



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعريريج-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية  
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، الطور الثاني  
ميدان: علوم اقتصادية، والتسيير وعلوم تجارية  
شعبة: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

## أثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: شركة التوضيب وفنون الطباعة – EMBAG – برج بوعريريج

إشراف الأستاذ(ة) إعداد الطلبة:  
مصطفى بن قانة □ حمزة زغدود □  
حسان ترايكية □

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
بوبكر ملياني	جامعة محمد البشير الإبراهيمي – برج بوعريريج	رئيسا
مصطفى بن قانة	جامعة محمد البشير الإبراهيمي – برج بوعريريج	مشرفا ومقرا
بونقيب أحمد	جامعة محمد البشير الإبراهيمي – برج بوعريريج	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021-2022





# شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي أماننا على إتمام هذا البحث ونسأله

المداية والتوفيق في أعمالنا مستقبلاً.

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان

إلى الأستاذ المشرف: مصطفى بن قانة

على راحة صدره، وعلى ما أولاه لنا من نصح وإرشاد،

كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير

لعمال ومعاملات شركة التوزيع وفنون الطباعة EMBAG لولاية برج بوعريريج

على تعاونهم.

جزاكم الله خيراً

# الأهداء

إلى من علمني النجاح والصبر .....أبي العزيز.

وإلى من علمني الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه..... أمي الكريمة.

إلى زوجتي وأولادي.

أفراد أسرتي الأعماء.

إلى جميع أهلي و أصدقائي أهدى إليكم ثمرة جهدي.

حمزة زخود

# الأهداء

إلى من علمني النجاح والصبر .....أبي العزيز.

وإلى من غاب عن السجود لأهل إلى ما أنا فيه..... أمي الكريمة.

إلى زوجتي وأولادي.

أفراد أسرتي الأعماء.

إلى جميع أهلي و أصدقائي أهدى إليكم ثمرة جهدي.

حسان ترايكية

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية في شركة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG لولاية برج بوعريريج ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS وضم هذا الاستبيان محورين وكل محور ضم فقرات والتي بلغت في مجموعها 26 فقرة وطبقت هذه الدراسة على عينة ضمت جميع الفئات العاملة بالمؤسسة من إطارات سامية وإطارات وعمال تحكم وعمال تنفيذ، وقد تم توزيع 98 استمارة استبيان على العاملين في هذه المؤسسة تم استرجاعها كلها، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها:

الفرضية العامة محققة حيث أن هناك أثر للتحفيز على أداء العاملين في المؤسسة كما توصلنا إلى انه يوجد أثر للحوافز المعنوية والاجبائية و لا يوجد أثر للحوافز المادية والسلبية على أداء العاملين.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها أن تهتم المؤسسة بتطوير نظام الحوافز لديها، فما يعتبر حافزا للفرد اليوم لا يعتبر كذلك بعد فترة، لذلك عليها دائما أن تغير من نظام حوافزها، وهذا ما يعبر عنه بمرونة نظام الحوافز، أيضا إعطاء العامل مكانته الحقيقية وإبراز دوره في رفع مستوى الأداء وتحسين نوعية وجودة الخدمة في المؤسسة للحفاظ على مكانتها التنافسية و الاستمرارية.

### Study summary

This study aimed to know the effect of motivation on the performance of employees in the economic institution in the packaging and printing arts company EMBAG for the state of Bordj Bou Arreridj. SPSS This questionnaire included two axes, and each axis included paragraphs, which amounted to a total of 26 paragraphs. This study was applied to a sample that included all groups working in the institution, including senior executives, executives, control workers, and implementation workers. 98 questionnaires were distributed to workers in this institution, all of which were retrieved, and concluded The study resulted in several results, the most important of which were:

The general hypothesis is validated, as there is an effect of motivation on the performance of employees in the organization. We also found that there is an effect of moral and positive incentives, and there is no effect of material and negative incentives on the performance of employees.

The study presented a set of recommendations, the most important of which is that the institution should be interested in developing its incentive system, so what is considered an incentive for the individual today is not considered so after a while, so it must always change its incentive system, and this is what is expressed in the flexibility of the incentive system, also giving the worker his real status and highlighting his role In raising the level of performance and improving the quality and quality of service in the institution to maintain its competitive position and continuity.

# فهرس المحتويات

الرقم	المحتوى
	الشكر والتقدير
	الاهداءات
	ملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
أ - و	مقدمة
<b>الفصل الأول: الاطار النظري للتحفيز</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية التحفيز
3	المطلب الأول: مفهوم التحفيز
4	المطلب الثاني: أهمية التحفيز
5	المطلب الثالث: أهداف التحفيز
5	المبحث الثاني: أنواع التحفيز ونظرياته
5	المطلب الأول: أنواع الحوافز
10	المطلب الثاني: نظريات التحفيز
17	المطلب الثالث: أساليب التحفيز
18	المبحث الثالث: نظام التحفيز
18	المطلب الأول: متطلبات إعداد نظام التحفيز
19	المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام التحفيز
20	المطلب الثالث: شروط نجاح نظام التحفيز
22	خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

24	تمهيد:
25	المبحث الأول: تعريف أداء العاملين
25	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
26	المطلب الثاني: مكونات الأداء
27	المطلب الثالث: معايير الأداء
28	المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين
28	المطلب الأول: تعريف تقييم أداء العاملين
29	المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين
31	المطلب الثالث: خطوات تقييم أداء العاملين
36	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء
37	المطلب الأول: العوامل الشخصية للعاملين
40	المطلب الثاني: العوامل المتعلقة بطبيعة العمل
41	المطلب الثالث: العوامل التنظيمية للعمل
45	خلاصة الفصل

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لشركة التوضيب وفنون

### الطباعة EMBAG برج بوعريرج

47	المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة EMBAG
47	المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة
48	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة ودورها في تطوير الاقتصاد الوطني
49	المطلب الثالث: اليد العاملة والهيكلة التنظيمية للمؤسسة

52	المبحث الثاني: عرض نتائج التحليل الإحصائي
52	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة
54	المطلب الثاني: تحليل ثبات ومصداقية أدوات القياس
56	المطلب الثالث: تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة
59	المطلب الرابع: نتائج اختبار فرضيات أثر التحفيز في المؤسسة على أداء العاملين
61	خلاصة الفصل
63	خاتمة
66	قائمة المراجع
-	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
47	البطاقة الفنية لشركة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG	01
49	يوضح نسب توزيع العمال في المؤسسة.	02
52	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	03
52	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	04
53	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	05
53	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	06
54	توزيع أفراد العينة حسب متغير منصب العمل	07
54	اختبار ثبات أدوات قياس متغيرات الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ	08
55	اختبار صدق أدوات قياس متغيرات محور التحفيز في المؤسسة	09
55	اختبار صدق أدوات قياس متغيرات محور أداء العاملين	10
56	تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير الحوافز المادية	11
56	تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير الحوافز المعنوية	12
57	تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير الحوافز الايجابية	13
57	تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير الحوافز السلبية	14
58	تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير أداء العاملين	15
60	تقدير معالم النماذج أثر متغيرات التحفيز في المؤسسة على أداء العاملين	16

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	01
12	هرم "ماسلو"	02
14	سلم الحاجات عند "ألدريفير"	03
30	أهداف تقييم أداء العاملين	04
36	خطوات تقييم الأداء	05
51	الهيكل التنظيمي لشركة التوضيب وفنون الطباعة	06
59	النموذج النظري	07

قائمة الملحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الاستبيان
02	مخرجات برنامج spss لوصف عينة الدراسة
03	مخرجات برنامج spss لصدق وثبات عبارات الاستبيان
04	مخرجات برنامج spss لوصف اتجاهات العينة
05	مخرجات برنامج spss لتحليل الانحدار المتعدد

# مقدمة

## مقدمة

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في الوقت الحالي على اختلاف طبيعة نشاطاتها وتوجهاتها لتحقيق أهدافها وتنفيذ أنشطتها وبرامجها، لذا تلجأ أغلب المؤسسات من أجل تعظيم أرباحها وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة إلى دراسة سلوك وأداء العاملين وكيفية التأثير على نفسياتهم بالشكل الذي يزيد من ولائهم ورضاهم وهذا من خلال إشباع حاجياتهم وتحقيق رغباتهم بما يضمن توجيه جهودهم لخدمة أهدافها. ومما لا شك فيه أن التحفيز يعد من بين السياسات التي لا تقل شأنًا عن باقي السياسات الإدارية الأخرى لما له من تأثير كبير على مستوى أداء العاملين من خلال إثارة دوافع الفرد نحو السلوك المرغوب فيه لتحقيق أهداف المؤسسة.

لذا فمن الضروري التعامل مع العنصر البشري بما أنه مصدر كل الطاقات وهو المسؤول عن تحصيل كل الانجازات من خلال التحفيز الذي يعتبر مطلبًا هامًا لكونه يمثل استثمار طويل الأجل يساهم في توجيه سلوكيات الأفراد ودفعها لاستقطاب جهودهم وتعاونهم من منطلق تحديد الاحتياجات الفعلية لهم وإشباعها بطريقة تتناسب مع حيوية الدور الذي يقومون به حتى يتسنى للمؤسسة الوصول إلى المستويات المقررة للأداء بما يخدم تحقيق الأهداف المسطرة.

وتعتبر الحوافز أو التحفيز من الخطط التشجيعية التي تلعب دورًا هامًا وحيويًا في تنشيط سلوك الأفراد وتقويمه من خلال خلق الرغبة لديهم في رفع الأداء، الأمر الذي دفع بالمؤسسة إلى وضع نظام الحوافز لتحقيق أهداف الأفراد ومن ثم تحقيق أهدافها مما يعمل على زيادة الثقة لدى العمال داخل المؤسسة، وتوفير لهم الرضا عن ذلك العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء.

كما أن نظام الحوافز يختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة ودور كل مؤسسة داخل المجتمع ورغم ذلك فهي لا تختلف عن كونها حوافز متنوعة منها الحوافز المادية والتي تتمثل في المكافآت التشجيعية المالية والدرجات والعلاوات الاستثنائية التي تمنح للعامل نظير قيامه بعمل مميز أو جهد واضح للنهوض بالمؤسسة والنوع الآخر هي الحوافز المعنوية وتتمثل في عبارات وخطابات الثناء والشكر والتقدير الموجهة للعاملين والتي يحتاج إليها العامل لتحفيزه ودفعه لزيادة الإنتاجية كما ونوعًا لإشباع حاجاته.

وبناء على ما سبق تتجلى أهمية الحوافز باعتبارها المحرك الرئيسي لطاقتهم ورغبات الأفراد في العمل ولذلك فإن غيابها أو عدم فعالية نظامها ينعكس سلبًا على أداء العاملين، ويظهر ذلك في انخفاض مستوى الأداء وقلة الإنتاج والغياب... الخ، مما يؤثر سلبًا على فاعلية المؤسسة ككل، لذلك يجب دراسة كل شريحة من شرائح العاملين لمعرفة حاجتها من الحوافز مادية كانت أو معنوية لرفع مستوى الأداء ولدفعهم لبذل أقصى جهد.

## أولاً: إشكالية الدراسة

للحوافز دور كبير في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل سلبي أو إيجابي وعدم توفرها أو توزيعها بشكل عادل قد ينعكس على مستوى أدائهم، ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل يؤثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية؟

ويتفرع عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية وتتمثل فيما يلي:

- هل يؤثر التحفيز المادي على أداء العاملين في شركة التوضيب وفنون الطباعة - EMBAG-؟
- هل يؤثر التحفيز المعنوي على أداء العاملين في شركة التوضيب وفنون الطباعة - EMBAG-؟
- هل تؤثر الحوافز الإيجابية على أداء العاملين في شركة التوضيب وفنون الطباعة - EMBAG-؟
- هل تؤثر الحوافز السلبية على أداء العاملين في شركة التوضيب وفنون الطباعة - EMBAG-؟

## ثانياً: فرضيات الدراسة

استناداً إلى الإشكالية الرئيسية للدراسة يمكن صياغة الفرضية العامة كالتالي:

## الفرضية العامة

هناك تأثير إيجابي للتحفيز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

## الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر إيجابي للتحفيز المادي على أداء العاملين في شركة التوضيب وفنون الطباعة - EMBAG.

## الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر إيجابي للتحفيز المعنوي على أداء العاملين في شركة التوضيب وفنون الطباعة - EMBAG.

## الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر إيجابي للحوافز الإيجابية على أداء العاملين في شركة التوضيب وفنون الطباعة - EMBAG.

## الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد أثر إيجابي للحوافز السلبية على أداء العاملين في شركة التوضيب وفنون الطباعة - EMBAG.

## ثالثا: أهمية الدراسة

تسعى الدراسة إلى تقييم أداء العاملين وتحديد مؤثرات ونقاط القوة والضعف في أداء العاملين لتجنب نقاط الضعف ومعالجتها وتحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها، عبر دراسة وتقييم التحفيز في المؤسسة الاقتصادية وأثره على أداء العاملين.

تعكف الدراسة كذلك على محاولة معرفة وجود خلل من عدمه في أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، وفي حال وجود خلل هل يرجع ذلك لنظام العمل من ناحية الحوافز، أو إلى مشاكل أخرى يمكن أن تكشف عنها الدراسة، وما هي السبل لجعل الموظف يعمل بكفاءة وأداء أعلى بما يحقق أهداف المؤسسات. تبرز أهمية الدراسة من خلال أهمية الموضوع المتناول والذي يركز على تأثير التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

يمكن لهذه الدراسة أن تشكل اهتماما للمؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال الاستفادة من النتائج التي تم الوصول إليها في الدراسة.

## رابعا: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة للاطلاع على الحوافز المعمول بها في المؤسسة الاقتصادية وما مدى تأثيرها على أداء العاملين من خلال الوصول للأهداف التالية:

- التعرف على نوعية الحوافز المقدمة للعاملين في المؤسسة الاقتصادية؛
- التعرف كذلك على العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين.

## خامسا: حدود الدراسة

تنحصر حدود الدراسة فيما يلي:

1. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على موضوع أثر التحفيز وأبعاده (الحوافز المادية -الحوافز المعنوية -الحوافز الايجابية -الحوافز السلبية) على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية؛
2. الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة في شهر ماي 2022؛
3. الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على شركة التوضيب وفنون الطباعة - EMBAG - المنطقة الصناعية برج بوعريريج.

## سادسا: أسباب اختيار الموضوع

من الأسباب التي دفعتنا لاختيار ودراسة موضوع أثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية هو:

- حب الاطلاع على التحفيز المقدم للعاملين في المؤسسة الاقتصادية؛
- الإحاطة أكثر بموضوع التحفيز وتأثيره على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

## سابعا: صعوبات الدراسة

أثناء دراستنا لهذا الموضوع صادفتنا مشاكل كثيرة لعل أبرزها:

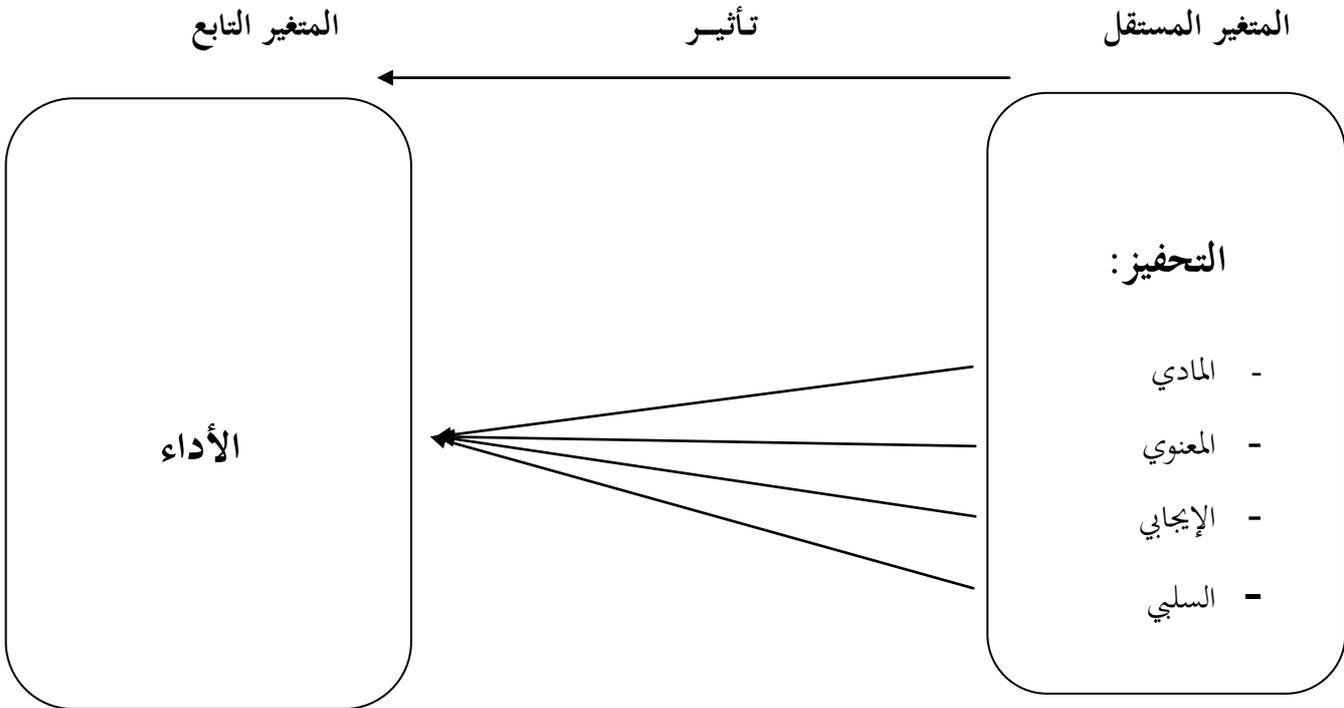
- صعوبة جمع الاستبيانات؛
- ضيق الوقت المخصص للبحث.

## ثامنا: أدوات الدراسة

1. الأدوات الأولية: يتم الاعتماد أساسا على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات لهذه الدراسة ويتم استخدام المعايير الإحصائية المناسبة (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري،...).

2. الأدوات الثانوية: المراجع المعتمدة في الدراسة

## تاسعا: نموذج الدراسة



## عاشرا: الدراسات السابقة

من الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها:

**الدراسة الأولى:** سعود ضيف الله الدالة، بعنوان "أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين" في مستشفى قوى الأمن بالرياض، مذكرة ماجستير، 2003، وتمثل إشكالية الدراسة حول أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، وأعتمد على المنهج الوصفي واستعملت في هذه الدراسة أداة من أدوات جمع البيانات وهي الاستبيان، وقام الباحث باستخدام العينة القصدية وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث كالتالي:

- أن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن هي: الترقية، العلاوات الفنية، الحوافز التشجيعية المتعددة، بدل الانتداب وبدل ترحيل، وأكثر الحوافز المعنوية أهمية بين الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن هي:

● اهتمام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة أولاً، والثناء الشفوي وخطابات الشكر وشهادات التقدير ثانياً.

هناك أثر لمنح الحوافز للأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض 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؛
- أن مستوى أداء الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض مرتفع ويبرز ذلك من خلال اتجاهاتهم الإيجابية والمرتفعة والمتقاربة نحو مستوى أدائهم؛
- هناك اختلافات دالة إحصائياً لبعض المتغيرات وغير دالة للبعض الآخر بين اتجاهات الأطباء نحو محاور الدراسة بدرجات متفاوتة تعود إلى الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي.

**الدراسة الثانية:** خالد علي أبوعلان، بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2016.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنظمة الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية.

لتحقيق هدف الدراسة تم استخدام على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات الظاهرة، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة تكونت من أكبر أربعة شركات مشروبات عاملة في الضفة الغربية وذلك من حيث عدد العاملين في هذه الشركات، ووزعت 200 استبانة على العاملين في

هذه الشركات استرجع منها 187 استبانة منها 186 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة 93% من الاستبيانات الموزعة.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها:

- وجود علاقة طردية بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين؛
- هناك علاقة طردية بين فاعلية نظام الحوافز ومستوى أداء العاملين؛
- درجة مستوى الحوافز المادية في شركات الفلسطينية متوسطة؛
- عدم مراعاة سلم الأجور والرواتب لمعدلات غلاء المعيشة.

# الفصل الأول:

## الاطار النظري للتحفيز

## تمهيد

يشكل التحفيز دورا رئيسيا في توفير بيئة العمل المناسبة، ويتحقق هذا الدور في المؤسسات المختلفة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وفي المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين ويعرض المؤسسة للعديد من المخاطر التي تؤثر سلبا على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي، وللتعرف على التحفيز بصورة أكبر سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: ماهية التحفيز؛
- المبحث الثاني: أنواع التحفيز ونظرياته؛
- المبحث الثالث: نظام التحفيز.

## المبحث الأول: ماهية التحفيز

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

## المطلب الأول: مفهوم التحفيز

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز وتعريفها ولكن مما يجدر بنا التنبيه له أن ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية بحيث يمكن ملاحظة الاتفاق في المضمون.

- التحفيز هو: "القوة التي تستثير الفرد لأداء أفضل، فيما تمكنت الإدارة التحكم بهذه القوة وتوجيهها في إثارة الدافعية لبذل مجهود أكبر، وذلك عن طريق الربط وفق آلية معينة بين الوضعية الخارجية المتمثلة بالحوافز والوضعية الداخلية التي تتعلق ببيئة العمل وبالفرد وخصائصه الفسيولوجية والثقافية والمهارية والمعرفية في مواقف معينة، ومن هذه المواقف مثلا الرضا الوظيفي"<sup>1</sup>؛

- في حين أشير التحفيز على أنه: "المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجدد"<sup>2</sup>؛

- في هذا السياق تم تعريف التحفيز من ناحية الجانب السلوكي للفرد بأنه: "دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين، أو إيقافه أو تغيير مساره، فهو شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين للوصول إلى تحقيق أهداف معينة"<sup>3</sup>؛

- كما أضيف أيضا على أن التحفيز: "يمثل شعور داخليا لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين"<sup>4</sup>؛

<sup>1</sup> - عبد الرزاق حواس، دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة-الجزائر، 2005-2006، ص 3.

<sup>2</sup> - براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراجية، 2015، ص 57.

<sup>3</sup> - بسمة بوكروش، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عنابة-الجزائر، 2011-2012، ص 148.

<sup>4</sup> - محمد حسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص 18.

- من منظور آخر تم تعريف التحفيز على أنه: "يمثل مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته"<sup>1</sup>؛
- بينما يشير إليه على أنه: "العملية التي تعمل على إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية".
- ومن هنا تمت الإشارة إلى أن التحفيز هو: "قوة أو شعور داخلي يحرك أو ينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر لنقص في إشباع تلك الرغبات والحاجات، ويشكل أكثر تحديدا، لقد وصف التحفيز بأنه متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به."<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أهمية التحفيز

- إن عملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات العمال المختلفة، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي<sup>3</sup>:
- زيادة كمية الإنتاج وسرعته؛
  - خفض التكاليف وزيادة كمية المبيعات؛
  - المحافظة على جودة الإنتاج وتحسينه؛
  - وضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة؛
  - مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم الإنتاجية في أوقات محددة؛
  - ربط الأجر بالإنتاج وتحفيز العمال حسب جهدهم؛
  - المحافظة على الآلات وصيانتها؛
  - تحقيق رضا العمال وإشباع حاجاتهم الضرورية والنفسية والاجتماعية.

<sup>1</sup> - عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية للمؤسسة المينائية لسكيكدة نموذجا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية علوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة-الجزائر، 2007-2008، ص 11.

<sup>2</sup> - خلايفة العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2016، ص ص 11، 12.

<sup>3</sup> - أنور سكيو، أثر أنظمة الحوافز على (استقطاب، تعيين، صيانة) المورد البشري، دراسة حالة جريدة الشروق اليومي، شهادة ماستر غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عين تموشنت-الجزائر، 2015 - 2016، ص 6.

### المطلب الثالث: أهداف التحفيز

لتحفيز العاملين أهداف نذكر منها<sup>1</sup>:

- تحسين أداء العاملين؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين؛
- الاحتفاظ بالعاملين المميزين؛
- تشجيع الإبداع والابتكار الجديد؛
- تحقيق الوفرة من خلال زيادة إنتاجيتها واستخدام عناصر الإنتاج بأفضل استخدام، التي تعود على المؤسسة والعاملين بالفائدة؛
- زيادة اهتمام العاملين بالآلة والمعدات والتجهيزات، مما يؤدي إلى المحافظة عليها وزيادة عمرها.

### المبحث الثاني: أنواع التحفيز ونظرياته

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت البحوث في مجال الحوافز للوصول إلى أساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين والتي سوف نتعرف عليها وكذلك على أهم نظريات التحفيز.

### المطلب الأول: أنواع الحوافز

تختلف أنواع الحوافز بشكل عام من منظمة إلى أخرى، حيث تتنوع وتتداخل مع بعضها البعض، لذا فقد سعى الكثيرون لإخضاع الحوافز لتقسيمات وتصنيفات محددة، فمنهم من يصنفها وفق أثرها على الفرد والمنظمة على حد سواء، ومنهم من صنفها حسب طريقة توزيعها حسب موضوعها أو أهدافها، وغير ذلك من التصنيفات التي بعد البحث والتمحيص تبين أنها في معظمها تندرج تحت نوعين رئيسيين من الحوافز هما: الحوافز المادية والحوافز المعنوية.

### أولاً: الحوافز المادية

هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية وتحفزه على الإنتاجية وتنمية وتطوير ذاته، حيث تهدف الحوافز المادية إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء، ويعرف الحافز المادي بأنه: "الحافز ذو الطابع المالي أو

<sup>1</sup> - أنور سكيو، مرجع سابق، ص 12.

النقدي أو الاقتصادي، وهو يتمثل فيما يحصل عليه الفرد من مزايا وحقوق كالرواتب والأجور والعلاوات والبدلات المالية والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية والمشاركة في الأرباح".

تتعدد أشكال الحوافز المادية وصورها من قطاع إلى آخر، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت، وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريباً.

بالإضافة إلى ذلك فإن النقود تتناسب مع مفهوم المجتمعات في الظروف الراهنة عن العمل، حيث أنه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة، كما أنه ضروري للصحة والتعليم، بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي، كل ذلك يعتمد على المال إلى حد كبير، ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل، ويوزع هذا الأجر على العامل أو الموظف بطرق شتى وهي تختلف من منظمة إلى أخرى طبقاً لطبيعة العمل ونظام الأجور المتبع داخل كل منظمة، وكل طريقة من الطرق لها أثرها البالغ في العمل.

ومن هذه الطرق التي لا حصر لها على سبيل المثال<sup>1</sup>:

### 1. الأجر اليومي

يوجد لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للموظفين أو العاملين لبذل جهد أعلى لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من الموظفين غير الأكفاء، إلا أنه على الرغم من ذلك فإن طريقة الأجر اليومي أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعطي الفرصة للعامل أو الموظف ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بغض النظر عن الوقت، وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره؛

### 2. الأجر بالقطعة

يرتبط أجر العامل أو الموظف في هذه الطريقة بكمية الإنتاج التي يقوم بها، حيث تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالعمر وبالصحة والحيوية، وهذه الطريقة تلقي بعبء على العمال أنفسهم فإذا زاد معدل الإنتاج فهو في مصلحتهم وإذا قل انخفض أجرهم؛

<sup>1</sup> - أنور سكيو، مرجع سابق، ص 40.

## 3. الأجر حسب احتياجات الفرد

أي يزداد أجر العامل كلما زادت حاجاته ومع زيادة عدد أفراد أسرته؛

## 4. العمولات

وهي تتمثل في حصول العامل أو الموظف على نسبة من الربح عن مجمل مبيعاته، ويجب أن تكون هذه النسبة متفقا عليها في عقد العمل، وغالبا ما تكون هناك نسبة مبيعات محددة يجب أن يحققها الموظف أو العامل ليستحق أجره؛

## 5. الأجر الشهري

هو الأجر الذي يتقاضاه الموظف أو العامل نهاية كل شهر عما قام به من عمل خلال الشهر حسب ما هو متفق عليه في عقد العمل.

## ثانيا: الحوافز المعنوية

يقصد بالحوافز المعنوية: "تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة"<sup>1</sup>.

وحاجات الإنسان متعددة وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع مختلفة فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع ماديا والبعض الآخر يشبع معنويا، إذا هنالك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية، فالحوافز المعنوية هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه.

وهناك أساليب كثيرة يمكن استخدامها كحوافز معنوية منها:

## -المشاركة في اتخاذ القرارات

ويعني ذلك إشراك الموظفين أو العاملين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة بهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عبد العزيز شنيق، مرجع سابق ص 11.

<sup>2</sup> - فهمي منصور، إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة-مصر، 1982، ص 335.

**- الترقية**

حيث تعتبر حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسؤولية وتأكيد الذات؛

**- الإثراء الوظيفي**

وأسلوب الإثراء الوظيفي يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهاراته بمقابلة هذه الأعباء والمسؤوليات؛

**- الباب المفتوح**

ويدخل ضمن الحوافز المعنوية التي تقدم لإشباع حاجات الذات واحترام الآخرين ويعني الباب المفتوح السماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء التي يرونها مباشرة إلى رؤسائهم؛

**- لوحات الشرف**

ويعني ذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المؤسسة مما يزيد ولائهم ويدفعهم لمزيد من الجهد؛

**- تسليم الأوسمة والدروع**

وهذا الحافز الإيجابي يعطى لمن كانت خدماته كبيرة أو جلييلة ويعد هذا الحافز دافعا للعاملين لإبراز قدراتهم وأحقيتهم بالتقدير والاحترام؛

**- كتب الشكر والثناء:**

الشكر والثناء كلمتان مترادفتان يقع إثر سماعهما ولو شفويا دون كتاب ذلك الوقع المريح المطمئن بأن عمل الموظف لم يذهب سدى ولم يمض دون أن يشعر به أحد، إن كلمات الشكر والثناء بالغة الأهمية إذ أنها تريح نفس الموظف وتدعمه وتحفزه للعمل؛

**- الدورات التدريبية الداخلية**

التدريب الداخلي هو التدريب الذي يقوم به العاملون في المؤسسة لزملائهم أو مرؤوسيههم، والتدريب الداخلي يعد نوعا من أنواع التحفيز المعنوي إذ يخرج الموظف من جو العمل الذي قد يصبح روتينيا، وكذلك

يعزز من ثقة الموظف بنفسه وقدراته ويشعره باهتمام المنظمة به وبعمله لاختياره للخروج لهذه الدورة ولو كانت دورة داخلية<sup>1</sup>.

ثالثاً: تقسيم الحوافز من حيث أثر فعاليتها

### 1. حوافز إيجابية

تهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وهي تركز على إحداث السلوك المرغوب فيه، وتتمثل الحوافز الإيجابية في:

- إشعار الفرد بإنجازته؛
- العدالة والموضوعية في معاملة الموظفين؛
- وضع بدلات خاصة مرتبطة بطبيعة العمل؛
- شكر الموظفين على ما حققوه من نجاحات في عملهم؛
- الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله؛
- إيجاد دورات وبعثات تدريبية داخلية وخارجية؛
- إشعار العاملين بأهمية آراءهم ومقترحاتهم؛
- توفير الآراء المناسبة للعمل مثل: الإضاءة الجيدة والتهوية.

### 2. حوافز سلبية

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه. ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية، وتستخدم الحوافز السلبية العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به. فالحافز السلبي يتضمن نوعاً من العقاب وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حلاً يتجنب العقوبة ويعتبر هذا حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة، ومن الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار العربية، الطبعة الأولى، الإسكندرية-مصر، ص248.

الموظف إلى العمل وإنما يحدّر ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب، وكيف يتجنب المواقف التي توقع فيها العقاب دون الامتناع عن العمل.

إن الحوافز السلبية تحدث توازناً في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابرون على الأداء الممتاز، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها وتضمن جدية العاملين في العمل. من أمثلة الحوافز السلبية: الإنذار والردع، الخصم من الراتب، الحرمان من العلاوة، الحرمان من الترقية. يرى الباحثون بأن العقاب أو التهديد به وإن كان قد يحقق الطاعة من قبل العاملين، إلا أنه يؤثر سلباً على أداء العاملين من خلال:

- لعقاب أو التهديد يخلق نوع من الخوف عند الفرد، وبالتالي هذا لا يمكنه من الاستجابة بطريقة إيجابية لتعليمات العمل؛

- لعقاب دائماً يجعل الفرد متردد ويخلق لديه الشعور بعدم القدرة على تحمل المسؤولية في العمل نتيجة الخوف من الوقوع في الخطأ؛

- فرض العقاب على الفرد دون توضيح أسبابه قد يولد لديه شعور عدم الولاء للمنظمة التي يعمل بها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: نظريات التحفيز

#### أولاً: نظرية ماسلو

نظريات الحاجات الإنسانية "ماسلو" "MASLOWSTEOKY" وهي من النظريات المعروفة في الحاجات الإنسانية وقدمها "إبراهيم ماسلو" والتي تسمى باسم "نظرية تدرج الحاجات"، يعتبر "ماسلو" من أهم المنظرين السلوكيين في مجال الدوافع الإنسانية للعمل ونظرية الحاجات تعد من أكثرها شيوعاً وتداولاً من جهة تطبيقها في مجال التنظيمات، حيث تشير هذه النظرية إلى أن الفرد تحكمه احتياجات محددة وهذه الاحتياجات هي التي تدفع به إلى انتهاج سلوكيات وتصرفات معينة يسعى دائماً إلى إشباعها، وفي السياق نفسه وضع "ماسلو" أربعة افتراضات أساسية تحكم نظريته:

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 300.

1. إن في ذات كل فرد مجموعة من الحاجات المتداخلة والمعقدة يصعب التعرف عليها أو التمييز بينها؛
2. إذا تحقق الإشباع التام لحاجة ما لدى الفرد فهي لا تعود دافعة للسلوك وبالتالي يتم الانتقال إلى محاولة الإشباع لحاجة أخرى؛
3. يفترض "ماسلو" أن يتم أولاً الإشباع الكافي للحاجات المتوقعة في قاعدة الهرم قبل أن يكون هناك أي إلحاح بضرورة الإشباع من طرف الحاجات الموجودة أعلاه؛
4. باعتبار أن الحاجات العليا في الهرم ترتبط بالجانب الاجتماعي للفرد وما تتسم به من تنوع وتداخل فطرق إشباعها تتعدد وتفوق طرق إشباع الحاجات الدنيا المرتبطة بالحاجات الفيزيولوجية والتي تكون عادة محددة وسهلة الإشباع.

وبناء على هذه الافتراضات يقدم لنا "ماسلو" نظريته ويعتقد أن احتياجات الأفراد تكون مرتبطة بطريقة متسلسلة في شكل هرم حسب أهميتها وأولويتها وفيما يلي يتم التعرض لكل حاجة بالتفصيل كالتالي:

### 1- الحاجات الفيزيولوجية

يمكن القول إن هذه الحاجات تعد أساسية باعتبارها من الضروريات الأولى والمسؤولية عن بقاء الأفراد وتواجدهم ككائنات حية، وتتمثل هذه الحاجات في المأكل والمشرب المأوى والنوم والملبس وتحديد مدة العمل؛

### 2- حاجات الأمن

يلاحظ أن حاجات الأمن تأخذ بعدين في المجال التنظيمي، البعد الأول يرتبط بحاجات الأمن المادية وهذا ما يفسر محاولة الفرد في الحفاظ على ذاته البيولوجية في مكان عمله وحمايتها والاطمئنان على نفسه وممتلكاته من أي خطر قد يحدق به، أما البعد الثاني فيتمثل في حاجات الأمن المعنوية في البيئة التنظيمية كالشعور بالراحة النفسية، وتوفير عنصر الاستقرار الوظيفي على وجه الخصوص في حالة ما إذا طرأ هناك أي تعديل أو تغيير على مستوى السياسات التنظيمية في المؤسسة؛

### 3- الحاجات الاجتماعية

وترتبط هذه الحاجات بالحياة الاجتماعية للفرد في مجاله المهني وما يصحب ذلك من ربط لمختلف علاقات الصداقة والتعارف بين الأفراد والميل إلى الانتماء للجماعات وتحقيق الشعور بالقبول والحب فيما بينهم؛

4- حاجات الاحترام والتقدير: و تتصل بما يؤديه ويقدمه الفرد داخل مجاله التنظيمي من استطاعته تحمل مختلف الأعباء والمسؤوليات الموكلة إليه وقدرته على ابتداع مختلف الطرق والأساليب التي تعتبر كإسهامات إضافية في مجال العمل، إذ يعزز ذلك لدى الفرد الشعور باحترام الذات لدى نفسه ومن طرف الأفراد المحيطين به؛

5- حاجات تحقيق الذات: تقتزن هذه الحاجة الأخيرة بالميل الشديد عند الفرد إلى تطوير كل قدراته المعرفية والجسمية والبحث عن مختلف الإمكانيات التي تجعل منه مبدعا وقادرا على الأخذ بالمبادرة في ميدان العمل لتحسيد المهارة والابتكار والوصول إلى تحقيق أقصى الطموح على أرض الواقع.<sup>1</sup>

### الشكل 02: هرم "ماسلو"



المصدر: محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، ط3، ص28.

من خلال الشكل الموضح أعلاه يلاحظ أن الحاجات الفيزيولوجية تحتل المقام الأول في الترتيب وهذا لما لها من أهمية بالغة لدى الفرد بما أنه يحمل في داخله غريزة حب البقاء فهو يعتمد دائما إلى إشباع هذه الحاجة لأنها تحافظ على وجوده وتضمن بقائه. بعد الإشباع بشكل مرضي لهذه الحاجة ينتقل الفرد تلقائيا إلى الحاجة المادية من حيث الأهمية المتمثلة في حاجة الأمن، وبطبيعة الحال تصبح هذه الحاجة دافعة لسلوك الفرد بضرورة التحرك لإشباعها بما أن الحاجة الأولى قد أشبعت فهي لم تعد حافزة. ويعتبر كلا من الحاجات

<sup>1</sup> - jean marie peritti ressources humaines et gestion du personnel , 2eme édition, France, 1998, p28.

الفيزيولوجية وحاجات الأمن محدودتان بطبيعتهما وأن طرق إشباعهما تكون معروفة وبسيطة مثلما افترض "ماسلو" بعد ذلك يذهب الفرد إلى ممارسة جانبه الاجتماعي، وانطلاقاً من فكرة أنه كائن اجتماعي بطبعه فهو يسعى إلى إرضاء هذه الحاجة ابتداءً من تكوينه لصدقات وانتماءات جماعية يكون فيها فاعلاً اجتماعياً، حيث تبقى الممارسة الاجتماعية للفرد مرهونة في مجال عمله بالعامل التكنولوجي والظروف المادية للعمل والتي تقلل من فرص الإيصال المباشر والتفاعل مع الغير وبالتالي يسجل أعلى نسبة لدوران العمل.

أما عن الحاجات الموجودة في أعلى الهرم مثل حاجة الاحترام وحاجة تحقيق الذات فهما تعطيان للمنظمة رؤية جديدة بضرورة خلق بيئة تنظيمية تفسح المجال لممارسة هاتان الحاجتان وإشباعهما بشكل مقنع من خلال طرح المسؤوليات التي تتسم بالتعقيد أمام هذه الفئة، حتى يتسنى لها إخراج كل الطاقات الكامنة وتطوير الأفكار والإبداعات للسيطرة على مجريات هذه الأعمال الصعبة والتفوق عليها للوصول إلى إثبات ذروتهم وإقناع من حولهم بأنهم قادرين على تخطي مختلف التحديات المفروضة في بيئة العمل بمجدارة، وبالتالي تحقيق حاجة الاحترام والتأكيد على إثبات القدرات.

تعتبر نظرية "ماسلو" للحاجات نموذجاً حيويًا تتضمن مختلف المتطلبات التي يريد الفرد تحقيقها والوصول إلى إشباعها، ولذلك فهي تخدم صلب موضوع سياسة الحوافز والعلاقات العامة باعتبار أن سياسة الحوافز تقوم وتحدد برامجها بناءً على الإلمام بحاجات الأفراد داخل التنظيم. انطلاقاً من محتوى نظرية "ماسلو" التي تقدم للإدارة فرصة التعرف على مجمل الحاجات ومحاولة إشباعها بالمغريات التحفيزية اللازمة حتى تتمكن المؤسسة من التنسيق بين الأهداف الخاصة بالأفراد والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

### ثانياً: نظرية آلدرفير "alderfers theory"

قام "كلايتون ألدفير" باقتراح تعديل نظرية "ماسلو" في محاولة لتبسيطها والرد على النقد حول نقصها للتحقيق والصحة وقد حددت نظرية "ERG" ثلاث أصناف في الحاجات:

- حاجات البقاء: الحاجات للسعادة (الرفاه) المادية؛
- حاجات الانتماء (القرب): الحاجات لعلاقات مرضية مع الآخرين.
- حاجات النمو التطور: الحاجة لتطور القدرات الإنسانية والرغبة في التطوير الشخص وزيادة الكفاءة وهذه النظرية لا تختلف كثيراً عن نظرية "ماسلو" حيث أن حاجات البقاء تقابل الحاجات الفيزيولوجية وحاجات

الأمن والأمان في نظرية "ماسلو"، وحاجات الانتماء تقابل الحاجات الاجتماعية في نظرية "ماسلو"، وحاجات النمو تقابل حاجات تقدير الذات في نظرية "ماسلو".

إن هزيمة نموذج "ERG" ونموذج هي متشابهة "ماسلو" للحاجات عليهما يفترض أن الأفراد ينتقل وإلى الأعلى في السلم الهرمي خطوة واحدة في وقت ما على أي حال فان "ألدفير" قلل عدد مجموعات الحاجات إلى ثلاث مجموعات الحاجات إلى ثلاث مجموعات واقترح بأن الحركة إلى الأعلى في السلم الهرمي هو أكثر تعقيداً تعكس مبدأ الانجاز.

- إن نموذج ERG هو أقل صرامة من السلم الهرمي لحاجات "ماسلو" والتي تقترح بأن الأفراد ويمكن أن ينتقلوا إلى الأسفل وأيضا إلى الأعلى في السلم الهرمي معتمدين على قدراتهم في تلبية الحاجات

الشكل 03: سلم الحاجات عند "ألدفير"



المصدر: هيثم العاني، الإدارة بالحوافز والمكافآت، كنوز المعرفة، عمان-الأردن، ط1، ص 62.

ولم تشترط نظرية "ألدفير" ضرورة التدرج في إشباع هذه الحاجات كما في نظرية "ماسلو" فأبي حاجة يمكن لها أن تنشط في أي وقت.

وهذه النظرية لا تختلف كثيرا عن نظرية "ماسلو" حيث أن حاجات البقاء تقابل الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمن والأمان في نظرية "ماسلو"، وحاجات الانتماء تقابل الحاجات الاجتماعية في نظرية "ماسلو"، وحاجات النمو تقابل حاجات تقدير الذات في نظرية "ماسلو".

### ثالثا: نظرية ماكلند "maclelland theory"

يؤكد العالم "ماكلند" 1984 صاحب نظرية دوافع الانجاز أن للإنسان ثلاث رغبات هي الانجاز، الانتماء والنفوذ. ونتيجة لذلك فان محرك أو محفز السلوك الإنساني هو الحاجات الرئيسة الثلاث التالية:

1- الرغبة في الانجاز: أي الحاجة للوصول إلى الأهداف التي تتعدى قرارات الفرد؛

2- الرغبة في الانتماء: أي الحاجة إلى تشكيل علاقات شخصية وإنسانية مع الآخرين؛

3 - الرغبة في القوة والنفوذ: أي الحاجة إلى التحكم والسيطرة في سلوك الآخرين .

- المهتمون بالانجاز لهم أهداف معتدلة فيها ويرغبون في السيطرة والعمل وحدهم، وقد لاحظ أن الفرد ذو المستوى العالي من الانجاز<sup>1</sup>.

وخلص "ماكلند" أن في المجتمع، فهم يضعون ذاتيا داخليا ذوي الانجاز المرتفع يملكون دافعا أهدافهم الخاصة بناء على تصورهم لقدراتهم الخاصة، ويكون التحدي الذي يقابلهم هو مصدر الدافع لديهم لتلبية تلك الأهداف.

- المهتمون بالانتماء يحرصون على العلاقات الحميمة، ويؤكد "ماكلند" أن الذين لديهم حاجة كبيرة للانتماء ينالون والإشباع من خلال بناء علاقات حميمة مع الآخرين وتتحدد دوافعهم أساسا من خلال تأثير سلوكهم مع الغير .

#### رابعا: نظرية العاملين "فريدريك هيرزبيرج" "Herzberg Theory"

تعتبر نظرية عالم النفس الصناعي "فريدريك هيرزبيرج" المعروفة بذات العاملين محصلة لمجموعة من الدراسات التي أجراها بواسطة تطبيقه لأسلوب المقابلات على عدد من الأفراد وفي مستويات مختلفة بهدف الكشف عن المتغيرات أو العوامل التي تحقق الرضا وقد خلصت هذه الدراسة عن وجود عاملين مسئولين عن مستويات الرضا لدى الفرد هما<sup>2</sup>:

1.العوامل الدافعة: وتتعلق بالعمل مباشرة وتنسجم في محتواها مع هرم "ماسلو" لحاجات احترام وإثبات الذات وتنطوي هذه العوامل على ما يلي<sup>3</sup>:

- إنجاز العمل؛

- المسؤولية في إنجاز العمل؛

- لنمو عن طريق المعرفة والخبرة المكتسبة؛

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية لتدريب والنشر، القاهرة-مصر، ط1، 2012، ص153.

<sup>2</sup> - محمد الحسن التيجاني يوسف، مرجع سابق، ص 18.

<sup>3</sup> - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 155.

-الترقية والتقدم؛

-الاعتراف والتقدير بالجهود والنجاح؛

-طبيعة العمل.

2. **العوامل الوقائية:** وترتبط بالظروف المحيطة بالعمل وهي تتماشى مع الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمن والحاجات الاجتماعية بالمقارنة مع هرم "ماسلو" وتضم هذه العوامل العناصر التالية:<sup>1</sup>

- الأمن الوظيفي؛

- سياسة وإجراءات التنظيم؛

- العلاقات بين المرؤوسين؛

- العلاقات بين الأفراد في محيط العمل؛

- ظروف العمل المادية؛

- الأجور والمزايا الاجتماعية.

إن وجود العوامل الوقائية في مجال العمل لا يشكل بالضرورة الحساس بالرضا وإنما يسمح بحالات حدوثه، ومن جهة أخرى ينتج عن انعدام هذه العوامل حالة عدم الرضا والاستقرار والعوامل الوقائية لا تكون مرتبطة بحفز الأفراد وزيادة معدل الإنتاجية بل هي عكس مثيلتها من العوامل الدافعة التي لها التأثير الكامل على حفز العمال داخل المؤسسة، كزيادة مستويات الإنتاجية وتحسين مجهوداتهم

وتعتبر العوامل الوقائية لها صلة مباشرة بمضمون البحث لا سيما من حيث رضا الأفراد واستقرارهم فيما يخص الجانب المادي المتمثل في الأجور والمكافآت التي تؤثر بدرجة كبيرة على نوعية علاقاتهم بالمؤسسة، فكلما كانت المؤسسة تهتم بالجانب المادي للأفراد ينعكس ذلك على رضاهم عن العمل والمؤسسة وبالتالي يسمح ذلك بنماء العلاقات العامة بين الطرفين ويصبح هناك اندماج في العمل وارتباط بالمسؤوليات لكن وبالرغم من جدوى من هذه النظرية على الصعيد العملي إلا أنها لاقت النقد من قبل الذين تتبعوا مجريات ومسار هذه النظرية إذ كان هذا النقد موجهاً بالتحديد إلى المنهجية التي اتبعها "هيرزبيرغ" في تركيزه أثناء

<sup>1</sup>- charlerhrnr d'arcimoces,diagnpstic financier et gestion des ressources humains, ed économique,1995.

المقابلات على أسئلة توجيهية لإجابات الأفراد من خلال الطلب من أفراد العينة تذكر المواقف التي كانوا فيها يشعرون بالرضا وكان شعورهم بالحفز عالي ومن ثم بذل مجهودات معتبرة في زيادة النتاج وهنا اتجهت كل إجابات الأفراد إلى أن المواقف التي كانت من طرفهم هي المسؤولة عن ذلك (العوامل الدافعة)، في حين أن الكثير من الدراسات أثبتت عكس ذلك.

### المطلب الثالث: أساليب التحفيز

يمكنك عزيزي المدير أن تزيد فاعليتك في تحفيز مرؤوسيك إذا قمت بما يلي:<sup>1</sup>

- تعرف بدقة على أهداف منظمتك، ونقلها بصورة محددة وواضحة أهم، فهي تعتبر أهدافا لهم أيضا؛
- تعرف على حاجات العاملين وميولهم واتجاهاتهم، وتعامل معهم على هذا الأساس؛
- الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء وليس على أساس آخر؛
- استمع إلى اقتراحاتهم فتحفيز المتميز منهم تحفيزهم لمزيد من الجهد في العمل؛
- حاول دائما أن تكون المكافأة ذات القيمة بالنسبة للفرد وتمشيية مع رغباته؛
- قدم المكافأة عن السلوك أو الانجاز المطلوب أمام الجماعة لتحسيس باقي الأعضاء؛
- اشرح طبيعة المهام لمرؤوسيك، ودرهم بنفسك، ثم تابع الأداء؛
- قدم المكافأة بعد تحقيق النتائج المطلوبة مباشرة كلما أمكن ذلك؛
- لا تعط مرؤوسيك مهام تافهة أو عديمة الأهمية؛
- تعرف على إمكانات المنظمة الشركة بالنسبة لمنح الحوافز المالية والمادية وصلاحياتك في هذا المجال؛
- إذا لم تستطع تقديم الحوافز المالية والمادية، فانك قادر في جميع الأحوال على تقديم الحوافز المعنوية؛
- قدم معلومات مستمرة لمرؤوسيك عن مدى التقدم في الانجاز؛
- تعرف على إجراءات العقاب المدرجة بلائحة المنظمة، وكيفية استخدامها؛
- شجع المشاركة وروح التعاون بين مرؤوسيك.

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 178.

## المبحث الثالث: نظام التحفيز

يتم إعداد نظام التحفيز وفق متطلبات الإدارة لكي يكون برنامج حوافز الأداء فعال يجب ان تتوفر مجموعة من العناصر سوف نتعرف عليها.

### المطلب الأول: متطلبات إعداد نظام التحفيز

حتى يكون برنامج حوافز الأداء فعال يتطلب توفر العناصر التالية<sup>1</sup>:

#### 1- ملائمة برنامج حوافز الأداء لاستراتيجيات المنظمة وثقافتها

حيث لا يوجد برنامج حوافز الأداء موحد تناسب مع جميع المنظمات، فإذا كان برنامج ناجحاً في إحدى المنظمات فهذا يعني بالضرورة أنه سينجح في منظمة أخرى ذلك ان برنامج حوافز الأداء حتى يكون ناجحاً فإنه يجب أن يرتبط مع أهداف وغايات المنظمة.

- كما يعتمد نجاح أي برنامج حوافز الأداء على مدى ترابط مع ثقافة المنظمة، فإذا كان نمط الإدارة في المنظمة يقوم على الديكتاتورية والاستبداد والتأكيد على القواعد والإجراءات والتمسك بها فإن برنامج حوافز الأداء التي تعتمد لحوافز فيه على المرونة والعمل الجماعي لن يكتب له النجاح إذا قامت هذه المنظمة بتطبيقه ببساطة لأنه لم يغرس في بيئة الملائمة لإثماره.

#### 2- توجيه برنامج حوافز الأداء نحو الأنشطة الملائمة

حتى يحقق برنامج حوافز الأداء غايته يجب ان يتم ربط المكافآت التي تمنح على اساسه بأداء المرغوب إذ يجب أن يجد العاملون صلة مباشرة بين جهودهم والمكافآت التي يحصلون عليها فيما أن الأفراد يميلون لأداء ما يتم قياسه ومكافأته عليه يجب على المنظمات أن تتأكد من ان العنصر الذي يتم تحديد المكافآت على اساسه مرتبط بأهدافها وتجدر الإشارة هنا إلى استخدام مقاييس معتمدة يضمن أن يقوم العاملون بأداء مختلف العناصر المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة وعدم إغفال أي منها.

- ومن جهة أخرى لا يكون برنامج المكافآت مناسبة دوماً وخاصة في الحالات التي يكون الناتج فيها غير قابل للقياس والتقييم بورة موضوعية ما يجعل عملية تحديد المكافآت عادلة أمر شبه.

<sup>1</sup> - سعاد نائف يرطوني، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، ط3، 2007، 373.

## - إدارة برنامج حوافز الأداء بشكل ملائم

يمكن أن يكون البرنامج معقدا او بسيطا ولكنه في كلا الحالتين لن يكون ناجحا إلا إذا فهم العاملون ما يجب عليهم فعله للحصول على المكافآت لذلك كلما كان البرنامج أكثر تعقيدا كلما ازدادت صعوبة شرحه للعاملين<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام التحفيز

تتمثل اهم مراحل تصميم وتقييم نظام التحفيز فيما يلي:

### أولا: مراحل التصميم

تتمثل عملية تصميم نظام الحوافز في المراحل التالية<sup>2</sup>:

### 1- تحديد هدف النظام

تسعى المؤسسات إلى أهداف معينة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، تخفيض التكاليف وغيرها من الأهداف؛

### 2- دراسة الأداء

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي ولذلك فإن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يتطلب وجود وظائف ذات تصميم سليم للعاملين وظروف عمل ملائمة ووجود سيطرة كاملة للفرد على العمل؛

### 3- تحديد ميزانية الحوافز

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

<sup>1</sup> - سعاد نائف يرطوني، نفس المرجع السابق، 75.

<sup>2</sup> - منير بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز -دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء عنابة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة-الجزائر، 2009-2010، ص 126.

**- قيمة الحوافز والجوائز**

وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت والعلاوات الرحلات والهدايا وغيرها.

**- التكاليف الإدارية**

وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام؛

**- تكاليف الترويج**

وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر؛

**- وضع إجراءات النظام**

وهذا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة، وهي تعني بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وأدوار المشاركين فيه.

**المطلب الثالث: شروط نجاح نظام التحفيز**

هناك مجموعة من الشروط التي يحتاجها نظام الحوافز وتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1. البساطة والعلانية: أي أن يكون النظام مختصراً وواضحاً ومفهوماً وذلك في بنوده وصياغته وحساباته وأن يكون معلناً ومعروفاً عند جميع العاملين حتى تزيد ثقة العاملين فيه؛
2. التجديد: ويقصد به أن تكون أنواع السلوك التي يتم تحفيزها محدودة فلا يكفي القول مثلاً (السعي النتاج أكثر أو العمل على تقليل التكاليف)؛
3. إمكانية تحقيقه: أي إمكانية توصيل الأفراد العاملين إلى السلوك التصرفات التي سيتم تحفيزها؛
4. إمكانية القياس: ونقصد هنا ترجمة الأداء أو السلوك الذي سيتم تحفيزه في شكل مادي لذلك يجب أن تكون التصرفات والسلوك وأيضاً العوائد قابلة للقياس بسهولة؛

<sup>1</sup> - بوري شوقي، بلقايد إبراهيم، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن للوحدة وهران، العدد 17، السداسي الثاني 2017، ص 258.

5. تحديد معايير الحد الأدنى للأداء: ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير لأداء والسلوك) أو مؤشرات الانجاز والأهداف (والتي تمكن الفرد الحصول على الحافز ويتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة يمكن تحقيقها وقابلة للقياس؛
6. ربط الحافز بالأداء: أي أن الجهد الذي يبذله العامل يقابله الحصول على حاف ولابد أن يشعر العامل بذلك وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة<sup>1</sup>؛
7. التفاوت: لا يجب أن يحصل العامل على نفس القدر من الحوافز وإلا فقدت قيمتها والاختلاف لا بد أن يعتمد على مستوى أداء الفرد؛
8. العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائه موعد تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء؛
9. الكفاية: يجب أن يكون هنا ك أجر يكفي احتياجات العاملين ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر. كما يجب أن يضمن النظام الجيد للحوافز دخل الا يقلع ما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه.
10. السيطرة: وتعني سيطرة كاملة من الفرد على الأعمال التي يقومون بها، والظروف المحيطة والموارد التي يستخدمونها وذلك حتى يمكن حسابهم على ما يقومون به من أداء؛
11. التغطية الكاملة للأداء: ويعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الجادة في الأداء من حيث زيادة الكمية الجودة، تخفيض التكاليف.. الخ؛
12. المشاركة: إن مشاركة العاملين فيوضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم به وتحمسهم له والمحافظة عليه؛
13. التنوع: يجب أن تكون الحوافز مختلفة فينوعها حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات؛
14. الجدوى: يجب أن يكون لنظام الحوافز منفعة للمنظمة فيشكل زيادة إيراداتها أو نواتجها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - ahmed b.k, rafik.m,op cip, pp,11.

<sup>2</sup> - بوري شوقي، مرجع سابق، ص 259.

## خلاصة الفصل

يكتسي التحفيز أهمية كبيرة وبالغة في المنظمة فمن الواجب على المسؤولين والإداريين إعطائه العناية فائقة وأخذ بعين الاعتبار في كل سياساتهم واستراتيجياتهم فأهميته بالنسبة للفرد تتمثل في تحريك الطاقات والقدرات الكامنة والرضا عن عمله مما يجعله مستقرا في وظيفته وبذله أقصى الجهود الممكنة بينما على مستوى الجماعة فهو يقوم بتنمية روح الفريق والتعاون والتماسك والانسجام فيما بينهم والابتعاد عن الصراعات والنزاعات في حين على مستوى المنظمة فيقوم بزيادة الأرباح وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية ومواكبة التطورات الحاصلة وتخفيض التكاليف وتحقيق الفوز والتميز، وعليه يجب معرفة كل الاختلافات الفردية في الإدارة ومنح التحفيز والمكافآت على أن تكون الشفافية والموضوعية والعدالة في إعطاء الحوافز.

## الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

## تمهيد:

تعتبر موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة لذلك فإن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، وعليه نجد أنه المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، ولمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكانم الضعف والقوة في إنجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المنظمة من أجل وضع إستراتيجية فعالة للقوى العاملة وبناء برنامج الاختيار والتعيين ووضع معايير موضوعية للأجور والترقية والتحفيز أو حتى الاستغناء عن الأفراد في المنظمة وإعطاء صورة واضحة عن الأداء، سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول: تعريف أداء العاملين

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء

## المبحث الأول: تعريف أداء العاملين

على الرغم من كثرة الدراسات والأبحاث التي تناولت الأداء وتقييمه، إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء، وذلك نظرا لاختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه.

### المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

هناك العديد من التعاريف التي تناولت موضوع الأداء منها مايلي :

يعرف الأداء على انه: "هو المخرجات والنتائج والإنجازات التي يتم تحقيقها بواسطة فرد أو جماعة أو منظمة"<sup>1</sup>

كما يعرف أيضا أنه: العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها للقيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد إمكانات معينة<sup>2</sup>.

هناك من عرفه بما يلي: "الأداء هو المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة"<sup>3</sup>.

وقد عرف أيضا: يمثل درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"<sup>4</sup>.

ويعرف الأداء أيضا: تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة<sup>5</sup>.

كما عرف أيضا: كمية محصلة من طرف شخص أو مجموعة أشخاص بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه بالجيد، غير الكفاء، أو الأمثل"<sup>6</sup>.

وبالرغم من اختلاف وجهات النظر في تحديد تعريف شامل للأداء، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي<sup>7</sup> :

<sup>1</sup> - سلوى عمر عبد الرحمن، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، الدار الجزائرية، 2015، ص 31.

<sup>2</sup> - عمر تيمجغدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كندور برج بوعرييج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة، 2012-2013، ص 48

<sup>3</sup> - صباح بنوناس، تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة، العدد 18 ديسمبر، 2015 ص 21.

<sup>4</sup> - حازم احمد فراونة، سليمان سلامة الديب، سليمان محمد سليمان محمد سليمان مرابط، اثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة كهرياء محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين دير البلح، 2016، ص 117

<sup>5</sup> - محمود عبد الرحمان، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، 1427-2006، ص 35

<sup>6</sup> - محمد زرقون، الحاج عرابية، إثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الإقتصادية، المجلة الجزائرية لتنمية الإقتصادية، العدد 01 ديسمبر 2014، ص 125.

<sup>7</sup> - محمد زرقون، مرجع نفسه، ص 126.

- 1- الموظف: هو ما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع
- 2- الوظيفة: هو ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
- 3- الموقف: هو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

### المطلب الثاني: مكونات الأداء

يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين الأول الكفاءة والثاني الفعالية لذلك من المفيد أن نعرض كل من المفهومين وذلك على النحو التالي<sup>1</sup>:

#### 1- الكفاءة:

يقصد بها العمل بأية صورة دون وجود فاقد في الموارد سواء كانت هذه الموارد بشرية، مادية، مالية، معلوماتية، لذلك فالإدارة الناجحة هي التي تتجنب المواقف التي تؤدي إلى ضياع موارد المؤسسة المختلفة أنواعها، فالمدير الكفاء هو الذي يوظف ويستثمر موارد مؤسسته بسياسة الحزم والحكمة.

#### 2- الفعالية:

ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات ومراقبة الأداء في المؤسسة فقد عرفها روبرت حسب ماوردل أمايل " بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة وهذا ينطبق على المؤسسات ذات الطبيعة النوعية أي التي لا تهتم بالجانب المالي كنشاط رئيسي لها كالمؤسسات التربوية فينتج مما سبق أن الفعالية تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم وترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة أي درجة تحقيق النتائج اعتمادا على ذلك يمكن القول أنه كلما كان الأداء أكثر فعالية وهي تقاس عادة بطريقتين الأولى نسبة الأهداف المحققة إلى الأهداف المتوقعة والثانية تعتمد على النسبة بين الإمكانيات المستخدمة إلى الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج.

<sup>1</sup> - إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جبرير، 2013/1434، ص ص 109-110.

### المطلب الثالث: معايير الأداء

فهي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بما حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداءها وفق المطلوب أم لا، وتتمثل تقييم الأداء في معايير نواتج الأداء، معايير سلوك الأداء، معايير صفات شخصية<sup>1</sup>

#### 1- معايير نواتج الأداء :

- كمية الأداء: وهي معدلات تُحدّد الكمية المناسبة من الوحدات الإنتاجية التي من الواجب إنتاجها خلال وقت معين.

- جودة الأداء: حيث تهتمّ بوصول إنتاجية الموظف إلى كمية مُحدّدة من الوحدات خلال وقت معين، مع تميّزه بمستوى مُحدّد من الإتقان والجودة.

#### 2- معايير سلوك الأداء :

ويكون الاعتبار الأساسي وفقا لهذه المعايير لسلوك الفرد وليس لكمية ونوعية الإنتاج الذي يقدمه، ومن

هذه المعايير مايلي:

- معالجة شكاوى العملاء

- كتابة التقارير.

- المواظبة في العمل.

- التعاون مع الزملاء.

- قيادة المرؤوسين

#### 3-معايير صفات شخصية:

يكون الاعتبار الأساس يكون وفقا هذه المعايير للصفات الشخصية للفرد العامل وليس لإنتاجه أو

سلوكه، ومن هذه المعايير:

- معيار المبادرة.

- معيار الانتباه

<sup>1</sup> - سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، 2014-2015، ص 33.

- الاتزان وعدم الانفعال
- الدافعية العالية.

### المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، لخير برهان لإثبات على مدى جدوى وأهمية هذا التقييم الذي على الرغم من ان المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم مقتنعون بضرورته وعدم إمكانية الاستغناء عنه.

#### المطلب الأول: تعريف تقييم أداء العاملين

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سمي تارة بتقييم الأداء، كما يسمي بقياس الكفاءة وآخرون سموه بتقييم الكفاءة إلا أننا نرى خير تسمية له هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها كما تعددت تعاريف تقييم الأداء، نذكر منها ما يلي:

يقصد بتقييم الأداء تقدير كفاءة الفرد بغرض معرفة صلاحيته في القيام بأعباء العمل، و مستوى أدائه لواجباته، ودرجة تعاونه مع زملائه في جماعة العمل، و سلوكه نحو المتعاملين معه، ومدى توفر القدرات لديه لتحمل أعباء أعلى مستقبلاً، أو هو ببساطة شديدة قياس كفاءة الفرد على أساس الأعمال التي أداها خلال فترة معينة وتصرفاته وسلوكه مع من يعملون معه في جماعة العمل. إن هذا القياس تستفيد منه أطراف هم هذه الأطراف الفرد متعددة واهم هذه الأطراف الفرد نفسه وجماعة العمل التي هو عضو فيها<sup>1</sup>.

كما أنه عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه، حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة، إضافة إلى التحاور حول التنمية الفردية والوظيفية لشاغل الوظيفة ويعرف أيضاً على أنه نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات ويشمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة سوى أكانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل، جميع العاملين فيه بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم المستوى الأدنى بدا من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته وصولاً لقاعدته، كما يذهب البعض في النظر إلى عملية تقييم الأداء هو النظام الذي من خلاله نستطيع الحكم على الأداء الماضي.

<sup>1</sup> - محمد جاد العرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الاداء الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، جامعة قناة السويس، 2009، ص 50.

الحاضر والاستعدادات المستقبلية مع مراعاة محيط العمل<sup>1</sup>.

وهناك من عرفه أيضا: " تحليل أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانيات تقليدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى"<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين

تستهدف عملية تقييم أداء العاملين ثلاثة غايات تقع على ثلاث مستويات وهي

#### 1 - على مستوى المؤسسة :

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعاون الأخلاقي.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.

#### 2- على مستوى المديرين<sup>3</sup>:

- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم
- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

#### 3- على مستوى العاملين<sup>4</sup>:

- توفر أداة موضوعية تسمح بالتمييز بين الأفراد عند صرف الأجور التشجيعية أو منح علاوات والمكافآت أو توزيع حصص الأرباح التي تخصصها المنشأة للعاملين فيها.
- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.
- إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.

<sup>1</sup> - المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، قاس وتقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، 2009، ص50.

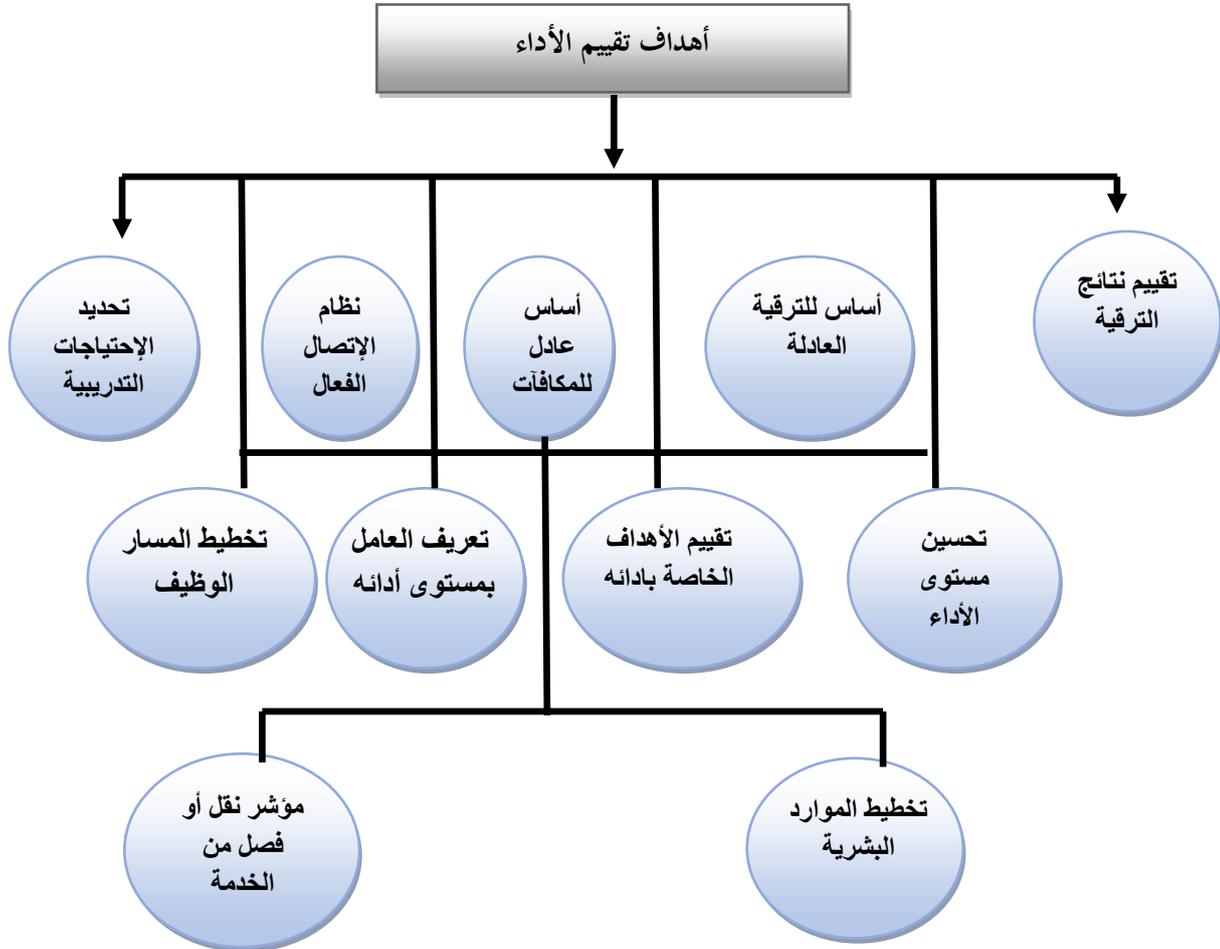
<sup>2</sup> - محمود عبد الرحمان، مرجع سابق، ص117.

<sup>3</sup> - سمية ترشة، مرجع سابق، ص 18.

<sup>4</sup> - وليد حميد رشيد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار اليازوري، ص 82-83.

- تسهم في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك المرؤوسين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبشكل مستمر.

الشكل رقم (04): أهداف تقييم أداء العاملين



المصدر: سميرة هيشر، دور تقييم المهارات في تمييز الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر برناوي بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة تخصص تسيير المنظمات، ص 46.

### المطلب الثالث: خطوات تقييم أداء العاملين

نتعرض في هذا المطلب إلى الخطوات المتبعة في تقييم الأداء وقبل ذلك سنتناول أو نتطرق إلى المدة التي تقيم فيها الأداء تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة توقعات الأداء من الأفراد العاملين من خلال قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المعياري، وبعد ذلك مناقشة التقييم مع الأفراد لاتخاذ الإجراءات التصحيحية ويمكن عرض الخطوات السابقة بالتفصيل فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1- تحديد معايير الأداء:

يعتمد في هذه المرحلة على تحليل العمل لأجل بناء معايير الأداء ويمكن في هذا المجال انه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء كل عمل نظرا إلى إن معظم الأعمال معقدة وتتضمن جوانب وأبعاد عديدة وذلك فمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توفرها في المعيار المحدد لكي يكون نافع في عملية تقييم الأداء من هذه الشروط نجد:

**الثبات:** نعني به إمكانية القياس لأن ثبات القياس يعني الاستقرار والتوافق.

فالاستقرار يعني أن القياسات المعيارية المأخوذة في أوقات مختلفة تعطي نتائج متقاربة.

إما التوافق يعني أن القياسات المعيارية المأخوذة من قبل أفراد مختلفين تعطي نتائج متقاربة.

**التمييز:** الهدف الأساسي لتقييم الأداء هو تمييز الجهود وفقا لأداء الأفراد لأن هذا التمييز ضروري في توزيع الأجور والرواتب وترقية الأفراد وتحديد البرامج التدريبية.

**القبول:** ضرورة تقبل الأفراد للمعايير المقبولة هو العيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد والعاملين.

#### 2- التوقعات لأداء الأفراد:

عند تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد كي يعلموا ماذا يتوقع منهم ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسين إلى المدراء.

#### 3- الأداء الفعلي للأفراد العاملين:

يتم جمع المعلومات حول الأداء الفعلي وفقا لأهم مصادر وهي:

<sup>1</sup> - سمية بن عيشي، مرجع سابق، ص 18.

الملاحظة (ملاحظة الأفراد العاملين)، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية والتقارير المكتوبة<sup>1</sup>.

#### 4- مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء أو الأداء المعياري:

تكشف هذه الخطوة عن الانحرافات بين الأداء المعياري والمحقق وتصل هذه الخطوة إلى الحقيقة حيث يقتنع العمل بأدائه، كما تؤثر هذه النتائج على الروح المعنوية للأفراد وكذا على تواصلهم بالأداء المستقبلي الأمر الذي يستدعي بالقيم إتباع الخطوة الموالية.

#### 5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

ليكفي أن يعرف الأفراد نتائج تقييم أدائهم بل يجب أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب ايجابية كانت أم سلبية حيث يتم توضيح بعض الجوانب غير مدركة أو المهملة من قبل العامل. كما أشارت الكثير من الدراسات أن التقييم الحقيقي الصادق يضع المقيم في موقف معقد مع المقيمين، فهم يشعرون دائما بأدائهم أكثر مما حدده المقيم

#### 6- الإجراءات التصحيحية:

ممكن أن تكون مباشرة وسريعة دون البحث عن الأساليب حيث يحاول تعديل الأداء ليطابق المعياري. أو التصحيح الثاني الذي يتم فيه البحث عن الأسباب وكيفية حصول الانحرافات حيث تعطى أبعاد واسعة ومتعمقة للانحرافات وهذا الأسلوب يعود بالفائدة على المنظمة على المدى الطويل يتأثر العمال بجملة من العوامل تتعدد وتختلف باختلاف الوظائف. كما انه من الصعب تحديد كل هذه العوامل، إذ تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة، عموما لا تؤثر على الأداء وهي تتكون من عدة عوامل<sup>2</sup>:

#### أ- العوامل الداخلية :

##### 1-العنصر البشري

يشكل أهم مورد في المؤسسة، لما له من فاعلية وديناميكية مؤثرة في جميع عمليات الإنتاج، ومن حيث دوره في اتخاذ القرارات والحلول السريعة لمختلف المواقف، فالعنصر البشري يعتبر الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.

<sup>1</sup> - معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، ص ص 320-321.  
<sup>2</sup> - مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، 6132-1112 العدد 17، السداسي الثاني 2017، ص ص 255-270

## 2- الإدارة :

يقع على عاتق الإدارة مسؤوليات كبرى ذات أهمية بالغة في استخدام فعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، ويقال أن أكثر من 75 % من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة، حيث تؤثر أساليبها على جميع الأنشطة، لذلك فإن أي ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز كفاءة وفاعلية الإدارة ككل.

## 3- التنظيم :

يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقا للتخصصات والسيطرة والتنسيق. إن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف، ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيرا على الأداء وتحقيق الأهداف بكفاية وبمستويات أعلى.

## 4- بيئة العمل :

توجد عناصر عديدة تحيط بالعامل أثناء أدائه لوظائفه، وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية ورأسية، نظام الحوافز، الاتصال... الخ، أو ما يسمى بالعوامل المنظمة، لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري. كما أن عدم انتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث ودوران العمل كثيرا ما يؤدي لسلبية بيئة العمل.

## 5- طبيعة العمل :

تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها العامل، ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها، ومستوى الإشباع المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين العامل والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمؤسسة وبالتبعية الإنتاجية.

## 6-العوامل الفنية :

إن الماكينات والمعدات لها دورٌ مركزيٌّ في التأثير على الأداء، ومجال الصيانة وظروف تشغيل الماكينات والمعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأدائية، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.

## ب- العوامل الخارجية:

وتتكون من مجموعة من العوامل :

### 1- البيئة الاجتماعية والثقافية:

- العادات والتقاليد الموروثة.
- العرف وأمور الدين.
- المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغبتهم في الحصول عليه.

### 2- البيئة السياسية والقانونية :

- طبيعة النظام السياسي.
- مدى الاستقرار السياسي.
- مرونة القوانين والتشريعات.
- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.
- العلاقات الدولية ونوعيتها.

### 3- البيئة الاقتصادية :

- الاستقرار الاقتصادي
- الأسواق الدالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات السياسات
- الدالية المتبعة من قبل الدولة

## ج- العوامل المعيقة:

هناك عدة مجموعة من العوامل تؤثر سلبا على أداء العاملين نذكر بها مايلي:

### 1- نمط السلطة:

إذا كان تسلطا فهذا يجعل من المنظمات تتجه نحو المركزية والتنظيم فطبيعة نظام الحكم مثلا جل فرض الرقابة الشديدة على البيروقراطي أكثر، وهنا تتجه الدولة لسن التشريعات والقوانين من اجل فرض الرقابة الشديدة على المنظمات وتقييدها قانونيا، مما يجعل الفرد مقيدا إداريا باللوائح والقوانين والروتين وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات وانعدام الإبداع وهذا يؤثر سلبا على أدائه.

## 2- ضغوط العمل:

عندما ترفع ضغوط العمل على الموظف ينخفض مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي يؤثر سلبا على أدائه.

## 3- غموض الدور:

ويقصد بيه قلة المعلومات التي يحتاجها الفرد عند أداء دوره في المنظمة أو عدم وضوح مسؤوليات العمل ومتطلباته، وقد يؤدي عدم الإلمام الكامل بطبيعة العمل نتيجة عدم معرفة الحقيقة بواجبات ومهام وصلاحيات الوظيفة وواجبات ومهام الموظف إلى التأثير سلبا على أداء العمل.

## 4- الصراع التنظيمي:

يؤثر الصراع التنظيمي سلبا وبشكل ملموس على مستويات الأداء، حيث من غير المحتمل أن تبرز محاولات التطور الابتكار والتغيير والقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة.

## 5- الحاجة إلى الأمن:

إن عدم وجود الأمن وتحقيقه للعامل سيكون الحظ الأحمر الذي يجد بشكل واسع من إنتاجية العامل ودوره في تحقيق الأداء المطلوب منه.

## 6- عدم توفر الظروف المادية للعمل:

فعدم توفر الظروف المادية للعمل مثل الإضاءة الملائمة الأداء والمحافظة على نظافة بيئة العمل، وأتخاذ الإجراءات الوقائية لتجنب الموظفين الأصوات والاهتزازات والضجيج من داخل المنظمة وخارجها قد يحد من أداء العامل لعمله.

## 7- ضعف نظام الحوافز:

إن ضعف نظام الحوافز يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي مما ينجم عنه الحصول على أداء اقل من معدل الإنتاج المطلوب.

## 8- ضعف نظام الأجور:

حيث إذا كان نظام الأجور غير عادل يؤثر سلبا على الروح المعنوية وبالتالي ينخفض أداء العاملين.

## 9- ضعف الثقافة التنظيمية :

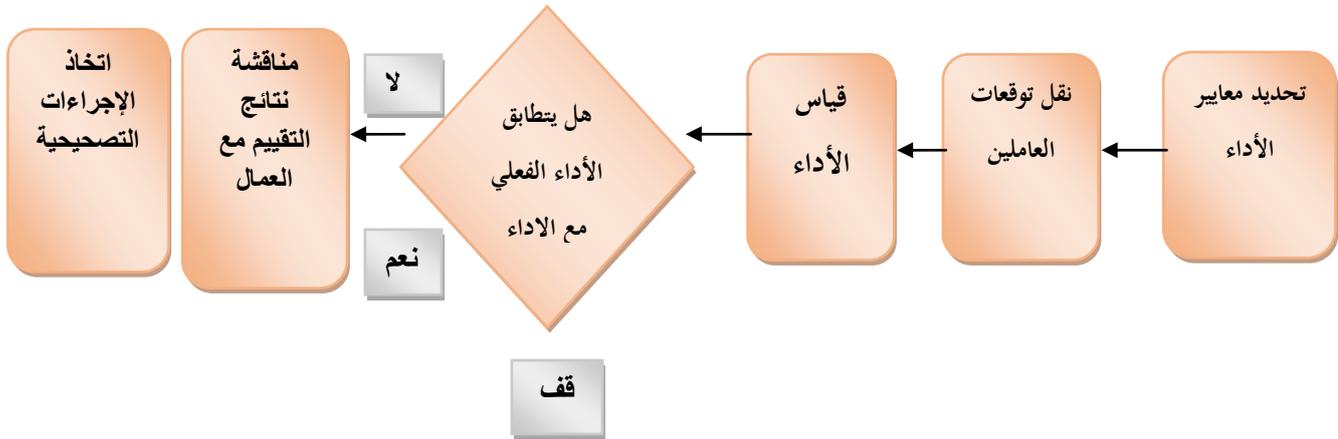
إن اغلب النشاطات وتصرفات الأفراد داخل المنظمة تنبع من أذهانهم أي نتيجة لثقافتهم لهذا فان الثقافة الضعيفة للمنظمة تؤثر سلبا على أداء العاملين.

هذه مجمل أهم العوامل الأساسية التي قد تؤثر سلبا على أداء العمل وهناك عوامل أخرى لها تأثير سلبي كذلك وبشكل مباشر منها:

\* التضخم الوظيفي.

\* الروتين

### الشكل رقم (05): خطوات تقييم الاداء



المصدر: عمار بين عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب دراسة حالة المؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، 2015-2006 ص 21.

### المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية بعضها عوامل شخصية للعاملين، عوامل متعلقة بطبيعة العمل، العوامل التنظيمية للعمل، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الاداء العالية أو الدنيا، وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا، إلا أن دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم وتقويم الأداء، لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى ثلاثة عوامل هما:

### المطلب الأول: العوامل الشخصية للعاملين

إن الفرد عندما يندرج ضمن المنظمة أو المؤسسة مهما كان نوعها تكون له خصائص وصفات شخصية يكون لها ارتباط قوي بالفرد، وعليه فإن لها التأثير على سلوك الفرد من أبرز هذه العوامل :

#### 1- العوامل النفسية: التي بدورها لها العديد من العوامل وهي:

##### ● الشخصية :

لقد عرف هذا الموضوع اهتماما كبيرا لدى العلماء ففي السنوات الأخيرة كان الاهتمام بالشخصية الإنسانية لأجل تحقيق التوافق بين الأفراد وأعمال معينة، وشخصية الفرد يمكن أن يكون لها تأثير في الجهد ونوعية الأداء وكميته، وقابلية قبول العمل أو رفضه، ويشير بولتر ولولر وهاكمان إلى أن الشخصية توجه استجابة الموظف للمنظمة وتتوقف الاستجابة إيجابية كانت أم سلبية لنظام الرواتب، او نمط الإشراف، أو نظام الاتصالات، أو درجة التماسك في التنظيم أو تغيير ما في الوسائل التقنية على خصائص معينة للشخصية مثل الحاجات والتوقعات والاهتمامات والقيم والقدرات<sup>1</sup>.

##### ● الدوافع:

وهي عوامل داخلية تؤثر في الأفعال والسلوك، ودوافع الأفراد التي تحدد أفعاله وسلوكياته وتحدد إيقافها أو استمرارها هناك العديد من الدوافع او الحاجات التي حددها العلماء وعلى اختلاف أنها مكتسبة أو غير مكتسبة، والتي يسعى العاملون لإشباعها من خلال عملهم، والدوافع تعمل كعوامل نفسية بسيطة تؤثر على سلوك الفرد استجابة لأحداث معينة قد تدفع الموظف إلى عمله بصورة جيدة.

##### ● الإنتماء:

إن العاملون بحاجة إلى الدفء والصدقة في علاقة العمل، وقد حدث أن حاول المهندسون الصناعيين رفع الإنتاجية بإعادة ترتيب العاملين والمعدات بصورة أكثر كفاءة، وقد قللت هذه الترتيبات الجديدة من فرص الإتصال والتفاعل بين العاملين فانخفضت الإنتاجية، فنشوء علاقات المحبة والتعاون المتبادلة بين العاملين ظاهرة عامة في المنظمات تقريبا وتشير إلى ان الإنتماء من الحاجات الأساسية المرتبطة بالعمل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - أدرودي سيزلاقي ومارك جيولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة، الرياض، 1991، ص 59.

<sup>2</sup> - أدرودي سيزلاقي ومارك حي لاس، مرجع سابق، ص 59.

### ● القابلية:

هناك بعض الأفراد ألداء من الآخرين، فلكل فرد نقاط قوة ونقاط ضعف فيما يتعلق بالعمل، وهذا ما يجعل العاملين أفضل أو أقل نسبيا من الآخرين في إنجاز الأعمال والمهام المطلوب إنجازها، وبمعنى أدق فالمقابلة تتعلق خاصة فيما إذا كان العمال في قابلية الأداء العمل، وأن ينجز العامل عمله بشكل جيد والمقصود بالقابلية لأداء العمل، وأن ينجز العامل عمله بشكل جيد والمقصود بالقابلية هي الطاقة القرد لإنجاز مهام مختلفة في العمل، إنها التخمين الحالي لما يتمكن الفرد من فعله وهي قابلية ذهنية وهي تلك المطلوبة لأداء فعاليات وقابليات بدنية والتي تظهر أهميتها في إنجاز الأعمال التي تتطلب مهارات أقل، ويتم إنجازها بموجب معايير محددة مثل الاعمال التي تتطلب القوة البدنية<sup>1</sup>.

### ● التعلم:

هو أي تغيير نسبي في السلوك والذي يظهر نتيجة للخبرة، وبذلك فالتعلم يتضمن ان التغيير قد يكون جيدا أو سيئا من وجهة نظر المنظمة، فد يتعلم العاملون سلوكيات مرغوب فيها بالإضافة إلى تعلم سلوكيات غير مرغوب فيها.

### ● الإدراك:

يتعرض الأفراد في المنظمات دوما إلى انواع معقدة بالإثارة الحسية مثل أوامر شفوية، رسائل مكتوبة، ألوان، أشكال، روائح أشياء تلمس، معدات رياضية، إعلانات، الأجهزة العامة، ومن المستحيل في الواقع حصر كل حصر كل الإشارات الحسية التي يتعرض لها العاملون خلال يوم عمل عادي<sup>2</sup>.

### ● العمر:

العلاقة بين العمر وأداء العمل كانت من بين القضايا التي تزايد الاهتمام، والسبب في ذلك يعود إلى عدة عوامل أهمها أن هناك اعتقادا شائعا بأن أداء العمل ينخفض بالتقدم في العمر، وبغض النظر عما إذا كان ذلك صحيحا أم خطأ، فالواقع يثبت أنه كلما تقدم الفرد في العمر قل معدل غيابه وذلك لحرصه على العمل وعدم تفریطه فيه، أما عن علاقة العمر بالأداء والإنتاجية فإن الفرد تزداد إنتاجيته بازدياد خبراته هذا

<sup>1</sup> - ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص 45.

<sup>2</sup> - ماجدة عطية، مرجع سابق، ص 59-68.

من جانب، وأما من الجانب الآخر تدهور العمر يؤدي إلى ضعف في الأداء، وبناء عليه لا توجد نتيجة حاسمة لعلاقة العمر بأداء الفرد وإنتاجيته.

## 2- الحالة الاجتماعية:

إن العامل المتزوج أكثر رضا وأعلى أداء وأقل تركا للعمل من العامل الأعزب، هذا الأمر ينطبق فقط على الرجال، في حين المرأة المتزوجة تكون أكثر انشغالا بمسؤوليات اجتماعية تجعلها عرضة للغياب أكثر من الرجل، وذلك للعناية بطفلها في حالة مرضه أو لمواجهة التزامات المنزل، فكلما زاد عدد الأبناء زاد معدل الغياب للمرأة العاملة مقارنة بزميلها الرجل.

## 3- الجنس:

من أكثر القضايا المثيرة للجدل هل فيما إذا كان مستوى أداء النساء هو في نفس مستوى أداء الرجال غير أن الواقع أثبت أنه لا توجد هناك فروق واضحة بين أداء وكفاءة وإنتاجية ورضا النساء على العمل مقارنة بالرجال، غير أن الفرق الوحيد هو في معدلات الغياب للنساء أكثر من الرجال، وهذا راجع لبعض العوامل الخاصة كاضطلاع المرأة بمسؤوليات اجتماعية أكثر من الرجل والاهتمام بالمنزل والأبناء<sup>1</sup>.

كما أثبتت أنه لا توجد اختلافات بين الرجال والنساء في القدرة على حل المشكلات، المهارات التحليلية، الدافع للمنافسة، الدافعية والقدرة على التعلم، كما وجدت نتيجة الدراسات أن النساء أكثر رغبة للامتثال للسلطة، وأن الرجال أكثر عدوانية وأكثر احتمالا من النساء لأن تكون لهم توقعات عالية لتحقيق النجاح.

## 4- مدة الخدمة:

جرت العديد من الأبحاث والدراسات للبحث في العلاقة بين مدة العمل أو الأقدمية والإنتاجية وأداء العمل، والأقدمية هي الفترة الزمنية للبقاء في العمل، ويمكن القول أن المؤشرات الحديثة تشير لوجود علاقة إيجابية بين الإنتاجية والأقدمية، وبذلك فإن مدة الخدمة التي يعبر عنها الخبرة في العمل يظهر أنها مؤشر يمكن من خلاله توقع إنتاجية العامل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1997، ص ص 191-192.

<sup>2</sup> - ماجدة عطية، مرجع سابق، ص ص 43-44.

## المطلب الثاني: العوامل المتعلقة بطبيعة العمل

عوامل خاصة بالعمل إضافة للعوامل الشخصية هناك عوامل خاصة بالعمل من شأنها أن يكون لها تأثير على الأداء فتجعل منه مرتفعا أو منخفضا، وتكمن هذه العوامل في:

### 1- الرضا عن العمل:

نظرا لأهمية هذا العامل فقد أجريت العديد من الدراسات حول الرضا وتأثيره على أداء العاملين وعلى الغياب ودوران العمل، فأوضحت النتائج أن لعدم الرضا تأثير على معدلات دوران العمل والغياب، لذلك كلما كان العامل غير راض على عمله ارتفعت نسبة تغيبه عن العمل وزادت قابلية تركه العمل في المنظمة. ويمكن القول بصفة عامة أنه كلما تراكمت وقويت المشاعر المتعلقة بالرضا كلما كان الاحتمال أكبر في أن تظهر هذه المشاعر، ويعبر عنها في صورة سلوك خارجي ظاهر، والكثير من المنظمات تستخدم مؤشرات مثل معدل التأخير والغياب وترك الخدمة كمقياس يعكس المشاعر الكلية للأفراد اتجاه العمل<sup>1</sup>. إن انخفاض هذه المؤشرات دليل على ارتفاع الرضا، والفرد الراضي عن عمله أكثر ارتباطا بالعمل وأكثر حرصا على التواجد فيه، ذلك أن عمله يمنحه إشباعا ورضا أكثر من أي عمل آخر، ولهذا وضح الفكر الإداري ثلاث اتجاهات أساسية:

- أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء.
- إن الأداء يؤدي إلى الرضا.
- إن الرضا هو نتيجة الحصول على مكافآت عادلة التي هي بدورها نتيجة لربط الحصول على مكافآت بصورة القيام بأداء معين وبالتالي فليس هناك علاقة عضوية بين الأداء والرضا في حد ذاتها<sup>2</sup>.

### 2- ضغوط العمل:

هناك العديد من الدراسات التي حاولت اكتشاف العلاقة بين الضغوط والأداء، حيث أن مستويات الضغط المنخفضة والمتوسطة تؤدي إلى ارتياح الجسم، والتي تؤدي إلى زيادة القابلية في العمل، وغالبا ما يؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى الأداء، ويصبح الأفراد أكثر قوة وأكثر سرعة، ولكن زيادة الضغط للاستجابة لمتطلبات لا يمكن تحقيقها يؤدي لانخفاض مستوى الأداء، فالمستويات المتوسطة من الضغوط

<sup>1</sup> - محمد السعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 223.

<sup>2</sup> - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 112.

قد يكون لها تأثيرات سلبية على الأداء في المدى البعيد، حيث أنه باستمرار الضغط على الفرد فإن ذلك يؤدي لإرهاقه ويؤثر على مصادر طاقته<sup>1</sup>.

### 3- الإشراف:

إن الإشراف هو عملية تهدف إلى مساعدة العاملين لتحقيق فهمهم لأنفسهم وبيئتهم ليحسنوا استغلالها، وبذلك يتم أداء العمل وممارسة سياسة التنفيذ بنجاح، والمشرف لديه عدة مهام يقوم بها وذلك لضمان السير الحسن للعمل، والمشرف عليه إمداد العمال بالمعلومات التي تساعدهم على أداء أعمالهم، ولجو الإشراف تأثير كبير على أداء العمال، وذلك أن التأخي والاتصال الجيد بين المشرف والعمال يخلق جوا يبعث على الرضا والارتياح في محيط العمل، ولا يعني ذلك السماح بأداء أعمال على مستوى منخفض من الجودة وكمية الإنتاج والعمل على رفع مستوى الأداء، والمشرف عليه أن يعمل على محاربة السلبية بين العمال ومواجهتها وخاصة منها الانفعالات السلبية التي تؤثر على الأداء، وخلق تشجيع المظاهر الإيجابية في العمل كالإخلاص والتعاون<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: العوامل التنظيمية للعمل

إن للعوامل التنظيمية عدة تأثيرات على أداء العاملين وتتمثل هذه العوامل في :

#### 1- القيادة :

إن لقائد المؤسسة تأثير كبير على العاملين وأدائهم خاصة وإن كان القائد يتحلى بصفات ومميزات تعطي للعمال الرغبة والقابلية في تحسين أدائهم، فعلى قائد المنظمة أن يتحل بالنشاط والإيجابية بمعنى ألا يكتفي بدور المراقب ويعني ذلك قيامه بالتعاون مع الإدارات المختلفة لمنظمتة ومشاركته في عملية اتخاذ القرار، كما أن المدير الذي يسعى لتفوق منظمتة يعمل جاهدا على خلق بيئة إيجابية للمرؤوسين تشجعهم على العمل والأداء المرتفع، ونمط القيادة في المؤسسة له تأثير على أداء العمال سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية، فنمط القيادة المتمركزة حول العاملين يركز فيها القائد اهتمامه على العاملين ويحيطهم بنظرة إنسانية خالصة، لأن إشرافه وظيفته اجتماعية ونفسية قبل أن تكون وظيفة رسمية وإدارية، أما عن نمط القيادة المتمركزة حول الإنتاج يركز فيها القائد اهتمامه حول مشكلات العمل والإنتاج، ويصبح في نظر مرؤوسيه لا يعني بالعاملين

<sup>1</sup> - ماجدة عطية، مرجع سابق، ص 378.

<sup>2</sup> - محمد عبد الفتاح ومحمد عبد الله، إدارة الهيئات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2006، ص 272

بقدر ما يعنى بإنجاز وأداء الأعمال، فهذين النمطين من القيادة لها تأثير كبير على مستوى أداء العمال، فمستوى إنتاجية العمل وأدائه.

يختلف باختلاف نمط القيادة، لذلك يجب إيجاد نمط قيادي يدفع العاملين لزيادة الإنتاجية والأداء ويحسس العمال بإنسانيتهم<sup>1</sup>.

## 2- تصميم الوظائف:

هي تنظيم الوظائف الفردية في المؤسسات خاصة منها الكبرى، وذلك في مهام محددة والغرض من هذه العملية هو وضع تصميم ملائم بالنسبة لمحتوى المنصب ومتطلبات العمل، مع قدرات ومهارات واحتياجات العامل حتى يمكن تحقيق مستوى مرض من الأداء التنظيمي والروح المعنوية للأفراد العاملين ضمن هذه المؤسسات، كل حسب وظيفته ومهمته.

## 3- نظام الحوافز:

إن ربط المكافآت بالأداء مسلمة أساسية للمنظمات، ولا تمثل هذه العلاقة أهمية على مستوى المنظمات فقط، ولكنها تمثل أهمية أيضا على المستوى الفردي، فالأفراد سيحفزون للأداء أكثر إذا ما كان لديهم اعتقادا بأن مستوى أدائهم سيؤدي إلى حصولهم على المكافآت مرغوبة، والحوافز المرتبطة بالعمل نوعين مادية وغير مادية، فالمادية هي التي تشبع حاجات الانسان المادية مثل الحاجة إلى الملبس والطعام والمأوى، ومن هذه الحوافز الأجر وضمان استقرار العمل وظروف وإمكانيات العمل، أما الحوافز غير المادية فهي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية كالحاجة إلى الأصدقاء والانتماء إلى الجماعة والحاجة إلى الاحترام.

## المواطنة التنظيمية:

هي سلوك غير اعتيادي، ولا يعتبر جزءا من متطلبات العمل الرسمية ولكنه يؤدي إلى زيادة فاعلية المؤسسة، والمؤسسة بحاجة إلى العمال الذين يؤدون أعمال أكثر مما طلب منهم إنجاز أعلى من المتوقع، والمؤسسات بحاجة إلى العاملين الذين يتمتعون بالمواطنة التنظيمية العالية، ومن مظاهر المواطنة التنظيمية التي لها تأثير إيجابي على المؤسسة<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>- طارق طه الادارة، منشأة المعارف، ط1، الاسكندرية، مصرن 2005، ص 44

<sup>2</sup>- ماجدة عطية، مرجع سابق الذكر، ص 39

- تقديم تقارير بناءة حول عمل الجماعة والمنظمة .
- مساعدة الأعضاء الآخرين في الفريق
- اجتناب الصراعات غير الضرورية
- الاهتمام بامتلاكات المنظمة
- احترام القواعد والتنظيمات
- تحمل ضوضاء العمل.

قام كل من ZAND و FARR سنة 1980 بوضع نموذج يوضح مجموعة العوامل المؤثرة في تقييم الأداء، وحسب هذين الباحثين العوامل تتمثل في<sup>1</sup>:

#### خصائص المقوم:

ويقصد بها الخصائص الذاتية للمقوم والتي تؤثر في عملية التقييم التي يقوم بها وذلك كالأفكار المسبقة حول فئات معينة من العمل أو التحيز ضد الشباب مثلا وغير ذلك من الاتجاهات والخصائص السلوكية التي تؤثر سلبا في عملية التقييم .

#### خصائص المصحح:

قد يتأثر المصحح أثناء عملية تقييم الأداء للمستخدمين، مثلا ببعض الخصائص الجسمية والسلوكية لهؤلاء وذلك كالتأثر بالمظهر الخارجي والهندام، الجنس، العمر وغير ذلك من الصفات المرتبطة بعملية التقييم .

#### خصائص المركز:

بعض المناصب ومراكز العمل وخاصة مراكز المسؤولية قد تؤثر بخصائص عملية التقييم إذ أن المقيم قد يتأثر بقوة المركز فيعطي الذي يشغله نقاطا أعلى مما يستحق .

#### أداة التقييم:

قد تؤثر أداة التقييم المستخدمة في عملية التقييم في حد ذاتها إذ أوجد مثله بأن التقييم بالمقاييس التربيبية يؤدي إلى التساهل في عملية التقييم .

<sup>1</sup> - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط ب، 1992، ص 249.

تطوير المقاييس تتعلق بمدى مشاركة المقيم أو المصحح في وضع أداة التقييم أو القياس فقد لوحظ مثلا إن من إيجابيات المقاييس السلوكية في عملية التقييم مشاركة الذين يطرحون هذا من المقاييس في عملية التقييم ذاتها، حيث يكونون أكثر دراية بالصفات أو الخصائص المراد تقييمها

### سيرورة التقييم:

تتعلق هذه النقطة ببعض العوامل المرتبطة بسيرورة التقييم وذلك كحدوث عملية التقييم مرة واحدة في السنة أو استغراق عملية التقييم لمجموعة النشاط السنوي فهذه النقطة ترتبط أساسا " بالإيقاع الزمني لعملية التقييم".

### الخصائص التنظيمية :

تؤثر بعض الخصائص التنظيمية في عملية التقييم ومن أهمها حجم المنظمة، نوع النشاط الممارس (إنتاج، خدمة) منظمة خاصة أو عمومية، نوع القيادة وغير ذلك.

### تحليل البيانات:

يرتبط هذا العامل بطريقة تحليل البيانات فهل يعتمد في تحليل البيانات على جمع النقاط التي يحصل عليها المستخدم في مجموع الصفات التي خضعت لتقييم أو أن كل صفة تقييم على حدا؟ وهل عند استعمال عدة مقيمين أو مصححين تجمع علاماتهم ويستخرج المعدل أو يترك التقييم على إلى رفع مصداقية عملية التقييم الخاص<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 250.

## خلاصة الفصل :

يمكن القول في نهاية الفصل وبعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بالأداء وعملية تقييم أداء العاملين، أن الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطوير وتنظيم الاقتصاد والمجتمعات بصفة عامة حيث ينعكس الأداء على نواتج القطاعات المختلفة الوطنية فكلما كان أدائهم جيد كلما كانت المردودية على المستوى الجزئي جيدة وعليه تنعكس ذلك طبعاً على المستوى الكلي.

ونظراً لعملية صعوبة تقييم أداء العاملين وتعقدها في بعض الحالات حيث يوجد عامل يصعب قياس أدائه وهذا راجع لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة أي الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية ( الأعمال المشرفين وغيرها).

وفي الأخير يمكن القول أنه لا يمكن أن تخلو عملية أو طريقة ما من العيوب لأنها من صنع الإنسان ولكن نحاول التخفيف منها حتى نصل إلى تقييم اقرب للدقة والموضوعية.

# الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

لشركة التوضيب وفنون الطباعة

**EMBAG**

برج بوعريريج

## المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة EMBAG

نتطرق في هذا المبحث إلى شاة وأهداف والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

### المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة

تقع الشركة الوطنية للتوضيب وفنون الطباعة EMBAG بالمنطقة الصناعية جنوب بلدية برج بوعريريج علي الطريق المؤدي إلى ولاية المسيلة، ومقرها الاجتماعي "المديرية العامة" الكائنة بشمال المدينة علي الطريق المؤدي إلى ولاية الجزائر، وتربع هذه المؤسسة علي مساحة 28 هكتار المغطاة منها 7.8 هكتار، وتضم حوالي 319 عامل من إطارات وعمال عاديين.

أنشأت هذه المؤسسة من طرف الشركة الأجنبية الإيطالية ENGECO، حيث شرع في بنائها في 11 ماي 1975 وانتهت الأشغال بها في ظرف 3 سنوات أي بالتحديد في 20 أوت 1979، وبعد هذه الفترة دخلت تحت التجربة لمدة 3 أشهر، تم بدأت في العملية الإنتاج والتصنيع الفعلي في 20 أكتوبر 1978. كانت هذه المؤسسة في بداية الأمر عبارة عن وحدة من وحدات الشركة الوطنية للصناعات السيليلوزية SONIC، إلى غاية 01 جانفي 1986 أين دخلت هذه الأخيرة في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الجزائرية وانقسمت إلى قسمين:

- المؤسسة الوطنية للتصنيع بالورق CELPAP مقرها الاجتماعي مستغانم.

- المؤسسة الوطنية للتوضيب بالورق المقوي ENEPAC مقرها الاجتماعي برج بوعريريج.

ومنذ سنة 1986 وهي وحدة من وحدات ENEPAC إلى غاية نهاية سنة 1998 أين دخلت في إطار هيكلة واستقلالية المؤسسات فأصبحت تسمى "الشركة الوطنية للتوضيب وفنون الطباعة" EMBAG، وفيما يلي عرض البطاقة الفنية للمؤسسة.

### جدول رقم 01 البطاقة الفنية لشركة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG

رأس المال الاجتماعي	2.584.530.000 دج
المقر الاجتماعي المديرية العامة	المنطقة الصناعية طريق المسيلة
تاريخ التأسيس	1999/07/22
رقم المستخدم	3401710798
تاريخ بداية النشاط	2000/01/10

الهيئة القانونية النشاط الرئيسي	شركة ذات أسهم صناعة الأكياس والعلب المطوية
أصناف الإنتاج	أكياس ذات أفواه صمامه مخصصة للاسمنت
أكياس ذات حجم كبير	أكياس بأفواه مفتوحة مخصصة للمواد الغذائية والمواد الكيماوية
أكياس ذات حجم متوسط وصغير	ذات عمق مسطح، ذات عمق مربع
العلب المطوية	كل الأصناف والأشكال

المصدر: وثائق المؤسسة الوطنية للتوضيب وفنون الطباعة

### المطلب الثاني: أهداف المؤسسة ودورها في تطوير الاقتصاد الوطني

نظرا لما تكتسبه المؤسسة من أهمية بالغة في تطوير معظم القطاعات الاقتصادية الوطنية، فأن المؤسسة تسعى للاهتمام بالمواد الأولية المتاحة علي الصعيد الوطني، ولاستغلالها استغلالا عقلانيا، كاستخدام التبن الذي يعتبر من المواد الأولية المتوفرة خاصة بالهضاب العليا، حيث يتحول كيميائيا إلي مادة سيليلوزية قابلة لإنتاج الورق.

كما تهدف إلي القضاء علي التبذير باستعادة فضلات الإنتاج من الورق والاستفادة من الأوراق القديمة، اعتمادا علي أرشيف الإدارة العمومية، وأوراق التوضيب المستعملة والجرائد والكراريس القديمة، كما تهتم المؤسسة بتطوير نوعية التغليف بشكل يتلاءم مع كل منتج، ونظرا للدور الذي يلعبه التغليف في رواج السلعة حيث أن إغراء المستهلك يؤدي إلي سهولة تسويق المنتج.

وفي إطار مخطط التنمية تسعى المؤسسة إلي :

- تلبية حاجيات السوق الوطنية من المنتجات الورقية.
- توفير مناصب شغل.
- تحقيق النوعية الإنتاجية.
- توفير المواد الاستهلاكية.
- منافسة المنتجات العالمية وجلب العملة الصعبة.

### المطلب الثالث: اليد العاملة والهيكل التنظيمي للمؤسسة:

أولاً: اليد العاملة :

تشغل المؤسسة 319 عاملاً موزعاً بالشكل التالي الذي يوضح نسب توزيع العمال في المؤسسة:

جدول رقم 02: يوضح نسب توزيع العمال في المؤسسة.

إطارات	إطارات سامية	إطارات متوسطة	عمال عاديين	البيان
25	06	32	256	عدد العمال
%7.84	%1.88	%10.03	%80.25	النسب المئوية

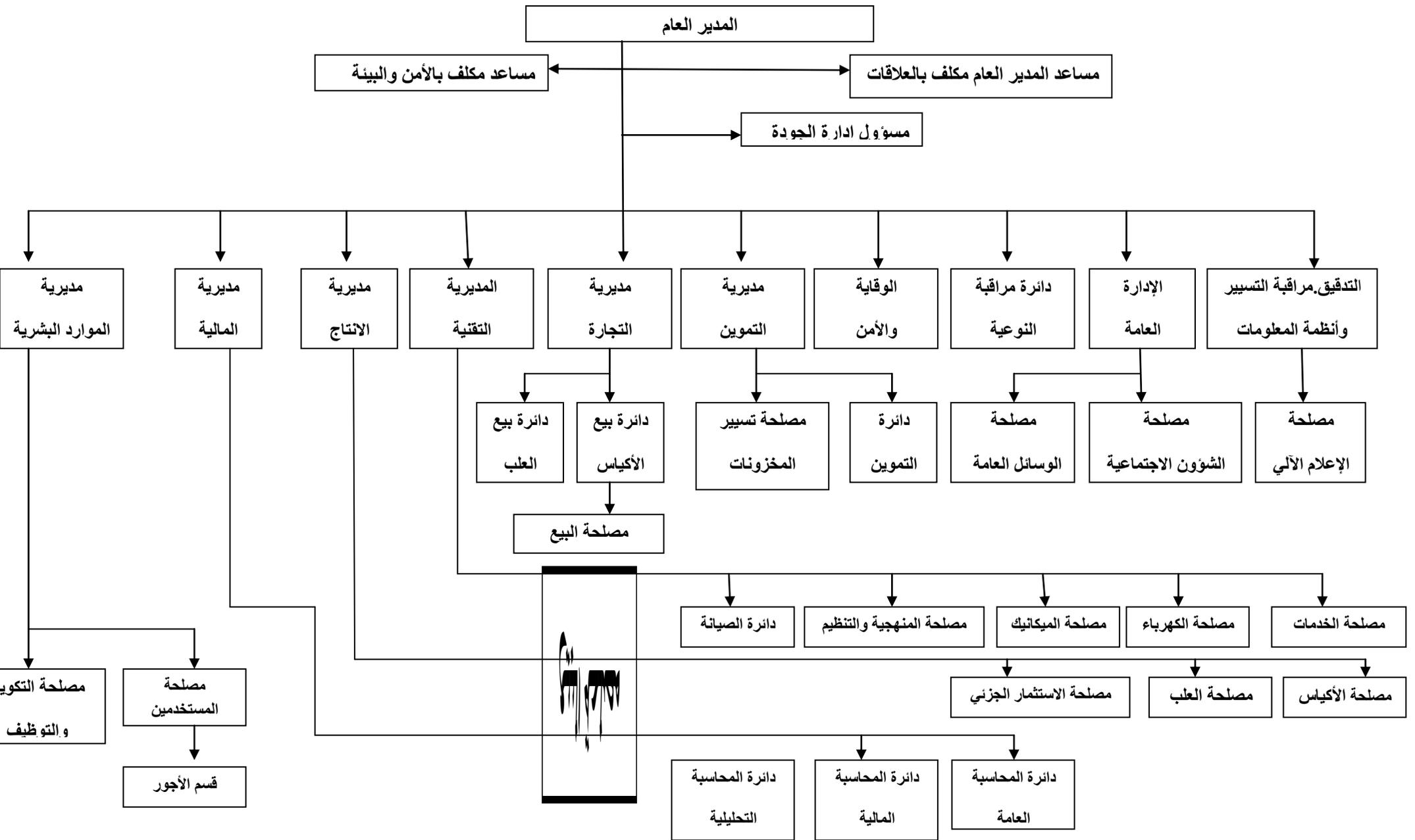
المصدر: وثائق الشركة الوطنية للتوضيب وفنون الطباعة

### ثانياً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

تحتوي المؤسسة علي عدة مديريات ومصالح :

- **المديرية العامة للوحدة** : مهمتها الأساسية الإشراف العام علي مختلف نشاطات الوحدة، والتنسيق بين مختلف المديرية الفرعية لضمان السير الحسن للمركب.
- **مديرية الموارد البشرية** : مهمتها التسيير الحسن للموارد البشرية للوحدة.
- **مديرية التدقيق** : تتبع كل عمليات الإنتاج والتسيير للوحدة.
- **مديرية المحاسبة** : تتضمن التسيير المالي والمحاسبي للوحدة والتي تحتوي علي ثلاث دوائر :  
دائرة المحاسبة العامة: والتي بها محاسب مكلف بالبيع ومحاسب عام مكلف بالزبون وآخر مكلف بالمدينين ومحاسب .opération divers  
دائرة المحاسبة التحليلية: والتي بها محاسب مكلف بالبيع ومحاسب عام مكلف بالزبون وآخر مكلف بالمدينين ومحاسب .opération divers  
دائرة المحاسبة المالية: محاسب عام مكلف بالشؤون الاجتماعية وآخر مكلف بالخزينة.

- مديرية الإنتاج: تعمل علي تتبع الإنتاج في كل مراحلها بالوحدة.
- مديرية التجارة: مهمتها الأساسية تسويق المنتجات النهائية.
- مديرية الصيانة: تضم كل العمليات التموين، النقل وتسيير المحزونات.
- مديرية الأمن: المحافظة والسهر علي الأمن الداخلي للوحدة.



## المبحث الثاني: عرض نتائج التحليل الإحصائي

في هذا المبحث سنقوم بتحليل البيانات الشخصية، ثم تفسير العبارات الواردة في الاستبيان وفي الأخير سنختبر فرضيات الدراسة.

### المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بأفراد عينة الدراسة متمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، منصب العمل). نتائج التحليل مبينة فيما يلي:

#### الجدول رقم-03- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
74.5	73	ذكر
25.5	25	أنثى
100.0	98	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 01)

نلاحظ من الجدول رقم -03- بأن 74.5% من أفراد العينة ذكور وهي النسبة الأعلى مقارنة بعدد الإناث التي بلغت نسبتهم 25.5% في هذه الدراسة.

#### الجدول رقم-04- توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	
19.4	19	أقل من 30 سنة
37.8	37	من 30 إلى 40
28.6	28	من 41 إلى 50
14.3	14	أكثر من 50 سنة
100.0	98	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 01)

يتبين من الجدول رقم -04- بأن 37.8% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة وهي النسبة الأعلى، تليها فئة الأفراد التي الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و50 سنة بنسبة 28.6%. كما بلغت نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة 19.4%. أما النسبة الأقل تمثلت في فئة الأفراد الذين تجاوزت أعمارهم 50 سنة بنسبة 14.3%.

الجدول رقم-05- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	
4.1	4	ابتدائي
23.5	23	متوسط
29.6	29	ثانوي
42.9	42	جامعي
100,0	98	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 01)

يتبين من الجدول رقم -05- بأن 42% من أفراد العينة جامعيين وهي النسبة الأعلى، تليها فئة الأفراد المتحصلون على مستوى ثانوي بنسبة 29.6%. كما بلغت نسبة الأفراد المتحصلون على مستوى متوسط 23.5%. أما النسبة الأقل فتمثلت في الأفراد بمستوى ابتدائي بمعدل 4.1%.

الجدول رقم-06- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	
20.4	20	أقل من 5 سنوات
41.8	41	من 5 إلى 10
17.3	17	من 11 إلى 20
20.4	20	أكثر من 20 سنة
100,0	98	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 01)

يتبين من الجدول رقم -06- بأن 41.8% من أفراد العينة تتراوح خبرتهم المهنية بين 05 و 10 سنوات وهي النسبة الأعلى. تليها فئة الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 05 سنوات بنسبة 20.4%؛ وبنفس النسبة للأفراد الذين تجاوزت خبرتهم 20 سنة. أما النسبة الأقل تمثلت في فئة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 11 و 20 سنة بنسبة 17.3%.

### الجدول رقم-07- توزيع أفراد العينة حسب متغير منصب العمل

النسبة المئوية	التكرار	
26.5	26	إطار سامي
34.7	34	إطار
34.7	34	عون تمكين
4.1	4	عون تنفيذ
100,0	98	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 01)

يتبين من الجدول رقم -07- بأن 34% من أفراد العينة إطارات وهي النسبة الأعلى؛ وبنفس النسبة للأفراد الذين يشغلون منصب عون تمكين. تليها فئة إطار سامي بنسبة 26.5%. أما النسبة الأقل تمثلت في فئة الأفراد الذين يشغلون منصب عون تنفيذ بنسبة 4.1%.

### المطلب الثاني: تحليل ثبات ومصداقية أدوات القياس

يعبر الثبات على مدى دقة أداة القياس ومدى اتساق مؤشراتته. فهو يسمح بتحديد إلى أي مدى يمكن الوثوق بأداة القياس. أي أن؛ ارتفاع معدل الثبات يضمن الحصول على نفس النتائج إذا تم تطبيق نفس الأداة على نفس العينة بعد مدة معينة. كما يعتبر دليلاً على عدم تأثره بالعوامل والظروف الخارجية، وهذا يعني قلة تأثير عوامل الصدفة والمتغيرات العشوائية على نتائج عملية القياس. نتائج اختبار الثبات مبينة في الجدول رقم -06-.

### الجدول رقم -08- اختبار ثبات أدوات قياس متغيرات الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المتغير	الحوافز المادية	الحوافز المعنوية	الحوافز الايجابية	الحوافز السلبية	أداء العاملين
معامل الثبات	643,	686,	711,	509,	827,
عدد العبارات	04	04	04	04	04

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -02-)

يتضح من الجدول رقم -08- بأن أغلب معاملات الثبات جيدة أين تجاوزت قيمة ألفا كرونباخ 60% وهو الحد الأدنى. في المقابل نلاحظ بأن قيمة معامل الثبات لمتغير "الحوافز السلبية أقل من 60% حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 50.9%؛ إلا أنه للأهمية النظرية للمتغير سيتم الاحتفاظ به وعد استبعاده في هذه الدراسة. على هذا الأساس يمكن الحكم على ثبات أدوات قياس متغيرات الدراسة.

يعبر صدق المقياس على مدى قدرة المؤشرات على قياس المفهوم المراد قياسه، تم تحديده من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين المؤشرات (العبارات) والمتوسط الحسابي للمتغير. نتائج اختبارات الصدق مبينة في الجدول رقم -07-.

الجدول رقم -09- اختبار صدق أدوات قياس متغيرات محور التحفيز في المؤسسة

العبارة	دلالة الارتباط	العبارة	دلالة الارتباط	العبارة	دلالة الارتباط	العبارة	دلالة الارتباط
الحوافز_المادية_01	.000	الحوافز_المعنوية_01	.000	الحوافز_الاجيائية_01	.000	الحوافز_السلبية_01	.000
الحوافز_المادية_02	.000	الحوافز_المعنوية_02	.000	الحوافز_الاجيائية_02	.000	الحوافز_السلبية_02	.000
الحوافز_المادية_03	.000	الحوافز_المعنوية_03	.000	الحوافز_الاجيائية_03	.000	الحوافز_السلبية_03	.000
الحوافز_المادية_04	.000	الحوافز_المعنوية_04	.000	الحوافز_الاجيائية_04	.000	الحوافز_السلبية_04	.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -03-)

يتضح من الجدول رقم -09- بأن جميع معاملات ارتباط بيرسون لمتغيرات محور التحفيز في المؤسسة دالة معنويا. كما أن أغلب الارتباطات قوية تفوق 70% (الملحق -03-). بناء على نتائج الاختبار تم الحكم على صدق أدوات القياس متغيرات محور التحفيز في المؤسسة.

الجدول رقم -10- اختبار صدق أدوات قياس متغيرات محور أداء العاملين

العبارة	دلالة الارتباط	العبارة	دلالة الارتباط
أداء_العاملين_01	.000	أداء_العاملين_06	.000
أداء_العاملين_02	.000	أداء_العاملين_07	.000
أداء_العاملين_03	.000	أداء_العاملين_08	.000
أداء_العاملين_04	.000	أداء_العاملين_09	.000
أداء_العاملين_05	.000	أداء_العاملين_10	.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -03-)

يتضح من الجدول رقم -10- بأن جميع معاملات ارتباط بيرسون لمتغيرات محور أداء العاملين دالة معنويا. كما أن أغلب الارتباطات قوية تفوق 70% (الملحق -03-). بناء على نتائج الاختبار تم الحكم على صدق أدوات القياس متغيرات محور أداء العاملين.

### المطلب الثالث: تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة

أولاً؛ تحليل اتجاهات عينة الدراسة تجاه محور التحفيز في المؤسسة: يتم خلال هذه المرحلة تحليل اتجاهات عينة الدراسة تجاه محور "التحفيز في المؤسسة" عبر مجموعة من الإحصاءات تمثلت في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. نتائج التحليل مبينة فيما يلي.

#### الجدول رقم -11- تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير الحوافر المادية

المحاور	العبارات	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه
		العام	المفصل	العام	المفصل	
الحوافر المادية	الحوافر_المادية_01	3.3622	3.398	.7099	1.0720	محايد
	الحوافر_المادية_02				.9765	محايد
	الحوافر_المادية_03				1.0508	محايد
	الحوافر_المادية_04				.9844	موافق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -04-)

يتبين من الجدول رقم -11- وجود اتجاه عام نحو الحياد، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام المتغير الحوافر المادية 3.3622 بانحراف معياري عام 0.7099. أما على مستوى العبارات نلاحظ وجود اتجاه نحو الموافقة على مستوى العبارة 04 التي تنص على أن المؤسسة تمنح حوافر مادية للعاملين في حال تحقيق الأهداف المطلوبة. كما تم تسجيل اتجاه نحو الحياد على مستوى العبارات رقم 01-02-03.

#### الجدول رقم -12- تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير الحوافر المعنوية

المحاور	العبارات	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه
		العام	المفصل	العام	المفصل	
الحوافر المعنوية	الحوافر_المعنوية_01	3.1454	3.235	.7268	1.1288	محايد
	الحوافر_المعنوية_02				1.0716	محايد
	الحوافر_المعنوية_03				1.0090	محايد
	الحوافر_المعنوية_04				.8144	موافق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -04-)

يتبين من الجدول رقم -12- وجود اتجاه عام نحو الحياد، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام المتغير الحوافر المعنوية 3.1454 بانحراف معياري عام 0.7268. أما على مستوى العبارات نلاحظ وجود اتجاه نحو الموافقة على مستوى العبارة 04 التي تنص على أن العمال يشعرون بالتقدير والاحترام من طرف الرؤساء. كما تم تسجيل اتجاه نحو الحياد على مستوى العبارات رقم 01-02-03.

## الجدول رقم -13- تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير الحوافز الايجابية

المحاور	العبارات	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه
		المفصل	العام	المفصل	العام	
الحوافز الايجابية	الحوافز_الاجيائية_01	2.776	3.1607	.8063	72444	محايد
	الحوافز_الاجيائية_02	3.480		.9657		موافق
	الحوافز_الاجيائية_03	3.184		1.1062		محايد
	الحوافز_الاجيائية_04	3.204		1.0548		محايد

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -04-)

يتبين من الجدول رقم -13- وجود اتجاه عام نحو الحياد، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام المتغير الحوافز الايجابية 3.16 بانحراف معياري عام 0.724. أما على مستوى العبارات نلاحظ وجود اتجاه نحو الموافقة على مستوى العبارة 02 التي تنص على أن المؤسسة تعمل على تعزيز مبدأ التعاون بين العاملين والعمل بروح الفريق. كما تم تسجيل اتجاه نحو الحياد على مستوى العبارات رقم 01-03-04.

## الجدول رقم -14- تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير الحوافز السلبية

المحاور	العبارات	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه
		المفصل	العام	المفصل	العام	
الحوافز السلبية	الحوافز_السلبية_01	3.847	3.6556	.9985	63359	موافق
	الحوافز_السلبية_02	3.622		.9140		موافق
	الحوافز_السلبية_03	3.622		.9472		موافق
	الحوافز_السلبية_04	3.531		1.1141		موافق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -04-)

يتبين من الجدول رقم -14- وجود اتجاه عام نحو الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام المتغير الحوافز السلبية 3.65 بانحراف معياري عام 0.633. أما على مستوى العبارات نلاحظ وجود اتجاه نحو الموافقة على مستوى أربع عبارات. حيث أن العبارة 01 التي تنص على أن العامل يتعرض للخصم من راتبه نظير تغييره عن العمل. والعبارة 02 التي تنص على أن العامل يجرم من العلاوة أو المكافأة نتيجة التكاسل وضعف مردوديته في العمل. والعبارة 03 التي تنص على أن الإهمال والتساهل في العمل يؤدي إلى الحرمان من الترقية. وأخيرا العبارة 04 التي تنص على أن خوف العامل من العقاب والتوبيخ يجعله أكثر حرصا في عمله.

ثانيا؛ تحليل اتجاهات عينة الدراسة تجاه محور أداء العاملين في المؤسسة: يتم خلال هذه المرحلة تحليل اتجاهات عينة الدراسة تجاه محور "أداء العاملين في المؤسسة" عبر مجموعة من الإحصاءات تمثلت في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. نتائج التحليل مبينة فيما يلي.

الجدول رقم -15- تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير أداء العاملين

المحاور	العبارات	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	
		المفصل	العام	المفصل	العام
أداء العاملين	أداء_العاملين_01	3.633	3.7643	.9125	.55543
	أداء_العاملين_02	3.735	3.7643	.9367	.55543
	أداء_العاملين_03	3.500	3.7643	.8881	.55543
	أداء_العاملين_04	3.480	3.7643	.9868	.55543
	أداء_العاملين_05	3.939	3.7643	.7153	.55543
	أداء_العاملين_06	3.612	3.7643	.8450	.55543
	أداء_العاملين_07	4.031	3.7643	.7660	.55543
	أداء_العاملين_08	3.929	3.7643	.9552	.55543
	أداء_العاملين_09	4.112	3.7643	.7849	.55543
	أداء_العاملين_10	3.673	3.7643	1.0431	.55543

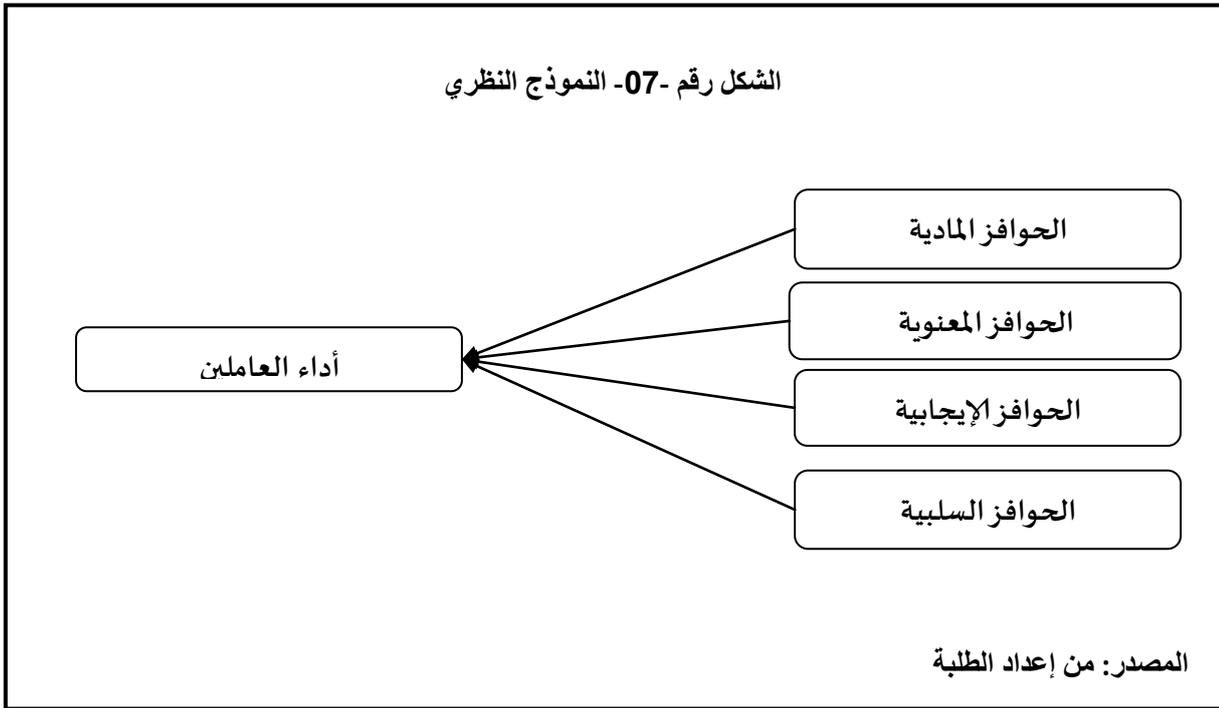
المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -04-)

يتبين من الجدول رقم -15- وجود اتجاه عام نحو الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام المتغير أداء العاملين 3.76 بانحراف معياري عام 0.555. أما على مستوى العبارات نلاحظ وجود اتجاه نحو الموافقة على مستوى جميع العبارات. حيث أن العبارة 01 التي تنص على أن العامل يقوم بتأدية وظائفه بالكفاءة والفاعلية المطلوبة. والعبارة 02 التي تنص على أنه يتوفر لدى العاملين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية أثناء تأدية مهامهم. والعبارة 03 التي تنص على أن العامل يحسن التصرف في الأوقات الحرجة ومعالجة المشاكل أثناء تأدية مهامه. والعبارة 04 التي تنص على أن العامل يتلقى المساعدة من الرؤساء لتجاوز الصعوبات التي تواجهه أثناء أداء مهامه. والعبارة 05 التي تنص على أن العامل يتقبل ملاحظات الرؤساء ويعمل بتوجيهاتهم لتحسين أدائه وتحقيق الأهداف المطلوبة. والعبارة 06 التي تنص على أن العامل يتمتع بمهارة التواصل مع الآخرين وتكوين علاقات طيبة فيما بينهم. والعبارة 07 التي تنص على أن العامل يبحث باستمرار عن أحسن طريقة لأداء أعماله من خلال تطوير أساليب عمله. والعبارة 08 التي تنص على أن العامل يهتم بكل ما هو جديد في مجال عمله من أجل توظيفه لخدمة المؤسسة. والعبارة 09 التي تنص على أن العامل ينجز الأعمال المطلوبة منه بإتقان وفي مواعيدها. والعبارة 10 التي تنص على أن منصب العمل يتناسب مع قدرات العامل ومهاراته.

### المطلب الرابع: نتائج اختبار فرضيات أثر التحفيز في المؤسسة على أداء العاملين

بغرض اختبار علاقة الأثر "التحفيز في المؤسسة" (المتغير المستقل) على "أداء العاملين" (المتغير التابع) (الشكل رقم -01) تم اعتماد تحليل الانحدار الخطي المتعدد باستخدام طريقة التقدير باستخدام الطريقة الراجعة (précédent). تمت عملية التحليل وفق المراحل التالية:

- حساب مصفوفة الارتباط للتأكد من وجود ارتباطات بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.
- التأكد من عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (يجب أن لا تتجاوز قيمة معامل الارتباط 0.7).
- اختبار معنوية العلاقة الخطية في شكلها العام من خلال استخراج مصفوفة التباين.
- تقدير النموذج باستخدام أسلوب المربعات الصغرى.
- حساب معامل التحديد.



بغرض اختبار علاقة أثر "التحفيز في المؤسسة" (المتغير المستقل) على "أداء العاملين" (المتغير التابع) تم اعتماد تحليل الانحدار الخطي المتعدد نتائج التحليل مبينة في الجدول رقم -16-.

الجدول رقم -16- تقدير معالم النماذج أثر متغيرات التحفيز في المؤسسة على أداء العاملين

معامل التحديد	اختبار التباين	الارتباط		مستوى الدلالة	إحصائية ستودنت	المقدرات				
		الدلالة	المعامل			الخطأ المعياري	المعالم			
399.	,000	15.443	//	//	.000	6.540	.295	1.930	الثابت	النموذج 01
			.000	.421	.871	.163	.093	.015	الحوافز المادية	
			.000	.538	.100	1.664	.099	.164	الحوافز المعنوية	
			.000	.601	.000	3.830	.085	.324	الحوافز الايجابية	
			.002	.282	.407	.834	.080	.066	الحوافز السلبية	
399.	,000	20.797	//	//	.000	6.641	.292	1.936	الثابت	النموذج 02
			.046	.344	.042	2.061	.084	.173	الحوافز المعنوية	
			.064	.312	.000	3.867	.084	.325	الحوافز الايجابية	
			.538	.285	.345	.949	.075	.071	الحوافز السلبية	
393.	,000	30.777	//	//	.000	9.856	.215	2.122	الثابت	النموذج 03
			.046	.344	.028	2.232	.083	.185	الحوافز المعنوية	
			.064	.312	.000	4.034	.083	.335	الحوافز الايجابية	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -05-)

تشير بيانات الجدول رقم -16- دلالة معلمي المتغيرين "الحوافز المعنوية" و"الحوافز الايجابية" عند مستوى معنوية 05%؛ مع استبعاد باقي المتغيرات التي تم تسجيل معالم غير دالة معنويًا تمثلت في "الحوافز المادية" و"الحوافز السلبية". كما تبين نتائج التحليل الإحصائي أن النموذج النهائي يتمتع بجودة مقبولة؛ حيث بلغت قيمة معامل التحديد 0.393، أي أن المتغيرين "الحوافز المعنوية" و"الحوافز الايجابية" يفسران 39.3% من التغير في "أداء العاملين". بناء على ما سبق يمكن كتابة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$\text{أداء العاملين} = 0.185 \text{ الحوافز المعنوية} + 0.335 \text{ الحوافز الإيجابية} + 2.122$$

على هذا الأساس يمكن الحكم على تحقق الفرضية الرئيسية جزئياً التي تنص على وجود أثر متغيرات التحفيز في المؤسسة (الحوافز المادية والحوافز المعنوية والحوافز الإيجابية والحوافز السلبية) على أداء العاملين. أي أن "أداء العاملين في المؤسسة" يتأثر بالحوافز المعنوية والحوافز الإيجابية ولا يتأثر بالحوافز المادية والحوافز السلبية.

### خلاصة الفصل الثالث:

تناول الفصل الثالث دراسة ميدانية في شركة التوضيب و فنون الطباعة EMBAG لولاية برج بوعريريج ومن أجل التعرف على آراء العاملين حول أثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة و ذلك بغية التمكن من اختبار الفرضيات المتعلقة ببحثنا حيث صمم الاستبيان من محورين الأول يتعلق بالتحفيز و الثاني خاص بالأداء في المؤسسة بمجموع 26 فقرة ليتم بعد ذلك جمع إجابات الاستبيان وتحليلها بالبرنامج الإحصائي spss ليتم بعد ذلك حساب درجة ثبات و صدق الاستبيان ومختلف النسب ومقاييس النزعة المركزية والتشتت للتمكن من تحليلها وتفسير نتائجها للتمكن من الوقوف على مدى صحة الفرضيات الموضوعة من عدمه، حيث تم في الأخير التوصل إلى أهمية وجود الحوافز للرفع من مستوى الأداء للعاملين كما يتضح لنا أن الحوافز المعنوية و الحوافز الايجابية لها تأثير على أداء العاملين عكس الحوافز المادية و السلبية في المؤسسة محل الدراسة.

خاتمة

## خاتمة:

من خلال دراستنا لأثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة شركة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG برج بوعريريج يمكن القول أن للحوافز أثر واضح على أداء العاملين بصفة خاصة وعلى أداء المؤسسة بصفة عامة، ولا يمكن أن تحقق المؤسسة أهدافها إلا من خلال وجود نظام حوافز فعال والعمل أيضا على تحسين وضبط طرق تقييم الأداء بهدف رفع مستوى أداء العاملين ودفعهم إلى الإبداع والابتكار كل في مجاله، وبالتالي يصبح المورد البشري نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة.

## نتائج الدراسة الميدانية:

نستخلص من دراستنا أن للحوافز علاقة بأداء العاملين في شركة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG برج بوعريريج وهي متنوعة منها المادية والمعنوية والاجبائية والسلبية.

- الفرضية العامة محققة إذ نجد أنه يوجد أثر للتحفيز على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.  
- كما تبين لنا أن هناك أثر للحوافز المعنوية والحوافز الاجبائية على أداء العاملين في شركة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG برج بوعريريج.

- وتبين أيضا أنه لا يوجد أثر للحوافز المادية والحوافز السلبية على أداء العاملين بالمؤسسة.

## الاقتراحات والتوصيات:

على ضوء ما ورد في البحث، والنتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا نقترح جملة من الاقتراحات والتوصيات نأمل أن تساعد متخذي القرار في الشركة وهي:

- التنوع في أشكال الحوافز الممنوحة وذلك بعد دراسة وتصنيف حاجات العمال.  
- أن تهتم المؤسسة بتطوير نظام الحوافز لديها، فما يعتبر حافزا للفرد اليوم لا يعتبر كذلك بعد فترة، لذلك عليها دائما أن تغير من نظام حوافزها، وهذا ما يعبر عنه بمرونة نظام الحوافز، فنفس الحافز لا يصلح لكل زمان ومكان ولكل الأفراد.

- تبني العدالة في توزيع الحوافز فالعدالة تشعر العامل براحة نفسية تؤدي إلى إتقان عمله أما إذا غابت العدالة فالعامل يشعر أن من حقه التهاون وكأنه نوع من الثأر.

- العمل على تشجيع على روح المبادرة والإبداع والابتكار لتحقيق أهدافهم الشخصية وتنمية روح الولاء للمؤسسة.

- ضرورة التنوع في المكافأة التي يفضلونها، وأن تكون مفاجأة في بعض الأحيان.

- إعطاء العامل مكانته الحقيقية وإبراز دوره في رفع مستوى الأداء وتحسين نوعية وجودة الخدمة في المؤسسة.

## آفاق الدراسة:

- بعد الانتهاء من معالجة إشكالية البحث التي تطرقنا إليها حول أثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية وتكملة لمسار البحث وإبراز القيمة العلمية والعملية لدارستنا حول فتح آفاق جديدة في هذا المجال نقترح مجموعة من المواضيع والتي لها صلة بموضوع البحث والتي يمكن أن تكون مواضيع بحوث مستقبلية منها ما يلي:
- دور التدريب والتكوين في تحسين مستوى الأداء في المؤسسة الاقتصادية.
  - تأثير التحفيز المعنوي على أداء العاملين.
  - دور التحفيز الايجابي على ولاء الأفراد في المؤسسات العمومية.
  - مقارنة بين نظام الحوافز بالمؤسسة العمومية الاقتصادية والمؤسسة الخاصة الاقتصادية.
  - واقع التحفيز بالنسبة للأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية.

# قائمة المراجع

## أولاً: قائمة الكتب

- 1- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جبرير، 2013/1434
- 2- أدرودي سيزلاقي ومارك جيولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة، الرياض، 1991.
- 3- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1997.
- 4- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار العربية، الطبعة الاولى، الإسكندرية.
- 5- براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراية، 2015، معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية
- 6- بوري شوقي، بلقايد إبراهيم، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن للوحدة وهران، العدد 17، السداسي الثاني 2017.
- 7- ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003.
- 8- محمد السعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2002.
- 9- مجد عبد الفتاح ومحمد عبد الله، إدارة الهيئات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2006.
- 10- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط ب، 1992.
- 11- مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية لتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012.
- 12- محمد جاد العرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الاداء الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، جامعة قناة السويس، 2009
- 13- طارق طه الادارة، منشأة المعارف، ط1، الاسكندرية، مصر 2005.
- 14- سعاد نائف يרטوني، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2007.

- 15- سلوى عمر عبد الرحمن، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، الدار الجزائرية.
- 16- فهمي منصور، إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1982.
- 17- صباح بنوناس، تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة، العدد 18 ديسمبر، 2015.
- 18- المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، مقياس وتقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، 2009.
- 19- وليد حميد رشيد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقويم اداء العاملين، دار اليازوري.
- ثانيا: مذكرات دكتوراه وماجستير**
- 1- أنور سكيو، أثر أنظمة الحوافز على (إستقطاب، تعيين، صيانة) المورد البشري، دراسة حالة جريدة الشروق اليومي، شهادة ماستر غير منشورة، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عين تيموشنت، 2015 - 2016.
- 2- خلايفة العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين اداء المورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2016.
- 3- محمود عبد الرحمان، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة
- 4- الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، 1427-2006
- 5- محمد حسن التيجاني، يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، غير منشورة، إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- 5- محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، غير منشورة، إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- 6- منير بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء، عنابة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010.

7- عمر تيمجغدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كندور برج بوعرييج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة، 2012-2013.

8- سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمدة لخضر، 2014-2015.

9- عبد الرزاق حواس، دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2005-2006.

10- بسمة بوكروش، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة عنابة، 2011 - 2012.

11- عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية المؤسسة المينائية لسكيكدة نموذجا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية علوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007-2008.

12- عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية المؤسسة المينائية لسكيكدة نموذجا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007-2008.

### ثالثا: المجالات والملتقيات

1- حازم احمد فراونة، سليمان سلامة الديب، سليمان محمد سليمان محمد سليمان مرابط، اثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة كهرباء محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين دير البلح، 2016.

2- مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، 6132-1112 العدد 17، السداسي الثاني 2017.

3- محمد زرقون، الحاج عرابة، اثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الإقتصادية، المجلة الجزائرية لتنمية الإقتصادية، العدد 01 ديسمبر 2014.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 2eme édition; ressources humaines et gestion du personnel, : jean marie peritti-<sup>1</sup>  
France; 1998
- 2- ahmed b.k, rafik.m,op ;cip ;pp,11.
- 3-charlerhrnr d'arcimoces,diagnpstic financier et gestion des ressours humains, ed  
économico,1995.

الملاحق

الملحق رقم 01 الاستبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استبيان

سيدي الفاضل، سيدتي الفاضلة:

تحية طيبة وبعد .....

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان :

"أثر التحفيز علي أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"

دراسة حالة شركة التوضيب و فنون الطباعة برج بوعريريج EMBAG

نعرض علي حضرتكم هذا الاستبيان المخصص لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات المتعلقة برأيكم الشخصي والمساهمة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم الصادقة.

وإن مشاركتكم في الإجابة علي أسئلة الاستبيان بشكل كامل وبدقة وموضوعية بحكم خبرتكم العلمية والعملية سوف يساهم في تحقيق أهداف الدراسة ، ونتقدم لكم بوافر الشكر والامتنان لأنكم سوف تخصصون جزءا من وقتكم الثمين للإجابة على فقراته بوضع علامة (X) أمام الخيار المناسب، الذي يتوافق مع رأيكم الشخصي علما بأن البيانات تعالج بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا منا أصدق عبارات التقدير والاحترام.

تحت إشراف: الأستاذ بن قانة مصطفى

من إعداد الطلبة: ترايكية حسان / زغود حمزة

الرجاء وضع العلامة (x) في المربع الذي يعبر عن إجابتك:

الجزء الأول: معلومات عامة

- 01 - الجنس:  ذكر  أنثى
- 02- العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40  من 41 إلى 50  أكثر من 50 سنة
- 03- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 04- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10  من 11 إلى 20  أكثر من 20 سنة
- 05- منصب العمل: إطار سامي  إطار  عون تمكين  عون تنفيذ

## الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

## المحور الأول: التحفيز في المؤسسة (المتغير المستقل و أبعاده)

أبعاد المتغير المستقل	الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول الحوافز المادية	01	توجد عدة أشكال للحوافز المادية في مجال عملك.					
	02	تتناسب الحوافز المادية التي تحصل عليها مع الجهد المبذول.					
	03	تعتمد المؤسسة على سياسات عادلة في توزيع المكافآت والعلاوات.					
	04	تمنح المؤسسة حوافز مادية للعاملين في حال تحقيق الأهداف المطلوبة.					
البعد الثاني الحوافز المعنوية	05	تتلقى الشكر والثناء من الإدارة عندما تتقن عملك وتنجز ما طلب منك.					
	06	تسمح الإدارة للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات .					
	07	تمنح الشهادات التقديرية في المؤسسة على أساس الكفاءة والأقدمية.					
البعد الثالث الحوافز الايجابية	08	يشعر العاملون بالتقدير والاحترام من طرف الرؤساء.					
	09	تستفيد في كل مرة من الزيادة في الأجر نظير الجهد المبذول في عملك.					
	10	تعمل المؤسسة على تعزيز مبدأ التعاون بين العاملين والعمل بروح الفريق.					
	11	تهتم المؤسسة بالتكوين المستمر والتدريب للعاملين للإبداع في مناصبهم.					
	12	يتحصل العاملون المتميزون في عملهم على ترقية.					

					تتعرض للخصم من راتبك نظير تغييرك عن العمل.	<u>13</u>	البعد الرابع الحوافز السلبية
					تحرم من العلاوة أو المكافأة نتيجة التكاثر وضعف مردودك في العمل .	<u>14</u>	
					يؤدي الإهمال والتساهل في العمل إلى الحرمان من الترقية.	<u>15</u>	
					خوفي من العقاب والتوبيخ يجعلني أكثر حرصا في عملي .	<u>16</u>	

### المحور الثاني: أداء العاملين في المؤسسة (المتغير التابع)

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان	الرقم
					يقوم العاملون بتأدية وظائفهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	<u>17</u>
					يتوفر لدى العاملين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية أثناء تأدية مهامهم.	<u>18</u>
					يحسن العاملون التصرف في الأوقات الحرجة ومعالجة المشاكل أثناء تأدية مهامهم.	<u>19</u>
					تتلقى المساعدة من الرؤساء لتجاوز الصعوبات التي تواجهك أثناء أداء مهامك.	<u>20</u>
					تتقبل ملاحظات الرؤساء وتعمل بتوجيهاتهم لتحسين أدائك وتحقيق الأهداف المطلوبة.	<u>21</u>
					يتمتع العاملون بمهارة التواصل مع الآخرين وتكوين علاقات طيبة فيما بينهم .	<u>22</u>

					تبحث باستمرار عن أحسن طريقة لأداء أعمالك من خلال تطوير أساليب عملك.	<u>23</u>
					تهتم بكل ما هو جديد في مجال عملك من أجل توظيفه لخدمة المؤسسة.	<u>24</u>
					تتجز الأعمال المطلوبة منك بإتقان وفي مواعيدها.	<u>25</u>
					يتناسب منصب عملك مع قدراتك ومهاراتك.	<u>26</u>

أشكركم جدا على وقتكم وعلى تعاونكم معنا.

## الملحق رقم 02: مخرجات برنامج spss لوصف عينة الدراسة

## المستوى\_التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ابتدائي	4	4,1	4,1	4,1
متوسط	23	23,5	23,5	27,6
ثانوي	29	29,6	29,6	57,1
جامعي	42	42,9	42,9	100,0
Total	98	100,0	100,0	

## سنوات\_الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	20	20,4	20,4	20,4
من 5 إلى 10	41	41,8	41,8	62,2
من 11 إلى 20	17	17,3	17,3	79,6
أكثر من 20 سنة	20	20,4	20,4	100,0
Total	98	100,0	100,0	

## منصب\_العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide إطار سامي	26	26,5	26,5	26,5
إطار	34	34,7	34,7	61,2
عون تمكين	34	34,7	34,7	95,9
عون تنفيذ	4	4,1	4,1	100,0
Total	98	100,0	100,0	

## الملحق رقم 03: مخرجات برنامج spss لصدق وثبات عبارات الاستبيان

**Fiability****Echelle : الحوافز المادية**

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,643	4

**Echelle : الحوافز المعنوية**

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,686	4

**Echelle : الحوافز الايجابية**

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,711	4

**Echelle : الحوافز السلبية**

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,509	4

## أداء العاللي : Echelle

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,827	10

## Corréliations

## Corréliations

	الحوافز_الماد ية_01	الحوافز_الماد ية_02	الحوافز_الماد ية_03	الحوافز_المادية_04	الحوافز_المادية_1
الحوافز_المادية_1	,801**	,694**	,696**	,582**	1
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
N	98	98	98	98	98

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Corréliations

	الحوافز_المعنوية_01	الحوافز_المع نوية_02	الحوافز_المع نوية_03	الحوافز_المعنوية_04	الحوافز_المعنوية_1
الحوافز_المعنوية_1	,750**	,838**	,626**	,652**	1
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
N	98	98	98	98	98

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	الحوافز_الإيجا بية_01	الحوافز_الإي جابية_02	الحوافز_الإيجا ب_03	الحوافز_الإيجا ب_04	الحوافز_الإيجا ب_05
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,671**	,758**	,760**	,743**	1
N	98	98	98	98	98

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	الحوافز_السلب ية_01	الحوافز_الس لية_02	الحوافز_السلب ية_03	الحوافز_السلب ية_04	الحوافز_السلب ية_05
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,641**	,734**	,563**	,619**	1
N	98	98	98	98	98

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	أداء_العامل ين_01	أداء_العامل ين_02	أداء_العامل ين_03	أداء_العامل ين_04	أداء_العامل ين_05	أداء_العامل ين_06	أداء_العامل ين_07	أداء_العامل ين_08	أداء_العامل ين_09	أداء_العامل ين_10	أداء_العامل ين_11
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,558**	,685**	,691**	,656**	,630**	,636**	,574**	,586**	,648**	,620**	1
N	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## الملحق رقم 04: مخرجات برنامج spss لوصف اتجاهات العينة

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	
الحوافز_المادية_01	98	3,398	1,0720	محايد
الحوافز_المادية_02	98	3,214	,9765	محايد
الحوافز_المادية_03	98	3,265	1,0508	محايد
الحوافز_المادية_04	98	3,571	,9844	موافق
الحوافز_المادية	98	3,3622	,70995	محايد
N valide (liste)	98			

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	
الحوافز_المعنوية_01	98	3,235	1,1288	محايد
الحوافز_المعنوية_02	98	2,837	1,0716	محايد
الحوافز_المعنوية_03	98	3,051	1,0090	محايد
الحوافز_المعنوية_04	98	3,459	,8144	موافق
الحوافز_المعنوية	98	3,1454	,72681	محايد
N valide (liste)	98			

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	
الحوافز_الاجابية_01	98	2,776	,8063	محايد
الحوافز_الاجابية_02	98	3,480	,9657	موافق
الحوافز_الاجابية_03	98	3,184	1,1062	محايد
الحوافز_الاجابية_04	98	3,204	1,0548	محايد
الحوافز_الاجابية	98	3,1607	,72444	محايد
N valide (liste)	98			

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
01_ الحوافز_ السلبية	98	3,847	,9985
02_ الحوافز_ السلبية	98	3,622	,9140
03_ الحوافز_ السلبية	98	3,622	,9472
04_ الحوافز_ السلبية	98	3,531	1,1141
الحوافز_ السلبية	98	3,6556	,63359
N valide (liste)	98		

موافق

موافق

موافق

موافق

موافق

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
01_ أداء_ العاملين	98	3,633	,9125
02_ أداء_ العاملين	98	3,735	,9367
03_ أداء_ العاملين	98	3,500	,8881
04_ أداء_ العاملين	98	3,480	,9868
05_ أداء_ العاملين	98	3,939	,7153
06_ أداء_ العاملين	98	3,612	,8450
07_ أداء_ العاملين	98	4,031	,7660
08_ أداء_ العاملين	98	3,929	,9552
09_ أداء_ العاملين	98	4,112	,7849
10_ أداء_ العاملين	98	3,673	1,0431
أداء_ العاملين	98	3,7643	,55543
N valide (liste)	98		

موافق

الملحق رقم 05: مخرجات برنامج spss لتحليل الانحدار المتعدد

Régression

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
أداء_العاملين	3,7643	,55543	98
الحوافز_المادية	3,3622	,70995	98
الحوافز_المعنوية	3,1454	,72681	98
الحوافز_الإيجابية	3,1607	,72444	98
الحوافز_السلبية	3,6556	,63359	98

Corrélations

	أداء_العاملين	الحوافز_المادية	الحوافز_المعنوية	الحوافز_الإيجابية	الحوافز_السلبية	
Corrélation de Pearson	أداء_العاملين	1,000	,421	,538	,601	,282
	الحوافز_المادية	,421	1,000	,689	,520	,455
	الحوافز_المعنوية	,538	,689	1,000	,676	,314
	الحوافز_الإيجابية	,601	,520	,676	1,000	,307
	الحوافز_السلبية	,282	,455	,314	,307	1,000
Sig. (unilatéral)	أداء_العاملين	,000	,000	,000	,000	,002
	الحوافز_المادية	,000	,000	,000	,000	,000
	الحوافز_المعنوية	,000	,000	,000	,000	,001
	الحوافز_الإيجابية	,000	,000	,000	,000	,001
	الحوافز_السلبية	,002	,000	,001	,001	
N	أداء_العاملين	98	98	98	98	98
	الحوافز_المادية	98	98	98	98	98
	الحوافز_المعنوية	98	98	98	98	98
	الحوافز_الإيجابية	98	98	98	98	98
	الحوافز_السلبية	98	98	98	98	98

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	الحوافز_السلبية, الحوافز_الايجابيه, الحوافز_الماديه, الحوافز_المعنويه b		Introduire
2		الحوافز_الماديه	Descendant (Critère : Probabilité de F pour éliminer $\geq$ ,100).
3		الحوافز_السلبية	Descendant (Critère : Probabilité de F pour éliminer $\geq$ ,100).

a. Variable dépendante : أداء\_العاملين

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles<sup>d</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl 1	ddl 2	Sig. Variation de F
1	,632 <sup>a</sup>	,399	,373	,43972	,399	15,443	4	93	,000
2	,632 <sup>b</sup>	,399	,380	,43743	,000	,027	1	93	,871
3	,627 <sup>c</sup>	,393	,380	,43720	-,006	,901	1	94	,345

a. Prédicteurs : (Constante), الحوافز\_الايجابيه, الحوافز\_الماديه, الحوافز\_المعنويه, الحوافز\_السلبية

b. Prédicteurs : (Constante), الحوافز\_الايجابيه, الحوافز\_المعنويه, الحوافز\_السلبية

c. Prédicteurs : (Constante), الحوافز\_المعنويه, الحوافز\_الايجابيه

d. Variable dépendante : أداء\_العاملين

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,944	4	2,986	15,443	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	17,981	93	,193		
	Total	29,925	97			
2	Régression	11,938	3	3,979	20,797	,000 <sup>c</sup>
	Résidus	17,987	94	,191		
	Total	29,925	97			
3	Régression	11,766	2	5,883	30,777	,000 <sup>d</sup>
	Résidus	18,159	95	,191		
	Total	29,925	97			

- a. Variable dépendante : أداء\_العاملين
- b. Prédicteurs : (Constante), الحوافز\_الاجيابه, الحوافز\_الماديه, الحوافز\_المعنويه, الحوافز\_السلبيه
- c. Prédicteurs : (Constante), الحوافز\_الاجيابه, الحوافز\_المعنويه, الحوافز\_السلبيه
- d. Prédicteurs : (Constante), الحوافز\_المعنويه, الحوافز\_الاجيابه

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,930	,295		6,540	,000
	الحوافز_الماديه	,015	,093	,019	,163	,871
	الحوافز_المعنويه	,164	,099	,215	1,664	,100
	الحوافز_الاجيابه	,324	,085	,422	3,830	,000
	الحوافز_السلبيه	,066	,080	,076	,834	,407
2	(Constante)	1,936	,292		6,641	,000
	الحوافز_المعنويه	,173	,084	,226	2,061	,042
	الحوافز_الاجيابه	,325	,084	,423	3,867	,000
	الحوافز_السلبيه	,071	,075	,081	,949	,345
3	(Constante)	2,122	,215		9,856	,000
	الحوافز_المعنويه	,185	,083	,242	2,232	,028
	الحوافز_الاجيابه	,335	,083	,438	4,034	,000

- a. Variable dépendante : أداء\_العاملين

Variables exclues<sup>a</sup>

Modèle		Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
						Tolérance
2	الحوافز_الماديه	,019 <sup>b</sup>	,163	,871	,017	,461
3	الحوافز_الماديه	,053 <sup>c</sup>	,473	,637	,049	,521
	الحوافز_السلبيه	,081 <sup>c</sup>	,949	,345	,097	,885

- a. Variable dépendante : أداء\_العاملين
- b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), الحوافز\_الاجيابه, الحوافز\_المعنويه, الحوافز\_السلبيه
- c. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), الحوافز\_المعنويه, الحوافز\_الاجيابه

Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	2,9867	4,4179	3,7643	,34828	98
Résidu	-1,26088	,84234	,00000	,43267	98
Valeur prédite standardisée	-2,233	1,877	,000	1,000	98
Prévision standardisée	-2,884	1,927	,000	,990	98

- a. Variable dépendante : أداء\_العاملين

