

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج  
- البويرة -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم: علم النفس وعلوم التربية  
تخصص: علم النفس العمل و التنظيم

## تأثير الحوافز المادية في الأداء

دراسة بمؤسسة إنجاز الكهرباء والغاز EWER لولاية البويرة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم

إشراف البروفسور:

- عبد النور ارزقي

إعداد الطالبتين:

- إنوري نورة

- مرزوق وسام

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

أولا الشكر لله تعالى

اهدي هذه المذكرة إلى روح أبي الذي لم يشاهدن وأنا أتوج على هذه المنصة، فكم كنت أتمنى أن تكون بجانبني

في هذه اللحظة الجميلة في حياتي، لكن أعدك بأبي سأرفع راسك عاليا، بكل عزيمة وإصرار ، احبك ياأبي

سأبقى افتخر بأنك أبي، رحمك الله وأنا قيرك يا أغلى سند وأغلى أب رحل عن الدنيا. والى بحر الحب

والحنان والنبض الساكن في عروقي أمي الحنونة، إلى نجوم سمائي المتألفة وسندي في الحياة إخوتي مُجّد و طاهر،

إلى عائلة أمي خالي العزيز وهو قدوتي وسندي في هذه الحياة وزوجته وابنه وبناته الغاليات على قلبي ، إلى

خالاتي وأبناء وبنات خالاتي ورجالهم مُجّد، عمر، طاهر أحبكم، إلى جدتي حبيبي ججيقة التي كانت لنا أنا

وإخوتي سندنا لنا لم نحس لفراق أبنينا، أتمنى لك الفردوس الأعلى احبك جدتي رحمك الله، إلى رجل خالتي العزيز

تركته للأخير لأقول له شكرا لك على كل شيء لقد كنت لي سندا وأبا وعونا منذ وفاة أبي احبك كثيرا وأتمنى

لك الشفاء العاجل خالي العزيز بوسعد، والى أساتذتي وزميلاتي، إلى كل قلب خفق لي حبا وخوفا علي

اهدي إليهم ثمرة جهدي المتواضع، وأسأل الله أن يفتح لي ولأصدقائي أبواب الخير والتوفيق.

## وسام

## إهداء

إلى من قدم الغالي والنفيس من أجل تربيتنا وتعليمنا .  
إلى من لم يكل ولم يمل في تقديم نصائحه التي زادتني ثقة و أملا .  
إلى من تمنيت أن أكون عند حسن ظنه وكما يتمنى ويرغب .  
إلى ملهمي وسر نجاحي .

أبي الغالي

إلى صاحبة القلب الطيب والعطاء غير المحدود

إلى من تدعي من أجلي في كل حين

إلى من التجأ إليها في أوقاتي العصبية

إلى نبع الحنان

أمي الغالية

إلى من شاركوني غرفتي ووسادتي في طفولتي ولحظات سعادتي وحزني في شبابي

إلى من يلهموني القوة والدعم في كل تفاصيل حياتي

أخواتي

إلى من كانوا لي خير أخوة وسند لي

أصدقائي

إلى كل من ترك أثرا ايجابيا في حياتي من قريب أو من بعيد .

شكرا لكم جميعا

نورة

# شكر وعرافان

نحمد الله حمدا كثيرا على عونه لنا إتمام هذا البحث المتواضع، فالشكر والثناء لله من قبل ومن بعد،  
أخيرا يطل الشاطئ من بعيد وتصفر السفينة إيدانا بالوصول، فترسم الابتسامة على الوجوه وتنطلق في  
الأفق أصوات مباشرة و أهازيج متفرقة، ويقف الربان بثقة المنتصر بعد أن يمسخ عن وجنتيه حبات  
العرق التي امتزجت مع دموع الفرح ويحلق بأفكاره بعيدا ويسترجع في نفسه شريط الذكريات ليال  
طويلة، أمواج متلاطمة تعب وسهر وعمل ولكن الربان أبي أن ينسى المنقذين والمساعدين الذين كانوا  
عونا وسندا أرشدوه وأناروا له الطريق في ليال الظالم فوصلت السفينة إلى بر الأمان، ونحن إذ نقف  
على عتبة التخرج نخص بالاعتراف والجميل لأساتذتنا الكرام أساتذة علم النفس و بالشكر والامتنان والعرافان  
لأستاذنا الكريم البروفسور عبد النور ارزقي احتراماً وتقديراً له لمساعدته لنا بكل ما لديه من جهود وتوجيهات  
ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث فجزاه الله عنا كل الخير وله منا كل الاحترام، لا يفوتنا شكر  
عمال مؤسسة "EWER" بالبويرة و أخيرا لا ننسى أن نقدم تقديراً لكل من قدم لنا يد العون من قريب أو من

بعيد.



## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير نظام الحوافز المادية في الأداء في مؤسسة انجاز الكهرباء والغاز EWER لولاية البويرة. من اجل تحقيق هذا الهدف تم تصميم استبيان لإجراء دراسة ميدانية، والذي تم توزيعه على عينة مكونة من 50 عامل، وقد تم استخدام اختبار  $(x^2)$  two لتحليل بيانات الاستمارة .

توصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية تؤثر في الأداء بعد جمع النتائج وتحليلها، كما تبين أنها تؤدي دورا هاما في رفع مستوى أداء العمال ، ولذا نوصي بضرورة التزام الشركة بمواصلة تقديم المكافآت والحوافز والترقيات التي تحفز على رفع كفاءة العمال .

### Synopsis:

This study aims to test the impact of the system of material incentives on performance at electricity and gas EWER for the wilaya of Bouira. In order to achieve this goal , a questionnaire was designed for a field study , which was distributed to a sample of 50 workers and the two  $(x^2)$  test was used to analyze the form data.

The study found that material incentives have an impact on performance after collecting and analyzing the results , and in addition , we found that they play an important role in raising the level of performance, therefore recommends the need for the company's commitment to continue providing bonuses , incentives and promotions that motivate to raise workers' bonuses.

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر وعرفان
	ملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال و الجداول
	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
04	1. أهمية الدراسة
04	2. أسباب اختيار الموضوع
05	3. أهداف الدراسة
05	4. تساؤلات الدراسة
05	5. فرضيات الدراسة
06	6. تحديد المفاهيم
08	7. الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: الحوافز</b>	
19	تمهيد
19	1. أنواع الحوافز
23	2. أهداف الحوافز
24	3. أهمية الحوافز
25	4. شروط نجاح الحوافز
25	5. أسباب فشل الحوافز
26	6. علاقة الحوافز بالأداء
27	7. اثر الحوافز في الأداء
28	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الأداء</b>	



30	تمهيد
32	1. محددات الأداء ومعاييره
37	2. أنواع الأداء وعناصره
39	3. العوامل المؤثرة في الأداء
42	4. تقييم الأداء
44	5. أهمية تقييم الأداء
46	6. معايير تقييم الأداء
47	7. فعالية تقييم الأداء
50	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية	
52	تمهيد
52	1. اختيار العينة
52	2. أدوات جمع البيانات
57	3. الأدوات الإحصائية
59	4. حدود البحث
60	5. التعريف بالمؤسسة
61	تاريخ نشأتها
62	الهيكل التنظيمي
الفصل الخامس : عرض و تحليل النتائج	
81	عرض وتحليل النتائج
102	خلاصة الفصل
104	خاتمة
قائمة المراجع	
الملاحق	

I. قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
63	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	01
77	دائرة نسبية تمثل توزع الأفراد حسب الجنس	02
78	دائرة نسبية تمثل توزع الأفراد حسب السن	03
79	دائرة نسبية تمثل توزع الأفراد حسب المستوى التعليمي	04
80	دائرة نسبية تمثل توزع الأفراد حسب الاقدمية	05

II. قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
73	المكافآت المقدمة من طرف المؤسسة	01
77	توزع أفراد العينة حسب الجنس	02
78	توزع أفراد العينة حسب السن	03
79	توزع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	04
80	توزع أفراد العينة حسب الاقدمية	05
81	نتائج تحليل المحور الأول الحوافز المادية	06
82	نتائج تحليل المحور الثاني الأداء	07
83	نتائج تحليل المحور الثالث تأثير الحوافز المادية في الأداء	08
85	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 03	09
85	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 05	10
86	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 06	11
86	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 07	12
87	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 09	13
87	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 11	14

88	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 12	15
88	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 13	16
89	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 14	17
89	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 15	18
90	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 17	19
90	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 18	20
91	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 21	21
92	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 01	22
92	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 02	23
93	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 03	24
93	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 04	25
94	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 09	26
94	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 11	27
95	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 13	28
95	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 15	29
96	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 18	30
96	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 21	31
97	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 06	32
98	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 08	33
98	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 10	34
99	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 16	35
99	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 17	36
100	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 19	37
100	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 20	38

# مقدمة

تمارس المؤسسات العامة والخاصة أعمالها بواسطة موردها البشري، وذلك لتحقيق أهدافها على المدى القريب والبعيد. يستحيل تحقيق هذه الأهداف إذا لم تتوفر الموارد البشرية المناسبة، ولكي تصل هذه المؤسسات إلى الهدف المراد الوصول إليه لا بد لها من إيجاد العنصر البشري القادر إلى إيصالها للهدف، وعلى هذه المؤسسة تحفيز الموظف على الاستمرارية في الأداء الجيد والفعال.

المنظمة الناجحة هي تلك المنظمة التي تعرف كيف تشتغل كفاءة وفعالية عاملها، عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة المناسبة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد ومن السبل العامة والضرورية اختيار الإدارة للعناصر الفعالة للمنظمة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعمال، التي تنعكس إيجابيا على أدائهم بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمنظمة ومساعدتها على الربح والبقاء.

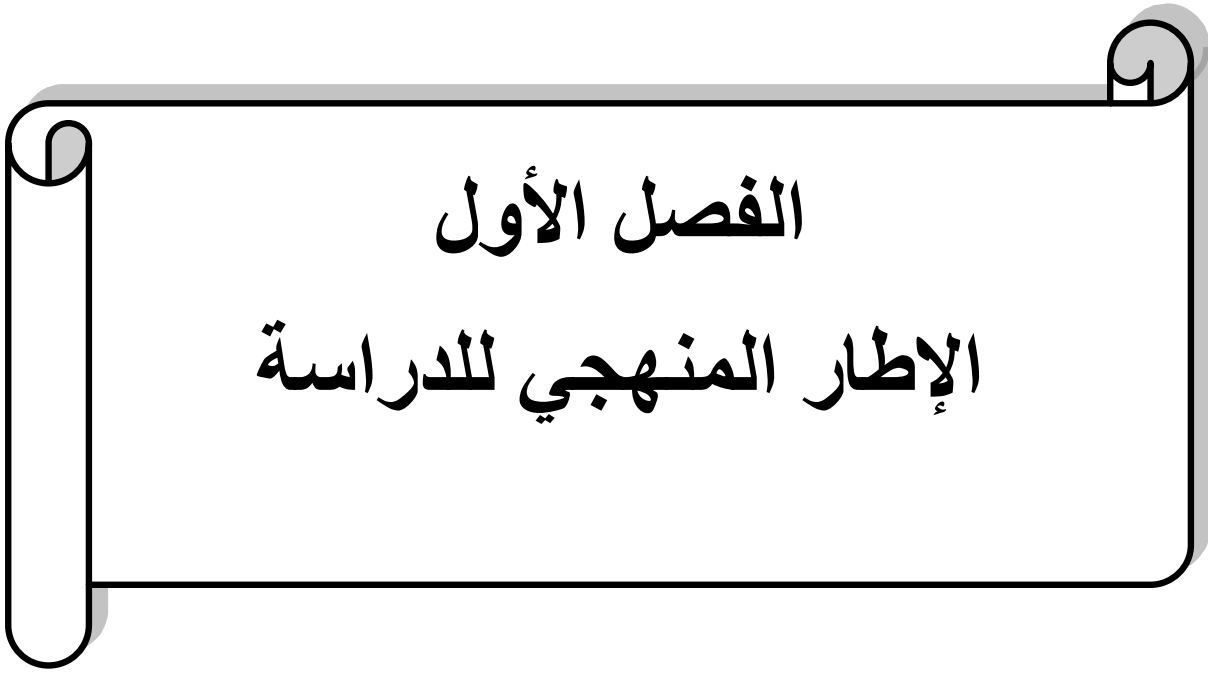
من هذا المنطق فالمؤسسة تنتظر أهدافها المستقبلية تسخر كل ما لديها لتحقيق العدل والمساواة والحرية والطمأنينة والأمن النفسي والاجتماعي للعامل، وأيضا جعله يشعر بالثقة بالنفس والشعور بالذات والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها، لكن كل ذلك يتوقف على طبيعة السياسات والاستراتيجيات التي تعمل في إطارها المؤسسة خاصة ما يعرف بالحوافز، وعليه فتحفيز العمال يمثل عنصرا حيويا في بيئة العمل الحديثة، حيث لا يمكن تحسين مستواهم وزيادة إنتاجهم للمؤسسة، إلا إذا توصلت المؤسسة إلى نظام الحوافز، فتحفيز العمال على نحو جيد وفعال يعود بالنفع على المؤسسة بالدرجة الأولى وعلى موظفيها بالدرجة الثانية،

إضافة إلى ذلك يكتسي موضوع الحوافز أهمية بالغة، يتناول تفسير أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس واندفاع في حين انعدام هذا الحماس والاندفاع عند شخص آخر. وقد اهتم العديد من الباحثين بهذا الموضوع وبحثوا فيه ومنهم من حاول دراسة التأثير بينه وبين الأداء، الذي يتحقق من خلال التفاعل بين المحفزات وقدرات العامل. وحتى تضمن المؤسسة انجاز العمال بالشكل المرغوب فلا تكفي فقط القدرات والمؤهلات إنما تحتاج إلى عامل آخر لضمان ذلك وهو خلق التحفيز الكافي لدى العمال، لتحقيق الإنجاز المطلوب.

انطلاقاً من هذا تم اختيار موضوعنا تحت عنوان " تأثير الحوافز المادية في الأداء "

داخل المؤسسة.

**الإشكالية :** إن عدم توفر الحوافز المادية في العمل قد يؤثر سلباً على الأداء ويسهم في ضعف إنتاجيته وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة مسبقاً من خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية على شكل سؤال محوري تدور حوله الدراسة وتهدف للإجابة عليه وهو: " إلى أي مدى يمكن للتحفيز المادي أن يؤثر في أداء العاملين؟"



الفصل الأول  
الإطار المنهجي للدراسة

## 1. أهمية الدراسة

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المطروحة على ساحة النقاش، وقد اكتسب هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات في ظل انفتاح السوق وتلاشي الحدود الجغرافية للبلدان، لذا انصبحت اغلب جهود إدارة الموارد البشرية على المورد البشري، وكيفية تحسين أداءه باعتباره الورقة الراححة في المؤسسة وعنصر التميّز فيها وهذا عن طريق نظام الحوافز بصفة خاصة ونظم التأهيل والتطوير بصفة عامة مع اختيار العمال الأكفاء وذوي المهارات ولا تكتفي بهذا فقط بل تقوم بتدريبهم وتحفيزهم للرفع من أدائهم وكسب ولاءهم لتحقيق الرضا الوظيفي .

## 2. أسباب اختيار الموضوع :

دفعتنا جملة من أسباب لاختيار هذا الموضوع نذكر منها:

- معرفة كفاءة و فعالية نظام الحوافز في المؤسسات.
- أهمية نظام الحوافز في تحسين أداء العمال.
- معرفة مدى اهتمام المؤسسة بتحفيز عمالها.

## 3. أهداف الدراسة :

- إبراز أهمية نظام الحوافز الفعال وإسهامه في دفع العمال للإبداع والابتكار والتجديد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.



- إبراز مدى تأثير الحوافز المادية على أداء العمال ايجابيا .
- التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية في رفع كفاءة العمال.

#### 4.تساؤلات الدراسة :

##### السؤال الرئيسي:

هل تؤثر الحوافز المادية في الأداء؟

##### التساؤلات الفرعية:

- هل يؤثر استخدام الحوافز المادية إيجابا في الأداء ؟
- هل تؤدي الحوافز المادية لرفع كفاءة العمال؟
- هل ترفع الحوافز المادية من الروح المعنوية؟

#### 5.فرضيات الدراسة:

- تؤثر الحوافز المادية إيجابا في الأداء .
- تؤدي الحوافز المادية لرفع كفاءة العمال .
- ترفع الحوافز المادية من الروح المعنوية .

#### 6.تحديد المفاهيم:

الحوافز:

لغة: معنى حفز في معجم مختار الصحاح: حفزه دفعه من الخلق، وقد جاء في المعجم الوسيط: حفزه إلى الأمر / حفزه على الأمر، حثه عليه وحركه إليه، دفعه إليه.

اصطلاحاً: تعرف الحوافز بأنها المثير الخارجي الذي يعمل على تحريك أو خلق الدافع (المثير الداخلي) ويوجه الفرد ايجابيا للحصول على الحافز ، وهذا يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة.(حسن،2002،ص161).

ان الحوافز المادية هي التي تشبع حاجات الفرد المادية وتحفزه على الإنتاجية وتنمية وتطوير أدائه، حيث تهدف الحوافز المادية إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء، ويعرف الحافز المادي بأنه الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، وهو يتمثل فيما يحصل عليه الفرد من مزايا وحقوق ك الرواتب والأجور والعلاوات والبدلات المالية والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية والمشاركة في الأرباح . (المطيري، 2005، ص51).

تعتبر الحوافز المادية مجموعة الوسائل والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة للعمال لإشباع حاجاتهم من الناحية المادية، كما تستخدمها المؤسسة في حثهم على زيادة الإنتاج.

( داوود معمر، 2000، ص38)

**التعريف الإجرائي:**

هي مجموعة من المثيرات الخارجية التي تستخدمها المنظمة لإشباع حاجيات العمال ولتحريك الدافعية عندهم وتغيير سلوكهم للوصول للكفاية الممكنة في العمل وتحقيق الأهداف المرغوبة.

**الدافعية:**اهتمام مستمر للوصول الى حالة من تحقيق الهدف ناشئة عن الحوافز طبيعي، وهو اهتمام يشحن ويوجه ويختار السلوك(علاء محمود ،2000،ص214).

### الأداء :

**لغة:** مصدر أدى أي قام بأداء واجبه: بانجازه، بإكماله ( المعجم العنى).

**اصطلاحا:**هو تنفيذ الموظف للأعمال والمسؤوليات التي تكلف المنظمة بها أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.(هلال، 2009، ص48) .

يعرف أيضا على انه ما يبذله العامل من منظمين ومديرين ومهندسين (وسيلة حمداوي ،2004، ص143)

يشير لنمط كبير من التصرفات تشمل أعمال وخدمات تقدم للأخرين دون مقابل.(شعبان ،2019، ص43)

**التعريف الإجرائي:** هي مجموعة المهام والأنشطة التي تقدم للعامل من اجل تنفيذها وهذا بمراعاة المسؤولية، الالتزام، مرونة العامل أثناء تأديتها والتجديد والابتكار فيها.

## 7. الدراسات السابقة:

## الدراسات المحلية :

دراسة بعنوان مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصحية (دراسة حالة مؤسسات العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي) . (خلايفية العلمي 2016 ، ص 39 )

هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمة نظام الحوافز بالمؤسسات العمومية الإستشفائية - بن عمر الجيلان بالوادي - على تحسين أداء المورد البشري .

توصلت إلى النتائج التالية :

- عدم وجود نظام من يساير الأداء المقدم من طرف الأطباء .
  - ما يتم تقديمه من حوافز لا يسهم في تحفيز الأداء.
  - بفضل الأطباء الحوافز المادية يعتبرونها الأهم.
- بناءا عليه أوصلت بضرورة تبني نظام الحوافز يسمح بتمييز أداء العمال بالمؤسسة ويساعد على تحسين أدائهم.

دراسة بعنوان "الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة)(خديجة خروبي،2016، ص42).

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي للعاملين ببنك الفالحة والتنمية الريفية بالمسيلة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

– الحوافز تلعب دورا هاما في تحفيز العاملين على العمل وتحسين الأداء , وزيادة الانتاج.

– أن الحوافز تساهم في دخل العامل و رفع معنوياته.

– أن الحوافز تعتبر باعثا محركا لطاقات ورغبات العامل عن العمل.

دراسة بعنوان: اثر التحفيز في تحسين أداء العمال (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (خلال نسيمه، 2017، ص53).

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الحوافز وتوصلت إلى عدد من النتائج :

– وجود النظام الداخلي المبني على النقاش بين الرئيس والمرؤوسين

– حرص المؤسسة على توفير الحوافز المعنوية وتطوير قدرات ومهاراتهم وتفعيل الجو

المناسب حيث يسوده الرضا المهني وإعطاء العامل فرصة إثبات وجوده واشتراكه في

اتخاذ القرار .

– العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية وتنمية روح الولاء للمنظمة .

– الحرص على أن يكون التقييم عادلا بين جميع العمال وبموضوعية.

بناء على النتائج أوصت بمجموعة :

- ربط الحوافز بأهداف العمال والإدارة معا .
- البعد عن كل العلاقات الشخصية والوساطة والمحسوبية في تقديم الحوافز .
- اهتمام الإدارة بتوفير العدالة في توزيع الحوافز.

### الدراسات العربية:

دراسة سعود ضيف الله الدالة، بعنوان " اثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض"، مذكرة ماجستير، 2003، وتتمثل إشكالية الدراسة في اثر الحوافز على أداء الأطباء، اعتمدت على المنهج الوصفي واستعملت أداة من أدوات جمع البيانات وهي الاستبيان، وقام الباحث باستخدام العينة القصدية وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء وهي: الترقية، والعلاوات الفنية، والحوافز التشجيعية المتعددة، وبدل الانتداب، وبدل الترحيل، وأكثر الحوافز المعنوية أهمية هي:

- لمنح الحوافز اثر على أدائهم ويبرز ذلك من خلال ميل مجتمع الدراسة إلى الموافقة على العبارات التالية:

- إتاحة الفرصة لإبداء الآراء والمقترحات، وإتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار .
- مستوى أداء الأطباء مرتفع ويبرز ذلك من خلال اتجاهاتهم الإيجابية المرتفعة والمتقاربة نحو مستوى أدائهم.

هناك اختلافات دالة إحصائية لبعض المتغيرات وغير الدالة للبعض الآخرين اتجاهات الأطباء نحو محاور الدراسة بدراسات متفاوتة تعزى إلى الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي.

دراسة لعبد الله حمد محمد الحسائي بعنوان " اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العمال في وزارة التربية والتعليم " سلطنة عمان، مذكرة ماجستير، 2011، تمثلت إشكالية الدراسة في اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العمال في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، واعتمد على المنهج الوصفي واستعملت في هذه الدراسة أداة من أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان، قام الباحث باستخدام العينة العشوائية الطبقية بلغت 290 من رؤساء الأقسام والموظفين تمثلت أهم النتائج في:

أفراد البحث موافقون وبشدة على انه هناك حوافز مادية ومعنوية. تتمثل هذه الحوافز في: تقديم المكافآت التشجيعية، توفير النقل والسكن، الترقيات الاستثنائية، منح العلاوات الفنية، التعويض المادي عن الإجازات، منح الرواتب الاستثنائية، العمل بروح الفريق، الشعور المتزايد بالانتماء، حسن معاملة العاملين، منح شهادات التقدير، المشاركة في اتخاذ القرارات.

دراسة ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله بعنوان: " اثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال " مذكرة ماجستير، 2012، وتتمثل إشكالية الدراسة حول دور الحوافز.

المقدمة للعمال في إدارة حسابات المشتركين ببلدية غزة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى هؤلاء العمال، واعتمد على المنهج الوصفي، واستعملت في هذه الدراسة أداة من أدوات جمع البيانات وهي الاستبيان وقام الباحث باستخدام العينة العشوائية الطبقية وكان حجم العينة 80، من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث كالتالي:

الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعمال ويوصي الباحث في الاهتمام بالحوافز المادية بدرجة أكثر.

هناك ثلاثة حوافز مادية تقدم أحيانا للعاملين وتتمثل هذه الحوافز في الحوافز التالية:

الهدايا العينية، الجوائز المادية العينية، الإسكان، القروض التي تقدم للعاملين، المبالغ النقدية.

هناك حوافز معنوية تقدم بدرجة قليلة للعمال، وتتمثل هذه الحوافز فيما يلي:

– اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

– الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية.

– التكليف بعمل ما.

– الاكتفاء بالمرؤوسين.

هناك حوافز معنوية لا تستخدم إطلاقاً مع العمال، وتتمثل هذه الحوافز فيما يلي:



– الترقية الشرفية (بدون زيادة راتب).

– امتيازات إعادة الموظف لجهة أفضل.

والباحث يوصي بتطبيق هذه الأنواع من الحوافز المعنوية لان لها مردود إيجابي و لرفع الروح المعنوية بين زملاء العمل.

دراسة لغازي حسن عودة الحلايبة، بعنوان: " اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في المؤسسات القطاع العام في الأردن"، مذكرة ماجستير، 2013، تمثلت إشكالية الدراسة في ما اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العمال في القطاع العام في الأردن، واعتمد على المنهج الوصفي واستعمل الاستبيان، مع اختيار العينة بالطريقة الطبقية العشوائية، تكونت من 150 موظف من المديرين ورؤساء الأقسام، والموظفين الإداريين في أمانة عمان الكبرى، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث كالتالي:

– حيازة كل من الحوافز المادية أيضا المعنوية على المستوى المنخفض.

– حيازة الحوافز الاجتماعية، والأداء على المستوى المتوسط.

– وجود علاقة ترابطية قوية بين استخدام إبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي

الأمانة.

- وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى الجنس لصالح الذكور وإلى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم، وإلى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي.

دراسة بعنوان "اثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة ابوظبي" (نور عزم الليل ابن مارني، 2019، ص98)

هدفت إلى التعرف على دور الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في القطاع الصحي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام باختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، جميعها خضعت للتحليل الإحصائي واستخدمت الرزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (spss) لإيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجراء التحليل الإحصائي.

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها :

اختلفت الاستجابات نحو الحوافز المعنوية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 3,47 أما الحوافز المادية فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب 3,39 وكانت استجابات الباحثين نحو أداء العاملين مرتفعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4,600 وتبين انه هناك اثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء العاملين وقطاع الصحة .

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات وهي :

ربط صرف الحوافز فعليا بمستوى أداء العاملين حيث لا يكون الحافز روتينيا، بحيث يتم تمييز بين العاملين وفق لأدائهم والتركيز على التحفيز المعنوي في القطاع الصحي، وخاصة فيما يتعلق بمشاركة العمال في المناسبات الاجتماعية المختلفة، بالإضافة إلى توجيه الثناء والشكل الشفوي والكتابي وعقد ورشات العمل لهم حول أهمية الحوافز ودورها في رفع مستوى الأداء .

### الدراسات الأجنبية

#### دراسة بعنوان:

أثر الحوافز على إنتاجية صاحب العمل (Daniel, 2019) Effets of incentives on employer productivité

تبحث الدراسة في آثار الحوافز على الإنتاجية وكانت للدراسة الأهداف التالية:

– العلاقة بين حافز وإنتاجية الموظف في المؤسسات.

– تحديد تأثير الحوافز على إنتاجية الموظف في المؤسسات في نيجيريا.

ولتحقيق هذه الأهداف تم تصميم استبيان على أساسا لأهداف تمت معالجة الاستبيانات

المكتملة وتحليلها باستخدام معامل ارتباط لحظة المنتج.

كشفت الدراسة عن وجود علاقة ايجابية بين الحوافز والإنتاجية، إلى جانب الحوافز النقدية، هناك عامل رئيسي آخر في تحفيز الموظفين هو إشراكهم في العملية التي تهدف إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، لأنه بدون تعاونهم لا يمكن للمنظمة أداءها.

توفي الدراسة بإنشاء وحدة للنظر في قضايا الحوافز التي من شأنها تعزيز الإنتاجية.

دراسة بعنوان:

(Morrianty er al، (Financial inventives the impact on (2018)

5) employe motivation تأثير الحوافز المادية على تحفيز الموظفين

الحافز المالي هو مكافأة تمنح للموظفين نتيجة تحفيز عمل الموظف في الشركة، يستخدم هذا البحث نهج أسلوب البحث مع نهج تحليل المسار قياس البحث باستخدام استبيانات بمقياس تفاضلي دلالي، في حين تالف مجتمع الدراسة من 43 موظفا تظهر نتيجة البحث أن بعد متغير البحث صالح وان متغير علاقة الحوافز المالية له تأثير ايجابي على تحفيز الموظفين.

دراسة بعنوان:

التأثير على دوافع التوظيف (Rima norianty، (the impact on (2018)

employer motivation

هدفت إلى قياس تحسين الأداء الشخصي للموظفين، وتألقت عينة الدراسة من 43 موظف بإحدى الشركات وأظهرت النتائج أن برنامج الحوافز المالية تحفز التغييرات في الدافع لتغيير أنماط العمل وتحفز الموظفين على العمل.

توحي الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث على أن الشركة يمكن أن تولي اهتماماً لسياسة التحفيز للموظفين وإنجازات أداء الموظفين.

من خلال العرض السابق لبعض الدراسات نجد:

- أغلب الدراسات اشتركت في التعرف على آثار الحوافز المادية في أداء العاملين.
- تشابهت معظم الدراسات في البحث الحالي في استخدام المنهج التحليلي.
- أغلب الدراسات استخدمت من الإستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.



الفصل الثاني  
الحوافز المادية

## تمهيد :

تعتبر الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف علي جميع المستويات سواء في المؤسسات الخاصة أو الحكومية وذلك نصل إلى اعلي مستويات الأداء الوظيفي فمهارات وقدرات الأفراد لا تعتبر كافية ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادر علي تحريك دوافع الأفراد. و عليه ففي هذا الفصل يتم التعرض للحوافز، أنواعها، أهدافها، أهميتها والتعرف علي أسباب فشلها وشروط نجاحها وأخيرا مدى تأثير الحوافز على الأداء.

## 1.أنواع الحوافز :

ومن بين أهمية الموضوع التعرف على بعض أنواع الحوافز:

### (1)الحوافز المادية :

الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي الاقتصادي.(منصور،فهيم،1982، ص335).

والتي تقوم بإشباع حادات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين علي بذل قصارى جهدهم في العمل واستعمال ما لديهم من قدرات والارتفاع بمستوى كفاءتهم. من هذه الحوافز الراتب والمكافئات التشجيعية والعلاوات والمشاركة في الأرباح عن الاقتراحات.(اللوزي 1995،ص376).

إن الحوافز المادية تعتبر أهم العوامل وأكثرها تأثيراً لاندفاع الفرد برغبته وإخلاصه للعمل إن كانت الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد والعكس صحيح

وتشمل الحوافز المباشرة وغير المباشرة :

#### أ- الحوافز المادية المباشرة :

**الأجر:** وهو مقابل أو ثمن ما يبذله العامل من مجهود عضلي وعقلي حيث يتوقع كل فرد علاقة بين مدخلاته (مثل مستوى قدراته وجهده) و مخرجاته (الأجر والمكافآت الأخرى) فإذا عكست المخرجات علاقة متناسبة مع المتدخلات فإنها تشعره بالعدالة ويمكن أن تؤثر على مستوى الدافعية عند الفرد حيث يزداد إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة .

**العلاوات:** هي حوافز نوعية تقدمها الإدارة للموظف الذي يتضح أن أداءه الفني في العمل وتعامله مع زملائه والرؤساء والعملاء على المستوى الجيد وفقاً لمستويات التي تحددها الإدارة لقياس هذا الأداء

**حوافز الإنتاج :** تصرف على أساس يومي عن كل يوم عمل أو على أساس شهري عن كل شهر عمل وذلك وفقاً لمعايير محددة بشأن حجم الأداء والانضباط الوظيفي وهذا بمعدلات تتناسب مع المستوى الوظيفي أو الأداء أو كلاهما .



المكافآت على الساعات الإضافية : وهذه تصرف للموظف الذي يقوم بجهد إضافي متمثلاً في استمراره في العمل بعد ساعات العمل الإضافية بضرب عدد الساعات الإضافية في المبلغ في المبلغ المقرر عن الساعة الواحدة

المكافآت عن اقتراحات العاملين : بعد تقبل الإدارة الاقتراحات المفيدة والفاعلة التي يقدمها العاملون والاهتمام بها ومكافأتها احد الصور الفاعلة لتحفيزه ورفع معنوياته (مصطفى، 2006، ص85).

#### ب- الحوافز المادية غير المباشرة :

التغذية: وهي تقديم وجبات غذائية يومية في المنظمات التي يتم العمل فيها حتى العصر تقريبا أما مجانا أو بمقابل رمزي

السكن: أصبحت خدمة الإسكان من أكثر الخدمات الاجتماعية أهمية في كثير من الدول العربية واتفاقا مع ذلك تقوم بعض المنظمات ببناء المساكن لعاملها

التنقلات : اتجهت بعض المنظمات إلى توفير سيارات خاصة لتنقل الموظفين بين العمل والمنزل حفاظا على طاقتهم الإنسانية في أن تهدر في مشاققة المواصلات والحد من ظاهرة التأخر في الحضور عن مواعيد العمل المقررة

**التشويق والتعليم :** تقوم بعض المنظمات بتقديم بعض الخدمات الثقافية للعمال مثل إقامة

فصول لمحو الأمية وتشجيع العمال الذين يكملون دراساتهم المتوسطة أو العالية بدفع

مصروفات الدراسة لهم ومنحهم إجازات بدون مراتب ومنحهم كفاءات في حالة النجاح .

**الترويج والرياضة :** حيث تنظم بعض المنظمات خدمات ترويجية لعمالها بوسائل مختلفة منها

الاشتراك في نوادي رياضية واجتماعية وتنظيم الرحلات ...

**الخدمات المالية :** وهي مساعدة الإدارة ماليا للموظفين في أوقات الشدة .

**الخدمات الطبيعية:** وهي تقديم الرعاية الطبيعية للعاملين وأسرههم .

**دور الحضانة للموظفات:** وهي دور رعاية للأطفال لبعض الوقت في حال غياب أمهاتهم عن

المنزل في العمل.

**مميزات شرائية:** وهي نسبة من الخصم التي تمنحها المنظمة للعاملين فيها عند شرائهم لسلعها

أو خدماتها.

## (2) الحوافز المعنوية :

و تتمثل الأشياء غير المادية التي تقدمها المنظمة للعمال مثل فرص التعليم والتقديم والتكريم

والشكر وغيرها(حمود، الخرشة، 2007، ص122).

- تلاشي الكثير من مشاكل العمل كالغياب والدوران الوظيفي السلبي وانخفاض المعنويات
- وقلة الصراعات مما يقود خلق استقرار أهدافها على المدى القصيرة والطويلة .(الهيبي،  
(2005

## 2.أهداف الحوافز المادية :

ترتبط أهداف المنظمة بقدرتها على استخدام الحافز وتوظيفه بالشكل الذي يؤدي الى تحقيق  
الأهداف التالية:

- زيادة و تحسين كمية الإنتاج ونوعيته سواء كان بشكل سلع أو خدمات .
- تخفيض الوقت اللازم باستمرار لخلق زيادات متوالية في الإنتاج .(الكلادة، 2013،  
ص96)
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .
- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء .
- تنمية روح التعاون روح الفريق بين العمال.
- تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية(المعابطة، الحموري، 2012، ص136)
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع .
- تحسين معدلات الفاقد في العمل مثل تخفيض معدلات البطالة الفاقد . (حسين، 2008  
ص28،
- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين .(الخرابشة، 1995، ص95)

### 3. أهمية الحوافز المادية :

تتمثل أهمية الحوافز المادية في عدة نقاط نذكر منها ما يلي :

- المساهمة في إشباع حاجيات العاملين ورفع روحهم المعنوية .
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العمال وتنسيق أولوياتها .
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى لوجودها المنظمة بين العاملين.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العمال بما يضمن ازدهار المنظمة ويفوقها.
- المساهمة في تحقيق أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها
- الإسهام تحقيق أهداف المنظمة من خلال كفاءة العمال فالاختيار الدقيق للحوافز المادي او المعنوي يؤدي إلى بذل مجهود اكبر من قبل العمال .
- المساهمة في تفجير قدرات العاملين .
- تحسين الوضع الاجتماعي والنفسي للفرد وتحقيق عملية لربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح المنظمة.(عمر وضعي، 1982، ص228)
- تلاشي الكثير من مشاكل العمل كالغياب والدوران الوظيفي السلبي وانخفاض المعنويات وقلة الصراعات مما يقود خلق استقرار أهدافها على المدى القصيرة والطويلة .(الهيبي، 2005).

#### 4. شروط نجاح الحوافز :

هناك الكثير من الشروط التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في تحسين الأداء منها : (زويلف، 2000، ص62)

- أن تكون الحوافز مرتبطة بأهداف الإدارة والموظفين معا.
- إيجاد الرابط الوثيق بين الحوافز و الأهداف مما يدفع الفرد لتحقيق رغباته.
- اختيار الوقت الملائم لاستخدام الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها .
- ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد يتوقع انتظام تلقي الحوافز.
- أن تتوفر العدالة و المساواة و الكفاءة في السياسة التي تنظم الحوافز .
- أن تنمي الحوافز في ذهن العامل العلاقة العنصرية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز.

- أن تكون الحوافز متناسبة مع أداء الموظفين .
- معرفة و إدراك الموظفين للسياسة التي على أساسها تنظم و تمنح الحوافز .

#### 5. أسباب فشل نظام الحوافز:

أما في حالة عدم الاهتمام بعملية التحفيز التي ينجم عنها نقص الحوافز فان ذلك يؤدي إلى مشكلات ومخاطر تؤثر سلبا على أداء الموظفين كالتالي: (عقيلي، 2016، ص85)

- تدني مستوى الأداء .

- انخفاض المعدلات الإنتاجية إلى مستويات اقل من الأهداف المرسومة.
- القضاء على روح التعاون وتكريس النزعة المصلحة الذاتية .
- عدم الاكتراث واللامبالاة وغياب روح المسؤولية .
- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي السلبي وترك المؤسسة .
- ارتفاع نسب الغيب المقصود.
- عدم تمتع الإدارة العليا بالاحترام والتقدير من طرف العمال .
- كثرة حوادث العمل والأمراض الناتجة عن ممارسة بعض المهن نتيجة لبعض الأخطاء وحالات الإهمال.

## 6. علاقة الحوافز بالأداء :

إن التحفيز في العمل مظهر حيوي من فهو يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم وبالتالي تحقيق الأهداف الشخصية، حتى ولو كانت هذه الأهداف سهلة المنال كالرغبة في الحصول على المزيد من المال أو على الترقية وغير ذلك من الأهداف .

وتعتبر عملية تحفيز العمال من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد وتغييرها من وقت لآخر واستحالة قيام أي منظمة بإشباعها من جهة ومن جهة أخرى نجد أن للمنظمة حاجاتها المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي وهذا يتطلب تكامل حاجات كل

من فرد والمنظمة بالاطافة إلى أهميتها في إشباع وضمن تحفيزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية .

هناك جانب آخر هام وهو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل لأن الأداء المرتفع الذي تصبو إليه المنظمة يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه، فبدون هذه الرغبة في الأداء لا يمكن ضمان المستوى العالي من الإنتاجية والأداء، وهذا هو الأمر الذي يجعل من الضروري للمدير تفهم كيفية تحفيز مرؤوسيه يمكن إخراج ما فيهم من مواهب وطاقات

## 7. اثر الحوافز في الأداء :

تؤثر الحوافز في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، وبصفة عامة يمكننا الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافؤهم المؤسسة عليه، فمن الممكن أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي، الذي يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات، زيادة على ذلك للحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لكونها تسد حاجياتهم التي تتعلق بالعمل .

إن الحوافز تعمل كعوامل لتعزيز أنماط مختلفة من سلوك الفرد، و تشجع الحاجات، تؤدي إلى تعلم أنماط أخرى للسلوك، تقوم بتوجيه الفرد في اختياره بين الأنماط السلوكية الأخرى، المرتبطة بالعمل .و يستمر السلوك في اتجاه أو يتغير أو يتم اكتساب سلوكيات جديدة جزئيا على أساس الرضا أي الرضا الوظيفي، فإذا كان موظف ما غير راض باستمرار على الأجر الذي يتقاضاه فقد تكون لديه دافع قوي للشروع عن بحث عن وظيفة براتب أفضل من

تلك التي يشغلها فقد يغير لسلوكه بزيادة نتائج عمله، إذن معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة في معرفة تقديم الأفراد لتلك الحوافز عامل أساسي وهام لفهم السلوك الوظيفي والأداء .

### خلاصة الفصل :

يتوقف نجاح المنظمة على وجود إستراتيجية فعالة تقوم على أساس غايات و أهداف واضحة و محددة لهذا يعتبر نظام الحوافز وإدارته وكيفية التعامل معه احد أهم الذرائع ، ومما سبق يتضح مدى أهمية الحوافز كمقوم رئيسي في المؤسسات، بل كركيزة أساسية، ولا يقصر الاهتمام فقط بوضع الحوافز بل لا بد من ربطها بالأداء ولا توضع معايير محددة عادلة وموضوعية حتى تؤدي تلك الحوافز للأهداف المرغوبة.و الإدارة الناجحة هي القادرة على تحديد نوع الحافز الممكن تقديمه من أجل تعديل سلوك الأفراد، مما يخدم أهداف المؤسسة بكفاءة عالية و بما يتلاءم و حجم المؤسسة و توفر الإمكانيات، و كلما كانت الإدارة ناجحة في تطبيق نظام الحوافز بحيث تلبى حاجات الأفراد كلما كان تحقيق الأهداف المرسومة أكبر و أعظم إضافة إلى المحافظة على الأفراد العاملين في المؤسسة.



# الفصل الثالث

## الأداء

## تمهيد:

تمثل الموارد البشرية من أهم الموارد في المؤسسة حيث ثبتت وجود فروق واختلافات بين الأفراد وهي ظاهرة عامة نلاحظها دائما في جميع نواحي الحياة، ولهذه الفروق تأثير على صلاحية الفرد للعمل وحجمه وجودة أدائه، واستمرارية الشخص في العمل أو تركه، ولهذا كان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ويقوم بهذه العملية كل مدير في عمله، وتحت إشراف إدارة الموارد البشرية يتم تقييم الأداء لعدة أغراض قد تكون لمنح الحوافز أو تحديد من يحتاج إلى تدريب أو لأغراض أخرى.

للأداء جوانب و أسباب عديدة متداخلة و متكاملة نذكر منها :

- أ- **الإمام بالعمل:** يعد الإمام بالعمل ركن أساسي من أركان الأداء، فمعرفة العامل بالعمل الذي يؤديه ومدى فهمه لدوره واختصاصاته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى أتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المؤسسة تمكّنه من تقديم أداء جيد.
- ب- **نتائج العمل:** أن مستوى الإنجازات التي يحققها العامل، ومدى مقابلتها للمعايير النموذجية وضغط التكاليف وكل ما يميز ناتج عمله من قيمة مضافة "بصمات العامل في العمل".

ت- **سلوك العامل:** أن سلوك العامل في أدائه وظيفته من مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج التي يستخدمها في وظيفته، هل هو مهتم بها من حيث الاعتناء، الصيانة، تجنب الإتلاف.

ث- **السلوك الاجتماعي:** مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومدى مساهمته في انجاز عمل الجماعة، وتنفيذه للأوامر ومشاركاته في حل مشكلات العمل.

ج- **الحالة النفسية:** الحالة الذهنية للعامل التي تسمح له بالتصرف بمزاج معين إذ يكون العامل من خلاله أما في حالة حماس ورغبة في العمل واستعداد لإتقانه وبالتالي يتعامل مع عمله باليقظة والحضور الذهني، وإما يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل.

ح- **فرص التقدم:** يمكن للعامل من اجل زيادة كفاءة إنتاجية وفعالية أدائه أن يسلك طريق التحسين والتقدم باكتساب المهارات والمعلومات التي يمكن تعلمها واكتسابها من برامج التدريب والممارسة الميدانية.

خ- **بصمات العامل في المؤسسة:** من خلال انجاز العامل لمهامه يعطي انطباعا لدى المشرفين أو الزملاء حول الإضافات أو اللمسات التي تميزه عن باقي الأفراد. (نور الدين شنوفي، 2004-2005 ص 24).

## 1. محددات الأداء و معاييرها :

## (أ) محددات الأداء :

1. **المحددات الداخلية:** إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام، ويعني هذا إن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، إدراك الدور (المهام). ويشير الجهد إلى النتائج من حصول الفرد لأداء مهمته. ويعبر عن درجته تحمس الفرد لأداء عمله ويقدر ما يزيد العامل من جهده بقدر ما يعبر ويعكس درجة دافعيته لأداء العمل.

إما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير أو تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة. (احمد صقر عاشور، 2003، ص 50)

ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور. ولتحقيق المستوى الجيد من الأداء يجب وجود إيجاد حد أدنى من الإتقان في كل محددات الأداء.

بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة يكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين فبالرغم من بذل الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات فعادتا ما يقيم

مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدر الذي يقوم به ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أدائه مثل هذا الفرد أيضا منخفضا. (رواية حسن، 2001، ص210)

## 2. المحددات الخارجية: توجد عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في

الأداء تتمثل في:

– **متطلبات العمل:** تتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه.

– **البيئة التنظيمية:** المؤسسة تؤدي الوظيفة فيها وتشمل كل من مناخ العمل، الإشراف توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، الثواب والعقاب وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط العامل.

– **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم على أداء العمل بالمنافسة الخارجية، يؤثر إيجابا في التحفيز للوصول إلى مستوى أدناه وقد يؤثر سلبا في دافعية بعض زملائه للعمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات، كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى التأثير على الأداء، فانخفاض الرواتب وكذلك الحافز والمكافآت واختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلبا على الأداء في حالة تدنيها وإيجابيتها في حال ارتفاعها، وكذلك فالنتائج التي يحققها متعامل

تجاري مثلا هي نتيجة المهارات المعارف الوظيفية التي يملكها هذا المتعامل إضافة إلى الجهود التي يبذله، والمنطقة التجارية التي يعمل بها مثلا أو المنتجات التي يشرف عليها قد تؤدي إلى زيادة المنافسة والتحديات الاقتصادية التي يواجهها المحيط الخارجي حيث تتأثر كل متطلبات العمل والكفاءات أو المهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلبا أو إيجابا ويصعب هذا التأثير في النهاية على أداء الموظف. (إبراهيم محمد المحاسنة، 2013، ص44).

#### ب) معايير الأداء:

هناك خمسة شروط أو معايير لتحديد نوعية الأداء المتوقع، تتمثل في التوافق الاستراتيجي، الصلاحية الاعتمادية، القبول، التحديد أو التمييز وفيما يلي شرح مبسط لهذه المعايير:

#### • التوافق الاستراتيجي strategic congruence:

يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع استراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المنظمة، ويؤكد التوافق الاستراتيجي على حاجة أنظمة إدارة الأداء لتوفير الإرشاد والتوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي.

## • الصلاحية validity :

يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم الإبعاد كافة ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة، ويشار إلى ذلك عادة بصلاحية المحتوى وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فإنه يجب أن لا يكون معيبا أو فاسدا. بمعنى أنه يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي، والذي يضمن الإبعاد كافة التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة، والمعيار الذي يتسم بالصلاحية.

يجب أن يقلل من الفساد بقدر الإمكان، ومن أمثلة المقاييس الفاسدة استخدام أرقام المبيعات المحققة لتقييم أداء مندوبي البيع في قطاعات جغرافية مختلفة، حيث أن رقم المبيعات يتحدد بدرجة كبيرة وفق ظروف كل منطقة.

## • الاعتمادية: Reliability:

تتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء ومن أهم أشكالها تلك الخاصة باعتمادية المقيمين والتي تشير إلى مدى الاتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين وتحقق الاعتمادية من هذا المنظور إذا ما تمكن أثناء أو أكثر المقيمين من التوصل إلى التقييم نفسه أو قريبا منه لأداء شخص واحد أما بالنسبة لبعض المقاييس فإن الاعتمادية الداخلية تعني مدى توافق العناصر كافة أو الإبعاد الداخلية للقياس.

### • القبول Acceptability:

هو مدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم وإقناعهم به والواقع انه توجد العديد من المقاييس المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية ولكنها تستهلك جزءا ملموسا من وقت المديرين بما يجعلهم يرضن استخدامها، كذلك فان الأفراد موضع التقييم أو العاملين الذين يقيم أدائهم قد يرفضون بعض المقاييس، وفي كلتا الحالتين فان المقياس الذي لا يتمتع بالقبول هو مقياس غير مفيد وربما أسوء من عدم وجود مقياس على الإطلاق.

### • التحديد Specificity :

يقصد به المدى الذي يوفر المقياس المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ماهو متوقع منهم، وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات، ويتعلق التحديد بالأغراض الإستراتيجية والتنموية لإدارة الأداء، فإذا لم يتمكن المقياس من تحديد ما لذي يجب على الموظف عمله لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية فانه يصبح من الصعب عليه تحقيق مثل هذه الأهداف، علاوة على ذلك إذا فشل المقياس في تشخيص المشكلات التي يواجهها الموظف في أدائه للوظيفة فانه يصبح من غير الممكن للموظف أن يصحح أدائه.(سامح عبد المطلب عامر،2001،ص 223).



## 2. أنواع الأداء وعناصره:

### (أ) أنواع الأداء:

يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع وهي أداء المهام، الأداء الظرفي، والأداء المعاكس وفيما

يلي شرح مبسط لهذه الأنواع:

- **أداء المهام:** يقصد به السلوكيات التي تسهم في انجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، بيع، جرد المخزون، وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة فمثلا في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك إلى الحاجة إلى أحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة خلق جو تنافسي، كذلك أيضا يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لأداء المهام.

- **الأداء الظرفي:** يشير الأداء الظرفي إلى السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تساهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دورا إضافيا في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية، ويعتمد على الظرف التي تجري فيه معالجة العمليات، فمثلا يمكن ان يكون موجهها نحو الزملاء ومساعدتهم في حل مشكلة لها علاقة بالعمل أو نحو المنظمة

ككل من خلال الحرص واستمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة. كذلك إتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما تكون غير متوافقة مع رغبة الفرد.

• **الأداء المعاكس:** يختلف الأداء المعاكس عن النوعية السابقين حيث يتميز سلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب، وقد يشمل سلوكيات مثل الانحراف، العدوان، سوء الاستخدام، العنف، روح الانتقام، المهاجمة. (غازي حسن عودة حلابية، 2013، ص26).

### ب) عناصر الأداء:

تشمل الخصائص والسمات والإمكانات والقدرات والمهارات والمؤهلات والخبرات التي يجب أن يتحلى بها العامل في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون، ولعناصر الأداء نوعان:

1. **عناصر شخصية:** وهي التي تتعلق بشخصية العامل كالقابلية والاستعداد، والقيم

وغيرها من الصفات التي يتحلى بها العامل حيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات

الشخصية للعامل وتسمى في الغالب السمات الشخصية وهي عناصر صعبة القياس

لأنها خصائص مجردة أي غير محسوسة لا يمكن تتبعها وملاحظتها بسهولة.

2. **عناصر أدائية:** وهي التي تتعلق بسلوك وممارسات العامل، وهي عناصر يمكن

ملاحظتها وقياسها، كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة

على حل المشكلات، التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور،

تحديد الأولويات، المهارات الإدارية، الاتصالات الشفوية وغيرها.

ويتم تحديد واختيار هذه العناصر انطلاقاً من نتائج تحليل ووصف الوظائف والتي تهتم

بما يسمى بدراسات تحليل العمل والتي تخرج بالوصف الوظيفي الذي يحدد مهام الوظيفة

وبالتالي الأداء المطلوب للقيام بمهام الوظيفة لتحقيق أهداف قصيرة المدى وصولاً لتحقيق

أهداف ذات مدى أكبر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، كما ينتج عن ذلك تحديد

مسؤوليات كل وظيفة، مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل الوظيفة والتي

تمثل صفات وأداء العامل الكفاء ذوي السلوك الصحيح في العمل، ومن هنا فان هذه

العناصر تعبر المرجعية التي يستند إليها عند قياس كفاءة وسلوك العامل شاغل الوظيفة

وبالتالي تقييم أدائه. (سهيلة محمد عباس، 2006 ص128).

### 3. العوامل المؤثرة في أداء العمال:

هناك نوعان من العوامل المؤثرة في الأداء وهما عوامل داخلية وعوامل خارجية. يمكن

تلخيصها فيما يلي:

أ) **العوامل الداخلية** : هي مجموعة العوامل التي تخضع لسيطرة الإدارة والمنظمة وهي

متعددة ومتنوعة ويعد المناخ التنظيمي بأبعاده الشاملة العامل الأساسي والمتغير المستقل

الذي له تأثير على أداء الفرد والمنظمة معاً، وتتكون العوامل التي تؤثر على أداء العاملين

من :

- **العنصر البشري:** ويعد أهم مورد في المنظمة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع العمليات الإدارية وهو المتحكم في جميع العوامل الأخرى فالقرارات التي يتخذها الفرد في المنظمة هي أساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.
- **الإدارة:** إن الإدارة هي المسؤولة عن الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المنظمة، تؤثر أساليب الإدارة على جميع الأنشطة بذلك يعتبر التخطيط والتنسيق، والقيادة، والرقابة لذلك فإن أي ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز كفاءة وفعالية الأداء ككل.
- **التنظيم :** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقا للتخصصات والسيطرة والتنسيق. إن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث التغييرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة لتنظيم أساليب العمل، والتوظيف، ومنظومة الحوافز والتدريب من شأنه أن يؤثر على أداء العاملين وتحقيق الأهداف بكفاءة ونظرا لعدم وجود تنظيم أو نظم جيدة تعمل بكفاءة عالية تحت جميع الظروف والمتغيرات وجب إدخال المرونة والديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابل للتغيير وفق المتطلبات المستجدة.
- **طبيعة العمل :** تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار فرص النمو والترفيه المتاحة لشاغلها ومستوى الإشاعات المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه الفرد زادت دافعيته وولائه وبالتالي أدائه،

وقد يؤدي عدم الإلمام الكامل بطبيعة العمل نتيجة عدم المعرفة الحقيقية بواجبات ومهام وصلاحيات الوظيفة وواجبات ومهام الموظف إلى التأثير سلبا على أداء العاملين.

- **بيئة العمل:** أو بما يعرف بمكونات البيئة الداخلية التي تحيط بالفرد أثناء أدائه لوظيفته من علاقات اجتماعية وتنظيمية من اتصالات ونظام للأجور والحوافز وغيرها من العوامل التي لها تأثير على السلوك الأدائي للعنصر البشري إيجابا وسلبا. (محمود سلمان العميان، 2008، ص 329).

(ب) **العوامل الخارجية:** هي تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المنظمة وعلى الإدارة أن تتنبه لما حولها من متغيرات إيجابية كانت أم سالبة وتتنبأ بتأثيرها وتعمل على مواجهتها والتكيف معها. وهناك العديد من العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء منها:

- **البناء التعليمي:** الذي يعد عاملا رئيسيا من العوامل المؤثرة على أداء الفرد وهو يشمل على هيكل التعليم ومستوى وأساليب التعليم، فمستوى التعليم ونسبة الأمية والاهتمام بالبحث العلمي والنظرة للتعليم ومدى تقدير الأفراد له، كل هذه العوامل تؤثر على أداء الفرد.

- **البيئة السياسية والقانونية:** تعني البيئة السياسية المناخ السياسي العام في المجتمع ودرجة تركيز السلطة السياسية وطبيعة التنظيم السياسي ونظام الأحزاب السياسية أما عن المنظمات وفرض الضرائب والرقابة عليها.

فمثلا إذا كان التوجه السياسي تسلطيا فهذا يجعل من المنظمات تتجه نحو المركزية والتنظيم البيروقراطي أكثر. هنا تتجه الدولة لسن التشريعات لفرض الرقابة الشديدة على المنظمات وتقييدها قانونيا ، مما يجعل الفرد مقيدا إداريا بالقوانين واللوائح وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات وانعدام الإبداع لديهم، ويؤثر هذا سلبا على أدائه وعكس ذلك إذا كان النظام ديمقراطيا.

– **البيئة الاقتصادية:** تشمل نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة أو العامة ومركزية واللامركزية، التخطيط الاقتصادي، فمثلا إتباع الدولة للاقتصاد الحر، يفتح المجال للمنافسة وإتباع التقنيات المتطورة، وبالتالي الاهتمام بجودة الإنتاج أي تقدم الفرد نحو الإبداع، وهذا يؤثر إيجابيا على أدائه إذن تعتبر هذه العوامل الاجتماعية، السياسية، القانونية، الثقافية، أهم العوامل الخارجية التي تتعامل معها المنظمات والتي يجب أن تتكيف معها لتضمن الأداء الجيد سواء على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى الفرد. (موفق حديد محمد، 2000، ص 48).

#### 4. تقييم الأداء :

تعددت وتنوعت تعاريف تقييم الأداء ومن أهمها:

يعرف تقييم الأداء على انه عملية التقدير و التقييم المنتظمة ،المستمرة للفرد بالنسبة لانجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره مستقبلا، وتهدف برامج تقييم الأداء عامة إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية:

– تسهيل تنمية وتطوير الفرد.

– تحديد إمكانيات الفرد المتوقع استغلالها.

– المساعدة في تخطيط القوى العاملة.

– المساعدة في تحديد مكافآت الفرد. (رواية حسن، 2001، ص28).

يعرف أيضا تقييم الأداء بأنه: هو نشاط مهم في أنشطة إدارة الموارد البشرية الذي يهدف إلى التأكد من أداء الفرد لعمله في المنظمة بشكل كامل ونجاح فعال. (عبد العزيز بدر البداوي، 2009 ص193)

يقصد أيضا بتقييم أداء العاملين: قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم

وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من

فرص الترقية وزيادة الأجور. (عبد الناصر موسى، 2004، ص45)

يعرف أيضا بأنه: هو نظام رسمي مصمم من اجل قياس وتقييم الأداء والسلوك

ونتاؤها وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة يجري في الأخير تقدير جهد ونشاط وسلوك

وكفاءة كل فرد على حدا. (عمر وصفي عقيلي، 1999، ص166).

يعرف أيضا بتقييم الأداء بأنه هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي

سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة

لتحسين الأداء. (عقيل جاسم عبد الله، 1999، ص109).

يقصد أيضا بعملية تقييم الأداء قياس للأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا، أملا في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف. (حمزة محمود الزبيري، 2004 ص82).

يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه الطريقة المستخدمة من قبل المنظمة لمعرفة أداء الموارد البشرية لديها، وتوضح نتائج هذا التقييم بفعالية الموظفين لأدائهم الواجبات المطلوبة منهم. (محمد البرادعي، 2005، ص34).

## 5. أهمية تقييم الأداء :

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى أساسيات إدارة الموارد البشرية، التي لا يمكن الاستغناء عنها نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سلمية تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، بعيدة كل البعد عن التحيز والمحسوبية وفيما يلي عرض لأهم فوائد عملية التقييم:

- رفع الروح المعنوية: إن جو التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون إن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضوع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وهدف الإدارة الأساسي من وراء هذا التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما الاعتماد على الترقية والعلاوات والتقدم على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم



وبالإدارة، كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضيا باستعداد وجداني والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج.

• **إشعار العاملين بمسئولياتهم:** عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين وإن نتائج هذا التقييم سياترب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسئوليته تجاه نفسه والعمل معا، وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأديته للعمل على أحسن وجه ولإرضاء رؤسائه.

• **وسيلة لضمان عدالة المعاملة:** حيث تتضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة، أو المكافأة على أساس جهده المبذول في العمل. كما تضمن الإدارة المعاملة الجيدة والعدالة لكافة العاملين، كما أن تقييمهم يقلل من إغفال العاملين ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

• **الرقابة على الرؤساء:** تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على المراقبة والتقييم لجهود الرؤساء ولقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء الموضوعية من قبلهم لمراجعتها وتحليلها ، من خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ومدى استفادتهم للتوجيهات المقدمة من طرف رؤسائهم.

- **استمرارية الرقابة والإشراف:** إذا أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم، على الأداء يشمل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيههم باستمرار لكون حكمهم قائما على الأسس الموضوعية.
  - **تقييم سياسات الاختيار والتعيين:** عملية تقييم الأداء تعتبر بمثابة اختيار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت نماذج التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى يعتبر هذا دليلا على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها وذلك لتحديد الثغرات، والعمل على تلاقيها في المناهج التدريبية المقرر تنفيذها مستقبلا.
- (عمار بن عيشي، 2005، ص 6-7).

## 6. معايير تقييم الأداء :

يقصد بمعايير تقييم الأداء الأسس التي يركز عليها التقييم وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلقت بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم. (Christian batal، 2000، P90)

رغم وجود العديد من المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء العاملين إلا أنه يمكن تصنيفها إلى معيارين أساسيين هما:

(1) معايير موضوعية أو كمية: وتشمل هذه المعايير حجم الإنتاج الذي قام العامل

بإنتاجه خلال فترة معينة وجوده ودرجة معرفة بتفاصيل العمل وإجراءاته....

(2) معايير سلوكية: وهي التي تعكس الصفات الشخصية للعامل ومنها التعاون مع

الزملاء، المبادرة، المعرفة بالعمل والحرص على الأدوات المستخدمة في العمل، والمحافظة

على مواعيد العمل. عدد الساعات الفعلية المبذولة في الأداء من ساعات العمل الرسمية

السلوك الشخصي للعامل داخل المنظمة ومعاملاته مع الزملاء، ويزداد أهمية هذا الأسلوب

لتقييم الموارد البشرية بالمنظمة عندما يتعامل العامل مع عملاء المنظمة مباشرة.

وبذلك يمكن تحديد خصائص المعيار الجيد فيما يلي:

- سهولة الاستخدام والفهم والوضوح من طرف الرؤساء.
- الصدق فلا بد أن يحتوي المقياس على عوامل الأداء والبعد عن أي مؤثرات غير موضوعية.
- الثبات بمعنى يجب أن يكون المقياس يتمتع بالثبات في حالة ثبات أداء العامل نفسه.
- تغير حساسية المقياس لأي تغيرات في أداء الفرد. (إسماعيل قيرة وآخرون، 2007، ص130).

## 7. فعالية تقييم الأداء:

حتى يكون تقييم الأداء فعالا ويحقق الأهداف المسطرة، يجب أن تكون:

• **المعايير والمقاييس:** يجب أن توضع بكل موضوعية وتبنى على

الحقائق فقط بعيد عن الاجتهادات الشخصية.

• **البساطة والمرونة:** بحيث يجب أن تكون صياغتها بسيطة وسهلة في

القياس، قابلة للتعديل وفقا للظروف والمتغيرات.

• **تصميم معدلات الأداء:** التي يجب كذلك أن تكون نابغة من أهداف

التنظيم والفرد أيضا لضمان الفعالية وعموما تشمل المعدلات على

كمية النتائج وجودته وأسلوب الأداء.

أما فيما يتعلق بالمنظمة والمديرين، فيجب توفر:

• الاهتمام من ظرف الإدارة والعناية الفائقة وتوفير أفضل السبل لنجاحها.

• الاقتناع: أي يجب على المديرين فهم جيد لهذه البرامج والإقناع بها حتى

يتسنى لهم تطبيقها وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة منها.

أما فيما يتعلق الموظفين:

• **تحديد الفئات:** أي نوعية العاملين الخاضعين للتقييم لأنه من المستحيل

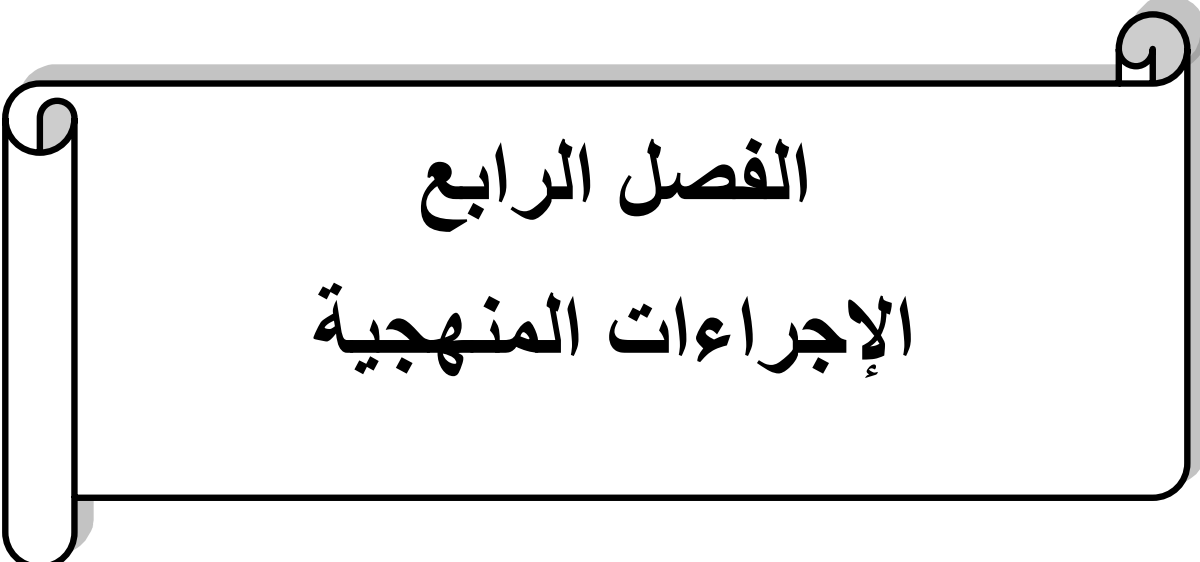
تطبيق برنامج واحد لكل الفئات.

- **المقابلة الإخبارية:** وهذه لإضفاء طابع الصراحة والعلن والديمقراطية على العملية، فمن خلال مدة زمنية قصيرة 20 دقيقة يمكن عرض الجوانب القوية والضعيفة لدى العامل ويمكن التركيز على السلوك أي سلوك الأداء وليس الشخص في حد ذاته... لا تتسى بالمقابل، فهناك العديد من المعوقات التي يمكن أن تقف دون تحقيق الهدف المنشود من خلال عملية تقييم الأداء، وهذه الإختلالات التي يمكن أن نتحدث من سوء التقدير أو عدم الدقة والموضوعية وغيرها، ويمكن تحديد بعضا من هذه المعوقات:
- عدم دقة المعايير.
- عدم فهم المعايير.
- الوسط: أي إعطاء تقديرات متوسط لكل تجنباً للمشاكل.
- التشدد: الاعتقاد من طرف بعض الرؤساء أنه ولا عامل يستحق التقدير المرتفع.
- التعميم: الاتجاه نحو فئة مهنية وتسقط البقية في هذه الخانة.
- التحيز: الميول والمقاربة والمحاباة والمحسوبية وغيره.

- آخر الأحداث: قد يؤثر الحدث الأخير، سواء كان ايجابيا أو سلبيا في عملية التقدير، لذا ينصح بأنه يكون التقييم على مدار السنة يسجل الرئيس كل الأحداث في سجل خاص يعود إليه عند عملية التقييم. (نور الدين حاروش، 2011، ص 88-90).

### خلاصة الفصل :

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نشير إلى أهمية الأداء وأنواعه، وكذا تقييم الأداء حيث ان له اثر في مجالات العمل في المنظمات القابضة سواء كانت صناعية أو خدمية أو حكومية لأن نتائجه تعكس كفاءة كل الموظفين، وتساعد على معرفة حقيقته بإيجابياته و سلبياته، وهذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير و تحسينه بكل الطرق الممكنة وذلك يتبني نتائجه لإعداد برامج التحفيز المناسبة وتصحيحها كلما استدعت الضرورة لذلك.



الفصل الرابع  
الإجراءات المنهجية

**تمهيد:**

يتناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة، و الأدوات الإحصائية العينة ومجتمع الدراسة والمنهجية المستخدمة وطرق جمع البيانات وصدقها وثباتها.

**(1) اختيار العينة:**

تعتبر العينة ضرورة منهجية حيث يجد الباحث نفسه عند دراسته لظاهرة ما أمام عدد كبير من الأفراد ينبغي عليه تطبيق دراسته عليه ومع صعوبة ذلك يلجأ إلى تطبيقها على عدد محدود يفترض فيه أن يمثل بقية الأفراد، حيث البد من سحب عينة من الأفراد أي ذلك الجزء من مجتمع البحث الذي ستجمع من شركة الكهرباء والغاز البويرة EWER خلال المعطيات، ومن اجل تطبيق هذه الدارسة قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من مؤسسة التي يتواجد فيها 200 عامل حيث قمنا باختيار عينة لـ 50 عامل.

**(2) أدوات جمع البيانات:**

من اجل جمع البيانات التي تخص أي دراسة يتم الاستعانة بمجموعة من التقنيات والطرق لجمع البيانات ومن بين هذه الطرق نذكر:

**1.المقابلة:** يمكن تعريفها على " أنها حوار ودي بين الباحث والمبحوث يرمي إلى

الإدلاء بالمعلومات التي تساعد على فهم ما يدور حول موضوع ما، يستعان بها في



التشخيص لتحديد في أساليب التوجيه وسبل العلاج" كما تعتبر المقابلة استبانة شفوية وهي من الوسائل الهامة في جمع البيانات، ولقد تم إجراء مقابلة مع أفراد العينة، وهذا من اجل شرح الهدف من الاستبيان وإزالة أي غموض، إضافة إلى بعض المقابلات الشخصية مع بعض الموظفين من اجل جمع المعلومات اللازمة لإتمام الدراسة، كما أن للمقابلة مزايا وعيوب نذكرها فيما يلي:

#### مزايا المقابلة:

للمقابلة عدة مزايا نوجزها فيما يلي:

- معدل الإجابيات مرتفع جدا.
- مراقبة سلوك المبحوثين.
- تسلسل الأسئلة.
- معلومات دقيقة بسبب عامل المرونة.
- يمكن استعمالها في مجتمعات الأمية وحتى في حالة المبحوث لا يعرف القراءة والكتابة.

#### عيوب المقابلة:

- للمقابلة عدة عيوب نذكرها وهي كا التالي:
- تستغرق وقت وجهد من طرف الباحث.

- تكلف مبالغ مالية باهظة.
- عدم القدرة للوصول إلى بعض الأشخاص بسبب مستواهم أو مكانتهم.
- تتأثر بالحالة النفسية للباحث والمبحوث.
- يمكن أن يتحيز الباحث لشخص معين سلباً أو إيجاباً.
- احتمال تعمد الأفراد للإجابة الخاطئة لا تعكس آرائهم ومعتقداتهم.

### دليل المقابلة :

الدليل أو المخطط هو الأداة التي تركز عليها تقنية المقابلة من أجل تنفيذها ويمثل نقطة التلاقي بين البناء المفهومي لمشكلة البحث من جهة والواقع المراد دراسته من جهة أخرى حيث أنها تسمح للباحث بالتوجه نحو الواقع لجمع المعلومات الضرورية للإجابة عن المشكلة المبحوثة ويتضمن هذا الدليل جملة من الأسئلة التي يتم تحديدها بشكل محكم، تماشياً ومشكلة البحث، ل طرحها على المستجوبين.

### 2. الاستبيان :

في إطار البحث الميداني تعتبر الاستمارة أداة فعالة تجمع بواسطتها بيانات الدراسة الميدانية فهي وسيلة تستعمل لاتصال الباحث بالمبحوث، وتعرف الاستمارة على أنها:

"مجموعة من الأسئلة المرتبطة بموضوع ما يتم إرسالها إلى أشخاص معينين قصد الحصول على الأجوبة لتلك الأسئلة وهذه الأخيرة يجب أن تكون سهلة مدروسة وبسيطة، يمكن لأي شخص الإجابة عليها بسهولة".

كما يعتبر احد أكثر وسائل جمع البيانات استخداما لدى الباحثين، لتحقيق أهداف الدراسة كما للاستبيان عدة مزايا وعيوب نذكرها فيما يلي:

#### مزايا الاستبيان:

للاستبيان عدة مزايا تتمثل في:

- اقل جهد و اقل تكلفة و اقل وقت
- يجيب المبحوث عن الأسئلة بكل راحة
- يعطي الوقت الكافي والملائم للإجابة عن الأسئلة
- التعرف على معتقدات جديدة للمبحوثين
- لا يحتاج لعدد كبير من جامعي المعلومات
- أسئلة نهائية وغير قابلة للتجديد والتغيير

#### عيوب الاستبيان:

للاستبيان عدة عيوب نذكرها فيما يلي:

- احتمال عدم رجوع الاستمارات

- هناك العديد من الأسئلة التي تحتتمل أكثر من إجابة مما يجعل الإجابة اقل دقة.
- عدم ملاحظة ردود أفعال المبحوثين مباشرة.
- صعوبة استعماله في مجتمع لا يجيد القراءة والكتابة.
- بعد المراجعة للأدبيات والدراسات ذات الصلة بالموضوع، وجدنا ان انسب وسيلة لجمع المعلومات هي الاستبيان، لذلك تم الاطلاع على العديد من الاستبيانات السابقة المتعلقة بالتحفيز وعلاقته بالأداء وعلى ضوء ذلك تم تصميم الاستبيان بما يتوافق وأهداف الدراسة كالآتي:
- إعداد استبيان أولي من اجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبيان على المشرف من اجل اختبار مدى ملائمته لجميع البيانات.
- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ملاحظات المشرف.
- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبيان على العينة الاستطلاعية لاختبار ما اذا كان هناك ضرورة للتعديل أو الإضافة أو الحذف.
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة واعتمدنا في تصميم أسئلة الاستبيان على الأسئلة المغلقة والمفتوحة وتم تقسيم الاستبيان إلى أربعة محاور وهي:
- المعلومات الشخصية.
- أسئلة متعلقة بالحوافز المادية.

– أسئلة متعلقة بالأداء وعلاقته بالتحفيز ومظاهر الرضا عنه.(عبيدات نوقان وآخرين

2012 ص 97)

من اجل الحصول على المعلومات الضرورية لإجراء البحث الميداني تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة بحث أساسية لأنها الأنسب لجمع البيانات التي تسمح بالكشف عن بعض الجوانب المتعلقة بالبحث لهذا تم تصميم قائمة تتكون من قسمين يحتوي القسم الأول على البيانات الشخصية للمبحوثين (الجنس ،السن ،المستوى التعليمي ،الاقدمية )بينما القسم الثاني يدرس المحور الأول الحوافز المادية ، المحور الثاني الأداء أما المحور الثالث حول تأثير الحوافز المادية في الأداء . تم الاعتماد على مجموعة من الأسئلة المغلقة ،المباشرة حيث يكون الجواب عليها "بنعم" أو "لا" والذي تم طرحه على أفراد عينة الدراسة في مؤسسة انجاز الغاز و الكهرباء EWER بولاية البويرة وقد تم استرجاعها كلها أي 50استمارة و لتحقق الشروط المطلوبة تمت الخضوع للتليل،و لاشك انه يساعد في الوصول للاستنتاجات البناءة وفقا لتساؤلات و فرضيات بحثنا و التي تم إدراجها في الفصل الأول للبحث .

### (3) الأدوات الإحصائية:

اختبار  $\chi^2$  لحسن المطابقة:

يسمى اختبار  $\chi^2$  لمتغير نوعي واحد باختبار حسن المطابقة ويحسب بالطريقة التالية:

$f_o$  تكرار المشاهدة أو الملاحظة.

$f_e$  التكرارات المتوقعة وهي ناتج قسمة مجموع تكرارات المشاهدة على عدد الفئات المتغير

الكيفي أو النوعي وهي نفسها في كل الفئات أو الخانة وتعطى بالمعادلة التالية:

$$f_e = \frac{\sum f_o}{K}$$

K عدد الفئات.

**كيف تم الحصول على قيم التكرار النظري**

التكرار النظري يساوي مجموع التكرارات مقسوما على عدد خاصيات المتغير في غالبية

الجدول هذه القيمة تساوي "2" إلا في الجدول الثاني "ماهي أنواع الحوافز المادية التي

تتلقاها؟" حديث تساوي هذه القيمة (3) إذن 50 قسمة 2 تعطي 25.

بالنسبة للتكرار الملاحظ هو ما تم ملاحظته في الميدان من خلال إجابات المبحوثين.

**حساب قيمة كاي تربيع تعطى بالعلاقة السابقة**

القيمة المحسوبة للجدول الأول هي 2 بالنسبة لدرجة الحرية تعطى بالعلاقة التالية :

درجة الحرية : عدد خاصيات المتغير ناقص واحد

**4) حدود البحث :****• المجال المكاني :**

يتمثل المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بالدراسة الميدانية في مؤسسة الكهرباء والغاز المتواجدة بولاية البويرة.

**• المجال الزمني :**

تم إجراء الدراسة الحالية في الفترة الزمنية الممتدة من شهر افريل الى شهر ماي 2023.

**• المجال البشري :**

تشغل المؤسسة 200 عامل منهم مدير تنفيذي و3 رؤساء مصالح ومنهم والباقي موظفون عاديين بعد الدراسة النظرية لموضوع تحفيز الموارد البشرية ارتأينا إجراء التطبيق على إحدى المؤسسات العمومية الاقتصادية ألا وهي مؤسسة انجاز الكهرباء والغاز الريفية لولاية البويرة ، وسنتطرق هذه الدراسة إلى كيفية تحفيز الموارد البشرية في هذه المؤسسة والمجهودات التي تبذلها الإدارة في هذا المجال، الذي أصبح من ضروريات وأساسيات نجاحها، مدى التعرف على اهتمام المؤسسات الجزائرية في تحفيز أفرادها.

إن الغرض هو جمع وتحليل المعلومات والبيانات التي تخدم موضوعنا هذا، وذلك بالرجوع إلى الوثائق الداخلية للمؤسسة ويطبق استبيان لعينة من عمال المؤسسة من اجل معرفة مدى تأثير الحوافز المقدمة لهم على مستوى أدائهم.

حيث تطرقنا للتعريف بالمؤسسة، أنواع الحوافز المقدمة في المؤسسة وأخيرا قمنا بدراسة درجة رضا الأفراد عن الحوافز المادية من طرف المؤسسة .

### (5) التعريف بالمؤسسة :

تعرف المؤسسة الولائية للكهرباء الريفية، الواقعة بمنطقة الحظائر بالبويرة أنها مؤسسة تقوم بتنفيذ المشاريع المتعلقة بالكهرباء والغاز كنشاط رئيسي، بالإضافة لتأجير الخدمات وتركيب المحولات الكهربائية كنشاط ثانوي.

تمتلك المؤسسة كل الوسائل البشرية والمادية للقيام بمشاريعها، حيث تتوفر على 21 عامل دائم و130 عامل متعاقدون بموجب عقود عمل محددة المدة، ويتم الحصول على المشروع المراد الاستثمار فيه عن طريق مناقصات وطنية ويتم ذلك عن طريق شراء دفع الشروط، بعدها تقوم المؤسسة بإعداد ميزانية هذا المشروع المراد إنجازه، ويتم إرساله إلى الشركة المعلنة للمناقصة في أظرفة مغلقة، وبعد دراسة هذه الأخيرة للميزانية يتم تقديم المشروع للجهة التي تقدم أفضل عرض لانجاز المشروع ولهذا الأخير حالتين: حالة المشروع الذي يتم انجازه بميل إلى المشاريع الكهربائية، وحالة المشروع الذي يتم انجازه فيما يخص الغاز.

**نشأة المؤسسة:** أنشأت مقاوله الكهرباء والغاز الريفية بولاية البويرة بالقرار الوزاري رقم

8384 الصادر بتاريخ 1982/10/05، والقرار الولائي رقم 28 الصادر بتاريخ:

1982/04/03، من طرف المجلس الشعبي الولائي لولاية البويرة.



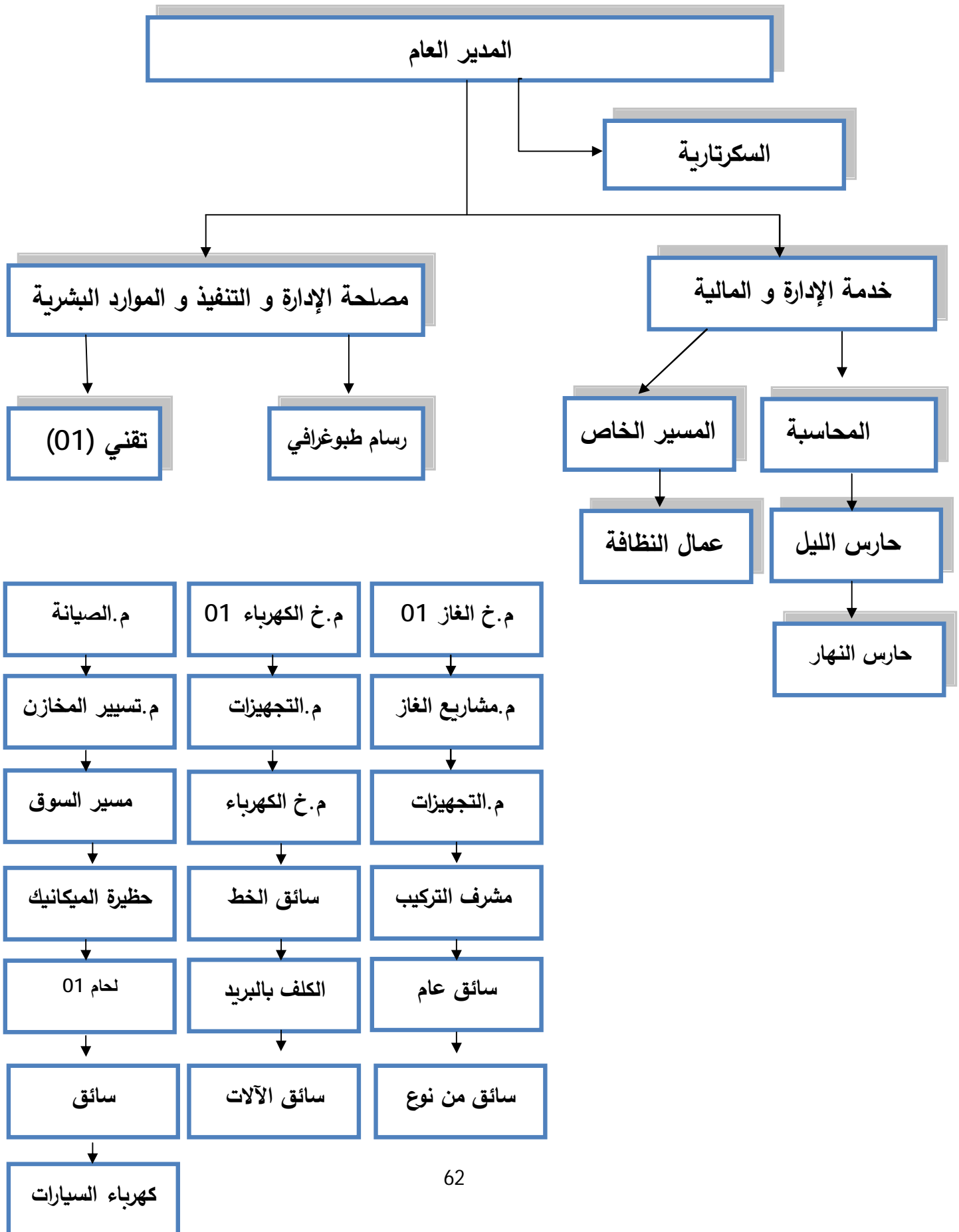
وقد استفادت المؤسسة في بداية نشاطها من إعانات مالية بلغت 2 000,000,00 دج، كما استفادت من مساعدات مؤقتة بقيمة 9,940,000,00 دج، إضافة لمعونات مؤقتة أخرى بقيمة 200,000,00 5 دج في إطار إدماج وحدة الكهرباء العامة .)

(E.M.A.C.B)

سابقا في المؤسسة الولائية للكهرباء الريفية منذ 1988 أتباعا لقرار التحويل رقم 88/10 من طرف المجلس الشعبي الولائي لولاية البويرة والذي استهلك 4,854,807,00 دج.

وكانت بدايات الاستغلال بتاريخ 1983/07/17 تبعا للقرار رقم 238/1748/84 وكان هدفها الأولي عمومي محلي وهو انجاز شبكة الكهرباء الريفية، ففي البداية تدخلت المؤسسة في الحدود الإقليمية لولاية البويرة بعدها توسع نشاطها ليشمل عدة ولايات منها الجلفة، البلدية وولاية تيزي وزو.

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



و فيما يلي شرح للشكل السابق :

### 1) المدير العام:

هو رئيس مجلس المؤسسة والمتخذ لجميع القرارات الخاصة بالمؤسسة فيما يخص اختيار المشاريع، المراد الاستثمار فيها، ومتابعة الأشغال وتنفيذها في الوقت المتفق عليه مع السلطات.

### 2) السكرتارية:

تسند إليها القيام بالمهام التالية:

**البريد:** وهو من بين الأعمال اليومية يتمثل في استقبال وإرسال البريد وهناك نوعان:

أ. **بريد الإرسال:** ويحوي المراسلات والإستدعاءات من طرف مصلحة صكوك البريد والفاكتورات، حيث قبل وضعها داخل الأظرفة البريدية تقوم السكرتارية بتدوينها في سجل الإرسال مع تسجيل موضوع البريد تاريخ الإيداع واسم المرسل إليه.

وفي حال تعلق الأمر بالمستندات ذات المضمون الإحصائي فأرسالهم يتطلب إعداد جدول الإرسال مزود بمرجع الأول ويحفظ في الأرشيف أما الثاني يرسل مع جدول الإرسال.

ب. **بريد الاستقبال:** يحوي طلب الأشغال (المعلومات) والصكوك البريدية والفاكتورات.

**(3) مصلحة التموين:**

تعتبر من أهم المصالح الحاسمة لنظام المؤسسة حيث يؤدي غياب التنظيم فيها إلى ظهور آثار سلبية ومدمرة للمؤسسة، ما يشكل خطرا وعائق التنمية الاقتصادية . تتكون من غرفة أو دورة التموين مهمتها تموين الإنتاج، البيع والتصنيع.

**(4) وحدة الوقاية والحماية:**

تقوم هذه الوحدة بالقيام بالأدوار الموكلة إليها وتنفيذها في إطار احترام قوانين السلطة العليا وتتمثل في:

- مراقبة دخول وخروج عمالها وكذا الخارجي نمن المؤسسة.
- مراقبة خاصة للمؤسسة في إطار وسائل الأمن.
- تطبيق قرارات عن كل حادث لدى السلطة العليا، ومراقبة عمال الورشات لتفادي حوادث العمل واتخاذ كل الإجراءات الوقائية داخل المؤسسة لضمان النظافة والصحة .

**(5) قطاع المحاسبة:**

تعتبر من الوحدات المهمة لارتباطها بميزانية المؤسسة، فالمحاسب الرئيسي مكلف بإدارة ونظام صندوق المؤسسة في تسديد أجور العمال ونفقات التعبئة والتنقلات، نسخ وترتيب اليوميات والميزانيات المحاسبية ومصادر المحورات وبرنامج الاحتياجات المادية ومعدات انطلاق الخطة الإجمالية لتعظيم الإدارة.

**(6) وحدة إدارة الأعمال:**

تهتم بمصلحة العمال وهي ملزمة باحترام القوانين الداخلية للمؤسسة، تنظيم الخطة الإجمالية المصادقة عليها من طرف السلطة الوطنية وفحص العقود الشخصية للعمال، مراجعة حسابات الأجور حسب قرارات مجلس المديرية ويجب عليها احترام القواعد القانونية لمصلحة العمال ومراجعة هدف التتقيط وأوراق التوقيعات.

**(7) مصلحة الموارد البشرية :**

تعتبر مصلحة الموارد البشرية من أهم المصالح في المؤسسة ومن العناصر الحيوية فيها، فهي ليست بوظيفة اقتصادية فقط بل اجتماعية. توليها المؤسسة أهمية كبيرة لمساهمتها في تطور المؤسسة وتوفير لها كل الاحتياجات المادية والمعنوية التي تساعد في أداء المهام بكفاءة وفعالية وكذا تحقيق أهداف المؤسسة.

## أهداف المؤسسة ووظائفها:

تسعى مؤسسة انجاز الكهرباء والغاز الريفية ككل المؤسسات إلى الوصول لتحقيق أهدافها المسطرة، ويكون ذلك من خلال التنسيق بين مختلف الوظائف.

هناك مجموعة من الأهداف تسعى المؤسسة إلى تحقيقها نذكرها فيما يلي:

- الاستمرارية والبقاء.
- المساهمة في انجاز شبكة الكهرباء الريفية.
- تطوير رقم أعمالها من أجل توسيع استثماراتها في مجال توزيع الكهرباء والغاز.
- تطوير الحالة الداخلية للمؤسسة.
- تحسين نوعية الخدمات.

عليه تقوم المؤسسة بوظائف عدة نذكر منها :

### (1) توزيع الغاز:

توزع غاز البوتان أو الغاز الطبيعي بعد عملية التصفية في مصانع الغاز الذي يأتي من الجنوب الجزائري حاسي الرمل، عين امناس، حاسي مسعود وحوض بركين، وتحوله إلى مراكز تخفيف الضغط وبعد ذلك يتم توزيعه بضغط خفيف على السكان وهذا حسب المعايير المعمول بها والمطبقة من طرف الشركة الوطنية للكهرباء والغاز(سونلغاز)، وهذا تجنبا

للأخطار الناجمة عن الغاز ويتم ذلك بواسطة أنابيب بمختلف الأقطار (250مم، 200مم، 125مم، 63مم، 40مم، 20مم).

وتشارك المؤسسة في المناقصات من أجل الظفر بأحد المشاريع المقدمة من طرف سونالغاز بعد دراسة السوق أي المواد واللوازم المستخدمة في هذا المشروع، عن طريق تقديم الملفات وبعدها الإعلان عن الفائز بحضور كل المؤسسات المشاركة للقيام بمشروع الغاز، وفي حال اختيار هذه المؤسسة من طرف مصلحة التجارة لسونالغاز فان المؤسسة تقوم بانجاز المشروع المتفق عليه في إطار القوانين والشروط المتفق عليها من حيث قيمة المشروع، مدة الانجاز والتعويضات، بالإضافة على العقوبات في حال خلال المؤسسة بشروط العمل.

## (2) توزيع الكهرباء:

تقوم المؤسسة باستقبال كل طلبات الانجاز سواء تابعة للجيش الوطني الشعبي أو لشركة سونالغاز أو الوكالة الوطنية للتسيير العقاري أو الخواص وذلك بموافقة مدير هذه المؤسسة، والذي يقوم بدوره بإعداد ميزانية الانجاز لهذا المشروع بعد إعداد الدراسة الكاملة حول المشروع ثم يقدمها الى صاحب المشروع وهذا بالنسبة للخواص.

أما بالنسبة للانجازات المذكورة سابقا تكون على أساس مناقصة وطنية أو إدارية، ويتم إعلانها في الجرائد الرسمية أو عن طريق الانترنت.

وتدخل المؤسسة هذه المناقصة بشراء دفتر الشروط الخاص بأحد المشاريع المعلنة من طرف سونالغاز، كما تقوم بدراسة السوق لمعرفة المواد واللوازم المستخدمة في المشروع، بعدها تقدم الملف التقني والتجاري للهيئة المعنية(سونلغاز) وهذه الأخيرة تقوم بدراسة الملفات وتختار المؤسسة التي تقدم السعر المنخفض في انجاز المشروع.

وعند قبول هذه المؤسسة في احد المشاريع يقوم مديرها بتوقيع الوثائق السوقية وبعدها وثائق بداية الانجاز حسب الشروط المتفق عليها من حيث قيمة المشروع ومدة الانجاز والتعويضات، بالإضافة إلى العقوبات في حالة التأخر أو لعدم استجابة هذه المؤسسة للشروط المتفق عليها قبل بداية نشاطها.

### سياسة التحفيز المتبعة في المؤسسة:

بعد تعريفنا بالمؤسسة وكيفية إدارتها للموارد البشرية سوف نتطرق لأهم الحوافز المقدمة والسياسة المتبعة في منحها.

### تعريف نظام الحوافز في المؤسسة:

لا يختلف مفهوم نظام الحوافز فيها عن باقي المؤسسات الأخرى لأنها تلعب دور هام في رفع كفاءات العمال وكذا تحقيق وتطبيق إستراتيجية المؤسسة.

من خلال فترة تربصنا في المؤسسة وجدنا أنهم يعتمدون على سياسة التحفيز كما في المؤسسات الأخرى لأن الحوافز تعد من أهم الأنشطة التي يمكن بواسطتها التأثير في معنويات العاملين بشكل مباشر، وتأخذ بشكل مكافآت وعلاوات، كما تعتبر من العوامل التي



تثير الرغبة عند الفرد وتحثه على العمل والإنتاج، فالمؤسسة تعمل على إشباع حاجات العامل ليتمتع بالراحة النفسية من جهة ويرفع الإنتاجية من جهة أخرى وبالتالي تحقق أهدافها، وهذا يعني أن الحوافز تمنح أو تطبق وفق أسس وشروط معينة، تابعة وناجئة عن سياسة وتعكس أهدافها القريبة والبعيدة .

### أنواع الحوافز التي تقدمها المؤسسة:

توفر مؤسسة انجاز الكهرباء والغاز مجموعة من الحوافز التي يمكن أن نوضحها فيما يلي:

تتمثل في مختلف التعويضات والمكافآت المادية التي يحصل عليها العامل، وقد يكون تعويضا لضرر قد لحقه أو مكافأة له على عمل قام بانجازه بطريقة جيدة، وهذه التعويضات تضاف إليها الأجر القاعدي مختلفة ومتفاوتة بين فئات العمال في المؤسسة والتي يمكن أن ندرجها كما يلي:

### (1) نظام الأجور:

تعد الرواتب والأجور من أهم الأعباء التي تتحملها المؤسسة والمدفوعة لعمالها مقابل جهدهم، يقصد أيضا بالأجر الدخل الذي يتقاضاه العامل عادة إما يوميا أو أسبوعيا أو نصف شهريا، أما الراتب فهو دخل يتقاضاه العامل شهريا فقط والأجر يعتبر من أهم الحوافز المادية التي تدفع العامل إلى بذل مجهود أكبر وهو حق العامل مقابل العمل الذي يقوم به ويتضمن الأجر الذي يقدم للعامل ما يلي:

(أ) الأجر القاعدي:

هو المبلغ الأصلي الذي يتقاضاه العامل يرجع إليه مختلف العلاوات والتعويضات على أساس نسبة مئوية وهو يمنح على أساس المنصب الذي له علاقة بتحديد الأجر المقابل حيث يمنح لكل منصب مجموعة من النقاط التي تحدد عوامل المنصب والتي تختلف حسب درجة التأهيل والجهد المطلوب (تنفيذي، تحكيمي، إطارات).

(ب) الأجر الإجمالي الخام:

هو مجموع ما يستحقه العامل مضاف إليه جميع العلاوات والتعويضات على حسب تصنيفه أو المنصب الذي يشغله.

(ت) الأجر الإجمالي الخاضع للضريبة:

هو مجموع مستحقات مكافأة العامل الخاضع للضريبة على الدخل الإجمالي.

(ث) الأجر الخام التساهمي:

وهو مجموعة مكافأة العامل شريطة خصم المساهمات الاجتماعية.

(ج) الكتلة الأجرية:

هي تشمل الأجر القاعدي وكل التعويضات والعلاوات (الخاضعة وغير الخاضعة للمساهمة والضريبة) التي يتلقاها العامل.

## (2) تعويضات ومكافآت متعلقة بالوظيفة وتنقسم الى:

## (أ) منحة المردود الفردي والجماعي:

وتمنح في حال ما إذا حققت المؤسسة أرباح وذلك بعد حساب الميزانية المالية للفصل ومقارنتها بالميزانية التقديرية.

## (ب) منحة المردود الجماعي PRC:

وتقدم هذه المنحة لجميع العمال دون استثناء وذلك في حالة ارتفاع الإنتاج وزيادة الأرباح وتمنح كل ثلاثة أشهر وتحسب على حسب معايير محددة في الاتفاقية الجماعية للمؤسسة وتتمثل في:

– رقم الأعمال.

– القيمة المضافة.

– المردودية

– الإنتاجية

(ج) منحة المردود الفردي PRI: وتقدم هذه المنحة لكل عامل حسن من أدائه أو ضاعف

من كمية الإنتاج عن المستوى المطلوب، ويكون ذلك حسب التنقيط الذي يقوم به المسؤول

المباشر على العامل حسب نموذج في الاتفاقية الجماعية للعمل والتي تحتوي على مجموعة

من المعايير والتي تتمثل فيما يلي:

– -كمية العمل.

- الانضباط في العمل.
- احترام التعليمات.
- المحافظة على وسائل الإنتاج.
- السلوك.
- متابعة العمل.

خ) مكافأة تحقيق الأرباح السنوية: وتمنح هذه المكافأة عند تحقيق المؤسسة الأرباح السنوية.

د) الزيادة في الأجر: وتشمل نوعين إما عن طريق الترقية في الفئة و/أو السلم ويكون ذلك حسب التنقيط الفصلي والسنوي والمناسب ( كمية العمل، نوعية العمل، الانضباط) أو عن طريق الزيادة في المكافآت أو التعويضات ويستفيد منه العامل حسب عمله وجهده.

الجدول رقم 01: المكافآت المقدمة من طرف المؤسسة

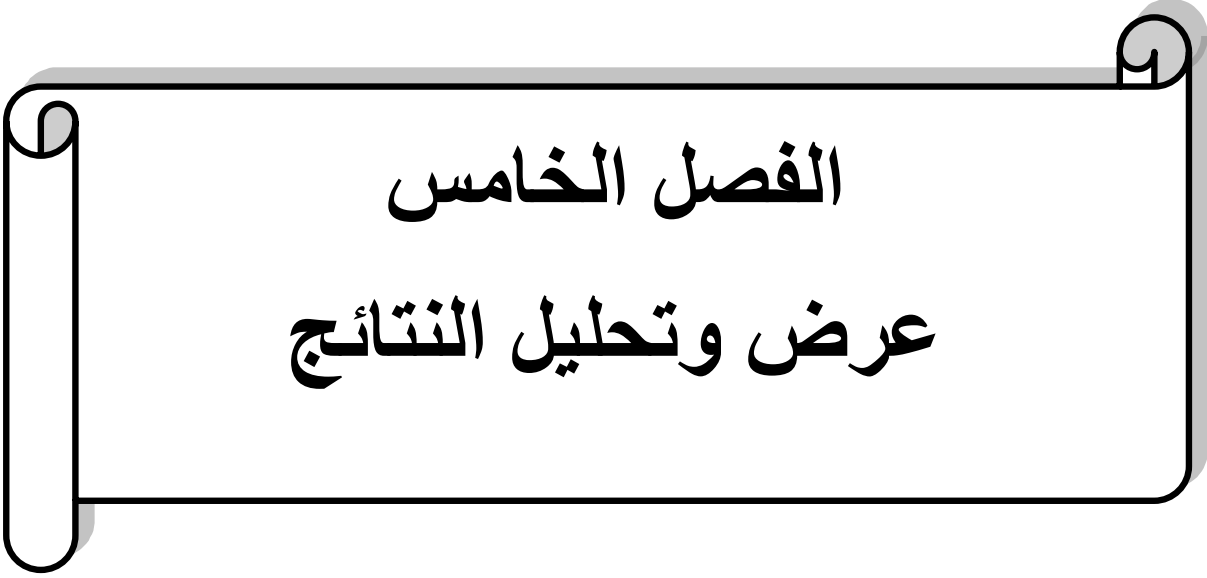
نظام المكافآت	طرق الحساب	
مكافأة السلة	250 دج/ لليوم	يستفيد منها العامل الحاضر في مكان عمله بين الساعة 11: 00 - 13: 00
مكافأة الصندوق	5000 دج/ الشهر	يستفيد منها العامل المكلف بتسيير الصندوق.

مكافأة المسؤولية	10% من الأجر القاعدي / شهر	يستفيد منها العامل المكلف بمسؤولية معينة.
مكافأة الدخول المدرسي	تقدر ب 400 دج أو 800 دج/ للطفل في السنة وعامة تكون في شهر سبتمبر من كل سنة.	يستفيد منها العامل الذي لديه أولاد في طور الدراسة، حسب جدول مرسل من صندوق الضمان الاجتماعي.

منحة الإحالة على التقاعد	شهر في كل ثلاث سنوات من اجل المنصب	يستفيد منها العامل المحال على التقاعد ( 60 سنة)
مكافأة الميزانية	5000 دج/ سنويا	يستفيد منها العامل المكلف بتحضير الميزانية السنوية
مكافأة الجرد	2500 دج/ سنويا	يستفيد منها العامل المكلف بالجرد السنوي
مكافأة محصول المردود الجماعي	على الأكثر 30 % / الشهر من الأجر القاعدي حسب المعايير المحددة في الاتفاقية الجماعية للعمل: رقم الأعمال، القيمة المضافة المردودية، الإنتاجية	منحة ثلاثية يستفيد منها كل العمال حسب تحقيق الأرباح من النتيجة السنوية .
مكافأة المردود الفردي	على الأكثر 10% من الأجر القاعدي/ الشهر	يستفيد منها كل عامل حسب التقييم

مكافأة النتيجة الإجمالية	حساب النتيجة السنوية.	يتم تحديد النسبة وفقا لاتفاق جماعي بين النقابة والإدارة
مكافأة المردودية المتغيرة	على الأكثر 40 % من الأجر القاعدي / شهر تقدم حسب المعايير المحددة في الاتفاقية الجماعية للعمل (رقم الأعمال، القيمة المضافة، الإنتاجية، الربحية).	يستفيد منها الإطار المسير وتكون ثلاثية
مكافأة السنوية للنتيجة	على الأكثر 60 % من الأجر القاعدي / شهريا	يستفيد منها الإطار المسير (سنوية) بعد المصادقة على الميزانية السنوية المحققة من طرف الجمعية العامة (مجلس الإدارة)

الهدف من وضع الاستبيان الوصول إلى الإجابة عن الإشكالية لإثبات أو نفي الفرضيات المقترحة إضافة إلى إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي لمعرفة مدى توافقها شمل الاستبيان في البداية جزء من موظفي المؤسسة الوطنية وهي عينة طبقية حجمها 50 استبيان تضمنت مختلف شرائح الموظفين، التي من خلالها يعمم على كل الموظفين أي لا يعتمد على المستوى العلمي بل على أساس المنصب الذي يشغله كل عامل وهي موزعة كالاتي (إطار ،عون تحكم ،عون تنفيذ). تضمنت أسئلة الاستبيان 25 سؤال.



الفصل الخامس  
عرض وتحليل النتائج

بعد التطرق إلى تحديد مجتمع البحث والمتمثل في موظفي المؤسسة والذين يبلغ عددهم 50 موظف من مجتمع الدراسة إضافة إلى تحديد محتوى الاستبيان والذي سنقوم بتحليل عناصره على النحو التالي :

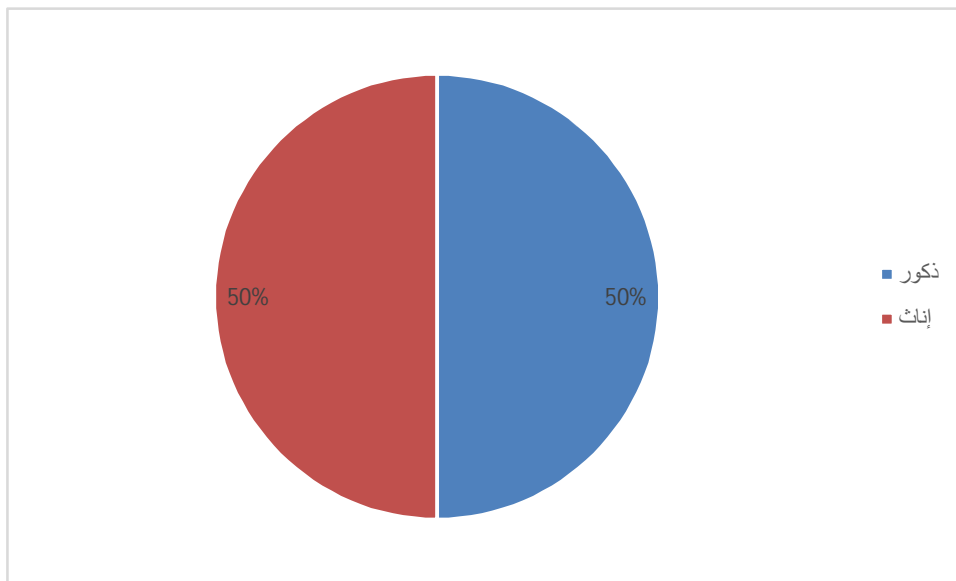
### المعلومات الشخصية :

#### 1- الجنس:

الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
50%	25	ذكور
50%	25	إناث
100%	50	المجموع

الشكل رقم 02: دائرة نسبية تمثل توزيع الأفراد حسب الجنس





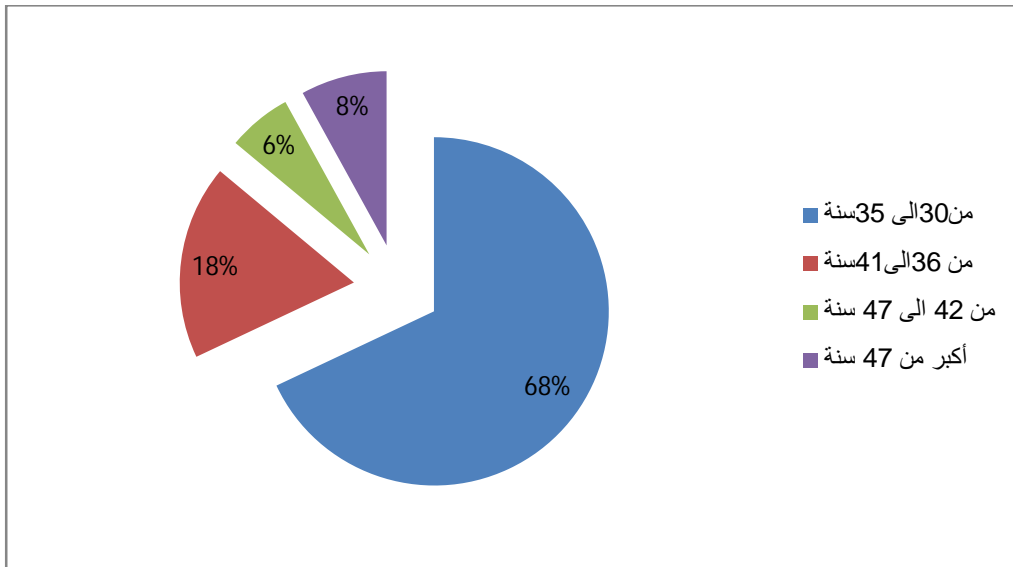
يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه ان نسبة الذكور المتمثلة في 50% تساوي نسبة الإناث المتمثلة في 50% .

## 2- السن:

: الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
68%	34	من 30 إلى 35 سنة
18%	9	من 36 إلى 41 سنة
6%	3	من 42 إلى 47 سنة
8%	4	أكبر من 47 سنة
100%	50	المجموع

الشكل رقم 03: دائرة نسبية تمثل توزيع الأفراد حسب السن.



يتضح من الجدول أن اكبر نسبة رجعت للفئة العمرية 30 الى 35 بنسبة 68%،

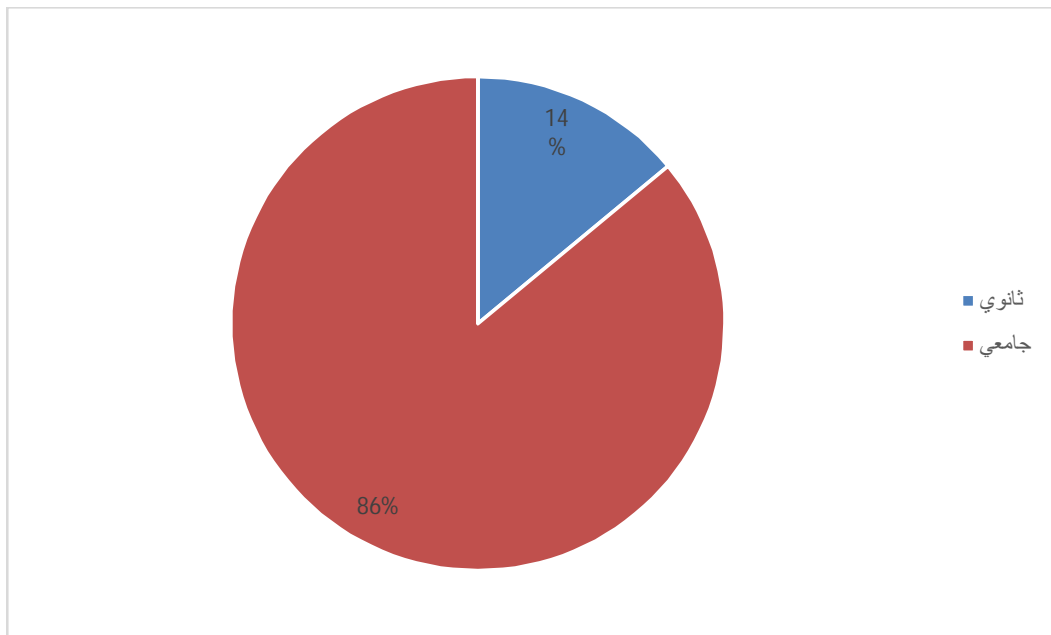
36الى 41 بنسبة 18%، 42الى 47 بنسبة 6% واكبر من 47 سنة بنسبة 8%.

### 3- المستوى العلمي :

الجدول رقم 04 توزع أفراد العينة حسب المستوى العلمي .

النسبة	التكرار	المستوى العلمي
00%	00	ابتدائي
00%	00	متوسط
14%	7	ثانوي
86%	43	جامعي
100%	50	المجموع

الشكل رقم 04: دائرة نسبية تمثل توزع الأفراد حسب المستوى العلمي .



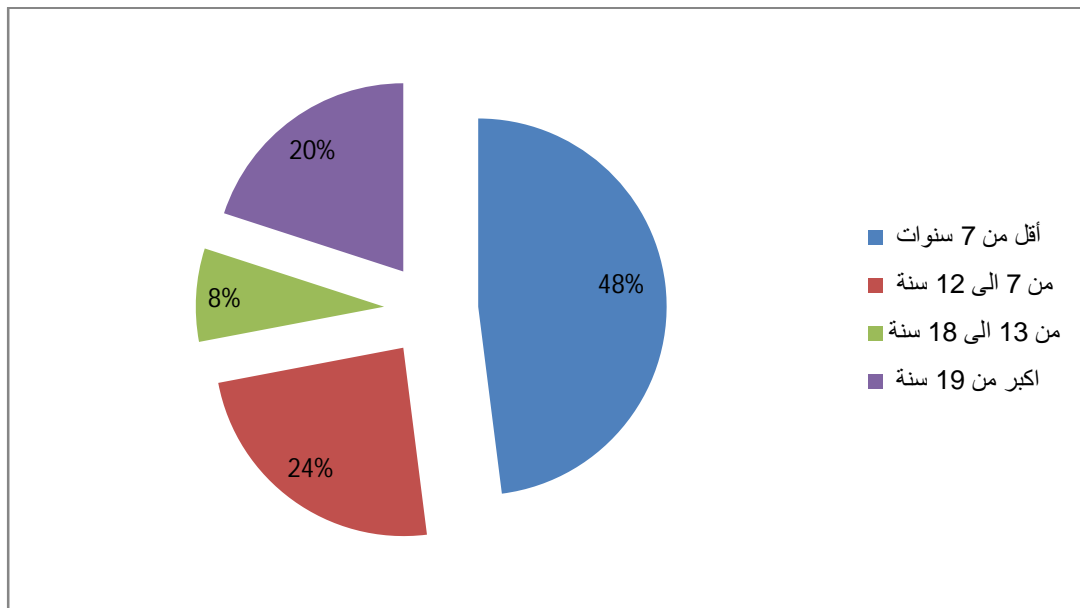
يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة رجعت للمستوى الجامعي وذلك بنسبة 86% تليها نسبة 14% والتي تمثل فئة المستوى الثانوي، ولم نسجل أي نسبة للأفراد ذوي المستوى الابتدائي والمتوسط.

#### 4- الإقدمية :

الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب الإقدمية.

النسبة	التكرار	الأقدمية
48%	24	أقل من 7 سنوات
24%	12	من 7 إلى 12 سنة
8%	4	من 13 إلى 18 سنة
20%	10	أكبر من 19 سنة
100%	50	المجموع

الشكل رقم 05: دائرة نسبية تمثل توزيع الأفراد حسب الإقدمية .



يتضح من الجدول أعلاه أن أكبر عدد أفراد العينة تتحصر مدة تواجدهم في المؤسسة 7 سنوات بنسبة 48% ثم تأتي الفئتان التي تتراوح مدة أقدميتهم ما بين 7 إلى 12 سنوات بنسبة 24%، ثم من 18 إلى 13 سنوات بنسبة 8% وفي الأخير نسبة 20% تمثل فئة أقدمية العاملين أكبر من 19 سنة.

### عرض وتحليل النتائج :

الجدول رقم 06: نتائج تحليل المحور الأول الحوافز المادية

المحور الأول : الحوافز المادية	قيمة اختبار كاي	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
هل تتلقى حالياً الحوافز المادية في عملك ؟	2	1	0,157
ماهي أنواع الحوافز المادية التي تتلقاها؟	11,32	2	0,003
أدفعك الحوافز المادية على العمل بشكل أفضل؟	13,52	1	0,000
هل تولي مؤسستك أهمية لعملية الحوافز ؟	0,720	1	0,396
هل تشجعك المكافآت المادية في المؤسسة	23,12	1	0,000

			على بذل مزيدا من الجهد؟
0,000	1	13,52	هل الحوافز المادية تساعد في الحفاظ على الموظفين ذوي الأداء العالي؟
0,000	1	28,88	أيمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها بفعل توفير الحوافز؟
0,777	1	0,80	أأنت راض عن التحفيزات المقدمة لك من طرف المؤسسة؟

الجدول رقم 07: نتائج تحليل المحور الثاني الأداء .

المحور الثاني: الأداء	قيمة اختبار كاي مربع	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
أتعتمد مؤسستك على نظام خاص لتقييم الأداء؟	3,92	1	0,048
هل أنت على علم بالمعايير التي تقيم على أساسها؟	2	1	0,157
هل الأساليب المطبقة لتحسين الأداء في مؤسستك مناسبة؟	1,28	1	0,258

الجدول رقم 08: نتائج تحليل المحور الثالث تأثير الحوافز المادية في الأداء

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة اختبار كاي مربع	المحور الثالث: تأثير الحوافز المادية في الأداء .
0,001	1	11,52	هل ساعدتك الحوافز التي تحصلت عليها في أداء عملك بصورة جيدة ؟
0,002	1	9,68	هل المكافآت التي تمنح لك داخل المؤسسة تعمل على تحسين أدائك ؟
0,000	1	20,48	هل يؤثر وجود الحوافز المادية على أدائك في العمل ؟
0,000	1	23,12	أتظن بان الحوافز المادية تساعد في تحسين الأداء ؟
0,011	1	6,48	أيمكن للحوافز المادية أن تؤدي إلى تحسين العلاقات بين الموظفين ؟
0,000	1	25,92	أيمكن للحوافز المادية أن تؤدي إلى تحسين الأداء

			الجماعي ؟
0,000	1	15,68	أيمكن الحفاظ على الموظفين ذوي الأداء العالي ؟
0,157	1	2	تؤثر الحوافز المادية سلبا على دقة و جودة الأداء ؟
0,000	1	28,88	هل تشعرك الحوافز المادية بالحماس و الإصرار لتحقيق الأهداف ؟
0,000	1	15,68	أتضمن بان الحوافز المادية تؤثر في جودة عملك ؟

1) عرض وتحليل النتائج للفرضية الأولى التي تنص على : تؤثر الحوافز

المادية إيجابا في الأداء ،لتحليل النتائج تم استخدام معامل كاي تربيع وكانت النتائج

كما يلي

الجدول رقم 09: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 03 الذي ينص على : أتدفعك الحوافز

المادية على العمل بشكل أفضل ؟

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة اختبار كاي مربع	التكرار النظري	التكرار الملاحظ	
0,000	1	52,13	25	18	نعم
			25	12	لا

من خلال النتائج أعلاه نجد أن قيمة كاي تربيع قد قدرت ب 52,13 عند درجة الحرية 1

وهي دالة إحصائيا عند المستوى 0,05 لذلك نستنتج أن الحوافز المادية تدفع العمال إلى

العمل بشكل أفضل .

الجدول رقم 10: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 05 الذي بنص على : هل تشجع

المكافآت المادية في المؤسسة على بذل مزيدا من الجهد ؟

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة اختبار كاي مربع	التكرار النظري	التكرار الملاحظ	
0,000	1	23,12	25	42	نعم
			25	8	لا



من خلال النتائج أعلاه نجد أن قيمة كاي تربيع قد قدرت ب 23,12 عند درجة الحرية 1 وهي دالة إحصائياً عند المستوى 0,05 لذلك نستنتج أن المكافآت المادية تشجع العمال على بذل مزيداً من المجهود .

**الجدول رقم 11:** عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 06 الذي بنص على: هل الحوافز المادية تساعد في الحفاظ على الموظفين ذوي الأداء العالي ؟

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة اختبار كاي مربع	التكرار النظري	التكرار الملاحظ	
0,000	1	13,52	25	38	نعم
			25	12	لا

من خلال النتائج أعلاه نجد أن قيمة كاي تربيع قد قدرت ب 13,52 عند درجة الحرية 1 وهي دالة إحصائياً عند المستوى 0,05 لذلك نستنتج أن الحوافز المادية تساعد في الحفاظ على الموظفين ذو الأداء العالي .

**الجدول رقم 12:** عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 07 الذي بنص على: أيمن للمؤسسة

ان تحقق أهدافها بفعل توفير الحوافز ؟

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة اختبار كاي مربع	التكرار النظري	التكرار الملاحظ	
0,396	1	28,88	25	44	نعم
			25	6	لا

من خلال النتائج أعلاه نجد أن قيمة كاي تربيع قد قدرت ب 28,88 عند درجة الحرية 1 وهي دالة إحصائياً عند المستوى 0,396 لذلك نستنتج أن المؤسسة يمكن أن تحقق أهدافها بفعل الحوافز المادية

الجدول رقم 13: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 09 الذي بنص على: أتعمد مؤسستك على نظام خاص لتقييم الأداء ؟

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة اختبار كاي مربع	التكرار النظري	التكرار الملاحظ	
0,084	1	3,92	25	32	نعم
			25	18	لا

من خلال النتائج أعلاه نجد أن قيمة كاي تربيع قد قدرت ب 3,92 عند درجة الحرية 1 وهي دالة إحصائياً عند المستوى 0,05 لذلك نستنتج ان المؤسسة تعتمد على نظام خاص لتقييم الأداء .

الجدول رقم 14: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 11 الذي بنص على: هل الأساليب

المطبقة لتحسين الأداء في مؤسستك مناسبة ؟

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة اختبار كاي مربع	التكرار النظري	التكرار الملاحظ	
0,258	1	1,28	25	29	نعم
			25	21	لا

من خلال النتائج أعلاه نجد أن قيمة كاي تربيع قد قدرت ب 1,28 عند درجة الحرية 1 وهي دالة إحصائياً عند المستوى 0,258 لذلك نستنتج أن الأساليب المطبقة في تحسين الأداء في المؤسسة مناسبة .

الجدول رقم 15: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 12 الذي بنص على: هل ساعدتك

الحوافز التي تحصلت عليها في أداء عملك بصورة جيدة ؟

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة اختبار كاي مربع	التكرار النظري	التكرار الملاحظ	
0,001	1	11,52	25	37	نعم
			25	13	لا

من خلال النتائج أعلاه نجد أن قيمة كاي تربيع قد قدرت ب 11,52 عند درجة الحرية 1 وهي دالة إحصائياً عند المستوى 0,05 لذلك نستنتج أن الحوافز المتحصل عليها تساعد على أداء العمل بصورة جيدة

الجدول رقم 16: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 13 الذي ينص على: هل المكافآت

التي تمنح لك داخل المؤسسة تعمل على تحسين أداءك؟

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة اختبار كاي مربع	التكرار النظري	التكرار الملاحظ	
0,002	1	9,68	25	36	نعم
			25	14	لا

من خلال النتائج أعلاه نجد أن قيمة كاي تربيع قد قدرت ب9,68 عند درجة الحرية 1 وهي دالة إحصائيا عند المستوى 0,05 ومنه نستنتج أن المكافآت التي تمنح للأفراد تعمل على تحسين الأداء في المؤسسة .

الجدول رقم 17: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 14 الذي ينص على: هل يؤثر وجود الحوافز المادية على أدائك في العمل ؟

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة اختبار كاي مربع	التكرار النظري	التكرار الملاحظ	
0,000	1	20,48	25	41	نعم
			25	9	لا

من خلال النتائج أعلاه نجد أن قيمة كاي تربيع قد قدرت ب20,48 عند درجة الحرية 1 وهي دالة إحصائيا عند المستوى 0,05 وبالتالي فإن الحوافز المادية تؤثر على الأداء في العمل .

الجدول رقم 18: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 15 الذي ينص على: أظن بان الحوافز المادية تساعد في تحسين الأداء؟

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة اختبار كاي مربع	التكرار النظري	التكرار الملاحظ	
0,000	1	23,12	25	42	نعم
			25	8	لا

من خلال النتائج أعلاه نجد أن قيمة كاي تربيع قد قدرت ب23,12 عند درجة الحرية 1 وهي دالة إحصائياً عند المستوى 0,05 ومنه فإن الحوافز المادية تساعد في تحسين الأداء .

الجدول رقم 19: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 17 الذي ينص على: أيمكن للحوافز

المادية أن تؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي ؟

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة اختبار كاي مربع	التكرار النظري	التكرار الملاحظ	
0,000	1	25,92	25	43	نعم
			25	7	لا

من خلال النتائج أعلاه نجد أن قيمة كاي تربيع قد قدرت ب25,92 عند درجة الحرية 1 وهي دالة إحصائياً عند المستوى 0,05 ومنه نستنتج أن الحوافز المادية تؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي .

الجدول رقم 20: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 18 الذي ينص على: أيمكن للحوافز

المادية أن تساعد في الحفاظ على الموظفين ذوي الأداء العالي ؟

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة اختبار كاي مربع	التكرار النظري	التكرار الملاحظ	
0,000	1	15,68	25	39	نعم
			25	11	لا

من خلال النتائج أعلاه نجد أن قيمة كاي تربيع قد قدرت ب15,68 عند درجة الحرية 1 وهي دالة إحصائياً عند المستوى 0,05 ومنه فإن الحوافز المادية تساعد في الحفاظ على الموظفين ذوي الأداء العالي .

الجدول رقم 21: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 21 الذي ينص على: أظن بان الحوافز المادية تؤثر في جودة عملك ؟

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة اختبار كاي مربع	التكرار النظري	التكرار الملاحظ	
0,000	1	15,68	25	39	نعم
			25	11	لا

من خلال النتائج أعلاه نجد أن قيمة كاي تربيع قد قدرت ب 15,68 عند درجة الحرية 1 وهي دالة إحصائياً عند المستوى 0,05 ومنه يمكن القول بان الحوافز المادية تؤثر في جودة العمل .

مناقشة نتائج الفرضية الأولى: من خلال التفسير الموضوعي للنتائج المتحصلة من

المعطيات التي تم تجميعها وإجابة المبحوثين على الاستبيانات نتوصل إلى تأكيد الفرضية التي مفادها الحوافز المادية تؤثر إيجاباً في الأداء .

عرض وتحليل النتائج للفرضية الثانية التي تنص على: تؤدي الحوافز المادية لرفع كفاءة

العمال ،لتحليل النتائج تم استخدام معامل كاي تربيع وكانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم 22: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 01 الذي ينص على: هل تتلقى

حاليا الحوافز المادية في عملك ؟

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة اختبار كاي مربع	التكرار النظري	التكرار الملاحظ	
0,157	1	2	25	30	نعم
			25	20	لا

من خلال النتائج أعلاه نجد أن قيمة كاي تربيع قد قدرت ب 2 عند درجة الحرية 1 وهي

غير دالة إحصائياً عند المستوى 0,157 ومنه فان العامل لا يتلقى الحوافز المادية في العمل

الجدول رقم 23: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 02 الذي ينص على: ما هي أنواع

الحوافز المادية التي تتلقاها ؟

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة اختبار كاي مربع	التكرار النظري	التكرار الملاحظ	
0,003	2	11,32	16,7	25	مكافآت
			16,7	19	علاوات
			16,7	6	حوافز نقدية اخرى

من خلال النتائج أعلاه نجد أن قيمة كاي تربيع قد قدرت ب 11,32 عند درجة الحرية 2 وهي

دالة إحصائياً عند المستوى 0,05 ومنه فان العمال يتلقون المكافآت بدرجة أولى ثم العلاوات

بدرجة ثانية وأخيرا الحوافز الأخرى .

الجدول رقم 24: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 03 الذي ينص على: أتدفعك

الحوافز المادية على العمل بشكل أفضل ؟

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة اختبار كاي مربع	التكرار النظري	التكرار الملاحظ	
0,000	1	13,52	25	38	نعم
			25	12	لا

من خلال النتائج أعلاه نجد أن قيمة كاي تربيع قد قدرت ب 13,52 عند درجة الحرية 1 وهي دالة إحصائياً عند المستوى 0,05 ومنه يمكن القول بان الحوافز المادية تدفع على العمل بشكل أفضل .

الجدول رقم 25: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 04 الذي ينص على: هل تولي

مؤسستك أهمية في عملية الحوافز ؟

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة اختبار كاي مربع	التكرار النظري	التكرار الملاحظ	
0,396	1	7,20	25	28	نعم
			25	22	لا

من خلال النتائج أعلاه نجد أن قيمة كاي تربيع قد قدرت ب 7,20 عند درجة الحرية 1 وهي غير دالة إحصائياً عند المستوى 0,396 ومنه يمكن القول بان المؤسسة لا تولي أهمية لعملية الحوافز .



الجدول رقم 26: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 09 الذي ينص على: أتعتمد

مؤسستك على نظام خاص لتقييم الأداء ؟

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة اختبار كاي مربع	التكرار النظري	التكرار الملاحظ	
0,048	1	3,92	25	32	نعم
			25	18	لا

من خلال النتائج أعلاه نجد أن قيمة كاي تربيع قد قدرت ب 3,92 عند درجة الحرية 1 وهي

دالة إحصائية عند المستوى 0,05 ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على نظام خاص لتقييم

الأداء .

الجدول رقم 27: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 11 الذي ينص على: هل

الأساليب المطبقة لتحسين الأداء في مؤسستك مناسبة ؟

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة اختبار كاي مربع	التكرار النظري	التكرار الملاحظ	
0,258	1	1,28	25	29	نعم
			25	21	لا

من خلال النتائج أعلاه نجد أن قيمة كاي تربيع قد قدرت ب 1,28 عند درجة الحرية 1 وهي

غير دالة إحصائية عند المستوى 0,258 ومنه يمكن القول أن الأساليب المطبقة لتحسين

الأداء في مؤسستك غير مناسبة.

الجدول رقم 28: النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 13 الذي ينص على: هل المكافآت التي

تمنح لك داخل المؤسسة تعمل على تحسين أدائك؟

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة اختبار كاي مربع	التكرار النظري	التكرار الملاحظ	
0,002	1	9,68	25	36	نعم
			25	14	لا

من خلال النتائج أعلاه نجد أن قيمة كاي تربيع قد قدرت بـ 9,68 عند درجة الحرية 1 و الدالة إحصائية عند المستوى 0,05 ومنه يمكن القول أن المكافآت التي تمنح داخل المؤسسة تعمل على تحسين الأداء .

الجدول رقم 29: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 15 الذي ينص على: أتضمن بان

الحوافز المادية تساعد في تحسين الأداء ؟

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة اختبار كاي مربع	التكرار النظري	التكرار الملاحظ	
0 ، 000	1	23,12	25	42	نعم
			25	8	لا

من خلال النتائج أعلاه نجد أن قيمة كاي تربيع قد قدرت بـ 23,12 عند درجة الحرية 1 وهي دالة إحصائية عند المستوى 0,05 ومنه يمكن القول ان الحوافز المادية تساعد على تحسين الأداء .

الجدول رقم 30: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 18 الذي ينص على: أيمن

للحوافز المادية أن تساعد في الحفاظ على الموظفين ذوي الأداء العالي؟

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة اختبار كاي مربع	التكرار النظري	التكرار الملاحظ	
0,000	1	15,68	25	39	نعم
			25	11	لا

من خلال النتائج أعلاه نجد أن قيمة كاي تربيع قد قدرت بـ 15,68 عند درجة الحرية 1 وهي دالة إحصائية عند المستوى 0,05 ومنه نستنتج أن الحوافز المادية تساعد في الحفاظ على الموظفين ذوي الأداء العالي .

الجدول رقم 31: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 21 الذي ينص على: اتضن بان

الحوافز المادية تؤثر في جودة عملك ؟

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة اختبار كاي مربع	التكرار النظري	التكرار الملاحظ	
0,000	1	15,68	25	39	نعم
			25	11	لا

من خلال النتائج أعلاه نجد أن قيمة كاي تربيع قد قدرت بـ 15,68 عند درجة الحرية 1 وهي دالة إحصائية عند المستوى 0,05 ومنه نستنتج أن الحوافز المادية تؤثر في جودة العمل .

مناقشة نتائج الفرضية الثانية: من خلال التفسير الموضوعي للنتائج المتحصلة من المعطيات التي تم تجميعها وإجابة المبحوثين على الاستبيانات نتوصل إلى تأكيد الفرضية التي مفادها ان الحوافز المادية تؤدي لرفع كفاءة العمال.

(2) عرض وتحليل النتائج للفرضية الثالثة التي تنص على: ترفع الحوافز المادية في الروح

المعنوية. الجدول رقم 32: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 06 الذي ينص على: هل

الحوافز المادية تساعد في الحفاظ على الموظفين ذوي الأداء العالي ؟

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة اختبار كاي مربع	التكرار النظري	التكرار الملاحظ	
0,000	1	52,13	25	38	نعم
			25	12	لا

من خلال النتائج أعلاه نجد أن قيمة كاي تربيع قد قدرت ب 52,13 عند درجة الحرية 1 وهي دالة إحصائياً عند المستوى 0,05 ومنه نستنتج ان الحوافز المادية تساعد في الحفاظ على الموظفين ذوي الأداء العالي.

الجدول رقم 33: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 08 الذي ينص على: أنت راض عن

التحفيزات المقدمة لك من طرف المؤسسة ؟

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة اختبار كاي مربع	التكرار النظري	التكرار الملاحظ	
0,777	1	0,80	25	26	نعم
			25	24	لا

من خلال النتائج أعلاه نجد أن قيمة كاي تربيع قد قدرت ب 0,80 عند درجة الحرية 1 وهي غير دالة إحصائياً عند المستوى 0,05 ومنه نستنتج أن العمال غير راضين عن التحفيزات المقدمة من طرف المؤسسة .

الجدول رقم 34: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 10 الذي ينص على: هل أنت

على علم بالمعايير التي تقيّم على أساسها ؟

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة اختبار كاي مربع	التكرار النظري	التكرار الملاحظ	
0,157	1	2	25	30	نعم
			25	20	لا

من خلال النتائج أعلاه نجد أن قيمة كاي تربيع قد قدرت ب 2 عند درجة الحرية 1 وهي غير دالة إحصائياً عند المستوى 0,05 ومنه نستنتج أن أغلبية العمال ليسوا بدراية بالمعايير التي يقيّمون عليها.

الجدول رقم 35: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 16 الذي ينص على: أيمن

للحوافز المادية ان تؤدي الى تحسين العلاقات بين الموظفين ؟

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة اختبار كاي مربع	التكرار النظري	التكرار الملاحظ	
0,011	1	6,48	25	34	نعم
			25	16	لا

من خلال النتائج أعلاه نجد أن قيمة كاي تربيع قد قدرت ب 6,48 عند درجة الحرية 1 وهي دالة إحصائية عند المستوى 0,05 ومنه نستنتج ان يمكن للحوافز المادية أن تؤدي إلى تحسين العلاقات بين الموظفين .

الجدول رقم 36: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 17 الذي ينص على: أيمن للحوافز

المادية أن تؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي؟

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة اختبار كاي مربع	التكرار النظري	التكرار الملاحظ	
0,000	1	25,92	25	43	نعم
			25	7	لا

من خلال النتائج أعلاه نجد أن قيمة كاي تربيع قد قدرت ب 25,92 عند درجة الحرية 1 وهي دالة إحصائية عند المستوى 0,05 ومنه نستنتج بأنه يمكن للحوافز المادية أن تؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي .

الجدول رقم 37: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 19 الذي ينص على:تؤثر

الحوافز المادية سلبا في دقة وجودة الأداء ؟

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة اختبار كاي مربع	التكرار النظري	التكرار الملاحظ	
0,157	1	2	25	20	نعم
			25	30	لا

من خلال النتائج أعلاه نجد أن قيمة كاي تربيع قد قدرت ب2 عند درجة الحرية 1

وهي غير دالة إحصائيا عند المستوى 0,05ومنه نستنتج أن الحوافزالمادية لا تؤثر سلبا في دقة وجودة الأداء .

الجدول رقم 38: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 20 الذي ينص على:هل تشعرك الحوافز

المادية بالحماس والإصرار لتحقيق الأهداف ؟

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة اختبار كاي مربع	التكرار النظري	التكرار الملاحظ	
0,000	1	28,88	25	44	نعم
			25	6	لا

من خلال النتائج أعلاه نجد أن قيمة كاي تربيع قد قدرت ب28,88 عند درجة الحرية 1

وهي دالة إحصائيا عند المستوى 0,05ومنه نستنتج ان الحوافز المادية تُشعر بالحماس والإصرار لتحقيق الأهداف .

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: من خلال التفسير الموضوعي للنتائج المتحصلة من المعطيات التي تم تجميعها وإجابة المبحوثين على الاستبيانات نتوصل إلى تأكيد الفرضية التي تنص على أن الحوافز المادية ترفع من الروح المعنوية.



## خلاصة الفصل :

بالرجوع إلى بيانات ونتائج الفرضيات نجد ان مؤسسة انجاز الكهرباء والغاز EWER تعتمد على نظام الحوافز المادية وتعمل على تحسين أداء الموظفين من خلال العمل على توفير الحوافز بمختلف أشكالها، والتي تدفعهم إلى أداء أعمالهم بالشكل المطلوب. كما أنه تراعي تعدد الحوافز المادية كالأجر والزيادة فيه والترقيات والمكافآت وكذا الخدمات الاجتماعية ويعتمد على أسس لمنح الحوافز ومنها الأداء والأقدمية . توصلت الدراسة إلى إثبات فرضيات البحث التي تقول أن للحوافز اثر كبير في الأداء حيث وجدنا أنها متوفرة فعلا في هذه المؤسسة ،وان أفرادها يستجيبون لعدد كبير من المحفزات.

خاتمة

يعتبر المورد البشري عنصر أساسي لا يمكن الإستغناء عنه من طرف المؤسسات لتحقيق أهدافها إذ أنّ المورد البشري يتحلى بالرغبة والحماس والدافعية القوية لتحقيق مستوى أعلى من الأداء وفي الوقت نفسه على المؤسسة معرفة الرغبات والدوافع والعمل على تحفيز الأفراد ولهذا يعتبر التحفيز من المجالات الضرورية وذو أهمية بالغة في التعامل مع العمال. وقد حاولنا في هذه الدراسة أن نناقش موضوع الحوافز المادية وتأثيرها على الأداء بدءاً من الإطار المنهجي للدراسة والذي تناولنا فيه الخطوط العريضة والمنهجية التي سار العمل على ضوءها. حيث توصلنا إلى أن إهتمام المؤسسة بتحفيز عاملها يساعد أكثر على معرفة وفهم سلوكهم الوظيفي، ومن هذا المنطق فإنها تستطيع تحفيزهم عن طريق فهم حاجاتهم غير المشبعة وتحديدها والعمل على إشباعها ، وكما تحتاج المؤسسة لنظام الحوافز، فهي تحتاج أيضاً لنظام لتقييم أداء موظفيها، ولهذا فإنّ للحوافز المادية تأثير على أداء العمال حيث كلما تم تحفيزهم ارتفع مستوى أدائهم.

و عليه نقترح :

- الاهتمام الدائم و اللامتناهي بالحوافز .
- إعطاء الحوافز المادية المكانة المناسبة.
- بناء نظام حوافز منظم .
- إعادة النظر من حين لآخر في نظام الحوافز ، سيما المادية .
- اشتراك الموظفين في تحديد الحوافز عن طريق إجراء مقابلات، إجراء دراسات ...

# قائمة المراجع

## الكتب :

- (1) إبراهيم، محمد المحاسنة(2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. (ط1). عمان: دار جريب للنشر والتوزيع.
- (2) أحمد، صقر عاشور (2003). إدارة القوى العاملة. عمان: الأردن.
- (3) إسماعيل، قيرة وآخرون (2007). تنمية الموارد البشرية. (ط1). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- (4) حمزة، محمود الزبيدي (2004). التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- (5) حمود، الخرشة (2007). إدارة الموارد البشرية. (ط1). الإسكندرية: الدار الجامعية.
- (6) خالد عبد الرحيم، الهيبي (2005). إدارة الموارد البشرية. (ط2). عمان: دار
- (7) داوود معمر (2000). منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت. (ط2). الجزائر: دار الكتاب الحديث.
- (8) رواية حسن (2001). إدارة الموارد البشرية. رؤية مستقبلية، كلية تجارية. مصر: الدار الجامعية.
- (9) زويلف، مهدي (2000). إدارة الأفراد في منضور كمي والعلاقات الإنسانية. عمان: دار مجدلاوي للنشر .

10) سامح، عبد المطلب عامر (2011). إستراتيجية إدارة الموارد البشرية. (ط1). عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

11) سهيلة، محمد عباس (2006). إدارة الموارد البشرية. (ط1). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

12) سيبوني، محمد البرادعي (2005). تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية. القاهرة: إبتراك للطباعة والنشر.

13) عبد العزيز، بدر البداوي (2009). عولمة إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

14) عبيدات، ذوقان وآخرون (2012). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. (ط14). الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

15) عقيل، جاسم عبد الله (1999). مدخل في تصميم المشروعات. (ط1). الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

16) عمر وصفي، عقيلي (2009). إدارة الموارد البشرية (بعد استراتيجي). الأردن، دار وائل للنشر.

17) عمر، الخرايشة (1995). الحوافز وتطبيقاتها: متى يقرر المدراء منح الحوافز للموظفين ولماذا؟. عمان: مجلة الانماء والإدارة، 17(63).

18) عمر، وصفي عقيلي (2007). الإدارة المعاصرة (تخطيط، تنظيم، رقابة). عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

19) الكلالدة، طاهر محمود (2003). الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية (ط1). عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.

20) محمد، عساف عبد المعطي، (1999). السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، عمان، الأردن: دار زهران .

21) محمود، صالح العميان (2008). السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال. (ط4). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

22) مصطفى، احمد سيد (2006). إدارة الموارد البشرية (المهارات المعاصرة في إدارة البشر). (ط1). القاهرة .

23) المعاينة، رولانايف، صاع سليم والحموري (2012). إدارة الموارد البشرية (دليل علمي)، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

24) منصور، فهمي (1982). إدارة القوى البشرية. (ط6). القاهرة: دار النهضة العربية .

25) موفق، حديد محمد (2000). الإدارة العامة هيكلية الأجهزة ووضع السياسة وتنفيذ البرامج الحكومية. الأردن: دار الشروق.

26) نور الدين، حاروش (2011). إدارة الموارد البشرية. (ط1). الجزائر: دار الامة للطباعة والترجمة والتوزيع.

(27) هلال، محمد عبد الغني (2009) . التفكير والتخطيط الاستراتيجي . القاهرة: مركز

تطوير الأداء للتنمية والنشر .

وائل للطباعة والنشر والتوزيع .

(28) وسيلة حمداوي (2004). إدارة الموارد البشرية ،مديرية النشر الجامعية قائمة .

## الرسائل و الأطروحات :

(29) بن ماني ، نور عزم الليل (2019). اثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع

الصحي في امانة ابوظبي ، الامارات

(30) خروب ،خديجة 2016. الحوافز و علاقتها بالرضا الوظيفي (دراسة حالة بنك

الفلاحة و التنمية الريفية بالمسيلة ).

(31) خلايفية ،العلمي(2016)، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في

المؤسسة الصحية (دراسة حالة مؤسسات العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني

بالوادي ).الاردن

(32) عمار،بن عيشي(2005-2006). دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات

التدريب.مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية،

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة بوضياف.



33) غازي حسن، عودة حلابية(2013). اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في

مؤسسات القطاع العام، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة

الشرق الأوسط، الأردن.

34) المطيري، جبر هديريس مشلح (2005). مهارات القائد الأمني في استخدام الحوافز

لرفع مستوى أداء رجل الأمن، رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة نايف الربية للعلوم

الأمنية، الرياض، السعودية .

35) نور الدين، شنوفي، (2004-2005). تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة

الاقتصادية العمومية. تخصص علوم تجارية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم

الاقتصادية. جامعة الجزائر.

## المجلات :

36) شعبان ،افنان محمد (2019). فاعلية القنوات الفضائية في نشر ثقافة العمل

التطوعي بين الشباب. مجلة الباحث الإعلامي.

37) عبد الناصر، موسى(2004). تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات.مجلة

العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر،

العدد6 جوان.

38) علاء ،محمود الشعراوي (2000).فاعلية الذات وعلاقتها ببعض المتغيرات

الدافعية لدى طلاب المرحلة الثانوية.مجلة كلية التربية ،جامعة المنصورة ،المجلد

3،العدد44.

39) Christian ، batal(2000) .la gestion des R.H dans le secteur public

edition d'organisation. 2 en edition ، paris.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية



قسم: علم النفس وعلوم التربية  
تخصص: علم النفس العمل و التنظيم

استبيان بعنوان :

## تأثير الحوافز المادية في الأداء

إخواني اخواتي العمال

تحية طيبة؛ وبعد

في إطار انجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر نطلب من سيادتكم المحترمة ملاً هذه الاستمارة

بكل موضوعية بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة

و نحيطكم علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

في الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام .

السنة الجامعية: 2023/2022

البيانات الشخصية:

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن:

30-35 سنة  36-41 سنة  42-47  48 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

4- الأقدمية:

أقل من 7 سنوات  من 7 إلى 12 سنوات  من 13 إلى 18 سنة   
19 سنة فأكثر

المحور الأول: الحوافز المادية

1- هل تتلقى حاليا الحوافز المادية في عملك؟

نعم  لا

2- ماهي أنواع الحوافز المادية التي تتلقاها؟

مكافآت

علاوات

حوافز نقدية أخرى

أذكرها: .....

.....

3- أ تدفعك الحوافز المادية على العمل بشكل أفضل؟

- نعم  لا
- 4- هل تولي مؤسستك أهمية لعملية الحوافز؟  
نعم  لا
- 5- هل تشجعك المكافآت المادية في المؤسسة على بذل مزيدا من الجهد؟  
نعم  لا
- 6- هل الحوافز المادية تساعد في الحفاظ على الموظفين ذوي الأداء العالي؟  
نعم  لا
- 7- أيمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها بفعل توفير الحوافز؟  
نعم  لا
- 8- أنت راض عن التحفيزات المقدمة لك من طرف المؤسسة؟  
نعم  لا

### المحور الثاني: الأداء

- 1- أتعتمد مؤسستك على نظام خاص لتقييم الأداء؟  
نعم  لا
- 2- هل أنت على علم بالمعايير التي تقيم على أساسها؟  
نعم  لا
- 3- هل الأساليب المطبقة لتحسين الأداء في مؤسستك مناسبة؟  
نعم  لا

### المحور الثالث: تأثير الحوافز المادية في الأداء

- 1- هل ساعدتك الحوافز التي تحصلت عليها في أداء عملك بصورة جيدة؟  
نعم  لا
- 2- هل المكافآت التي تمنح لك داخل المؤسسة تعمل على تحسين أدائك؟  
نعم  لا
- 3- هل يؤثر وجود الحوافز المادية على أدائك في العمل؟  
نعم  لا
- 4- أتظن بأن الحوافز المادية تساعد في تحسين الأداء؟  
نعم  لا
- 5- أيمكن للحوافز المادية أن تؤدي الى تحسين العلاقات بين الموظفين؟

نعم  لا

6- أيمكن للحوافز المادية أن تؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي؟

نعم  لا

7- أيمكن للحوافز المادية أن تساعد في الحفاظ على الموظفين ذوي الأداء العالي؟

نعم  لا

8- أتؤثر الحوافز المادية سلباً في دقة وجودة الأداء؟

نعم  لا

9- هل تشعرك الحوافز المادية بالحماس والإصرار لتحقيق الأهداف؟

نعم  لا

10- أظن بأن الحوافز المادية تؤثر في جودة عملك؟

نعم  لا



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية



قسم: علم النفس وعلوم التربية  
تخصص: علم النفس العمل و التنظيم

## تأثير الحوافز المادية في الأداء

### مقابلة

الزميلات و الزملاء المحترمين موظفي مؤسسة إنجاز الكهرباء و الغاز بالبويرة EWER.  
تشكل هذه المقابلة جزءا من دراسة ماستر تخصص علم النفس العمل و التنظيم بهدف التعرف على واقع العلاقات العامة بهذه المؤسسة و نرجوا منكم الإجابة على هذه الأسئلة دون تسجيل اي معلومات شخصية علما أنها ستعامل بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لهذه الدراسة العلمية.

و شكرا

السنة الجامعية: 2023/2022



## 1. المحور الأول: الحوافز المادية

- هل تتلقى الحوافز المادية في عملك ؟ نعم  لا
- هل تشجعك المكافآت المادية في المؤسسة على بذل مزيدا من الجهد ؟ نعم  لا
- أنت راض عن التحفيزات المقدمة لك من طرف المؤسسة؟ نعم  لا

## 2. المحور الثاني: الأداء .

- أتعتمد مؤسستك على نظام خاص لتقييم الأداء ؟ نعم  لا
- هل أنت على علم بالمعايير التي تقيم على أساسها ؟ نعم  لا
- هل الأساليب المطبقة لتحسين الأداء في مؤسستك مناسبة ؟ نعم  لا

## 3. المحور الثالث: تأثير الحوافز المادية في الأداء .

- هل ساعدتك الحوافز التي تحصلت عليها في أداء عملك بصورة جيدة ؟ نعم  لا
- هل تشعرك الحوافز المادية بالحماس و الإصرار لتحقيق الأهداف ؟ نعم
- أتضمن بان الحوافز المادية تؤثر في جودة عملك ؟ نعم  لا