



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير
الشعبة : علوم التسيير
التخصص : إدارة أعمال

بغوان :

تأثير التحفيز على أداء العاملين

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة عين الصفراء
ولاية النعامة

تحت إشراف :

- د. عامر إيمان
- أ.د. بن حميدة محمد

من إعداد الطالب :

- ناير يوسف

اللجنة المناقشة :

- أ.د. زقاي ذياب رئيسا
- د. عامر ايمان مشرفا
- أ.د. بن حميدة محمد مشرفا مساعدا
- د. بوصلاح عبداللطيف ممتحنا

السنة الجامعية : 2022/2021

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى

" قالوا سبحانك لا علم لنا الا ما

علمتنا انك انت العليم الحكيم "

الآية 31 من سورة البقرة

شكر و تقدير

" نحمد الله تعالى و نشكره على توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل "

بصدق الوفاء و الإخلاص أتقدم بالشكر الخالص إلى :
الأستاذة عامر إيمان والأستاذ بن حميدة محمد على مد يد العون لي
وعلى إرشاداتهم و توجيهاتهم القيمة .

أعضاء لجنة المناقشة الذين قبلوا بأمانة محتوى هذا العمل
و كلفوا أنفسهم أثمن الأوقات لقراءته و نقده .

كما أتوجه بالشكر إلى كل من قدم لي يد العون في إنجاز هذا البحث .



الإهداء :

إلى قرة عيني و شمعة الأمل التي أنارت دربي.

إلى الحزن الدافئ إليها لا سواها , " أمي الغالية "

حفظها الله .

إلى السند الذي أشكوا إليه إذا تعبت و يأخذ بيدي إذا

تعثرت , إلى كل من أكن له كل معاني الاحترام و

التقدير " أبي العزيز " حفظه الله .

إلى إخوتي حفظهم الله و رعاهم .

إلى كل من سعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي .

ملخص :

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التحفيز على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة العين الصفراء وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي : ما مدى مساهمة التحفيز في التأثير على أداء العاملين في المؤسسة ؟ ، وللوصول إلى هدف الدراسة تم أولاً استعراض المفاهيم النظرية لكل من التحفيز وأداء العاملين ، ثم قمنا بإجراء الدراسة الميدانية بتوزيع استبيان يضم مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة الأساسية على عينة عشوائية مكونة من 40 موظف، وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss v.23 لتحليل إجابات أفراد العينة قصد الإجابة على إشكالتنا الرئيسية .وقد توصلت نتائج الدراسة على وجود درجة تأثير إيجابية ومعنوية لمتغير التحفيز على أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية : التحفيز , الأداء , أداء العاملين

Résumé :

La présente étude vise à connaître l'impact de la motivation sur la performance des employés d'Algérie Télécom (agence Ain Sefra), ceci en essayant de répondre à notre problématique de base qui s'est formulée comme suit : Quelle est le degré d'influence de la motivation sur la performance des employés au niveau de l'entreprise ? et afin d'atteindre l'objectif de notre étude et de comprendre le problème , nous avons tout d'abord abordé les concepts théoriques de nos construits à savoir : la motivation et la performance des employés et pour la partie empirique, nous avons distribué un questionnaire en direction d'un échantillon aléatoire de 40 individus, dont le traitement et l'analyse des réponses ont été appuyées par le logiciel spss v.23.

A l'issue de notre étude les résultats ont montrés l'existence d'un impact positif et significatif de la variable motivation sur la performance des employés.

Mots clés : motivation, performance, performance des employés

فهرس المحتويات

- البسمة 01
- الشكر 01
- الاهداء 01
- الفهرس 01
- فهرس الجداول 01
- فهرس الأشكال 01
- مقدمة عامة 01

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للتحفيز

- تمهيد 01
- المبحث الأول: ماهية التحفيز 01
- المطلب الأول: مفهوم التحفيز وأهميته 01
- المطلب الثاني: نبذة عن التطور التاريخي للتحفيز والنظريات
المفسرة له 03
- المطلب الثالث: أهداف التحفيز 09
- المبحث الثاني: جوانب عامة حول التحفيز 11
- المطلب الأول: أنواع التحفيز 11
- المطلب الثاني: مداخل التحفيز و مبادئه 16
- المطلب الثالث: أسس منح التحفيز 21

- 23.....المبحث الثالث: نظام الحوافز
- 23.....المطلب الأول: خصائص نظام الحوافز
- 24.....المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز
- 28.....المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز
- خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني : أداء العاملين

- 33.....تمهيد
- 33.....المبحث الأول: ماهية أداء العاملين
- 33.....المطلب الأول: تعريف الأداء
- 34.....المطلب الثاني: محددات الأداء
- 35.....المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء
- 38.....المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء
- 38.....المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء و أهميته
- 40.....المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء
- 43.....المطلب الثالث: معوقات عملية تقييم الأداء
- 47.....المبحث الثالث: فعالية التحفيز على أداء العاملين
- 47.....المطلب الأول: الانتاجية
- المطلب الثاني: الخطوات التي تساعد على تحفيز العاملين
- 48.....لتحسين أدائهم

المطلب الثالث: السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة.....50

خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالعين بالعين الصفراء

تمهيد 54

•المبحث الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر بالعين الصفراء.....54

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة الأم اتصالات الجزائر.....54

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.....55

المطلب الثالث: الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالعين الصفراء.....61

•المبحث الثاني: الطرق والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....63

المطلب الأول: طريقة وأدوات الدراسة 63

المطلب الثاني: الأساليب الاحصائية وثبات أداة الدراسة.....66

المطلب الثالث: التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة واختبار الفرضيات.....67

خلاصة الفصل الثالث

• خاتمة عامة.....90

• قائمة المراجع.....93

قائمة الجداول :

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
65	مقياس ليكارت الخماسي	01
66	الاتجاه العام لاجابة المستجوبين حسب مقياس ليكارت الخماسي	02
67	قيمة معامل ألفا كرونباخ	03
69	تحليل المعلومات الشخصية لأفراد العينة	04
73	تحليل العبارات الخاصة بأداء العاملين	05
75	تحليل العبارات الخاصة بالانصاف والعدالة	06
77	تحليل العبارات الخاصة بسياسات التحفيز	07
79	عرض متغيرات الدراسة	08
79	الارتباط بين الانصاف والعدالة وأداء العاملين	09
81	الارتباط بين سياسات التحفيز وأداء العاملين	10
83	الارتباط بين التحفيز وأداء العاملين	11

قائمة الأشكال :

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
2	شكل التحفيز	01
24	مراحل تصميم نظام الحوافز	02
37	العوامل المؤثرة في الأداء	03
60	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم لاتصالات الجزائر	04
62	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالعين الصفراء	05
70	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	06

70	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	07
71	المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة	08
71	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	09
72	الوضعية الاجتماعية لأفراد عينة الدراسة	10
72	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأجر	11
74	الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعبارات أداء العاملين	12
75	الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعبارات الانصاف والعدالة	13
78	الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعبارات سياسات التحفيز	14

المقدمة العامة

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد الأساسية لأي مؤسسة ، وعليه فالاهتمام بهذا المورد أضحى من أهم الأولويات الضرورية التي تركز عليها المؤسسة لكون هذا الأخير تعتمد عليه في تنفيذ أنشطتها و برامجها و تحقيق أهدافها ، فبعد أن كان مجرد يد عاملة منتجة ومنفذة أصبحت المؤسسات تتنافس من أجل الحصول على العمالة الجيدة والمؤهلة والعمل على تطويرها من أجل رفع قدراتهم على الأداء ، وإلا أن القدرات وحدها ليست كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل ، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما القدرة على العمل و الرغبة فيه ، فالقدرة على العمل تتمثل فيما يمتلكه الفرد من مهارات و معارف و قدرات التي ينميها بالتعليم و التدريب... الخ بالإضافة الى الاستعداد الشخصي للفرد ، أما الرغبة في العمل فيتمثل في التحفيز الذي يدفع بسلوك هذا الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهدافه و أهداف المؤسسة معا ، لذا من الضروري استخدام نظام حوافز فعال كسبيل لتشجيع الفرد على زيادة أدائه .

حيث أشير إلى أن التحفيز عالم واسع وأساليبه متعددة منها الحوافز المادية والمعنوية ، فالحوافز المادية هي ما تسمى بأنظمة التعويضات المباشرة مثل الرواتب و الأجور و العلاوات ... أما الحوافز المعنوية أو ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات الغير مباشرة فهي تتعلق بالأمن و الرضا الوظيفيين مثل : استقرار العمل ، المشاركة في صنع القرار ، الالتزام و الانتماء و الترقية و تقدير جهود العاملين بالشكر و الثناء ... الخ . ومن هنا يمكن القول بأن الحوافز هي المقابل للأداء المتميز والعالي سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو في التكاليف .

ولقد أصبح تقييم أداء العاملين في المنظمات الناجحة وخاصة الكبيرة منها عنصرا أساسيا في ترشيد استخدام الموارد البشرية بما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد، هذه البيانات التي تمثل أساسا لإتخاذ الكثير من القرارات الإدارية الملائمة مثل الإبقاء على العمال الأكفاء ومساعدة الأفراد متوسطي الكفاءة على التقدم والرقي، كما تساعد نتائج التقييم في التعرف على من يستحق المكافئة نتيجة لجهوده المبذولة في العمل .

1. إشكالية البحث:

يلعب التحفيز دورا كبيرا التأثير على أداء العاملين سواء بشكل ايجابي أو سلبي حيث أن عدم توفرها و عدم توزيعها بشكل عادل قد ينعكس مباشرة على أداء العاملين و قد أشارت بعض الدراسات السابقة من خلال توصياتها الى ضرورة تحسين رواتب الموظفين واعادة النظر في نظام التحفيز المعمول به من أجل تحسين أدائهم و تلخص مشكلة الدراسة في الاجابة على التساؤل الرئيسي التالي و هو :

ما مدى مساهمة التحفيز في التأثير على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة عين الصفراء ؟

2. الأسئلة الفرعية :

و ينبثق عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

- هل للإنصاف و العدالة في الحوافز تأثير على أداء العاملين ؟
- هل تؤثر سياسات التحفيز على أداء العاملين ؟
- هل لبعد الحوافز تأثير على أداء العاملين ؟

3. الفرضيات :

- يعتبر التحفيز من الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة لزيادة فعالية أداء العاملين .
- يوجد أثر معنوي للعدالة والانصاف على أداء العاملين .
- يوجد أثر معنوي لسياسات التحفيز على أداء العاملين .
- يوجد أثر معنوي لبعد الحوافز على بعد أداء العاملين .

4. أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في :

- التعرف على مفهوم التحفيز وتأثيره على أداء العاملين في المؤسسة .
- مكانة العنصر البشري داخل المؤسسة والاقتناع بأنه مورد أساسي يجب الاهتمام به .

5. أهداف الدراسة :

- التعرف على التحفيز وعلاقته بأداء العاملين .
- التعرف على أنواع الحوافز المقدمة للعاملين وأسس منحها في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة العين الصفراء .
- معرفة مدى رضا العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة العين الصفراء .
- التعرف على نظام الحوافز المعمول به في المؤسسات .

6. أسباب اختيار الموضوع :

- الموضوع جدير بالدراسة ويتوافق مع مجال التخصص .
- الشعور بالرغبة في الاستفادة من هذا الموضوع .
- معرفة واقع التحفيز في المؤسسة الجزائرية ومدى تطبيقها لنظام الحوافز .
- اكتشاف مدى تأثير الحوافز على أداء العاملين .
- التحسيس بأهمية العنصر البشري ومدى مساهمته في رفع أداء المؤسسة .

7. المنهج المستخدم :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي, وذلك في الجزء النظري وهذا باستعمال مجموعة من المصادر والمراجع المتمثلة في الكتب والمذكرات والمجلات, أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي وذلك من خلال الاستعانة باستمارة الاستبيان وهي إحدى تقنيات جمع المعلومات المتعلقة بآراء العمال في المؤسسة لتفريغ البيانات والحصول على مقاييس احصائية spss , وقد تم الاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss لاختبار فرضيات الدراسة .

8. حدود الدراسة :

وقد كانت حدود الدراسة كالاتي :

- الحدود المكانية: كانت على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة العين الصفراء .
- الحدود الزمانية: تم توزيع الاستبيانات يوم 17 أبريل 2022 على الساعة 09:42 صباحا .

9. صعوبات الدراسة :

- وجود طابع تحفظي للمؤسسة .
- عدم افصاح المؤسسة عن كامل المعطيات الخاصة بها .
- عدم اجابة بعض العمال بدقة متناهية عن الأسئلة الموجودة .

10. هيكل الدراسة :

لقد تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول فيها الجانب النظري والجانب التطبيقي , حيث أن الجانب التطبيقي اشتمل الفصلين الأول والثاني, وكل فصل اشتمل ثلاث مباحث, وكل مبحث اشتمل ثلاث مطالب, أما الفصل الثالث فهو الجانب التطبيقي وقد خصصناه للدراسة الميدانية للحالة المدروسة والمتعلقة بمؤسسة اتصالات الجزائر, حيث تضمن الفصل مبحثين ففي المبحث الأول قمنا بتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر و أخذ نظرة عنها, أما المبحث الثاني فكان محتواه عرض وتحليل النتائج من خلال تفرغ وتحليل الاستبيان وتصنيف البيانات والمعلومات المتحصل عليها بشكل احصائي .

11. الدراسات السابقة :

• الدراسة الأولى :

دراسة بعنوان " أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى " للطالب غازي حسن عودة الحلايية في جامعة الشرق الأوسط 2013 حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى, كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى. وتوصلت هذه الدراسة إلى حيازة الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض, وحيازة الحوافز الاجتماعية والأداء على المستوى المتوسط, ووجود علاقة خطية وترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز و تحسين الأداء لدى موظفي الأمانة .

• الدراسة الثانية :

دراسة الطالبة سليمان حبيبة بعنوان " نظام التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة نفعال بسعيدة " رسالة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة 2018 حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف على ما مدى تأثير نظام التحفيز على الأداء الوظيفي ومن أهداف هذه الدراسة :

- التعرف بنظام التحفيز المتبع من طرف المؤسسة .
 - معرفة نظام التحفيز وكيفية تأثيره على الأداء الوظيفي .
- وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن لنظام التحفيز تأثير على الأداء الوظيفي, كما وجدت أن التحفيز في هذه المؤسسة متنوعة منها المادية والمعنوية, ويختلف نظام التحفيز في مؤسسة نفعال من شخص لآخر ومن مستوى لآخر فأغلبية العمال في هذه المؤسسة راضين عن الحوافز المقدمة لهم وهذا ما يدفعهم إلى زيادة أدائهم الوظيفي .

• الدراسة الثالثة :

وهي دراسة بعنوان " أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين دراسة حالة شركة نسما القابضة " من اعداد الباحث محمد بن سعد أبو حيمد وهي رسالة ماجستير إدارة أعمال جامعة الملك عبد العزيز السعودية 2020, بحيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء المورد البشري بشركة نسما القابضة ومن أهداف الدراسة أيضا :

- التعرف على نوعية الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين بشركة نسما القابضة .
 - معرفة العلاقة بين نظام الحوافز و أداء العاملين في الشركة .
 - التوصل إلى توصيات ومقترحات من أجل إيجاد نظام حوافز فعال .
- وقد خلصت الدراسة إلى :
- تتبع شركة نسما القابضة نظام فعال للحوافز يحقق رضا العاملين .
 - وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية والمعنوية في الشركة .
- وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة تبني المؤسسات المختلفة نظاما فعالا للحوافز يعمل على مكافأة العامل الكفؤ, ويحفز العاملين على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي .

الفصل الأول : الإطار النظري

للتحفيز

تعتبر الموارد البشرية المتمثلة في العاملين بالمؤسسة في مختلف الفئات و المستويات و التخصصات الدعامية الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة و الإدارة الحقيقية لتحقيق أهدافها وفهم مصدر الفكر والتطور, و هم قادرين على تشغيل و توظيف باقي الموارد المتاحة للمؤسسة, و من المعلوم فإن أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات السعي والعمل بأن يصل العاملون بإنتاجهم إلى أقصى كفاءة ممكنة.

المبحث الأول : ماهية التحفيز

إن للحوافز و التعويضات دورا رئيسيا في توفير بيئة العمل المناسبة و يتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم للمنظمة, ولضمان تحفيزهم و التزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة, وفي المقابل ان وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر التي تؤثر سلبا على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي .

المطلب الأول : مفهوم التحفيز و أهميته

" يعتبر التحفيز بمثابة المقابل للأداء المتميز, ويفترض هذا التعريف أن الأجر أو المرتب قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة, وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة, وطبيعة الوظيفة وقيمة المنصب , كما يفترض هذا التعريف أن التحفيز يركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء, و أن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي, أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر " ¹.

و أشير إلى التحفيز على أنه " الجهود الذي تبذره الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم و ذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية, و خلق حاجات جديدة لديهم, و السعي نحو إشباع تلك الحاجات, شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية و التجديد" ².

¹ . أحمد ماهر , إدارة الموارد البشرية .الدار الجامعية , الاسكندرية , 2004,ص237.

² .اللوذي موسى, التطوير التنظيمي .عمان دار وائل للنشر و التوزيع,2003.

الفصل الأول : الإطار النظري للتحفيز

و قد تم تعريف التحفيز أيضا أنه "دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين, أو إيقافه, أو تغيير مساره, فهو شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين للوصول إلى تحقيق أهداف معينة".¹

و من جهة أخرى تم تعريف التحفيز على أنه مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان , و التي تؤثر على سلوكه و تصرفاته.²

وهذا ما نجده في الشكل التالي : الشكل 1: التحفيز



المصدر: نوردين بوالشرش.³

كما يمكن تحديد أهمية التحفيز في النقاط التالية:⁴

- تساهم الحوافز في تفجير طاقات و قدرات العاملين و استخدامها أفضل استخدام, هذا يؤدي إلى تقليص أعداد أفراد العاملين و تسخير الفائض منها لسد النقص في مجالات أخرى ؛
- تحسين الوضع المادي و التقني و الاجتماعي للأفراد و ربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة؛
- تعمل الحوافز على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار و تطوير أساليب العمل و اعتماد أساليب و وسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت و المواد الأولية و مصاريف أخرى؛

¹ فارس سليمان, (أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسة العامة).مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية 2011,ص27.

² سلمى علي, ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية. الطبعة 2, القاهرة, دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع,2001.

³ نوردين بوالشرش, الحوافز و أداء العاملين في المؤسسات. دار الأيام للنشر و التوزيع,الأردن ,2015,ص19.

⁴ أحمد صالح, أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لسيارات صناعية لولاية ورقلة),مذكرة لنيل شهادة الليسانس للعلوم السياسية,جامعة قاصدي مرباح ورقلة,2013,ص04.

- تساهم في خلق رضا العاملين عن عملهم مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات مثل: انخفاض قدرات الإنتاج و ارتفاع معدلات التكاليف و كذلك معدلات الغياب و المنازعات و الشكاوي ودوران العمل؛
- تحقيق نظم الحوافز لزيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة و الإنتاجية للعاملين.

لمطلب الثاني : نبذة عن التطور التاريخي للتحفيز و النظريات المفسرة له

في هذا المطلب سنتحدث عن التطور التاريخي للتحفيز مع ذكر مختلف النظريات المفسرة له.

الفرع الأول : نبذة عن التطور التاريخي للتحفيز

إن الاهتمام بالحوافز ليس حديث العهد, فقد اهتمت في الماضي حركة الإدارة العلمية بموضوع الحوافز اهتماما كبيرا, ففي أواخر القرن التاسع عشر وضع نظام جديد لرفع الأجور على أساس القطعة المنتجة من طرف المهندس الأمريكي "فريدريك تايلور", وبالتالي نظام الأجر بالقطعة من أقدم نظم الحوافز, هذا النظام يقترح وجود معدلين من الأجور الإنتاج بالقطعة, الأول مرتفع إذا تمكن العامل من الانتهاء من القطعة في الوقت المحدد, والثاني منخفض إذا كان إنتاج القطعة في وقت أطول من الوقت المحدد لها . بعد ذلك جاء "جانث" أحد تلامذة "تايلور", واستبدل المعدل المنخفض لأجر القطعة بأجر مضمون للعامل حتى ولم يستطع العامل تحقيق الإنتاج المطلوب, فانه يحصل على أجر مضمون .

أما "إميرسون" فقد وضع نظاما على أساسين يحدد أجر العامل على حسب درجة كفايته الإنتاجية التي يتم حسبها أسبوعيا, ومما لا شك فيه هو اعتماد "تايلور" وتلاميذه في وضع نظام الأجور والمكافآت على أساس الإنتاج شرط ألا يكون على حساب الجودة والكفاية, أو عبثها على العمل لكن هذا لا يعني أنه لم تكن هناك أنظمة أخرى للحوافز, فنجد نظاما أخرى أساسها الوقت الذي يوفره العامل خلال قيامه بالعملية الإنتاجية, فنجد "فريدريك هالس" ومن خلال نظامه حاول إغراء العامل ماديا على إنتاج الوحدة في وقت أقل من الوقت المقرر لإنتاجها, والملاحظ حاليا أن فكرة الحوافز لم تعد مقتصرة

على تطبيق النظامين السابقين فحسب, فقد تعددت واختلقت أنواع الحوافز وذلك لاختلاف أهداف المؤسسة وتنوع وتعدد الحاجات للموارد البشرية.¹

الفرع الثاني : النظريات المفسرة للتحفيز

هناك العديد من النظريات التي قدمت على طول الفكر الإداري منها ما تمت الاستفادة منه بشكل محدود و منها ما يستعمل إلى اليوم في تسيير الموارد البشرية .

أولا : النظرية الكلاسيكية

نبعت هذه النظرية أساسا في التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها "فديريك تايلور" الذي يعتبر مؤسس هذه النظرية وترتكز هذه النظرية أساسا على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات وأن العامل بطبيعته يسعى دائما لزيادة أجره لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره.²

وقد بنى "فريديريك تايلور" نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضين أساسيين هما:³

- أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكثافة في الإنتاج؛
- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج.

ولقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور, فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية, وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أجر أعلى وهكذا, ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها, أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله, وأثناء دراسته قام بدراسة

¹ .بلقايد براهيم , بوري شوقي, علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران), مجلة اقتصاديات شمال افريقيا, العدد17, الجزائر, 2017, ص257.

² https://grhumaines.blogspot.com/2018/08/blog-post_24.html

³ <https://hrdiscussion.com/hr66381.html>

دقيقة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحله, ذلك بتحليل العمل إلى حركاته وعملياته الأولية, ثم استبعاد الحركات الزائدة والغير ضرورية ثم تقدير الزمن الذي يلزم لكل حركة من الحركات الضرورية تقديرا دقيقا بواسطة الكرونومتر, ثم التأليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أفضل طريقة وأسرعها في أداء العمل وتكون هذه الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها العامل في عمله وقد عرفت دراسته هذه باسم "دراسة الحركة والزمن"¹.

تسمى هذه النظرية بالنظرية الكلاسيكية لكونها اعتبرت الانسان يعمل فقط لأسباب اقتصادية و ككائن اقتصادي يسعى لتعظيم المنفعة و من أهم جوانب الخلل في النظرية هي أن الإنسان المعاصر لا يعمل من أجل الدخل على الرغم من أهميته وأنه لا يستجيب دائما لمبلغه وحتى بالنسبة للحافز الاقتصادي فهو لا يستجيب له كما هو بل غالبا ما يستخدم عقله في الحكم عليه وقد يقوم بفعل غير ما تريد الإدارة. ولكن رغم كل هذه الدراسة لم يمنع من أن توجه للنظرية عدة انتقادات منها :

- لقد حدد تايلور الأداء النمطي على أساس أكفأ عامل وفرض على باقي العمال بأن يصلوا إليه على ما بينهم من فروق في القدرة والقوة ودرجة الاحتمال وإلا كان مصيرهم الطرد في حين أنه كان من المفروض أن يقاس هذا الأداء النمطي على أساس العامل المتوسط وبذلك يكون تايلور قد استخدم في سبيل وصوله إلى الأداء النمطي الضغط والرقابة الصارمة مما خلق جوا من التناقض بين العمال وهذا ما أدى إلى توتر علاقات العمل؛

- لم تهتم النظرية الكلاسيكية بالمتغيرات النفسية الاجتماعية وتأثيرها على سلوك العمال ومعاملتهم كالألات بحيث على الفرد تنفيذ وتمثيل ما يطلب منه من عمل مهما كان غير عادل أو كانت شروطه غير مناسبة ؛

- تجاهل تايلور وجود الحوافز المعنوية وأثرها في زيادة جهد العاملين وبالتالي الارتفاع بمعدلات الأداء وتحقيق رضاهم عن العمل واعتبر أن الحافز الوحيد هو الأجر ما دام العامل مخلوق اقتصادي تنحصر

¹https://grhumaines.blogspot.com/2018/08/blog-post_24.html

حاجاته في الأشياء المادية كما اتخذ قادة الإدارة العلمية متجها نحو زيادة الإنتاج مما أوجد مشاكل سيكولوجية فتحت المجال إلى دراسات أخرى .

ثانيا : النظرية النيوكلاسيكية

1. حركة العلاقات الإنسانية : في العشرينات من القرن الماضي, ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الإنسانية تركز على أهمية تحسن العلاقات في بيئة العمل, مثل تحسين الاتصال بين الموظفين والمشرفين عليهم, وإتاحة مجال أكبر للتداول وإبداء الآراء , هذه النظرية مبنية على دراسة أظهر زيادة بمقدار 30% في الإنتاجية بعد تطبيق التغييرات المذكورة , إلا أن هذه النظرية انتقدت لأنها ركزت على طريقة واحدة فقط كطريقة مثلى للتحفيز.¹

وكانت دراسة هاوثورن إحدى الدراسات الرئيسية في هذا المذهب , ففي عام 1924 وفي مصنع التابع لشركة تم عزل مجموعة من النساء ووضعهم في غرفة خاصة لإنتاج أدوات كهربائية لكن في ظروف عمل جديدة. حيث عام الباحثون بتقديم وجبات غداء مجانية, وساعات عمل أقل, وفترات راحة أكثر. كما تم السماح للموظفين بالقيام بالعمل على شكل مجموعات صغيرة. بالإضافة لتغيير في نظام الحوافر المالية. بجانب هذه التغييرات "المادية" تمت تغييرات في نظام الإدارة. حيث أصبح المشرفون اجتماعيين وأكثر تفهما .

ولاحظ الدارسون أن الإنتاجية قد زادت بعد هذه التغييرات, وكان الاستنتاج الأولي أن "التغييرات المادية" هي السبب. لكن بعد عمل تغييرات سلبية, كتقليل الإضاءة أو زيادة درجة حرارة الغرفة لحد يصعب العمل فيه كانت الإنتاجية لا تزال في ارتفاع من ذلك استنتج الباحثون أن سبب زيادة الإنتاجية ليست التغييرات في بيئة العمل, وإنما في طريقة إدارة العاملين. فكلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين, زادت إنتاجيته.²

¹ عبدالعزيز شنيق, الحوافر والفعالية التنظيمية (المؤسسة المينائية لسكيكدة نموذجاً), مذكرة ماجستير تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية, الجزائر, 2008, ص47.

² عبدالعزيز شنيق, مرجع سبق ذكره, ص48.

2. نظرية (X) ونظرية (Y) لـ "دوغلاس ماك غريغور Douglas McGregor":

حيث قام عالم النفس المهني دوغلاس في الخمسينات بتطوير النظرية التي تقول إن معظم المدارس يميلون إلى الاشتراك في إحدى النظريتين عن الطبيعة البشرية, وقد سمى هاتين النظريتين (X) و (Y) حيث ترى نظرية (X) أن المدراء يرون:¹

- أن الموظف حامل لا يحب العمل؛

- ليس له طموح فكل ما يهمله الأمان؛

- يحتاج إلى رقابة وإشراف مستمرين.

نظرية (Y): فتعتبر مثالية تقدمية وتحمل العديد من الجوانب الإيجابية إذا عرفنا كيف نستغلها وتتمثل فيما يلي:²

- أن العمل عملية طبيعية لدى الناس وتحتاج إلى بذل جهد عقلي وجسمي؛

- الالتزام تجاه الأهداف المرتبطة بالرضا والإنجاز والحوافز؛

- الموظف العادي يبحث عن المسؤولية ويقبلها في الأحوال الصحيحة.

¹ .عاشور حورية, سياسة الحوافز وتحسين أداء الموارد البشرية(دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة). مذكرة ماستر تخصص ادارة و حكامه محلية, الجزائر, 2016, ص15

² .عاشور حورية, مرجع سبق ذكره, ص16

1. **نظرية التوقع:** في عام 1964 قدم "فكتور فروم" نظرية التوقع لدافعية العمل, حيث لعبت دورا هاما في فكر وسلوك التنظيم, وتبحث هذه النظرية في كيفية تنبؤ بشرح العلاقة بين الوظيفة أو المهنة والجهد الذي يبذله الفرد فيها, وعلى هذا فإن النظرية تتضمن ثلاث متغيرات:

- **الجاذبية:** وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج المحتملة أو المكافآت التي يحققها عمله.

- **الارتباط بين الأداء والمكافأة:** وهي درجة اعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيق النواتج المرغوبة.

- **ارتباط الجهد والأداء:** وهي احتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء.

2. **نظرية العدالة والمساواة:** تستند هذه النظرية التي وصفتها "ستاسي أدمز" عام 1963 إلى أن الفرد يعيش درجة العدالة من خلال المقارنة بنسبة لجهود التي بذلها في عمله إلى العوائد التي تحصل عليها, فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت الفئتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا, أما إذا كانت العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله.

تشير الدلائل العلمية أن المرجع المختار يعتبر متغيرا هاما في نظرية العدالة, وتم تصنيف الأطر المرجعية في ثلاث مجموعات هي: الأخر أو الغير, النظام, الذات.

3. **نظرية التعزيز:** واضع هذه النظرية هو "فريدريك سكينر" الذي يرى أن العوامل البيئية الخارجية هي التي تحدد السلوك, ومن هنا فإن التفاعلات العقلية الداخلية ليست موضع اهتمامه, لذلك فإن المحفزات هي التي تتحكم في السلوك, ويشترط سكينر لاستخدام هذه النظرية في مجال الحوافز ما يلي:

- تحديد السلوك المرغوب فيه ؛

- جعل الثواب نتيجة مباشرة للسلوك المرغوب فيه ؛

¹. عاشور حورية, مرجع سبق ذكره, ص 17-18

- اختيار الأسلوب الأفضل للتعزيز .

4. نظرية Z : قدم " ويليام أوشي " نظرية Z, بحيث أن محور هذه النظرية يدور حول سر نجاح الإدارة اليابانية, يرجع إلى اهتمامها بعملائها واهتمامهم بأهدافهم والسهر على تحقيقها, حيث أدخلت متغيرات ثقافية و قيمة للمجتمع الياباني على طرق تسيير و نمط التنظيم في هذا البلد , و قد أصبح من التقاليد التنظيمية أن يكون العمل على مدى الحياة.

المطلب الثالث : أهداف التحفيز

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال تحفيز عمالها, ويمكن تقسيمها إلى:¹

1. أهداف العاملين: العمال حينما يقبلون ويتحمسون لتطبيق نظام ما للحوافز يدفعهم إلى:

- حاجتهم الماسة نحو الزيادة المادية في دخلهم, والرغبة في رفع مستوى معيشتهم؛

- الحصول على المزيد من المزايا والخدمات من المنشأة التي يعملون بها؛

- رغبتهم في إشباع الحاجات المعنوية التي تتمثل في التقدير والاحترام والتشجيع المستمر والإحساس بالانتماء إلى المنشأة.

2. أهداف المنشأة: تتمثل هذه الأهداف في تحقيق مكاسب مادية متوقعة أو غير متوقعة وتلخص هذه الأهداف فيما يلي:

- زيادة حجم الإنتاج: عن طريق استخدام نفس العناصر المنتجة كالمواد الخام والطاقات والعمال

1. ضرار العتيبي وآخرون, العملية الادارية مبادئ و أصول و علم و فن. دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع, الطبعة العربية, عمان, 2007, ص188-189.

- تخفيض العادم والضياع والفاقد: وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وإقلال النسبة الجارية للعوادم والضياع في الطاقة والوقت, والفوائد المختلفة بين الخامات والمواد المساعدة نتيجة للنقل والاستخدام السيئ, وبالتالي تحقيق وفورات مالية ومكاسب تتمثل في خفض التكلفة الكلية للصنع.

- تجويد السلعة أو الخدمة: وذلك برفع مستوى الجودة للسلعة المنتجة بتحسين مستوى الخدمة المنتفع بها, وليس بخفض المستوى نتيجة الإسراع في الإنتاج أو بزيادة الحجم, أي بمعنى آخر الالتزام بالمواصفات المحددة للجودة وليس بأقل منها .

- زيادة ربحية المنشأة: وباعتبار أن هذا الهدف هو الهدف النهائي الذي تسعى إليه المنشأة, ومن خلال إدخالها لنظام الحوافز. ومعنى زيادة الربحية تحقيق الفائض الكبير والأكثر عن السابق والذي يؤهلها ويجعلها قادرة على التوسع والنمو والتقدم والاستمرار, ومكافأة الأفراد وتقديم المزايا العينية لهم, وهذا مما يساعد المنشأة من احتلال موقع تنافسي مرموق بين مستوى المنشآت الشبيهة.

- تكامل الأهداف: وكلا النوعين من الأهداف يكمل النوع الآخر حتى ولو كانت بعض أهداف العاملين تعتبر أهدافا فردية, فلا شك في أن هذه الأهداف الفردية جزء من الأهداف الجماعية, التي تتكامل بالتالي مع ما يحصل عليه جميع العاملين من حوافز مادية.

قد تختلف بعض هذه الأهداف من مجموعة لأخرى من العاملين مثل العاملين في الإنتاج أو في الخدمات, وقد تتناقض بعض هذه الأهداف مع أهداف المنشأة من وقت لآخر أو في وقت من الأوقات, إلا أن المهم هو التكامل النهائي والمصلحة المشتركة التي يمكن تحقيقها عن طريق تطبيق نظام الحوافز.

المبحث الثاني : جوانب عامة حول التحفيز

يعد التحفيز من الأمور الهامة لكل من الأفراد و المديرين و المؤسسات , حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية و حماس أفرادها للعمل .

المطلب الأول : أنواع التحفيز

هناك العديد من الحوافز المتاحة أمام الادارة لاختيار بينها من أجل تقديمها للعاملين لديها لمقابلة رغباتهم و حاجياتهم, وتصنف هذه الأنواع حسب ما يلي:

1. حسب طبيعتها: وفقا لهذا الصنف نجد الحوافز المادية و الحوافز المعنوية:¹

أ. الحوافز المادية : من أكثر الحوافز استعمال و شيوعا , ومن أمثلة هذه الحوافز نذكر:

- المكافآت و الزيادات الدورية ؛

- المشاركة في الأرباح؛

- اقلمة الحوافز المادية مع بيئة العمل كريط الأجر بالإنتاج.

تتعدد أشكال هذه الحوافز من منظمة لأخرى . وتتمثل في المكافآت المادية ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم وسائل الحوافز في أيامنا هذه. كون النقود تشبع كل حاجات الانسان تقريبا و هي حقيقة واقعة وقابلة للتداول بعكس الوسائل الأخرى التي تعتبر مجردة وزائلة, وبالإضافة لذلك فإن النقود تنسق مع مفهوم الناس في ظروف الراهنة عن العمل كنشاط يقدمه العمال و غيرهم لقاء وسائل كالنقود و هذه الوسائل تهيء بالتالي أن يشبعوا حاجاتهم الفطرية خارج نطاق عملهم, و يرجع اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل إلى أنه عن طريق المال تشبع ضرورات الحياة من مأكلا و ملبس و مسكن, ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل بطرق مختلفة, ومن بين هذه الطرق ما يلي:

¹ فيصل حسونة, ادارة الموارد البشرية.الأردن, دار أسامة للنشر والتوزيع, 2008, ص85-88.

- **الأجر باليومية:** لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي فرصة للعمال الماهرة لبذل جهد أعلى لشعورهم و إدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة و الأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء إلا أنه على الرغم من ذلك فإن هذه الطريقة باليومية أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعطي فرصة للعامل ليصل إلى مستوى مقبول بغض النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي إلى الاسراع في إنجاز عمله حت يزداد أجره.

- **الأجر بالقطعة:** يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الانتاج الذي يقوم به لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية وبطبيعة الحال هذه الطريقة تلقي بعثها على العمال أنفسهم فإذا زاد إنتاجهم فهو في مصلحتهم و إذا قل انخفض أجرهم.

- **الأجر على حسب الخبرة في العمل:** أي كلما كانت خبرة العامل كبيرة كان أجره عاليا ويمكن أن يكون المعيار لذلك عدد السنوات التي قضاها في العمل.

- **الأجر على حسب احتياجات الفرد:** أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته ومع زيادة عدد أفراد أسرته وإذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر الحوافز المادية انتشارا إلا أن هناك أنواعا أخرى نذكر بعضها مثل:

- العلاوات المستحقة بداية كل عام؛
- العلاوات الاستثنائية؛
- الاشتراك في الأرباح؛
- الأجر التشجيعية؛
- العمولات؛
- الخدمات التي تشيع في الفرد الكثير من الحاجات الأساسية كالخدمات الغذائية و الصحية و التعليمية والسكنية.

- بالحوافز المعنوية: على الرغم من أهمية الحوافز المادية , إلا أنها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم, وتعتبر الحوافز المعنوية أي غير المادية مكملة للحوافز المادية ويكون استخدامها لغرض تحقيق مستوى, مثال عن ذلك:¹

- ضمان العمل واستقراره؛
- الحوافز الاجتماعية المعنوية؛
- التقدم الوظيفي؛
- المشاركة في اتخاذ القرارات؛
- المركز والمكانة؛
- العمل الجماعي و العلاقات الاجتماعية؛
- الترقية و الترقيع و التنقلات الوظيفية؛
- حرية إبداء الرأي و الاصغاء الجيد للعاملين؛
- تحسين الاتصال و تطوير أساليبه؛
- تشجيع التدريب وإعادة التدريب والتأهيل؛
- بناء ثقافة تدفع بعامل الانتماء الوظيفي للمنظمة.

2. حسب أثرها: و في هذا المعيار نجد الحوافز الايجابية و الحوافز السلبية

موسى خليل, الادارة المعاصرة- الوظائف- الممارسة. المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع, لبنان, 2005, ص179.

أ. الحوافز الايجابية: تتمثل في الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المنظمة و تتمثل في الحوافز المادية و المعنوية معاً, في تشجيع الأفراد على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المنظمة التي تحدد السلوك الايجابي والحوافز المادي أو المعنوي المستعمل لتحقيقه, و من أهم هذه الحوافز نذكر:¹

- الرواتب و الأجور و غيرها من التعويضات المادية التي يحصلها الأفراد كمشاركة في الأرباح؛
- المكافآت النقدية؛
- منح تدريب و عطل السنوية.

ب. الحوافز السلبية: و هي حوافز ردعية تجنباً للأخطاء وتكرارها وبالتالي خوفاً من العقوبة ونتائجها وتعتبر هذه الحوافز هادفة و توجيهية أكثر منها إيجابية , و من أهمها :²

- التنبيه أو الإنذار الشفهي أو الخطي؛
- حسم الراتب أو التعويضات جزئياً أو كلياً؛
- وقف الترقيّة أو تجميدها مؤقتاً؛
- إنزال الرتبة أو سحب الصلاحيات جزئياً أو كلياً؛
- الابعاد الجغرافي؛
- وقف المكافآت النقدية مؤقتاً.

3. حسب المصدر : و هنا تصنف إلى حوافز داخلية وأخرى خارجية³

أ. الحوافز الداخلية : هي تلك المرتبطة بالوظيفة نفسها مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية في العمل.

خضير كاظم محمود, ياسين كاتب الحرشة, إدارة الموارد البشرية. دار المسيرة للنشر والتوزيع, الاردن, 2007, ص186.¹
موسى خليل, مرجع سبق ذكره. ص 179²

عمار بوحوش, نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21. دار المغرب الاسلامي, الجزائر, 2006, ص40-41.³

ب. الحوافز الخارجية: فلا ترتبط بالعمل نفسه بل ترتبط بمصادر أخرى في المنظمة, وتتمثل في:

• الحوافز المالية: الآجر الشهري أو الراتب؛

• المزايا الاضافية, مثل الاجازة المدفوعة, علاوات التأمين الصحي والمكافآت التقديرية؛

• تقدير زملاء العمل والمهنة؛

• الترقيات في الوظيفة؛

• علاوات الصداقة؛

• الحصول على راتب بعد تقاعد الشخص عن العمل.

4. من حيث المستخدمين : تصنف إلى حوافز فردية وأخرى جماعية :

أ. الحوافز الفردية : هي حوافز موجهة لكل فرد على حدى, في مرتبطة بالأداء الفردي و قد تدفع الأفراد للتنافس من أجل الحصول عليها.¹

ب. الحوافز الجماعية: و هي حوافز تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين أفراد المنظمة الواحدة, و يتمثل هذا النوع من الحوافز في تخصيص جائزة مثال أحسن إدارة أو فرع في شركة ما أو كلية أو جامعة إلخ... , فهي تحد من المنافسة الشرسة بين العمال بل و تشجعهم على العمل و بذل مجهود أكبر كفريق عمل واحد, و من أجل أن تحقق المؤسسة التنافس الفردي الايجابي وروح الفريق في آن واحد عليها أن تستخدم الأسلوبين معا.²

5. من حيث موقعها :وفقا لهذا التصنيف نجد الحوافز المباشرة و غير المباشرة:³

. راوية حسن, ادارة الموارد البشرية, رؤية مستقبلية.جامعة الاسكندرية كلية التجارة,مصر,2001,ص309.¹
محمد قاسم القريوني, مبادئ الادارة النظرية والعمليات والوظائف. دار وائل للنشر والتوزيع.الطبعة2,الاردن, 2004,ص302.²
نوردين حاروش,ادارة الموارد البشرية.دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع,الجزائر,2011,ص145.³

أ. الحوافز المباشرة: هي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس و نجد فيها الحوافز المالية مثل المنح و المكافآت وتقديم الخدمات الاجتماعية و أيضا الحوافز المعنوية مثل لوحات الشرف.

ب. الحوافز غير المباشرة: هي التي تلتبس العامل بصفة مباشرة, مثل : ظروف العمل الملائمة, العلاقات التي تربط العاملين ببعضهم البعض خصوصا بالمسؤولين.

و بناء على ما تم ذكره فإن هناك العديد من العوامل التي تحفز العمال على بذل أقصى جهودهم خاصة إذا كانوا راضيين عن عملهم, الحوافز المادية ضرورية في أي إدارة مهما كانت غايتها, فهي تحقق رغبات العمال و تلبي احتياجاتهم, و لا يمكن تجاهل الحوافز المعنوية فالدافع المعنوي له أثر في نفسية العامل من أجل القيام بعمله المطلوب منه.

المطلب الثاني : مداخل التحفيز ومبادئه

أولا : مداخل التحفيز

هناك عدة مراحل للتحفيز نبرز منها ما يلي:¹

- اقتناع الإدارة بالشخصية الفردية للعاملين, وأن العاملين تثيرهم حوافز مختلفة؛
- إشعار المرؤوسين بأهميتهم من خلال وسائل مختلفة مثل إثارة العمل لاهتمامات الموظف, وتفويض بعض السلطات للمرؤوسين, ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف؛
- استخدام أسلوب التوجيه وليس الأمر حيث أن المشرف الكفاء هو الذي يجعل العاملين معه يبدعون عن رضا وطمأنينة من خلال رفع معنوياتهم وإطلاق طاقاتهم إلى أقصاها؛
- منح الأجر العادل لما له من تأثير على نفسيات العاملين, ولأنه يعتبر من المحفزات المادية الأساسية؛
- توفر الاستقرار للعاملين, وتكفل استقرارهم مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم؛

ضرار العتيبي و آخرون, مرجع سبق ذكره. ص190-191

الفصل الأول : الإطار النظري للتحفيز

- توفير الحوافز المعنوية والتي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية؛
- توفير برامج الخدمات والمزايا الإضافية في مختلف مجالاتها الاجتماعية والصحية والترفيهية وتلك المتصلة ببيئة العمل من حيث ظروف العمل وساعاته وبرامج الأمان وغيرها؛
- من مداخل التحفيز المهمة توفير فرص الاتصال السليم بالمشروع بما يكفل وقوف الإدارة على أهداف وأغراض العاملين ومشاكلهم واتجاهاتهم, إلى جانب وقوف العاملين على أغراض الإدارة ومراميها؛
- توفير فرص المنافسة البناءة بين العاملين كأفراد وجماعات, يعتبر مدخلا هاما من مداخل التحفيز الايجابي؛
- العمل على توفر علاقات طيبة بين العاملين وتوافر فرص الصداقة والتعاون بينهم؛
- توفير سياسات جيدة للأفراد تكون مؤسسة على أسس موضوعية وعادلة في مختلف مجالات إدارة الأفراد.

ثانيا : مبادئ التحفيز

- هناك أربعة عشر مبدأً في التحفيز, وهي بمثابة مرشد نحو الطرق العملية الواجب التأكيد عليها لتعزيز سلوك الآخرين, و هي على النحو الآتي:¹
- 1) اجعل حاجات الأفراد تتطابق مع مهام التنظيم وواجباته : وفي هذا المجال هناك بعض المقترحات والسياسات التي يجب إتباعها لتحقيق هذا المبدأ :
 - التوصية بترقية من يقوم بعمله على أكمل وجه, وبكفاءة عالية وانضباط, فالأفراد الذين يبرهنون للقائد بأنهم أهل للمسؤولية يستحقون المكافأة؛
 - الأفراد الذين يفشلون عند اختبارهم يجب أن يتم وضع برنامج تدريبي لهم؛

ظاهر محمود كلالدة, الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية. دار زهران للنشر والتوزيع, 1997, ص231- 240¹

- يجب أن لا تسمح للأفراد بالذهاب إلى الراحة دون أن يكونوا قد أتموا القيام بواجباتهم كاملة دون تأجيل؛

- توضيح مفهوم المصلحة العامة والذي هو في واقع الأمر يعكس مصالح الأفراد مجتمعين.

(2) كافي سلوك الفرد والجماعة والذي يدعم مهام التنظيم: هناك أمثلة كثيرة يمكن تطبيقها لتحقيق هذا المبدأ:

- توزيع الميداليات أو الشهادات ورسائل الشكر والمدح والثناء على الأوائل في امتحانات الدورات؛

- الأفراد الجيدون يجب أن يتم تحقيق حاجاتهم عند طلبهم للمساعدة؛

- استخدام الإجازة كمكافآت سواء على مستوى الفرد أو المجموعة في التنظيم؛

- كافي من يعمل, يدرس, أو ينجز واجبا صعبا ويبدل فيه كل جهوده ويحاول أن يسعى لزيادة مسؤولياته.

(3) ارشد أو عاقب الأفراد الذين يتصرفون بطريقة تتعارض مع مهمة التنظيم ومهامه ومقاييسه : هذا المبدأ هو عكس المبدأ السابق والواقع أن هذا المبدأ ضروري في بعض الأحيان للأفراد غير المهتمين, وغير المكترئين ولا يستجيبوا للتحفيز الايجابي حيث أن الأفراد مختلفون في تكوينهم وثقافتهم ونشأتهم وردود فعلهم, فإذا كان هناك بعض من الأفراد لا يتجاوب مع التعزيز الايجابي بشكل لا يخدم مهام التنظيم وواجباته, فإنه لا بد من استخدام القطب الآخر من أساليب التحفيز والتعزيز وهو أسلوب العقاب.

(4) كن مثلا أعلى في كل الأشياء: تقييد القائد بالتعليمات والمعايير وأخلاقيات السلوك العام والانضباط بشكل مثالي يجعله مثلا أعلى للأفراد ومرجعا لهم يقلدونه ويقتدون أثره.

(5) طور المعنويات في وحدتك : المعنويات تتأثر بشكل كبير بنظام التعزيز في التنظيم, فالمعنويات العالية تقوي وترفع من وتيرة نشاط الفرد وطاقته العقلية والجسمية في العمل, كل شيء يعمله القائد يؤثر بطريقة أو بأخرى على التابعين, لهذا فالقائد عليه مسؤولية في معرفة تأثيرات فعل أو قرار صادر من جانبه على

ردود الفعل المتوقعة من الجماعة المرؤوسة, لذلك فالقائد مطلوب منه أن يفعل ما يمكن أن يخلق الحماس والاندفاع والأمل في نفوس الآخرين.

(6) اجعل التابعين في تحد مستمر مع المشاكل الصعبة : القائد الذي يجعل تابعيه يواجهون المشاكل بأنفسهم و يحاولوا أن يطوروا الحلول المناسبة عليه أن يحفزهم بطريقة ايجابية لأن الفرد بطبيعته يسعى إلى أن يثبت أهليته و قدرته على معالجة المشاكل التي تصادفه, من هنا فإن القائد عليه أن يوضح مهام التنظيم وواجباته, وأن تكون مفهومة من قبل الجميع حتى يستطيع الأفراد أن يطوروا حلولاً للمشاكل التي تعترضهم باتجاه تحقيق مهمة التنظيم وبشكل لا يتعارض مع التعليمات والقوانين والأنظمة الصادرة بهذا الخصوص.

(7) اسمح للتابعين بالمشاركة في التخطيط للحوادث المستقبلية : الاشتراك في التخطيط عامل مهم من عوامل التحفيز لأن الأفراد يشعرون بأنهم يشاركون في حل مشاكلهم وأنهم جزء من عملية صنع القرار, وهذا بالتالي يطور عامل الاتصال بين القادة والمرؤوسين ويجعل الأمور أكثر وضوحاً, بالإضافة إلى أن المشاركة تؤدي إلى تماسك المرؤوسين و تجانسهم أكثر فأكثر.

خفف وقلل من أسباب الاهتمامات الشخصية لمرؤوسيك لكي يستطيع المرؤوسون التركيز على أعمالهم وهناك بعض الاتجاهات التي يمكن للقائد السير عليها لتحقيق هذا المبدأ مثل:

- أن يكون برنامج لاستقبال العمال الجدد في التنظيم؛
- مساعدة الأفراد مالياً وشخصياً وقانونياً في حل مشاكلهم؛
- تشجيع عقد المحادثات غير الرسمية بين القادة في مختلف مواقع المسؤولية والجماعات المرؤوسة؛
- القيام بعملية الإرشاد و التوجيه لحل المشاكل التي تعترضهم؛
- إعطاء أهمية من قبل القائد لمشكلة الفرد وكأنها مشكلة القائد نفسه, وخلق إحساس لدى الفرد بأنه موضع اهتمام, وأن المشكلة تأخذ حيزاً ومساحة في تفكير القائد.

(9) اجعل المرؤوسين متأكدين بأنهم موضع عناية و أنهم يملكون الأدوات التي تساعد على النجاح:

لتحقيق هذا المبدأ لا بد من الاسترشاد بالنقاط التالية:

- تأكد بأن مرؤوسيك في وضع نفسي جيد؛

- العناية الصحية بالعاملين؛

- مساعدة المرؤوسين على حل مشاكلهم الشخصية، وأن يكون القائد مفتوح العقل والقلب لمساعدتهم.

(10) حافظ على تبليغ العاملين بالمهام والمعايير : هذا المبدأ يؤكد أسلوب الاتصال المفتوح والواضح بين

الرئيس والمرؤوسين لتوضيح وشرح المهام الموكلة، وكيفية تنفيذها من المجموعة كفريق واحد، حتى نحافظ

استمرارية إطلاع المرؤوسين على المهام والأهداف المطلوب تنفيذها لا بد من اتخاذ بعض الإجراءات

الضرورية الآتية:

- عمل نقاشات واجتماعات على فترات زمنية مع المرؤوسين للحديث عن المهام والأدوار والواجبات

ومسالك تنفيذ المراحل؛

- عمل برامج تدريب تتفق مع طبيعة المهام المرجو تنفيذها مستقبلاً؛

- محاولة توزيع الأدوار والواجبات حسب اختصاص كل مجموعة للتدريب عليها وإتقانها بشكل جيد.

(11) استخدام أساليب ضغط ايجابية باتجاهك كقائد وبتجاه التنظيم : الض غط الايجابي هو قوة تحفيزية

يمكن استخدامها لكن يجب أن يكون ذلك بحذر شديد حتى لا تنقلب النتائج إلى ضدها وأساليب

الضغط الايجابية يجب أن تبنى على المعايير والقيم المهنية، وعلى أخلاقيات السلوك الإنساني بشكل لا

يؤدي التابعين بل يؤدي إلى تحفيزهم، وعليه فالقائد مطلوب منه أن يقدم مبررات مقنعة لأي إجراء.

(12) تجنب استخدام الإحصائيات كوسيلة رئيسية في تقييم التنظيم وتحفيز التابعين : القائد في تعامله مع

المرؤوسين يجب أن يأخذ بعين الاعتبار أنه يتعامل مع بشر، وكثيراً ما تخطئ لغة الأرقام في تفسير كثير من

الأمر التي تتعلق بالأهداف ووسائل تحقيقها، وطبيعة العلاقات داخل الجماعة والرغبة في العمل...إلخ.

13) اجعل وظائف التابعين على شكل تحدي وإثارة, وذات معنى قدر الإمكان : يجب التعامل مع الفرد ككتلة من الأحاسيس والمشاعر والقدرات البناءة, وليس كآلة لأن هذا يساعد على الإبداع والأخلاقية, فالفرد يبدع عندما يقوم بعمل يشعر أنه مجد وله معنى ويفجر طاقاته وإمكانياته الكامنة, والقائد هنا يمكنه تحقيق هذا المبدأ بإتباع جملة خطوات منها:

- تفويض السلطة والمسؤولية والإدارة إلى التابعين؛

- تأكد من أن التابعين والذين أعطوا المسؤولية يعرفون تماما ماهو مطلوب منهم وماذا تتوقع منهم أيضا؛

- اشعر التابعين أنهم مسؤولون عن تحقيق الأهداف والمعايير في الوحدة بنفس درجة مسؤوليتك كقائد؛

- اعمل على زيادة مسؤوليات الأفراد الذين لديهم القدرات و الإمكانيات المميزة.

14) لا تتحمل أو تتقبل أي شكل بحكم مسبق بالحديث أو السلوك في وحدتك: الأحكام المسبقة والتي تتم بالفعل - السلوك- أو الحديث لا تأثيرات سلبية و تتناقض مع المبادئ التي يبنى عليها نظام العمل لأنها تتناقض مع العدالة والأخلاق ومزايا السلوك السوي, وكذلك تأثيرها السلبي على التحفيز, فهي تدمر أنظمة الحوافز المستخدمة لتعزيز السلوك, وتؤثر على تماسك الجماعة وتفاعلها.

المطلب الثالث : أسس منح الحوافز

إن أهم أساس (أو معيار) على الاطلاق لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء , ولا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل المجهود , الأقدمية , المهارة, وفيما يلي عرض لهذه الأسس:¹

1. الأداء : يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي, وربما الأوحيد لدا البعض, وفي بعض الحالات. وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفر في وقت العمل, أو وفر في التكاليف, أو وفر في أي مورد آخر, ويعتبر الأداء فوق العادي أو التمييز في الأداء أو الناتج النهائي للعمل من أهم المعايير على الاطلاق لحساب الحوافز .

¹. أحمد ماهر, مرجع سبق ذكره , ص238-239

2. الجهود : يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات و الأعمال الحكومية, أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض في احدى المناقصات أو المسابقات, وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة و ليست بالنتيجة, أو قد يمكن الأخذ في الحسبان مكافأة الجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد ليصل إلى الناتج و الأداء, ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء لصعوبة قياسه و عدم موضوعيته في كثير من الأحيان .

3. الأقدمية : ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل, وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء و الانتماء , و الذي يجب مكافأته بشكل ما وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب كمكافأة الأقدمية.

4. المهارة : بعض المنظمات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو إجازات, أو دورات تدريبية. و كما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين .

المبحث الثالث : نظام الحوافز

إن المنظمة تسعى إلى تصميم نظام حوافز قادر على زيادة أداء العمال و تحقيق رضاهم أخذاً بعين الاعتبار العوامل المؤثرة فيه و الخصائص الواجب توفرها فيه لضمان فعاليته.

المطلب الأول : خصائص نظام الحوافز

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها:¹

1- القابلية للقياس : يجب أن تترجم السلوكيات و التصرفات و الانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده .

2- إمكانية التطبيق : و يشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام .

3- الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه, والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.

4- التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك, وتحقيق الأداء المنشود.

5- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبينهم وحمسهم وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.

6- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي, الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية. المكتبة العصرية 2007, ص371-372.

7- **القبول**: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه, وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

8- **الملائمة**: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها, إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنية والحاجات الإنسانية, والكميات والأرقام والجودة, وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.

9- **المرونة**: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار و الانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر .

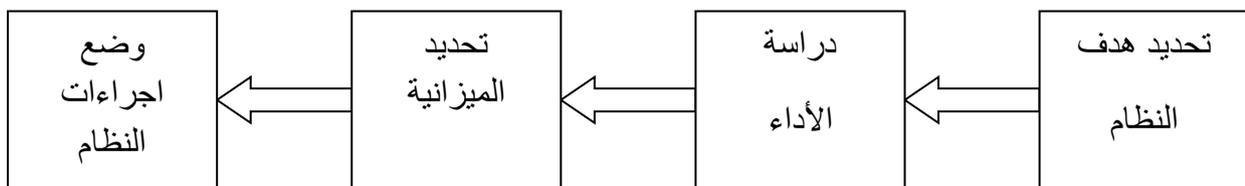
10- **الجدوى التنظيمية**: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها, ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل و بعد النظام

11- **التوقيت المناسب**: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت, فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل أو التصرف.

المطلب الثاني : مراحل تصميم نظام الحوافز و تقييمه

أولاً: مراحل تصميم نظام الحوافز

إذا أردت أن تصمم نظاماً جديداً ولأول مرة للحوافز, فهناك خطوات يجب أن تمر بها . و تظهر هذه المراحل في الشكل التالي:¹ الشكل 2: مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر : أحمد ماهر ص 257

¹ أحمد ماهر, مرجع سبق ذكره.ص257

ويجب على من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يأخذ في حسبانته شروط النظام الجيد للحوافز, وفيما يلي شرح لهذه الخطوات¹:

1- تحديد هدف النظام :

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة, وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا, ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز, وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح, أو رفع المبيعات والإيرادات , أو قد يكون تخفيض التكاليف, أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع الكميات المنتجة , أو تحسين الجودة , أو غيرها من الأهداف.

ولتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز) فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة والقطاعات والإدارات والمصانع والمراكز والفروع والأقسام) , وكما ترى فإن هذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة بها , وقد تكون مختلفة في طبيعتها, والأهم في كل هذا أنها يجب أن تنعكس وترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز.

ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل والكامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله, فهذا نظام جزئي لرجال البيع , وذاك لرجال الإدارة العليا, وآخر لمكافأة الأعمال المكتبية, فعلى النظام أن يغطي كل المستويات وكل الوحدات بقدر الإمكان.

وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل, وذلك داخل كل وحدة تنظيمية, انتقالا من الإدارات العامة إلى الإدارات وإلى الأقسام وصولا حتى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف , ويحقق هذا أيضا مبدا المشاركة في وضع النظام.

2- دراسة الأداء :

¹ أحمد ماهر, مرجع سبق ذكره, ص257-260

الفصل الأول : الإطار النظري للتحفيز

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد و توصيف الأداء المطلوب, كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي , إن تحديد و توصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي :

1/ وجود وظائف ذات تصميم سليم بما عبء كامل للعمل : فلا المهام أكثر ولا هي أقل مما يجب, وأن الوظيفة محددة وواضحة ومفهومة المعالم وذات بدايات ونهايات معلومة ذات عمليات ونواتج واضحة.

2/ وجود عدد سليم للعاملين : إذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة فهل أعمامهم على سبيل التشابه أو التابع أو التكامل ؟ إن الإجابة على هذا السؤال قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى الجماعي في الحوافز, فمثلا إذا كان العاملون يؤدون وظائف متتابعة ومتكاملة, وبها نوع من الاعتمادية فيجب أن يكون النظام جماعيا, وذلك مقارنة بالأعمال المتشابهة والمنفصلة (كالإنتاج) والتي قد تقترح نظام فرديا للحوافز.

3/ وجود طرق عمل سليمة : ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب للأداء والاتصال وخطوات للحصول على مدخلات العمل وخطوات للمراحل والعمليات وأيضا لنواتج العمل.

4/ وجود ظروف عمل ملائمة : ويعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء وذلك من حيث التجهيزات والأدوات والإضاءة والحرارة والتهوية والمواصلات وغيرها.

وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل : فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه, أو أن هناك ظروفًا تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل وبفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء أو مؤشرات إنجاز .

3- تحديد ميزانية الحوافز :

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

- قيمة الحوافز والجوائز : وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز, وهي تتضمن بنود جزائية مثل: المكافآت, العلاوات, الرحلات, الهدايا, وغيرها.
- التكاليف الإدارية : وهي تغطي بنود مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله, والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.
- تكاليف الترويج : وهي تغطي بنود مثل النشرات والكتيبات التعريفية, والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر والحفلات (متضمنة بنود أخرى خاصة بها).

4- وضع إجراءات النظام :

- وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة, وهي تعنى بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات:
- أ/ تحديد الأدوار : وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض, ورفع تقارير إلى جهات محددة لاعتماد أو إقرار أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينة.
- ب/ الاجتماعات : قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز أو قسم الحوافز بين مدير الحوافز وغيره من المديرين.
- ج/ توقيت تقديم الحوافز : هل هي شهرية, أم ربع سنوية, أم نصف سنوية, أم سنوية ؟ أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة؟ وهل تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد والدخول المدرسي؟
- د/ نوع الحوافز : هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياج من يتلقاها, والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.

ثانيا : تقييم النظام

هناك ثلاثة مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز, والتي يجب أن تحظى بالعناية الفائقة وأن تؤخذ بعين الاعتبار قبل و بعد تطبيق هذا النظام و نذكر منها ما يلي :¹

1. مؤشر الأداء : يستخدم لتقييم أثر النظام على أداء العاملين, مع افتراض ثبات العوامل الأخرى, فإنه بقدر ما كان نظام الحوافز المعتمد مؤثرا على الأفراد فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.

2. مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة : فبقدر ما تمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة أو تحقيق استقرار في تكلفتها, فإن هذا النظام فعال و كفاء .

3. رضا العاملين : تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق أحد أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام, فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق منظم و مصاغ بأسلوب علمي مادام غير مرغوب فيه من طرف العاملين, لذا لا بد من الإدارة أن تضمن توفر القبول و القناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المنظمة .

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في نظام الحوافز

هناك عوامل تؤثر في نظام الحوافز وفي اتخاذ قرار سياسة التحفيز منها ما يدخل في إطار المنظمة ومنها ما يتعلق بالسياسة العامة للدولة كما يلي :²

1. على مستوى الدولة : حيث تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين :

¹ .باجة حميد, دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة(دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط البويرة),مذكرة ماستر علوم التسيير جامعة أوكلي محند أولحاج ,2013-2014,ص39.
² .جوادي حمزة, الحوافز المادية و المعنوية وأثرها على الروح المعنوية, مذكرة نيل شهادة الماجستير في علم نفس العمل و التنظيم, جامعة منتوري قسنطينة, كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية,2005-2006,ص 46-47.

- سياسة الدولة الاقتصادية و الاجتماعية : والتي تظهر كقوانين تعمل المنظمات من خلال إدارتها على تطبيقها و بالتالي فهي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشكلات الناجمة عن التطبيق.

- القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد : والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع و يحدد رغباتهم و حاجاتهم و الأولويات في ذلك .

2. على مستوى إدارة المنظمة : حيث يتأثر النظام بالعوامل التالية :

- نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب؛

- اقتصاديات المنظمة نفسها ومدى فعالية نشاطها و مردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني؛

- نوع القوى العاملة و تركيبها المهني و الاجتماعي و الثقافي.

وسواء وضع النظام على مستوى الدولة أو على مستوى المنظمة فإنه يتأثر ب:

- الوضع الاقتصادي للمنظمة؛

- النظام الضريبي المتبع؛

- الوضع العام للعمالة؛

- المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز؛

- هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد والحاجات؛

- الواقع الاجتماعي الذي يعيشه العامل؛

- انسجام العامل مع عمله وتأثير الظروف المحيطة عليه؛

- حب العامل لعمله واندفاعه وبذل ما يستطيع من أجل زيادة إنتاجه وأدائه .

الفصل الأول : الإطار النظري للتحفيز

ومما تطرقنا إليه سابقا نرى أن العوامل الخارجية والمحيطية بالمنظمة ونشاطها تؤثر تأثيرا مباشرا في وضع نظام الحوافز, طالما أن الحوافز مكسب هام لجميع العاملين فالكمل يسعى للحصول عليها, وتخلق جو تسود فيه المنافسة للوصول إلى الامتياز و التفوق, لهذا نستطيع أن نؤكد على أن نظام الحوافز هي من أقل النظم استقرارا حيث يقتضي الحال إعادة النظر فيها بين كل فترة وأخرى, حتى يبقى النظام منسجما مع الظروف المحيطة والمتطورة .

إن موضوع الحوافز موضوع كبير ومهم فهو يلعب دورا كبيرا في توجيه سلوك العاملين , فالحوافز هي الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل بجد وإتقان وبذل جهد أقصى مما يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة ككل , فمن خلال التحفيز تعبر المؤسسة عن امتنانها وتقديرها للموظف عن أدائه المتميز وعمله المتقن , كما يمكننا القول أن أنظمة الحوافز هي أنظمة غير مستقرة وتحتاج إلى تحديث دائم يتماشى مع متطلبات العمل, و على المؤسسة استخدام نظام حوافز يساهم في تحسين أداء العاملين وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني .

الفصل الثاني : أداء العاملين

تمهيد :

يعتبر موضوع تقييم الأداء من أكثر المواضيع التي اعتنى بها الباحثون في مجال السلوك الإنساني بصفة عامة, وفي مجال إدارة الأعمال و الموارد البشرية بصفة خاصة, فهو يعكس صورة اجابية عن سير المنظمة ومدى نجاحها وتحقيق أهدافها, كما أنه يمثل النواة الأولى لعملية الإبداع الوظيفي وتفجير الطاقات الكامنة عند العاملين داخل المنظمة, لا سيما في ظل إدارة تهتم بتطوير مسارها الوظيفي من خلال عملية التحسين المستمر والذي يعتبر من أحدث المهام والوظائف التي أخذت حيزا كبيرا في مجال إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول : ماهية أداء العاملين

يعتبر الأداء عنصرا هاما في التنظيم المهني باعتباره المحرك لهذا الأخير, كما يعد المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد في المنظمات والأداء كمتغير .

المطلب الأول : مفهوم الأداء

أصل مصطلح الأداء لاتيني "Performance" فاللغة الإنجليزية أعطت له معنى واضح محدد " to perform " بمعنى تأدية عمل أو اجاز نشاط أو تنفيذ مهمة, أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.¹

وأشير إلى الأداء على أنه يمثل درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد, وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها, أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة, و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء والجهد, فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة, أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.²

¹ . أحمد صالح , مرجع سبق ذكره , ص26.

² .غازي حسن عودة الحلايية,أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام (دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى), الاردن, مذكرة ماجستير إدارة أعمال, جامعة الشرق الأوسط,2013,ص22.

كما عرفه الأستاذ لمين علوطي بأنه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشتمل مفهومي "الفعالية" وي الوصول إلى الأهداف المرجوة, و "الكفاءة" وهي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.¹

المطلب الثاني : محددات الأداء

1. الكفاءة المهنية للأداء : تعتبر الكفاءة المهنية عبارة عن الإمكانيات التي تتوفر لدى الفرد ويتفوق فيها بحيث تؤهله لشغل منصب العمل والاستمرار فيه, حيث يكون ويمكن قياسه من خلال ثلاثة مفاهيم و هي:²

أ/ القدرات : وهي الإمكانيات الحالية للفرد .

ب/ المهارات: وهي استخدام مختلف القدرات في الواقع العملي والتطبيقي .

ج/ الاستعدادات: وهي الإمكانيات الكامنة حاليا و التي يمكن إطلاقها بتوفير الظروف المناسبة .

2. الدافعية : تعمل المنظمات للحصول على أفراد ممتازين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية, وحتى لو عملت على تنمية هذه القدرات فإنها لا تستطيع أن تتأكد من أن أدائهم سيكون ملائما أو مناسباً, ولهذا فإن وظيفة أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية يجب أن تعمل على تنشيط أو تحفيز قوة العمل والتي يشار إليها عادة بالدافعية, أي أنه لو تساوى عدد من الأفراد في القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لأداء عمل معين, فإنه قد يوجد بينهم تفاوت في مستوى الأداء نتيجة تفاوتهم في درجة الاهتمام والحساس والرغبة في أداء العمل الموكل إليهم فهي تعتبر القوة الدافعية لأداء العمل .

¹ . لمين علوطي, تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة , رسالة ماجستير عي علوم التسيير, جامعة الجزائر, 2004, ص144.

² - <https://aiacademy.info/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1>

3. إدراك الدور والمكانة : وهو يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله, وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه, ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود إتقان في كل مكون من مكونات الأداء .

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول "BAJT" تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً لا تؤثر في الأداء.

وإلى جانب تعدد و اختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا والعوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما :¹

الفرع الأول : عوامل داخلية

تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها :

- أ- **العنصر البشري** : يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.
- ب- **الإدارة** : إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

¹ . قدور بن شريف رمضان, أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين(دراسة حالة موظفي قطاع التربية الوطنية), مذكرة ماستر علوم التسيير تخصص تسيير إستراتيجي دولي جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم, 2016, ص31-32

ج- التنظيم : يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة, أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة, إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء, لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلة للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

د- بيئة العمل : تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته, إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

هـ- طبيعة العمل : يشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه, حيث كلما زادت درجة توافق الفرد والوظيفة أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه لمؤسسته.

و- العوامل الفنية : إن العوامل التكنولوجية في آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد, ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

الفرع الثاني : عوامل خارجية

وتتكون من مجموعة من العوامل هي:

أ- البيئة الاجتماعية والثقافية:

- العادات والتقاليد الموروثة؛

- العرف وأمور الدين؛

- المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد التعليم ورغبتهم في الحصول عليه.

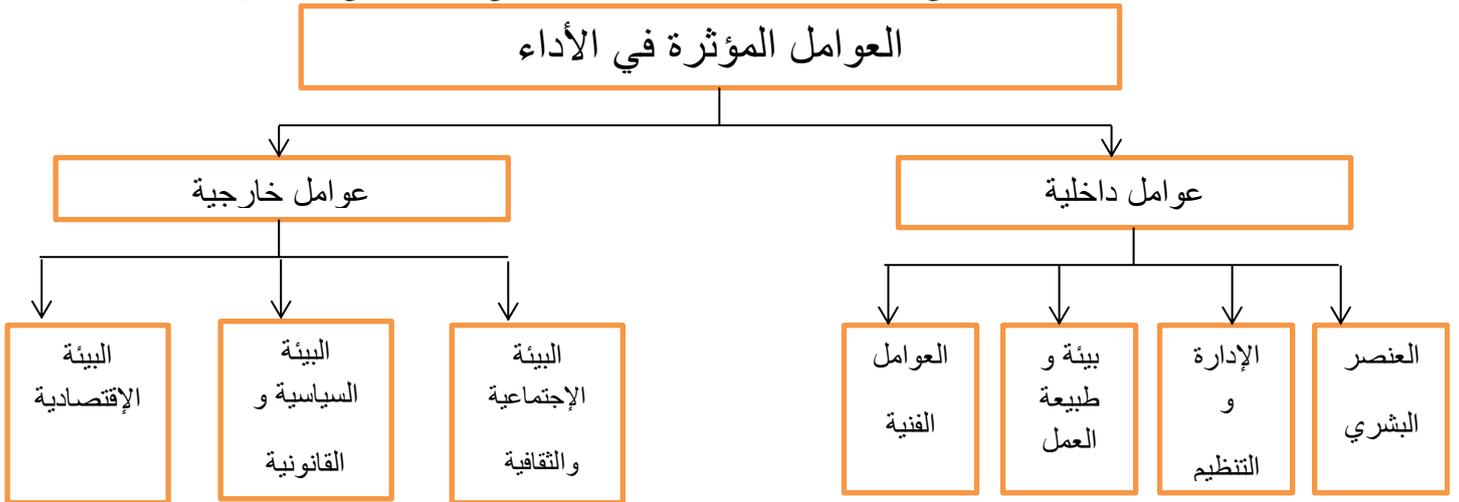
ب - البيئة السياسية والقانونية:

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

ج- البيئة الاقتصادية:

- الإطار العام لاقتصاد الدولة (حر , موجه)؛
- الاستقرار الاقتصادي؛
- النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك؛
- الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات؛

- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة. الشكل 3: العوامل المؤثرة في الأداء¹.



المصدر: قدور رمضان بن شريف

¹ قدور بن شريف رمضان, مرجع سبق ذكره, ص33

المبحث الثاني : ماهية تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء من الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية باعتباره أساسا لتحديد وتحليل وتقدير مستوى الإنجاز الفعلي للأفراد خلال فترة زمنية معينة ماضية, وبالتالي فهو يمثل أحد المداخل لاتخاذ القرارات الخاصة بالأفراد ولكن بتطور عمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة فإن دوره اتجه نحو توفير الوسائل التي تساعد المديرين وتسهل عملهم في اتجاه تطوير أداء الأفراد وكذلك تنمية مهاراتهم وقدراتهم.

المطلب الأول : تعريف تقييم الأداء وأهميته

عرف تقييم الأداء بأنه " هو نظام يعبر عن القياس الكمي و النوعي لأداء الموظف"¹ .

وعرف أيضا " تقييم الأداء هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين, لتجري مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون, وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل"².

و قد عرف أيضا بأنه " نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة, و يشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل, أي جميع العاملين فيها بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الإداري الأدنى منه, بدءا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته الإدارية وصولا لقاعدته"³.

ويقصد بتقييم أداء العاملين " قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم, ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور"⁴.

1. محمد جاد الرب, التخطيط الإستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي. دار الفجر للنشر و التوزيع, القاهرة, 2016, ص168.
2. خالد أحمد محمود علي, الإقتصاد الرقمي الحديث وإدارة الموارد البشرية والانتاج السلعي. دار الفكر الجامعي, الإسكندرية, 2019, ص74.
3. عدال بن مطر الشمري, العوامل المؤثرة في نظام تقييم أداء العاملين (دراسة ميدانية على بعض مؤسسات القطاع العام في السعودية), مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة, العدد الثامن والثلاثون, 2014, ص199.
4. زهير ثابت, كيف نقيم أداء الشركات والعاملين . دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع, القاهرة, 2001, ص87.

أهمية تقييم الأداء :

بما أن تقييم الأداء يقدم تشخيصا للمشاكل التي تواجه المؤسسة والحكم على كفاءتها في قيامها بأعمالها لذلك فهو له أهمية بالغة, يمكن إبرازها في النقاط التالية:¹

- تمكين المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها؛
- يساعد المؤسسة على التحقق من القيام بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة؛
- اكتشاف الانحراف لكل نشاط من أنشطة المؤسسة حيث يساعد ذلك على ممارسة الوظيفة الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها؛
- تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات؛
- تعد نتائج تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة الأساس في تحديد الاستراتيجية الحالية أو تعديلها؛
- يساعد على خلق نوع من المنافسة بين الإدارات و الأقسام وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل؛
- تحديد سبيل لتطوير المنظمة بالقضاء على نقاط ضعفها؛
- ترتبط أهمية التقييم ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى الوطني القطاعي وكذا على مستوى المؤسسة؛
- تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة؛
- تحقيق معايير الجودة على أساس المواصفات الموضوعية؛
- المساعدة في اتخاذ القرارات ولا سيما الاستراتيجية منها.

¹ .جباس خالد, فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية(دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار),جامعة قاصدي مرباح ورقلة, كلية علوم التسيير, تخصص إقتصاد وتسيير بترول,2014,ص5.

المطلب الثاني : طرق تقييم الأداء

يوجد الكثير من الطرق, ويمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وطرق حديثة :

أولا : الطرق التقليدية

وهي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسيههم, ومن هذه الطرق :

1/ طريقة الترتيب البسيط: وهذه الطريقة سهلة وقديمة في تقييم الأداء حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا اعتمادا على أحسنهم وأقلهم كفاءة وتتم المقارنة هنا بين أشخاص وليس استنادا إلى معايير الوظيفة.¹

2/ طريقة المقارنة الثنائية: في هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم, ويتكون وفقا لذلك ثنائيات من المقارنات, ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل, وبتجميع هذه المقارنات يمكن معرفة ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم العام, وحسب المقارنات التي تمت.²

3/ طريقة التوزيع الإجباري : في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة, ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي, وهو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس, وتأخذ نسبة الناس بالانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة, سواء بالارتفاع أم بالانخفاض.³

4/ طريقة التدرج : وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين, يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء, فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالاتي : الأداء المرضي , الأداء غير المرضي والأداء المتميز, توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة او المقيم ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه, لذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي أو غير مرضي.

¹. عاشور حورية, مرجع سبق ذكره, ص22.

². أحمد ماهر, مرجع سبق ذكره, ص298.

³. نفس المرجع. ص300.

5/ طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء حيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مختلفة مرقمة أو مصنفة بشكل متسلسل وبناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه هذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تناسب مع ما يراه من مستوى أداء الموظف.

إن أهمية وفائدة هذه الطريقة في تقييم الأداء تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال ؛ ومن عيوب هذه الطريقة ما يلي

- أنه لا ترتبط بصورة مباشرة بأسلوب الأفراد موضع التقييم, حيث أن الفرد العامل يقيم وفقاً لأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية ونوعية العمل مما يؤدي إلى التحيز في عملية التقييم.

- وفقاً لهذا النوع من الطرق من الصعب على الفرد العامل تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال.

- من الصعب تصميم برامج تدريبية للأفراد العاملين الذين يكون تقييمهم منخفض, فالصفات هي عامة في الغالب حيث لا بد من تحديد نقاط الضعف بدقة ليتسنى تعديل السلوك .

- يتطلب استخدام هذا السلوك درجة عالية من الشعور بالمسؤولية والحكم العادل من قبل المشرف المباشر, كما يتطلب جهوداً كبيرة في الملاحظة والإشراف على سلوك العاملين ومتابعتهم.¹

6/ طريقة قوائم المراجعة : يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين, وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل, والصفات الواجب توافرها فيهم, ويتم وضعها في قائمة وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة, وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته, إلا مدير إدارة الموارد البشرية هو الوحيد الذي يعرف هذه القيم, وأن الرئيس المباشر لا يعرفها وأنه حينما يتلقى قوائم التقييم وذلك لتقييم مرؤوسيه, فهي تكون

¹ شحادة نظمي, إدارة الموارد البشرية. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع, عمان , الطبعة الأولى, 2000, ص 80-81.

خالية من هذه القيم وذلك لمنع تحيزهم لمرؤوسيههم, وعلى الرئيس أن يحدد تلك الصفات التي تتوافر في أداء المرؤوسين بوضع علامة عليها.

وبعودة القوائم إلى مدير الموارد البشرية وبقيامه بالنظر إلى قيمة العناصر يضع القيمة المناصرة لكل عنصر يتوافر في أداء مرؤوسين , وموضوع أمامه تلك العلامة.¹

ثانيا : الطرق الحديثة

وقد أتت هذه الطرق لتقييم الأداء بهدف التقليل من درجة الأخطاء والصعوبات التي واجهت المقيمين في الطرق التقليدية, ونذكر منها :

1/ طريقة الإدارة بالأهداف : هذه الطريقة تعتمد أن العبرة بالنتائج, أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم, بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج, وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات وهي:²

أ/ يتم تحديد الأهداف (أو النتائج) المطلوب تحقيقها, والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها, وعادة ما يجتمع الرئيس المباشر مع كل مرؤوس لوضع الأهداف والاتفاق عليها, وتمديد المدة التي سيتم تحقيق الأهداف فيها.

ب/ أثناء التنفيذ, على الرئيس أن يساعد مرؤوسيه في تحقيق الأهداف, وأن يتابع تحقيق النتائج, وذلك للتعرف على ما إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس مثلاً.

ج/ عند نهاية المدة المتفق عليها, أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية (أي التي تم تحقيقها) بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجاباً وسلباً.

¹. أحمد ماهر, مرجع سبق ذكره, ص303.

². نفس المرجع, ص302.

2/ طريقة مراكز التقييم : تستخدم هذه الطريقة في تطوير المديرين وتقييم أدائهم لأن إجراءاتها تساعد الأفراد على فهم نقاط الضعف والقوة مما يقود إلى تطوير الأداء, ولقد طبق هذا الأسلوب لأول مرة في المرافق العسكرية الألمانية سنة 1940 بقصد اختيار المرشحين للعمل .

إن الصفات الأساسية التي تسعى إلى قياسها مراكز التقييم تضمن مهارات التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية ونوعية التفكير مقاومة الضغوط والدوافع نحو العمل ودرجة الاعتماد على الآخرين إضافة إلى مهارات التعامل والاتصال.

3/ طريقة التدرج على أساس السلوك : في هذه الطريقة يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو أسلوب مستمد من واقع العمل الفعلي وليس صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني, ويتم تقييم الفرد بناء على امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في العمل بحيث تكون الصفات والسلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية, كذلك الأمر يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.¹

المطلب الثالث : معوقات عملية تقييم الأداء

تنتج أخطاء كثيرة في التقييم نتيجة لصعوبة استخدام أسس كمية, وتتم عملية التقييم على أسس التقديرات الشخصية والتي تصاحبها كثير من الأخطاء التي يجب تجنبها وهناك العديد من الأخطاء الشائعة في الحياة العملية نذكر بعضها فيما يلي:²

أولا/ الأخطاء البشرية:

1- أخطاء التحيز الشخصي: يتأثر تقييم الموظف أحيانا بالتحيز الشخصي للرئيس, مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للموظف, فقد يفضل المشرف موظفا على بقية الموظفين وقد يجد

1. قدور بن شريف رمضان, مرجع سبق ذكره, ص48.

2. محمود عبدالرحمان, إبراهيم الشنطي, أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية(دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة), رسالة ماجستير, إدارة أعمال, الجامعة الإسلامية, 2006, ص50-52.

أن واحدا من موظفيه له ميول أو وجهات نظر مشابهة لميوله, أو يتأثر بالعلاقات الشخصية فيميزه في التقييم ويمكن التقليل من هذا التحيز بإشراك الآخرين في عملية التقييم خاصة الذين لديهم معرفة بمستوى أداء الموظف مثل عرض تقييم الرئيس المباشر على خبير أو أكثر من مدير.

2- تقييم عوامل صعوبة القياس: يحاول بعض الرؤساء تقييم عوامل غير قابلة للقياس والتقدير مثل الاهتمام بالعمل والإخلاص, وهنا يجب العمل على تجنب هذا الخطأ بالالتزام بما تستطيع رؤيته أو سماعه أو لمسه والابتعاد عن العوامل التي يمكن استنتاجها ضمنا .

3- عدم وضوح المعايير: الكثير من طرق التقييم تعتمد على سلام التقدير والتي تكون قابلة للتأويل بأوجه عدة وفيها الكثير من التخمينات, وقد يوجد اختلافات بين الرؤساء على معنى مصطلح أو عمل غير عادي أو مصطلح إبداع, ولتجنب هذا الاختلاف يوصي بوضع أمثلة توضح المعنى المراد وتوصيف هذا المعنى.

4- أخطاء التأثير بصفة معينة: ذلك أن الرئيس قد يعطي أحد مرؤوسيه تقدير عال أو منخفض على أساس فكرة معينة أو صفة أو حدة يلمسها الرئيس في المرؤوس مثال ذلك إذا حاز المرؤوس رضا الرئيس لأنه أمين فإن صفة الأمانة لدى المرؤوس قد تدفع الرئيس إلى إعطائه تقدير ممتاز دون مراعاة للنواحي الأخرى المتعلقة بالمرؤوس مثل مستوي كفاءته ومبادئه وغيره.

5- أخطاء التشدد واللين: بعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسيه و إعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها تجنب المشاكل الإنسانية التي بين الرؤساء والمرؤوسين في حال إعطائهم تقديرات سيئة أو الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية أو الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التي قد يواجهها المرؤوسين, وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد وعادة يعطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين وقد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة شخصية القائم بالتقييم واعتقاده بأن المرؤوسين عادة أقل منه كفاءة ومهارة.

6- أخطاء المركز الوظيفي للمسؤول : وذلك حين يقيم الأشخاص طبقا للوظائف التي يشغلون فإذا كان مركز الوظيفة في الهيكل التنظيمي عالي أو مهم, أو إذا كانت الوظيفة تقع في فئة الأجور العالية فإن المقيم يعطي شاغلها تقدير حسن, أي أن المشرف لا يركز على الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة و إنما يبنى تقييمه على اسم الوظيفة أو سمعتها ومركزها.

7- أخطاء التوسط: قد يغفل القائم بالتقييم عن الاختلاف والتباين في أداء الأفراد وسلوكهم في العمل ويتعمد إلي إعطاء تقديرات متوسطة, وقد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس أو لعدم توافر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم أو لعدم رغبته في أن يظهر بعض العاملين متفوقين والبعض الآخر غير متفوقين حتى لا يرقى أو ينقل بعض العاملين تحت رئاسته.

8- أخطاء الانطباعات المسبقة: يجب ألا يتأثر تقييم الرئيس أو من يقوم بالتقييم بالانطباعات الأولى الذي تركه العامل لديه, فالانطباعات الأولى لا يمثل في الغالب الأداء الفعلي خلال الفترة كلها, لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية ولا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أو سيئة بالتأثير على التقييم الحالي.

9- أخطاء التأثير بآخر تقييم: قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين ولا يهتمون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين, فيتجه بعض المشرفين لتقييم مرؤوسهم طبق لآخر تقرير عنهم, فإذا كان تقرير الموظف في الفترة السابقة ممتاز يعد ممتاز أيضا في الفترة الحالية حتى لو كان مستوى أدائه قد انخفض عما كان عليه, وإذا كان تقرير موظف آخر في الفترة السابقة ضعيف فيعده المشرف ضعيفا في الفترة الحالية حتى لو كان الموظف حسن من أدائه بعد تقريره السابق.

ثانيا/ الأخطاء التنظيمية :

يمكن تلخيص هذه الأخطاء فيما يلي:

الفصل الثاني : أداء العاملين

- أ- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجميع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور أو ضعف في النظام المطبق؛
- ب- عدم الاهتمام بعملية التخطيط والإعداد الجيد لعملية تقييم الأداء؛
- ت- قصور وضعف في الرؤساء القائمين على عملية التقييم؛
- ث- ضعف التزام الإدارة العليا ومساندتها للقائمين بعملية التقييم؛
- ج- طول الوقت اللازم للقيام بعملية التقييم؛
- ح- اعتقاد بعض المرؤوسين بأن رؤسائهم ليس لديهم الصلاحيات, والسلطات لاتخاذ القرارات الخاصة بترقيتهم وزيادة أجورهم أو نقلهم؛
- خ- ضعف وسطحية العديد من مقابلات تقييم الأداء التي تتم مع الرؤساء؛
- د- عدم القدرة على مواجهة المرؤوسين لنتائج التقييم؛
- ذ- عدم تحديد نظام تقييم الأداء للطرق اللازمة لتحسين وتطوير الأداء وأساليب متابعة جهود التطوير؛
- و- عدم الاستفادة من نظام تقييم الأداء السابق لتحسين الأداء المستقبلي.

المبحث الثالث : فعالية التحفيز على أداء العاملين

إن للتحفيز دورا مباشرا على مستوى أداء العاملين سواء تعلق الأمر بالعامل أو بالمنظمة أو زيادة الإنتاج وتحسينه, ويعمل على تحقيق الرضا النفسي و المعنوي للعامل .

المطلب الأول : الإنتاجية

تعتبر الإنتاجية نسبة المخرجات من عنصر العمل المستخدم في الحصول على هذه المخرجات خلال فترة زمنية معينة, كما تعرف بأنها تحقيق الهدف المقصود بتحويل المدخلات إلى مخرجات بأقل ما يمكن من التكاليف, و يدخل ضمن مفهوم الإنتاجية مفهومان أساسيان آخران هما " الفعالية " و " الكفاءة" فالفعالية هي تحقيق الهدف المنشود, في حين الكفاءة تضع في الحسبان التكاليف في تحقيق الهدف.¹ فهي علاقة بين مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية, إذ تعبر عن علاقة الإنتاج بمفردات العملية الإنتاجية, فتحمل تقييما أكثر دقة في تقييم المؤسسة وكفاءة العامل وطريقة استخدام الآلة أو المواد الأولية.

ونميز ثلاثة أنواع للإنتاجية:²

1- الإنتاجية الكلية: هي نسبة مجموع المخرجات إلى مجموع المدخلات التي ساهمت في هذه المخرجات خلال فترة زمنية معينة و تعبر هذه النسبة عن مستوى الأداء الكلي للنظام الاقتصادي على أي مستوى, ويعبر عليها بالعلاقة التالية: **مجموع المخرجات / مجموع المدخلات** .

2- الإنتاجية الجزئية: وهي نسبة مجموع المخرجات إلى مدخلات عنصر من عناصر الإنتاج خلال فترة زمنية معينة, و تعبر هذه النسبة عن مستوى فاعلية هذا العنصر خلال الفترة المدروسة.

¹. أحمد ماهر, السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات.الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع,2013,ص47.
² مريجة خالد, أثر التحفيز على أداء العاملين(دراسة حالة مؤسسة satem وهران), مذكرة ماستر تخصص إدارة وإقتصاد مؤسسة, جامعة عبدالحميد بن باديس, مستغانم,2015, ص58.

3- الإنتاجية الحدية: وهي نسبة الفرق بين المخرجات و مقدار التغير في المدخلات بين فترتين زمنيتين: فترة المقارنة و فترة الأساس, و يمكن للإنتاجية الحدية أن تكون جزئية أو أن تكون كلية. مجموع المخرجات في فترة المقارنة - مجموع المخرجات في فترة الأساس

إنتاجية العمل الحدية = $\frac{\text{مخرجات العمل في فترة المقارنة} - \text{مخرجات العمل في فترة الأساس}}{\text{مدخلات العمل في فترة المقارنة} - \text{مدخلات العمل في فترة الأساس}}$

مدخلات العمل في فترة المقارنة - مدخلات العمل في فترة الأساس

العوامل المؤثرة في الإنتاجية :

هناك العديد من العوامل المؤثرة في الإنتاجية منها العوامل الفنية و التنظيمية (درجة ملائمة المواد الأولية وانتظام تدفقها, الترتيب الداخلي و موقع المنظمة...), العوامل العامة (الطقس, السياسات المالية و الائتمانية التي تتبعها الدولة...), العوامل البشرية (العلاقة بين الإدارة و العاملين, الأحوال النفسية والاجتماعية للعمال...) و يختلف تأثير هذه العوامل, و بالتالي لا بد من دراسة هذه التأثيرات و متابعتها لتحسين مستوى الإنتاجية.

ويعد دور إدارة العاملين الوقوف على هذه العوامل و جعل أفرادها قادرين و راغبين في العمل, فأهم وظائف إدارة العاملين هي تكوين قوة عمل قادرة على العمل و راغبة و تدعيم التعاون الفعال بين الإدارة و بين العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة, و تعد الحوافز إحدى عوامل زيادة الرغبة في العمل التي تستعملها إدارة العاملين لإشباع حاجات أفرادها و الوصول لأعلى مستويات الإنتاجية.¹

المطلب الثاني : الخطوات التي تساعد على تحفيز العاملين لتحسين أدائهم

هناك مجموعة من الخطوات و هي ² :

¹ مريجة خالد, مرجع سبق ذكره, ص59.
² سمية ترشة, دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية (دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي), مذكرة ماستر تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات, جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي, 2015, ص50.

1. **مساعدة العاملين على التوسيع** : فالعاملين عموماً لديهم الرغبة في التطور والتحسين, ولكنهم يجمعون عن ذلك إذا كان مفروضاً عليهم من أعلى المدير أو ربهـم ما أضافوه للمؤسسة عندما يحفزهم لإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.
2. **تحديد مستوى العمل**: أي وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل قياساً على المخرجات التي تميز الأداء وما إذا كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول, مع مراعاة مناقشة الأمر مع العاملين والاستماع إلى آرائهم, وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يروها واقعية لقياس الأداء, وهذه المشاركة تترك أثراً طيباً لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.
3. **تعيين حجم مسؤولية العاملين** : من أهم العوامل التي تضعف تحفز العاملين هو عدم الوضوح لما هو متوقع منهم عمله, فمعرفة كل فرد بكيفية تصرفه مع الوظيفة المنوط بها يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي ستزيد من تحفيزه للأداء الجيد.
4. **مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء** : يرغب أغلب العاملين بشدة بأن يكون لهم دور في توقعات الأداء, وفي المدخلات التي تحسن مستويات الأداء, وبهذا يصبح من الضروري إشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء.
5. **توثيق ما اتفق عليه العاملين** : على المدير أو المشرف أن يدون قائمة المعلومات عن قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء, وتحديد الوقت الذي يستغرقه الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل ثم توثيق ذلك وإعطاء نسخ للعاملين.
6. **استخدام أسلوب واضح في الحوافز والمكافآت** : وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع, وتنوع الحوافز بين المكافآت المادية و المعنوية.

المطلب الثالث : السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة

تتبع المؤسسة لتحفيز عمالها سياسات واضحة تؤثر على أداء الأفراد:¹

1- الأجور: الدخل على أنه مجموعة المنافع الاقتصادية والاجتماعية والسيكولوجية التي يستفيد منها الفرد العامل سواء مباشرة كتعويض عن مساهمته (مجهوداته, طاقته, أفكاره) في المؤسسة ويمثل الأجر الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد ويشمل كل ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا مقابل قيامه بعمل.

2- الترقية : هي نقل الموظف من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز وظيفي أعلى, يتيح له الحصول على مزايا مادية أكبر ووضع أدبي ومعنوي أفضل مما كان عليه قبل الترقية, و قد تكون من وظيفة إلى أخرى أعلى وأكثر صعوبة ومسؤولية, كما قد تكون من درجة إلى أخرى في نفس الوظيفة.

3- الاتصال : هو تلك العملية المستمرة التي تتضمن قيام الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة, تنتقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر وللاتصالات دور فعال في تحفيز الأفراد, فإذا توافر للمؤسسة نظام اتصالات فعال يربط بين مختلف المستويات الإدارية وجميع الأفراد, فإن ذلك يحقق الترابط والتعاون ويهيئ انسجاما بين العاملين بالمؤسسة ويكون حافزا لزيادة الأداء.

4- التدريب : هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتبيان أداء الفرد, ويتم ذلك باللجوء إلى تدريب العاملين بعد تحديد وحصر الاحتياجات وإعادة تأهيلهم ومنع تقادم معارفهم ومؤهلاتهم, ويؤدي التدريب إلى تحقيق عدة فوائد وهي : زيادة الإنتاجية - رفع معنويات الفرد - تخفيض حوادث العمل .

5- تفويض السلطة : يقصد بها أن يقوم الرئيس الإداري بتحديد المهام الواجب عليه أن يقوم بها أحد مرؤوسيه وإعطائه السلطة اللازمة للقيام بهذا العمل كما يعني إعطاء أحد المديرين لأحد مرؤوسيه جزء

¹ .سمية ترشدة, مرجع سبق ذكره, ص52-53.

الفصل الثاني : أداء العاملين

من عمل مفروض أو تعود القيام به ويتبع هذا منح المرؤوس الحق في اتخاذ قرارات وإصدار أوامر لأفراد آخرين حتى يمكن القيام بهذا العمل .

يمكن القول في نهاية هذا الفصل وبعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بالأداء وعملية تقييم الأداء, أن عملية تقييم الأداء هي عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تقرير انجاز الفرد في العمل, فعملية تقييم الأداء تساعد على اتخاذ القرارات بشأن العامل.

يوجد عدة طرق لتقييم الأداء فعلى كل مؤسسة اختيار الطريقة التي تتلاءم مع أهدافها وسياساتها, وتكامل صعوبة عملية التقييم في قياس أداء بعض الوظائف الادارية التي ليس لها طابع كمي.

وفي الأخير يمكن القول بأن علاقة الأداء ونظام الحوافز طردية ايجابية فيما بينها إذ أن نظام الحوافز الجيد يؤدي إلى تحقيق أداء جيد للعامل والمؤسسة.

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة

اتصالات الجزائر بالعين الصفراء

تمهيد :

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول والثاني, يأتي الفصل الثالث للربط بين الدراسة النظرية و الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالعين الصفراء لأسئلة فرضيات الدراسة, وبالتالي تم تقسيم الفصل الثالث إلى مبحثين , المبحث الأول و هو التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة عين الصفراء , أما المبحث الثاني يتمثل في عرض نتائج أسئلة الاستمارة المتعلقة بتأثير التحفيز على أداء العاملين .

المبحث الأول : تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر بالعين الصفراء

المطلب الأول : تقديم عام للمؤسسة الأم اتصالات الجزائر

1- تاريخ اتصالات الجزائر :

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل المحاصل في تكنولوجيايات الاعلام و الاتصال, باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في اطار البريد و المواصلات, و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قوانين جديدة للقطاع في شهر أوت 2000م بحيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على البريد والمواصلات كرس الفصل بين نشاطي التنظيم استغلال تسيير الشبكات, تطبيقا لهذا المبدأ تم انشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا ماليا متعاملين, أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية الخدمات المالية البريدية متمثل في مؤسسة بريد الجزائر, ثانيهما بالاتصالات متمثل في اتصالات الجزائر, في اطار فتح سوق الاتصالات للمنافس تم في شهر جوان 2001م بيع رخصة لإقامة استغلال شبكة للهاتف النقال, استمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى, حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية, بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحا تماما في 2005م.

2- ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر :

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 اوت 2000م عن استقلالية قطاع البريد و الاتصالات, حيث تم بموجب هذا القرار انشاء مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات بالجزائر. اذ بعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات, في 1 جانفي 2003م كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر.

3- تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر :

اتصالات الجزائر شركة عمومية اقتصادية برأس مال عمومي يقدر ب:

50.000.000.000 دج هي ملك للدولة بنسبة 100% ومقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B0018083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمسة, المحمدية 16211 بالجزائر العاصمة , هي رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا, تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات للزبائن مصممة لابتكار سياسات استخدامات موجهة لصالح العملاء .

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 2000/03 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية, ذات طابع قانون لشركة ذات أسهم دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 01/01/2003م ذلك باعتمادها على ثلاث أهداف : المرودية , الفعالية, جودة الخدمات لا مواقع جغرافية مختلفة تعمل تحت وصايتها 08 مديريات إقليمية هي الجزائر العاصمة , الشلف, وهران, عنابة, قسنطينة, سطيف, بشار, ورقلة, هذا ما يلخص الشكل الموالي في المطلب الثاني .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من 08 مديريات إقليمية 50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن و وكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للجهات العملياتية بكل ولاية سنتناول شرح مختصر للهيكل التنظيمي:

1- الرئيس المدير العام :

هو رئيس مجلس الإدارة, يعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة, حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة, و من مهامه السهر على ما يلي:

- الحفاظ على الحصة في السوق, وتأطير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.

- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها, التنسيق بين مصالح مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة و النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح, كذلك المحافظة على السير الحسن العادي في المؤسسة.

2- مدير المشروع :

ويقوم بالمهام التالية :

- التغذية الاعلامية العامة .

- تطبيق المهام الموكلة عند طلب الرئيس المدير العام, التنسيق ما بين المديريات عبر المعلوماتية - الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص أو عدم تعطلات .

3- المفتشية العامة :

وهي مكلفة بقاعدة الأعمال السنوية, تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا, القيام بتحقيقات في حالة أي مضررة بالشركة, تنسيق متابعة مراقبة مصالح المفتشيات.

4- المفتشية المركزية :

من مهامها مراقبة السير القانوني أو غير القانوني لمهام مصالح الشركة, رقابة الأهداف المسطرة و احترام مواعيدها, تشخيص و تحليل أي خلل بالشركة, تقييم نعية خدمة الزبائن .

5- مديرية الوسائل العامة اليومية :

مكلفة ب:

- المشاركة في اعداد المخططات السنوية للشركة.

- تسيير المشاريع, التطوير, بالخصوص تحديد التقنيات, التخطيط العملي, خلاص العقود, التحقيق استقبال المراجع, تأدية الخدمات ارسالها الى التشغيل, تسيير المراكز الملحقة, تتكون من أربع مديرين مدير التسيير التجاري النوعية, مدير الصفقات التجارية الدولية, مدير الحسابات الكبرى, مدير الدراسات البرمجة.

6- مديرية تجهيزات الربط :

وهي تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف, أسلاك خاصة بالاتصال, أجهزة الحاسوب.

7- مديرية التراسل :

مهمتها التزويد بالأجهزة الخاصة بعملية التراسلات بين الشركة و الزبائن .

8- مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصال :

و هي مكلفة بالمشاركة في اعداد المخططات السنوية لعدة سنوات أخرى, مراقبة تحليل سير الخدمات البحث عن توسيع الشبكات, تسيير المراكز الوطنية أعاد ربطها, تدعيم المديرية الإقليمية للاتصالات من اجل التدخلات غير النمطية عن طريق الصيانة.

9- مديرية مشروع مارد الحاسوب :

هي مكلفة بتحديد فرضيات لتطوير شبكة الاتصال, اعداد الدراسات قبل مشاريع البرامج العملية, متابعة مخططات الاستثمارات, تخطيط و تصميم و المساعدة في الصيانة و تطوير الأنظمة العامة فيها خاصة فيما يخص الاعلام الألي للتسيير.

10- مديرية الطاقة و البيئة :

هي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف المؤسسة .

11- مديرية الموارد البشرية :

مكلفة ب :

- تعتبر العمود الفقري للشركة بحيث تقوم بإعداد الدراسات وانشاء الاحصائيات و متابعة مؤشرات التسيير .

- المشاركة في اعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال الكفاءات.

- انشاء مخططات و برامج التكوين و تنشيطها وفقا لوضعها العملي, تسيير أنظم هي مكلفة المكافآت التحفيزات.

12- مديرية الادارة العامة و الامدادات :

و تقوم ب :

- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة .

- المحافظة على هياكل الشركة و اعادة تسجيل عقود الملكية و اعداد الملفات العقارية .

13- مديرية المالية و المحاسبة :

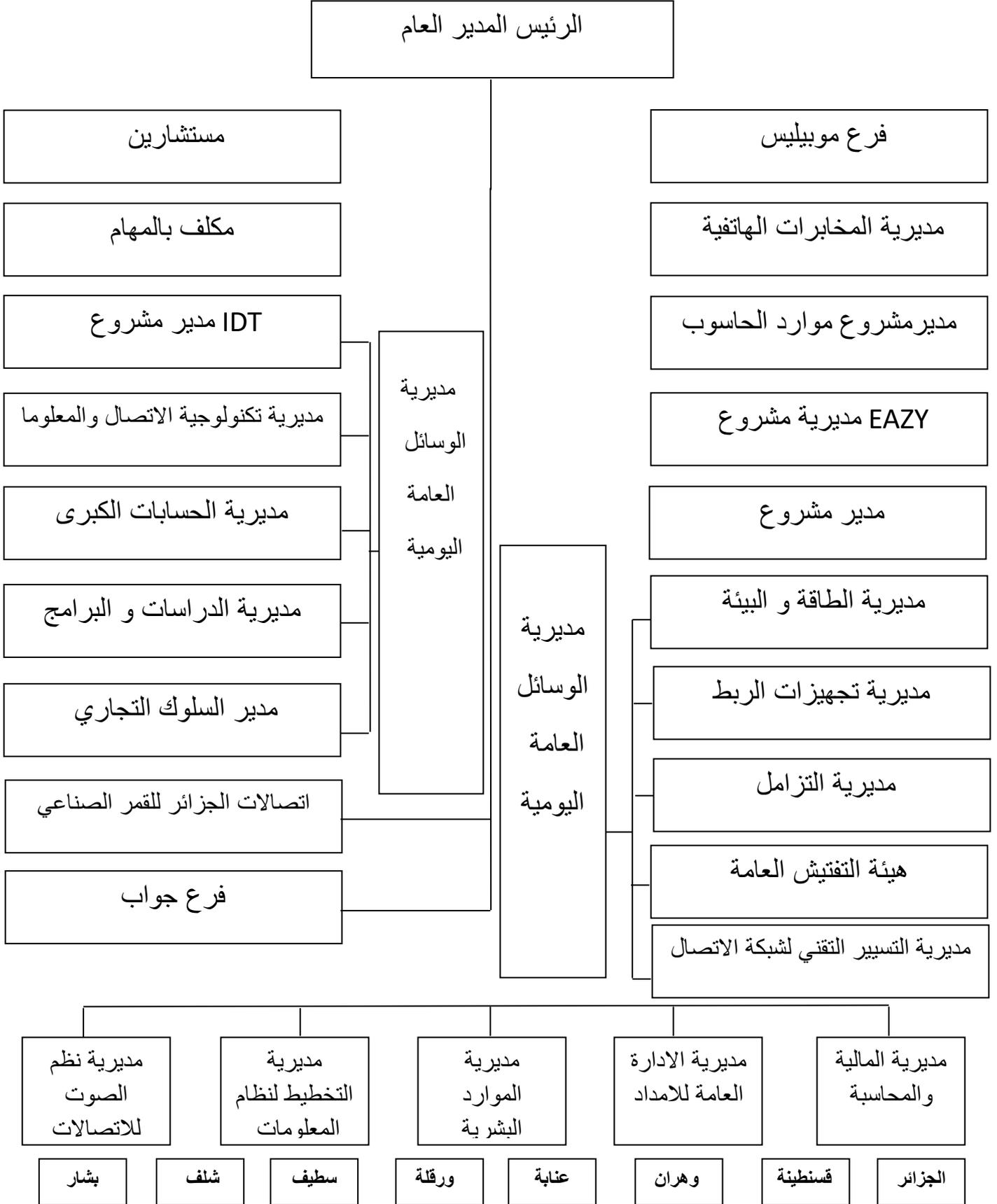
- تقديم المساعدة للهيكل العملية و تنشيط السير المحاسبي و المالي للشركة .
- تسيير الميزانية و الجباية و اعداد ووضع القواعد و الايرادات, السهر على تطبيقها .

14- الثلاث خطط المباشرة :

و هي على التوالي :

- 1- خط موبيليس: هو خط خاص بالهاتف النقال.
- 2- خط اتصالات الجزائر للقمر الصناعي: هو الخط المباشر للجزائر اتصالات مع المحطة الفضائية.
- 3- خط جواب: وهو خط مباشر خاص بالممول الرئيسي لخدمات الانترنت لشركة اتصالات الجزائر بالإضافة الى ثمانية مديريات إقليمية للاتصال تشرف عليها مديرية التسيير التجاري و النوعية. كل مديرية إقليمية للاتصالات تشرف على وحدة واحدة في كل ولاية, كل وحدة عملياتية للاتصال تشرف على الوكالات التجارية للاتصالات, و يختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية.

الشكل 4 : يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم لاتصالات الجزائر



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مقابلة مع المدير

المطلب الثالث : الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالعين الصفراء

1- تعريفها : كانت الانطلاقة الرسمية لوكالة التجارة للاتصالات الجزائر بالعين الصفراء من خلال قرار خاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر, حيث تأسست المديرية العمليانية للاتصالات الجزائر بالنعامة , كانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية 26 ماي 2006 أي بعد تقسيم قطاع البريد و المواصلات الى مؤسستين, بريد الجزائر و اتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات اسهم, ابتداء من 2010 تم أعاد هيكلها التنظيمي حيث أصبحت الوكالة التجارية للاتصالات الجزائر بالعين الصفراء تابعة لولاية النعامة , ضمن اطار جديد لتنظيم المؤسسات, اعتمدت مؤسسة الأم اتصالات الجزائر على إعطاء مهام و مسؤوليات الأم لوكالاتهما سعيا منها الوصول الى اللامركزية.

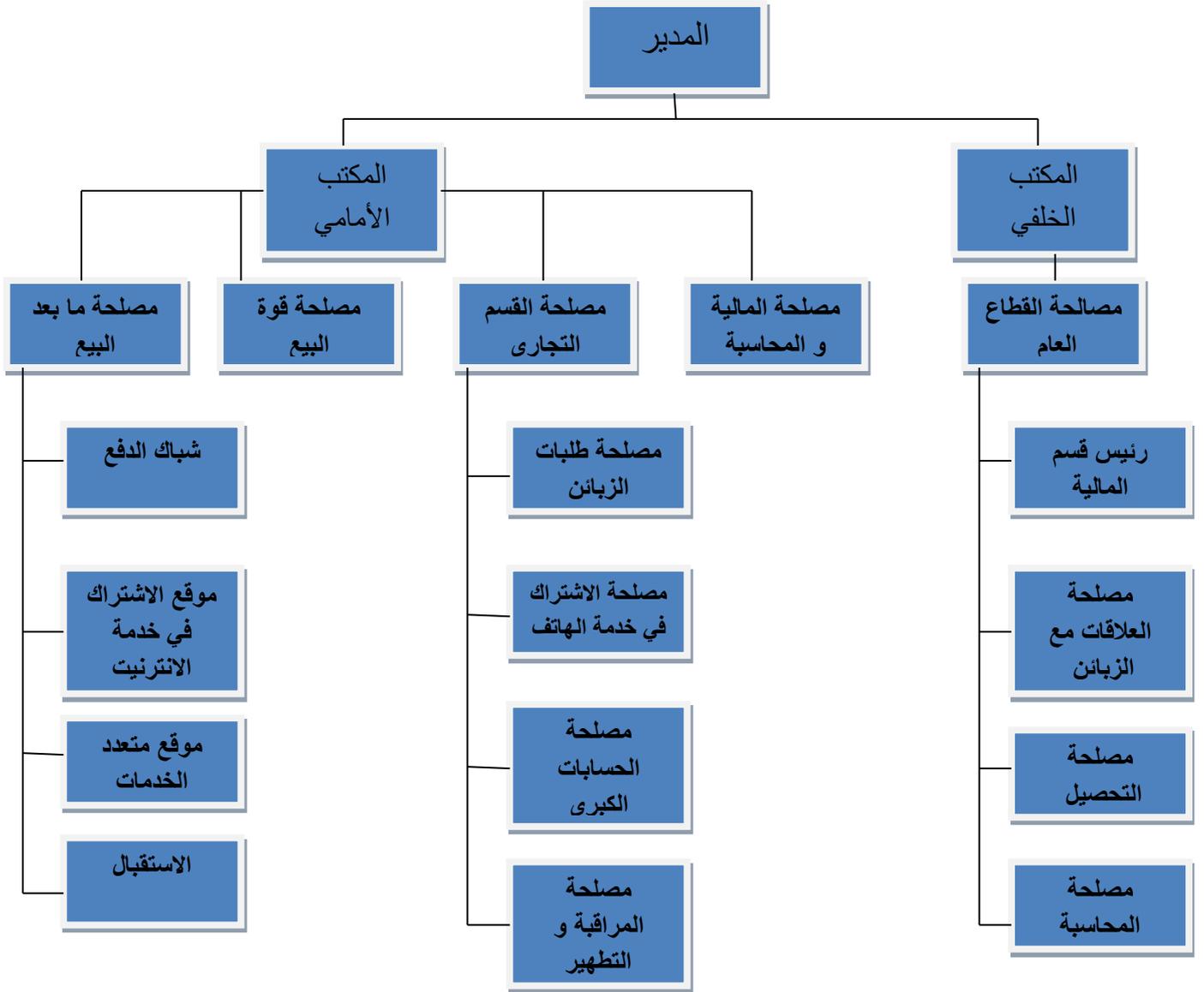
يمكن حصر المهام الرئيسية للوكالة التجارية للاتصالات الجزائر بالعين الصفراء في النقاط التالية:

- رفع مستوى التحصيل للاستحقاقات الهاتفية.
- زيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت و الأترنت.
- اصلاح التعطلات التي تمس خط المشتركين.
- تزويد المؤسسات العمومية والشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكة محلية للأترنت و تزويدها بالتحضيرات التي تستخدم في نقل المعطيات.
- من اهم المنتوجات التي تقدمها الوكالة التجارية للاتصالات الجزائر العين الصفراء هي الهاتف الثابت بنوعيه الخطي و اللاسلكي و خدمة الأترنت ذات التدفق العالي, خدمة الخطط الخاصة و خدمة الطاقات المسبقة الدفع بجميع انواعها (جواب)و من أهداف هذه الوكالة:
- تحسين جودة الخدمات من اجل الرفع من تنافسية تشكيلية الخدمات المقدمة.
- تطوير خدمات جديدة للعملاء.
- تحسين قيمة المبيعات.

2- الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالعين الصفراء

يهدف السير الحسن في المؤسسة لمختلف المصالح لجهات المؤسسة الى التوزيع الأمثل للوظائف من اجل تنظيم أعمالها بما يسمح بترقية خدماتها, من خلال صنع هيكل تنظيمي يرأسه المدير العام لوكالة التجارية لاتصالات الجزائر, الشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي للوكالة.

الشكل 5: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالعين الصفراء



المصدر : من إعداد الطالب حسب وثائق مقدمة من طرف رئيس المصلحة

المبحث الثاني : الطرق والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

قمنا في الفصل السابق بعرض المفاهيم النظرية لتأثير التحفيز وسنحاول من خلال هذا المبحث اسقاط هذه المفاهيم واختبارها على أرض الواقع, وبالتالي يتناول هذا المبحث وصفا مفصلا للطرق التي اتبعناها في تنفيذ الدراسة, تحديد عينة الدراسة, اعداد أداة الدراسة (الاستبيان) والتأكد من صدقها وثباتها والاساليب الاحصائية التي استخدمت في معالجة هذه النتائج.

المطلب الأول : طريقة وأدوات الدراسة

الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العديد من الموظفين العاملين بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالعين الصفراء سواء كانوا اداريين أو تقنيين.

2. عينة الدراسة

أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث, وهذه العينة مكونة من 40 موظف وهي بسيطة.

وقد قمنا بتوزيع 40 استبيان بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالعين الصفراء, تم استرجاعها كلها وبعد فرز الاجابات وجدنا 38 استبيان صالح للدراسة من مجموع الاستبيانات الموزعة, وأخيرا تم اعتماد 38 استبيان لغرض التحليل الاحصائي أي ما نسبته 95% من اجمالي الاستبيانات الموزعة.

الفرع الثاني : متغيرات الدراسة

تتكون هذه الدراسة من المتغيرات التالية

المتغير المستقل : ويتمثل في التحفيز

المتغير التابع : ويتمثل في أداء العاملين

الفرع الثالث : أدوات الدراسة

ان استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول الى المعلومات اللازمة والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع ميدان الدراسة, وذلك لارتباط النتائج التي تصل اليها البحوث العلمية ارتباطا وثيقا بالمنهج المستخدم والادوات المحتملة في جمع البيانات, وما دامت مصادر البيانات متعددة فقد يلجأ الباحث الى استخدام أدوات تسمح له بالحصول على البيانات اللازمة من مختلف المصادر, وذلك حسب ما تقتضيه كل دراسة, وفي هذه الدراسة الراهنة استخدمنا الأدوات المنهجية التالية :

1. الملاحظة :

هي المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك ما أو ظاهرة معينة في ظل ظروف وعوامل بيئية معينة بغرض الحصول على معلومات دقيقة لتشخيص هذا السلوك أو هذه الظاهرة. وتعتمد الملاحظة على خبرة وقابلية الباحث في الصبر لفترات طويلة لتسجيل المعلومات.

2. المقابلة :

و تعتبر من الوسائل الشائعة الاستعمال في البحوث الميدانية لأنها تحقق أكثر من غرض في نفس الباحث, فبالإضافة الى كونها الأسلوب الرئيسي الذي يختاره الباحث اذا كان الأفراد المبحوثين ليس لديهم المام بالقراءة والكتابة, أو أنهم يحتاجون الى تفسير وتوضيح الاسئلة, أو أن الباحث يحتاج لمعرفة ردود الفعل النفسية على وجوه أفراد الفئة المبحوثة, وهي تقنية مباشرة تستعمل من أجل دراسة سلوك الأفراد والتعرف على آرائهم ومواقفهم واتجاهاتهم والاطلاع على الظروف المحيطة بهم. وانصبت مقابلتنا على استجواب مسؤولي مصلحة الموارد البشرية بحيث ساعدتنا كثيرا في الحصول على قدر كافي من المعلومات حول الشركة, طبيعة الحوافز المقدمة للعاملين, تطور الهيكل التنظيمي.... الخ

3. الاستبيان :

الاستبيان مجموعة من الاسئلة المتنوعة والتي ترتبط في بعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى اليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه ويرسل الاستبيان بالبريد أو بأي طريقة أخرى الى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي اختارها الباحث لبحثه لكي يتم تعبئتها ثم اعادتها للباحث. ويكون عدد الاسئلة التي يحتوي عليها الاستبيان كافية ووافية لتحقيق هدف البحث بصرف النظر عن عددها .

وبعد اجراء التعديلات اللازمة على الاستبيان, تمت صياغة الاستبيان في شكله النهائي, وهو مكون من ثلاث أجزاء والهدف من خلالها التعرف على:

- الجزء الأول يتضمن أسئلة حول البيانات الشخصية وذلك من خلال 6 عبارات تتمثل في: الجنس, العمر, المستوى التعليمي, مدة العمل, الوضعية الاجتماعية, الأجر الممنوح.

- أما الجزء الثاني يتكون من ستة أسئلة حول أداء العاملين .

- أما الجزء الثالث حول قياس الحوافز وهو مقسم الى فرعين وكل فرع يحتوي على ستة أسئلة : الفرع الأول الانصاف والعدالة أما الفرع الثاني سياسة التحفيز .

و قد طلب من أفراد عينة الدراسة الإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستبيان وقد تم استخدام مقياس (ليكات) خماسي الدرجات، وهي كما يلي حسب القياس النسبي في تحديد تقييم رأيهم في كل فقرة بهدف قياس درجة إجابات أفراد العينة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (1) يوضح مقياس ليكاتر الخماسي

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

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالعين الصفراء

و لتحديد طول الخلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد الخلايا (0.8=5/4) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح و ذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول (2) يوضح الاتجاه العام لإجابة المستجوبين حسب مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1.79 - 1	2.59 - 1.80	3.39 - 2.60	4.19 - 3.40	5 - 4.20

المطلب الثاني : الأساليب الاحصائية و ثبات أداة الدراسة

الفرع الأول : الأساليب الاحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها تم استعمال برنامج spss version 22 (الرمزة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) (statistical package for social sciences) .

ومن خلاله تم استعمال الأساليب الإحصائية التالية :

- معامل ألفا كرومباخ للتأكد من درجة ثبات أداة القياس.
- النسب المئوية و التكرارات.
- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية بغية الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.
- إضافة الى معامل الارتباط و أسلوب الانحدار الخطي لمعرفة أثر الحوافز على أداء العاملين .
- إضافة الى معامل الارتباط و أسلوب الانحدار الخطي لمعرفة أثر الحوافز على أداء العاملين .

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة. (Alpha Cronbach)

العنصر الأول : حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالعين الصفراء

يعد معامل الثبات الفا نسبة للعالم كرونباخ أحد أهم وسائل قياس الثبات الداخلي ويأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا.

لقياس مدى ثبات الاستمارة تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ ، وذلك لقياس مستوى الثبات والذي يعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان لإضفاء الشرعية عليها، حيث على ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستمارة أو قبولها، ويستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما إذا كانت أسئلة الاستبيان صحيحة على إثر أجوبة المستجوبين على الأسئلة، وتكون أصغر قيمة مقبولة لكرونباخ ألفا هي 0.6 وكلما تزيد القيمة تكون أفضل، وجاءت نتائجه كما في الجدول الموالي:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.836	18

الجدول (3) يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ

عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
18	0.836

يتضح من خلال الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة (0.836) مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات عال وقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة و مدى صلاحيتها لتحليل النتائج و الإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار الفرضيات.

المطلب الثالث : التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان واختبار الفرضيات

الفرع الأول : الأساليب الاحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها تم استعمال برنامج spss version 23 (الرمزة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) (statistical package for social sciences) .

ومن خلاله تم استعمال الأساليب الإحصائية التالية :

○ النسب المئوية و التكرارات.

- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية بغية الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.
- اضافة الى معامل الارتباط و أسلوب الانحدار الخطي لمعرفة أثر الحوافز على أداء العاملين .

الفرع الثاني: تحليل المعلومات الشخصية لأفراد العينة. (الجزء الأول)

- تساعد المعلومات الشخصية الباحث في التعرف على ملامح وخصائص المستجوبين وخلفياتهم، وكثيرا ما يعتمد عليها كمؤشرات في تحليل البيانات والمعطيات الميدانية، حسب ما تقتضيه متغيرات الدراسة وأهدافها، كما كان في دراستنا التي اعتمدت على تحليل فرضية انطلاقا من المؤشرات والبيانات الشخصية للمستجوبين، ولهذا فهي على جانب كبير من الأهمية إذ يندر أن نصادف بحثا ميدانيا لم يتخذها إطارا موجها له. ومن هذا المنطلق اشتملت استمارة هذه الدراسة على محور خاص بالمعلومات الشخصية ضم ستة (6) أسئلة تتعلق بالصنف، العمر، المستوى التعليمي، مدة العمل، الوضعية الاجتماعية و الأجر الممنوح.

جدول 4 يمثل تحليل المعلومات الشخصية لأفراد العينة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	22	57.9%
	أنثى	16	42.1%
السن	أقل من 30 سنة	7	18.4%
	30-39	10	26.3%
	40-49	13	34.2%
	أكثر من 50 سنة	8	21.1%
المستوى التعليمي	متوسط	7	18.4%
	ثانوي	9	23.7%
	جامعي	14	36.8%
	تكوين مهني	8	21.1%
مدة العمل	أقل من 10 سنوات	10	26.3%
	من 10 الى 20	22	57.9%
	أكثر من 20 سنة	6	15.8%
الوضعية الاجتماعية	أعزب	9	23.7%
	متزوج	23	60.5%
	حالات أخرى	6	15.8%
الأجر	20000 دج	7	18.4%
	من 20001 الى 40000	3	7.9%
	من 40001 الى 60000 دج	13	34.2%
	أكثر من 60000	15	39.5%

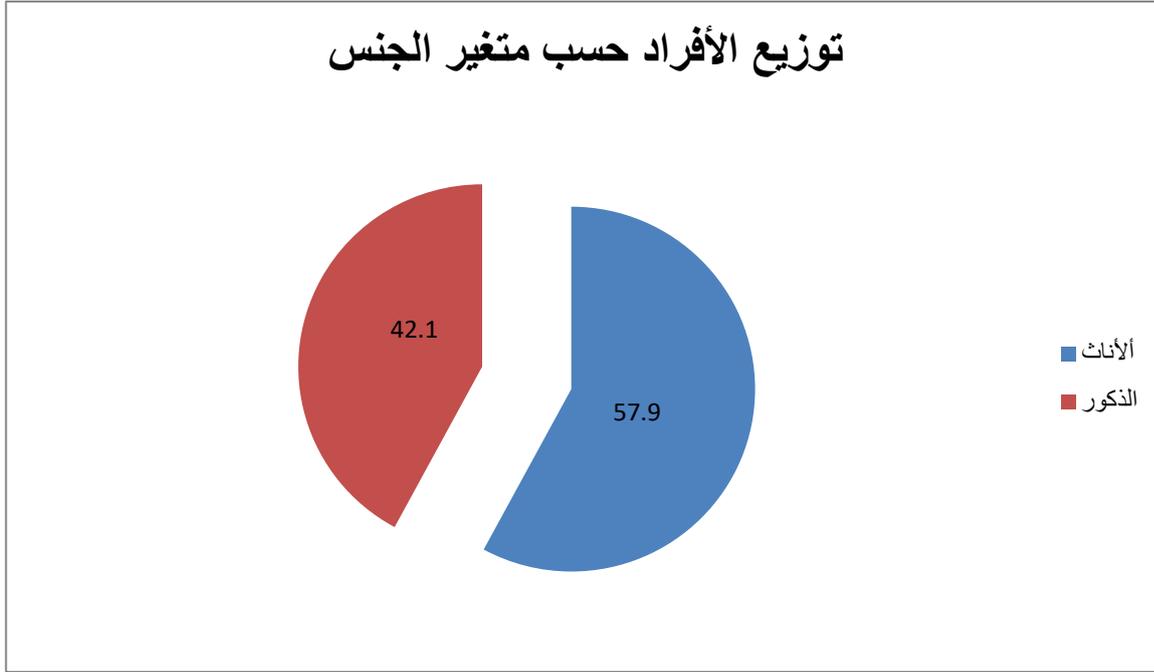
المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss و excel

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالعين الصفراء

سنقوم في هذا الفرع بدراسة الخصائص الديمغرافية للعينة (المعلومات الشخصية)

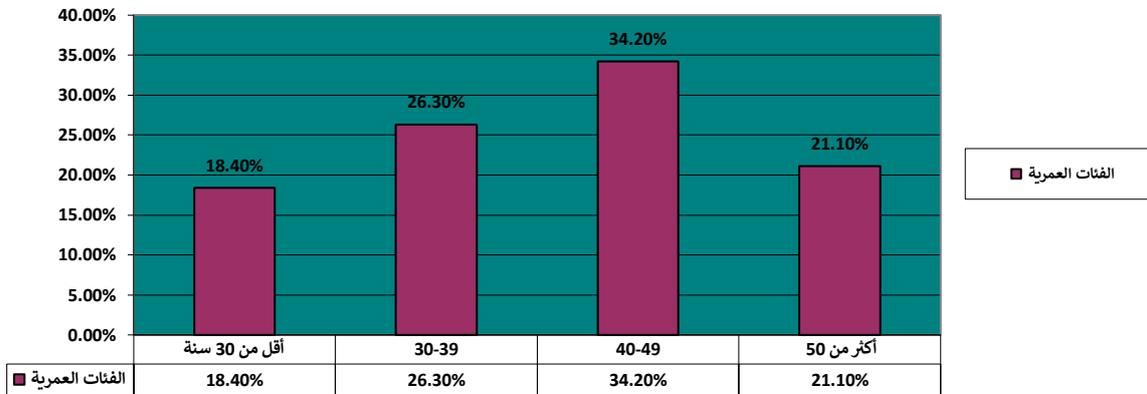
أولا : توزيع الأفراد حسب متغير الصنف

من الجدول أعلاه يتضح بأن فئة الذكور المستجوبين تفوق وتتعدى فئة الإناث ، حيث بلغت نسبة الذكور %57.9 في حين بلغت نسبة الإناث %42.1 .



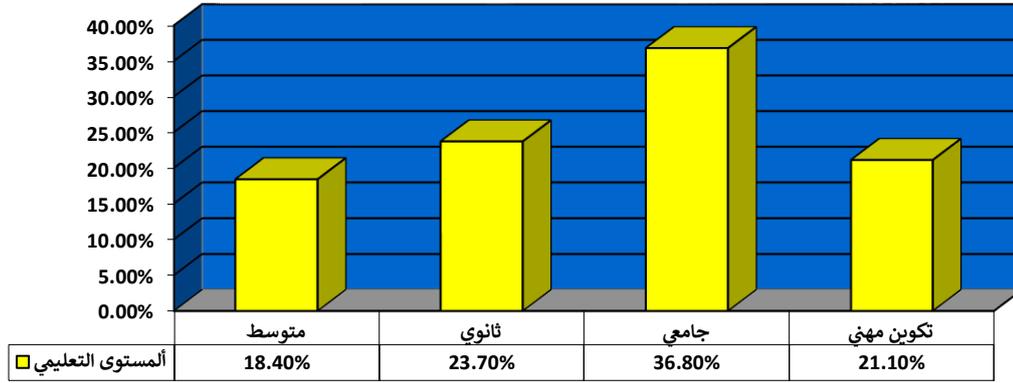
الشكل رقم (6): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

ثانيا : توزيع الأفراد حسب متغير السن .



الشكل (7): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

ثالثا : المستوى التعليمي .

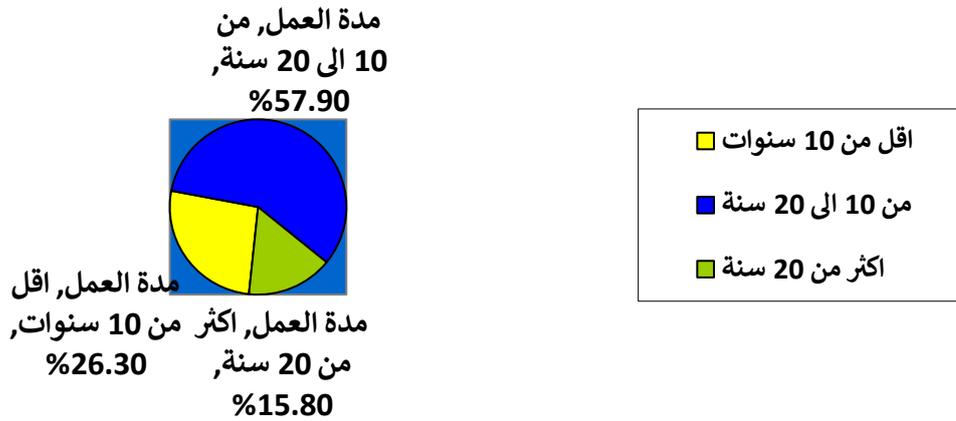


المستوى التعليمي

الشكل رقم (8) يوضح المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة

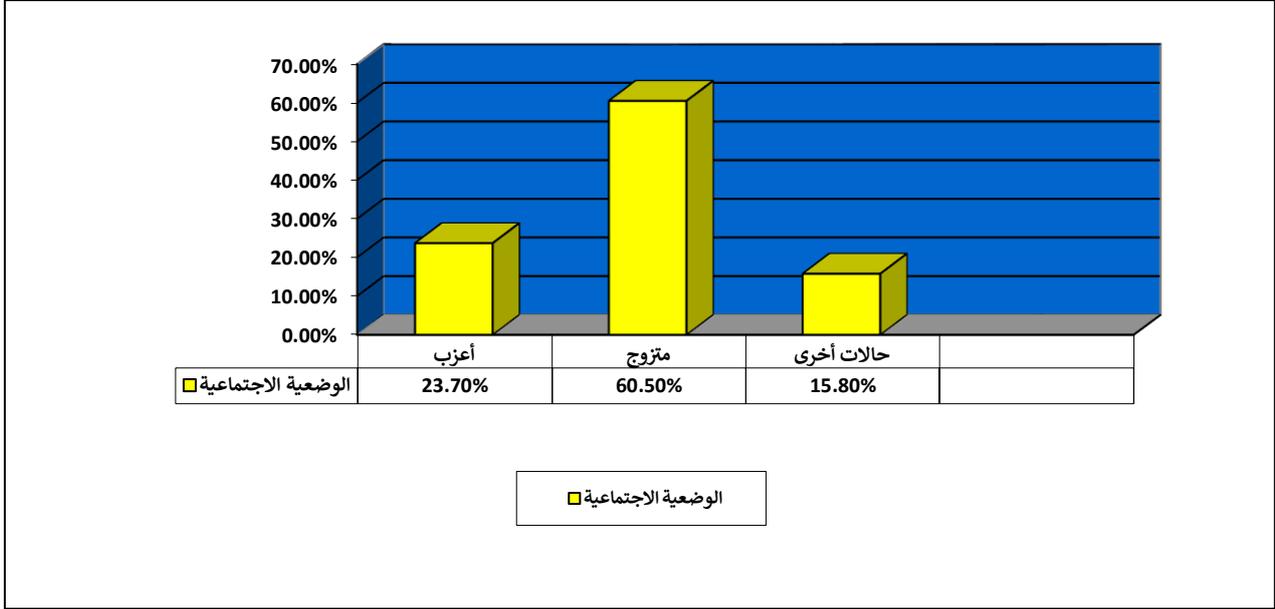
ظهر من الجدول السابق أن متغير المستوى التعليمي قد أظهر فعاليته بمجموع 36.80% بالنسبة للمستوى الجامعي, وهذا ما يفسر المستوى العالي لفئات الدراسة.

رابعا : توزيع الأفراد حسب مدة العمل



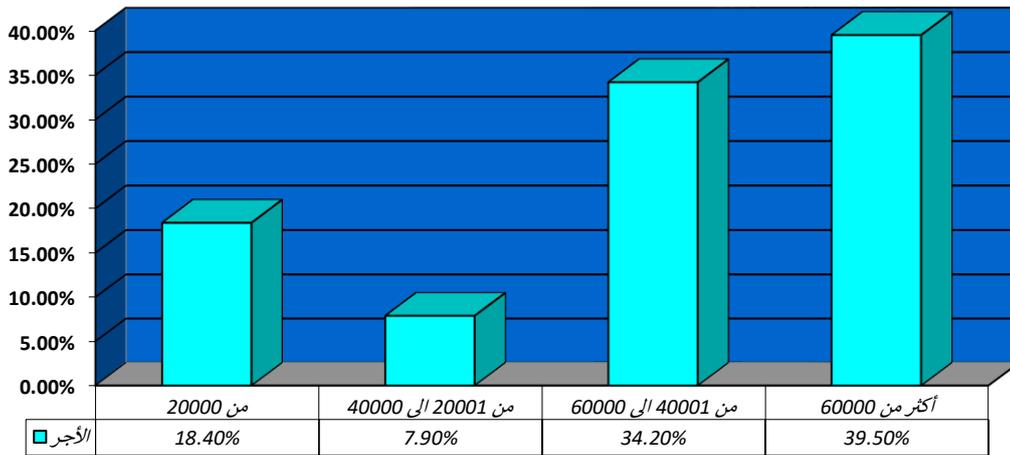
الشكل رقم (9) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

خامسا : الوضعية الاجتماعية



الشكل رقم (10) يوضح الوضعية الاجتماعية لأفراد عينة الدراسة

سادسا : توزيع الأفراد حسب الأجر



الشكل (11): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأجر

الفرع الثاني : عرض وتحليل نتائج الاستبيان (الجزء الثاني)

1- تحليل العبارات الخاصة بأداء العاملين

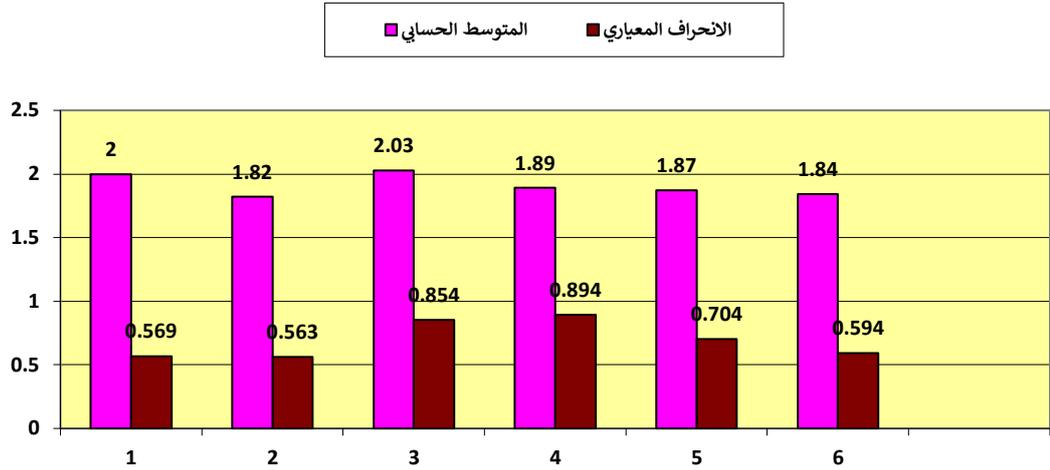
Statistiques

		يستخدم نظام تقييم الأداء في مؤسساتكم لمعرفة نقاط القوة والضعف اديكم	عملية تقييم أداء العاملين أهمية بالغة	تحتاج مؤسساتكم لنظام تقييم الأداء	الأليات المستخدمة في عملية تقييم أداء العاملين تزيد من فعالية وانتاجية العمال	من مجالات الاستفادة من التقييم هي التوجيه والترقية	كفاءة وفعالية العاملين مرتبطة بربحية المؤسسة
N	Valide	38	38	38	38	38	38
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,00	1,82	2,03	1,89	1,87	1,84
Médiane		2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Mode		2	2	2	2	2	2
Ecart type		,569	,563	,854	,894	,704	,594
Variance		,324	,317	,729	,799	,496	,353
Minimum		1	1	1	1	1	1
Maximum		4	4	4	5	4	3
Somme		76	69	77	72	71	70

الجدول (5) يوضح تحليل العبارات الخاصة بأداء العاملين

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

ويمكن تمثيل بيانات الجدول أعلاه بالمدرج النسبي الذي يوضح لنا اقتران الانحراف المعياري بالمتوسط الحسابي بالعبارات الخاصة بالدراسة .



الشكل(12): يوضح الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعبارات أداء العاملين

من الشكل أعلاه يتضح لنا أن نسب الانحراف المعياري في مجملها تقترب من الواحد الصحيح ، مما يعني أن نسبة تشتت القيم لم تكن كبيرة ، وهو ما يؤكد من جهة أخرى دقة صياغة الأسئلة واقتربها من تقييم أداء العاملين ، حيث أن أعلى متوسط حسابي كان للسؤال (3) ب 2.03 و بانحراف معياري 0.854 والذي يدل على أن نقاط القوة والضعف في المؤسسة تعرف بواسطة تقييم أداء العاملين ، ثم يأتي السؤال (1) بمتوسط حسابي 2 بانحراف معياري 0.569 مما يدل على مدى حاجة المؤسسة لنظام تقييم الأداء . ويأتي بعده السؤال (4) بمتوسط حسابي 1.89 بانحراف معياري 0.894 مما يدل على أن للتوجيه والترقية دور كبير في تقييم أداء العاملين ، وتأتي بعده العبارة (5) بمتوسط حسابي 1.87 بانحراف معياري 0.704 الذي يبين زيادة فعالية وانتاجية العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء ، ويأتي بعده السؤال (6) بانحراف معياري 0.594 حيث يبين أن فعالية العاملين مرتبطة ببرحية المؤسسة ، وأخيرا السؤال (2) بمتوسط حسابي 1.82 بانحراف معياري 0.563 والذي يدل على أهمية تقييم الأداء للعاملين .

بما أن معدل المتوسطات الحسابية هو 1.84 معناها أن العينة راضية عن عملها في المؤسسة.

2- تحليل العبارات الخاصة بالانصاف والعدالة

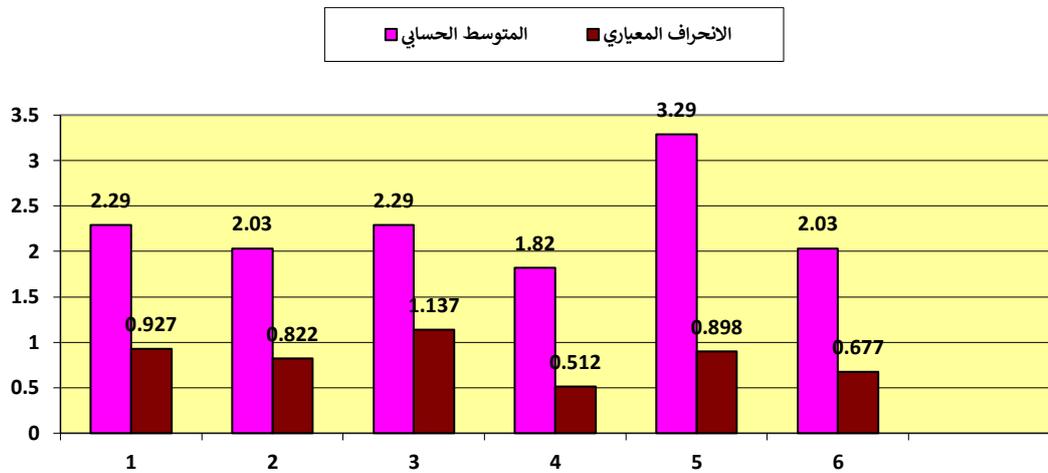
Statistiques

	تسود العدالة نظام الحوافز والمكافآت	معظم الحوافز والمكافآت	يرتكز نظام الحوافز والترقية على أساس الأقدمية	العدالة في توزيع الحوافز تحافظ على رضا العاملين ولانهم للعمل	هناك ظلم نسبي لا ينكر في منح الحوافز والترقيات	الحوافز والترقيات تمنح استنادا لمعايير ادارية واضحة
N Valide	38	38	38	38	38	38
Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,29	2,03	2,29	1,82	3,29	2,03
Médiane	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00
Mode	2	2	2	2	3	2
Ecart type	,927	,822	1,137	,512	,898	,677
Variance	,860	,675	1,292	,262	,806	,459
Minimum	1	1	1	1	2	1
Maximum	5	4	5	3	5	5
Somme	87	77	87	69	125	77

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

الجدول (6) يوضح تحليل العبارات الخاصة بالانصاف والعدالة

ويمكن تمثيل بيانات الجدول أعلاه بالمدرج النسبي الذي يوضح لنا اقتران الانحراف المعياري بالمتوسط الحسابي بالعبارة الخاصة بالدراسة .



من الشكل أعلاه يتضح لنا أن نسب الانحراف المعياري في مجملها تقترب من الواحد الصحيح على العموم ، مما يعني أن نسبة تشتت القيم لم تكن كبيرة ، وهو ما يؤكد من جهة أخرى دقة صياغة الأسئلة واقتربها من الواقع العملي لمؤسسة اتصالات الجزائر ، حيث أن أعلى متوسط حسابي كان للسؤال (5) و بانحراف معياري 0.898 الذي يدل على أن هنالك ظلم نسبي في منح الحوافز والترقيات ، و يأتي بعده السؤال (3) بانحراف معياري 1.137 بقيمة تشتت أكبر من الواحد مما يدل على أن نظام الحوافز لا يركز على أساس الأقدمية، و يأتي بعده السؤال (1) بانحراف معياري 0.927 الذي يدل على أن نظام الحوافز والمكافآت تسوده نظام العدالة، و يأتي بعده السؤال (2) بانحراف معياري 0.822 والذي يبين أن الحوافز تمنح لذوي الأداء المتميز ، ثم السؤال (6) بانحراف معياري 0.677 وأخيرا يأتي السؤال (4) بانحراف معياري 0.512 الذي يبين أن العدالة في توزيع الحوافز تحافظ على رضا العاملين وولائهم للعمل .

- إذ يبدو من الشكل أعلاه أن المعدل العام للمتوسطات الحسابية بلغ 2.29 بانحراف معياري قدره 0.828 وأن تدني قيمة الانحراف المعياري تعكس لنا مدى دقة المتوسط الحسابي ، وقدرته على تفسير درجة الموافقة ، والواقع أن البيانات تؤكد لنا أن للعدالة والانصاف دور كبير في منح الحوافز .

3- تحليل العبارات الخاصة بسياسات التحفيز .

Statistiques

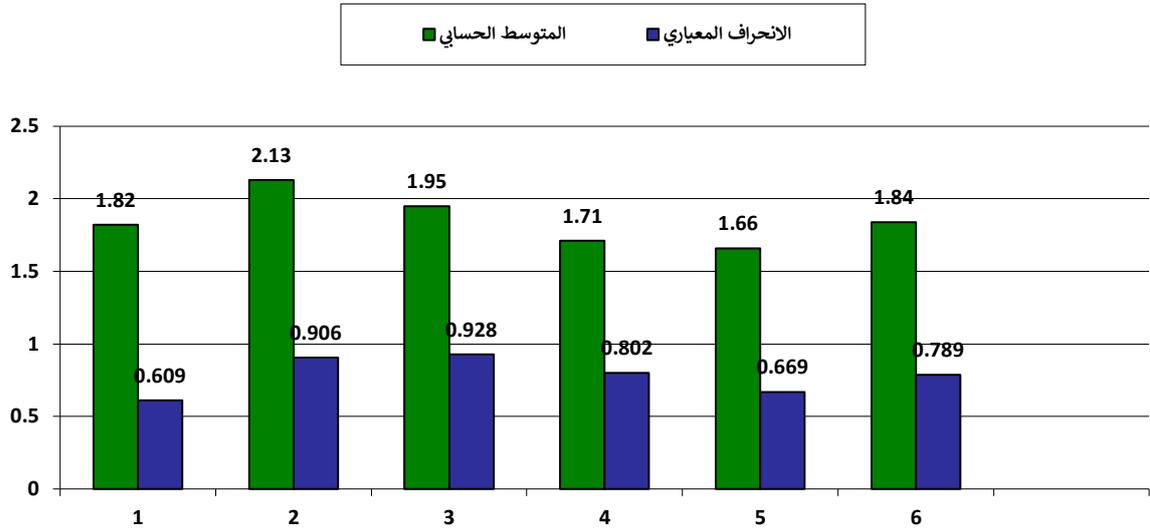
	من الضروري وجود سياسة تحفيز في المؤسسة	من الاجراءات التي يحظى بها العاملين ذو التقدير الممتاز في المؤسسة الاستفادة من مكافآت مادية وعلاوات دورية	تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية للعمال تؤدي الى زيادة مثابرتكم في الاداء	تساعم الزيادة في الأجر من رفع مستوى الاداء	ضرورة وجود تحفيز مقابل كل أداء متميز	يحقق نظام الحوافز زيادة في أرباح المؤسسة من خلال تحسين الكفاءة الانتاجية للعاملين
N Valide	38	38	38	38	38	38
Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne	1,82	2,13	1,95	1,71	1,66	1,84
Médiane	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Mode	2	2	2	1 ^a	2	2
Ecart type	,609	,906	,928	,802	,669	,789
Variance	,371	,820	,862	,644	,447	,623
Minimum	1	1	1	1	1	1
Maximum	4	5	5	4	4	5
Somme	69	81	74	65	63	70

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

الجدول (7) يوضح تحليل العبارات الخاصة بسياسات التحفيز

من خلال نتائج الجدول الموضح اعلاه تبين لنا أن إجابات العاملين كانت بخصوص أسئلة المحور الثالث (موافق و موافق بشدة) وفي كل الأسئلة وهذا ما يدل على مدى اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بسياسة التحفيز وفعاليتها على أداء العاملين.

ويمكن تمثيل بيانات الجدول أعلاه بالمدرج النسبي الذي يوضح لنا اقتران الانحراف المعياري بالمتوسط الحسابي بالعبارات الخاصة بسياسات التحفيز.



الشكل(14):يوضح الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعبارات سياسات التحفيز

من الشكل أعلاه يتضح لنا أن نسب الانحراف المعياري في مجملها تقترب من الواحد الصحيح على العموم ، مما يعني أن نسبة تشتت القيم لم تكن كبيرة ، وهو ما يؤكد من جهة أخرى دقة صياغة الأسئلة واقترابها من الواقع العملي لمؤسسة اتصالات الجزائر ، حيث أن أعلى متوسط حسابي كان للسؤال (2) و بانحراف معياري 0.906 الذي يبرهن صحة استفادة العاملين المتميزين من مكافآت مادية وعلاوات دورية ، و يأتي بعده السؤال (3) بانحراف معياري 0.928 مما يدل على صحة تقديم المؤسسة لخدمات اجتماعية للعمال مما يزيد في ثابرتهم ، و يأتي بعده السؤال (6) بانحراف معياري 0.789 ، و يأتي بعده السؤال (1) بانحراف معياري 0.609 والذي يدل على ضرورة وجود سياسة التحفيز في المؤسسة ، ثم السؤال (4) بانحراف معياري 0.802 والذي يدل على الدور الكبير الذي يساهم به الأجر في رفع مستوى الأداء، وأخيرا يأتي السؤال (5) بانحراف معياري 0.669 الذي يبين على ضرورة وجود تحفيز مقابل كل أداء متميز .

إذ يبدو من الشكل أعلاه أن المعدل العام للمتوسطات الحسابية بلغ 1.855 بانحراف معياري قدره 0.783 وأن قرب قيمة الانحراف المعياري من الواحد تعكس لنا مدى دقة المتوسط الحسابي ، وقدرته على تفسير درجة الموافقة ، والواقع أن البيانات تؤكد لنا على وجود درجة وثيقة بين التحفيز وأداء العاملين .

عرض العلاقة بين متغيرات الدراسة :

أ- عرض متغيرات الدراسة :

الرمز	الاسم	متغيرات الدراسة
Y	أداء العاملين	المتغير التابع
X1	الانصاف و العدالة	المتغير المستقل 1
X2	سياسات التحفيز	المتغير المستقل 2
X3	الحوافز	المتغير المستقل 3

الجدول (8) يوضح عرض متغيرات الدراسة

1- عرض الارتباط بين متغير الانصاف والعدالة ومتغير أداء العاملين :

المتغير المستقل الانصاف والعدالة		المتغير
أداء العاملين	معامل الارتباط	المتغير التابع أداء العاملين
0.546	معاملات بيرسون	
0.000	مستوى الدلالة	
38	العدد	

ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5%

الجدول (9) يوضح عرض الارتباط بين الانصاف والعدالة و أداء العاملين

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود ارتباط ذات دلالة إحصائية وموجبة بين أداء العاملين والانصاف والعدالة حيث بلغ معامل الارتباط 0.546 عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد وجود ارتباط ذو دلالة معنوية بالمؤسسة .

دراسة أثر العدالة والانصاف على أداء العاملين :

للتحقق من أثر الانصاف والعدالة على أداء العاملين تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار لثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية التالية : يوجد أثر معنوي للعدالة والانصاف على أداء العاملين

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالعين الصفراء

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Const ante)	1,841	,579		3,180	,003
الانصاف والعدالة	,607	,155	,546	3,912	,000

a. Variable dépendante : أداء العاملين

من خلال هذا الجدول نستنتج أن المعامل المتغير العدالة والانصاف بلغ 0.607 والقيمة الثابتة تساوي 1.841 وبالتالي يمكننا كتابة المعادلة التالية : $y=0.607 X1 + 1.841$

كما وجدنا قيمة T في الجدول 3.912 وهي أكبر من القيمة T الجدولية أو بطريقة أخرى نلاحظ أن قيمة المعنوية هي 0.000 وهي دالة احصائيا عند مستوى $\alpha \leq (0.05)$.

وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الانصاف والعدالة يؤدي الى الزيادة بدرجة 0.607 أي 60.7% في أداء العاملين أي أن هناك علاقة طردية.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variatio n de F
1	,546 ^a	,298	,279	,37764	,298	15,303	1	36	,000

i. Valeurs prédites : (constantes), الانصاف والعدالة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معامل التحديد $R^2 = 0.298$ أي أن محور الانصاف والعدالة يفسر ما نسبته 29.8% من التباينات في المتغير التابع . ونظرا لأن قيم F المحسوبة بلغت 15.303 يمكننا مقارنتها بقيمة جدول FICHER وبطريقة ثانية نلاحظ أن مستوى المعنوية هو 0.000 أي أنها دالة احصائيا عند مستوى $\alpha \leq (0.05)$ وهذا ما يثبت صلاحية النموذج $y=0.607 X1 + 1.841$

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالعين الصفراء

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,182	1	2,182	15,303	,000 ^b
Résidu	5,134	36	,143		
Total	7,317	37			

a. Variable dépendante : أداء العاملين

b. Valeurs prédites : (constantes), الانصاف والعدالة

نلاحظ من خلال الجدول أن مجموع مربعات الانحدار (التفسيرية) بلغ 2.182 عند درجة حرية 1 ومجموع مربعات البواقي بلغ 5.134 عند درجة حرية 36 ومجموع مربعات الكلّي يساوي 7.317 عند درجة حرية 37 كما نلاحظ أن قيمة F في الجدولين بلغت 15.303 .
أي أن هناك أثر معنوي للعدالة والانصاف على أداء العاملين وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- يوجد أثر معنوي للعدالة والانصاف على أداء العاملين

2- عرض الارتباط بين سياسات التحفيز وأداء العاملين :

المتغير المستقل سياسات التحفيز		المتغير
أداء العاملين	معامل الارتباط	المتغير التابع أداء العاملين
0.773	معاملات بيرسون	
0.000	مستوى الدلالة	
38	العدد	

ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5%

الجدول (10) يوضح عرض الارتباط بين سياسات التحفيز و أداء العاملين

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود ارتباط ذو دلالة احصائية وموجبة بين أداء العاملين وسياسات التحفيز حيث بلغ معامل الارتباط 0.773 عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد وجود ارتباط ذو دلالة معنوية بالمؤسسة .

دراسة تأثير سياسات التحفيز على أداء العاملين :

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالعين الصفراء

للتحقق من أثر سياسات التحفيز على أداء العاملين تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار لثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية التالية: يوجد أثر معنوي لسياسات التحفيز على أداء العاملين .

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficient s standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B		Corrélations		
		A	Erreur standard				Borne inférieure	Limite supérieure	Corrélation simple	Partielle	Partielle
		1	(Constante)	1,426	,367		3,884	,000	,681	2,170	
	سياسات التحفيز	,643	,088	,773	7,322	,000	,465	,821	,773	,773	,773

a. Variable dépendante : أداء العاملين

من خلال هذا الجدول نستنتج أن المعامل المتغير سياسات التحفيز بلغ 0.643 والقيمة الثابتة تساوي 1.426 وبالتالي يمكننا كتابة المعادلة التالية: $y = 0.643 X_2 + 1.426$.

كما وجدنا قيمة T في الجدول 7.322 وهي أكبر من القيمة T الجدولية أو بطريقة أخرى نلاحظ أن قيمة المعنوية هي 0.000 وهي دالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq (0.05)$.

وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في سياسات التحفيز يؤدي الى الزيادة بدرجة 0.643 أي 64.3% في أداء العاملين أي أن هناك علاقة طردية.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variance F
	,773 ^a	,598	,587	,28574	,598	53,609	1	36	,000

Valeurs prédites : (constantes), سياسات التحفيز

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالعين الصفراء

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معامل التحديد $R^2 = 0.598$ أي أن محور سياسات التحفيز يفسر ما نسبته 59.8% من التباينات في المتغير التابع .

ونظرا لأن قيمة F المحسوبة بلغت 53.609 يمكننا مقارنتها بقيمة جدول FICHER كما يمكننا بطريقة ثانية ملاحظة أن مستوى المعنوية هو 0.000 أي أنها دالة احصائيا عند مستوى $(0.05) \leq \alpha$ وهذا ما يثبت صلاحية النموذج $y = 0.643 X_2 + 1.426$.

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,377	1	4,377	53,609	,000 ^b
Résidu	2,939	36	,082		
Total	7,317	37			

a. Variable dépendante : أداء العاملين

b. Valeurs prédites : (constantes), سياسات التحفيز

نلاحظ من خلال الجدول أن مجموع مربعات الانحدار (التفسيرية) بلغ 4.377 عند درجة حرية 1 ومجموع مربعات البواقي بلغ 2.939 عند درجة حرية 36 ومجموع مربعات الكلي يساوي 7.317 عند درجة حرية 37 كما نلاحظ أن قيمة F في الجدولين بلغت 53.609.

أي أن هناك أثر معنوي لسياسات التحفيز على أداء العاملين ومنه نثبت صحة الفرضية الثالثة.

- يوجد أثر معنوي لسياسات التحفيز على بعد أداء العاملين .

3- عرض الارتباط للحوافز على أداء العاملين :

المتغير المستقل الحوافز		المتغير
سياسات التحفيز	معامل الارتباط	المتغير التابع أداء العاملين
0.752	معاملات بيرسون	
0.000	مستوى الدلالة	
38	العدد	

ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq (0.05)$

الجدول (11) يوضح عرض الارتباط بين التحفيز و أداء العاملين

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالعين الصفراء

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود ارتباط ذو دلالة احصائية وموجبة بين أداء العاملين و الحوافز حيث بلغ معامل الارتباط 0.752 عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد وجود ارتباط ذو دلالة معنوية بالمؤسسة .

3- دراسة أثر بعد الحوافز على أداء العاملين :

للتحقق من أثر الحوافز على أداء العاملين تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار لثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية التالية : يوجد أثر معنوي لبعء الحوافز على أداء العاملين.

Coefficients^a

Model	Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	Bêta	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B		Corrélations	
							Borne inférieure	Limite supérieure	Corrélation simple	Partielle
1	(Constante)	,969	,459		2,112	,042	,038	1,900		
	الحوافز	,795	,116	,752	6,841	,000	,559	1,030	,752	,752

a. 'ariable dépendante : أداء العاملين

من خلال هذا الجدول نستنتج أن المعامل المتغير التحفيز بلغ 0.795 والقيمة الثابتة تساوي 0.969 وبالتالي يمكننا كتابة المعادلة التالية : $y = 0.795 X3 + 0.969$.

كما وجدنا قيمة T في الجدول 6.841 وهي أكبر من القيمة T الجدولية أو بطريقة أخرى نلاحظ أن قيمة المعنوية هي 0.000 وهي دالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq (0.05)$.

وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الانصاف والعدالة يؤدي الى الزيادة بدرجة 0.795 أي 79.5% في أداء العاملين أي أن هناك علاقة طردية.

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالعين الصفراء

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,752 ^a	,565	,553	,29727	,565	46,793	1	36	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معامل التحديد $R^2 = 0.565$ أي أن محور التحفيز يفسر ما نسبته 56.5% من التباينات في المتغير التابع .

ونظرا لأن قيم F المحسوبة بلغت 46.793 يمكننا مقارنتها بقيمة جدول FICHER وبطريقة ثانية نلاحظ أن مستوى المعنوية هو 0.000 أي أنها دالة احصائيا عند مستوى $\alpha \leq (0.05)$ وهذا ما يثبت صلاحية النموذج $y = 0.795 X_3 + 0.969$.

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	4,135	1	4,135	46,793	,000 ^b
	Résidu	3,181	36	,088		
	Total	7,317	37			

a. Variable dépendante : أداء العاملين

b. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز

نلاحظ من خلال الجدول أن مجموع مربعات الانحدار (التفسيرية) بلغ 4.135 عند درجة حرية 1 ومجموع مربعات البواقي بلغ 3.181 عند درجة حرية 36 ومجموع مربعات الكلي يساوي 7.317 عند درجة حرية 37 كما نلاحظ أن قيمة F في الجدولين بلغت 46.793.

أي أن هناك أثر معنوي لبعده الحوافز على أداء العاملين وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

- يوجد أثر معنوي لبعده الحوافز على أداء العاملين

4- أثر متغيرات الحوافز على بعد أداء العاملين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B		Corrélation s		
	A	Erreur standard				Bêta	Borne inférieure	Limite supérieure	Corrélation simple	Partielle
1 (Constante)	1,187	,457		2,599	,014	,260	2,114			
الانصاف والعدالة	,132	,149	,118	,885	,382	-,170	,433	,546	,14	
سياسات التحفيز	,583	,111	,701	5,244	,000	,357	,808	,773	,66	

a. Variable dépendante : أداء العاملين

من خلال هذا الجدول نستنتج أن معاملات متغيرات الحوافز بلغ 0.132 و 0.583 على التوالي والقيمة الثابتة تساوي 1.187 وبالتالي يمكننا كتابة المعادلة التالية : $y=0.132X1 +0.583$ $.X2+1.183$

كما وجدنا قيمة T في الجدول 0.885 و 5.244 على التوالي وهي أكبر من القيمة T الجدولية .

وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الانصاف والعدالة يؤدي الى الزيادة بدرجة 0.132 أي 13.2% في أداء العاملين والزيادة بدرجة واحدة في سياسات التحفيز يؤدي الى الزيادة بدرجة 0.583 أي 58.3% أي أن هناك علاقة طردية.

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالعين الصفراء

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,779 ^a	,607	,585	,28660	,607	27,036	2	35	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), الإنصاف والعدالة, سياسات التحفيز,

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معامل التحديد $R^2 = 0.607$ أي أن محور متغيرات الحوافز يفسر ما نسبته 60.7% من التباينات في المتغير التابع .
ونظرا لأن قيم F المحسوبة بلغت 27.036 يمكننا مقارنتها بقيمة جدول FICHER وبطريقة ثانية نلاحظ أن مستوى المعنوية هو 0.000 أي أنها دالة احصائيا عند مستوى $\alpha \leq (0.05)$ وهذا ما يثبت صلاحية النموذج $y=0.132X1 +0.583 X2+1.183$.

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	4,442	2	2,221	27,036	,000 ^b
	Résidu	2,875	35	,082		
	Total	7,317	37			

a. Variable dépendante : أداء العاملين

b. Valeurs prédites : (constantes), الإنصاف والعدالة, سياسات التحفيز,

نلاحظ من خلال الجدول أن مجموع مربعات الانحدار (التفسيرية) بلغ 4.442 عند درجة حرية 2 ومجموع مربعات البواقي بلغ 2.875 عند درجة حرية 35 ومجموع مربعات الكلي يساوي 7.317 عند درجة حرية 37 كما نلاحظ أن قيمة F في الجدولين بلغت 27.036.
أي أن هناك أثر معنوي لمتغيرات الحوافز على أداء العاملين ومن هنا نثبت صحة الفرضية الأولى.
" يعتبر التحفيز من الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة لزيادة فعالية أداء العاملين".

خلاصة الفصل :

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مؤسسة اتصالات الجزائر و التي كان الهدف منها التعرف على واقع الحوافز ، ومن خلال دراستنا الميدانية تبين لنا أنه لا توجد مؤسسة يمكن أن تستغني عن تقديم الحوافز لعمالها مهما كان نشاطها فالنجاح في ذلك ليس حليف كل مؤسسة إلا إذا كانت الأساليب المنتهجة فيها بشكل فعال.

ومن أجل تحليل البيانات قام الباحثين بالاستعانة ببعض الأساليب لغرض معرفة نظام الحوافز المطبق في المؤسسة محل الدراسة و مدى الاهتمام به من طرف الإدارة و مدى وعي العمال بنظام الحوافز.

و بعدما أكدنا صدق أداة الدراسة و ثباتها، و كل ما استخدمناه من أساليب المعالجة الإحصائية التي ساعدتنا في مناقشة و تحليل الفرضيات و الإشكالية و الخروج بنتائج التي من خلالها أثبتنا وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد الحوافز مع مستوى أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر عين الصفراء .

الخاتمة العامة

من خلال دراستي لموضوع تأثير التحفيز على أداء العاملين أرى أن الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة أصبح ضرورة حتمية لا مفر منها على المؤسسات لكي تستطيع تحقيق أهدافها.

فالعنصر البشري أصبح ركيزة من الركائز التي تبني المؤسسة أهدافها عليه, لذا وجب توفير الرغبة للعاملين على العمل ودفعهم لبذل أقصى جهد في سبيل المؤسسة و يكون ذلك باستخدام نظام حوافز فعال .

فسياسة التحفيز هي الأداة التي يمكن أن توفر رغبة العمل في العامل وبذل المزيد من الجهد وتحسين أدائه وذلك لتحقيق أهدافه مع أهداف المؤسسة المسطرة والمنشودة .

في حين أكدت الدراسة التي قمت بها أن للتحفيز تأثير على أداء العاملين وذلك من خلال رفعه وتحسينه و أن هناك علاقة طردية بين الحوافز و أداء العاملين .

نتائج الدراسة :

- يؤثر التحفيز بشكل كبير جدا على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة عين الصفراء.
- العينة المدروسة راضية عن عملها في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة عين الصفراء.
- للتحفيز أهمية كبيرة فهو أداة فعالة تعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين.
- استخدام نظام حوافز فعال في المؤسسة يساهم في رفع وتحسين أداء العاملين.
- يوجد أثر معنوي للعدالة والانصاف على أداء العاملين .
- يوجد أثر معنوي لسياسات التحفيز على أداء العاملين .
- يوجد أثر معنوي لبعده الحوافز على أداء العاملين .
- يوجد أثر معنوي لمتغيرات الحوافز على أداء العاملين .

الخاتمة

التوصيات : بناء على النتائج التي توصلت اليها لابد من وضع توصيات و اقتراحات تكون تصحيحية لنقاط القوة و الضعف في المؤسسة

- العمل على زيادة بعض الحوافز لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر مقابل كل أداء متميز .
- زيادة أجور العاملين بغرض اشباع حاجاتهم اليومية وزيادة مستوى الرضا لديهم مما يدفعهم الى بذل جهود اضافية .
- احترام مبدأ الانصاف والعدالة في اعطاء التحفيز للعاملين .
- تقييم أداء العاملين دوريا و بانتظام وتحديد مستواه .
- الاعتراف بالعمال من خلال تلبية طموحاتهم وحاجاتهم ورغباتهم .

آفاق الدراسة :

- دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي .
- الحوافز و دورها في تحقيق الفعالية التنظيمية .

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولا : الكتب

1. أحمد ماهر , إدارة الموارد البشرية .الدار الجامعية , الاسكندرية ,2004.
2. اللوزي موسى , التطوير التنظيمي .عمان دار وائل للنشر و التوزيع,2003.
3. سلمي علي ,ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية .الطبعة 2 ,القاهرة ,دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع,2001.
4. نوردين أبوالشرش,الخوافر وأداء العاملين في المؤسسات.دار الأيام للنشر و التوزيع,الأردن,2015.
5. ضرار العتيبي وأخرون,العملية الادارية مبادئ و أصول و علم و فن.دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع,الطبعة العربية,عمان,2007.
6. فيصل حسونة, ادارة الموارد البشرية.الأردن,دار أسامة للنشر والتوزيع,2008.
7. موسى خليل, الادارة المعاصرة- الوظائف- الممارسة.المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع,لبنان ,2005.
8. خضير كاظم محمود, ياسين كاتب الحرشة,ادارة الموارد البشرية. دار المسيرة للنشر والتوزيع,الاردن,2007.
9. عمار بوحوش,نظريات الادارة الحديثة في القرن 21. دار المغرب الاسلامي,الجزائر,2006.
10. راوية حسن,ادارة الموارد البشرية, رؤية مستقبلية.جامعة الاسكندرية كلية التجارة,مصر,2001.
11. محمد قاسم القريوبي , مبادئ الادارة النظريات والعمليات والوظائف. دار وائل للنشر والتوزيع.الطبعة2,الاردن, 2004.
12. نوردين حاروش,ادارة الموارد البشرية.دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع,الجزائر,2011.
13. ظاهر محمود كلالدة,الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية. دار زهران للنشر والتوزيع,1997.
14. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي , الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية. المكتبة العصرية ,2007.

قائمة المراجع

15. محمد جاد الرب, التخطيط الإستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي. دار الفجر للنشر و التوزيع, القاهرة, 2016.
16. خالد أحمد محمود علي, الإقتصاد الرقمي الحديث وإدارة الموارد البشرية والانتاج السلعي. دار الفكر الجامعي, الإسكندرية, 2019.
17. زهير ثابت, كيف تقيم أداء الشركات والعاملين . دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع, القاهرة, 2001.
18. شحادة نظمي, إدارة الموارد البشرية. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع, عمان , الطبعة الأولى, 2000.
19. أحمد ماهر, السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع, 2013.

ثانيا : المذكرات

1. أحمد صالحى, أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لسيارات صناعية لولاية ورقلة), مذكرة لنيل شهادة الليسانس للعلوم السياسية, جامعة قاصدي مرباح ورقلة, 2013.
2. عبدالعزيز شنيق, الحوافز والفعالية التنظيمية (المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً), مذكرة ماجستير تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية , الجزائر, 2008.
3. عاشور حورية, سياسة الحوافز وتحسين أداء الموارد البشرية (دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة). مذكرة ماستر تخصص ادارة و حكامه محلية, الجزائر, 2016.
4. باجة حميد, دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط البويرة), مذكرة ماستر علوم التسيير جامعة أوكلبي محند أولحاج, 2013-2014.
5. جوادي حمزة, الحوافز المادية و المعنوية وأثرها على الروح المعنوية, مذكرة نيل شهادة الماجستير في علم نفس العمل و التنظيم, جامعة منتوري قسنطينة, كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية, 2005-2006.
6. غازي حسن عودة الحلايية, أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام (دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى), الاردن, مذكرة ماجستير إدارة أعمال, جامعة الشرق الأوسط, 2013.

قائمة المراجع

7. ملين علوطي, تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسة , رسالة ماجستير عي علوم التسيير, جامعة الجزائر, 2004.
8. قدور بن شريف رمضان, أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين(دراسة حالة موظفي قطاع التربية الوطنية), مذكرة ماستر علوم التسيير تخصص تسيير إستراتيجي دولي جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم, 2016.
9. جباس خالد, فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار), جامعة قاصدي مرباح ورقلة, كلية علوم التسيير, تخصص إقتصاد وتسيير بترولي, 2014.
10. محمود عبدالرحمان, إبراهيم الشنطي, أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية(دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة), رسالة ماجستير, إدارة أعمال , الجامعة الإسلامية, 2006.
11. مريجة خالد, أثر التحفيز على أداء العاملين(دراسة حالة مؤسسة satem وهران), مذكرة ماستر تخصص إدارة وإقتصاد مؤسسة, جامعة عبد الحميد بن باديس, مستغانم, 2015.
12. سمية ترشة, دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية (دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي), مذكرة ماستر تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات, جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي, 2015.

ثالثا : المجلات

1. فارس سليمان, (أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسة العامة).مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية , 2011.
2. بلقايد براهيم , بوري شوقي, علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحد وهران), مجلة اقتصاديات شمال افريقيا , العدد 17, الجزائر, 2017.
3. عدال بن مطر الشمري, العوامل المؤثرة في نظام تقييم أداء العاملين (دراسة ميدانية على بعض مؤسسات القطاع العام في السعودية), مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة, العدد الثامن والثلاثون, 2014.

رابعاً : المواقع الالكترونية

1. https://grhumaines.blogspot.com/2018/08/blog-post_24.html
2. <https://hrdiscussion.com/hr66381.html>
3. <https://aiacademy.info/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1>

الملاحق

الملاحق :

1- أداء العاملين :

العبارة 1 : تحتاج مؤسستكم لنظام تقييم الأداء

تحتاج مؤسستكم لنظام تقييم الأداء

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	5	13,2	13,2	13,2
موافق	29	76,3	76,3	89,5
محايد	3	7,9	7,9	97,4
غير موافق	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

العبارة 2 : لعملية تقييم أداء العاملين أهمية بالغة

لعملية تقييم أداء العاملين أهمية بالغة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	9	23,7	23,7	23,7
موافق	28	73,7	73,7	97,4
غير موافق	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

العبارة 3 : يستخدم نظام تقييم الأداء في مؤسستكم لمعرفة نقاط القوة والضعف لديكم

يستخدم نظام تقييم الأداء في مؤسستكم لمعرفة نقاط القوة والضعف اديكم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	10	26,3	26,3	26,3
موافق	20	52,6	52,6	78,9
محايد	5	13,2	13,2	92,1
غير موافق	3	7,9	7,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

الملاحق

العبارة 4 : من مجالات الاستفادة من التقييم هي التوجيه والترقية

من مجالات الاستفادة من التقييم هي التوجيه والترقية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	13	34,2	34,2	34,2
موافق	19	50,0	50,0	84,2
محايد	4	10,5	10,5	94,7
غير موافق	1	2,6	2,6	97,4
غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

العبارة 5 : الآليات المستخدمة في عملية تقييم أداء العاملين تزيد من فعالية وإنتاجية العمال

الآليات المستخدمة في عملية تقييم أداء العاملين تزيد من فعالية وإنتاجية العمال

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	10	26,3	26,3	26,3
موافق	25	65,8	65,8	92,1
محايد	1	2,6	2,6	94,7
غير موافق	2	5,3	5,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

العبارة 6 كفاءة وفعالية العاملين مرتبطة بربحية المؤسسة

كفاءة وفعالية العاملين مرتبطة بربحية المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	10	26,3	26,3	26,3
موافق	24	63,2	63,2	89,5
محايد	4	10,5	10,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

2- الانصاف والعدالة :

العبارة 7 تسود العدالة نظام الحوافز والمكافآت

تسود العدالة نظام الحوافز والمكافآت

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	5	13,2	13,2	13,2
موافق	23	60,5	60,5	73,7
محايد	5	13,2	13,2	86,8
غير موافق	4	10,5	10,5	97,4
غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

العبارة 8 معظم الحوافز والمكافآت تمنح لذوي الاداء المتميز

معظم الحوافز والمكافآت تمنح لذوي الاداء المتميز

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	9	23,7	23,7	23,7
موافق	22	57,9	57,9	81,6
محايد	4	10,5	10,5	92,1
غير موافق	3	7,9	7,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

العبارة 9 يرتكز نظام الحوافز والترقية على أساس الأقدمية

يرتكز نظام الحوافز والترقية على أساس الأقدمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	9	23,7	23,7	23,7
موافق	19	50,0	50,0	73,7
محايد	1	2,6	2,6	76,3
غير موافق	8	21,1	21,1	97,4
غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

الملاحق

العبارة 10 العدالة في توزيع الحوافز تحافظ على رضا العاملين ولاتهم للعمل

العدالة في توزيع الحوافز تحافظ على رضا العاملين ولاتهم للعمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	9	23,7	23,7	23,7
موافق	27	71,1	71,1	94,7
محايد	2	5,3	5,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

العبارة 11 هناك ظلم نسبي لا يذكر في منح الحوافز والترقيات

هناك ظلم نسبي لا يذكر في منح الحوافز والترقيات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	7	18,4	18,4	18,4
محايد	17	44,7	44,7	63,2
غير موافق	10	26,3	26,3	89,5
غير موافق بشدة	4	10,5	10,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

العبارة 12 الحوافز والترقيات تمنح استنادا لمعايير ادارية واضحة

الحوافز والترقيات تمنح استنادا لمعايير ادارية واضحة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	5	13,2	13,2	13,2
موافق	29	76,3	76,3	89,5
محايد	3	7,9	7,9	97,4
غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

3- سياسات التحفيز :

العبارة 13 من الضروري وجود سياسة تحفيز في المؤسسة

من الضروري وجود سياسة تحفيز في المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	10	26,3	26,3	26,3
موافق	26	68,4	68,4	94,7
محايد	1	2,6	2,6	97,4
غير موافق	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

العبارة 14 من الاجراءات التي يحظى بها العاملين ذو التقدير الممتاز في المؤسسة الاستفادة من مكافآت مادية وعلوات دورية

من الاجراءات التي يحظى بها العاملين ذو التقدير الممتاز في المؤسسة الاستفادة من مكافآت مادية وعلوات دورية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	6	15,8	15,8	15,8
موافق	27	71,1	71,1	86,8
غير موافق	4	10,5	10,5	97,4
غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

العبارة 15 تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية للعمال تؤدي الى زيادة مثابرتكم في الأداء

تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية للعمال تؤدي الى زيادة مثابرتكم في الأداء

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	11	28,9	28,9	28,9
موافق	23	60,5	60,5	89,5
غير موافق	3	7,9	7,9	97,4
غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

الملاحق

العبارة 16 تساعد الزيادة في الأجر من رفع مستوى الأداء

تساعم الزيادة في الأجر من رفع مستوى الأداء

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	17	44,7	44,7	44,7
موافق	17	44,7	44,7	89,5
محايد	2	5,3	5,3	94,7
غير موافق	2	5,3	5,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

العبارة 17 ضرورة وجود تحفيز مقابل كل أداء متميز

ضرورة وجود تحفيز مقابل كل أداء متميز

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	16	42,1	42,1	42,1
موافق	20	52,6	52,6	94,7
محايد	1	2,6	2,6	97,4
غير موافق	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

العبارة 18 يحقق نظام الحوافز زيادة في أرباح المؤسسة من خلال تحسين الكفاءة الانتاجية للعاملين

يحقق نظام الحوافز زيادة في أرباح المؤسسة من خلال تحسين الكفاءة الانتاجية للعاملين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	11	28,9	28,9	28,9
موافق	25	65,8	65,8	94,7
غير موافق	1	2,6	2,6	97,4
غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
الشعبة : علوم التسيير
التخصص : إدارة أعمال



الاستبيان

سيدي المحترم سيدتي المحترمة ... السلام عليكم :

أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي أعد لإكمال متطلبات بحثنا بعنوان " تأثير التحفيز على أداء العاملين " . وهو جزء لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي تخصص ادارة أعمال جامعة الدكتور مولاي طاهر سعيدة, تقننا عالية في اجابتم .

راجين الاجابة عليها بكل موضوعية وتمعن, و هذا دون ذكر أسمائكم, علما أن اجابتم لن تستخدم إلا لغرض علمي .

نشكركم مسبقا على تعاونكم لانجاز هذه الدراسة .

الملاحق

معلومات شخصية : تكون الاجابة عن طريق وضع علامة (*) أمام الاجابة المناسبة

1- الصنف : ذكر أنثى

2- العمر :

العمر	أقل من 30 سنة	من 30 الى 39 سنة	من 40 الى 49 سنة	50 سنة فأكثر
العلامة				

3- المستوى التعليمي :

المستوى التعليمي	ثانوي	جامعي	تكوين مهني
العلامة			

4- مدة العمل :

المدة	أقل من 10 سنوات	10سنوات الى 20 سنة	أكثر من 20 سنة

5- الوضعية الاجتماعية :

أعزب متزوج مطلق أرمل

6- الأجر يتراوح بين :

من 20.000 دج الى 30.000 دج

من 30.001 دج الى 40.000 دج

من 40.001 دج الى 50.000 دج

أكثر من 50.000 دج

الملاحق

المحور الأول : أداء العاملين					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					1- تحتاج مؤسستكم لنظام تقييم الأداء
					2- لعملية تقييم أداء العاملين أهمية بالغة
					3- يستخدم نظام تقييم الأداء في مؤسستكم لمعرفة نقاط القوة و الضعف لديكم
					4- من مجالات الاستفادة من التقييم هي التوجيه و الترقية
					5- الآليات المستخدمة في عملية تقييم أداء العاملين تزيد من فعالية و انتاجية العمال
					6- كفاءة و فعالية العاملين مرتبطة بربحية المؤسسة

المحور الثاني : الانصاف و العدالة					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					1- تسود العدالة نظام الحوافز و المكافآت
					2- معظم الحوافز و المكافآت تمنح لذوي الأداء المتميز
					3- يركز نظام الحوافز و الترقية على أساس الأقدمية
					4- العدالة في توزيع الحوافز تحافظ على رضا العاملين و ولائهم للعمل
					5- هناك ظلم نسبي لا يذكر في منح الحوافز و الترقيات
					6- الحوافز و الترقيات تمنح استنادا لمعايير ادارية واضحة

المحور الثالث : سياسات التحفيز					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					1- من الضروري وجود سياسة تحفيز في المؤسسة
					2- من الاجراءات التي يحظى بها العاملين ذو التقدير الممتاز في المؤسسة. الاستفادة من مكافآت مادية و علاوات دورية
					3- تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية للعمال تؤدي الى زيادة مثابرتكم في الأداء
					4- تساهم الزيادة في الأجر من رفع مستوى الأداء
					5- ضرورة وجود تحفيز مقابل كل أداء متميز
					6- يحقق نظام الحوافز زيادة في أرباح المؤسسة من خلال تحسين الكفاءة الانتاجية للعاملين

نشكركم على تعاونكم و تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير ..