة.

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي- منهج معاصر، دار اليازوري، عمان- الأردن -2007ص285

VIII. العوامل المؤثرة على الأداء :

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي<sup>1</sup>:

- **غياب الأهداف المحددة**: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائها لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك؛ فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف .
- **عدم المشاركة في الإدارة (التخطيط وصنع القرار)** : إن عدم مشاركة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا ( بين الرؤساء والمرؤوسين)، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لا يشاركون في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة .
- **التسيب الإداري** : التسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة .
- **نظام الحوافز** : إن نظام الحوافز على اختلاف أنواعه يساهم بشكل مباشر في تشجيع الموظفين وحثهم على رفع كفاءة أدائهم ويزيد من درجة رضائهم عن العمل لذلك ارتبط نظام الحوافز بأداء الفرد، لأنه الدافع الذي يحفز الفرد على زيادة اهتمامه بأدائه .

<sup>1</sup>وهيبة عيساوي ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد شبه الطبيين بالمؤسسة العمومية بوجمعة، - رسالة ماجستير منشورة، تلمسان، الجزائر، 2011 ، ص،45

المطلب الثاني : ادوات تقييم وقياس اداء الموظف العمومي .

### 1- تعريف تقييم الاداء :

تعدد التعريفات لعملية تقييم الأداء الوظيفي وفيما يلي عرض لأهمها:

- **التعريف 01 :** تقييم أداء الأفراد " عملية بموجبها يتم تقدير العاملين بشكل منصف و عادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون و بالاستناد إلى عناصر و معدلات يتم بموجبها مقارنة أداتهم لتحديد مستوى كفاءتهم ."<sup>1</sup>
- **التعريف 02 :** يعرف بأنه " النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لإهمالهم ."<sup>2</sup>
- **التعريف 03 :** يعرف الدكتور ماهر أحمد تقييم الأداء بأنه " :نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم بشكل يمكن من خلاله القيام بتقييم أدائهم ."<sup>3</sup>
- **التعريف 04 :** كما يذهب الأستاذ عبد الملك مزهودة في النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها " :قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوبة ، بمدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء."<sup>4</sup>
- ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تقييم الأداء النشاط الذي يهدف إلى تحليل والمقارنة بين ما يجب أن يؤديه العامل من واجبات وما حققه فعلا خلال ممارسته لوظيفته في ضوء الخطة المرسومة مسبقا .

### 2- أهمية تقييم الاداء :

لتقييم الأداء الكثير من الفوائد التي تعود على العاملين والمنظمة وهو ما يجعلها عملية ضرورية ومحورية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، ولعل أبرز فوائد ومزايا تقييم الأداء :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كامل المغربي أساسيات الإدارة ، دار الفكر للطباعة والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 1995 ص3  
<sup>2</sup> كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية بيروت ، 2000 ، ص2  
<sup>3</sup> أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية :الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2007 - ، ص. 406  
<sup>4</sup> عبد الملك مزهودة، " الأداء بين الكفاءة والفعالية :مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة العدد، 01 - نوفمبر 2001 ، ص. 95

- يعتبر الأساس لعمليات التطوير الإداري من خلال المعلومات الهامة التي تقدمها عن مستوى أداء العاملين .
- يعتبر مدخلا لتخطيط البرامج التدريبية اللازمة لرفع مستوى قدرات ومهارات العاملين.
- يساعد في الحكم على مدى صلاحية نظام اختيار الأفراد ومدى سلامة مراحل وعمليات التعيين .
- يساعد في توفير الأساس الموضوعي والعاقل لكثير من الأنشطة المرتبطة باستخدام الموارد البشرية مثل: الترقية، الأجور، التحفيز .
- دعم إجراءات الترقية وثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية .
- يعتبر تقييم الأداء وسيمة أو أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين الأداء .
- يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تطوير وتنمية الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم .
- رفع الروح المعنوية للعاملين حيث إن وجود نظام رسمي لقياس الأداء على أساس من العدالة يبعث الثقة في نفوس العاملين .

### 3- أهداف تقييم الاداء :<sup>2</sup>

تهدف عملية تقييم الاداء الى تحقيق جملة اهداف يمكن تلخيصها فيمايلي :

- تتبع اداء الموظف ومراقبته على وجه الدوام : فتقارير الكفاية يمكن ان تستخدم كأداة للرقابة والإشراف اذ تسمح للرئيس المباشر ان يهتم بصفة مستمرة بسير العمل وملاحظة اداء العاملين لأعمال وظائفهم للحكم على مدى كفايتهم للوظيفة .
- دفع العاملين للاجتهاد في العمل : فحين يدرك العامل ان ادائه الوظيفي سوف يخضع للتقويم والتقدير الدائم من جانب رؤسائه ، فان ذلك يمكن ان يدفع العامل لبذل المزيد من الجهد .
- تحديد امكانية تثبيت الموظف الجديد : فنظم الخدمة المدنية تقضي في الغالب بقضاء الموظف الجديد لفترة تجربة قبل تثبيته في عمله ، والا استبعد من هذه الوظيفة لعدم قدرته على القيام بواجباتها .

<sup>1</sup> بودراع امية، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لزمرد بوضيف، المسيلة، 2013، ص71

<sup>2</sup> موسى محمد ابو حطب فاعلية نظام تقييم الاداء واثره على مستوى اداء العاملين ، الجامعة الاسلامية بغزة ، اغسطس 2009 ، ص18

- النهوض بمستوى الخدمة الوطنية : تعتبر تقديرات الكفاية وسيلة للارتقاء بمستوى الخدمة المدنية عن طريق اظهار جوانب الضعف وجوانب القوة في الاداء .
  - تقدير صلاحية انظمة شؤون العاملين الاخرى : اذ تعتبر عملية تقييم الاداء بمثابة اختبار لمدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الاختيار والتعيين .
- 4- معايير قياس و تقييم الأداء:**

يتم قياس و تقييم أو تقدير كفاءة العاملين باستخدام معايير محددة يقارن بها أداءهم الفعلي و المعايير نوعان " : العناصر ، و معدلات الأداء " :<sup>1</sup>

- 1- **العناصر** : و تشمل الصفات و المميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد و أن يتحلى بها في عمله و سلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح و كفاءة.
- العناصر نوعان هما:

أ- **العناصر الملموسة** : و هي العناصر التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد ، مثل المواظبة على العمل و الدقة فيه إذ من خلال عدد مرات الغياب و مدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي يمكن الحكم على مدى مواظبته على عمله..... الخ .

فالعناصر الملموسة تمكن من اكتشاف الأخطاء التي وقع فيها العامل و بالتالي الحكم على مدى دقته و إتقانه لعمله بشكل صحيح.

ب- **العناصر غير ملموسة** : و هنا يجد المقوم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد و هذه تتطلب ملاحظات مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها ورؤيتها وال حكم عليها و مثل هذه الصفات " الأمانة ، الذكاء ، و التعاون ..... الخ .

### 2- المعدلات :<sup>2</sup>

- يمكن تعريف معدل الأداء بأنه عبارة عن ميزان يمكن بواسطته للمقوم إن يزن إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة و الكمية خلال فترة زمنية محددة ، و يتم هذا مقارنة العمل المنجز لموظف مع المعدل المحدد للتواصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي " إدارة الموارد البشرية " جامعة حلب سوريا ، 1991 ، ص 17  
<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ص 178

- و لمعدلات الأداء أنواع يمكن شرحها فيما يلي:

أ- **المعدلات الكمية** : و بموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة مثلا ، و هي معدلات تقيس لنا الأشياء أو العناصر الكمية ذات قيمة ملموسة."

ب- **المعدلات النوعية** : و بموجبها يتم تحديد الجودة و الدقة و الإتقان... الخ ، و التي يجب على الفرد أن يصل إليها في إنتاجه ، و غالبا ما تحدد بنسب معينة من الأخطاء أثناء الإنتاج و بعدد الإنتاج المعيب ، و هي معدلات تقيس لنا الأشياء أو العناصر غير الكمية ذات قيمة غير ملموسة."

ت- **معدلات الكمية النوعية** : و هذا المعدل هو مزيج من السابقين ، إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة و بمستوى معين من الجودة و إتقان.

المطلب الثالث : الاطار التشريعي لتقييم اداء الموظف العمومي في الجزائر

1- تعريف الموظف العمومي :

- يعرفه هوريو (Hauriou) : هو كل شخص يشغل وظيفة داخلية في الإطارات الدائمة لمرفق عام يدار بمعرفة الدولة، أو بالإدارة العامة التابعة، ويتم تعيينه بمعرفة السلطة العامة.<sup>1</sup>
- كما يعرفه ديجي (Duguit) : الموظف العمومي هو كل شخص يساهم بطريقة دائمة في إدارة مرفق عام مهما كانت طبيعة الأعمال التي يقوم بها"<sup>2</sup>
- وفي تعريف الفقه الجزائري للموظف العمومي : يرى مصطفى الشريف أن التعريف الفقهي للموظف العمومي في الجزائر، ما يزال في بدايته بحيث لا تكاد نجد أي تعريف حقيقي للموظف العمومي، ما عدا بعض الإسهامات القليلة مثل:<sup>3</sup>

التعريف الذي قدمه " ميسوم صبيح "بقوله في شأن الموظفين :يضمن سير الإدارة العامة أعوان لهم أنظمة قانونية مختلفة ولا يخضع منها للقانون العام للتوظيف العمومي سوى الذين لهم صفة الموظف"، ولا يعرف بهذه الصفة إلا الأشخاص الذين رسموا بعد تعيينهم في مناصب دائمة وثبتوا فيها نهائيا .

2- طرق تقييم أداء الموظف العمومي :

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة الموظف، والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم الأداء وهناك تصنيفات لطرق وضع تقارير الأداء في الإدارات وتتمثل في طريقتين ( طرق تقليدية، وطرق حديثة)، وسيتم استعراض أهم هذه الطرق لتقييم أداء الموظف العمومي فيما يلي:

(1) 1) جمعة محارب، التأديب الإداري في الوظيفة العامة (دراسة مقارنة)، الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 2004 - ، ص. 85 .

2) جمعة محارب، المرجع نفسه، ص، 85 -

(4) 3) عادل نبیح، تقييم الموظف العمومي، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الجزائر 01 - ، 2010 - 2011 ، ص. 64 .

1- الطرق التقليدية :<sup>1</sup>

- أدوات المقارنة بين الموظفين : وفي هذه الأدوات يقوم المقيم من خلالها بمقارنة أداء الموظف مع غيره من زملائه وثمة ثلاثة أشكال لأدوات المقارنة:

1. طريقة الترتيب : يكون الرئيس فكرة عامة عن موظفيه وبالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم

تصاعدياً أو تنازلياً، تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأف ا رد حتى يستطيع

الرئيس ترتيبهم، كما تمتاز بالسهولة والبساطة، لكنها تفتقد للموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي، كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص.

2. طريقة المقارنة الثنائية : وفيها يقوم المقيم بمقارنة الموظف بكل موظف من زملائه، والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد مرات التي كان فيها الموظف متفوقاً على الآخرين.

3. طريقة التوزيع الإجباري : تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلول هذه

الظاهرة هو أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالباً شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة

الكبرى من الموظفين من ذوي الكفاءة المتوسطة والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة

المرتفعة أو الضعيفة، إن كيفية الحصول على ذلك الشكل تكون عم طريق كتابة أسماء

الموظفين الخاضعين لعملية التقييم على بطاقات صغيرة، ويتطلب من المقيم توزيع الموظفين

إلى مجموعات، وذلك بعد مقارنة أدائهم ببعضهم ببعض على النحو التالي:

- المجموعة (01 مجموعة ضعفاء الكفاءة 10% =) من الموظفين.

- المجموعة (02 مجموعة الأقل من المتوسط 20% =) من الموظفين.

- المجموعة (03 مجموعة المتوسطين 40% =) من الموظفين.

- المجموعة (04 مجموعة الأعلى من المتوسط 20% =) من الموظفين.

- المجموعة (05 مجموعة الممتازين 10% =) من الموظفين.

4. طريقة التمثيل البياني : يتم بموجبها حصر الصفات أو الخصائص والواجبات التي يتطلبها

العمل الكفاء (المقاييس) والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد، ويطلب

من المقيم قياس مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة

والتي تقسم إلى أقسام يمثل كل منها مرتبة معينة من الكفاءة.

<sup>1</sup>صلحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة "بمرداس"، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة أحمد بوقرة

بومرداس، 2009 / 2010 ، ص. 87

2- الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء الموظف بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل وتستند هذه الطرق الى مبدأ عام مفاده "إنجاز الرجل النموذجي" وفي نفس الوقت تعتمد على قياس مستوى أداء الموظف بمعزل عن الآخرين ومن أهم هذه الطرق :<sup>1</sup>

1- **طريقة الأحداث الحرجة:** تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها الموظف فيتم تسجيل متى وأين ولماذا حدث هذا التصرف؟ ومع من؟ ويكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره تجاه الحدث، أي ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل وبعد ذلك تقوم الإدارة بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك.

2- **طريقة الاختيار الإجباري:** هنا يتم إعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات اثنتان تمثلان الصفات الغير مرغوبة، وتتولى إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة أو الجملة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المقيم الذي يقوم بملأ الاستمارة، وذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يجد أنها مناسبة ويتم تسليمها إلى إدارة الموارد البشرية، والتي تقوم بدورها بحل الشفرة، فإذا كانت العبارة التي اختارها المقيم بالنسبة لمروؤسيه هي التي اختارها واضع الشيفرة تحسب في صالح المرؤوس والعكس صحيح.

3- **طريقة الإدارة بالأهداف:** تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترة سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فينتج إلى الاهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء في الماضي، ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف والواجبات التي سيقوم المرؤوسين بتحقيقها، وقيام المرؤوسين بالتقييم بأنفسهم، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة، ومن أهم مقومات طريقة التقييم بالأهداف:

<sup>1</sup> عز الدين هروم، مواقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة،

- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوسين في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.
  - يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات المنظمة المختلفة.
  - أما الجزائر فقد اعتمدت نظام التقييم الوارد في قانون الوظيفة العمومية الفرنسية القائم على التنقيط وحاولت تكييفه مع واقع ومقتضيات الإدارة الجزائرية من خلال قوانين الوظيفة العمومية التي عرفتها الجزائر بداية من الأمر 133/6 إلى غاية الأمر 03/06 حيث حددت هذه النصوص تفاصيل عملية التنقيط وإجراءاتها والآثار المترتبة عنها.
  - واستعمل المشرع مصطلح التنقيط ونظمه في الفصل 01 من الباب الرابع تحت عنوان "التنقيط والترقية" في المادتين 3 و 1/34 من الأمر رقم 33/66 ويتكون نظام التنقيط من عنصرين:  
1- نقطة مرقمة تمتد بين 0 و 20 من 20  
2- التقدير العام بين القيمة المهنية للموظف وطريقة أداء خدمته .
  - وأضافت المادة 33 أن التنقيط من حق السلطة التي لها حق التعيين او التي تقوم بتنقيط الموظف سنويا بناء على اقتراح رئيس المصلحة، ثم يطلع الموظف المعني على النقطة، أما التقدير العام فلا تطلع عليه إلا اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة، ونصت المادة 01/34 على دور التنقيط في ترقية الموظفين من درجة إلى درجة بالإضافة إلى الأقدمية.<sup>1</sup>
- 3- التعريف بالإطار القانوني لنظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية :**
- إن الحديث عن الاطار القانوني لتقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية بالجزائر يقودنا بالضرورة الى تفحص واستقراء مختلف القوانين والتشريعات الصادرة في مجال الوظيفة العمومية بعد الاستقلال والتي يمكن تقسيمها الى ثلاث مراحل أساسية:

1- المرحلة الاولى: في ظل الامر رقم 66 - 133 ، الصادر بتاريخ 1966/06/02

والمتمضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية.

<sup>1</sup>عادل ذبيح، المرجع السابق الذكر، ص. 72

- أشار إلى تقييم أداء الموظفين بنظام " التتقيط "، وجاء في المادة 33 من هذا الامر 1: " إن التتقيط من حق السلطة التي لها حق التعيين والتي تخصص كل عام للموظف بناء على اقتراح رئيس المصلحة نقطا مرقمة يرفق بها التقدير العام الذي يبين القيمة المهنية للمعني وطريقة أداء خدمته...."، الى جانب هذا الامر صدر نصين أساسين يدعمان عملية التتقيط كنظام تقييم لأداء الموظف العمومي وهما المرسوم رقم 66-149 الصادر بتاريخ 1966/06/02 المتعلق بإعطاء النقط وطرق الترقية، والتعليمة رقم . 05 الصادرة بتاريخ 1968/07/03.
- وأهم ما يستخلص من المادة 33 المذكورة أعلاه ، أنها حددت نظام التتقيط في عنصرين أساسيين هما :

أ- *النقطة المرقمة*: التتقيط من صلاحية السلطة صاحبة التعيين بناء على تقييم رئيس المصلحة، وللموظف الحق من الاطلاع على النقطة المرقمة .

و حددت مجالها المادة الاولى من المرسوم 66 -149 بين النقطة 0 والنقطة 20 .

ب- *التقدير العام*: ويمثل القيمة المهنية للموظف وادائه الفعلي، وبحق للجنة المتساوية الاعضاء الاطلاع على هذا التقدير فقط دون الموظف، كما اعطت الحق ايضا للجنة في طلب اعادة الفحص للنقطة المرقمة.

أما بالنسبة لطريقة التتقيط المعتمدة، فأشير اليها في المادة 02 من المرسوم 149/66 ، حيث نصت على ضرورة وضع بطاقة سنوية لكل موظف ، تتضمن تقدير مؤهلاته ومعارفه المهنية واسلوبه في العمل... الخ 3، أما بالنسبة للمعايير التي ييم بموجبها تتقيط وقياس الوضعية المهنية للموظف فقد وردت ضمن التعليمة رقم 05 المؤرخة في 1968/07/03 .

2- *المرحلة الثانية*: في ظل المرسوم . 85 - 59 ، المؤرخ في 1985/03/23

المتضمن القانون الاساسي النموذجي لعمال المؤسسات والادارات العمومية . اول

<sup>1</sup> الأمر رقم 133/66 الصادر بتاريخ 1966/06/02 ، المتضمن القانون الأساسي لموظيفة العمومية، الصادر بالجريدة الرسمية الجزائرية العدد 46 الصادرة بتاريخ 1966/06/08 ص. 542.

<sup>2</sup> - الأمر رقم 149/66 الصادر بتاريخ 1966/06/02 ، المتضمن اعطاء النقط وطرق الترقية، الصادر بالجريدة الرسمية الجزائرية العدد 46 الصادرة بتاريخ 1966/06/08 ص. 575

<sup>3</sup> المرجع نفسه، المادة الثانية منه

ما يلاحظ في هذه المرحلة هو استمرار العمل بنظام التقييم المعمول به في

المرحلة الأولى خاصة فيما يتعلق ب :<sup>1</sup>

- إن السلطة التي لها صلاحية التقييم هي نفسها السلطة التي لها صلاحية التعيين .
- السلطة التي لها صلاحية اقتراح النقطة هي الرئيس السلمي.
- مضمون التقييم يتمثل في النقطة المرقمة مرفقة بالتقرير العام .
- في المقابل نجد أن المرسوم . 59/85 قلص في مجال النقطة السنوية الممنوحة لتقييم الموظف في المؤسسات العمومية، وذلك بحصرها ما بين النقطة 0 والنقطة 10 ، والتي تراعى في تحديدها استعدادات الموظف ومعلوماته ونتائجه المهنية وكيفية أدائه الخدمة وسلوكه في

المصلحة<sup>2</sup>

- كما ان المادة 85 أعطت الحق للموظف في تبليغه بمذكرة التقييم والتي يجب عليه توقيعها، كما لو أن يسجل فيها اي ملاحظات يراها ضرورية، خلافا لما كان عليه الحال في الامر السابق رقم 333/66

3- المرحلة الثالثة: في ظل الامر 06 - 03 المؤرخ في 15/07/2006، المتضمن

القانون الاساسي للوظيفة العمومية.

- جاءت هذه المرحلة نتيجة لمتغيرات السياسية التي عايشتها الجزائر بعد صدور دستور 1989 ،وفي خضم الاصلاحات الادارية جاء الامر رقم 06 - 03 المتعلق بالوظيفة العمومية.
- واول ما يلاحظ في هذه المرحلة هو قانون الوظيفة العمومية خصص فصلا كاملا لتقييم أداء الموظف ، وقد ورد في الباب الرابع بسبع مواد اساسية من 97 الى 103 ،ضف الى ذلك يلاحظ ان المشرع الجزائري اعتمد لأول مرة مصطلح التقييم بدل التقييم، كما كان معمولا به في القوانين السابقة، حيث نصت المادة 97 على انه " يخضع كل موظف ، أثناء مساره المهني، إلى تقييم مستمر ودوري يهدف الى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة .<sup>3</sup>
- الى جانب هذا نجد أن الامر 03/06 حافظ تقريبا على نفس الاجراءات التي نصت عليها القوانين السابقة، خاصة فيما يتعلق بمحتوى التقييم ، وهو ما أشارت اليه المادة 101 ،على أن التقييم يكون تقييما منقطا مرفقا بملاحظة عامة، في حين أن سلطة التقييم هي من

<sup>1</sup> عائشة سودي، تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر، دراسة ميدانية عمى مستوى المركز الاستشفائي الجامعي حسيب داي،

رسالة ماجستير في العموم السياسية، تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3 ، 2012، ص. 46

<sup>2</sup> المادة 84 مف المرسوم-رق 85 - 59 ، المؤرخ في 23/03/1985 ، المتضمن القانون الاساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية

<sup>3</sup> الامر رقم 06 - 03 ، مرجع سابق

- صالحية السلطة السلمية المؤهلة ، إضافة الى هذا التأكيد على مبدأ استمرارية ودورية التقييم بدل السنوية الذي كان معمولاً به، وهذا يعتبر بمثابة اصلاح لنظام التقييم ، وايضا منح الحرية لمختلف الاسلاك والمؤسسات في تحديد وقت التقييم.<sup>1</sup>
- كما ورد في المادة 98 تحديد اهداف تقييم الموظف وهي الترقية في الدرجة، الترقية في الرتبة، منح الامتيازات المرتبطة بالمردودية وتحسين الاداء ، إضافة الى منح الاوسمة التشريفية والمكافآت، في حين أن المادة 99 تحدثت عن المعايير الموضوعية التي يركز عليها التقييم ، ونجد هنا أن المشرع اكتفى بذكر أربعة معايير أساسية فقط، مع ترك المجال مفتوحاً للقوانين الأساسية الخاصة في إضافة معايير أخرى حسب الخصوصية التي تتميز بها بعض الاسلاك والمؤسسات، نفس الامر بالنسبة لتحديد مناهج التقييم التي يجب ان تتلاءم حسب طبيعة ونشاط المصالح المعنية.<sup>2</sup>
- أما المادة 102 فأشارت الى حقوق الموظف فيما يتعلق بإجراءات ونتائج تقييمه ، حيث أكدت على أن نقطة التقييم يجب أن تبلغ للموظف المعني والذي له كامل الحرية في تقديم تظلماً بشأنها لدى اللجنة المتساوية الاعضاء والتي بدورها يمكنها اقتراح مراجعتها .
- وبالمجمل يمكن القول أن أهم ما أستجد به الامر 06 - 03 فيما يخص نظام التقييم هو مايلي<sup>3</sup> :
- إدراج مصطلح التقييم بدل التنقيط .
- إضافة إجراء متعلق بمنح الاوسمة التشريفية والمكافآت من ضمن الاهداف .
- تنمية الاهداف وذلك لان الهدف من التقييم ليس الوقوف على المستوى الحقيقي لأداء الموظفين وتحديد نقاط القوة والضعف فحسب، بل الاعتماد على ما يسمى بمخرجات أو بنتائج التقييم لا اتخاذ التدابير .

<sup>1</sup>عائشة سودي، مرجع سابق، ص.48.

<sup>2</sup> المواد 99 - 100 من الأمر 06 - 03، مرجع سابق

<sup>3</sup>رشيد حباتي، دليل الموظف والوظيفة العمومية، الجزائر، الروبية، دار النجاح لمكتاب، 2012 ص. 62

## خلاصة الفصل

إن عملية تحفيز العاملين غير سهلة إنما تنطوي على كثير من العوامل التي مر ذكرها في هذا البحث ومن الضروري أن تعطي إدارة أي منشأة هذا الموضوع أهمية قصوى حتى تستمر المنشأة وتواكب متطلبات العصر فالتحفيز جزء أساسي في عملية التطور والنجاح

و تطرقنا أيضا إلى موضوع الأداء لكونه العملية أو الأداة التي تواجه التحديات وترفع الروح المعنوية للعاملين و كذلك تعمل على تحسين عالقات العمل بينهم

كما أن عملية التقييم ليست عملية مرحلية أو دورية. إنما هي عملية تشترط الاستمرارية من أجل ضمان مصداقيتها و تحقيق أهدافها، و يجب أن تخلو عملية التقييم من كل الشوائب و الاختلالات التي قد تغير منحائها و تعطي الإدارة معلومات خاطئة تبني عليها قرارات هامة بالنسبة للمؤسسة.



الفصل الثاني:  
دراسة ميدانية

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوافز المادية على أداء الموظف العمومي في المؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة

---

### تمهيد

تعد الدراسة الميدانية الجانب الثاني والأهم في البحث ذلك لأنها تمكننا من الوصول إلى النتائج والحلول الإشكالية الموضوع و كذا التحقق من فرضيات التي صاغها الباحث من بداية البحث، فبالاعتماد و انطلاقا من الجانب النظري ينزل الباحث إلى الميدان لجمع البيانات و المعلومات حول الظاهرة المدروسة معتمدا على ذلك أكثر من أداة بحثية، و تكمن قيمة النتائج المتحصل عليها حول الموضوع و مدى الدراسة على الإجراءات التي إتبعها و على الأساليب التي يتم إختيارها من طرف الباحث أثناء معالجة موضوع هذه الدراسة، و يتطلب هذا الموقف من الباحث عرض هذه الإجراءات و الأساليب وتوضيح كيفية إتباعها و طريقة إستخدامها.

## المبحث الأول

تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي - المسيلة -

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوافز المادية على أداء الموظف العمومي في المؤسسة  
الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي - المسيلة -

المطلب الأول: التعريف بمكان الدراسة

تم إنشاء القطاع الصحي بالمسيلة بموجب القرار رقم 310 الصادر بتاريخ: 14/07/1981 المتضمن إنشاء القطاع الصحي بالمسيلة.

بموجب المرسوم رقم: 81 - 242 المؤرخ في 05/09/1981 المتضمن إنشاء القطاعات الصحية تنظيمها وسيرها الذي حول القطاعات الصحية إلى مؤسسات عمومية ذات طابع إداري. بموجب الرسوم: 140/07 المؤرخ في 19/05/2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية تم تحويله امن قطاع صحي إلى مؤسسة عمومية استشفائية

المطلب الثاني: نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي المسيلة<sup>1</sup>

تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية من أهم العناصر في منظومة الحماية الصحية، وذلك نظرا إلى الدور الفعال والكبير الذي تلعبه في حماية الصحة العمومية والإمكانات المادية والمالية والبشرية الهامة المستثمرة فيها

إن المؤسسة العمومية الاستشفائية تهدف بدرجة أولى إلى تقديم الخدمات الصحية والعلاجية للسكان ولا يتحقق هذا الهدف إلا بوجود تنظيم محكم تؤسس على أساسه جميع العمليات داخل المؤسسة الاستشفائية من اجل الاستغلال الأمثل للموارد مهما كانت طبيعتها سواء المادية كالألات والأدوات أو المالية والتي تتمثل في المبالغ التي توجه إلى المؤسسة والتي يجب أن تستغل بطريقة عقلانية أي لا تبذير ولا شح أو الموارد البشرية وهي لا تقل أهمية عن الموارد السابقة

ويعد أن مر القطاع الصحي عموما بالجزائر بمراحل عدة واكبت متطلبات العصر فانطلاقا من الأمر رقم 76-79 المؤرخ في 23/10/1976 المتضمن قانون الصحة العمومية الذي جعل في مادته التاسعة القطاع الصحي مؤسسة اشتراكية مكونة من وحدات صحية تلاه المرسوم رقم 81-242 المؤرخ في

<sup>1</sup> مصلحة الموارد البشرية

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوافز المادية على أداء الموظف العمومي في المؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة

1981/09/05 المتضمن إنشاء القطاعات الصحية تنظيمها وسيرها الذي حولها من خلال مادته الثانية إلى مؤسسة عمومية ذات طابع إداري ثم المرسوم التنفيذي رقم 97-466 المؤرخ في 1997/12/02 المحدد لقواعد إنشاء وتنظيم وسير القطاعات الصحية جاء المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق ل19 مايو سنة 2007 الذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها وهو ساري المفعول لحد الساعة

جاء هذا المرسوم كمؤسس للمؤسسة العمومية الاستشفائية معطيا تعريفا دقيقا لها على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهي موضوعة تحت وصاية الوالي

أيضا بين أنها تتكون من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي تغطي سكان بلدية واحدة أو سكان عدة بلديات، وتتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان حيث تتولى في هذا الإطار:

ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء تطبيق البرامج الوطنية وكذا ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية، إضافة إلى ذلك ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.

أما فيم يخص التنظيم والتسيير فان كل مؤسسة عمومية استشفائية يسيرها مجلس إدارة ويديرها مدير مزودان بهيئة استشارية تدعى المجلس الطبي

مجلس الإدارة يضم ممثلا عن الوالي رئيسا، وممثلا عن إدارة المالية، وممثلا عن التأمينات الاقتصادية، ممثلا عن هيئات الضمان الاجتماعي، وممثلا عن المجلس الشعبي البلدي وآخر عن المجلس الولائي مقر المؤسسة، بالإضافة إلى ممثل عن المستخدمين الطبيين منتخب من نظرائه بالمؤسسة، وآخر من المستخدمين الشبه طبيين، إضافة إلى ممثل عن جمعيات مترفقي الصحة وممثل عن العمال ورئيس المجلس الطبي.

يحضر مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية مداورات مجلس الإدارة بصفة استشارية ويتولى أمانته، ويعين أعضائه لعهد ثلاث (03) سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوالي بناء على اقتراح من السلطات والهيئات

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوافز المادية على أداء الموظف العمومي في المؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة

التابعين لها، وفي حالة انقطاع عهدة أحد أعضاء مجلس الإدارة يعين عضو جديد حسب نفس الأشكال لخلافته إلى غاية انتهاء العهدة وتنتهي عهدة الأعضاء بحكم انتهاء وظائفهم.

يجتمع مجلس الإدارة في دورة عادية مرة كل ستة أشهر ويمكنه الاجتماع في دورة غير عادية بناء على استدعاء من رئيسته أو بطلب من ثلثي أعضائه، وتحرر مداورات مجلس الإدارة في محاضر يوقعها الرئيس وامين الجلسة وتفيد في سجل خاص يرقم ويؤشر عليه الرئيس

يعد مجلس الإدارة نظامه الداخلي ويصادق عليه أثناء اجتماعه الأول ويحدد رئيس المجلس جدول أعمال كل اجتماع بناء على اقتراح من مدير المؤسسة، ولا تصح مداورات مجلس الإدارة إلا بحضور أغلبية أعضائه وإذا لم يكتمل النصاب يستدعى من جديد ويعقد مهما بلغ النصاب، بينما القرارات تؤخذ بالأغلبية وفي حالة التساوي يكون صوت الرئيس مرجحاً.

يتداول مجلس الإدارة على الخصوص مخطط تنمية المؤسسة على المديين القصير والمتوسط ومشروع الميزانية وكذا الحسابات التقديرية والحساب الإداري، مشاريع الاستثمار والتنظيم الداخلي للمؤسسة، البرامج السنوية لحفظ البيانات والتجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة وصيانتها، الاتفاقيات المتعلقة بالتكوين إلى جانب العقود المتعلقة بتقديم العلاج المبرمة مع شركاء المؤسسة لا سيما هيئات الضمان الاجتماعي والتأمينات الاقتصادية والتعاضديات والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات الأخرى.

أما فيما تعلق بالإدارة فمن مهام مدير المؤسسة الاستشفائية الذي يعين بقرار من الوزير المكلف بالصحة وتنتهي مهامه حسب الأشكال نفسها وهو مسؤول عن حسن سير المؤسسة وبهذه الصفة يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية، وهو الأمر بالصرف في المؤسسة ما يعني انه المسؤول عن تحضير مشاريع الميزانيات التقديرية وحسابات المؤسسة وعرضها على مجلس الإدارة وتنفيذها بعد الموافقة

عليها يعد أيضاً التقرير السنوي عن النشاط ويرسله الى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة عليه يبرم كل العقود والصفقات والاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به، يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته، ويعين جميع مستخدمي المؤسسة باستثناء المستخدمين الذين تقرر طريقة أخرى تعيينهم

يساعد المدير أربعة نواب مديرين يعينون بقرار من الوزير المكلف بالصحة ويكلفون بالصحة على التوالي:

المالية والوسائل-الموارد البشرية-المصالح الصحية-صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة

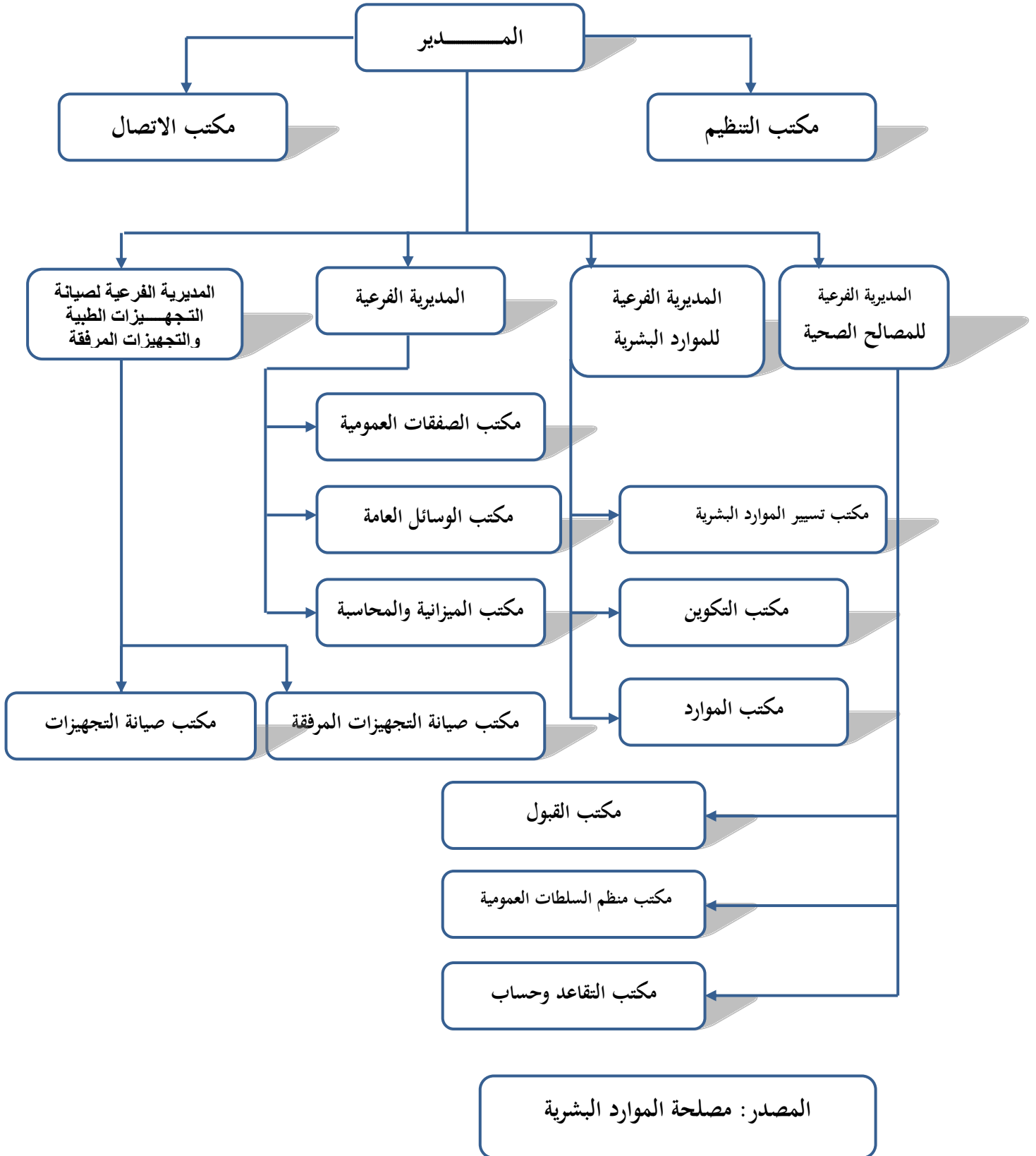
## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوافز المادية على أداء الموظف العمومي في المؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة

الهيئة الاستشارية للمؤسسة تدعى المجلس الطبي وهو مكلف بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة وإبداء الرأي واقتراح التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة وسيرها لا سيما التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية ومشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية وبناء المصالح الطبية وإعادة تهيئتها، برامج التظاهرات العلمية والتقنية وإنشاء هياكل طبية أو إغائها، ويتشكل هذا المجلس من مسؤولي المصالح الطبية والصيدلي المسؤول عن الصيدلية، جراح أسنان، شبه طبي منتخب من نظرائه ينتخب المجلس الطبي من بين أعضائه رئيسا ونائبا لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد ويجتمع في دورة عادية كل شهرين

وقد بين القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20/12/2009 المحدد للتنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية أنها تتكون من مكتب للتنظيم ومكتب للاتصال يخضعان للسلطة المباشرة للمدير وأربع (04) مديريات فرعية هن على التوالي المديرية الفرعية للمالية والوسائل، المديرية الفرعية للموارد البشرية، المديرية الفرعية للنشاطات الصحية، المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة هذه اللوحة المبسطة عن المؤسسة العمومية الاستشفائية قادتنا ومن خلال التربص المجرى بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالمسيلة إلى التعمق أكثر في تحليل ما هو موجود بهذه المؤسسة العمومية من نشاطات وتنظيم هيكلية يساعدها على تجسيد وتطبيق دورها المناطة به على أكمل وجه وذلك من أجل توضيح أكثر لمختلف العمليات التي تتم على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوافز المادية على أداء الموظف العمومي في المؤسسة  
الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي المسيلة



---

المبحث الثاني:  
منهجية الدراسة الميدانية

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

### المطلب الأول: منهج وحدود ومتغيرات الدراسة

#### أولاً: منهج الدراسة

#### ثانياً: حدود ومتغيرات الدراسة

#### ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

#### أولاً: منهج الدراسة

على ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وانطلاقاً من موضوع بحثنا الذي يدور حول علاقة الحوافز ب أداء العاملين، فقد اعتمدنا على المنهج الإحصائي التحليلي لأنه أكثر ملائمة لموضوعنا هذا، والمتعلق بعلاقة الحوافز مادية والأداء.

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. ويعد المنهج التحليلي واحداً من أهم وأبرز مناهج البحث العلمي، وهو المنهج الذي يكثر استخدامه في عملية تحليل البيانات وذلك من أجل إيجاد أفضل الحلول للمشاكل المتعلقة بها.

#### ثانياً: حدود ومتغيرات الدراسة

\***حدود الدراسة:** اعتمدت دراستنا على عينة عشوائية من العمال المتواجدين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة من أجل دراسة أثر الحوافز المادية على أداء الموظف العمومي.

• **متغيرات الدراسة:** انطلاقاً من إشكالية الدراسة ورجوعاً إلى الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع تم

ضبط المتغيرات على النحو التالي:

-المتغير المستقل: الحوافز المادية.

-المتغير التابع: الأداء

#### ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الإداريين والممرضين والعمال المهنيين العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوافز المادية على أداء الموظف العمومي في المؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة

وقمنا بتوزيع الاستبيان الذي بلغ عدده 60 استبيان على عينة الدراسة وذلك ب تاريخ 2018/1/04/11، وفي اليوم الموالي قمنا باسترجاع 60 من اصل 60 استبيان أي بنسب 100 من المجموع الكلي.

### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية.

#### أولاً: أدوات جمع البيانات

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الأساسية للحصول على الحقائق التي يسعى الباحث للوصول إليها ، فهي مجموعة الوسائل والأدوات الفنية التي تستخدم في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تشكل التصور النظري العام ، ونظرا لموضوع الدراسة المتعلق ب الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين .

إن طبيعة البحث وكيفية معالجته والمنهج الذي اتبعناه و أهداف الدراسة التي تحدد نوع وعدد أدوات جمع البيانات ومن خلال المعطيات المتوفرة والوقت الذي خصص لهذه الدراسة والإمكانات المادية المتاحة فقد اعتمدنا على الاستبيان كأداة رأيها مناسبة لمثل هذه الدراسات

حيث يعتبر من أهم التقنيات المستخدمة لجمع البيانات في مختلف البحوث الاجتماعية و يرجع ذلك إلى المميزات التي تحققها هذه الأداة سواء بالنسبة لاختصار الجهد أو التكلفة أو سهولة معالجة بياناتها إحصائيا . يضم الاستبيان مجموعة أسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو اشكالية البحث، و لقد قمنا بإعداد 60 استبيان والذي احتوى على 19 سؤال .

وقد تضمن الاستبيان جزئين هما:

-الجزء الأول: ويشمل البيانات الشخصية لأفراد العينة التي تتضمن مايلي:

الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية

-الجزء الثاني: ويشمل عبارات تعبر عن الحوافز المادية بحيث يحتوي هذا الجزء على 11 عبارة وعبارات تعبر عن الأداء ويتكون من 8 اسئلة .

وقد تم الاعتماد على مقياس "لكارت الخماسي" الذي يطلب من المجيب أن يحدد درجة موافقته على خيارات محددة كما هو موضح في الجدول التالي :

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوافز المادية على أداء الموظف العمومي في المؤسسة  
الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة

الجدول رقم (01): سلم لكارث الخماسي

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

ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف البحث و تحليل البيانات التي تم تجميعها, فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية و التي يرمز لها باختصار بالرمز SPSS والتي كانت على النحو التالي :

- قياس ثبات وصدق الأداة المستخدمة في الدراسة بواسطة معامل ألفا كرونباخ.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- الاعتماد على بعض مقاييس الإحصاء الوصفي
- معامل الارتباط يرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع .

## المبحث الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

### المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان

الدراسة الاستطلاعية:

-الخصائص السيكومترية للاستبيان مدى الحوافز المادية:

1-الصدق: تم حساب صدق الاستبيان عن طريق حساب الاتساق الداخلي بطريقتين:

1-1-الطريقة الأولى: تم حساب معامل ارتباط عبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور :

حساب ثبات الاستبيان:

الجدول رقم(02): يوضح معامل ألفا كرو نباخ لاستبيان الحوافز المادية والدرجة الكلية للاستبيان

عدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ	أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية
11	0.804	الحوافز المادية
11	0.635	الدرجة الكلية للاستبيان

مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرو نباخ لأبعاد الحوافز المادية كانت مرتفعة حيث تراوحت بين (0,80) بينما بلغ معامل ألفا كرو نباخ لاستبيان الحوافز المادية ككل (0,63) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الاستبيان، وهذا يعني أن استبيان الحوافز المادية يتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحا للتطبيق في الدراسة الأساسية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوافز المادية على أداء الموظف العمومي في المؤسسة  
الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة

أولاً: حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور كما هو موضح في  
الجدول التالي:

الجدول رقم (03) مصفوفة ارتباطات عبارات محور الحوافز المادية مع الدرجة الكلية للمحور					
الدرجة الكلية المحور			الدرجة الكلية المحور		
,552	معامل الارتباط	6	,589	معامل الارتباط	1
,000	مستوى الدلالة		000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة		60	حجم العينة	
,460	معامل الارتباط	7	,546	معامل الارتباط	2
,000	مستوى الدلالة		000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة		60	حجم العينة	
,501	معامل الارتباط	8	,582	معامل الارتباط	3
,000	مستوى الدلالة		000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة		60	حجم العينة	
,550	معامل الارتباط	9	,639	معامل الارتباط	4
,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة		60	حجم العينة	
,671	معامل الارتباط	10	,652	معامل الارتباط	5

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوافز المادية على أداء الموظف العمومي في المؤسسة  
الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة

,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة		60	حجم العينة	
- الارتباط دال عند (0.05) ** الارتباط دال عند (0.01)			,670	معامل الارتباط	11
			,000	مستوى الدلالة	
			60	حجم العينة	

مخرجات SPSS

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات المحور الحوافز المادية والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ ) حيث تراوحت جميعها بين (0,67) و (0,54)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس والاتساق الداخلي للمحور.

الطريقة الثانية: حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان ككل: والجدول التالي يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للاستبيان:  
الجدول رقم (04): يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للاستبيان وأبعاده الفرعية.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	أبعاد استبيان
0,01	0.835**	الحوافز المادية

مخرجات SPSS

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معامل الارتباط لبعد استبيان الحوافز المادية والدرجة الكلية للاستبيان كلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ )، حيث بلغت قيمها 0,83 وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للاستبيان .

-الخصائص السيكومترية للاستبيان الأداء:

1-الصدق: تم حساب صدق الاستبيان عن طريق حساب الاتساق الداخلي بطريقتين:

1-1- الطريقة الأولى: تم حساب معامل ارتباط عبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور :

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوافز المادية على أداء الموظف العمومي في المؤسسة  
الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة

أولاً: حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات المحور الأداء مع الدرجة الكلية للمحور كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): مصفوفة ارتباطات عبارات محور الأداء مع الدرجة الكلية للمحور					
الدرجة الكلية المحور			الدرجة الكلية المحور		
,350	معامل الارتباط	5	,391	معامل الارتباط	1
,006	مستوى الدلالة		,002	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة		60	حجم العينة	
,350	معامل الارتباط	6	,393	معامل الارتباط	2
,006	مستوى الدلالة		,002	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة		60	حجم العينة	
,365	معامل الارتباط	7	,534	معامل الارتباط	3
,004	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة		60	حجم العينة	
,294	معامل الارتباط	8	,427	معامل الارتباط	4
,022	مستوى الدلالة		,001	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة		60	حجم العينة	
- * الارتباط دال عند (0.05) ** الارتباط دال عند (0.01)					

مخرجات SPSS

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوافز المادية على أداء الموظف العمومي في المؤسسة  
الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور الأداء والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ ) حيث تراوحت جميعها بين (0,53) و (0,29) وهذا يعني انها قيمة متوسطة .

أ- الطريقة الثانية: حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان ككل: والجدول التالي يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة لكل بعد مع الدرجة الكلية للاستبيان:  
الجدول رقم(06): يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للاستبيان الأداء :

أبعاد استبيان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاداء	0.464	0,01

مخرجات SPSS

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لأبعاد استبيان الاداء والدرجة الكلية للاستبيان كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ )، حيث بلغت قيمتها على التوالي 0.46 وهذا ما يؤكد مدى التجانس و الاتساق الداخلي للاستبيان .

- حساب ثبات الاستبيان:

الجدول رقم (07): يوضح معامل ألفا كرو نباخ لاستبيان الأداء والدرجة الكلية للاستبيان

عدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ	ابعاد الاستبيان والدرجة الكلية
8	,632	الأداء
8	,622	الدرجة الكلية للاستبيان

مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرو نباخ للأداء كانت متوسطة حيث كانت (0.63) بينما بلغ معامل ألفا كرو نباخ لاستبيان الأداء ككل ( ) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الأداة وهذا يعني أن الأداء يتمتع بمعامل ثبات يجعله صالحاً للتطبيق في الدراسة الأساسية.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوافز المادية على أداء الموظف العمومي في المؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة

### المطلب الثاني: قياس مستوى الحوافز المادية في المؤسسة

لقياس مستوى الحوافز المادية قمنا بقياس العبارات الفرعية لهذا المحور باستخدام اختبار T لعينة واحدة One Sample T-Test . وهو أحد أهم الاختبارات الإحصائية وأكثرها استخداما في الأبحاث والدراسات التي تهدف للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطي عينتين. يتم استعمالا هذا الاختبار لمقارنة متوسط عينة بقيمة مفترضة للمجتمع.

وهناك مجموعة من الشروط لاستخدام اختبار T لعينة واحدة وهي:

- ✓ أن يكون المتغير التابع مقاسا على المستوى الكمي.
- ✓ أن يتبع المتغير التابع التوزيع الاعتمالي.
- ✓ استقلالية المشاهدات.
- ✓ العينة مختارة عشوائيا.

كما ذكرنا سابقا، فقد قمنا باستخدام اختبار ( $T_{test}$ ) لعينة واحدة للمقارنة بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة مع المتوسط النظري للاستبيان كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (08): نتائج الاختبار التائي لدلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري.

القرار	درجة الحرية	مستوى الدلالة	قيمة ( $T_{test}$ )	الفرق بين المتوسطين	المتوسط النظري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
غير دال إحصائيا	59	.092	1.715	0.32879	2.5	0.77322	2.17121	الحوافز المادية

مخرجات SPSS

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوافز المادية على أداء الموظف العمومي في المؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة

انطلاقاً من البيانات المتحصل عليها من تطبيق استبيان الحوافز المادية على العينة المؤلفة من (60 فرد). وبعد معالجة هذه البيانات بالإضافة إلى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الحوافز المادية ومقارنته بالمتوسط النظري للحوافز المادية توضح أن متوسط درجات أفراد العينة في محور الحوافز المادية قد بلغ (2.17121) درجة وانحراف معياري قدره (0.77322) درجة.

بعد مقارنة المتوسط النظري البالغ (2.5) درجة بالمتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) البالغ (2.17121) درجة بالإضافة إلى احتساب الفرق بين المتوسطين والذي بلغ (0.32879) درجات، و باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة كوسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائياً بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (T.test) التي بلغت (1.715) وقيمة مستوى الدلالة المتحصل عليها وبالبالغة (0.092). وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

هذا يعني أن مستوى الحوافز المادية ضعيف.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

الدراسة الأساسية:

1-الجنس:

الجدول رقم (09) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

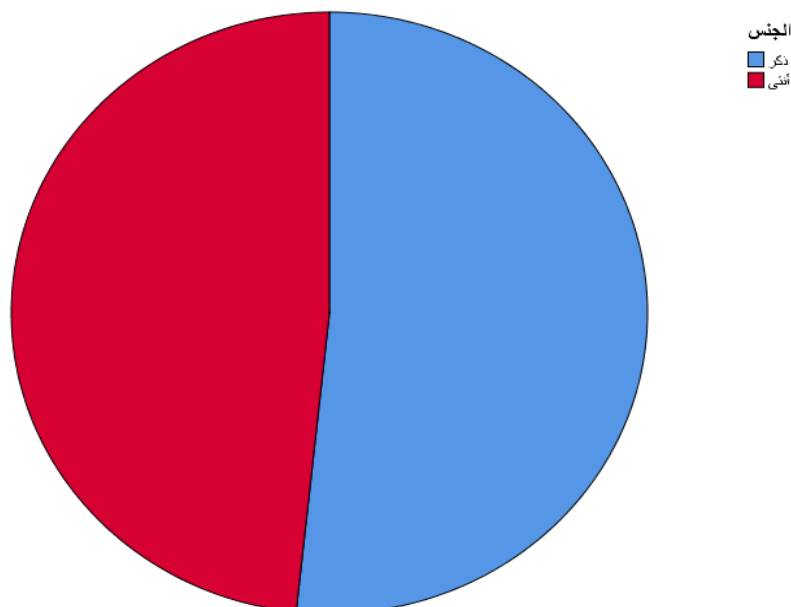
النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
51.7	31	ذكر
48.3	29	أنثى
%100	60	المجموع

مخرجات SPSS

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوافز المادية على أداء الموظف العمومي في المؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة

من معطيات الجدول أعلاه يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور حيث بلغ عددهم 31 فردا بنسبة 51.7%. فيما بلغ عدد الأفراد الذين هم من الاناث 29 فردا بنسبة 48% .

الشكل رقم (02) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



-العمر:

الجدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

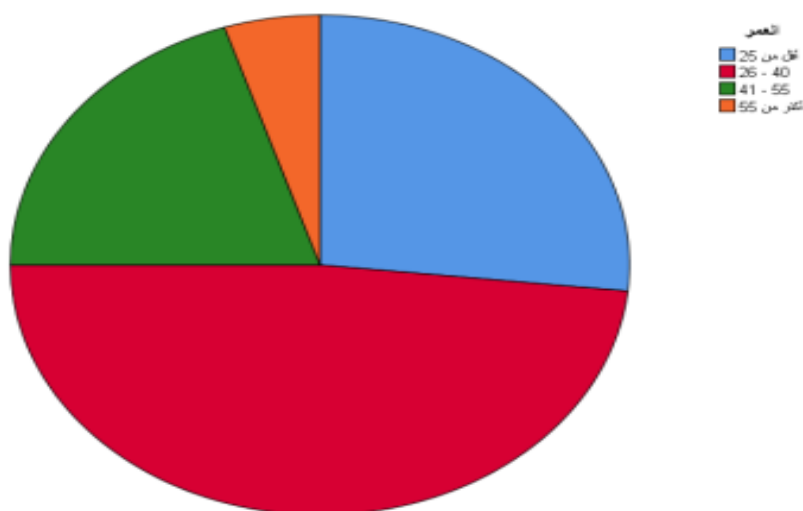
النسبة المئوية	التكرارات	العمر
26.7	16	أقل من 25 سنة
48.3	29	من 26 الى 40 سنة
20	12	من 41 سنة الى 55 سنة
5	3	أكثر من 55 سنة
%100	60	المجموع

مخرجات SPSS

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوافز المادية على أداء الموظف العمومي في المؤسسة  
الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (60) فرداً، نلاحظ أن عدد الفئة العمرية الأقل من 25 سنة بلغ (16) بنسبة بلغت 26.7%، أما الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 26 الى 40 سنة فقد بلغ عددهم (29) بنسبة قدرت بـ 48.3%، في حين تمثل الفئة العمرية من 41 سنة الى 55 سنة (12) فرد بنسبة قدرت بـ 20%، أما فئة أكثر من 55 سنة فبلغت (3) بنسبة قدرت بـ 5%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (05)

الشكل رقم (03) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المستوى العلمي:

الجدول رقم (11) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي

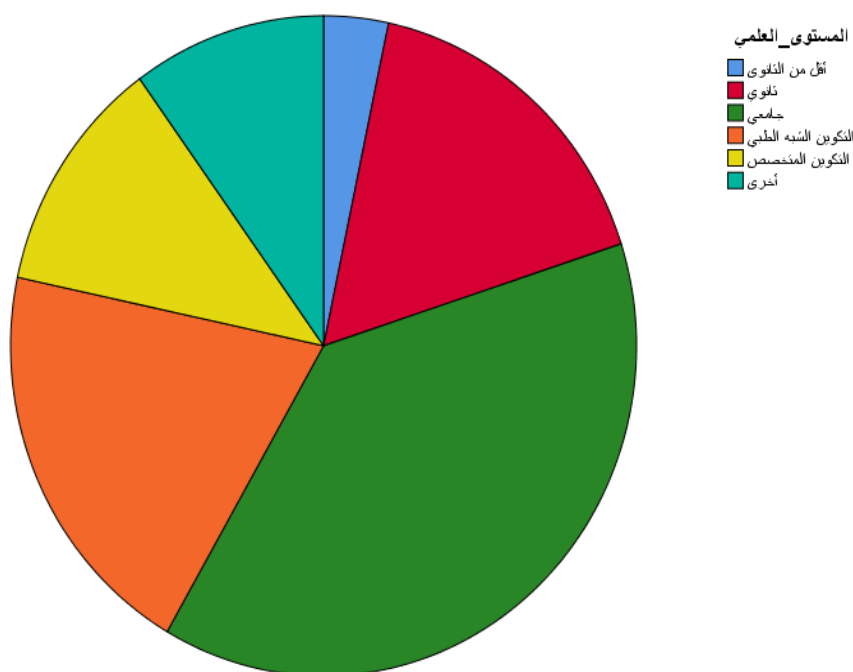
النسبة المئوية	التكرارات	المستوى العلمي
3.3	2	أقل من ثانوي
16.7	10	ثانوي
38.3	23	جامعي
20	12	التكوين شبه طبي
11.7	7	التكوين المتخصص
10	6	أخرى
%100	60	المجموع

مخرجات SPSS

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوافز المادية على أداء الموظف العمومي في المؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (60) فرداً، نلاحظ أن (2) أفراد لديهم مستوى أقل من ثانوي بنسبة مئوية بلغت 3,3 % ، أما الذين لديهم مستوى (ثانوي) فقد بلغ عددهم (10) بنسبة قدرت بـ (16,7%) أما الذين لديهم مستوى (جامعي) فقد بلغ عددهم (23) بنسبة قدرت بـ (38,3%) أما الذين لديهم مستوى التكوين شبه الطبي فقد بلغ عددهم (12) بنسبة قدرت بـ (20%) أما الذين لديهم مستوى (التكوين متخصص) فقد بلغ عددهم (7) بنسبة قدرت بـ (11,7%)، أما تخصصات أخرى فقد بلغت 6 بنسبة 10% كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي



### 3- حسب الخبرة:

الجدول رقم (12) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة
43.3	26	أقل من 5 سنوات
33.3	20	من 6 إلى 10 سنوات

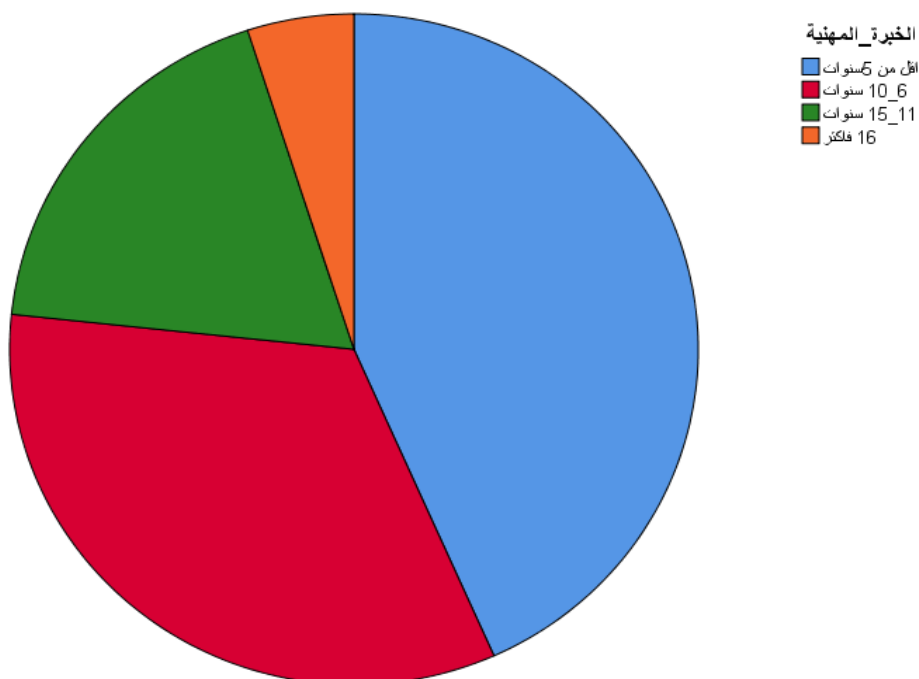
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوافز المادية على أداء الموظف العمومي في المؤسسة  
الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة

18.3	11	من 11 الى 15 سنة
5	3	أكثر من 16 سنة
%100	60	المجموع

مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (60) فرداً، نلاحظ أن عدد الذين لديهم خبرة (أقل من سنة الى 5 سنوات) قدر بـ (26) بنسبة بلغت %43,3، في حين قدر عدد الذين لديهم خبرة تتراوح بين (6 الى أقل من 10 سنوات) بـ (20) بنسبة قدرت بـ (%33,3)، في حين قدر عدد الذين لديهم خبرة تتراوح بين (11 الى 15 سنوات) بـ (11) بنسبة قدرت بـ (%18,3)، في حين بلغ عدد الذين لديهم خبرة (أكثر من 16 سنة) بـ (3) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ (5%). كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (05) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



-حسب المركز الوظيفي:

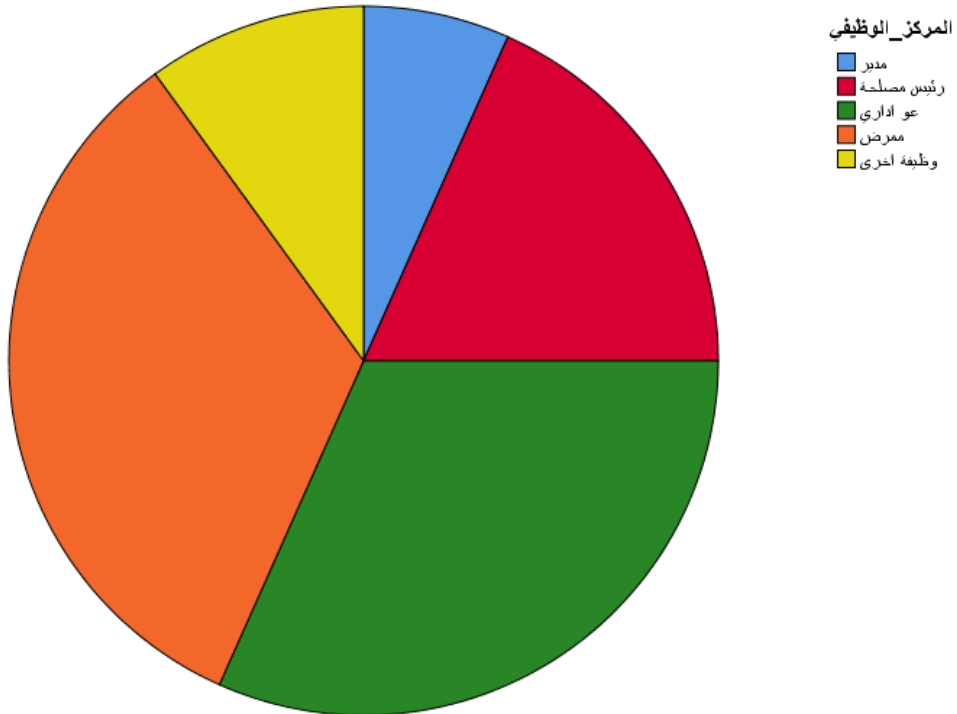
الجدول رقم (13) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	المركز الوظيفي
1	1	مدير
38.3	11	رئيس مصلحة
31.7	19	عون اداري
39	23	ممرض
10	6	وظيفة أخرى
%100	60	المجموع

مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا (60) فردا، نلاحظ أن عدد المدراء قدر بـ (1) بنسبة بلغت 1%، في حين قدر عدد رؤساء المصالح بـ (11) بنسبة قدرت بـ (38,3%)، في حين قدر عدد الاعوان الاداريين بـ (19) بنسبة قدرت بـ (31,7%)، في حين بلغ عدد الممرضين بـ (23) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ (39%). في حين بلغ عدد اللذين لديهم وظيفة أخرى بـ (6) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ (10%). كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (06) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي



### الإجابة على فرضية الدراسة:

الفرضية العامة: "يوجد أثر للحوافز المادية على أداء الموظف العمومي بالمؤسسة الاستشفائية الزهراوي المسيلة". وبعد المعالجة الاحصائية طريق احتساب الانحدار بين الحوافز المادية والأداء توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (14) يوضح الانحدار بين الحوافز المادية والاداء

الدالة	حجم الأثر	القرار	مستوى الدلالة	R	الانحدار بين الحوافز المادية والاداء
دال عند 0.01	0,302	دالة عند 0,01	0,000	0,398**	

### مخرجات SPSS

اعتمادا على الجدول ومن خلال قيمة معامل الارتباط بين بين الحوافز المادية والاداء، والتي قد بلغت ( $0.398^{**}$ )، هي قيمة متوسطة وموجبة، أي أن العلاقة طردية متوسطة. وهذا يفسر أنه كلما زاد مستوى الحوافز المادية زاد معه مستوى الأداء.

اما بالنسبة لحجم التأثير فقد قدر بـ (0.302) أي بنسبة 30.2%. وهذا يعني أن كل زيادة في نسبة الحوافز المادية يلازمها زيادة في نسبة الأداء بـ 30.2% وبالتالي فإن الحوافز المادية تؤثر بنسبة 30.2% في الاداء ، بالاضافة الى أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، مما يعني أنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة بـ: " تؤثر الحوافز المادية إيجابا في تحقيق الاداء لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الزهراوي المسيلة "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

## خلاصة الفصل

بالرجوع إلى بيانات و نتائج الفرضية نجد أن المؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة تعتمد على نظام الحوافز المادية و يعمل على تحسين أداء العاملين .

و بالرجوع للواقع الذي يعيشه العامل الجزائري نجد أنه يتطلع أكثر إلى الجوانب المادية و ذلك حسب الظروف المعيشية التي يعيشها و التي تجعله يفكر أكثر في كيفية تحسين وضعه المادي.

## خاتمة

خاتماً لما سبق يمكن القول أنه وجب على الإدارة الاهتمام بالعاملين بها، و تشجيعهم وحثهم على إنجاز أفضل ولعلّ أهم طريقة لتحقيق ذلك هي تحفيزهم على العمل بتوفير مختلف العوامل التي تشعرهم بروح العمل وبالانتماء للمؤسسة والرضا عنها والاستقرار فيها حيث يمثل نظام الحوافز أهم الأنظمة المتبعة في المؤسسات نظراً لما يحققه من منافع مادية ومعنوية، وما يتضمنه لتحقيق أهدافها.

واهتمام المؤسسة بتحفيز عامليها يساعد أكثر على معرفة وفهم سلوكهم الوظيفي ومن هذا المنطلق فإنها تستطيع تحفيزهم عن طريق فهم حاجاتهم غير المشبعة وتحديدّها والعمل على إشباعها هذا من جهة ومن جهة أخرى فإنه كما تحتاج المؤسسة نظام للحوافز، فهي تحتاج أيضاً نظام لتقييم أداء عامليها وتبيين مواطن الضعف والقوة فيها حتى يتم معالجة ذلك ولا ينخفض مستوى أدائهم في العمل، فهي وجب عليها مراجعة أداء عامليها في مناصبهم الحالية لتحديد ما يحتاجونه من حوافز ومن هذا المنطلق فإن الحوافز لها تأثير على أداء عامليها حيث كلما تم تحفيز العاملين ارتفع مستوى أدائهم.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف- المسيلة-  
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية  
قسم علوم التسيير

اثر الحوافز المادية على أداء الموظف العمومي  
(دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية "الزهر اوي"  
- بالمسيلة -)

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص تسيير عمومي

الموضوع:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته في إطار القيام بدراسة ميدانية مكملة لشهادة الماستر في التسيير عمومي من جامعة المسيلة نرجو من سيادتكم الإجابة على الأسئلة بوضع علامة ( X ) في الخانة المناسبة ، كما نحيطكم علما أن كل المعلومات سوف تعالج بسرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير .

وشكرا

من اعداد الطالبة :

- رقيود إيمان .

الجزء الأول: الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية :

- ضع علامة X امام الاجابة الصحيحة :

1-الجنس: ذكر  انثى

2- العمر:

أقل من 25  2-40 سنة  55- سنة  من 55 سنة

3-المستوى العلمي:

أقل من الثانوي  اري  اعمي  تكوين الشبه طبي

التكوين المتخصص

4- المركز الوظيفي :

مدير  ليس مصلحة  وون إداري  رض

عامل مهني

5-الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات  10 سنوات  15- سنة  فاكثر

الجزء الثاني :

الرقم	الأسئلة	موا فق بشدة	موا فق بشدة	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
<b>المحور الأول : الحوافز المادية .</b>						
1	تمنح مؤسستكم اجر إضافي مقابل العمل خارج الدوام					
2	يمتاز نظام الأجور في مؤسستكم بالعدالة					
3	الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع مجهودك المبذول					
4	تقدم مؤسستكم أجورا ملائمة للقدرة الشرائية					
5	تهتم مؤسستكم بمنح حوافز مادية لكم من اجل مضاعفة المجهودات.					
6	الحوافز المادية والمكافآت المقدمة من طرف مؤسستكم تلبى احتياجاتكم .					
7	تمنح الحوافز المادية على أساس الأقدمية					
8	توفر مؤسستكم النقل والاطعام لموظفيها					
9	تمنح المؤسسة قروضا تتمكن من تغطية احتياجات الموظف					
10	تقدم مؤسستكم إعانات مقبولة في مختلف المناسبات					
11	تنظم مؤسستكم رحلات ترفيهية وأنشطة رياضية					
<b>المحور الثاني : أداء الموظف العمومي</b>						
1	التزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملي					
2	لدي الجاهزية والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام لانجاز الاداء المطلوب					
3	التزم بالدخول إلى العمل في الوقت المحدد					
4	التزم بالخروج من العمل في الوقت المحدد					

					5	احاول تحقيق علاقات ودية مع زملاء العمل
					6	احاول اكتساب علاقات مرضية مع رؤسائي في العمل
					7	أراعي التوقيت المطلوب في انجاز الأعمال الموجهة إليك
					8	أحاول تحسين أدائي دوريا

## قائمة المراجع

- [1]. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، الاردن 2006
- [2]. براء رجب ترك ، نظام الحوافز الإدارية، ط1 ، دار الريبة للنشر والتوزيع ، الاردن، 2015
- [3]. محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للطباعة والنشر 2002 .
- [4]. د. زويلف مهدي، إدارة الأفراد، ط1 ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1994
- [5]. مهدي حسن ، إدارة الأفراد في منظور كمي ، مكتبة الأقصى ، عمان ، 1984 ، ب ط 2
- [6]. علي ، الحوافز و الدوافع ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، القاهرة ، 1984 ، ب ط 1
- [7]. محمد نايف الادارة المدرسية المعاصرة ، دار جرير ، عمان /الاردن ، 2006 ، ب ط 1
- [8]. مؤيد سعيد سالم ، عادل حرحوش صالح ، ادارة الموارد البشرية عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع الاردن سنة 2009، ط3
- [9]. محمد حماد ،المرتبات و الأجور العامة النظرية 1982
- [10]. لكل منيف ، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي ،المتقف للنشر والتوزيع ،الطبعة الاولى 1439هـ-2018م
- [11]. صلاح الدين عبد الباقي ، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد العلاقات الإنسانية، العربي-الحديث 1988
- [12]. محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2009
- [13]. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، الطبعة الثانية، مصر، 2000
- [14]. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008 .
- [15]. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية - إطار نظري و حالات عملية ، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان
- [16]. ددوش محمد ، تسيير الأجور في المؤسسة الاستشفائية - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية "، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ، قسم علوم التسيير جامعة عبد الحميد ابن باديس 2017/2018
- [17]. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية، 2000
- [18]. رضا اسماعيل البسيوني ، ادارة الافراد ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1 ،مصر 2008

- [19]. أحمية سليمان ، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في القانون الجزائري 1994
- [20]. جمال مراد، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسساتي مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير 2011/201
- [21]. علاء خليل محمد العكش ، نظام الحوافز والمكافآت واثره في تحسين الاداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في ادارة اعمال ، سنة 2007
- [22]. دليل تطبيق نظام المكافآت و الحوافز التشجيعية ، ديوان الموظفين العام ، نوفمبر 2009
- [23]. عمار بن عشي، اتجاهات التدريب كتحقيق أداء الأفراد العاملين ، الطبعة 1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012
- [24]. خالد محمد بني حمدان ،+وائل محمد ادريس،الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي-منهج معاصر دار الباز ،الأردن2009
- [25]. ثناء ابراهيم، موسى فرحات، الرقابة على أداء العاملين، المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى، دار الثقافة العلمية، الإسكندرية، مصر، 2000
- [26]. عبد البارئ ابراهيم الدر، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، عمان، الأردن، 2003
- [27]. فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، ط 2 ، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2006
- [28]. عبد الفتاح بو خمخ، تحليل و تقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 18 ،منشورات جامعة منتوري، قسنطينة
- [29]. Yves Simon et Patriche joffre, encyclopédie de gestion , 2eme édition, Economica, 1997
- [30]. يخلف رابح، - نحو تقييم فعال الأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص تسيير منظمات، جامعة بومرداس، 2007
- [31]. خالد محمد بني حمدان، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي- من هج معاصر -دار اليازوري، عمان- الأردن2000
- [32]. [وهيبة عيساوي ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأف ارد شبه الطبين بالمؤسسة العمومية بوجمعة، - رسالة ماجستير منشورة)، تلمسان، الحج ا زئر، 2011
- [33]. كامل المغربي أساسيات الإدارة ، دار الفكر للطباعة والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 1995
- [34]. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيم ، المؤسسة الجامعية بيروت2000
- [35]. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية :الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2007 -
- [36]. عبد الملوك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية :مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر ،بسكره العدد، 01 - نوفمبر 2001

- [37]. بوذراع امنية، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2013
- [38]. موسى محمد ابو حطب فاعلية نظام تقييم الاداء واثره على مستوى اداء العاملين ، الجامعة الاسلامية بغزة ، اغسطس 2009 ،
- [39]. عمر وصفي عقيلي " إدارة الموارد البشرية " جامعة حلب سوريا ، 1991
- [40]. جمعة محارب، التأديب الإداري في الوظيفة العامة(دراسة مقارنة)، الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 2004
- [41]. عادل نبيح، تقييم الموظف العمومي،(رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الجازائر 01
- [42]. صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة "بمرداس"،(رسالة ماجستير منشورة)، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009 / 2010
- [43]. عز الدين هر وم، مواقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية،(رسالة ماجستير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، 2007 / 2008
- [44]. الأمر رقم 133/66 الصادر بالجريدة الرسمية الجزائرية العدد 46 الصادرة بتاريخ 1966/06/02،المتضمن القانون الأساسي لموظيفة العمومية، الصادر بالجريدة الرسمية الجزائرية العدد 46 الصادرة بتاريخ 1966/06/08
- [45]. الأمر رقم 149/66 الصادر بتاريخ 1966/06/02،المتضمن اعطاء النقط وطرق الترقية، الصادر بالجريدة الرسمية الجزائرية العدد 46 الصادرة بتاريخ 1966/06/08
- [46]. عائشة سودي، تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر، دراسة ميدانية عمى مستوى المركز الاستشفائي الجامعي حسين داي، رسالة ماجستير ، تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2012،
- [47]. المادة 84 من المرسوم رقم 85 - 59، المؤرخ في 1985/03/23،المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية
- [48]. رشيد حباني، دليل الموظف والوظيفة العمومية، الجزائر، الروبية، دار النجاح لمكتاب، 2012
- [49]. مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة.