



## وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة وهران 2 أحمد بن أحمد

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الأنثروبولوجيا

تخصص علم اجتماع عمل و تنظيم

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

عنوان المذكرة:

تأثير الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين

دراسة ميدانية في مؤسسة المجمع الصناعي للأسمت جيكا

إشراف الأستاذة : بن زيان خيرة

إعداد الطالبتين :

- بالقرشي هاجر

- براشد فايذة

### أعضاء اللجنة المناقشة :

الاسم و اللقب	الرتبة	جامعة الانتماء	الصفة
بن زيان خيرة	أستاذ محاضرة أ	جامعة وهران 2 أحمد بن أحمد	مقرر و مشرف
بن شارف حسين	أستاذ محاضر أ	جامعة وهران 2 أحمد بن أحمد	رئيس
حساين محمد	أستاذ محاضر أ.	جامعة وهران 2 أحمد بن أحمد	عضو مناقش

السنة الجامعية: 2024/2023





# الشكر و العرفان :

الله لا يطيب اللي إلا بشرك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك .....

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .... و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك ....

و لا تطيب الجنة إلا برويتك .

فالحمد لله الذي أعاننا و ثبتنا لإتمام هذا البحث المتواضع حمدا يليق بجلال وجه

و عظيم سلطانه والصلاة عل أشرف المرسلين

سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة و سلام.

نتقدم بالشكر الجزيل لأستاذتنا المشرفة بن زيان التي لم تبخل

علينا بإرشاداتها و توجيهاتها و نصائحها فلها منا الشكر و الاحترام .

و أشكر كل ما ساعدنا في هذا البحث من قريب و من بعيد و لو بكلمة طيبة .

ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على

والدي و أن أعمل عملا صالحا ترضاه و أصلحني برحمتك في عبادك الصالحين .



# الإهداء

من قال أنا لها "نالتها"

و أنا لها أن أبت رغما عنها أتيت بها ، لم تكن الرحلة قصيرة و لا ينبغي لها أن تكون لم يكن الحلم قريبا ، و لا الطريق كان محفوفا بالتسهيلات لكنني فعلتها و نلتها .....

إليك يا رسول الله وإلى أهل بيتك الطاهرين إلى الأيادي الحنونة التي دعمتني و لم تفلت يدي يوما إلى عائلتي الكريمة والدي أبي و أمي العزيزان و إلى أختي العزيزة إيمان و إلى خالتي الغالية التي وقفت بجانبني طول مسيرتي الجامعية نادية و أخي عبد الإله إلى أساتدتي الأفاضل و خاصة أستاذتي المشرفة بن زيان شكرا و عرفانا .

إليكم جميعا أرفع هذا المجهود المتواضع و هو بعنوان ولائي الخالص لكم راجيا التفضل علي بالقبول.

الطالبة: بالقرشي هاجر



# الإهداء

أشكر نفسي و أهدي هذا العمل  
تكريما لعيون أمي الجميلة  
على ما قدمته لي من دعم و حب طوال رحلتي ،  
أنت السر وراء نجاحي و ثقتي بالمستقبل ..

الطالبة : براشد فايذة



## ملخص :

تعد الحوافز المادية من أهم المعلومات التي يريد كل عامل في المؤسسة معرفتها ، فهي تحسن من أداءه حيث يعتبر عامل أساسي في تحديد أداء العامل في المؤسسة ، عن طريق تقييم أداءه و معرفة ضعف كل عامل في المؤسسة من أجل تحسين أدائهم و تطويرهم . لتحقيق أهداف للمؤسسة و ذلك عن طريق تحفيزهم لبذل جهد اكبر و تهدف هذه الدراسة التعرف إلى تأثير الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية المجمع الصناعي للأسمنت جيكا بالسانيا ، حيث قمنا في الجانب التطبيقي بأسئلة مباشرة مع الموظفين التي لها علاقة بموضوع بحثنا و اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليل في الجانب النظري و بذلك استطعنا الإجابة على الإشكالية التالية : هل تؤثر الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين ؟

84

من أجل حل الإشكالية و استطلاع على عينة الدراسة المكونة من عامل ، تم القيام ب 14 مقابلة مباشرة مع موظفين المؤسسة و استعمال المنهج الوصفي ، و بهذا نكون قد أنهينا الدراسة إلا أن الحوافز المادية تؤثر على أداء العاملين و تساهم في تطويره و زيادته .

## Résumé:

Les incitations financières font partie des informations les plus importantes que chaque travailleur de l'organisation souhaite connaître, car elles améliorent sa performance, car elles sont considérées comme un facteur essentiel pour déterminer la performance du travailleur dans l'organisation, en évaluant sa performance et en connaissant les faiblesses. De chaque travailleur de l'organisation afin d'améliorer ses performances et de les développer pour atteindre les objectifs de l'organisation et cela en les motivant à déployer plus d'efforts, cette étude vise à identifier l'effet des incitations financières sur l'amélioration des performances des employés. L'établissement industriel, le complexe industriel Gica Cément à Sanya Dans l'aspect appliqué, nous avons posé des questions directes aux employés qui sont liées au sujet de notre recherche, et nous nous sommes appuyés sur l'approche descriptive et l'analyse dans l'aspect théorique et ainsi, nous avons pu répondre au problème suivant:

Les incitations financières affectent-elles l'amélioration des performances des employés?

Afin de résoudre le problème et de mener une enquête sur l'échantillon d'étude de 84 travailleurs, 14 entretiens directs ont été menés avec les employés de l'organisation et l'approche descriptive a été utilisée. Ainsi, nous avons terminé l'étude. Cependant, les incitations matérielles affectent la performance des Collaborateurs et contribuent à son développement et à son accroissement.



# المقدمة العامة:



## تمهيد

يعد الحافز المادي من المحركات الأساسية في العمل، فهي من أساسيات قبوله للعمل و من أجل ذلك يحسن من أدائه في العمل ، سواء كان تجارية اقتصادية أو اجتماعية كما أن لها العديد من الحوافز المادية التي تجلب العامل، فالعامل البشري هو من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات و المنظمات المختلفة نظرا لتأثيره المباشر على أدائهم في العمل ، و أهم ما يميز المؤسسات هو الأداء حيث سبب بقائها و لإستمراريتها ا لذلك وجب على المؤسسات الحصول على عمال ذو كفاءة و فعالية و مستوى عالي قادرين على تحمل مسؤولية و تحقيق أهداف للمؤسسة و ذلك عن طريق تقييم أدائهم و مراقبتهم لمعرفة ضعف العمال من أجل تكوينهم و تدريبهم و تحسين أدائهم .

فالحوافز المادية هي دافع الأول و الرئيسي للعامل حيث تتنوع الحوافز المادية من مكافآت و هدايا في المناسبات و أجر مرتفعة كل سنة ذوي أقدميه و ترقية و أجر استثنائي نتيجة قيامه بعمل أو جهد مبذول

معظم المؤسسات تحرص على قيام بمهامها و أعمالها في مستوى عالي من الخبرة و الكفاءة و الفعالية و يعد تقييم الأداء من أهم عمليات إدارية المتواجدة في المؤسسات تشمل جميع الموظفين في المؤسسة حيث تسعى معظم المؤسسات إلى تحسين الأداء بشكل متواصل إلى مستويات أعلى .ولقد أهتم معظم الباحثين عن مفهوم الأداء لماله من أهمية بالغة حيث وضع نماذج قياسه و تقييمه لأن نتائجه قد تكون الأساس في صمود المؤسسة و تعزيز قدرتها التنافسية و أرباح الكبيرة للمؤسسة فهو يحدد مدى نجاح المؤسسة في تقديم قيمة للزبائن من أرباب العمل عن طريق استهلاك صحيح للموارد البشرية لتحقيق مستوى عالي و التوازن لابد من معرفة مستوى العاملين من أجل تحفيزهم فالغرض منه هو التحسن و

معرفة ما يجري داخل المؤسسة ودراسة حاجات و رغبات العامل و الرضا الوظيفي الذي ينطبع على سلوكه في المؤسسة نحو تحقيق أهداف مسطرة بفعالية و جدارة ، تعد الحوافز المادية وأداء علاقة ثنائية مرتبطة ببعضها البعض لمالها من ترابط ينعكس على مؤسسة لذا سنتعرف في إطار بحثنا على تأثيرا لحوافز المادية في تحسين أداء العاملين ..

### خطة الدراسة :

في إطار السعي الإجابة عن الإشكالية المطروحة تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربع فصول :

**الفصل لأول :** كان بعنوان مقدمة عامة حيث تطرقنا إلى مقدمة من خلال تحديد موضوع دراستنا و أسباب إختاره ، و خاتمة لكل فصل ، وكذلك تحديد الإشكالية و الفرضيات و تحديد المفاهيم ، وأهداف وأهمية الدراسة ، و المنهج المتبع و أدواته إضافة للدراسات السابقة المتوافقة مع موضوع بحثنا.

**الفصل الثاني :** يوضح مفاهيم عامة حول الحوافز من تعريف و أنواع و أهمية و أهداف و أهم أسس و مقومات نظام الحوافز و نظريات و عوامل مؤثرة و ختمنا بمتطلبات نجاح نظام الحوافز و خلاصة الفصل..

**الفصل الثالث:** يوضح مفاهيم الأداء و أهمية و و عناصره ومكوناته و أهميته و قياس الأداء و محددات و عوامل و خلاصة .

**الفصل الرابع:** تطرقنا إلى مفهوم تقييم الأداء و أساليبه و أهدافه و فوائده و أهميته و تطرقنا إلى أهم الطرق و مشاكل و صعوبات تقييم الأداء و خلاصة الفصل .

## 2-1 الدراسات السابقة:

### الدراسة الأولى:

الطاهر الوافي ، التحفيز و أداء الممرضين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية—عالية صالح —بمدينة تبسه ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص عمل و تنظيم ، كلية العلوم الإنسانية ، و الاجتماعية جامعة قسنطينة 02 ، 2013 . ، الهدف من هذه الدراسة على التشخيص الواقع الفعلي لظاهرة الحوافز و الأداء في المؤسسة الاستشفائية عالية صالح تبسه ، و ضمن هذا السياق طرح الباحث التساؤل التالي: ماالعلاقة بين الحوافز المقدمة للممرضين ومستوى أدائهم و اعتمدت الدراسة في تحقيقها لأهداف و تقصي فروضها على طريقة المسح بالعينة كإحدى طرائق المنهج الوصفي ، كما استخدمت تقنيات البحث الميداني الممثلة في الاستمارة و المقابلة و الملاحظة إضافة إلى سجلات و الوثائق لجميع المعلومات .

و كانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث :

إن قيمة الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة الاستشفائية يرتبط ارتباطا وثيقا بمستوى الأداء الوظيفي لدى الممرضين ، تأكيد الممرضين بنسبة 84.61% على عدم كفاية الأجر ، الممرضين في المؤسسة العمومية الإستشفائية يتلقى أجر منخفضا و مكافأة ضعيفة عدم الاهتمام المؤسسة الإستشفائية بعملية التدريب و ذلك ما أكدته نسبة % 82.05 من المبحوثين .

### الدراسة الثانية

جمال مراد ، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء للمؤسسة شركة صوفية سوق أهراس LASA نموذجا ، مذكرة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية ، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة بأجي مختار ، عنابه ، 2011 ، تهدف هذه الدراسة لتقصي العلاقة بين التحفيز و الولاء المؤسسي ، و ضمن هذا السياق طرح الباحث التساؤل التالي: هل عملية التحفيز تمكن من رفع روح الولاء لدى العاملين؟

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوب المسح بالعينة لجمع البيانات و تنظيمها و تحليلها كما استخدمت تقنيات البحث الميداني المتمثلة في اختيار العينة على الطريقة العشوائية البسيطة و الاستمارة و المقابلة و الملاحظة .

و كانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث كالتالي:

العمال غير راضيين عن السياسة التحفيزية المتبعة ، نظام الترقية المعتمدة من طرف المؤسسة غير جيد و لا يرضى طموحات العمال ، الإدارة لا تقدم خدمات اجتماعي لا توفر الأمن الصناعي و ظروف العمل سيئة .

### الدراسة الثالثة :

مزوار منوية ، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية مذكرة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوقرة – بومرداس ، 2013.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة درجة تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي في مجموعة من المؤسسات الجزائرية *groupe gica – infra rial* و ضمن هذا السياق طرحت الباحثة التساؤل التالي: ما مدى تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة؟ و قد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف خصائص عينة الدراسة و متغيراتها ، كما استخدمت الدراسة تقنيات البحث الميداني المتمثلة في اختيار عينة عشوائية و أيضا اعتمدت الدراسة على الاستبيان و المقابلة و الملاحظة و كانت أهم النتائج المتوصل إليها :

مستوى الرضا عن الحوافز المقدمة متوسطة وكذلك مستوى الولاء التنظيمي .

وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الحوافز و الولاء التنظيمي تقدر ب 0.507 % .

## التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال عرضنا لأهم الدراسات تبين لنا أن جميع الدراسات تطرقت بشكل عام إلى موضوع الحوافز من زوايا مختلفة ، لكن الهدف كان واحد تمثل في تقديم دراسة علمية حول الحوافز و مدى تأثيرها على أداء وولاء العاملين للمؤسسة مع الأخذ بالاعتبار اختلاف طبيعة و عينات الدراسات السابقة و اختلاف الحدود المكانية حيث أشارت بعض الدراسات على أن كلما زادت نسبة التحفيز داخل المجتمع الدراسة زاد مستوى الأداء و الولاء الوصفي للعاملين .

كما استخدم المنهج الوصفي على جميع الدراسات السابقة و الاعتماد أيضا على الاستمارة أو الاستبيان و المقابلة و الملاحظة في جمع المعلومات .

**1-2 الإشكالية**

تبين العديد من الدراسات على أهمية وجود نظام فعال للحوافز إما المادية أو المعنوية. حيث تلعب الحوافز المادية دورا عامل في التأثير على أداء العاملين سواء بالإيجاب أو السلب، و إن عدم توفر هذه الحوافز المادية للعامل قد تؤثر سلبا على أدائه و على إنتاجية المؤسسة. حيث يمكننا القول أن الحافز المادي أهم عامل في تحقيق الاكتفاء الذاتي للعامل و يعكس ذلك تأثيره على المؤسسة إيجابا و ذلك من أجل التقدم و التطور و الرفع من إنتاجية المؤسسة ، و من الممكن أن يعكس سلبا إذ لم تتوفر للموظف المنضبط في عمله و عدم تحقيق نتائج مرضية و مرغوبة في المؤسسة . إن الحوافز المادية لها أهمية كبيرة بالنسبة للعامل فهي تختلف من عامل إلى آخر على حسب المستوى التعليمي و الخبرة و الكفاءة و الجنس و الأداء، و كذلك على حسب كل مؤسسة و قوتها و إمكانياتها و نشاط عملها . و لعل هذا يبرز لنا أهمية الحوافز المادية بشكل عام لصنع و رفع مستوى أداء الموظف، و في دراستنا هذه سنتناول الحوافز المادية من حيث المكافآت و الترقيات و الخدمات الاجتماعية و من خلال ما ذكر يمكن طرح الإشكال التالي:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة . ؟

**1-2- الأسئلة الفرعية :**

1- هل تؤثر الحوافز كالأجور و المكافآت و العلاوات و الخدمات الاجتماعية إلى زيادة مستوى أداء العاملين بالمؤسسة ؟

2- هل الأداء العاملين يساهم في رفع إنتاجية المؤسسة ؟

الفرضيات :

1- للحوافز المادية و المزايا النقدية الأخرى تأثير على زيادة مستوى أداء و جهد العاملين في المؤسسة .



2-تساهم الحوافز المادية في الرفع من إنتاجية المؤسسة و ذلك بالزيادة في الأجور لأن الأجر مرتبط بكمية الجهد لدى العاملين وجود الإنتاج ، و عليه كلما ارتفع أجر العامل تحسن أدائه في العمل و ارتفع إنتاج المؤسسة .

#### 4-1 أهداف الدراسة :

- 1-تسعى هذه الدراسة إلى معرفة إلى أي مدى تأثر الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة جيكا .
- 2-معرفة أهم ما يقدم من حوافز مادية إلى العاملين و إن كانت متساوية أو مختلفة حسب الجنس و العمر أو الوظائف أو المستوى الدراسي .
- 3-التعريف بنظام الحوافز المتبع من طرف مؤسسة جيكا .
- 4-اكتشاف دور الحوافز في تحسين أداء العاملين
- 5-الحوافز تجعل العامل أكثر مثابرة و جهد و ابتكار و إبداع من أجل الوصول إلى أعلى المراتب و في نفس الوقت نجاح المؤسسة و تحقيق أهدافها .
- 6-التعرف على أهم أنواع الحوافز جاذبية بالنسبة للعمال
- 7-معرفة العلاقة بين الحوافز و حسن الأداء في مؤسسة جيكا .
- 8-معرفة أهمية تقييم أداء
- 9-معرفة الطرق المتبعة في تقييم الأداء
- 10- التعرف على أهم أنواع الحوافز جاذبية بالنسبة للعمال

معرفة العلاقة بين الحوافز و حسن الأداء في المؤسسة جيكا لاقتصادية والتجارية

#### 5-1 أهمية الدراسة :

- 1- هذه الدراسة تسلط الضوء على الحوافز المادية بالمؤسسة .
- 2-الحوافز المادية تحسن من أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية تجارية جيكا .
- 3-يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة في ساحة النقاش الاقتصادي .

- 4- تقييم المؤسسة في ظل انفتاح السوق من أجل تحسين أداء العاملين و بدل جهد أكبر باعتبارها الورقة الرابحة في المؤسسة .
- 5- تعد الحوافز الوسيلة التي يستطيع بواسطتها العامل إشباع بعض الرغبات و الحاجات.
- 6- الحوافز تساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

### 6-1 أسباب اختيار الموضوع :

من أسباب اختيارنا لهذا الموضوع هي أن موضوع الحوافز المادية اكتسب في الآونة الأخيرة أهمية كبيرة في النظام المؤسسي و هناك أسباب أخرى منها :

- 1-موضوع الحوافز المادية يدخل في تخصص علم اجتماع عمل و تنظيم .
  - 2-التعرف على الدور الفعال الذي تلعبه الحوافز المادية في تقدم و نجاح المنظمات
  - 3-الاهتمام و الميل الشخصي لهذا الموضوع
  - 4-معرفة مدى قدرة المؤسسات على تقييم أداء عمالها
  - 5-معرفة أسباب غياب الولاء و ضعف الإنتاج في المؤسسات
  - 6-التحفيز نقطة ارتكاز يتوجه إليها العامل و أنا أردت معرفتها
- توفر المراجع و الكتب المتعلقة بموضوع حوافز كونه موضوع اجتماعي .

### 6-1-1 تقنيات و أدوات الدراسة :

#### 1-المنهج المتبع في الدراسة :

يعتبر المنهج هو كحقل من الدراسة هاما جدا لدى المدارس والمجتمع ، وسواء اعتبرنا المنهج من مواضيع التي تدرس في المدارس أم الخبرات التي يكتسبها المتعلمون من خلال المشاركة في المجتمع<sup>1</sup>

لقد اعتمدنا في بحثنا على المنهج الكيفي الوصفي خاصة في الجانب الميداني و ذلك من أجل الوصول إلى أهداف البحث الأساسية و إجابة عن الأسئلة المطروحة .

<sup>1</sup>د. محمد علي الخولي، المنهج الدراسي الأسس و التصميم و التطوير و تقييم،دار الفلاح للنشر و التوزيع الأردن ، ط الجديدة ، 2020 ، ص11.

فالمنهج الوصفي يعتبر من المناهج الرئيسية التي تستخدم في البحوث السلوكية و الاجتماعية و يعتمد عليه اعتمادا كبيرا في البحوث الكشفية و التحليلية ، حيث يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الميدان و يهتم بوصفها وصفا دقيقا و يعتبر تعبيراً كفيًا أو كميًا و لكن نحن استخدمنا المنهج الكيفي في بحثنا ، حيث يهتم المنهج الوصفي بدراسة الواقع و الوصف و التحليل الدقيق ، كذلك بتفسير الظاهرة المراد البحث عنها .<sup>2</sup>

2-الدراسة الاستطلاعية :

يعتبر إجراء الدراسة الاستطلاعية أمراً ضرورياً و هاماً يساعد الباحث في الوصول إلى أهداف بحثه ، و الاتجاه إلى الحقائق العلمية ، و تحقيق فرضيات بحثه ، و التعمق أكثر في الموضوع ، كما يتم من خلال الدراسة الاستطلاعية تصويت بعض الأخطاء في المقابلة و مايمكن تعديله قبل إجراء الدراسة الميدانية في المقابلة .<sup>3</sup>

من خلال موضوعنا قمنا بدراسة استطلاعية ميدانية في مؤسسة المجمع الصناعي للأسمنت جيكا و التعرف عليها أكثر و على مهامها و المصالح التي تقوم بها المؤسسة كانت دراسة بمثابة نقطة انطلاق لبحثنا .

قصد التأكد من إمكانية إجراء الدراسة من حيث المكان و العينة و القبول أو الرفض من طرف المؤسسة قمنا بدراسة في شركة مجمع لأسمنت جيكا في بداية فيفرين أجل التعرف عليها أكثر و على مهام و المصالح التي تقوم بها المؤسسة .

حيث قمنا بالمقابلة في مؤسسة المجمع الصناعي جيكا حيث تعرف :

-تعريف مجمع الصناعي للأسمنت جيكا :

تم إنشاء المجمع الصناعي للأسمنت Gica group بقرار من الجمعية العامة ،بعد التحول القانوني لشركة الإدارة للاستثمار السابقة لصناعة الأسمنت في الجزائر العاصمة 26 نوفمبر 2009 مجمع جيكا في شركة ساهم برأس مال قدره 250.358.000.000 دينار

<sup>2</sup>محمود أحمد درويش ، مناهج البحث في العلوم الإنسانية ، مؤسسة الأمة العربية لنشر و التوزيع بمصر ، ط 1 ، 2018 ، ص 118 .  
<sup>3</sup>د. نسيم حرار ، أدباء الجزائر مبدعو التسعينات الأكثر خطوة ، دار النشر و التوزيع بالقاهرة ، 2012 ، ط1 ، ص 107

جزائري ،تتويجا لمختلق التحولات الهيكلية التي شهدها قطاع الأسمنت منذ إنشاء الشركة الوطنية لمواد البناء سنة 1967 يقع مقر المجمع الصناعي الذي يعتبر شركة ذات أسهم مملوكة للدولة ببلدية مفتاح ببلدية وتضم حاليا 23 مؤسسة فرعية كالاتي :

مصنع للأسمنت من كل تبسه ، عين تونة سكيكدة ، عين الكبيرة سطيف ، سور الغزلان البويرة ، مفتاح ببلدية ، زهانة بمعسكر ، بني صاف عين تموشنت ، وهران سانيا .

3شركات للحصى المفتى و الرمل و الخرسانة الجاهزة للاستعمال و يقع مقرها من كل ولايات قسنطينة و البليدة و معسكر .

شركة توزيع مواد البناء ، يقع مقرها بولاية الجزائر .

شركتان للتركيب و الصيانة ، يقع مقرها في ولايتي قسنطينة و البليدة .

مركز المراقبة التقنية ،يقع مقرها بولاية بومرداس

مركز لتكوين و تحسين كفاءات في مجال الأسمنت ، يقع مقره بولاية العاصمة .

شركة الحراس و الأمن يقع مقرها بولاية باتنة .

المؤسسة الجهوي للأسمنت و مشتقاته بالغرب وهران

مقرها : سانيا و هران

01 boulevard des Martyrs Es –seinai www.oran

EMAIL ucoran Gmail .com./tel fax 041-51-06-04.

5أنواع الإسمنت المطابقة للمعيار الوطني 442:

- ✓ جيكا بنيان :الذي يستخدم في أعمال التشطيب و اشغال البناء الصغيرة
- ✓ جيكا ببطون : و يستعمل في أشغال الخرسانة الجاهزة و المسلحة و الملاط
- ✓ جيكا إنجازات : و هو موجة لكبريات الخاصة بالهياكل القاعدية و البني التحتية

جيكا مضاد : و يستخدم هذا النوع من الإسمنت المقاوم للكبريت في تنفيذ أشغال البناء في الأوساط عالية الملوحة و الرطوبة مثل المنشآت المينائية و المناطق الصحراوية و تجدر الإشارة إلى أنه تم مؤخرا إنتاج جيكا مضاد بمصنع الأسمنت لبشار مما ساهم بشكل كبير في تخفيض كلفة نقله من الشمال و بالتالي تغطية الطلب على هذه المادة بمناطق واسعة في جنوبنا الكبير ، وفقا لتوجيهات السلطات العمومية المتعلقة بالتنمية المحلية الخاصة بمناطق الظل.

أهم الإنجازات مجمع الصناعي للأسمنت جيكا :

مجمع جيكا يقتحم الأسواق الخارجية :

بعد أن ساهم بشكل فعال في تلبية الطلب الوطني و بلوغ الاكتفاء الذاتي من مادة الإسمنت سنة 2017 ، توجه مجمع جيكا نحو التصدير وقد قام المجمع في شهر مايو 2018 ، بأول عملية تصدير لحمولة تبلغ 45 ألف طن من الكلنر نحو موريتانيا انطلاقا من ميناء جيجل وفي سنة 2021 ، بلغت صادرات مجمع جيكا أكثر من مليوني طن من الإسمنت و الكلنر نحو عدة دول من غرب إفريقيا ، و أمريكا اللاتينية و جزر الكاريبي البرازيل ، و لبيرو ، و جمهورية الدومينيكان و هايتي و كذلك نحو أوروبا إيطاليا و إسبانيا بريطانيا .

لأسمنت البترولي ورهان النوعية :

و في سنة 2021 بلغت صادرات مجمع جيكا أكثر مليوني طن من الإسمنت البترولي جيكا بترولي م الموجة لإنجاز و تدعيم الموجة لإنجاز و تدعيم الآبار النفطية ، بعد أن تحصل سنة 2019 على شهادة المطابقة لدى المعهد الأمريكي للبترول خزينة الدولة مبالغ معتبرة بالعملة الصعبة .

تحديات الإدماج الوطني :

قامت الصيانة للشرق ، التابعة لمجمع جيكا بإنشاء خدمة تقنية جديدة للمراقبة و التشخيص ، موجهة للمتعاملين الوطنيين في قطاع الصناعة الإسمنت ، تخص تفتيش تصفيف أفران مصانع الإسمنت هذه الخدمة التي كانت سابقا مقتصرًا على الخبراء الأجانب بكلفة تتراوح ما بين 20 إلى 30 ألف أورو لكل عملية ستسمح للجزائر التي تضم حاليا نحو 30 إنتاج للأسمنت ، تابعة لمصانع عمومية و خاصة ، بتحقيق أرباح معتبرة من العمل الصعبة . كما نجحت ذات المؤسسة الفرعية في تصنيع الحلقات أدوارة الخاصة بأفران مصانع الإسمنت هي قطع جدا حساسية تعمل تحت درجات حرارة عالية تبلغ 1440 درجة مئوية<sup>4</sup> .

### 3-الملاحظة:

هي المعاينة المباشرة للظاهرة وفي مجال البحث الاجتماعي تعني الملاحظة المشاهدة أو المعاينة المباشرة للموقف الاجتماعي و أشكال السلوك و أنماط التفاعل فهي وسيلة هامة في جمع البيانات كما لديها أهمية في دراسة البحث<sup>5</sup> .

استخدمنا الملاحظة المباشرة التي تمكن الباحث من تسجيل نشاطات حالات البحث بطريقة محددة و منظمة في وسطهم العادي بحثنا عن الموضوعية وهي تستعمل للتقرب من الجماعة ،وذلك لكسب ودها و طمأنينته ا ..من خلال اكتشاف الواقع الداخلي للمؤسسة و معرفة المؤسسة من الداخل و العمال وطريقة عملهم و مجالهم و التعلم كذلك مجال العمل و أخذ فكرة عنه .

### 4-المقابلة :

تصنف المقابلة الشخصية كأداة لجمع البيانات و المعلومات عن طريق الاستجابة لكلمة المنطوقة طريقة لجمع البيانات أو المعلومات من الفرد ، حيث تستخدم هذه المعلومات في

1. [www. Gica u/c Oran .com](http://www.Gica u/c Oran .com)<sup>4</sup> .

<sup>5</sup> طارق عبد الرؤوف و إيهاب عيسى ، المقاييس و الاختبارات التصميم الإعداد التنظيم، المجموعة العربية لنشر بالقاهرة ، 2017 ط 1 ص 201

وصف هذا الفرد أو التنبؤ بسلوكه. فهي وجها لوجه ، و من ثم يمكن القول بأن المقابلة الشخصية يمكن أن تتضمن الملاحظة<sup>6</sup>.

تعتبر من الأدوات الرئيسية لجمع معلومات الدراسة في دراسة الأفراد و الجماعات الإنسانية ، وهي تبادل لفظي منظم بين شخصين هما الباحث و المبحوث و يلاحظ الباحث ما طرأ على المبحوث من تغيرات و انفعالات و اعتمدنا على أسئلة مفتوحة من استخلاص المعلومات منها التي تخدم الدراسة و تم تسجيلها و تحليلها حسب ما تم ملاحظته و سماعه من المبحوثين حيث بطرح مجموعة من الأسئلة على العمال من جميع الإطارات مباشر.

#### -حدود الدراسة :

- 1-المجال الجغرافي :** يقصد به المكان الذي أجرينا به الدراسة و نظرا لطبيعة الموضوع فقد اخترنا إحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية وهي المجمع الصناعي للأسمنت جيكا مقرها بوهران لسانع .
- 2-المجال البشري :** يبلغ العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة حول أكثر من 84 موظف في شركة المجمع الصناعي للأسمنت جيكا فاقصرنا الدراسة الميدانية على إجراء المقابلة مع 14موظف يشتغلون في مناصب مختلفة .
- 3-المجال الزمني :** لقد استمرت الدراسة الميدانية من 21فيفري إلى04افري لقد قمنا من خلالها بدراسة استطلاعية و جمع بعض المعلومات المتعلقة بالمؤسسة .

<sup>6</sup>د. المر دزي علي محمد جلال ، فسيولوجيا الرياضة، دار البازوري لنشر و التوزيع ، ط1 ، 2017 ، ص 133

## 8-1 تحديد المفاهيم الرئيسية :

الحوافز:

لغة: جاء من الفعل حفز ، و يقال حفزه حفزا أي دفعة من خلفه ، و يقال حفزه ، على الأمر أي حثه عليه .

اصطلاحا: هي مجموعة من العناصر التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المؤسسة . و تعرف أيضا بالوسائل المادية و المعنوية المتاحة لإشباع الحاجات و الرغبات و دفع العاملين للعمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة ، حيث عرفه Scluler على أنه تحديد و تقدير إسهامات الأفراد العاملين ، لغرض القيام بالتوزيع العادل و المتساوي للأجور و المكافآت مقابل تلك الإسهامات.<sup>7</sup>

إجرائيا : فإن الحوافز تمثل مجموعة العوامل و المؤثرات الخارجية المادية منها المعنوية ، التي تمنح للعاملين في شتى مواقعهم الوظيفية من أجل حثهم على العمل بجد و كفاءة و حرص لرفع مستوى الإنتاج المادي .

الحوافز المادية :

اصطلاحا: هي قوة محفزة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل جهد و القيام بعمل بالشكل المطلوب و المميز فالحوافز المادية هي بمثابة المقابل للأداء المتميز ، فالحوافز تركز على مكافأة العاملين تميزهم في الأداء .<sup>8</sup>

إجرائي: هي الحوافز هي إعطاء الفرد جائزة مقابل العمل الذي أنجزه فهو ينشط سلوك العامل و يهيئه للعمل ذات طابع مالي أو نقدي كالأجر و الراتب و العلاوات و التعويضات و المكافآت .

د. مهدي صالح لسامراني ، نظريات الغرائز و الدوافع و الحوافز و الحاجات الإنسانية ،، دار اليازوري لنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، السنة 2021<sup>7</sup> ، ص 14-15

د. مدحت محمد أبو النصر ، الإدارة بالحوافز ، أساليب التحفيز الوظيفي القاهرة ، الناشر لمجموعة العربية لتوزيع و النشر بالقاهرة ، سنة 2012<sup>8</sup> ، الطبعة الأولى ص 105 .



الأداء:

### اصطلاحا:

بالرغم من الاستعمال الواسع لكلمة الأداء إلا أنه لا يوجد تعريف موحد له ، وهو يتأثر بجملة من العوامل الداخلية و الخارجية ، و يصنف إلى أنواع مختلفة و كلمة الأداء مرادف للكلمة الإنكليزية performance التي تعني إنجاز العمل أو كيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه . ، و يربط بعض الباحثين الأداء المورد البشري فقط ، حيث عرفه بدرة تحقيق و إتمام المهام المكونة للوظيفة ، كما يعرف النتائج الاقتصادية تعبر عن جهد الأفراد ، و تحلل الأداء من خلال النتيجة المحصلة عليها من قبل الأفراد في مناصب العمل في مجموعة أو قسم أو وحدة بأكملها .<sup>9</sup>

**الإجرائي :** يعتبر الأداء عنصرا هاما في التنظيم المهني باعتباره المحرك الرئيسي حيث انه مرتبط بالمورد البشري و الأعمال التي يقوم بها داخل المؤسسة فهو مقياس لإنتاجية العامل و ما يقدمه من أعمال فيها .

### تقييم الأداء :

**اصطلاحا :** أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود و سلوك الموظف كميًا ، و نوعيا خلال مدة محددة سابقة ، لتقييم دوره في تحقيق المنظمة لأهدافها خلال فترة التقييم . ، الهدف الأساسي لتقييم الأداء وهو تحقيق التوازن بين الحاجات المنظمة و الحاجات الغير منظمة التي إنبتقت عن الرؤيا و الرسالة الخاصة بها أو تأكيد في مسيرتها الفعلية .<sup>10</sup>

**إجرائيا:** عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية الرقابة فقد عرفها على النحو التالي الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل تنظيم لكي تصل إلى هدف مجدد و أن تقييم الأداء هو

الاستقرار دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم إتخاذ قرارات جيدة لتصحيح المسارات الأنشطة في حالة انحرافها.

### العامل :

لغة : يقول صاحب اللسان و العمل المهنة و الفعل و الجمع أعمال ، عمل عملا ، و أعمله غيره و استعمله و اعتمل الرجل عمل بنفسه .إن العامل من يقوم بعمل الفعل ، و يكون في المعاني و المحسوسات و يتصل با يقوم عليه ، فالعملية مرتبطة بين عامل ومعمول .<sup>11</sup>

اصطلاحا: العامل هو كل من يعمل في مهنة أو صناعة أو حرفة ما ، وهو كل فرد يؤدي عمله سواء كان هذا العمل فكريا أو غير فكري ، ويحصل في مقابل ذلك على أجر .<sup>12</sup>

الإجرائي: العامل في مؤسسة جيكا : هو ذلك الشخص الذي يزاول نشاطه و عمله داخل المؤسسة بحيث يبذل مجهودا كبيرا للحصول على أجر مادي من بين احتياجات المختلفة .

### المؤسسة:

لغة : صيغة المؤنث لمفعول أسس منشأة تؤسس لغرض معين ، أو المنفعة عامة و لديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة ، كدار المسنين أو السجن و نحوهما : مؤسسة علمية دستورية / خيرية مؤسسات جامعية ما يتبع لها من كليات و معاهد و مكاتب و مراكز بحوث .<sup>13</sup>

اصطلاحا : تعتبر المؤسسة مصدر الأكبر لمعظم المجتمعات حيث تقوم على مجتمعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية و تجمعهم أهداف و أغراض مشتركة و تحكمهم نظم و قوانين واحدة بغية تحقيق الأهداف و الغايات ، فإنه لا يمكن تصور أي مؤسسة دون توفر تلك العملية التي يتفاعل من خلالها الأفراد و الجماعات .<sup>14</sup>

<sup>11</sup> -محمد بابا ، حدود النظرية النحوية و علاقتها بنظرية العامل ، بجامعة الوادي ، مجلة علوم اللغة العربية و آدابها ، العدد 11 ماي 2017 ، ص 195 .  
<sup>12</sup> بلايلي عبد المالك ، ثقافة العمل لدى العامل و أثرها على الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، دراسة ميدانية بالمؤسسات الإنتاج الشكولاطة و صناعة ، أولاد عيش بليدة أطروحة الماجستير جامعة الجزائر 02 سنة 2015 ص 33 .

<sup>13</sup> <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-A/>

<sup>14</sup> .د.سامية عواج ، الاتصال في المؤسسة : المفاهيم – المحددات – الإستراتيجيات ، مركز الكتاب الأكاديمي ط1 ، السنة 2020 ص 15

**إجرائي:** هي كيان اجتماعي منبثق من الدولة ، و الذي يعمل على تحقيق أهدافها وفق السياسات المحددة بكفاءة و فعالية و إنتاجية .



# ■ ■ الفصل الأول :

تمهيد

2-1 تعريف الحوافز .

2-2 أنواع الحوافز و علاقتها بالعاملين.

2-3 أهمية الحوافز المادية للعاملين .

2-4 أهداف الحوافز المادية في المؤسسات

2-5 أسس و مقومات نظام الحوافز.

2-6 نظريات الحوافز .

2-7 العوامل المؤثرة على نظام الحوافز .

2-8 متطلبات نجاح نظام الحوافز.

خلاصة الفصل



تمهيد:

تعتبر الحوافز المادية ركيزة من الركائز التي تحقق جميع الأهداف للمنظمات، و لها دور فعال في تحسين أداء و رفع إنتاجية العاملين، و تعد الحوافز من العوامل و الأساليب التي تحفز العاملين لبذل قصارى جهدهم في العمل و أيضا كسب و لائهم و انتمائهم للمؤسسات التي يعملون فيها .

فالحوافز المادية تعتبر المحرك و الموقظ لرغبة في العمل و أيضا تدفع العاملين لإبراز ما لديهم من طاقات و قدرات لتحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة.

**1-2 تعريف الحوافز:****1-2 تعريف الحوافز :**

تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز ، و يفترض هذا التعريف إن الأجر قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة ، و بالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة و طبيعة الوظيفة و قيمة المنصب، كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وان الداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي ، او ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر.<sup>15</sup>

حيث عرفت الحوافز بأنها مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية و الذهنية في الإنسان و التي تؤثر على سلوكه و تصرفاته .

و تشمل الحوافز كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر ، و يعرف كبت الحوافز بأنها عبارة عن مجموعة من المتغيرات الخارجية من بيئة العمل أو المجتمع و التي تستخدم من قبل المنظمة في محاولة للتأثير على الرغبات و الاحتياجات كما تعرف الحوافز بأنها كل ما يتعلق باستخدام الوسائل الممكنة لحث الموظفين على العمل الجيد ، و تعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل و المزايا التي تهيؤها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية مما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر و أفضل و ذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاته و أهدافهم و رغباتهم و بما يحقق أهداف المنظمة .<sup>16</sup>

ومن خلال ملاحظتنا لتصريحات المبحوثين نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يعتبرون أن الحوافز هي كل مايتعلق بالأجر الشهري و الزيادات ، حيث قالت المبحوثة رقم 05 : أن الحوافز هي مجموعة من الزيادات و المنح الشهرية و أيضا تعتبر دافع للأداء الجيد في العمل .

<sup>15</sup>أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية ،الإسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص 236  
<sup>16</sup>وفيف جابر ، القيادة الإدارية و فن تحفيز ، دار أمجد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، ص 69-70.



## 2-2 أنواع الحوافز و علاقتها بالعاملين

### 2-2-1 الحوافز من حيث طبيعتها :

#### . الحوافز المادية:

تعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعاً و ذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد و من أمثلة هذه الحوافز و من أهمها ، المكافآت و الزيادة الدورية. ،المشاركة في الأرباح ، أقلمة الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأحمر بالإنتاج.

#### . الحوافز المعنوية:

على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم و عليه فإن نظام الحوافز الفعال هو القادر على تطوير وسائل التحفيز التي تتلاءم مع دوافع الأفراد و رغباتهم . تعتبر الحوافز المعنوية (غير المادية) مكملة و مرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها استكمالاً للحوافز المادية لتحقيق مستوى أفضل من الأداء و من أمثلة هذه الحوافز ، ضمان العمل و استقراره ، الحوافز الاجتماعية المعنوية ، التقدم الوظيفي ، المشاركة في اتخاذ القرار ، العمل الجماعي و العلاقات الاجتماعية ، المركز و المكان .<sup>17</sup>

### 2-2-2 الحوافز من حيث الأثر:

#### . الحوافز الإيجابية:

تهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء ، من خلال مدخل من خلال ندخل التشجيع و الإثابة الذي يشجع الفرد على أن يسلك سلوكاً معيناً ترغبه الإدارة ، و عن طريق توفير فرص التقدم و املكا سب المادية و الأدبية للأداء الجيد.<sup>6</sup> و لكي تكون الحوافز الإيجابية ذات تأثير إيجابي فعلاً ينبغي مراعاة البحث عن الوسائل التي تستطيع أن تهيئ الجو الملائم للعمل السليم دون معوقات أو إحباط البحث عن الوسائل التي تشجع العمال على السرعة في الإنجاز و دقة العمل و أدائه بالصورة التي تحقق الأهداف المرسومة أو المسطرة . و من أهم الحوافز نذكر ، الأجر و المكافآت التشجيعية و الترقية و المشاركة في

<sup>17</sup> نعيم إبراهيم الظاهر ، تنمية موارد البشرية ، علوم اجتماعية و إنسانية ، عالم الكتب الحديث للنشر و توزيع، ط1 2009 ، ص 224

الأرباح و المكافآت عن الاقتراحات البناء و تأمينات ضد المرض و العجز و الوفاة و الشيخوخة و الفصل التعسفي و حوادث العمل ، مشروع لإسكان العاملين و العلاج المجاني لهم ولعائلاتهم جوائز تقديرية كالأوسمة و كؤوس الإنتاج و شهادات الامتياز توفير النقل.<sup>18</sup>

### لحوافز السلبية:

الحوافز السلبية : وهي الاستثناء ، حيث تكون بمثابة عقاب، و هو الجزاء الذي يكون عند مخالفة الأداء المطلوبة تحقيقه ، و يكون بإيقاف الثواب أي عدم منحه، أو توقيع عقوبة على العامل ، و تتمثل في عدم الزيادة في الأجر و الخصم منه ، عدم الترقية التوبيخ ، و تهدف الحوافز السلبية لتعديل سلوك الفرد و إحداث التغيير عليه، من أجل إرجاع سلوكه إلى الطريق المطلوبة و المرغوب من المنظمة. الحوافز السلبية و تمثل الحوافز التي تدفع العاملين نحو تجنب سلوك معين لا ترغبه المنظمة و أيضا تتضمن الحوافز المادية و المعنوية .. إلخ التي تنطوي على العقاب عند حصول موقف معين.<sup>19</sup>

### 2-2-3: الحوافز من حيث المستفيدين منه:

#### . الحوافز الفردية:

هي الحوافز التي تتعلق بالفرد الواحد، فإذا أدى هنا الفرد عم له جيدا فانه يمنح له حوافز، على هذا الأساس و على الرغم من إن الحوافز الفردية تخلق جوا من التنافس لصالح العمل، إلا انه في بعض الأحيان قد يؤدي ذلك إلى وجود نوعا من التنافس غير الشريف بين العاملين ، و من أمثلة الحوافز الفردية نجد أن تخصيص مكافأة للفرد الذي ينتج أفضل عمل ، تخصيص جائزة أفضل فرد في المنظمة ، هدية لأفضل موظف في القسم.<sup>20</sup>

#### . الحوافز الجماعية:

إن الهدف الأول و الأخير لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع روح الفريق الواحد و بث روح التعاون بين أفراد المجموعة الواحدة و من أشكال هذه الحوافز كالتخصص جائزة لأفضل

الطاهر الوافي ، التحفيز و أداء الممرضين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية –عالية صالح مذكرة لنيل شهادة الماجستي في علم اجتماع جامعة قسنطينة 02- 2013 ص17-18  
<sup>18</sup> مسهل عمار، دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية،  
<sup>19</sup> جيجل 2015-2016 ص 17-18  
 سعدون سارة، دبي مرورة أنظمة الحوافز و علاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
<sup>20</sup> بويرة 2021 ص 25

قسم أو شعبة أو فرع وتتم هذه على شكل حوافز عمل ، المشاركة في 49 شكل أجواء ،  
جماعية. الأرباح ، المكاسب ، ملكية العاملين لأسهم الشركة . ويدخل في هذا النوع من  
الحوافز تخصيص جائزة لأحسن إدارة أو فرع في الشركة، فمن شأن الحوافز الجماعية  
إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدل روح المنافسة. ومن مزايا الحوافز  
الجماعية ، الرعاية الصحية التي توجه إلى عمال المنظمة ، إشباع حاجة الانتماء والولاء  
التعاون بين الأفراد ، التنظيم غير الرسمي من الإدارة<sup>21</sup>

ومن هنا يتبين أنه مهما كان نوع الحوافز المقدمة للعامل فإنه يمثل سلسلة من المثيرات  
التي تؤدي عملاً هاماً في رفع دافع حماسهم و إحساسهم بأهمية الجهد الذي يبذلونه،  
الأفراد وزيادة ، فالحوافز سواء كانت مادية أو معنوية فردية أو جماعية، فهي تمثل نسقا  
متربطاً يعمل على تحقيق التوازن وخلق جو من الراحة والاطمئنان يكون فيه الفرد على  
أفضل استعداد لتقديم طاقاته المختلفة. وتشكل الحوافز على اختلاف أنواعها أهمية بالغة في  
التنظيمات حيث تسهم في شحذ قدرات الأفراد وتهيأهم لنيل الجهود والقوى التي بإمكانها  
أن تسيّر بهم نحو تحقيق الأهداف العامة أولاً والأهداف الخاصة ثانياً. و أيضاً من خلال  
ملاحظتنا لإجابات المبحوثين نلاحظ أن المبحوثة رقم 02 أقرت بأن : هناك حوافز مادية  
و أيضاً حوافز مالية و أيضاً صرحت بأن هناك حوافز جماعية و حافز فردية .

### 2 3 - أهمية الحوافز المادية للعاملين :

للحوافز المادية أهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى لتحقيقها ، و تكمن  
أهمية الحوافز من خلال الكثير من المزايا التي تحققها ، نواتج العمل في شكل كميات  
إنتاج وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح ، تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلته تخفيض  
التكاليف، كميات الخامات وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية. ، إشباع احتياجات العاملين  
بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يعرف بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة ، إشعار  
العاملين بروح العدالة داخل المنظمة ، تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق  
والتضامن ، جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء ، المساهمة في التحكم  
في سلوك العاملين، بما يضمن تحريك وتوجيه وتعديل هذا السلوك، حسب المصلحة

<sup>21</sup> لكل منيف ، مرجع سابق ، ص 28

المشاركة بين المنظمة والعاملين .<sup>22</sup> كما نرى أهمية الحوافز في مؤسسة المجمع الصناعي جيكا ، حيث تعتبر مؤسسة جيكا من اهم فروع المؤسسات الصناعية و الاقتصادية الكبرى في الجزائر حيث لها أهمية بالغة فهي تلعب دورا هاما على مستوى الوطني حيث أنها تلبي أغلب احتياجات الوطن من ملئ الخزينة نظرا للأرباح التي تحققها فمثلا سنة 2022 حققت أرباح خيالية لدولة و لعمالها و للمؤسسة .فهي مؤسسة اقتصادية بامتياز كلما باعت تصدرت ترباح نظرا لجهد المبذول في المؤسسة حيث يربح يكون جماعي في المؤسسة و تلبي احتياجات المؤسسات و المواطنين من مادة الإسمنت و بأسعار معقولة في متناول الجميع مع ضمانه لأنه مؤسسة وطنية .

وكذلك تعتبر حافز اجتماعي للعمال لبدل جهد أكبر و تساهم كذلك في النهضة و تقليل من البطالة نظرا للحوافز المادية التي تقدمها لعمالها لتحقيق أهداف مربحة كذلك في تحسين مستوى المعيشي خاصة في ظل نقص مشاريع اليوم خاصة بسبب كورونا كثير من المؤسسات تراجعت و قلت الأرباح المادية، خاصة ذوي رأس مال ضعيف .

## 2 4 - أهداف الحوافز المادية في المؤسسات:

لوضع أي نظام لابد من أن يكون هنالك هدف له و بالتالي فإن أي مؤسسة عند وضعها لنظام الحوافز لابد لها أن تأخذ بعين الاعتبار الأهداف الرئيسية التالية:<sup>15</sup>

### 2-4-1: أهداف العاملين :

العمال حينما يقبلون و يتحمسون لتطبيق نظام ما للحوافز يدفعهما إلى حاجتهما لماسة، نحو الزيادة المادية في مدخولهم ، والرغبة في رفع مستوى معيشتهم والحصول على المزيد من المزايا والخدمات من المنظمة التي يعملون بها، هذا بخلاف رغبتهم في إشباع لحاجات المعنوية التي تتمثل في ، التقدير والاحترام والتشجيع المستمر، والإحساس بالانتماء إلى المنظمة

### 2-4-2 أهداف المنظمة :

1\_ زيادة حجم الإنتاج : عن طريق استخدام نفس العناصر المنتجة كالمواد الخام والطاقات والعمال

فيروز بوزورين ، المفهوم و النظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية بحوث و دراسات المجلد ، 05 العدد 22 ، جامعة فرحات عباس سطيف، 1 2019- ص 35

- 2 \_ **تخفيض التكاليف:** وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد لمتاحة .
- 3 \_ **تجويد السلعة أو الخدمة:** وذلك يرفع من مستوى الجودة للسلعة المنتجة بتحسين مستوى الخدمة المنتفع بها ، وليس بخفض المستوى نتيجة الإسراع في الإنتاج أو بزيادة الحجم ، أي بمعنى آخر الالتزام بالموصفات المحددة الجودة و ليس بأقل منها.
- 3 - **زيادة ربحية المنظمة:** وباعتبار أن الهدف هو الهدف النهائي الذي تسعى إليه المنظمة و من خلال إدخالها لنظام الحوافز و الذي يجعلها تحتل موقع تنافسي مرموق بين مستوى المنظمات الشبيهة<sup>23</sup> ، تهدف مؤسسة المجمع الصناعي للأسمنت جيكا إلى محاولة تقليص من تكاليف الإنتاج ، و توفير المنتج بالكميات و الجودة اللازمة في السوق ، و كذلك تأمل إلى تحسن نوعي المنتج ، و محاولة توفر الأسمنت لكل المواطنين و أيضا البحث عن أسواق جديدة لتحسين الوضعية الاجتماعية للعمال و تحسين مستوى العاملين عن طريق تكوينات و تدريبات ، و تطوير المؤسسة و تحقيق إنتاجية و تحسين بيئة العمل من أجل العمال ، و تهدف أيضا إلى توفير مناصب عمل من أجل نقص البطالة و كسب ثقة العمال و تلبية طلباتهم مقابل بدل جهد أكثر لتحقيق أهداف المؤسسة و تحقيق الكفاءة و الفعالية في الأداء تحقيق المنفعة للوطن لأنها تعتبر تابعة لدولة .

### 2-3- أسس و مقومات نظام الحوافز:

حتى تكون الحوافز ذات فعالية لابد من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منح هذه الحوافز ويمكن عرض هذه الأسس كما يلي:

لأداء: يعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز في كمية المنتج أو وقت العمل في بعض المؤسسات، ويمكن إن نلاحظ هذا التميز في كمية المنتج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها.

الجهود: تلجأ المؤسسة لهذا الأسلوب عندما يصعب قياس ناتج العمل كما هو الحال في وضع وظائف الخدمات والعمال الحكومية، لذلك تأخذ المؤسسة في الحسبان المجهود.

<sup>23</sup> لكل منيف ، مرجع السابق ص 19-20

الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى الحد ما من الولاء والانتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافأته، وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة وحوافز.

المهارة: هي معظم الأحيان نجد في بعض المؤسسات تعويض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليها أو إجازات أو دورات تدريبية<sup>24</sup> من خلال تصريحات المبحوثين نلاحظ ان المبحوثة رقم 10 قالت : أن الحوافز تقيم على حسب أقدميه العامل ، و أيضا صرح المبحوث رقم 11 : أن نظام الحوافز يركز على الأقدمية و الأداء معا.

#### 7 4 نظريات الحوافز:

هناك العديد من النظريات التي تطرقت إلى موضوع الحوافز و الآن سنشرح أهمها:

#### 2-4-1 نظرية الإدارة العلمية :

مؤسسها فريدريك تايلور و كان ذلك سنة ، 1911 أطلق عليها مصطلح الإدارة العلمية ، قام من خلالها بدراسة طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل وتزيد من إنتاجيته و بدراسة الحركة والزمن اللازمين لتلك الحركة من جهة وركز على الحوافز الماديق الفردية و حدد مستويات العمل مع تجاه لأدمية الفرد ، وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية: إن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة و ليست مشكلة العامل. للعامل انطباع زائف أنه إذا أدى العمل بسرعة فستستغني الإدارة عنه ويصبح عاطل عن العمل و بالتالي فإن إطالة مدة الانجاز يعني ضمان عمل لمدة أطول. للعامل ميل طبيعي للعمل بأقل من طاقته.

يجب ربط أداء الموظفين مباشرة بنظام الأجور أو بل الحافز الفوريلهمادي، أو نظاما لأجر بالقطعة، أي أن تايلور أعتقد أن كفاءة الموظفين سترتفع إذا ما تم تحفيزهم عن طريق نظام الأحمر بالقطعة و تصميم العمل بصورة تتيح الاستفادة من مجهدات العمال و بذلك تحقيق أهداف للمؤسسة . و اعتبرت أن الإنسان شخص اقتصادي يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الزيادة في الدخل ، و اعتبر ذلك الحقيقي لإشباع الحاجات الاقتصادية لديه.

قنوش خوله ، دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية في مصنع الأجر بيرج ضباط ، مذكرة لنيل شهادة<sup>24</sup>الماستر في علم اجتماع عمل و تنظيم، جامعة 08 ماي 1945، قالمه ، ص 39-40 .

بناء على ما سبق ، يتبين لنا أن هذه النظرية أهملت الجانب الإنساني في العملية الإدارية ، فهي تتعامل مع العمال بلا استعمال العاطفة و كأن العامل يصبح يبيع مجهوده العضلي و الفكري مقابل تحقيق أهداف المؤسسة . و المؤسسة بطبعها تبحث عن الاستمرارية و البقاء و الدفاع عن بقائها وسط المنافسة ، فهو لجأ إلى استغلال طاقات العمال بحيث استعمال شيء من الإبداع ، و هو كلما أنتجت أكبر عدد ممكن من القطع كان زيادة في الأجر ، هذا كله بعد قيامه بتجارب كحساب مدة إنجاز القطعة الواحدة بطرق علمية . و ما أثبتته الدراسات في الإدارات الجزائرية هو تطابق هذا المفهوم على موظفي الإدارة ، أي كلما زاد الأجر زاد الأداء الوظيفي و كلما قل الأجر قل الأداء الوظيفي.

ما يمكن قوله أن تايلور كان موضوعي، بحيث أنه يفكر في استمرارية المؤسسة و ضمان بقائها في مجتمع كان يمتاز بالتغير والحراك، فقد لجأ إلى إغراء العمال و تشجيعهم و حثهم على العمل بقوة من أجل المال و من أجل المؤسسة، و لكن الشيء السلبي هو التخصص في العمل بحيث في تلك الفترة أصبح المجتمع الأمريكي يطبق هذه النظرية التاييلورية و التي بدورها تخدم النظام الرأسمالي ، فما لاحظوه هو أن العمال أصبحوا يكررون تقنيات عملهم خارج مجال العمل سواء في منازلهم أو أثناء قيامهم بالرياضة أو في الشارع مما سبب لهم ضغوطات و أزمات نفسية ، زيادة على ذلك فإنه كان يعتمد و يطبق التنظيم الرسمي و لم يعطي مجالاً للتنظيم الغير الرسمي و مجال للعلاقات بين أفراد العمل. و ما نستطيع قوله في هذه النظرية، هو تقديم الحوافز المادية (الأجور) لزيادة الإنتاج وهي ترى الأجر أقوى أنواع الحوافز. و هو يمثل جوهرها أي كلما زاد الإنتاج زاد الأجر ، و الشيء المستخلص من هذه النظرية أن جميع الحوافز كانت موجهة للفرد متجاهلة الجماعة ذلك لعدم تفهمها السلوك الجماعي، و هذا معناه أن النظرية سوف نستخلص منها الحوافز المادية الإيجابية الفردية،<sup>25</sup> فقد قام تايلور ببناء نظريته في حساب الأجر الذي ينبغي أن يدفع للعامل بأية تحفيزه في تحسين الأداء و زيادة كفاءته و فاعليته.<sup>26</sup>

<sup>26</sup>محمد مناديلوي ، ترمول محمد لطفي ، الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة على المجتمع ، مجلة حقائق الدراسات النفسية و لاجتماعية العدد 9 ص 22

<sup>26</sup>منير عباس أثار الحوافز المادية و المعنوية في أداء العاملين ،دراسة حالة الجامعة السورية الخاصة ، قسم إدارة الموارد البشرية ص 19

**2-4-2 نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو:**

إن معظم الكتابات التي تعرضت لحركة الإدارة العلمية ، اقتصرت على الجانب المادي و النواحي الإجرائية ، حيث اتهم مؤسس هذه الحركة بالتقليل من شأن العنصر الإنساني، و اعتبر أن تكلفته أهم شأن من إنسانيته.

جاءت هذه النظرية كرد فعل على نظرية الإدارة العلمية، و تقوم على فهم الأفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم ميولهم و رغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك و المشاركة الجماعية، وصاحب هذه النظرية هو إلتون مايو وزملائه ، في مصانع هاوثورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن تستعمل حوافز أخرى معنوية، حيث تقترض أن الفرد بطبيعته نشيط، و يحب العمل وطمح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية فقط، بل تتعداها إلى حاجات نفسية واجتماعية .

وقد توصلت أبحاث هذه النظرية إلى أن العامل في المؤسسة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها، وهي غالبا ما تنشأ دون اعتراف أو تقدير من الإدارة و يطلق على هذا النوع من الجماعات الغير رسمية، و تتمثل أهدافها في مقاومة القواعد والتشريعات الصارمة من قبل الإدارة، و ترى النظرية أن هذه العلاقات بين العمال تعد بمثابة حوافز معنوية تساهم في الشعور بالانتماء وتقوية الروابط بين أعضاء الجماعة، و تنمي روح التعاون والوحدة، و تؤدي إلى إشباع الحاجات، النفسية والاجتماعية، و تدفع الفرد إلى النشاط و زيادات الإنتاج.<sup>27</sup>

**2-4-3- نظرية العاملين هرزبورغ:**

قدم هذه النظرية العالم " فريدريك هرزبورغ " كمحاولة تفسير العلاقة بين دوافع الإنسان و رضاه و إنتاجيته أو جده لأداء الأعمال التي يكلف بها، و تركز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين ، كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا و الدوافع و الإنتاجية.

<sup>27</sup> العيد جفل ، الحسين وصالح ، الحوافز و علاقتها بالرضا الوظيفي ، مجلة المجتمع الرياضية ، المجلد 5 العدد 1 ، 2022 ص 355



لقد نتج عن الدراسة التي قام بها هرزبورغ و زملائه على 2000 من المهندسين و المحاسبين في مدينة "بتسريح" ولاية بنسلفانيا لمعرفة دوافع العاملين ومدى رضاهم الوظيفي اتجاه الأعمال التي يمارسونها و قد نشر نتائج هذه الدراسة في كتابه المشهور "الدوافع إلى العمل" عام 1959.

حيث تساءل هؤلاء المهندسون و المحاسبون عن العوامل التي تجعلهم راضين و توصلوا أن لكل فرد مجموعتين مختلفتين من الحاجات غالباً ما تكون مستقلة عن بعضها البعض إلا أنهما يؤثران في سلوك الفرد بطريقة متباينة. فالمجموعة الأولى محفز للعمل و الأداء العالي ثم الإنتاجية العالية ، هذه يسميها "حوافز" أما المجموعة الأخرى فيسميها "عامل صحية أو مطهرة" لأنها تطهر بيئة العمل من الشكوى و التذمر ، ولهذا تسمى هذه النظرية بثنائية العوامل لأنها ترى بأن العوامل هي نوعين من حيث أثرها على الدافعية. العوامل المحفزة : هي التي تدفع الفرد للعمل و الأصدقاء المتميز فهي اشمل:

➤ فرص الإنجاز، أي الفرص بأن يشعر الفرد بأنه نجح في إنجاز شيء مهم. العمل نفسه من حيث كونه عملاً ماذا أو ينطوي على التحدي أو الإثارة . الاعتراف بالجهود المحققة.

➤ المسؤولية التي ترافق العمل ، أي عمل يوفر الفرصة للفرد لتحمل المسؤولية .

➤ فرص التقدم التي يوفرها العمل و الإنجاز.

كما يؤدي وجود العوامل الدافعة أو المحفزة إلى درجة عالية من الرغبة في العمل و الرضا عن الوظيفة. العوامل الصحية: أي العوامل التي تطهر بيئة العمل من الشكوى و التذمر و تشمل:

➤ الراتب.

➤ سياسات المنظمة و أساليبها الإدارية

➤ أسلوب الإشراف الفني .

➤ العلاقات المتبادلة الاجتماعية ، خاصة مع المشرف.

➤ الظروف المادية للعمل.

واستخلص أن توفر هذه العوامل يمنع مشاعر الاستياء من أن تستولي على الفرد و إن عدم توفرها ، ينتج عنه درجة عالية من عدم الرضا. تكمن أهمية نموذج هرزبورغ في أنه لفت الأنظار إلى أهمية العناصر المتعلقة بالعمل نفسه في تحفيز الأفراد. ذلك أن منشآت كثيرة ظلت زمنا طويلا تركز جهودها ، بخصوص التحفيز على ظروف العمل من غير إعطاء وزن ذكر للعمل نفسه، وما يتصل به مباشرة من عناصر تحفيزية نفسية و اجتماعية . و قد تعرض هذا النموذج من جهة أخرى لانتقادات و وجيهة، أنها:

-أن الأفراد يمكن أن يستعملوا هذا التصنيف الثنائي للعوامل ، لمجرد الدفاع عن النفس حيث ينسبون الرضا على الدوام لإنجازاتهم الشخصية في العمل ، بينما ينسبون أسباب التذمر حتى و لو كانت صادرة عن سوء إنجازاتهم و عدم قدرتهم على التقدم إلى ظروف العمل و سياسات الإدارة .

#### 2-4-4 نظرية ماسلو: 28

وهي من النظريات المعروفة في الحاجات الإنسانية، قدمها أبراهام ماسلو والتي تسمى باسم نظرية ، تدرج الحاجات TheoryHiérarchieNeeds ، والافتراض الرئيسي في هذه النظرية هو أن ، الفرد إذا نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكيف و غير صحيحٍ وظيفيا. ويرى ماسلو أن الحاجات الفسيولوجية والأمان ضرورية للمحافظة على بقاء الفرد، وهي موجودة لدى الإنسان والحيوان، في حين أن الحاجات الاجتماعية وتقدير وتحقيق الذات موجودة لدى

الإنسان فقط و لازمة لسعادته وطمأنينته. ، هذا ولقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية في شكل هرمي HiérarchieNeeds إلى خمسة أنواع كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>28</sup> د. وفيق النخلة ، مرجع سابق ، ص 103-104-105-106



شكل رقم (1) يوضح التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية كما يراها ماسلو و في كتاباته الأخيرة أضاف ماسلو الحاجة إلى المعرفة و الفهم ووضعها من حيث الأهمية بعد الحاجة إلى التقدير و الاحترام و قبل الحاجة إلى تحقيق الذات ، وذلك لأن الإنسان إذا فشل في إشباع حاجته إلى المعرفة و الفهم فإن النتيجة المتوقعة هي أنه سوف تكون له شخصية فقيرة في معارفها، وقد يؤدي ذلك إلى عدم الاهتمام بالحياة، أو قد تصبح الحياة غير ذات معنى في نظر هذا الإنسان. وفي حالات كثيرة قد يكون من المستحيل على الإنسان الذي فشل في إشباع حاجة المعرفة و الفهم أن يحقق ذاته أو يرتقي لإشباع الحاجة التي تليها في الترتيب كما يتصور ماسلو.<sup>29</sup>

ونلاحظ أن "ماسلو" رتب الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدتها لحاجات ا لفسولوجية ، الأساسية وتندرج تلك الحاجات ارتفاعا حتى تصل إلى قمة الهرم حاجات تحقيق الذات، فالحاجات الفسيولوجية هي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء حياة الإنسان إذ تتوقف نشاطات ه وحيويته عليها كما تعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع الحاجات

<sup>29</sup> مدحت أبو النصر ، الإدارة بالحوافز ، أساليب التحفيز الوظيفي الفعال ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، 2014 ص 119-118-117

الأخرى، والحاجات الفسيولوجية مثل ( الطعام والشراب والنوم ) فإن العمل الذي يخدم تحقيق هذه الحاجات إلى قدر معين سيكون موضع قبول ورضا بالنسبة للعاملين، أما الحاجة إلى الأمن تأتي في الدرجة لثانية بعد تحقيق الإشباع من الحاجات الفسيولوجية وإن وصول الإنسان إلى هذه الحاجة هو مطلب يسعى إليه كل فرد فالإنسان يريد تحقيق نوع من الأمن الذي يعمل فيه سوى من ناحية تأمين الدخل المستمر الذي يحصل عليه لتأمين حياة معيشية ملائمة له ولأسرته أوفي حمايته من الأخطار التي مكن أن تحدث له نتيجة للعمل الذي يزاوله فإن عدم تحقيق هذه الحاجة سيخلق نوعا من الاضطراب النفسي للعامل مما ينعكس سلبا على العمل الذي يقوم به، أما الحاجات الاجتماعية فهي تظهر من طبيعة التكوين البشري فالإنسان مخلوق اجتماعي يرغب في أن يكون محبوبا ويحظى بالتقدير من الآخرين، وذلك عن طريق انتمائه للآخرين وتحقيق نوع من التعايش القائم على المحبة والألفة.

ولقد أوضحت كثير من الدراسات أن جو العمل الذي لا يشبع هذه الحاجات الاجتماعية يؤدي إلى اختلال التوازن النفسي لدى العامل وبالتالي يؤدي على مشكلات من شأنها أن تؤدي إلى ارتفاع معدلات الغياب ونقص الإنتاجية وترك العمل، أما حاجات التقدير فالإنسان بعد تحقيقه لحاجاته الاجتماعية يبحث عن الحاجة إلى التقدير والتي تشمل على الشعور بالثقة والجدارة وانه جزء مفيد في المجتمع الذي يعيش فيه بالإضافة إلى الحصول على التقدير والاحترام من الآخرين وإحساسه بمكانته وهيبته، ويساعد على تحقيق هذه الحاجة إشعار الفرد بأهمية وقيمة ما لديه من إمكانيات وقدرات، أما الحاجة إلى تحقيق الذات فهي تعني الحاجة إلى تحقيق الطموحات العليا للفرد في أن يكون الإنسان ما يريد أن يصل إليه وهي المرحلة التي يصل فيها الإنسان إلى درجة مميزة عن غيره ويصبح له كيان مستقل علما بأن الحاجة إلى الاستقلال من مكونات الحاجة إلى تحقيق الذات، وعلى الإرادة أن تحقق ذل بتعويض السلطات والصلاحيات وإتاحة الفرصة في المشاركة في وضع وتحديد الأهداف<sup>30</sup>

جمال مراد ، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي شركة صوفية سوق أهراس أنموذجا مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، علم اجتماع  
<sup>30</sup>تخصص تنمية الموارد البشرية كلية الأدب و العلوم الإنسانية ، جامعة بأجي مختار ، عنابه 2011 ص 23-24

## 2-5- العوامل المؤثرة على نظام الحوافز:

نظام الحوافز نظام قائم بذاته يتأثر بمجموعة من العوامل المحيطة به ويدخل إطار المؤسسة فيها ، ومنها ما يتصل بالسياسة العامة للدولة:

### 2-5-1 على مستوى الدولة: تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين اثنين هما:

-سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية: وتظهر غالبا في شكل قوانين تعمل المؤسسة من خلال إدارتها على تطبيقها وبالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق.

- القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد: والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم، و أولوياتهم في ذلك، فكل مجتمع له عادات وقيم تحدد نظرة أفراد للمنافع وكذلك السبل الموصلة إلى تحقيقها، وبالتالي يتحدد نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات.<sup>31</sup>

### 2-5-2 على مستوى المنظمة: يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل هي:

- نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه.
- نوع العاملين بالمنظمة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي.
- حجم المنظمة ونوع نشاطها وفعاليتها بالنسبة للاقتصاد الوطني.

#### - الاتصال المباشر:

ليمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاما مناسباً من الاتصالات ، يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف ما هو مطلوب منهم والاتصال المباشر كأحد أشكال الاتصال الإداري يتم وجه لوجه بين القائد والمرؤوس من بين مزاياه أنه يعتبر مصدر من مصادر التحفيز والحماس، يؤدي إلى السرعة في توصيل المعلومة، زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك والتفاعل.

#### - الأسلوب الإشرافي:

- -اهتمام القائد بالعمل مما يجعله قدوة حسنة للعاملين.
- -توزيع العمل وفق قدرات العاملين وتفويض الصلاحيات.

جيدل فريدة ، دور نظام الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بشركة توزيع الكهرباء و الغاز مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات كلية العلوم الاقتصادية بسكرة ص 10-09 2020<sup>31</sup>

➤ -إعطاء الفرصة للعاملين في المشاركة بإعداد خطوات اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

➤ -بناء الثقة وتحويل العاملين إلى شركاء.<sup>32</sup>

## 2-6- متطلبات نجاح نظام الحوافز:

إن نجاح نظام الحوافز يتطلب تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين، و يرتبط نجاح النظام بعدد من الخطوات نجملها فيما يلي:

1- أن تكون أهداف المنظمة واقعية ، و ترتبط بسياسات توفر لها إمكانية التنفيذ و بنظام حوافز يوفر الإشباع العاملين بحصولهم على حوافز تتناسب مع الجهد المبذول لتحقيق الأهداف و العمل على تجاوزها.

2- أن يعمل نظام الحوافز على تنمية شعور العاملين بالفردية و تأكيد الذات من خلال العمل و الرغبة في التعاون مع الآخرين للوصول لأفضل مستويات الأداء.

2- أن يشعر العاملون بأهمية البرنامج لهم و بالتالي أن يكون هناك اقتناع تام من قبل العاملين و ذلك ، من خلال خلق اتجاهات لهم عند تصميم البرنامج. يراعي أن يكون دخل العامل من تطبيق البرنامج أعلى منه عند عدم تطبيقه أو عدم وجود برنامج أصلا حتى يشعر العاملون بأهمية البرنامج لهم.

3 - يجب وضع معايير الأصدقاء او معدلات القياس من خلال دراسات الحركة و الزمن و على ضوءها يتم وضع تلك المعايير مع مراعاة ظروف التطبيق الفعلية و تجنب الظروف غير العادية.

4- أن يتناسب الحافز مع مهارة العامل و مقدار الجهد الذي يبذله، و أن يكون في إمكانه الحصول على زيادة في الحافز على مضاعفة الجهد.<sup>33</sup> بعد وضع تصميم نظام التحفيز الملائم يجب أن يلاحظ مدى تأثيره على أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة، فلا بد من تسجيل تقدم معين أكبر من السابق نتيجة وجود التحفيز، وبعكسه فلن يعتبر نظام التحفيز ناجحا أو دقيقا في اختيار العناصر القريبة من دافعي العاملين.

جرايبي محمد الأمين ، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين ،دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة ناف طال مستغانم ، مذكرة الماستر، مهني في علم النفس تخصص علم النفس التنظيمات و تسيير الموارد البشرية ،كلية العلوم الإنسانية، جامعة عبد الحميد باديس ، 2022 ص 24.  
<sup>33</sup> محمد آل ذليم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل ، دار العبيكان للنشر و التوزيع الرياض ، ، ط4 ، ص 185-

- عدالة الحوافز وكفايته.
  - الاستمرارية في إعطائها.
  - ارتباطها المباشر بدوافع العاملين.
  - بعدها عن العلاقات الشخصية.
  - تكيفها مع توقعات العاملين.
  - ارتباطها بجهود العاملين لتحقيق الكفاية الإنتاجية.
- إضافة إلى أن تعمل الإدارة على مساعدة العاملين للوصول إلى تحقيق مستوى الأداء المطلوب منهم والذي عادة يأخذون عليه حوافز ومكافآت مرتفعة في حالة وصولهم إليهم وتتم المساعدة عن طريق تدبير برامج تدريبية، وأيضاً أن يتضمن نظام الحوافز العاملين ما يزيد ويقوي دافع الإيمان لدى الفرد.<sup>34</sup>

<sup>34</sup> جيدل فريده ، مرجع سابق ، ص 34-35

**ملخص الفصل :**

تطرقنا في هذا الفصل إلى ماهية الحوافز الذي تبين لنا أن للحوافز تأثير إما إيجابي أو سلبي على أداء الموظفين و أيضا نظام الحوافز الذي يعد من الميزات الأساسية في المؤسسة من أجل تحسين ودفع و تشجيع العاملين للأداء الجيد و أيضا ينعكس أداء العامل على إنتاجية المؤسسة ، ثم أوضحنا الأنواع لتقسيمات الحوافز من حيث الأثر ، ومن حيث طبيعتها ، و من حيث أداء العامل على إنتاجية المؤسسة ، ثم حيث المستفيدين ، و كذلك تناولنا أهمية الحوافز و الأهداف المتطلبة لوضع نظام حوافز جيد ينفع المنظمة و يرفع من إنتاجيتها ، و كذلك ناقشنا أسس مقومات نظام الحوافز من الأداء ، الجهد ، الأقدمية .





# الفصل الثاني:

## 3-الأداء و علاقته بالحوافز المادية :

تمهيد

1-3تعريف الأداء وعناصره

2-3مكونات الأداء في المؤسسات

3-3اهمية الأداء المؤسسي

4-3قياس الأداء

5-3محددات الأداء العاملين في المؤسسة .

6-3عوامل المؤثرة على اداء العاملين

خلاصة الفصل .



**تمهيد:**

يعتبر الأداء من ركائز الأساسية في أي مؤسسة اقتصادية أو تجارية حيث يعتبر من المواضيع المهمة و التي لديها أهمية كبيرة في المنظمات فنجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة و فعالية الأداء حيث يحتل مكانة مرموقة داخل المؤسسة فهو يلعب دور في استقرارها و تقييم الأداء من العوامل المؤثر ة في المؤسسة و التي تنتج عنها تحسن من أداء العاملين لتحقيق أهداف للمنظمة عن طريق حسن الأداء و جهد المبذول و اختلاف الباحثين في تعريفه لماله مواضيع شاسعة في مجال العمل .

فهو سر بقاء المؤسسات في ظل المنافسة العالمية و من أهم أسباب نجاح مؤسسات الحديثة و الكبيرة ،وعليه فسننظر في فصلنا هذا إلى مفهوم الأداء و عناصره و مكوناته و أهميته و قياس الأداء و محدداته و عوامل المؤثرة .

**1- تعريف الأداء و عناصره****1-1-3 تعريف الأداء :**

**الأداء لغة:** هو إيصال الشيء المرسل إليه أي أن أحد أوصل شيء إلى مكان معين بمعنى قام بعمله الملزم به، يعني هو السلوك الذي يحقق النتائج

**الأداء اصطلاحاً:** يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبيرة لذا نال وما يزال ينال اهتمام متزايد من طرف الباحثين و المفكرين في مجال العلوم المختلفة فهو الدافع لوجود المؤسسات و العامل أكثر اهتماماً في تحقيق أهداف الكبرى ألا هو البقاء و الاستمرارية ، هو أداة تبنى عليها قرارات إدارية مهمة تتعلق بالترقية و المكافآت و الإعارة حيث يعرف على انه القدرة على تحويل مداخلات التنظيم إلى مخرجات بشكل سلع أو خدمات أو مواصفات و بأقل التكلفة ممكنة ، اختلف الباحثين و المفكرين حول معنى الأداء تنوعت و اختلفت الآراء عرفه :

**A kherakane:** الأداء هو تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام على فعل يساعد على الوصول إلى أهداف مسيطرة أما Miller et binomial بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية و المالية و استغلالها بكفاءة و فعالة بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ، أما أبراهام قال الأداء هو القدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفاءة و فاعلية<sup>35</sup>

كما قال المبحوث رقم 12: إن مؤسسة منذ بداية السنة مسطرة على أهداف يجب على العامل الوصول إليها وذلك على حسب أدائه الجيد في المؤسسة و بدل الجهد

**2-2-3- عناصر الأداء :**

يمكن للمنظمات تصنيف العناصر التالية لأداء العاملين كما يلي :

<sup>35</sup>- ليلي أنفي ، معايير الحديثة في تقويم الأداء العاملين ، دار تعليم الجامعي شد عبد السلام برج الصديق ، أسكندرية لنشر و توزيع بمصر ط1 ، 2023 ، ص 50

عناصر حرجة: تتعلق بالمسؤوليات مثل الأداء السلبي للعاملين و العمل على تحسينه و تقييم لذلك و يجب أن تكون على مستوى فردي فقط .

عناصر غير حرجة: ممكن إن تتعلق بأداء الفرد أو الجماعة أو المنظمة و لكنها غير محدودة مثل

و ضع الخطط و الأهداف و عادة تكون في مستوى الملخص و لا يمكن أن تستخدم على المستويين و يمكن الانتظار عكس العناصر الحرجة .

عناصر إضافية:توفر للمنظمات أدوات أخرى لتواصل الأداء و التوقعات تكون مهمة للمنظمة و لا تكون عادة في مستوى العناصر غير حرجة و لا تتطلب أداء نموذجي.

عناصر الأداء الوظيفي :

المعرفة بمتطلبات الوظيفة : و تشمل المعرفة العامة و الإلهام بالمهارات الفنية و المهنية عن الوظيفة و ما يرتبط بها.

نوعية العمل :و هي مدى ما يدركه العامل عن عمله و قدرته على تنظيم و تنفيذ ما هو موكول عليه دون أخطاء كمية في العمل المنجز :مقدار ما ينجزه الموظف في الظروف العادية للعمل

المثابرة :و هي الجدية في العمل و مقدار ما يتحملة الموظف من مسؤولية العمل المنجز في أوقاته المحددة ،كما أنه ذكر ثلاث عناصر لأداء العاملين هي ، العمل ذاته ، و ، الفرد القائم بالعمل و كذلك الإطار التنظيمي الذي يربط العمل .

و مما سبق ذكره فإن عناصر أداء العاملين غير محصورة بشكل جدي فكل باحث حاول إبراز عناصر تختلف من باحث لباحث إلا أن معظمها شمل العامل كإنسان و ما يمتلكه من معرفة و كفاءة،و بيئة عمل كمكان ،و طبيعة عمله و ما تحكمه من أنظمة و قوانين .<sup>36</sup>

<sup>36</sup>ذ.أديب خلف الملكاوي ، إدارة جودة الشاملة في المستشفيات و أثرها على أداء العاملين، دار الخليج لنشر و توزيع أردن ، ط1 ، 2021 ، ص 21

حيث يقول المبحوث رقم 01: ان مؤسسة جيكا تقوم بتنقيط أداء العاملين كل حسب ادئه في العمل وذلك عن طريق مثلا ، 05نقاط عدم تغييب و 05 ، نقاط حسن السلوك وحسن الأداء واستغلال وقته في العمل وإتقان عمله .

### 2-3مكونات الأداء في المؤسسات :

عرف الأداء بمكونين أساسيين حيث يشير الغامندي على أن أكثر مصطلحات شيوعا لدلالة على مفهوم الأداء هو الكفاءة و الفاعلية.

1-2- الفاعلية: تعرف على أنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب و الوصول إلى النتائج المرتقبة و قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية فاعتبرها الباحثون أداة من أدوات مراقبة الأداء.

فهي تعني القدرة على اختيار الأهداف الصحيحة و تحقيقها أو أداة من أدوات الأعمال الصحيحة فالمدير الذي يضع أهداف غير مناسبة يعني المدير غير فعال .

2-2-3 - الكفاءة: تعني القدرة على أداء الصحيح و السليم للعمل وأداء الأعمال بطريقة صحيحة و ذلك للحصول على أفضل النتائج بأقل تكلفة و لذلك يقال: أن المدير الكفاء هو ذلك المدير الذي يتمكن من تحقيق تكاليف الموارد المستخدمة للإنتاج حيث يعرفها المطبري: بأنها صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمداخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها .

وإذ نظرنا إلى الكفاءة والفعالية معا فإن الإدارة تسعى لتحقيق كلاهما أي تحقيق الأهداف الصحيحة بوقت أقل و جهد و كذلك أقل تكاليف و أعلى جودة ممكنة حيث يوجد مزيج بين الكفاءة و الفعالية فهناك علاقة مختلفة حيث عرف مصطفى الأداء : أنه يعتبر عن درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة و فاعلية .<sup>37</sup>

د.محمد بن عبد الله الثنيي ، إدارة المعرفة إستراتيجيات لتطوير الأداء ، دار الخليج للنشر و توزيع ، ط1 ، 2023 ، ص 53.  
 ضرار العقبى، العملية الإدارية مبادئ و أصول، دار اليازوري لنشر و التوزيع ، ط1 ، 2022 ، ص 30-31  
<sup>37</sup>محمد الأمين، اثر التحفيز في تحسين أداء العاملين على مستوى مؤسسة ناف طال ، ، ط2 ، 2021 . ص 40

## 3-3- أهمية الأداء المؤسسي

يحتل الأداء مكانة مرموقة حيث يحصى باهتمام كبير يمثل ظاهرة الشمولية لمجمل فروع المعرفة و حقولها و المميز من قبل الإدارات و المؤسسات و في الأدب الاستراتيجي له أهمية حرجة بكونه محور مركزي لتخمين و نجاح و فشل المنظمة في قراراتها و خططها الإستراتيجي و الناتج النهائي لمحصلة استنتاجه ا سواء على مستوى الأفراد أو المنظمة يلعب دور هام و مهم في استقرارها و بقائها و ترجع أهمية أداء لكونه يعتبر مؤشر لدرجة تحقيق رؤية المنظمة فأهمية الأداء الإداري من أهمية الهدف الذي تسعى إليه الإدارة إلى تحقيقه و أهميته في تزكية العمل بالنظر إلى العامل، فالأداء إعطاء العاملين حقوقهم كاملة غير منقوصة و بدون مشقة .

يرى علي مي و عديد من الباحثين إلا أن الأداء يحظى باهتمام كبير على جميع مستويات سواء مستوى العاملين أو على مستوى المنظمة و يبين أن أهمية فيما يلي :

بالنسبة للمنظمة: على حسب أداء يتم تقييم المنظمة أو المؤسسة

بالنسبة للعاملين: يعد أداء العامل انعكاس لأداء القسم و الإدارة و المؤسسة كما يعد مقياس لقدرته على أداء عمله حاضر و مستقبلا و في مختلف المجالات.

ترجع أهمية الأداء لما يقدمه كما يحققه من فوائد :

يعتبر مؤشر لدرجة تحقيق و رسالة المؤسسة و وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة حيث يرى مستوى نجاح أفراد و الإدارة في المؤسسة، تستفيد أعمالهم الموكلة لهم والى أي درجة تصل، تساهم في استمرارية و بقاء المؤسسة في السوق عن طريق استمرارية و تطوير أداء العاملين في المؤسسة من اجل التأقلم مع التغيرات السنة ، تساهم في معرفة مستوى العاملين و مدى قدراتهم الكامنة و طموحاتهم ، إن أداء العاملين يعتبر من جوانب الهامة للوصول إلى خدمة ذات جودة فهو يحتل جزء لا باس به للخروج بنتائج مرضية حيث أن أهمية أداء العاملين يعتمد على تقييم أدائهم إن كان إيجابيا سارت المنظمة في الاتجاه الصحيح ، إن أداء العاملين ذو أهمية أساسية في أي منظمة من خلال الاستغلال الأمثل



لقواها و ما تمتلك من موارد بشرية و لا تعتبر أداة للسيطرة و فرض السلطة على العاملين لكنها أداة للتشخيص العادل و الموضوعي لأداء العاملين لديها ، من أجل مساندة الإدارة العليا في إتخاذ القرارات المناسب و كما أنها تقدم المعلومات الضرورية لإدارة الموارد البشرية لتساعدها تلك الموارد بكفاءة و حرفية ، و يتم ذلك من خلال تحسين ، و تنظيم و استغلال الموارد المتاحة .<sup>38</sup> حيث يقول المبحوث رقم 10: إن أداء العامل في المؤسسة و المجهود الذي يقدمه يكون جهد جماعي من اجل تطوير المؤسسة و تحقيق أرباح و اتحاد كل العاملين في المؤسسة من اجل تحقيق نتائج خيالية ويقول المبحوث رقم 12: إن المؤسسة الاقتصادية كل ماكان في بيع أكثر و كسب زبائن و تحقيق مبيعات كانت هناك أرباح خيالية لان هذه الشركة مسطرة على أهداف و للعامل يجب الوصول و السعي إليها و ذلك عن طريق حسن أدائه في المؤسسة .

### 3-4-قياس الأداء:

مع:	ضد:
- يساهم في المصادقية	- يمكن أن يحدد خلا أو اضطرابا و هبوطا في الروح المعنوية
- يوفر بيانات موضوعية	- النتائج الذاتية
- يمكن من قابلية التسويق	- صعوبة إثبات السبب و النتيجة
- قد يساعد في المحافظة على جودة	- الدافع قد يكون سياسيا
- يظهر النجاح	- قد يقلل من الفشل
- يؤكد على مقاييس المالية	- قد يولد الشعور بالرضا عن الذات

د علي حسن العجمي، بطاقة. 181 لتميز الإداري ، دار الفكر الإبداعي لنشر و توزيع ، ط 1 ، 2007، ص 50  
<sup>38</sup>د.خالد محمد بني حمدان ، إستراتيجية و تخطيط الاستراتيجي ، دار البازوري لنشر و التوزيع ، ط 1 ، سنة 2019 ص 291.

أصبح قياس الأداء من القضايا الأساسية التي يقوم عليها تقييم الأداء ويقصد بالقياس هو عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو للإحداث وفق القواعد معينة و التي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء و أحداث موضع القياس و مع أهمية قياس الأداء و الجدول التالي يلخص الحجج الرئيسية<sup>39</sup> المؤيدة و المعارضة لقياس الأداء و الذي وضعه كل من جنيفر جوي و زملائه و تتوقف درجة قياس الأداء على أهمية النشاط الفعلي و قياس الأداء و تقييمه له أساليب متعددة منها: القياس الفعلي باستخدام التقارير عن طريق رفع التقارير الرقابة من مستوى الإدارة إلى مستوى أعلى مبينا فيما يلي :

- الهدف من العملية الرقابية.
  - النتائج المتوقعة.
  - الأداء الفعلي .
  - بيان مدى الانحراف عن الأداء بالحل المناسب لتصحيح للانحراف.
- حيث تقول المبحوثة رقم 10: أن منذ بداية العمل تقدم أداء جيد وحسن دون انتظار مقابل ،  
وأنها تقوم بعدة تكوينات بنفسها وبمالها لمساعدة الشركة.

### 3-5 محددات الأداء العاملين في المؤسسة :

تعد الكفاءة الإنتاجية من ابرز الأهداف التي تطمح اليها مؤسسة إلى تحقيقها و تطوير مستوى الأداء و ذلك لا يتم إلا بتحسين أداء منها ما يتصل بالعاملين كالتقدرات و المهارات و منها ما يتصل بالتنظيم كالمهام و النشاطات و التدريبات يمكن القول أن محددات الأداء هي :

- **الجهد المبذول في العمل :** و هو ما يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل و مدى دافعيته للعمل ، يعني إن العامل ليس قادر على أداء عمله بطريقة المطلوبة لكن عند معرفته بتشغيل آلة العمل التي تعمل عليها يمكن القول إن له القدرة على تأدية عمله.

<sup>39</sup> د مدحت أبو نصر، الأداء الإداري المتميز، 2010، المجموعة العربية لتدريب و النشر ، ط1، 2010 ، ص137.

- **القدرات و الخصائص الفردية:** هي قدرات الفرد و خبراته السابقة و إدراك الفرد لدوره الوظيفي فسلوك الفرد الشخصي أثناء أداء العمل و تصوراته و انطباعاته عن الكيفية التي تمارس بها دوره في المؤسسة.
- عدم توفر شروط مناسبة في الأداء: أي انه لم يصمم بالشكل الجيد و عدم وضع معايير مناسبة للأداء.
- المعرفة: هي المعلومات التي يكتسبها الفرد اتجاه شيء معين فهي عامل هام في تكوين القدرة حيث إنها سبل المعرفة كبيرة منها الدراسة، التعليم، النشاطات، برامج، ميادين، التي يقوم بها الفرد في حياته اليومية.<sup>40</sup>
- حيث تقول المبحوثة رقم 07:** أن الحوافز هي الدافع الرئيسي للأداء الحسن و العمل الجيد في المؤسسة و بدل جهد أكثر و اكتساب قدرات و مهارات عن طريق التكوين و اكتساب معرفة جديدة بخصوص الميدان .
- حيث يقول المبحوث رقم 11: أن الأداء العامل يساهم في رفع إنتاجية المؤسسة .

### 3-6 العوامل المؤثرة على أداء العاملين :

- هناك عدة معايير لتصنيف العوامل المؤثرة في الأداء يمكن إنجازها في :
- معيار إمكانية التحكم فيها : حيث قسمت إلى عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة والمؤسسة أخرى خاضعة لها .
- معيار مصدر العوامل : وهذا يصنف إلى عوامل و مؤثرات داخلية و خارجية تتمثل هذه الأخيرة في عوامل اقتصادية و اجتماعية السائدة في المجتمع الذي تنتمي له المؤسسة أما المؤثرات الداخلية فتتمثل في العوامل التنظيمية ، البشرية المناخ التنظيمي ، الممارسات الإدارية الجوانب الفنية و العلمية لأداء الأعمال ، و يتم التركيز على المؤثرات الداخلية المتعلقة بالمؤسسة و العامل .

<sup>40</sup> د محمد بن عبد الله ، إدارة المعرفة ، إستراتيجية لتطوير الأداء ، دار الخليج لنشر و التوزيع ، ط2 ، 2023 ص 56،

العوامل التنظيمية المناخ التنظيمي: وتتمثل في أسلوب التنظيم المتبع القائم على اختيار الأفضل للمورد البشري مع تحديد علاقاتهم وتقسيم المهام و المسؤوليات بينهم و تتمثل في تأخير المناخ التنظيمي على الأداء في توفير تنمية تنظيمية محفزة لتطوير أساليب .

العوامل الشخصية: تشمل الصفات التي تميز المورد البشري عن غيره من الأفراد العاملين في المؤسسة ، مثل المستوى التعليمي ، الحالة الاجتماعية التركيبية البشرية ، التوافق بين مؤهلات العمال .

نطاق الإشراف: إن المعاملة الحسنة و الإشراف الجيد و إيجاد علاقات طيبة و تكوين من الثقة و الاحترام في العمل و يعتبر من العوامل الهامة في رفع معنويات المرؤوسين ، إذن فعالية الإشراف و دوره في تحقيق مستوى عالي من الأداء .<sup>41</sup>

<sup>41</sup>د كمال عايشي ، فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء في مؤسسات الصناعية ، مجلة الإقتصاد الصناعي ، العدد 10 ، 2016 ، ص 181

**خلاصة الفصل :**

من خلال دراستنا لموضوع الأداء استنتجنا أهمية الأداء التي يكتسبها بالنسبة للمؤسسة ، فهي تسعى بدورها إلى تطوير مواردها البشرية ، كما أنه المحور الرئيسي الذي تنصب حوله كثير من جهود المدراء جميعا فهو سبب في رفع إنتاجية المؤسسات ، فالتصرفات و الأنشطة التي يقوم بها الفرد في المؤسسة من انتظامه في العمل و اتصاله بالآخرين و انفعالاته ورضاه عن العمل و قيامه بأداء مهامه تعتبر حجر الأساس و النواة الأساسية الأولى لما تحققه من أداء .



# الفصل الثالث:

## تقييم أداء في المؤسسات :

تمهيد

1-4 تعريف تقييم الأداء و أساليبه.

2-4 أهداف تقييم الأداء و أثره على العامل

3-4 فوائد تقييم الأداء .

4-4 أهمية تقييم الأداء.

5-4 طرق تقييم أداء العاملين .

6-4 مشاكل و صعوبات تقييم الأداء.

خلاصة .





**تمهيد :**

سنتحدث عن تقييم الأداء و عناصره و أسالبه و أهدافه و أهميته و فوائده و أهم الطرق القديمة و الحديثة المستعملة في تقييم ، حيث يهتم أغلب الباحثين ، بموضوع أداء نظرا لأهمية التي يكتسبها من المؤسسة فهي تسعى من أجل تطوير مواردها البشرية ، فهو المحور التي تعتمد عليه جهود أغلب المدراء خشية حدوث تغيرات و تأثيرات و انفعالات على أداء العاملين .، و تعتبر عملية تقييم الأداء مهمة للغاية للعمال فهي من أهم العمليات الإدارية كما تعتبر متابعة أرباب العمل الموظفين وهم يقومون بإنجاز واجباتهم و مسؤوليات المطلوبة بهم بشكل مستمر الدافع للموظفين من أجل إبراز قدراتهم و مهاراتهم و خبراتهم حيث يتم منحهم الحوافز من أجل جهد المبذول و الكفاءة الذي ساهم في رفعها و زيادة إنتاجها و تقديم للعاملين التكوين من أجل تطوير و تنمية قدراتهم بزيادة لرفع مستوى العاملين من مستوى معين إلى مستوى أرقى في سبيل الابتكار و المعرفة و الإبداع لتطوير المؤسسة .

**4-1 مفهوم تقييم الأداء وأساليبه :**

**4-1-1-1-4-1 تعريف التقييم لغة :** الرجوع إلى التصرف اللغوي للكلمة واصلها التقييم نجدها يعني قوم وأقامه فقام و استقام و يقوم أما في المعجم لسان العرب يبين بأن الياء في الكلمة تقييم أصلها واو أما اصطلاحاً: هو طريقة تحديد مقدار النجاح أو الفشل في تحقيق هدف تم تحديده مسبقاً معرف المعيار المناسب الذي يتم استخدامه في قياس درجة النجاح مع تفسير و التوصيات بالأنشطة

تعريف تقييم الأداء : يقصد به دراسة و تحليل أداء العاملين و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل من أجل الحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في أداء الأعمال الحالية .

هو عملية التي تضم للتقدير ما أنجزه العامل بالاعتماد على معايير تختلف من منظمة إلى أخرى هو عملية تتم بموجبها تقدير جهود العاملين لتجري مكافئتهم بقدر ما يعملون و ينتجون و ذلك بالإستناد إلى عناصر و معدلات تتم بموجبها مقارنة أدائهم بها ، لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل . حيث عرفها ران دال :على أنها تساعد في تجميع المعلومات و إعطاء و استخدام المعلومات المتجمعة حول الأفراد بغرض تحسين أدائهم في العمل . و عرفها فيشر و رفقائ :تقييم الأداء على انه العملية التي يعطيها الفرد للمؤسسة من خلال فترة زمنية محددة حيث أن تقييم الأداء يشير إلى تقدير كفاءة أداء العاملين لعملهم و تصرفاتهم .

42

**4-1-2-1-4 أساليب تقييم الأداء :**

أوردت أدبيات الفكر الإداري إلى العديد من الدراسات المتعلقة بأساليب تقييم أداء العاملين

**4-1-1-4-1 الأساليب التقليدية : traditionnel méthodes M** هذا النوع من الأساليب شائعة

الاستخدام في الكثير من منظمات الأعمال و من أمثلها ما يلي :

<sup>42</sup>عاشور حورية، مذكرة مكملة شهادة الماستر ، سياسة الحوافز و تحسين أداء المورد البشري، 2020، ص 26

- المقالات essaya و غالبا ما تكون غير دقيقة
- المراجعة الميدانية filet rive في حالة تكرار الحدث
- التقدير النسبي: التقدير العلمي و المنخفض
- القرينة الحرجة :أثار العمل الذي يقوم به الفرد قبل فترة .
- معايير العمل : كسرعة العمل و عدم الوحدات المنتجة
- مراكز التقييم المقارنة الزوجية و غيرها و تحديد هنا إلى أن طريق التقدير النسبي هي من أقدم الأساليب استخداما و الأكثر شيوعا و أتساعا إذ يتم بموجبها تقدير أداء العاملين بموجب خط مستقيم يبدأ مثلا بتقدير ممتاز و تسعى بتقدير ضعيف و هنالك بعض المشكلات التي توافق تطبيق هذه الطريقة منها :

-عدم وضوح المعايير المستخدمة في الأداء و عدم فهم العاملين هذه المعايير بالإضافة إلى عدم إمكانية ضمان في تقييم أداء العاملين معايير محددة .

**4-1-2 الأساليب الحديثة :** ظهرت هذه الأساليب نتيجة تطورات الفلسفة التي طرأت على العملية الإدارية في المنظمة و نظرة الإدارة و ثققتها بالعاملين بالإضافة إلى كونها تستخدم لغرض تنمية و تطوير قدرات و طاقات العاملين من أجل تحقيق أهداف معينة و تشمل أسلوب الإدارة بالإضافة إلى كوننا قد تعرضنا إلى أساليب حديثة أخرى .

**4-1-3-الأساليب الفاعلة في تقييم الأداء :** سعيا إلى تقييم سليم لأداء الأفراد و العاملين يتعين على المشرفين استخدام أساليب فاعلة قادرة على قياس الصحيح و يمكن الاعتماد على مؤشرات في هذا المجال و من أهمه:

1- مؤشر قياس مدى الانضباط و يمكن من خلال النتائج المؤشرات التي تعكس مستوى أداء الفرد خاضع لتقييم كالمعدلات الغياب ، معدلات الشكاوي معدلات التظلم ، معدلات الأخطاء ، معدلات تأخر عن العمل ، معدلات الالتزام بتعليمات إدارة

2-مؤشرات قياس مدى الكفاءة في أداء واجبات العمل :

تجري خلاصة قياس الكفاءة من خلال ما يسمى بالتقارير الدورية و يستفيد من هذه التقارير كل من المشرف و إدارة المنظمة و إدارات شؤون الموظفين و التنظيم و التدريب اذا نسفر النتائج عن واحد من البدائل ، كأداء الفرد الفعلي مطابق لنظيره المخطط السابق ، أداء الفرد الفعلي أكبر من أداء المخطط<sup>43</sup>.

#### 3-4 - أهداف تقييم الأداء و أثره على العامل :

يعتبر تقييم الأداء هو نظام يستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين من خلال مقارنة الأداء الفعلي بمقاييس و معايير المحددة مسبقا و يمكننا أن نتطرق إلى أهم أهداف و فوائد و أبعاد تقييم الأداء و محاولة تعظيم مستوى الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المنظمات العامة عن طريق الإقلال من الإسراف و تقديم الخدمة للمجتمع بأقل تكلفة و أعلى جودة ممكنة و الوقوف على مجموعة من المؤشرات و المعايير التي يمكن الحكم بها على جودة الأداء داخل أجهزة العامة و الوصول إلى أسباب انخفاض الأداء وكذلك العمل على معالجته بأسلوب علمي سليم و رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم و إمكانياتهم تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشاكله و إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي من أجل معرفة نقاط الضعف و قوة العاملين من أجل إعداد التكوين لرفع مستوى الأداء و أيضا المحافظة على مستوى عال من الكفاءة و الإنتاجية و اختيار الأفراد الناجحين ، تفادي المحسوبية عن طريق توحيد المعايير مثل الترقيّة و زيادة الأجور ، الشعور بروح المنافسة من أجل بدل جهد أكبر حتى يستفيدوا من الفرص المتاحة لهم ، تحفيز العاملين لتحسين أدائه بالإضافة إلى توزيع مكافآت و تقنيات بصورة عادلة و تبرير العقوبات و الجزاءات ال تأديبية ، تحديد الاحتياجات التدريبية ، توصيل أهداف المنظمة للعاملين ، تقويم برامج و أساليب الموارد البشرية ، تحديد تكاليف العمل الإنساني و إمكانية ترشيد سياسات الإنتاج و التوظيف عن طريق ربط التكلفة بالعائد ، التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي و موضوعي ، ارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة للمناقشة مشاكل العمل ، تنمية القدرات الفردية ، ترجمة الحاجات من حيث

سعد علي المحمدي ، إدارة الموارد البشرية – رؤية إستراتيجية و منهجية متكاملة ، دار اليازوري لنشر و التوزيع ، ط1 ، 2019 ص 300

الأولوية إلى وقائع ملموسة ،حيث يقول المبحوث رقم 05: ان المؤسسة تقدم لهم تكوين من اجل تحسين مستوى أداء في الجزائر العاصمة و توفر كل الاحتياجات ، ويقول المبحوث رقم 01: أن المؤسسة تقوم بترقية العامل من منصب إلى أحسن حيث قال : انا عن نفسي منذ دخولي المؤسسة قاموا بترقيتي و زيادة الأجر كل سنة و شهري و فصلي كل 3 أشهر و يقول المبحوث رقم 02 : يقول أن المؤسسة تقدم لهم حوافز مادية أي كل سنة ، و تقدم لهم منح تحفيزية على حسب كل منصب لكن ياخذها كل العمال بحيث تكون جماعية على حسب الإرباح التي حققتها المؤسسة مثلا العام الماضي تحصلنا على نسبة عالية سنة 2023.و تقدم مكافآت كالحج و العمر<sup>44</sup>

#### 4-4- فوائد تقييم الأداء :

- يعتبر تقييم الأداء من أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة و الضبط
- تقيد صورة غير مباشرة في تشخيص مشكلات و حلها و معرفة المواطن نقاط القوة و الضعف في المؤسسة
- تقوم بتزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة
- يعتبر من أهم المصادر البيانات اللازمة لتخطيط
- يقوم العاملين بتنفيذ واجباتهم بدقة و بأفضل صورة لأن ذلك سوف يترتب مبدأ الثواب و العقاب و عادتا يحاول العاملين الإبداع و إنجاز ما لديهم من أعمال موكولة لهم حتى يظفر بالمكافآت .
- يرفع و يعزز روح المعنوية للعاملين كونهم كسبو ارضا المسؤولين و يصبحوا محل تقدير عندهم و سوف يحظوا بفرص لترقية حال توفرها
- لشعور بالعدالة في حال كان التقييم يركز على أسس واضحة و شفافة لا تحيز بها

9- أبتن محمودي محوتي ، تقييم الأداء مؤسساتي في منظمات العامة دولية ، 2008 الطبعة الثانية ،ص 21  
زيد منير عيوي ،إدارة مؤسسات العامة و أسس تطبيق الوظائف الإدارية ، 2009 الطبعة الأولى ، ص 247  
عاشو رحورية ،مذكرة الماستار سياسة الحوافز و تحسين أداء الموارد البشرية ، ص 24  
مجلة التنمية البشرية نظام تقييم الأداء و علاقته بالتحسن المستمر في ظل معايير موصفات الإيزو 2019 ص 107

- يعطي الانطباع الحقيقي عن المشرفين في حال تطبيق معايير التقييم بعدالة و الذي يبعث الثقة لدى جميع العاملين في المنظمة و العكس صحيح .
- تقييم العاملين يمكن للآخرين من الحكم على سياسات المنظمة في التعيين و الاستقطاب لدى المنظمات الأخرى و ملائمة العاملين و تأهيلهم بالشكل الصحيح ،أي إبراز الكفاءة التي تلعب دورا هاما في الإنتاجية و المردودية و الوضع التنافسي في السوق
- إظهار فاعلية العمليات و التركيز على المشكلات التي تحتاج إلى بلاغ و بذلك الاستخدام غير سليم للأفراد :في بعض الأحيان يكون العاملون غير موزعون بشكل يحفظ العلاقة بين العمل و العاملين مما يؤدي إلى التراكم الوظيفي من جراء انخفاض التدريبي في عبئ العمل
- التوزيع غير سليم للعمل :في الوقت الذي يزداد العمل في بعض الوحدات التنظيمية نجد وحدات أخرى يعاني انخفاضاً في عبئ العمل
- الإجراءات غير ملائمة :توجد بعض الإجراءات المعقدة التي تفوق العمل و لا يمكن تقديم الحلول لعلاجها من خلال تقييم الأداء .
- التشغيل غير كافي للمعدات :
- حيث لا يستخدم المعدات المستعملة بكفاءة أو أن تكون هذه المعدات في حالة متردية :
- توفير قاعدة من أجل وضع سياسات و السيطرة و ذلك من خلال :
- التركيز على مواضيع و المناطق التي تستلزم نفسياً و بحث أكثر
- توفير دلائل النجاح في تحقيق السياسات الموضوعية
- أن تكون جزء من عملية تقييم الأداء<sup>45</sup>
- حيث يقول المبحوث رقم 05: آدا تحسن الأداء في المؤسسة وحقق أهداف ناخذ مكافآت مالية مثلا ،اجر شهر خلال سنة واحدة .

<sup>45</sup>محمود المرجو شري،تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية ،دار المنحل لنشر و التوزيع ، ط1 ، 2008 ،ص 24-25

## 4-5- أهمية تقييم الأداء :

تخطيط الموارد البشرية : إن فاعلية التقييم و أسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما و إن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة و حاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق و هذا من شأنه أن يرتبط بتقرير و تحديد السياسات التنظيمية بدأ باستقطاب الموارد البشرية كفو و اختيارها و تعبئتها و تدريبها و تطويرها و استثمار قدراتها بكل فاعلية فهو يرتبط بشكل جوهري بالأسس لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين .

تحسين الأداء و تطويره :إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء و تطويره ، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة و تحديد نقاط القوة و الضعف لدى الأفراد العاملين لديها ، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة ، أما الأفراد ذوي القدرات و المهارات الضعيفة سواء الصعيد المهني والإداري فغن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في مجالات التي يشعرون بالضعف فيها و لذا فإن تقييم من شأنه يؤثر على الجوانب المرتبطة بالأفراد .

تحديد الاحتياجات التدريبية : مما لا شك فيه إن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين و تطوير أداء العاملين في المنظمة ، إذ أن الاحتياجات التدريبية و تحديدها لا يتم عشوائيا أو اعتبارا و إنما يتركز على حاجات حقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة .

وضع نظام عادل للحوافز و المكافآت : نظرا لأن التقييم العادل للأداء ، من شأنه إن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل و مدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة ، لذا فإن الحوافز و المكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم مصداقا فإن المكافآت المقدمة للعامل تعتمد على الجهد المبذول .

إنجاز عمليات النقل و الترقية : أن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات و القدرات و القابليات إذ يساهم بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية إدارة النقل بترقية الموظفين ذوي الكفاءات العلمية و مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم و قابليتهم في الأداء .

معرفة معوقات و مشاكل العمل : يساهم بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح و السياسات و البرامج و الإجراءات و التعليمات .. إلخ .و بالتالي يمكن للمؤسسة من أن تحسّن من قدرات العاملين من خلال إجراءات و موازنات و تكوينات و غيرها التي تجعلهم أكثر كفاءة و فاعلية و خبرة عالية .

#### **4-6- طرق تقييم أداء العاملين :**

**قائمة معايير التقييم :** عبارة عن جدول يصنف فيه عدة معايير و تحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد ، و يتم التقييم الكلي لفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد .

**طريقة الترتيب البسيط :** يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأقل أداء ، و ذلك طبقا للأداء العام عن ما يسمى بالمعايير ، و هي أكبر مشكل تعاني منه الطريقة رغم ما تمتاز به من البساطة .

**المقارنة الزوجية بين الموظفين :** حيث يتم من خلالها مقارنة الموظف داخل القسم مع باقي الموظفين الآخرين بشكل ثنائي و ليس دفعة واحدة ، و من ثم تجمع المقارنات و يتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو ، و يعاب على هذه الطريقة على أنها صعبة الاستخدام ، و هذا ضمن الأقسام الكبيرة العدد .

**طريقة التوزيع الإجباري :** أين يكون الرئيس مجبر على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المنظمة ، بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية الموظفين في باقي درجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة .



**طريقة الإدارة بالأهداف:** تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها ، بعيدا عن سلوك و الصفات الشخصية له ، و هي تمر بالخطوات من أهمها ، تحديد الأهداف مراد دراستها كمقياس لتحديد الأداء ، خلال فترة التنفيذ لا بد على الرئيس من متابعة تحقيق الأهداف و تقييم المساعدة ، حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس ، خلال مرحلة تقييم الأداء و ذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة ، قوائم المرجعة تكون بتعاون مع إدارة الموارد البشرية و المدراء المشرفين ، هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي و الذاتي أكثر منها موضوعية ، حيث تحدد الإدار ة تأثير كل صفو و سلوك على أداء الوظيفة .<sup>46</sup>

**الطرق المقال :** و التي يتم فيها تقييم الموظفين على أساس مبني بمقارنتهم ببعض البعض أو بالمعايير بل بتقييم ب-طريقة المقالة : و تكون صورة مطلقة . هذه الطريقة أن يصف أداء العامل الذي يريد تقييمه بكتابة مقالة أو بتقرير يبين نقاط ضعف و القوة في أداء العامل و القدرات التي تتمتع بها و بعض الحلول لتحسن أداءه لأفضل و تتميز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب تدريب عالمي و تقدم بعض الطرق لتطوير أداء العاملين و لكن لا يستطيع استهلاكها لمدة زمنية طويلة في كتاب مقالات عن جميع العاملين في إدارته و غير منظمة بشكل ثابت و تخضع لتغيير و معلومات الموجودة غير كافية تبعا للمقال .

**طرق مبنية على المقاييس :** تكون صفات معينة و يقوم المقيم بتحديد مدى درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام هذه المقاييس . طريقة التدرج البياني :يتم تحديد عناصر التي تتعلق بالأداء و العمل و يشمل عادة ، نوعية أداء و كمية الأداء و المعرفة بطبيعة العمل و المظهر و التعاون و توضح جميعها في قائمة تقويم المنخفض إلى مرتفع تم تقوم بعمل تقييم باختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر تتميز بأنها أكثر شيوعا لسهولتها و لا تتطلب تكاليف باهظة و من ممكن تطبيقها بشكل واسع على عدد كبير من العاملين و لا تحتاج إلى تدريب إلا أنه يوجد احتمال وجود تحيز من القائم بعملية

محمد فتحي ، تنمية الفطرة الإدارية ، دار الراجية للنشر و التوزيع ، 2010، ط1 ، 2005 ، ، ص 11-12  
<sup>46</sup> د زينب إسماعيل الغرابلي ، أثر التحفيز في تحسين أداء الموظفين ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ، مجلة العدد الثاني ، يونيو 2017 ، ص 280

التقييم حيث يعتمد بشكل كبير على وجهة نظر ، و ظهر تشدد إسهال لبعض عناصر المهمة لبعض الوظائف في حال تطبيقها بشكل كبير .

**طريقة القوائم السلوكية :** تتم تصميم قوائم تتضمن عبارات من الجمل و تصنيف سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب و الخصائص السلوكية للأداء فكل مجموعة من الجمل و العبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلم و الدقة في الأداء و العلاقات الشخصية و يحمل مسؤولية و يتم بإعداد قائمة تتضمن عدد من الأمثلة السلوكية التي تنطبق على أداء ، و يطلب من القائم على عملية التقييم اختيار الأمثلة السلوكية التي تنطبق على أداء الموظف و خصائصه .

**4-7- مشاكل و صعوبات التي تواجه تقييم الأداء**

4-7-1 أهم الصعوبات التي تواجه المسير عند قيامه بعملية تقييم الأداء :

صعوبات تتعلق بنظام التقييم : تتعلق هذه الصعوبات بنظام تقييم بحد ذات هو التي تتمثل في

عدم وضوح في تحديد أهداف تقييم ، أضف إلى ذلك عدم دقة المعايير التقييم و سواء

اختيارها و تظهر هذه المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة على فهم غايات المعيار الذاتي أو

الموضوعي و مثل هذا الأمر يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية التقييم

الصعوبات المتعلقة بالقائمين بعملية التقييم : تتعلق هذه الصعوبات بالقائمين بعملية التقييم و

بصورة أدق بخصائص المورد البشري القائم بأعمال التقييم و بشكل مباشر أو غير مباشر

فإذا كان القائمون بالتقييم ألدثي الخبرة في مجال العمل الإداري ، فقد يميلون إلى القسوة

و الصرامة على عكس دوي الخبرة الإدارية و الإدراك العالي

صعوبات تتعلق بالعامل الخاضع للتقييم : من الصعوبات التي تؤثر على عملية التقييم في

المؤسسة ، و جود صراعات بين العمال و أنفسهم أو بين الرؤساء و المرؤوسين من العمال

و عدة ما ينشأ مثل هذا الصراع عندما يكون العامل على علم أو دراية بالوظيفة التي يشغلها

أكثر من رئيسه .<sup>47</sup>

**3-7- مشاكل تقييم الأداء :**

مشاكل الذاتية :

خصائص وصفات المقوم : و ترتبط هذه الوصفات بمدى مهارة و خبرة المقوم لممارسته

للمهنة ، لذي يشترط في المقوم أن يكون ذا خبرة عالية و القدرة على التفاعل الاجتماعي

التساهل و الرفق : حيث يميل بعض المقومين إلى التوظف برفق مع المرؤوسين في هذه

العملية و هذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية ، و يبعد عن الهدف المسطر

<sup>47</sup> صالح محرز ، فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية ، مجلة الإقتصاد الصناعي ، العدد 01 ، 2016 ، ص 184

تأثير الهالة : و هي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية و العكس صحيح ، و هذا ما يفقد قيمة معايير التقييم و يضىف جانب الحياد..

النزعة المركزية : هو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة و عامة تجاه أداء الأفراد ، و هذا ما بأثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج .

الأولية و الحداثة : تظهر في عملية التقييم طويلة المدة حيث يتم الأخذ الأولى لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم ، أو بهمل أداء الفرد السابق و بعمد المقيوم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء ، فهذا من شأنه أن يعدم خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع التغيرات الماضية و الحالية و المتوقعة في المستقبل

التحيز الشخصي : هو انحياز الشخص المقوم لصالح الرد المراد تقييم أداءه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الوطن

### المشاكل الموضوعية :

تتعلق بالعملية بحد ذاتها ، و هي تتمثل فيما يلي :

عدم الوضوح في الأهداف العملية يعطى نوع من العشوائية

عدم دقة المعايير و عدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء

عدم وجود تعليمات سليمة و كافية في أسلوب التقييم

عدم دقة درجات القياس في التميز بين الموظفي

## ملخص الفصل :

من خلال ما درسنا في فصلنا نستخلص أن العامل البشري هو المحرك الأساسي للمؤسسة الصناعية و لا بد من معرفة قدرات و إمكانيات الذهنية و مهارات العاملين لا بد من تقييم أدائهم عن طريق عملية تقييم الأداء من خلالها نستطيع أن نحدد مستوى العامل و مدى خبرته و كفاءته من كل الأطراف و الجوانب حيث أن التحفيز و الأداء هما علاقة ثنائية و تقييم الأداء يستطيع أن يعرف نوع التحفيز الذي يحتاجه كل عامل في المؤسسة و بكل دقة و إنجاز فهو يسعى لمخرجات و أهداف لتحقيقها في المؤسسة الصناعية و نجاحها . كما يمكننا ربط كلا من كفاءة و فعالية في أي مؤسسة مع التميز العامل البشري فهو العنصر المؤثر و الفعال في عملية الإنتاج في المؤسسة و هو الراكز الذي يعتمد عليه المؤسسة من أجل تحقيق أهداف و نجاحات لذلك يجب على كل مؤسسة أن تقوم بتكوين و تأهيل و تدريب عاملها بشكل مستمر . و أن تقوم بتشكيل ورشات و ترك الموظفين إكمال تعليمهم في المؤسسات التعليمية أو إقامة دورات بشكل دوري من أجل تحسين مستوى الكفاءة الأدائية للعامل و ستكون نتيجة ايجابية و لصالح المؤسسة و العامل بالتالي ..

## -1- دليل المقابلات :

5-1-1 المحور الأول : ما هي الحوافز المعتمدة داخل مؤسساتكم :

السؤال الأول : ما معنى الحوافز لديكم ؟

وهذا سؤال أجاب عليه أكثر موظفين من جميع المستويات بان الحوافز عبارة عن أداة لتحفيز و دفع العاملين للاستمرارية في العمل .

و نستشهد بالمبحوث رقم 01 ذات خبرة كبيرة السن 32 المستوى الدراسي جامعي الذي قال : أن الحوافز هي مرتبطة بالأجر الشهري أي الزيادات الحوافز هي كي يزيدونا في خلصتنا .

و أجاب أيضا المبحوث رقم 03 ذات خبرة 32 المستوى الدراسي جامعي ، وهي موظفة في الخدمة التجارية وقالت : أن الحوافز بمنظورها عبارة عن مكافآت وزيادات في الأجر .

أما المبحوث رقم 07 ذات خبرة 34 سنة مستوى الدراسي ابتدائي عون أمن فأجاب أن الحوافز هي دافع الرئيسي للأداء الحسن و العمل الجيد في المؤسسة، الحوافز هي الأصح.

و أيضا صرحت المبحوثة رقم 04 خبرة 15 سنة مستوى الدراسي متوسط عاملة نظافة قالت: أن الحوافز هي التي تدفع الموظفين للعمل ولا يجب الضغط كثيرا.

وأجاب المبحوث رقم 05 السن 45 والمستوى الدراسي جامعي الخبرة 25 يقول أن : أنا شخصيا اعتبر الحوافز هي مجموعة من الزيادات و المنح الشهرية تعتبر دافعا للأداء الجيد في العمل .

ومن هنا نري هناك توافق بين إجابة المبحوث رقم 01 و المبحوث رقم 03 و 04 بأن الحوافز بمنظورهم هي كل ما يتعلق بالزيادات في الأجر الشهري .

## السؤال الثاني: ماهي أهم الحوافز المقدمة لكم داخل المؤسسة ؟

أجابت المبحوثة رقم 02 السن 25 المستوى الدراسي جامعي مدة العمل سنة واحدة والتي أقرت بأن :

المؤسسة تقدم لهم حوافز مادية أي كل سنة يأخذون *des primes* على حسب منصب كل موظف و أيضا حوافز مالية أخرى يأخذها جميع العمال و أيضا *les performance* و أيضا صرحت أن هذه الحوافز المقدم لهم سنويا بل حسب تحقيق ووصول المؤسسة للربح المطلوب مثلا العام الماضي تحصلنا على أرباح و لكن هذه السنة لم نأخذ على الأداء .

و أيضا أجابت المبحوثة رقم 06 السن 28 الخبرة سنوات المستوى الدراسي ثانوي قالت بأن المؤسسة أحيانا تقدم لهم حوافز ، و قالت عندما يكون للمؤسسة مذكول كبير نتحصل على هذه المنح و الحوافز .

و أيضا أجابت المبحوثة رقم 12 السن 38 الخبرة 9 سنين المستوى الدراسي جامعي قالت بأن مؤسستهم تجارية و تقدم لهم حوافز مادية على حسب الأرباح التي تحققها المؤسسة.

أما المبحوث رقم 13 السن 47 الخبرة 10 سنوات المستوى الدراسي جامعي أجاب بأن الشركة لديها أهداف مسطرة عند وصولها الهدف المطلوب أي تحقيق *chiffres d'affaires* أي أرقام كبيرة المبيعات فسوف يتحصلون على زيادات و علاوات .

أما المبحوث رقم 8 السن 51 الخبرة 31 سنة المستوى الدراسي جامعي و الذي صرح بأن : المؤسسة تقدم لهم الحوافز على حسب هدفها المطلوب و قال أيضا إذ لم تصل إلى أهدافها لا نتحصل على أي حوافز و هناك أيضا منحة أخرى و هي منحة المردودية .

أجب عن هذا السؤال المبحوث رقم 01 : أن الحوافز المادية في كل الشركات نجدها أي نتحصل على الأحمر الشهرة ، و كذلك الأرباح التي تحققها المؤسسة نأخذ عنها الحوافز أي عندما لا تكون هناك أرباح لا نتحصل على أي حوافز ، كما أن هذه الشركة اقتصادية وجدت لتحقيق الأرباح لولايتنا و وطننا وكذلك المنح الشهرية التي لا نتحصل عليها ، و

أيضا صرح بأهم كانوا يتحصلون على أرباح عالية كل شهر أي المؤسسة تقدم لهم des primes لأن الأرباح كانت مرتفعة و الآن لا توجد أرباح .

**السؤال الثالث : هل ارتفع أجرك منذ دخولك المؤسسة ؟ و هل أنت راض عنه ؟:**

أجاب المبحوثة رقم 10 التي تبلغ من العمر 39 سنة الخبرة 09 سنوات المستوى الدراسي جامعي وقالت : أن مؤسستهم ليست كالقطاع العام secteur public و كالأساتذة فهؤلاء يرتفع أجرهم على حسب الدرجات ، لكن مؤسسة جيكا ترفع من أجرهم على حسب الوقت والمهارات وتعتبر أجرها الشهري يكفيها و ذلك راجع لكيفية استغلاله و أيضا نظرا لحالتها المدنية عازية .

أقرى المبحوث رقم 12 و 13 تقريبا بإجابة متشابهة حيث قال المبحوثين : يختلف الأجر من عامل لآخر على حسب المنصب و يزداد الأجر كل سنة ، و أيضا صرح بأن أجرهم الشهري لا يسد من حاجياتهم بسبب غلاء المعيشة و أيضا يجب على العامل أن يزيد من مجهوده أو يرفع من عمله أ و الإنقاص من المصاريف الشهرية أو الاستغناء عن بعض الإحتياجاتهم لكي لا يلجأ الموظف إلى المديونية أي الأجر الشهري لا يغطي جميع حاجياتهم .

وهذا ما أقرت به المبحوثة رقم 06 تقول بأن أجرها ارتفع أي أن المؤسسة تقدم لهم زيادات في أجرهم الأساسي كل 3 سنوات ، وصرحت أن منذ سنة 2019 لم يرتفع أجرهم وقالت إنها راضية عن أجرها نظرا لحالتها المدنية عزباء ، و كذلك طريقة التصرف و استغلال الأجر الشهري يلعب دور في جميع الحاجيات .

صرح العديد من الموظفين بأن أجرهم الشهري ارتفع منذ دخولهم المؤسسة و أيضا أغلبية العمال غير راضيين عن الأجر الذي يتقاضوه نظرا لغلاء المعيشة.

صرح المبحوث رقم 08 و 09 أن أجرهم ارتفع منذ دخولهم المؤسسة أيضا قال أن لديهم اتفاقيات أي كل 03 أو 04 سنوات تقوم النقابة باجتماع حول موضوع الزيادات الشهرية



للعامل و صرح أيضا أن الأجر الذي يتحصلون عليه غير كاف و لا يسد من احتياجاتهم المختلفة ، و أيضا المبحوثين أن كل الجزائريين غير راضيين عن الأجور التي يتحصلون عليها .

**السؤال الرابع : على أي أساس يركز نظام الحوافز في مؤسستكم ؟**

أجاب عن هذا السؤال المبحوثة رقم 04 و قال : أن مؤسستهم تركز على نظام الأقدمية أي كل 05 سنوات يتحصلون على زيادات و قالت أيضا هذه الحوافز لا تقدم على حسب الأداء و كما أعرب المبحوث رقم 01 إطار عالي في تمويل الخدمات يشرح وافر و قال : نظام الحوافز في مؤسستنا يركز على مجموعة من العوامل ألا الأقدمية أي كل سنة واحدة تزيد مثلا :شخص يعمل منذ 10 سنوات يتحصل على 10 بالمائة أي كل سنة واحد يتحصل 1 بالمائة من الزيادات ، و إذا كانت مدة خبرة العامل أكثر من 20 سنة يتحصل على 03 بالمائة من الزيادات .

و أيضا التحفيز الشهري تجد فيه التنقيط مثلا : التنقيط يكون على 20 أي 05 نقاط على الشخص الذي لا يتغيب عن عمله و 05 على بدل جهد و أيضا الانضباط في العمل و كل هذا راجع إلى أداء العامل .

وأيضا صرحت المبحوثة رقم 02 أن : نظام الحوافز في مؤسستكم يركز على حسب أداء العامل الجيد و الحافز المالي يقدم لكل عامل فرديا على حسب أداء العاملين و كل الموظفين يتحصلون على نفس الحافز المالي .

أجاب على هذا السؤال المبحوث رقم 11 بأن نظام الحوافز في مؤسستكم يركز على نظام الأقدمية و الأداء معا حيث قال : أن الأداء العامل يساهم في رفع إنتاجية المؤسسة .

و أجابوا على هذا السؤال 06 من بين 14 مبحوثين : بأن نظام الحوافز في مؤسستكم يركز على نظام الأقدمية ، و أيضا الأقدمية دور كبير في رفع الأجر الشهري في شركة جيكا .

**السؤال الخامس: هل الزيادة في الأجر تحسن من أدائكم في العمل ؟**

أجابت عن هذا السؤال المبحوثة رقم 10 قالت : أنها تقدم لها زيادات في الأجر أو الحوافز أخرى لتقديم أداء جيد و قالت أنها منذ بداية دخولها المؤسسة هي متحمسة للعمل و تقدم الأداء الجيد والحسن دون إنتظار أي مقابل و أيضا صرحت أنها تقوم بعدة تكوينات بنفسها و بمالها الخاص لمساعدة الشركة و لكي تقدم أداء الجيد صرحت المبحوثة رقم 06 أن الأداء مرتبط بالزيادة في الأجر أي كلما أزداد الأجر تحسن الأداء ، و تستبدل بالمبحوثة رقم 04 قالت : أن الزيادة في الأجر تنشط العامل لتقديم أداء أفضل

**5-2 المحور الثاني: المكافآت المقدمة للعاملين من طرف المؤسسة:****1- هل يتم تقديم مكافآت في مؤسستكم ؟ و ما نوعها هذه المكافآت ؟**

معظم المؤسسات في الجزائر سواء اقتصادية صناعية أو تجارية تقدم مكافآت لعمالها من أجل جهد المبذول و تحقيق أرباح ومؤسسة جيكا كذلك حيث تقدم مكافآت مادية لعمالها على حسب الأرباح و أهداف مسطرة للمؤسسة التي تحققها الشركة عن طريق جهدهم المبذول .

حيث يري المبحوث رقم 07 عندما يصل العمل إلى مستوى مرتفع معين تقوم المؤسسة بمكافآت مادية للعمال و تكون المكافآت جماعية لكل العمال منحة تحفيزية لان هذه المؤسسة وحدة تجارية على حسب المبيعات للمؤسسة تكون هناك أرباح وهذه أرباح تكون مثلا الأجر الشهري يضرب في أجرة الشهر خلال سنة تقيما لجهده المبذول والربح الذي حققه للمؤسسة أما المبحوث رقم 10 : يقول بان المؤسسة تقدم لنا مكافآت على حسب الأداء العامل في المؤسسة و المجهود الذي يقدمه ويكون جهد جماعي أي إتحاد كل العاملين في المؤسسة من أجل تحقيق أهداف خيالية و ليس شركة وهران بل جميع فروع جيكا في الجزائر من اجل الحصول على مكافآت مالية ، ناخذ كل 5 سنوات عل حسب المبيعات و جلب الزبائن ، و تحقيق مبيعات خيالية أما المبحوث رقم 12 تقول أن المؤسسة تقدم تحفيزات مالية للعمال على حسن الأداء و تعبته في العمل و جهده المبذول هو عنده أجر

ولكن *déprime* تحفز على جهد أكبر يعني مكافآت هذه المؤسسة التجارية كل ما نبيعو و نكسب زبائن و نربحو رح يكون عنا تحقيق مبيعات خيالية لان هذه الشركة مسطرة على أهداف و حنا لازم نوص لوله .

أما المبحوث رقم 1 : يقول أن هذه الشركة تقوم بمكافآت قيمة كالحج و العمرة نصف من الشركة و نصف من عند العامل أنا ذهبت و هذه بالنسبة لي مكافأة قيمة تحفزني على شغل أكثر . إذا عندك أهداف حققتهم عندك مكافآت مالية هذه *suscité économique* شركة اقتصادية وجدت باش تحقق أرباح للعمال والولاية والوطن تاها مشي غير المؤسسة فقط ومشني غير حنا قاع المؤسسات كبعض بكري كانو ايمد ولنا أكثر من اليوم كانت نسبة مرتفعة ولكن سنة 2022 أخذنا كانت أرباح خيالية و كدالك 2023 .

أما المبحوث رقم 11 يقول : أن المؤسسة لا تقدم أي مكافأة قيمة كالحج و العمرة أنا لم أسمع بها إطلاقا و عن *déprime* فهي حق جهدي و عملي و تعبني ولا تعتبر بالنسبة لي كمكافأة أبدا .

أما المبحوث رقم 5 من بداية سنة عنا أهداف إذا حققتها ثدي مكافآت و كل 3 أشهر إذا وصلنا أهداف كل 3 أشهر مرد ودي *déprime*

يرى أغلبية العاملين أن المؤسسة المجمع الصناعي جيكا سانيا تقدم مكافآت مالية لعمالها على حسب الربح التي تحققة الشركة وهذا ما يدفع العامل إلى بذل جهد أكبر في العمل و إصرار من أجل وصول إلى هدف المؤسسة لتحقيق أرباحها على الصعيد الوطني و من أجل نفسه لتحقيق الرضا الوظيفي و شعور بالنجاح أما أقلية فيرى أن المنحة التحفيزية تعتبر حق من حقوقه ليس لها أي علاقة بكافآت و غيرها لان هذا نتيجة تعب و جهده المبذول .

## 2- هل توفر المؤسسة النقل و الأكل للعمال ؟:

يعتبر توفر النقل و الأكل من أولويات المؤسسة و حق من حقوق العمال في أي مؤسسة اقتصادية لأنه من حاجيات المهمة بالنسبة للعامل وجود الأكل على 12 ووجود النقل من العمل إلى المنزل و من المنزل إلى العمل حتى نهاية دوامه

حيث يقول المبحوث رقم 8 : أن المؤسسة لا تقدم لنا النقل و الأكل قبل كان يوجد لكن اضطرت الشركة استخدام السيارات النقل إلى أشغال أخرى في الشركة أما بالنسبة للأكل لا يوجد منذ بداية المؤسسة لكن الشركة تقدم لنا أجرة النقل و كذلك الأكل و لكن لا تتوافق مع المصروف الذي اخسره في اليوم قليل جدا ولذلك أفضل النقل بدل المال أما بالنسبة للأكل عادي أدبر أمري و لكن نقل مهم جدا .

أما المبحوث رقم 1 يقول بأنه ليجود نقل ولا أكل في المؤسسة كان النقل يوجد سابقا لكن الآن لا يوجد أنا عن نفسي لا أعرف مصاريف كم لأنني عندي سيارة فأفضلها أجرة إما بالنسبة للأكل أنا مريض و كبير لازم أكل صحي فمصروف اليومي لا يتساوى على اجر الذي أخده لذلك أفضل الزيادة في أجرة وجبة الغداء . .ما المبحوث رقم 14 : لا يوجد نقل و لا أكل و لكن أجر لا يكفي لأنني أسكن في بوتليليس و طريق طويلة و المؤسسة في سانيا ولذلك أخرج من البيت باكرا لكي أصل مع وقت العمل لاني الحافلات عمومية ناخذ وقت في طريق و مصروف لا يكفي وكذلك الأكل مطاعم باهظة الثمن يعني الوجبات لا تكون دائما صحية كما في مطاعم مؤسسات الأخرى .

أما المبحوث رقم 15 : يقول أن المؤسسة لا يوجد فيها نقل ولا أكل لكن تعطينا المؤسسة مصروفها أنا عندي سيارة ولا احتاج نقل أفضل الأجر الذي أتقاضاه أما بالنسبة للأكل فالمبلغ حقا لا يكفي لذلك أفضل المطعم .

أما المبحوث رقم 09 أفضل النقل لان المسافة بعيدة ومدة زمنية طويلة نعرف ان الحافلات تبطئ و جد متعبة في وقتنا الحالي لذلك أفضل النقل أما بالنسبة للأكل ف 500DA تناسبني يعني اشتري على مقدوري عادي تكفيني

أما المبحوث رقم 06 : انا أفضل الأجر لأنني اسكن قرب العمل لا مشكلة بالنسبة لي لكن عن الأكل أفضل المطعم لان أكل غير صحي دائما ولا يوجد أكل صحي 500DA ثمن الأكل و الشرب و الماء وكذلك لذلك نفضل أما الزيادة أو مطعم .

أما المبحوث رقم 11 : لا يوجد نقل لكن اجر النقل موجود لكن لا يكف نخسر أكثر أفضل النقل أحسن أما بالنسبة عن الأكل يمد ولن ا 500DA في اليوم أدبر بها نفسي راضيت بها الحمد الله وكذلك coffee  
حسبة اليوم كل الشهر .

تعتبر شركة جيكا مؤسسة جيدة بالنسبة لعمالها و ي بعض لكن في بعض الأحيان تكون ضغوطات على العاملين كعدم توفر النقل و الأكل حيث أغلبية العمال يفضلون النقل بدل من الأجر لان الأجر لا يكفي لا يتساوى مع المصروف التي تقدمه المؤسسة لعمالها يوميا أما بالنسبة للأكل بعض يريد الزيادة و بعض الراضية البعض يفضل مطعم أما الأقلية لديهم سيارات و يوجد من هو قريب من

العمل فيفضلون الأجر أما بالنسبة الأكل كالبقية

### 3- هل يوجد إعانات للعمال في مؤسستكم؟ وكيف ذلك؟

في أي مؤسسة لا بد من وجود إعانات للعمال في المناسبات كحق للعامل في الأعياد من عطل و ماديات و زيادة في الأجرة حيث يرى المبحوث رقم 1: يقول أن المؤسسة تقوم بإعانات في الأعياد كعيد الفطر و الأضحى حيث تقدم سلفية لعمالها و عطل ذات يومان على حسب الدولة لأنها مؤسسة وطنية و زيادة في الاجور في آخر سنة و بالنسبة لنساء زيادة في عيد المرأة .

أما المبحوث رقم 07 : نعم تقدم إعانات المؤسسة تقدم زيادات لعمالها آخر السنة و لكن تكون متأخرة ليست بوقتها فلأعياد سلفية و استرجاعها بعد 5 أشهر كل شهر و عطل في

الأعياد يومان وعيد المرأة مساء بالنسبة للنساء و كذلك هدايا مالية بقيمة 5000DA و عيد العمال كذلك قيمة مالية مقدرة ب 4000DA ولا نشغل .

أما بالنسبة للمبحوث رقم 08 : تقول تقدم لنا زيادة في عيد المرأة هدية بقيمة مالية و نص يوم أحيانا و يوم عيد العمال فلأعياد كعيد الفطر و الأضحى ناخذ سلفية و ليست زيادات وانا لا أخذ يعني و رمضان ساعات العمل تنخفض و زيادة في آخر سنة و حفل ختام أطفالنا و كذلك آدا احد مقبل على زواج تكون له قيمة مالية معتبرة .

أما المبحوث رقم 10 يقول أن المؤسسة تقدم لنا عطل و تكون لنا زيادات في العطلة سنيا و قد تكن زيادات و عطل كعيد العمال و عيد المرأة بالنسبة للنساء فقط و زيادة معتبرة اخر السنة انا عن نفسي مقتنع بهذه الزيادة و زيادة عن مولود جديد و حفل الختام و كذلك عند زواج .

المبحث رقم 13 : تقول أن مؤسسة توفر لنا في المناسبات قيمة الهدايا مالا و يكون معتبرا كالعجى العمال و عيد المرأة و آخر السنة و في المناسبات الخاصة كذلك كختام و مولود جديد وكذلك عند الزواج .

المبحوث رقم 03 : تقول أن مؤسسة فلأعياد كعيد الفطر و الأضحى مرات كسلفية مرات ناخذ ه ا كقيمة مالية يعني تحفيز مالي في مناسبات رأس سنة يمد ولن ا 4000DA و 5000DA عيد المرأة و عيد العمال يمدونا 5000DA و مناسبات خاصة كذلك .

إما المبحوث رقم 04 : تقول فلأعياد ناخذ سلفية لا ناخذ Don أبدا عندما لا تكون هناك مناسبة عندما نكون مقبلين على عطلة ناخذ زيادة في s'aller تخرجاك قيمة معتبرة أنا هذه المرة أخذت زيادة مع العطلة خرجت ل ي 590000DA استفدت منها الحمد الله ناخذ 1جانفي 8000DA و عيد العمال و عيد المرأة كالنساء قيمة 5000DA وكذلك في الحج والعمرة و حفل ختام و كذلك مولود جديد

تعتبر أغلبية العمال أن القيم المالية التي تاخذها راضية عنها و ممتنة من الشركة و المسؤول الاجتماعي الموكل لهذه الأعمال و حيث الدول تهتم بعمالها في كل المناسبات كمواطنين و عاملين دو أهمية في المؤسسة أما الأقلية اعتبرت أن المؤسسة لا تمنح العامل قيمة مالية بدون سبب كعيد لفطر و الأضحى كسلفية ليست قيمة مالية .

#### 4- هل ترى أن مؤسستكم توفر لكم جميع تأمينات صحية و خدمات اجتماعية في المؤسسة:

تعتبر التأمينات الصحية والخدمات الاجتماعية حق من حقوق العامل في المؤسسة حتى قبل بدءه في العمل فهي من أساسيات العمل داخل المؤسسة لتجنب في وقوع في مشاكل داخل المؤسسة

حيث يرى المبحث رقم 07: يقول أن المؤسسة تقدم لنا تأمينات صحية مند بدا في العمل Sandie –ccp مثلا احد من العمال محتاج مساعدة مالية طارئة كمرض أو مشكل مالي تعطي المؤسسة المبلغ عمال الشركة و كل مرة يأخذ منه 5 أو 6 محتاجين و تتكرر كل مرة عند كل محتاج من عمال المؤسسة

و يقول المبحث رقم 01 : نعم المؤسسة تقدم لنا تأمينات الصحية إلينا و لأولادنا و عند احتياج عمليات في مستشفيات خاصة تتكفل المؤسسة بمبلغ العملية و عطلة مرضية حتى يشفى ، وفي حالة في حادث عمل تتكفل المؤسسة بجميع المصاريف صحية و أما الخدمات الاجتماعية تقدم منحة دراسي للأولاد 4000DA لكل ولد من الأولاد من يريد الذهاب إلى الحج و العمرة تتكفل بنصف المصاريف و نصف الثاني من العامل و سلفية خاصة كذلك .

أما المبحث رقم 04: يقول أن المؤسسة منحنا جميع التأمينات الصحية لأنها من حقوقنا كالعاملين في المؤسسة مند بداية العمل و كذلك مساعدات مالية صحية إلينا و لأولادنا و عن خدمات اجتماعية ناخذ في حالة وفاة جنازة ، وكذلك ناخذ حاسبة معتبرة عند التقاعد من العمل و كذلك تعويض في مناسبة كالزواج 5 ملايين .

أما المبحث رقم 03 : يقول أن المؤسسة تقدم لنا تأمينات صحية مند بداية العمل و مساعدات مالية صحية و في حالة عمليات تتكفل بمبلغ العملية في المستشفيات الخاصة أما

بالنسبة لمستشفى عمومي لا ناخذ كما انا قمت بعملية في كتفي فحقا تكفلو ا بمبلغ العملية وكذلك أخذت عطلة مرضية 1MOIS

أما الخدمات الاجتماعية إيه واحد قابل لزواج ناخذ و مولود جديد و حفل الختام وكامل التأمينات الصحية و كذلك عطلة الأمومة و مبلغ بقيمة 6000DA

أما المبحوث رقم 05 : في المؤسسات الوطنية فيها تأمينات صحية كعطل مرضية و حالات صحية مالية ، أما بالنسبة خدمات الاجتماعية في كل مؤسسة يوجد شريك اجتماعي متكفل بكل حقوق العامل برنامج العمال العطل و مبالغ مالية كالزواج حج و عمرة ختام و جنازة تعويضات التقاعد و مولود جديد ومصاريف أدوات مدرسية للأولاد منحة مدرسية وتكوين من أجل تحسين أداء الموارد البشرية.

تقدم المؤسسة الصناعية المجمع الصناعي جيكا كلا تأمينات الصحية لعمالها و كذلك الخدمات الاجتماعية فأغلبية العمال يرى أن المؤسسة قدمت كل ما لديها من أجل مساعدة العامل وكانت معه دائما ماديا في كل المناسبات سواء فرح أو حالات خاصة كمرض أو جنازة و كذلك حتى التقاعد .

يرى الأقلية أن كل التأمينات حق من حقوقهم كمواطنين وعاملين في المؤسسات الوطنية و ليست لها أي علاقة بمساعدة له.

#### 5-يركز نظام المكافآت داخل المؤسسة على أساس الأقدمية في المؤسسة:

تعتبر الأقدمية مهمة جدا فمعظم المكافآت المالية تقدم أغلبية للاقدمية نظرا لخبرته في العمل و معرفته المعتمدة للمؤسسة و تفاصيلها وأهمية الشغل كما لا ننظم أصحاب الجهد المبذول و حسن الأداء و جدية سرعة في العمل من أسباب نجاح المؤسسة .

حيث يقول المبحوث رقم 07 : على أن الأقدمية لها أهمية كبيرة في المؤسسة عندما نتحصل على مكافآت على حسب الأجر أصحاب الأقدمية يكون الأجر مرتفع يكون له مكسب أكثر من البقية.



يقول المبحوث رقم 03 : كل عام يقيم على حسب عمله كإين حافز مالي يقدم للعامل وحده يقيموه على 10 بالمئة على حساب chefالمسؤول عليه على حساب نقاط التي يتحصل عليها على حسب تقييمه 09/10 هذه تكون مكافأة بمبلغ مالي يعني أرباح ثانوية وليس على حسب الأقدمية بس .

يرى المبحوث رقم 11: يقول نعم لأن المؤسسة تنظر إلى أحد اشتغل في سن مبكر في المؤسسة يعتبر ابن المؤسسة يوجد مكافآت للعاملين فهي متنوعة لكن تكون من نصيب الأقدمية بكثرة .

إما المبحوث رقم 04 : يقول نعم أنا هنا قديمة كل سنة تكون عندي زيادات من الأوائل و اجر الحمد لله كافيني أول يوم في الشغل كان الأجر قليل جدا لكن بعد سنين في العمل أصبحت عندي مكافآت من جوانب كثيرة في المؤسسة .

اما المبحوث رقم 05 : يقول يجب أن تكون ذو أقدميه نعم لأن الأقدمية مهمة في المؤسسة في بداية العامل عند دخوله المؤسسة يسأل من أين أنت يعني عرف قديم لأنه حقه يأكل عادي.

المبحوث رقم 12 : يقول أن الأقدمية في العمل مهمة في الشغل لان الاقدمية مربحة تكون لديك معرفة أكثر ، و عندنا كذلك أرباح على حسب الجهد المبذول وحسن الأداء لكن دائما ما يكون الاتجاه إلى القديم ذو خبرة و كفاءة في العمل .

تعتبر الاقدمية في مؤسسة مجمع الصناعي جيكا جد مهمة نظرا لما لها من أهمية فهو يعتبر كيبته ترى الأغلبية أن المكافآت موجودة بالنسبة للعامل في المؤسسة ولكن للاقدمية بالنسبة أكبر و كذلك حسن الأداء و جهد المبذول و الجدية في العمل كذلك . أما الأقلية يرى أن المؤسسة لا تسلط الضوء على قديم فقط ولا تأكل حق الأمل و تعبها نظرا لمجهوده على المؤسسة .

الختامة:

### الخاتمة عامة:

من خلال دراستنا في موضوع تأثير الحوافز المادية في تحسن أداء العاملين في المؤسسة التجارية للمجمع الصناعي للأسمنت جيكا في سانيا تعمل في جو هادئ و ممتع للعمال و ظروف جد ملائمة للعمل تساعد العمال على تقديم أحسن ما لديهم و كل العمال ممتنين من العمل إلا بعض العمال لما لديهم من ظروف خاصة ، تسمح لهم هذه المؤسسة بتحقيق أهداف خيالية كما حققت الكثير من الأهداف خاصة سنة 2022 و2023 كما لا ننسى الجهد الجماعي المبذول في المؤسسة .

كما تقدم لهم حوافز مادية على جهودهم في العمل حيث كل ما كان في إنتاج و بيع يكون هناك ربح و من أهم الحوافز المقدمة لهم الترقية نظرا لحسن الأداء و الخبرة و مدى تحمله المسؤولية العمل و كذلك سلوك و التكوين في الجزائر العاصمة من أجل تحسين مستوى أدائهم و هدايا قيمة في المناسبات في الأعياد كعيد المرأة و العمال و آخر سنة ... الخ .  
و منح أجور معتبرة و علاوات و أجور فصلية و شهرية و كذلك سنوية ذات أقدمية ، و بالتالي نرجع إلى أن العامل البشري هو أساس نجاح و قوة المؤسسة لما يبذله من أداء لإستمراريتها عن طريق تحفيزهم و تآزر الجماعي داخل المؤسسة

قائمة المراجع و الملاحق :

1. الكتب :
2. رولا نايف معاينة و صالح سليم ، إدارة الموارد البشرية ، دار المعرفة و الكنوز لنشر و التوزيع بالأردن ، الطبعة الأولى ، 2015 .
3. ضرار العقبي ، العملية الإدارية مبادئ و أصول ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى سنة 2020 .
4. محمود عبد الفتاح رضوان ، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن ، المجموعة العربية للتدريب و النشر بالقاهرة ، الطبعة الأولى ، سنة 2012 .
5. وفيق النخلة ، القيادة و الإدارة وفن التحفيز ، دار المعرفة للنشر و التوزيع بعمان ، الطبعة الأولى ، سنة 2014 .
6. حمزة الحبالي ، تنمية الأداء الوظيفي و الإداري ، دار الأمل و الثقافة للنشر و التوزيع الطبعة الأولى ، سنة 2016.
7. د. خالد بني حمدان وائل محمد إدريس ، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، سنة 2019 .
8. علي حسن العجمي ، بطاقة 181 للتمييز الإداري ، دار الإبداع الفكري ، الطبعة الأولى ، سنة 2007 .
9. لكحل منيف ، تحفيز العاملين و بناء الرضا الوظيفي ، دار المثقف للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، السنة 2018 .
10. نزار عوني اللبدي ، تنمية الأداء الوظيفي و الإداري ، دار الدجلة للنشر و التوزيع بالأردن ، الطبعة الأولى ، سنة 2015.
11. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية الإسكندرية للنشر و التوزيع بمصر ، سنة 2004.
12. وليد حميد رشيد الأميري ، تقييم و تطوير نظام تقويم أداء العاملين ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى سنة 2019 .

13. د. محمد علي خولي ،المنهج الدراسي و التصميم و التطوير و تقييم ،دار الفلاح للنشر و التوزيع بالأردن ، الطبعة الجديدة ، 2010.
14. محمود أحمد درويش ، مناهج البحث العلوم الإنسانية ، دار النشر المؤسسة العربية للنشر و التوزيع بالمصر ، الطبعة الأولى 2018.
15. د. نسيم حرار أدباء الجزائر مبدعو التسعينات الأكثر خطوة ، دار الدجلة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، مايو 201
16. طارق عبد الرؤوف إيهاب عيسى ، المقاييس و الاختبارات التصميم الإعداد ، طبعة الأولى، 2017 .
17. المرذني علي محمد جلال ، فسيولوجيا الرياضة ، دار اليازوري للنشر و التوزيع . الأولى 2017 .
18. نعيم إبراهيم الظاهر ، تنمية موارد البشرية ، علوم اجتماعية و إنسانية ، عالم الكتب الحديث للنشر و توزيع ، الطبعة الأولى ، سنة 2009
- مدحت أبو النصر ، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال ،دار المجموعة العربية التدريب و النشر ، الطبعة الأولى سنة 2014 .
19. محمد آل قليم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل ، دار العبيكان للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الرياض، سنة 2012 .
20. ليلي أنفي ،معايير الحديثة في تقويم الأداء العاملين ،دار تعليم الجامعي لنشر و التوزيع بالإسكندرية ، الطبعة الأولى ، سنة 2023 .
21. د. أمال بن سمشة ، الأداء البشري للإدارة المحلية ، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر و التوزيع الطبعة الأولى . سنة 2019 .
22. د. أديب خلف الملكاوي ، إدارة جودة الشاملة في المستشفيات و أثرها على أداء العاملين ، دار الخليج للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ،الأردن سنة 2021 .
23. د. مدحت أبو نصر ،الأداء الإداري المتميز ، الناشر المجموعة العربية للتدريب و النشر ، الطبعة الأولى ، سنة 2014 .

- د محمد بن عبد الله ، إدارة المعرفة استراتيجية لتطوير الأداء ، دار الخليج للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، سنة 2023.
24. أيتن محمودي مرجوشي ، تقييم الأداء مؤسستي في المنظمات العامة الدولية ، دار المنحل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، سنة 2008 .
25. زيد منير عيوي زيد منير ، إدارة المؤسسات العامة و أسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها دار الشروق لنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان، سنة 2010 .
- مهدي صالح مهدي السامراني ، نظريات الحوافز و الدوافع و الحوافز و الحاجات الإنسانية ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، سنة 2021 .
26. د.سامية عواج ، الاتصال في المؤسسة المفاهيم المحددات الإستراتيجيات ، مركز الكتاب الأكاديمي لنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، سنة 2020 .
- 27 الجرائد و المجلات :**
28. بالبخاري سامي ، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين ، دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابه و قالمة ، مجلة الدراسات الاقتصادية المعقمة ، العدد 07 ، 2018.
29. لطيفة الكلاحي ، أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء الوظيفي ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24 السنة 2021
30. صبرينة عمي علي ، الحوافز و علاقتها بمستوى الولاء التنظيمي ، مجلة الجامع في دراسات النفسية و علوم التربية ، المجلد 06 ، العدد 02، الجزائر سنة 2016.
31. حورية قشمد أثر الحوافز التنظيمي ، على فاعلية الأداء في المنظمة ، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية البحوث و دراسات ، المجلد 05 العدد 14 سنة 2019

32. العيد جفل ، الحسين و صالح ، الحوافز و علاقتها برضا الوظيفي ، مجلة المجتمع الرياضية المجلد 05 العدد 2022
33. قصير بن عودة ، نظام تقييم الأداء و علاقتة بالتحسن المستمر في ظل معايير موصفات الإيزو، دراسة ميدانية بمؤسسة للصناعات الميكانيكية ، غليزان ، مجلة التنمية البشرية العدد 11 سنة نوفمبر 2018 .
34. صالح محرز فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، مجلة الإقتصاد الصناعي ، العدد 11 ، جوان 2019
35. **مذكرات الماجستير :**
36. جمال مراد ، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي شركة صوفية سوق أهراس نموذجا مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، علم اجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية كلية الأدب و العلوم الإنسانية ، جامعة باجي مختار ، عنابه 2011
37. بلايلي عبد المالك ، ثقافة لدى العامل و أثرها على الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و الكبيرة ، دراسة ميدانية بالمؤسسات الإنتاج الشكولاطة ، و صناعة ، أولاد عيش بلدية ، أطروحة الماجستير جامعة 02 سنة 2015 .
- 38.
39. الطاهر الوافي ، التحفيز و أداء الممرضين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، في علم اجتماع جامعة، قسنطينة 2013-02
40. تخصص إدارة أعمال ، معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، المركز الجامعي عبد الحفيظ الصوف ميلة ،الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة التخرج 2022.
41. **مذكرات الماستر :**

42. قلاير مائع ، شيماء بو بغل ، دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة المركب الصناعي التجاري بني هارون الوحدة الإنتاجية التجارية القرارم قوقة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر
43. الطاهر الوافي ، التحفيز و أداء المرضين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح مذكرة لنيل شهادة ماجستي ر في علم اجتماع جامعة قسنطينة .2013
44. مسهل عمار دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية جيجل . 2016-2015
45. فنوش خوله ، دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية في مصنع الأجر ببرج ضباط ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع عمل و تنظيم جامعة 08 مايو 1945 قالمة.
46. جديدل فريدة ، دور نظام الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بشركة توزيع الكهرباء و الغاز مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات كلية العلوم الاقتصادية بسكرة  
www. Gica u/c Oran .com. 47

المجلات الإلكترونية :

[http //www. Alaman .com. /Ar/dict./AR](http://www.Alaman.com./Ar/dict./AR)



الملاحق الدراسة :المقابلات:

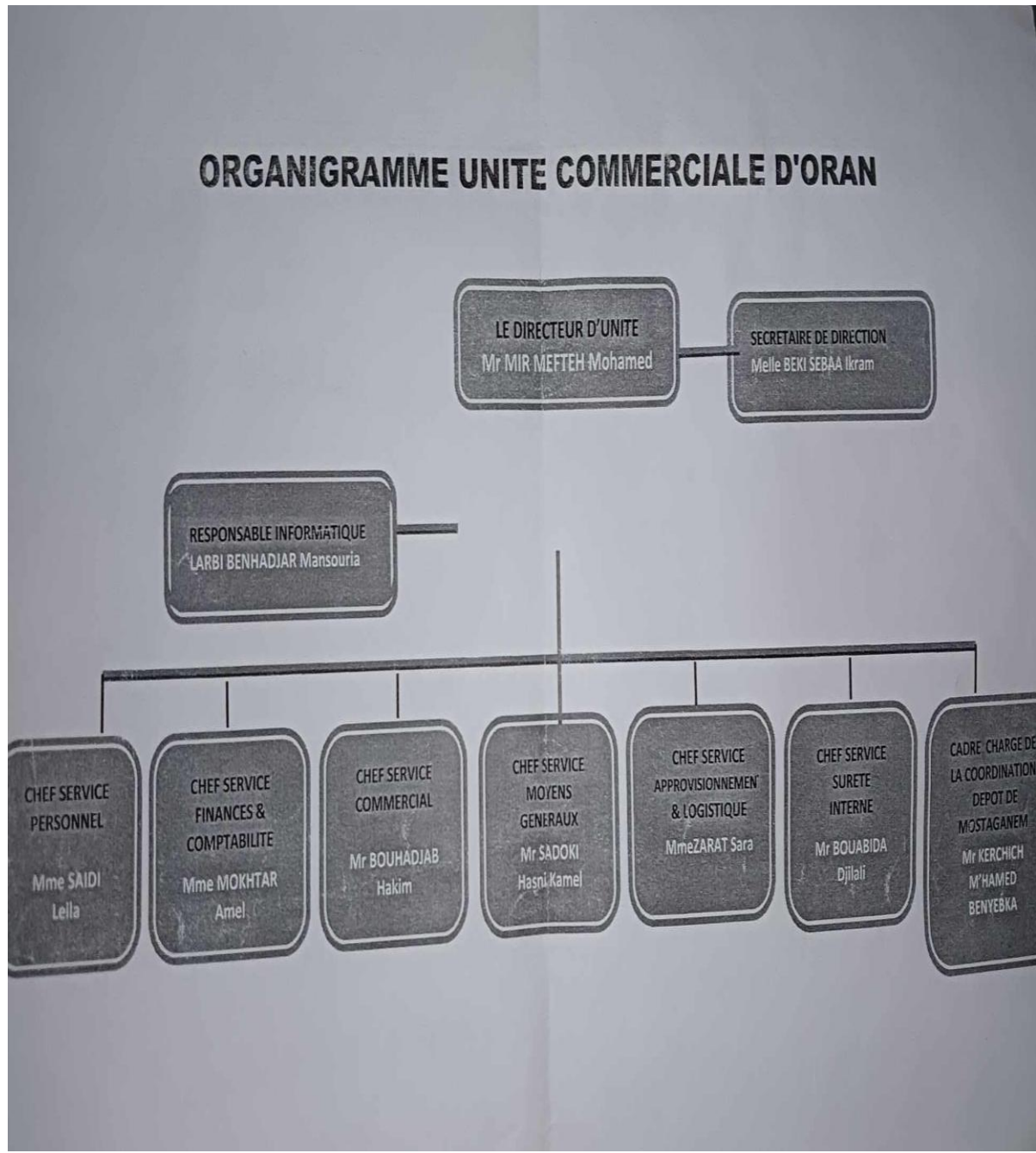
رقم المبحوث :	الجنس :	السن :	المستوى الدراسي :	الخبرة	تاريخ إجراء المقابلات :
1	ذكر	56	جامعي	32	13:40-13:00/24/02/14
2	أنثى	25	جامعي	01	14:20-13:45/24/02/14
3	أنثى	52	جامعي	32	13:30-13:00/24/02/21
4	ذكر	53	متوسط	15	13:35-13:05/24/02/21
5	أنثى	45	جامعي	25	13:3-13:00/24/02/28
6	ذكر	28	ثانوي	08	13:45-13:15/24/02/28
7	ذكر	57	ابتدائي	34	13:35-13:00/24/03/06
8	ذكر	51	جامعي	31	13:30-13:00/24/03/13
9	ذكر	54	ثانوي	30	13:45-13:10/24/03/20
10	أنثى	39	جامعي	09	14:20_13:45/24/03/20
11	ذكر	32	جامعي	09	13:35-13:05/24/03/27
12	أنثى	38	جامعية	09	13:30-13:00/24/04/10
13	ذكر	47	جامعية	09	13:40-13:10/24/04/17

تختلف أعمارهم من بين ذكور و إناث .

تختلف أعمالهم بين الإطارات، موظفين، و المتربصين.

تختلف شهاداتهم التعليمية من شخص لأخر .

يختلف تاريخ انضمامهم للشركة كل حسب مهمته



## فهرس المحتويات :

الشكر والعرفان .

الإهداء

ملخص

- 1- مقدمة عامة ..... 1
- 1-1 الدراسات السابقة ..... 3
- 1-2-1 إشكالية الدراسة ..... 6
- 1-3 الأسئلة الفرعية ..... 6
- 1-4 أهداف الدراسة ..... 7
- 1-5 أهمية الدراسة ..... 7
- 1-6 أسباب اختيار الموضوع ..... 8
- 1-7 منهجية البحث ..... 8
- 1-8 تحديد المفاهيم ..... 14

### **الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري لحوافز المادية :**

- تمهيد ..... 19
- 1-2-1 تعريف الحوافز المادية ..... 20
- 1-2-2 أنواع الحوافز و علاقتها بالعاملين ..... 21
- 1-2-2-1 من حيث طبيعتها ..... 21

- 21..... 2-2-2 من حيث أثرها
- 22..... 3-2-2 من حيث المستفيدين
- 23..... 3-2- أهمية الحوافز المادية للعاملين
- 24..... 4-2- أهداف الحوافز المادية في المؤسسات
- 25..... 3-2- أسس و مقومات نظام الحوافز:
- 26..... 4-2 نظريات الحوافز .:
- 33..... 5-2 عوامل المؤثرة على نظام الحوافز .:
- 34..... 6-2- متطلبات نجاح نظام الحوافز
- 36..... خلاصة الفصل

### الفصل الثاني :الأداء و علاقته بالحوافز المادية :

- 38..... تمهيد:
- 39..... 1-3 تعريف الأداء و عناصره
- 39..... 1-1-3 تعريف الأداء
- 39..... 2-2-3- عناصر الأداء
- 41..... 2-3 مكونات الأداء في المؤسسات
- 42..... 3-3 أهمية الأداء المؤسساتي
- 34..... 4-3 قياس الأداء
- 44..... 5-3- محددات أداء العاملين في المؤسسة

45..... 6-3 العوامل المؤثرة .على أداء العامل

47..... خلاصة الفصل

### الفصل الثالث : تقييم الأداء

49..... تمهيد

50..... 1-4 تعريف تقييم الأداء و أساليبه :::

52..... 3-4 أهداف تقييم الأداء و أثره على العامل

53..... 4-4 فوائد تقييم الأداء

55..... 5-4 أهمية تقييم الأداء

56..... 6-4 طرق تقييم أداء العاملين

59..... 7-4 مشاكل و صعوبات تقييم الأداء :

61..... خلاصة

62..... 7-5 دليل المقابلات:

62..... 1-7-5 المحور الأول: الحوافز المقدمة داخل المؤسسة :

66..... 2-7-5 المحور الثاني : المكافآت المقدمة للعاملين من طرف المؤسسة :

75..... خاتمة عامة

76..... قائمة المراجع والملاحق

الفهرس.