



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف-



UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-

كلية: العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion

السنة الجامعية: 2022 / 2023

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في اطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

**استراتيجية التحفيز ودوره في تحسين أداء العاملين
-دراسة حالة-**

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت إشراف:

* د. علوي اسماعيل.

من إعداد الطالبين:

* بوغابة محمد أيمن.

* كبير هيثم.



ملخص الدراسة

ملخص

تهدف هذه الدراسة لتوضيح دور التحفيز واستراتيجيته على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف، إذ يعتبر التحفيز أمرا لا بد من تواجده في المؤسسة لتحقيق أهدافها وذلك باستخدام الحوافز بمختلف أنواعها بغية تحسين من أداء العاملين بالمؤسسة للقيام بأعمالهم بأكثر كفاءة، فالتحفيز هو عملية تحريك أو تنشيط الأفراد بطرق إيجابية أو سلبية بهدف بذل المزيد من الجهد وتنمية الروح المعنوية والابداع لديهم واشباع حاجاتهم وهذا ما يؤدي الى تطوير أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

حيث تطرقنا نظريا إلى مختلف الجوانب ذات الصلة بموضوع الدراسة عن طريق عرض المفاهيم الأساسية لتحفيز واستراتيجيته، وأداء العاملين وتحسين الأداء، بالإضافة لمختلف الاسهامات التي يقدمها التحفيز واستراتيجيته في تحسين أداء العاملين، أما تطبيقيا من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع وتحليل مختلف وجهات نظر العاملين داخل المؤسسة من خلال دراسة مستوى تطبيق التحفيز بالمؤسسة، وقياس أداء عاملها، وقياس الأثر بين التحفيز وأداء العاملين بالمؤسسة، وبناء على نتائج تحليل إجابات المقدمة من طرف العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف، استخلصنا أن التحفيز يساهم بنسبة قليلة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التحفيز، التحفيز، الحوافز، أداء العاملين، تحسين أداء العاملين، مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

Abstract

This study aims to clarify the role of motivation and its strategy on the performance of the employees of the Algeria Telecom Corporation- El-Taref Agency, as motivation is considered something that must be present in the enterprise to achieve its goals by using incentives of all kinds in order to improve the performance of the employees of the enterprise to do their work more efficiently, motivation is the process of motivating or activating individuals In positive or negative ways, with the aim of exerting more effort, developing their morale and creativity, and satisfying their needs, and this is what leads to developing their performance and achieving the goals of the enterprise.

We're theoretically touched on the various aspects related to the subject of the study by presenting the basic concepts of motivation and its strategy, employee performance and performance improvement, In addition to the various contributions made by motivation and its strategy in improving the performance of employees, as applied through the field study conducted in Algeria Telecom Corporation -El Tarf Agency,

The questionnaire was relied upon as a tool for collecting and analyzing the various views of employees within the organization by studying application of motivation in the enterprise, measuring the performance of its employees, and measuring the impact between motivation and the performance of employees in the enterprise.

Based on the results of analyzing the answers provided by the employees of the Algeria Telecom Corporation -El Tarf Agency, we concluded that motivation contributes a small percentage to improving the performance of the employees of the Algeria Telecom Corporation -El Tarf Agency.

Keywords: Motivation Strategy, Motivation, Incentives, Employee Performance, Employee Performance Improvement, Algeria Telecom Corporation, El-Taref Agency.



الإهداء والشكر

إهداء



بسم الله العلي العظيم والصلاة والسلام على رسولنا الكريم
أشكر الله أولا وأخيرا على كل نعمه فالحمد والشكر.

أهدي هذا العمل المتواضع الى أعلى ما أملك في الوجود
والديا العزيزان حفظهما الله تعالى، والى كل إخوتي، وإلى أفراد
أسرتي وكافة الأصدقاء والأحباب، وكل من سهر وتعب معي
في إتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد، وجميع الأساتذة
الكرام الذين رافقونا من أول عام دراسي إلى غاية اليوم، والى
رفقاء الدرب من الأصدقاء خلال المشوار الدراسي، والأسرة
الملحقة، وإلى كل قريب أو بعيد تمنى لنا الخير.

وفي الأخير نرجو من الله تعالى أن يجعل عملنا هذا نفعا
يستفيد منه جميع الطلبة المقبلين ان شاء الله.

إهداء

إلى من شجعني على المثابرة طوال عمري إلى الرجل الأبرز في حياتي

(والدي العزيز)

إلى من بها أعلو وعليها أرتكز إلى قلب المعطاء

(الوالدة الحبيبة)

إلى من كان سندي و أعز الناس للروحي

(جدي) رحمه الله

ومن بذلوا جهدا للوصول إلى ما عليه الان

إخوتي وأختي

أسرتي أصدقائي وزملائي.....

إلى كل من ساهم بتعليمي حرف في حياتي دراسية

إلى كل هؤلاء: أهدي هذا العمل وأتمنى ان يجوز على رضاكم

هيثم

HODAYEA

شكر و عرفان

الحمد والشكر لله الذي هدانا بعلمه وأتانا بفضله من القدرة ما استطعنا بعونه إنجاز هذا العمل، أتقدم بأسمى عبارات الشكر الى خالقنا ومولانا وموفقنا إلى من له الفضل أولا وأخرا إلى الذي لا إله إلا هو الحي القيوم وإلى رسوله الكريم.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله، ومن أسدى معروفا فكافئوه فإن لم تستطع فادعوا له".

نتوجه بالشكر الجزيل والعرفان الخالص إلى الأستاذ الدكتور الفاضل "علوي إسماعيل" على قبوله الإشراف على هذه المذكرة وتوجيهنا فله منا أسمى وأصدق عبارات الشكر والعرفان ونسأل الله تعالى أن يجازيه خير جزاء، كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ "طار عبد القدوس" في مساعدتنا ومساهمته الفعالة على إتمام هذه الدراسة.

كما نقدم جزيل الشكر والتقدير لأوليائنا على جهودهم المبذولة لإيصالنا لهذا اليوم. كما لا ننسى كل من مد لنا يد العون من قريب أو من بعيد... ولكل من ساعدنا في الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف الذين منحونا من وقتهم وجهدهم الكثير.

الى كل هؤلاء نهدى ثمرة جهودنا... ونطلب الله العزيز القدير أن يثبتهم عن كل جهودهم... وأن يوفقنا لما يحب ويرضى... إنه سميع مجيب الدعاء.





الفهرس

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	عناصر التحفيز	الشكل رقم 01-01
24	مراحل تصميم نظام الحوافز	الشكل رقم 02-01
43	خطوات قياس أداء العاملين	الشكل رقم 01-02
45	العوامل المؤثرة في أداء العاملين	الشكل رقم 02-02
75	نموذج دراسة الاستبيان	الشكل رقم 01-03
81	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	الشكل رقم 02-03
81	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	الشكل رقم 03-03
81	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	الشكل رقم 04-03
82	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	الشكل رقم 05-03

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	رقم الجدول
75	درجة القدرة (مقياس ليكرت الخماسي)	الجدول رقم 01-03
76	المتوسط الحسابي المرجح لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان	الجدول رقم 02-03
78	اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach	الجدول رقم 03-03
79	اختبار التوزيع الطبيعي وفق Shapiro-Wilk	الجدول رقم 04-03
80	عرض نتائج المحور الأول: "البيانات الشخصية"	الجدول رقم 05-03
83	عرض نتائج المحور الثاني: "مستوى تطبيق الحوافز في المؤسسة"	الجدول رقم 06-03
86	تحليل أبعاد المتغير المستقل	الجدول رقم 07-03
87	عرض نتائج المحور الثالث: "قياس أداء العاملين بالمؤسسة"	الجدول رقم 08-03
89	قيم معامل الارتباط Person	الجدول رقم 09-03
89	قياس معامل الارتباط Person بين متغيرات الدراسة	الجدول رقم 10-03
90	معلمت نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحفيز وأداء العاملين	الجدول رقم 11-03
91	نتائج اختبار T	الجدول رقم 12-03
92	نتائج اختبار تحليل أحادي التباين One Way ANOVA	الجدول رقم 13-03
93	نتائج اختبار Mann-Whitney	الجدول رقم 14-03
94	نتائج اختبار Kruskal-Wallis	الجدول رقم 15-03

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
109	معلومات خاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف-	الملحق رقم 01
111	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف-	الملحق رقم 02
112	مقابلة مع أحد موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف-	الملحق رقم 03
115	استمارة الاستبيان	الملحق رقم 04
119	قائمة المحكمين	الملحق رقم 05
120	مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V22	الملحق رقم 06
134	استمارة قبول التربص	الملحق رقم 07

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
(II)	الملخص
(III)	Abstract
(VI-V)	إهداء
(VII)	شكر والعرفان
(IX)	قائمة الأشكال
(X)	قائمة الجداول
(XI)	قائمة الملاحق
(XII)	فهرس المحتويات
01	المقدمة
09	الفصل الأول: الإطار النظري لاستراتيجية التحفيز
10	تمهيد الفصل
11	المبحث الأول: ماهية التحفيز
11	المطلب الأول: مفهوم ونشأة التحفيز
11	الفرع الأول: مفهوم التحفيز
14	الفرع الثاني: نشأة التحفيز
15	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحفيز
15	الفرع الأول: أهمية التحفيز
15	الفرع الثاني: أهداف التحفيز
16	المطلب الثالث: أنواع وطرق التحفيز
16	الفرع الأول: أنواع التحفيز
19	الفرع الثاني: طرق التحفيز

20	المبحث الثاني: عملية التحفيز
20	المطلب الأول: أساليب ومتطلبات التحفيز
20	الفرع الأول: أساليب التحفيز
21	الفرع الثاني: متطلبات عملية التحفيز
21	المطلب الثاني: أسس خصائص وشروط التحفيز
21	الفرع الأول: أسس منح التحفيز
22	الفرع الثاني: خصائص وشروط نظام التحفيز
23	المطلب الثالث: المبادئ الأساسية ومراحل تصميم نظام التحفيز
23	الفرع الأول: المبادئ الأساسية لنظام التحفيز الفعال
24	الفرع الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز
26	المبحث الثالث: استراتيجية التحفيز
26	المطلب الأول: مفهوم وأهمية استراتيجية التحفيز
26	الفرع الأول: مفهوم استراتيجية التحفيز
27	الفرع الثاني: أهمية استراتيجية التحفيز
28	المطلب الثاني: متطلبات تصميم استراتيجية التحفيز
28	الفرع الأول: متطلبات البنية الأساسية لنظام التحفيز
29	الفرع الثاني: متطلبات تنفيذ استراتيجية التحفيز
29	المطلب الثالث: مراحل تصميم وتطبيق استراتيجية التحفيز في المنظمة
29	الفرع الأول: مراحل تصميم استراتيجية التحفيز
31	الفرع الثاني: تطبيق استراتيجية التحفيز في المنظمة
35	خلاصة الفصل
36	الفصل الثاني: استراتيجية تحفيز العاملين
37	تمهيد الفصل
38	المبحث الأول: ماهية أداء العاملين
38	المطلب الأول: مفهوم وأهمية أداء العاملين
38	الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين

39	الفرع الثاني: أهمية أداء العاملين
39	المطلب الثاني: عناصر ومحددات أداء العاملين
40	الفرع الأول: عناصر أداء العاملين
41	الفرع الثاني: محددات أداء العاملين
42	المطلب الثالث: خطوات قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه
42	الفرع الأول: خطوات قياس أداء العاملين
45	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في أداء العاملين
50	المبحث الثاني: تحسين أداء العاملين
50	المطلب الأول: مفهوم وأهداف تحسين أداء العاملين
50	الفرع الأول: مفهوم تحسين أداء العاملين
51	الفرع الثاني: أهداف تحسين أداء العاملين
51	المطلب الثاني: عناصر و خطوات تحسين أداء العاملين
51	الفرع الأول: عناصر تحسين أداء العاملين
52	الفرع الثاني: خطوات تحسين أداء العاملين
53	المطلب الثالث: آليات والسياسات التحفيزية المساعدة على تحسين أداء العاملين
53	الفرع الأول: آليات التحفيز المساعدة على تحسين أداء العاملين
54	الفرع الثاني: دور السياسات التحفيزية في تأثير على الأداء
55	المبحث الثالث: عناصر استراتيجية التحفيز المساهمة في تحسين أداء العاملين
55	المطلب الأول: التوقيت المناسب والعدالة
55	الفرع الأول: التوقيت المناسب
55	الفرع الثاني: العدالة
56	المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي والاستمرارية
56	الفرع الأول: التخطيط الاستراتيجي
57	الفرع الثاني: الاستمرارية
58	المطلب الثالث: الرقابة وتحفيز الكفاءات
58	الفرع الأول: الرقابة

60	الفرع الثاني: تحفيز الكفاءات
63	خلاصة الفصل
64	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف-
65	تمهيد الفصل
66	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
66	المطلب الأول: نشأة وأهداف ونشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر
66	الفرع الأول: نشأة وميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر
67	الفرع الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
67	الفرع الثالث: نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر
68	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف -
69	المطلب الثالث: واقع التحفيز وتحسين أداء عاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف-
69	الفرع الأول: أنواع التحفيز بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف-
70	الفرع الثاني: طرق تحسين أداء عاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف-
71	الفرع الثالث: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف-
72	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
72	المطلب الأول: طريقة الدراسة
72	الفرع الأول: منهج الدراسة
72	الفرع الثاني: تحديد مجتمع الدراسة
72	الفرع الثالث: تحديد عينة الدراسة
73	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
73	الفرع الأول: مصادر جمع البيانات
74	الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات
74	الفرع الثالث: تنفيذ أداة الدراسة
76	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية، واختبار أداة الدراسة
76	الفرع الأول: الأساليب الإحصائية
77	الفرع الثاني: اختبار أداة الدراسة

80	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
80	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان
80	الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج المحور الأول للاستبيان
83	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني للاستبيان
87	الفرع الثالث: عرض وتحليل نتائج المحور الثالث للاستبيان
89	المطلب الثاني: قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة
89	الفرع الأول: معامل الارتباط Person
90	الفرع الثاني: قياس أثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة
91	الفرع الثالث: تحليل فروق إجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق التحفيز وأداء العاملين بالمؤسسة
95	المطلب الثالث: اختبار فرضيات، ونتائج الدراسة
95	الفرع الأول: اختبار فرضيات الدراسة
96	الفرع الثاني: نتائج الدراسة
97	خلاصة الفصل
98	الخاتمة
102	المراجع
108	الملاحق

المقدمة

1- تمهيد:

تعمل المؤسسة جاهدة للوصول إلى أهدافها من خلال توظيف الجهود والإمكانات المتاحة كافة، ويبقى الفرد هو محور النجاح والتقدم، والعنصر المتغير دوماً والذي يعول عليه الكثير في المنافسة والنجاح للمنظمات. حيث أن العنصر البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة، لأن له دورا كبيرا وفعالاً في أدائها وتقدمها، ومن هنا جاء دور الإدارة في حث العاملين على الارتقاء بمستوى أدائهم، ولقد ساهمت إدارة الموارد البشرية في هذا المجال، حيث تسعى دائما إلى إيصال الفرد لأقصى أداء ممكن واكسابه المهارات المختلفة وتحريضه على بذل مجهود أكبر. ومن المعلوم أن لكل إنسان حاجات متعددة، تدفعه إلى اتخاذ سلوك معين من أجل إشباعها والوصول إلى حالة الرضى والاستقرار، حيث وجب الاهتمام به وإيجاد آلية تحث الموارد البشرية على العمل وتوجيه سلوكهم في المنشأة، ومما لا شك فيه أن التحفيز أكبر باعث ومحرك لهذا الجهد.

حيث يعتبر التحفيز من بين أهم المناهج التي كانت ولا زالت على سطح ساحت البحوث والدراسات في المجال التسيير، ودوره في تحسين أداء العاملين والمؤسسة ككل وتحقيق الأهداف التي ترمي للوصول لها. كما أن دراسة العلاقة بين التحفيز وأداء العاملين الآن من المواضيع البحثية الهامة في مجال إدارة الأعمال فالعامل المحفز إيجابيا والراضي عن عمله يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة وزيادة الأداء المنشود، وتعزيز القيم الإيجابية في المؤسسات، وهذا ما يستلزم وضع نظام تحفيزي ملائم يجعل الموظفين يقدمون أقصى ما لديهم من إمكانيات في أعمالهم بالإضافة إلى تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لديهم. وعليه فتحفيز العاملين يمثل عنصرا حيويا في بيئة العمل الحديثة، حيث لا يمكن تحسين مستواهم وزيادة إنتاجيتهم، إلا إذا توصلت المؤسسة إلى تحفيز العاملين على نحو جيد وفعال يعود بالنفع على المؤسسة بالدرجة الأولى وأيضا على عمالها بالدرجة الثانية لتحفيز المورد البشري، وبهذا تسعى المؤسسات إلى تقديم مختلف الحوافز الإيجابية والسلبية المتمثلة في مختلف المؤثرات والمغريات الخارجية، التي تشجع الفرد على زيادة أدائه... ومن المعروف أن فهم طبيعة عمل التحفيز وسياساته شيء أساسي وجوهري لفعالية المؤسسة، فسياسة التحفيز هي حجر الزاوية لأداء المؤسسات، لأن الخبرة أظهرت أن عملية التصميم والتنفيذ بالطريقة التي يكون فيها كلا الطرفين العاملين والمؤسسة منتفعين وراضين بشكل متبادل.

ومن المعروف أن استراتيجية التحفيز ضرورية وأساسية لفعالية المنظمة، كما أن استراتيجية التحفيز والطرق التي يتم من خلالها توزيعها لها تأثير هام على دافعية العاملين وأدائهم، فقد أصبح نجاح أو فشل المنظمات يرتكز على مدى تحملها واهتمامها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري الذي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها. ومن هنا يتضح أن استراتيجية التحفيز بمثابة المقابل المادي للأداء الجيد المتميز سواء كان ذلك في

الكمية أو الجودة أو الوفرة في الوقت أو حتى في التكاليف أي أن التحدي الأساسي لأي مؤسسة يكمن في أداء العنصر البشري وكيفية تنمية قدراته.

2- الإشكالية:

للقوف على حيثيات وأبعاد هذا الموضوع والإمام بمختلف جوانبه تمثلت إشكالية البحث في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

- هل لاستراتيجية التحفيز دور في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف-؟
وللإجابة على هذا التساؤل تم طرح بعض التساؤلات الفرعية:
- ما مدى تطبيق التحفيز بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف-؟
- ما مستوى أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف-؟
- هل يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لتحفيز على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف-؟

3- الفرضيات:

- وللإجابة على التساؤلات المطروحة تم وضع جملة من الفرضيات كما يلي:
- يوجد تطبيق عالي لتحفيز بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف-.
- يوجد مستوى عالي لأداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف-.
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لتحفيز على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف-.

4- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال أهمية الموضوع المتناول والذي يركز على تأثير التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، ويمكن لهذه الدراسة أن تشكل اهتماما للمؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال الاستفادة من النتائج التي تم الوصول إليها في الدراسة.

5- أهداف الدراسة:

- لهذه الدراسة مجموعة من الأهداف نذكر منها:
- إظهار أهمية عملية التحفيز وتأثيرها على أداء العاملين.
- معرفة أنواع التحفيز الموجودة في المؤسسة محل الدراسة.
- إبراز دور استراتيجية تحفيز في تحسين أداء العاملين.
- التعرف على العلاقة بين الحوافز والأداء.
- التعرف على مستوى الأداء لدى مؤسسة اتصالات الجزائر.

6- أسباب اختيار الموضوع:

يرجع سبب اختيارنا لهذا الموضوع لأسباب ذاتية وموضوعية تتمثل فيما يلي:

- اندراج هذا الموضوع في اختصاص الإدارة الاستراتيجية.
- الرغبة في معرفة أثر التحفيز على أداء العاملين.
- التعرف على مدى رضا العاملين على الحوافز المقدمة لهم في المؤسسة محل الدراسة.
- مساهمة التحفيز وأهميته في نجاح وتطور المؤسسة.

7- حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على العلاقة بين المتغيرين التاليين: التحفيز كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع.
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.
- **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة الميدانية من 24 أبريل 2023 إلى غاية 23 ماي 2023.

8- صعوبات الدراسة:

من بين أهم الصعوبات والعراقيل التي واجهتنا في هذه الدراسة ما يلي:

- قلة المراجع حول موضوع الدراسة.
- قلة المؤسسات التي تطبق استراتيجية التحفيز.
- فترة التربص كانت غير كافية.
- عدم تزويدنا بالمعلومات والوثائق الكافية في المؤسسة.

9- الدراسات السابقة:

سنحاول فيما يلي استعراض أهم الدراسات والأبحاث التي تمكنا من الاطلاع عليها:

• الدراسة الأولى:

نوفل عبد الرضا الكمري، استراتيجية التحفيز وتأثيرها في تمكين الموارد البشرية للمنظمات السياحية "دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة"، مجلة القانون وإدارة المجتمع 4 (1)، أكاديمية نابو للأبحاث، بغداد، 2017.

يهدف الباحث من خلال هذا البحث الى رفع قدرات وتمكين الموارد البشرية في عينة من فنادق الدرجة الممتازة اعتماداً على استخدام استراتيجية مناسبة للتحفيز في الفنادق المبحوثة، كما تضمن البحث علاقة الارتباط بين استراتيجية التحفيز بوصفه متغير مستقل وتأثيره في تمكين الموارد البشرية بوصفه متغيراً معتمداً أو تابع، من خلال طرح الإشكالية الرئيسية المتمثلة في: كيف يمكن تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين استراتيجية تحفيز وتمكين الموارد البشرية في المنظمات الفندقية العاملة في العراق؟

كما توصل الباحث من خلال هذا البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- اعتماد استراتيجية مناسبة للتحفيز سيؤدي الى زيادة الاهتمام ببناء النخبة من الموارد البشرية التي تعمل على تطوير عمل هذه الفنادق وطبيعة الخدمات التي تقدمها وتعاملاتها مع الأطراف الأخرى.
- ظهر من خلال التحليل العملي الاستكشافي لفقرات استراتيجية التحفيز استكشاف خمسة عناصر لاستراتيجية التحفيز من الفقرات البالغ عددها عشرون وما توصلت اليه نتائج التحليل ان هذه المحاور الخمسة وفقراتها العشرون تمثل المتغير المستقل الاول خبير تمثيل وتشكل مكونات مهمة من الناحية الاحصائية للمتغير الاول استراتيجية التحفيز مما يؤيد الصدق البنائي الاستكشافي وقد رتب التحليل العملي الاستكشافي عناصر متغير استراتيجية التحفيز من الاكثر اهمية حتى الاقل إذ حصل عنصر العدالة على اعلى نسبة وعلى النحو الآتي (العدالة، التوقيت المناسب، التخطيط الاستراتيجي، الاستمرارية، الرقابة) على التوالي وفقاً لنسبة التباين المفسر لكل محور.
- ظهور اهتمام جاد من قبل ادارات الفنادق المبحوثة في استراتيجية التحفيز، وهذا يعطي مؤشراً على أن إدارات الفنادق المبحوثة تحاول تقوية سمعتها من خلال سعيها لتحديد واستخدام منظومة من الحوافز المتنوعة والناجحة عن ممارسات العمل اليومية للموارد البشرية وبالشكل الذي يعزز المخرجات السليمة للعمل وبما يؤدي الى تطوير العلاقات والتعامل بشفافية وادامة الثقة بينها وبين الافراد العاملين من جهة، وبينها وبين الزبائن من جهة اخرى.
- وفقاً للارتباط الذي تحقق بين كل من استراتيجية التحفيز وتمكين الموارد البشرية يمكن الاستنتاج بأن ادارات الفنادق المبحوثة كانت تؤمن بأن استراتيجية التحفيز لها فاعلية كبيرة في تطوير قدرات الافراد العاملين ومستوى كفاءتهم ومهاراتهم في عمليات تقديم الخدمة السياحية، فضلاً عن ادراك أهمية وظائف استراتيجية التحفيز في تغيير سلوكيات واتجاهات الافراد العاملين من خلال التأكيد على قابلياتهم وخبراتهم وطبيعة الخصائص التي يجب ان تتوفر لديهم مقابل منومة الحوافز التي ستمنح لهم.

• الدراسة الثانية:

قلال نسيم، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير استراتيجي، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، السنة الجامعية: 2017-2018.

تهدف هذه الدراسة لإبراز أثر التحفيز بمستوى الأداء العاملين بالمؤسسة، وذلك من خلال إبراز أهم الطرق التحفيز والدوافع للعمل وطرق تقييمه، بالإضافة إلى مدى تطبيق المؤسسة لنظام الحوافز ومدى تأثيرها على مستوى الأداء العاملين، من خلال طرح الإشكالية الرئيسية المتمثلة في: إلى أي مدى يمكن اعتبار الحوافز وسيلة تعتمد عليها المؤسسة في تحسين أداء العاملين؟ وهل يمكن ضبط ذلك على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تادلس؟

كما توصل الباحث من خلال هذا البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- وجود نظام داخلي جيد مبني على النقاش بين الرئيس والمرؤوسين.
- خلق جو مناسب يسوده الرضى لإعطاء فرصة العامل لإثبات وجوده و إشراكه في اتخاذ القرار.
- حرص المؤسسة على توفر الحوافز المعنوية والحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتفعيل روح الجماعة.
- سعي المؤسسة إلى توظيف الكفاءات و الخبرات الإنسانية القادرة على قيادة المنظمة للتغيير والتطور.

• الدراسة الثالثة:

شريف وحيدة، الوصول الى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجي التحفيز و التكوين "دراسة حالة منظمة طيبة فود كمباني للإنتاج عصير رامي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة، تخصص تسيير المنظمات، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، السنة الجامعية: 2015-2016.

هدفت هذه الدراسة للاهتمام بتكامل استراتيجي التحفيز والتكوين والدور الذي يلعبه هذا التكامل من أجل الوصول إلى كفاءات بشرية، وهذا من خلال عرض المفاهيم الأساسية التي وردت في ما يخص تطور الاهتمام بإدارة الموارد البشرية والوصول إلى الاهتمام بالكفاءات عند بروز نظرية الموارد وكذلك فيما يخص المفاهيم المتعلقة باستراتيجية التحفيز واستراتيجية التكوين في المنظمة، وإسقاط هذه المفاهيم على منظمة جزائرية رائدة في مجال صناعة المشروبات، من خلال طرح الإشكالية الرئيسية المتمثلة في: ما مدى مساهمة التكامل بين استراتيجي التحفيز والتكوين في الوصول إلى الكفاءات البشرية في المنظمة محل الدراسة؟

كما توصل الباحث من خلال هذا البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- أكد العاملون في المنظمة محل البحث على اهتمام الإدارة باستراتيجية التحفيز، و أن الحوافز المادية و المعنوية المقدمة لهم قادرة على التأثير في رغبتهم في العمل وحبهم له، حيث أقر أفراد العينة أن الحوافز المقدمة لهم تزيد من قدرتهم على العمل وتحثهم على البحث في تطوير مهاراتهم كما أن جو العمل السائد في المنظمة عامل يحسبهم بالانتماء لها.

- أظهرت النتائج الاحصائية أن المنظمة الجزائرية قادرة على اتباع استراتيجية تكوين فعالة تزيد من مهارات الأفراد وقدرتهم على العمل إذ أن استفادة العامل من تكوين تزيد من رغبته في العمل وقدرتك على تحمل ضغوطاته، أثبتت نتائج تحليل الاستبيان على وجود تكامل بين استراتيجيتي التحفيز والتكوين، كما هو مبين في الجداول الاحصائية الخاصة بقياس مدى تكامل بين استراتيجيتي التحفيز والتكوين في المنظمة إذ أن هذا التكامل يظهر من خلال تحفيز وتشجيع المنظمة عمالها على التكوين من جهة، والاهتمام بنتائج التكوين باعتباره تحفيزا للعمال على اكتساب المعارف من خلال تطبيقها في منصب عمله ونقلها لزملائه من جهة أخرى.

- أثبتت مؤشرات القياس الخاصة بعلاقة الارتباط بين تكامل استراتيجيتي التحفيز والتكوين بالوصول إلى الكفاءات، عند تفريغها وتحليلها احصائيا أن هناك علاقة طردية قوية بين اهتمام المنظمات باستراتيجيتي التحفيز والتكوين وبين وجود الكفاءات تساهم في نجاح وريادة المنظمة، وظهر ذلك في نتائج الجدول رقم (34) من خلال التأثير على رغبة الأفراد في العمل وقدرتهم على تنفيذ المهام وحثهم على الابداع من خلال قدرتهم على اقتراح حلول وأفكار جديدة لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وذلك عن طريق التكامل بين استراتيجيتي التحفيز والتكوين.

- يمكن القول أن التكامل بين استراتيجيتي التحفيز والتكوين يكون من خلال التشجيع على التكوين واكتساب المعارف وحثهم على تطبيقها فيدفع بالموارد البشري لزيادة رغبته في العمل وقدرته على أداءه بكفاءة في صالح ريادة منظمة طيبة فود كمباني.

10- هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات وللوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة وإيضاح أهميتها اقتضت الضرورة تناول الموضوع في ثلاثة فصول وكل فصل حاولنا أن ندرسه عبر ثلاثة مباحث تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة تتضمن ملخصا عاما عن الموضوع متبوعا بأهم النتائج المتحصل إليها.

- وعليه فسنتطرق في **الفصل الأول** من هذه الدراسة إلى عرض الإطار النظري لتحفيز واستراتيجية التحفيز وذلك من خلال ثلاثة مباحث، تضمن المبحث الأول: ماهية التحفيز، والمبحث الثاني: عملية التحفيز، وفي المبحث الثالث: استراتيجية التحفيز.
- أما في **الفصل الثاني** سنتطرق لعرض الإطار النظري لاستراتيجية تحفيز العاملين المتكون كذلك من ثلاثة مباحث المبحث الأول: ماهية أداء العاملين، والمبحث الثاني: تحسين أداء العاملين، المبحث الثالث: عناصر استراتيجية التحفيز المساهمة في تحسين أداء العاملين.
- بينما **الفصل الثالث** تمثل في الدراسة الميدانية: وقد قسم هذا الفصل أيضا إلى ثلاثة مباحث تضمن المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف-، والمبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية، والمبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.

الفصل الأول:

الإطار النظري لاستراتيجية

التحفيز

تمهيد الفصل:

يشكل التحفيز دوراً رئيسياً في توفير بيئة عمل مناسبة، حيث أصبح نجاح أو فشل المنظمات يرتكز بدرجة كبيرة على أدائها، مما تطلب الأمر الاهتمام بالموارد البشرية والذي يعتبر ثروة نادرة وعنصر أساسي، والذي يتطلب تحفيزه إتباع أنظمة لعملية التحفيز لتحسين مستواهم، وبالتالي يساهم في بذل العمال لأقصى جهودهم والتزامهم بتحقيق أهداف المنظمة.

وبهذا يعد موضوع التحفيز من المواضيع المحورية في علم الإدارة والعمل، لأنه يتعلق بمورد شديد التعقيد ألا وهو المورد البشري، لما يحمله من حاجات ورغبات وتطلعات مختلفة يود إشباعها بالمقابل. ولفهم أفضل لهذه الحاجات والرغبات الكامنة، أدركت المؤسسة أهمية معرفة الدافعية الانسانية للتوصل إلى كيفية تنشيط الطاقات الكامنة في أفرادها نحو تحقيق أهدافها، وهذا ما جلب اهتمام الكثير من الباحثين الذين قدموا وجهات نظر مختلفة حول التحفيز سواء من حيث المفهوم أو الأسلوب.

كما تعد استراتيجية التحفيز بوصفها أحد المتغيرات المؤثرة في تمكين الموارد البشرية في المنظمات، عاملاً حاسماً لنجاح وتفوق العاملين بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة، والتي ستكون في نفس الوقت عامل دفع ومهم لتجاوز التحديات والمعوقات التي تواجه المنظمة، مما يفترض عليها الاهتمام بها. حيث أن استراتيجية التحفيز تعمل على زيادة رغبة العمال في العمل وتنمية روح الإبداع والابتكار وتشجيع روح المبادرة لديهم.

ومن هنا قمنا بتقسيم الفصل الأول إلى ثلاث (03) مباحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: ماهية التحفيز
- المبحث الثاني: عملية التحفيز
- المبحث الثالث: استراتيجية التحفيز

المبحث الأول: ماهية التحفيز

يلعب التحفيز دورا هاما في المؤسسة حيث تعمل جاهدة للوصول إلى أهدافها من خلال توظيف جهود والإمكانات المتاحة وبالتالي يصبح من مسؤوليتها وضع خطط للتحفيز وتوجيهها نحو تحقيق أهداف مشتركة.

المطلب الأول: مفهوم ونشأة وعناصر التحفيز

يعتبر التحفيز أداة تؤثر وتأثير بين الفرد والمنظمة حيث تمثل مجموعة من المبادئ التي تحكم تصرفات العاملين حيث تلعب فلسفة المؤسسة تجاه عاملها دورا هاما في تحقيق تفاعل بينهما.

الفرع الأول: مفهوم التحفيز

اختلفت آراء الباحثين والمهتمين بدراسة التحفيز في وضع تعريف موحد لمفهوم التحفيز، إلا أن جميعها لا تخرج عن الإطار المفاهيمي العام له حيث تدور كلها حول تعاريف تذكر منها:

- التحفيز هو: "أحد مكونات وظيفة التوجيه التي يمارسها المدير في كل المستويات التنظيمية أو تمارسها الإدارة بشكل عام. كما أنه من المداخل المؤثرة على رغبة العامل في العمل مما يؤثر على تحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية".¹
 - كذلك يعرف محمد مرعي التحفيز بأنه: "مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة، وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله".²
 - كما يعرف التحفيز أيضا بأنه: "مجموعة القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة وهذه القوى تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة".³
- وبهذا يمكننا تعريف التحفيز على أنه: "مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الفرد التي يسعى لإشباعها عن طريق العمل بكل قواه لتحقيق الأهداف المرسومة".⁴

¹ رافدة الحري، اتجاهات الحديثة في إدارة موارد البشرية، الطبعة العربية، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص، 125.

² مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص، 151.

³ لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضاء الوظيفي مفاهيم ونظريات، الطبعة الأولى، دار المثقف للنشر والتوزيع، 2018، ص، 12.

⁴ عائشة عثمانية، تونس مكوي، التحفيز ودوره في تطوير أداء العاملين في المؤسسة "دراسة حالة في جامعة بالمدينة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، بالمدينة، السنة الجامعية: 2021-2022، ص-ص، 3-4.

كما هناك بعض التعريفات التي يجب التطرق لها وهي:

1- تعريف الدافع:

لقد حاز موضوع الدوافع اهتمام العديد من الباحثين في مجالات عدة، كعلم النفس والإدارة، على اعتباره القاعدة المتينة لإرساء نظم سليمة للحوافز، وبالتالي معرفة دوافع الأفراد وفقا لمختلف المؤثرات، ولقد أورد الباحثين العديد من التعاريف حول الدافع نذكر منها:

- ويعرف أنه: "المنبه الذي يحفز الكائن الحي على السلوك والحركة لنيل أهدافه وغياته".¹
- ويعرفها حسن محمد خير الدين وآخرون بأنه: "قوة أو عامل أو استعداد أو حالة داخلية، دائمة أو مؤقتة، تثير السلوك الظاهر أو الباطن في ظروف معينة، وتواصله حتى ينتهي إلى غاية أو غايات معينة".²
- وعلى ظل التعريفين يمكن أن تعرف الدافع على أنه: "القوة الداخلية التي تثير الإنسان لأن يقوم بالتصرف والسلوك الموجه نحو انجاز المهام بكفاءة، للحصول على الأهداف التي يطمح إليها".³

2- تعريف الحوافز:

هي عبارة عن الوسائل المتعددة التي تستخدم من قبل المؤسسة لتوجيه سلوك العامل لتحقيق أهداف معينة، وعلى هذا الأساس تعتبر أدوات عملية التحفيز، ولقد أورد الباحثين العديد من التعاريف نذكر منها:

- تعرف على أنها: "الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر".⁴
- بينما يرى الهبتي على أنها: "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية، التي تثير العامل وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أحسن وجه، عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية".⁵
- وعليه يمكن تعريف الحوافز على أنها "مجموعة من المؤثرات الخارجية تعمل على إشباع حاجات الأفراد، وهي تمثل مختلف الوسائل التشجيعية، سواء كانت المادية منها، كالأجور، المكافآت، الخدمات الاجتماعية وغيرها، أو المعنوية

¹ بوالشرش نورالدين، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص، 21.

² عبد المالك لبيهي، وآخرون، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية "دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - فرع الوادي -"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة Master أكاديمي، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، السنة الجامعية: 2017-2018، ص، 6.

³ نفس المرجع السابق، ص، 6.

⁴ عبد الرزاق رمضان شبشابة، إدارة الأعمال "المبادئ، المفاهيم، الوظائف، الاتجاهات الحديثة، الطبعة الأولى، دار حميثرا للنشر، مصر، 2022، ص 185.

⁵ عبد المالك لبيهي، وآخرون، مرجع سابق، ص، 6.

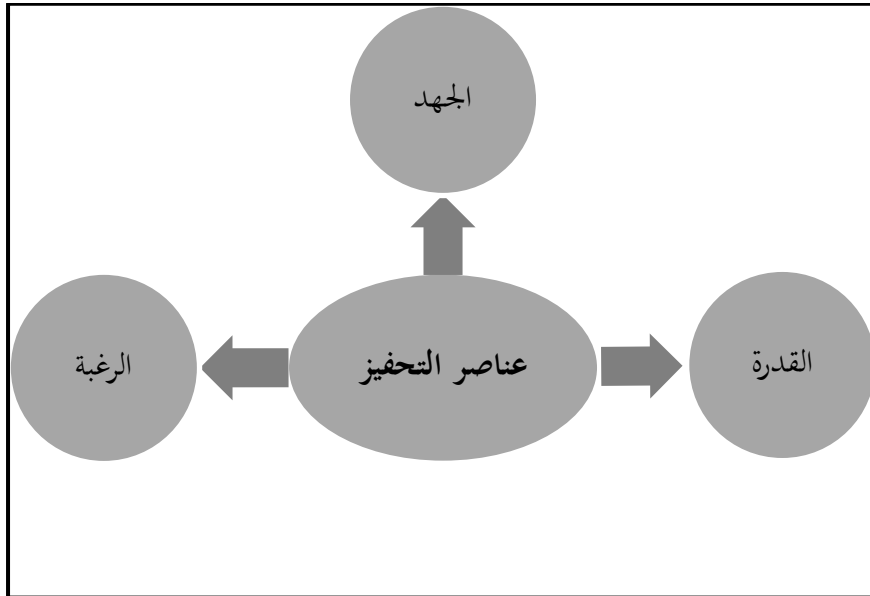
كالتربية والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرار وغيرها، وتأخذ عدة أشكال فردية أو جماعية أو سلبية أو إيجابية، التي تمنح للعاملين في المؤسسة".¹

على ظل التعاريف السابقة نميز الفرق بين الحوافز والدافع:

الدافع هو محرك داخلي للسلوك الإنساني، وينبع من ذات الفرد لإشباع حاجة محددة، بينما الحوافز هي المحركات والمؤثرات الخارجية التي تستخدمها المؤسسة لإثارة دوافع الإنجاز لدى الأفراد العاملين، وبناء عليه يمكن القول إن الدافع هو مؤثر داخلي ينبع من داخل الفرد في حين الحوافز مؤثر خارجي تثير دوافع الفرد، وإن هذين المفهومين يشكلا عملية التحفيز.²

ومما سبق نلاحظ أن هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز، تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 01-01: عناصر التحفيز



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على: بلقايد براهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين "دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لدهن لوحدة وهران"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 17، السداسي الثاني 2017، ص، 258.

1- القدرة: فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز، بخلاف الشخص العاجز، غير المدرب أو غير المؤهل أصلا.

2- الجهد: الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي، فالطبيب المؤهل مثلا يجب أن يبذل جهدا وينفق وقتا، ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.

¹ عبد الملك لبيهي، وأخرون، مرجع سابق، ص، 7.

² نفس المرجع السابق، ص، 7.

3- الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فان فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل نقل حتى ولو تم أداءه فعلا.¹

الفرع الثاني: نشأة التحفيز

مع بداية القرن الثامن عشر، حين برزت حركة الإدارة العلمية، بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع التحفيز، ويمكن التمييز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع التحفيز كآلاتي:²

1- المرحلة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة، حيث تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية، لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، فمن وجهة نظر رائد النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر) أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول، إذ يسعى دائماً إلى إشباع حاجاته المادية، وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط، وكذلك ركزت على مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي.

2- مدرسة العلاقات الانسانية:

لقد أشير إلى وجهة نظر هذه المدرسة، إذ أشير إلى أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين، يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني، وبالتالي فالمنظمة تعتبر وحدة اجتماعية فنية تم في داخلها التفاعل بين الجانب الإنساني والجانب الفني، وتنظر إلى الفرد على أنه يمتلك مشاعر وأحاسيس، ويعمل في داخل الجماعات.

3- المرحلة الحديثة:

تمثل هذه المرحلة نظريات الإدارة الحديثة كمنظومة الإدارة بالأهداف ونظرية النظم، حيث حاولت هذه المرحلة تجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة بذلك من تجاربها، إذ تنظر هذه المرحلة إلى الجهاز الإداري في المنظمات على أنه نظام مفتوح وليس مغلق كما أشارت إليه المدارس التقليدية، حيث دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة، ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية، حسب مستويات الأداء، و إشراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.

¹ بلقايد براهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين "دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لدهن لوحدة وهران"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 17، السداسي الثاني 2017، ص، 258.

² غازي حسن عودة الحلاية، أثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في المؤسسات القطاع في الأردن "دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص-ص، 10-11.

المطلب الثاني: أهمية أهداف التحفيز

يعد التحفيز ذات أهمية كبيرة ومزدوجة فهو يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ومن جهة أخرى يهدف إلى إشباع حاجاتها وحاجات العاملين.

الفرع الأول: أهمية التحفيز

إن عملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة، فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات العمال المختلفة، ويمكن تلخيص هذه الأهمية في ما يلي:¹

- زيادة كمية الإنتاج وسرعته.
- خفض التكاليف وزيادة كمية المبيعات.
- المحافظة على جودة الإنتاج أو تحسينه.
- وضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة.
- مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم الإنتاجية في أوقات محددة.
- ربط الأجر بالإنتاج وتحفيز العمال حسب جهدهم.
- المحافظة على الآلات وصيانتها.
- تحقيق رضا العمال وإشباع حاجاتهم الضرورية والنفسية والاجتماعية.

الفرع الثاني: أهداف التحفيز

يهدف التحفيز إلى:²

- رفع دافعية وحماس العاملين لأداء العمل.
- إشعار العمال بالعدالة حيث يتم تقديرهم ماديا ومعنويا لتمييزهم في الأداء.
- زيادة نواتج العمل من جودة إنتاج، وأرباح، ومبيعات... الخ.
- إشباع احتياجات العاملين بمختلف أنواعها.
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع لتحملها لمسئوليتها الاجتماعية أمام العاملين.
- جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء وتنمية روح الفريق.
- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين.

¹ عبد المالك لبيهي، وآخرون، مرجع سابق، ص، 4-5.

² لعشاش موسى، أثر التحفيز على أداء العاملين "دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري المسيلة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، السنة الجامعية: 2020-2021، ص، 13.

- ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع.

المطلب الثالث: أنواع وطرق التحفيز

هناك عدة أنواع من التحفيز مطروحة أمام المؤسسة والتي يمكن اختيارها كطريقة مناسبة تقدم للعاملين للزيادة دوافعهم واشباع رغباتهم.

الفرع الأول: أنواع التحفيز

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهم هذه التقسيمات من حيث طبيعتها أو الهدف منها أو شموليتها.

أولاً: تقسيم الحوافز من حيث طبيعتها:

تنقسم الحوافز من حيث طبيعتها إلى حوافز مادية وحوافز معنوية:

1- الحوافز المادية:¹

وهي ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني مثل الأجر والمكافآت التشجيعية والعلاوات والمشاركة في الأرباح والمكافآت عن الاقتراحات.

• الأجر: يمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله، ويمكننا أن نبين العناصر التي تندرج ضمنه فيما يلي:²

أ. **العلاوات الدورية:** تمنح هذه العلاوات في مواعيد محددة سابقاً، وبالتالي فهي غير مرتبطة بالإنتاج أو الجهد المبذول بطريقة مباشرة.

ب. **الزيادات العامة في الأجور:** هي تلك الزيادات التي يحصل عليها الجميع في نفس الوقت وهي لا تؤدي إلى أي زيادة في الإنتاج حيث أنها لا ترتبط إطلاقاً بمقدار أو جودة العمل الذي يقوم به الفرد.

ج. **الزيادات في الأجور مقابل الزيادة في نفقات المعيشة:** وهذه الزيادات ذات تأثير سلبي أيضاً لا يختلف عن نوع الزيادات السابقة، وهو عدم وجود ارتباط واضح بين هذه الزيادة والزيادة في الإنتاج وكمية وجودة العمل الذي يقوم به الفرد، فعلاوة الزيادة في القدرة الشرائية ونفقات المعيشة يحصل عليها الجميع بغض النظر عن الكفاءة الإنتاجية.

¹ لعشاش موسى، مرجع سابق، ص، 15.

² نفس المرجع السابق، ص...ص، 15...17.

د. المشاركة في الأرباح: يمثل موضوع اشتراك العاملين في الأرباح المحققة صورة من صور الحوافز المادية المباشرة ويختلف نظام المشاركة في الأرباح عن الأنواع السابقة من الزيادات في الأجور، لأنها تعكس مساهمة الفرد في زيادة إنتاجهم، حيث يتوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدى زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه.

هـ. ساعات العمل الإضافية: ينعكس تأثير ساعات العمل على الإنتاجية من خلال درجة الإجهاد العضلي والإجهاد النفسي الذي يعانيه العامل.

و. الخدمات الاجتماعية: تختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة من حيث النوع والمستوى ولكنها تشترك جميعاً في كونها تتصف بخاصية أساسية هي القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد وهي تهدف بذلك إلى تحفيزهم على بذل مجهود أكثر ورفع كفاءتهم الإنتاجية، وتختلف أنواع الخدمات باختلاف المشاريع ولكنها تشمل بصفة عامة على الأنواع التالية:

- وجبة الإطعام.
- توفير السكن.
- الخدمات صحية.
- خدمات النقل.

2- الحوافز المعنوية:

ويقصد بالحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة الموظفين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة. وتتمثل في ما يلي:¹

أ. الأمن والاستقرار في العمل: إن أهم ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمان والاستقرار في العمل فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر في ميدان العمل، فالعامل الذي يشعر بأنه مهدد بالطرد بين لحظة وأخرى لاشك أنه يشعر بعدم الاطمئنان والاستقرار في العمل، لأن العامل الذي يفتقد إلى مثل هذا الشعور يجعله عاجزاً عن الإبداع.

ب. فرص الترقية والتقدم: حيث لها دور كبير في تحفيز العمال وتعد حافزاً مادياً لأنها تتضمن زيادة في الأجر، ويمكن أن تكون حافزاً معنوياً إذا ترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر.

ج. الاعتراف بأهمية العامل: تكمن أهمية هذا الحافز في اعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله لإثبات كفاءته، وكلما زاد حرص الإدارة على الاعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك إلى توحيد الجهود

¹ لعشاش موسى، مرجع سابق، ص...ص، 17...19.

المبدولة للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وفي نفس الوقت تحقيق رضا العاملين، ويتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر منها:

- الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء.
- تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحات الشرف داخل المؤسسات.
- المشاركة في اتخاذ القرارات: تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات من أهم الحوافز المعنوية بالنسبة للأفراد في زيادة إنتاجيتهم وولائهم إلى المؤسسة، حيث تعني المشاركة هنا إشراك الأفراد فكرا وعملا في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات.
- التدريب: وهو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين.

ثانيا: الحوافز من حيث الهدف:

وتنقسم إلى حوافز ايجابية وحوافز سلبية:¹

1- حوافز ايجابية: هي ذلك المقابل المادي أو المعنوي الذي يتلقاه العاملون، كاستقرار الفرد في عمله ومنحه شهادات الاعتراف والتقدير، هذا المقابل المادي أو المعنوي من شأنه أن يمنح للعاملين الثقة بالنفس وشعورهم بمدى أهميتهم داخل المؤسسة.

2- حوافز سلبية: تمثل الجانب الردعي والتأديبي الذي يتخذ مع الأفراد والموظفين المقصرين في عملهم، كالتخفيض في الأجر أو التنزيل في الرتبة أو التحويل.

ثالثا: الحوافز من حيث شموليتها:²

1- حوافز فردية: هي التي تمنح لشخص بعينه، كمكافأته على أخلاقه وسلوكياته ومجهوداته وقدرته وسرعته على إنجاز العمل المكلف به بفاعلية كبيرة وفي وقته المحدد.

2- حوافز جماعية: يقدم هذا النوع من الحوافز بناء على كفاءة الجماعة في العمل.

إن تصنيف الحوافز وفق وجهات النظر هذه لا يعني حصرها في تلك النماذج، فالحوافز تمثل أساليب متاحة لدى المؤسسة لتشجيع مستخدميها على الأداء، وبالتالي على كل مؤسسة اختيار أسلوب التحفيز الذي يتلاءم مع طبيعة وظروف نشاطها.

¹ لعشاش موسى، مرجع سابق، ص، 19.

² نفس المرجع السابق، ص، 20.

الفرع الثاني: طرق التحفيز

إن التشجيع والتحفيز من الأمور الضرورية والهامة لإنجاز الأعمال والسير قدما والدفع إلى تشجيع وتحفيز الأفراد للاستمرار والعطاء، وهذه مجموعة من السلوكيات التي ينبغي على القائد الاتصاف بها، ليضمن لنفسه النجاح وحسن القيادة، وتمثل في ما يلي:¹

- **الاستماع الجيد للأفراد:** لا بد أن يركز على التواصل مع الأفراد والإحساس بمشاعرهم وتوجيهاتهم ومعاونتهم على الشعور بأنهم مقبولون من الآخرين.
- **التركيز على الأعمال التي يؤديها الأفراد بشكل جيد:** فالكثير من القادة يعتقد أن التركيز على الأخطاء يؤدي إلى تحسين الأداء، إلا أن ذلك من الأعراف الخاطئة، فقد أثبتت الأبحاث أن التركيز على الإيجابيات والأعمال الجيدة يزيد من الإنتاجية والفعالية لدى الأفراد أكثر من التركيز على السلبيات.
- **تشجيع الجميع على الثقة في القائد:** إن الثقة تبنى على أساس الثقة، فعندما يشعر الفرد بثقة القائد به يصبح على ثقة بقائده، ويزيد تلك الثقة ويعمقها مشاركة الأفراد في اتخاذ بعض القرارات التي يمكن لهم المشاركة بها.
- **مواجهة الأخطاء بأسلوب لا يركز على اللوم:** يجب على القادة مواجهة أخطاء الأفراد بطريقة لا تركز على اللوم، فربما يكون الفرد بحاجة لتدريب أو توجيه أو تغيير أسلوب التوجيه بما يساعد على تخطي تلك الأخطاء بسلام.
- **التعاون المتبادل:** إن التركيز على التعاون المتبادل بين الأفراد في الفرقة الواحدة يساعد على بناء فريق عمل ناجح أكثر من اعتماد المنافسة بينهم فالمشاركة والتعاون وتكامل الأدوار والثقة يشعر الجماعة بالحب والالتزام والاستقرار الذي يضمن نجاح الجماعة.
- **تنمية الجوانب غير الظاهرة من إمكانيات ومواهب الأفراد:** يجب على القادة أن يبحثوا على مصادر القوة والمواهب والكفاءات الموجودة والمتوقعة والإمكانيات التي يمكن أن تبرز من الأفراد، ويعملوا على تشجيع ودفع الأفراد باتجاه تنمية هذه القدرات والجوانب الكامنة لديهم والتي قد لا تكون ظاهرة حتى للفرد نفسه وأخير ان التشجيع وإثارة حماس وطاقت الأفراد يساعد على التواصل بين القادة والأفراد وحثهم بشكل دائم.

أو يمكن صياغتها في شكل آخر على النحو التالي:²

- **الانتماء:** إذا كان دافعنا الأساسي هو الانتماء فهذا يعني أننا شديداً التأثر بالناس ونقدر الآخرين بشكل هائل ونجعل البشر في بؤرة عالمنا.

¹ بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة الجامعية: 2018-2019، ص-ص، 36-35.

² بوزيان أسماء، مرجع سابق، ص، 36.

- الإنجاز: عندما يكون المرء مدفوعا بحبه للإنجاز يكون أهم ما يسعى إليه هو تحقيق النتائج.
- توفر مجموعة من الدوافع: من الضروري أن نتأمل ونفحص الدوافع الأساسية الفردية التي تحرك الناس، لكن معظم الناس لديهم أكثر من دافع، وقد يكون الدافع قويا بقدر كاف ويكون الخليط الناتج عن الدافعين أكثر تأثيرا.
- التعامل مع دوافع الآخرين: من الحقائق البديهية أنه عندما نعرف دافع الإنسان فإن معرفتنا هذه ستحسن علاقتنا به.

المبحث الثاني: عملية التحفيز

تعتبر عملية التحفيز مجموعة من العوامل التي تستخدمها المؤسسة للتأثير على سلوك العاملين لتحقيق أهدافها، وفق مجموعة من الأساليب وأسس وشروط ونظم محددة.

المطلب الأول: أساليب ومتطلبات التحفيز

من المعروف أن العامل بصفة خاصة والانسان بصفة عامة لا يبذل كل جهده في العمل ومن هذا تعمل المؤسسة على وضع أساليب للتحفيز العاملين وفق متطلبات لرفع مستوى أدائهم وبذل أقصى جهودهم.

الفرع الأول: أساليب التحفيز

- من أهم أساليب التحفيز التي يجب على المدير إتباعها في المؤسسة:¹
 - التعرف بدقة على أهداف المؤسسة، ونقلها بصورة محددة وواضحة.
 - التعرف على حاجات العاملين وميولهم واتجاهاتهم، والتعامل معهم على هذا الأساس.
 - الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء، وليس على أساس آخر.
 - الاستماع إلى اقتراحاتهم، فتحفيز الفرد المتميز منهم يحفزهم لمزيد من الجهد في العمل.
 - المحاولة دائما أن تكون المكافأة ذات قيمة بالنسبة للفرد ومتماشية مع رغباته.
 - تقديم المكافأة على السلوك أو الإنجاز المطلوب أمام الجماعة لتحسيس باقي الأعضاء.
 - شرح طبيعة المهام للمرؤوسين.
 - تقديم المكافأة بعد تحقيق النتائج المطلوبة مباشرة كلما أمكن ذلك.
 - عدم إعطاء المرؤوسين مهام تافهة أو عديمة الأهمية.
 - إذا لم يستطع تقديم الحوافز المادية والمالية على الأقل يمكنه تقديم الحوافز المعنوية.

¹ مجراب ريمة، بوالنعمة عفران، أثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة مطاحن بني هارون - القرارم قوكة - ميلة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)، تخصص إدارة مالية، قسم علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، السنة الجامعية: 2017-2018، ص، 6.

- تقديم معلومات مستمرة للمرؤوسين عن مدى التقدم في الإنجاز.
- تشجيع المشاركة وروح التعاون بين المرؤوسين.

الفرع الثاني: متطلبات عملية التحفيز

حتى يتم تحفيز العاملين، لا بد من توفير الآتي:¹

- ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفير العوامل المؤثرة بأداء مسؤوليتها، وبحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله، ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.
- تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها، حيث ترتبط الحاجات والدوافع بنوعية المهام والأعمال، ونوعية الأفراد العاملين.
- تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها، وتستطيع المؤسسات توفيرها.
- تصميم أنظمة الأجور والمزايا، والعمل على ترتيبات واعية يعتمدها المدبرون في تحفيز مجموع العاملين.
- القيام بكل ما تقدم، للفئات المختلفة من العاملين، حيث أن تحفيز المدير يختلف عن تحفيز الخبراء والموظفين الاعتياديين، ولهذا يحتاج ذلك إلى اتباع أنظمة مختلفة لكل فئة.

المطلب الثاني: أسس وخصائص وشروط التحفيز

إن نجاح عملية التحفيز مرهون بتوفر شروط وخصائص لكي يكون فعالاً، ويمنح ذلك وفق أسس معينة للوصول إلى ما هو مخطط له، مما يدفع بعجلة الإنتاج إلى الأمام نحو تحقيق كفاية إنتاجية للمؤسسة.

الفرع الأول: أسس منح التحفيز.

إن أهم أساس أو معيار لمنع الحوافز هو التمييز من خلال:²

- 1- **الأداء الوظيفي:** يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي، وما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة أو وفرة في وقت العمل أو وفرة في التكاليف أو وفرة في أي مورد آخر. ويعتبر الأداء فوق العادي (أو التمييز) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.
- 2- **المجهود:** يصعب أحياناً قياس ناتج العمل لأنه غير ملموس وواضح كما في الأداء ووظائف الخدمات والأعمال الحكومية أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات. وبالتالي فإن العبرة أحياناً بالمحاولة وليس بالنتيجة أو قد يمكن الأخذ في الحسبان ومكافأة المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي

¹ غازي حسن عودة الحلابية، مرجع سابق، ص، 13.

² براجح أسماء بن رماش ماريا، استراتيجيات التحفيز المستمر وأثرها في دعم أداء الموظفين "دراسة ميدانية رئاسة جامعة محمد بوضياف المسيلة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، السنة الجامعية: 2021-2022، ص، 11.

استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء. ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء (أو الناتج النهائي) لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

3- الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما وهي تأتي في شكل علاوة في الغالب مكافأة الأقدمية، وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

4- المهارة: بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص، أو براءات أو إجازات أو أدوات تدريبية. كما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدد جدا، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.

الفرع الثاني: خصائص وشروط نظام التحفيز

ليكون نظام التحفيز في المؤسسة فعالا يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص والشروط:

أولا: الخصائص الواجب توفرها في نظام التحفيز:

وتتمثل في مجموعة من الخصائص ومن أهمها ما يلي:¹

- زيادة الإنتاجية.
- تدعيم قدرات العاملين وقدراتهم في الوصول إلى النتائج وتحقيقها.
- ربط مصالح الفرد وأهدافه بالمنظمة وأهدافها.
- حل المشاكل المتعلقة برضا العاملين.

ثانيا: الشروط الواجب توفرها في نظام التحفيز:

وتشمل ما يلي:²

- اختيار المنظمة للحوافز المناسبة بما يتلاءم مع طبيعة عملها.
- اعتبار العلاوات السنوية كوسيلة فعالة لتحفيز العاملين لأنها أكثر فاعلية لدى المنظمات التي تتميز بمكانة مرموقة في السوق.
- اعتبار الحوافز مسألة غير ثابتة ويمكن تغييرها بشكل مستمر وعليه لا بد من وضع سقف مالي لها لكي تعمل المنظمة وفق هذا السقف.
- الأخذ بالحوافز الآنية في المنظمات التي تواجه تقلبات شديدة في مخرجها وعدم استقرار وضعها.
- التحوط للأوضاع المالية والاقتصادية المستقبلية والتي تعرض المؤسسة لمصاعب مالية.
- يجب وضع نظام حوافز يمكن للمؤسسة الوفاء بها.

¹ مجراب ريمة، بوالنعمة عفران، مرجع سابق، ص، 13.

² نفس المرجع السابق، ص، 13.

- إن ثبات العلاوات السنوية يشكل أعباء مالية طويلة الأجل ولهذا يتعين على المؤسسة مراعاة تراكم تلك الأعباء موازنة المؤسسة.

المطلب الثالث: المبادئ الأساسية ومراحل تصميم نظام التحفيز

تختلف الحوافز بين جماعات العمل باختلاف الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية فكل شخص تحفزه عوامل مختلفة وأشياء مختلفة فالشيء الذي يحفز العمال ويدفعهم للعمل في مؤسسة ما ليس نفسه ما يحفز عمال مؤسسة أخرى، أو ما حفزههم اليوم قد لا يحفزهم في فترة أخرى لذلك لابد من الاهتمام بنظام الحوافز ومراعاة ظروف وأوضاع اجتماعية مختلفة ومناسبة لأهداف واستراتيجيات المؤسسة. لدى سنتناول ما يلي:

الفرع الأول: المبادئ الأساسية لنظام التحفيز الفعال

ليكون نظام الحوافز في المؤسسة فعالاً يجب أن تتوفر المبادئ الأساسية التالية:¹

1- مبدأ التبعية: ونقصد به أن الثواب والعقاب ينبغي أن يكون تابعا أو معتمدا على السلوك المرغوب، بمعنى أن الموظف الذي يكون أدائه متميز وفوق مستوى معين يمكن أن يتم تحفيزه بمنحه زيادة في راتبه. وهنا نقول أن الحافز يتبع السلوك. وذلك على عكس الحال لو حصل الموظف على زيادة سنوية عادية في راتبه فإن الثواب هنا لا علاقة له بالتحفيز، ولا يتبع أي سلوك معين أو مستوى أداء. وإن إتباع مبدأ الثواب والعقاب بالسلوك يسمح للموظفين بالقيام بسلوك يعرفون مسبقا جزائهم.

2- مبدأ الإدراك: تقصد بذلك أنه لكي ينجح مبدأ التبعية بين الحوافز والسلوك لابد أن يكون الناس مدركين للعلاقة الموجودة في هذا المبدأ. ففي المثال السابق إذا لم يعرف الموظف مسبقا أن الزيادة في راتبه ستتبع ارتفاع مستوى أدائه فلن يكون لمبدأ التبعية أي وجود. ومن هذا يجب على المشرف عندما يريد أن يقيم علاقة تبعية بين الحوافز والسلوك المرغوب ينبغي أن ينقل هذا المبدأ إلى الموظفين وإلا فإنهم لن يتعرفوا على هذا المبدأ.

3- مبدأ التوقيت: فالحافز أو الثواب الذي يتبع السلوك بسرعة يكون أفضل من الذي يحدث بعد فترة طويلة، لذلك ينبغي على المشرف إذا وجد أن الموظف قام بسلوك مرغوب وأداء متميز أن يتبع ذلك بصرف حافز له في أسرع وقت حتى يشعر بعلاقة التبعية بين الحافز والسلوك.

4- مبدأ الحجم: ويتعلق هذا المبدأ بكبر أو صغر الحافز نفسه، فالحافز الكبير سيكون له أثر أكبر من الحافز الصغير.

5- مبدأ النوع: يتعلق هذا المبدأ بأنواع الحوافز المقدمة فقد تكون حوافز مادية كالمال والجوائز والترقيات والعطل وقد تكون حوافز غير مادية مثل الرضا الوظيفي والاستحسان من المشرف. ويختلف الأفراد فيما بينهم بالنسبة لنوع الحوافز التي يفضلونها ويمكن للمشرف من خلال المواقف المختلفة التي يواجهها مع المرؤوسين ومن خلال تعامله معهم أن يتعرف على نوع الحوافز التي يفضلها كل منهم حتى يمكنه أن يحقق علاقة التبعية بين الحافز والسلوك من كل منهم.

¹ محراب ريمة، بوالنعمة عفران، مرجع سابق، ص، 15-16.

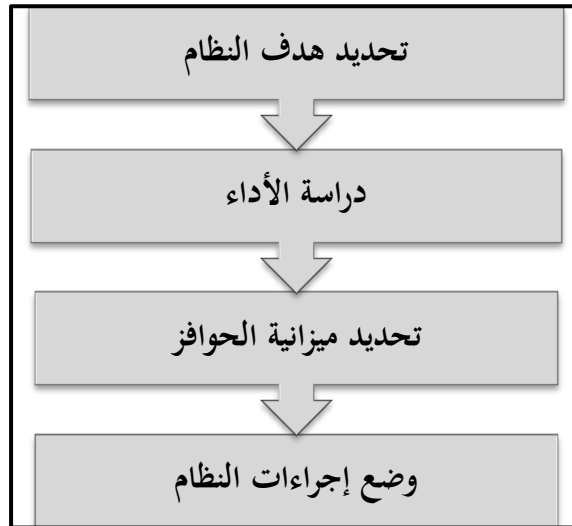
6- مبدأ الثبات: ونقصد بذلك أن يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت وبين الأفراد، بمعنى آخر ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء وينبغي أن تقدم المكافأة على نفس الأشياء، مثال ذلك لو أن أحد المرؤوسين كان أداءه جيدا ونال تقديرا من المشرف فأن المرؤوسين الآخرين يجب أن ينالوا تقديرا مماثلا في حالة القيام بأداء مماثل له.

7- مبدأ التحكم: ويتعلق بدرجة تحكم الموظف في السلوك الذي يرغبه المشرف، فإذا كان للموظف سيطرة تامة على السلوك المرغوب، فإن تطبيق مبادئ نظام الحوافز يمكن أن يؤثر على السلوك. أما إذا كان الموظف لا يستطيع التحكم في السلوك لظروف خارجة عن إرادته، مثال ذلك عدم قدرة الموظف على القيام بعمله بالجودة أو المستوى المطلوب بسبب مانع صادر من قسم آخر فإن استخدام الحوافز هنا يخلق له نوع من الإحباط.

الفرع الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز

يمر تصميم نظام الحوافز بأربع مراحل أساسية كما يوضحه الشكل:

الشكل رقم 01-02: مراحل تصميم نظام الحوافز.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: - هيثم محمد العاني، إدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص-ص، 19-20.

- بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص، 94.

1- تحديد هدف النظام:

تسعى المنظمات إلى تحقيق أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذه الأهداف جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمتها في شكل هدف أساسي 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.¹

¹ هيثم محمد العاني، إدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص، 19.

2- دراسة الأداء:

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي، ويستدعي ذلك ما يلي:

- وجود عدد سليم للعاملين.
- وجود وظائف ذات تصميم سليم.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.
- وجود ظروف عمل ملائمة.

3- تحديد ميزانية الحوافز مع مراعاة الجوانب التالية:

- قيمة الحوافز والجوائز: وهي تمثل الأغلبية العظمى لميزانية الحوافز، وتتضمن بنوداً جزئية مثل المكافأة العلوات الرحلات الهدايا وغيرها.
- التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنوداً مثل: تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.
- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل: النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات، وخطابات الشكر والحفلات متضمنة بنوداً خاصة بها.¹

4- وضع إجراءات النظام: وتمثل هذه الإجراءات في:²

- تحديد الأدوار لكل رئيس من حيث سلوك المرؤوسين وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز.
- الاجتماعات بشأن نظام الحوافز.
- توقيت تقديم الحوافز (شهرية، ربع سنوية، نصف سنوية... الخ).
- نوع الحوافز لكل أنواع الأداء.
- النماذج: وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج اقتراح صرف وتقديم الحوافز.

¹ هيثم محمد العاني، مرجع سابق، ص-ص، 19-20.

² بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص، 94.

المبحث الثالث: استراتيجية التحفيز

استراتيجية تحفيز لها أهمية بالغة بوصفها أحد المتغيرات المؤثرة في تمكين موارد البشرية في المؤسسات، والتي تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين وذلك برفع الروح المعنوية وزيادة الكفاءة والفاعلية.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية استراتيجية التحفيز

تعد استراتيجية التحفيز أمراً ضرورياً داخل المنظمة، لما لها من أهمية كبيرة على العاملين وعلى المؤسسة. فهي تسعى لفسح المجال أمام العاملين للمشاركة في صنع القرار داخل المنظمة.

الفرع الأول: مفهوم استراتيجية التحفيز

- استراتيجية التحفيز: "هي السياسة التنظيمية المتعلقة بأنواع وكميات المكافآت والطرق التي توزع بها في المنظمات".¹
- استراتيجية التحفيز المعنوي يمكن القول بأنها: "مجموع المثيرات المعنوية الخارجية التي تعرضها المؤسسة الصناعية أمام مواردها البشرية والممارسات المصحوبة بقرارات آنية بهدف استثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم نحو الأهداف الاستراتيجية بما يضمن تلبية حاجاتهم المتجددة. وذلك باستخدام الحوافز المعنوية التالية: شهادات الشكر والتقدير، والثناء، والأوسمة، العلاقات مع الرئيس، المشاركة في اتخاذ القرارات، تكوين جماعات عمل ملائمة وتقليد المناصب... الخ".²

- ان استراتيجية التحفيز: "نابعة من فلسفة التنظيم التي تحدد سلم الأجور، مقدار المكافآت والطريقة المتبعة في منحها، أي أن هذه الاستراتيجية الخاصة بالحوافز هي انعكاس لتصورات المؤسسة ونظرتها لأفرادها".³
- وبهذا يمكن تعريفها على أنها: "المكافآت التي يحصل عليها العاملون في المنظمة بجانبها النقدي والمعنوي، وتتمثل بالامتيازات المادية الإضافية كالمناح والنقل والسكن وحتى الرواتب والأجور الإضافية أو المواقف الاعتبارية. وتمنح لهم عن جهد محدد يؤديه، أو مطلوب تأديته مستقبلاً. وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة إجراءات تحفيزية بشقيها (المادي والمعنوي) تتبعها المؤسسة بهدف تشجيع العاملين على تحقيق الأداء الأفضل حالياً ومستقبلاً".⁴

¹ بوكروش بسمة، سياسة تحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة "دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلور ميتال عناية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، شعبة علاقات عامة، قسم علم اجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عناية، السنة الجامعية 2011-2012، ص، 150.

² مراد بلخيري، أثر استراتيجية التحفيز المعنوي على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 12، ربيع 2016، ص، 173.

³ زين عبد الرزاق، زغدي محمد لمن، دور سياسات التحفيز في استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر دراسة مقارنة بين الجزائر والمغرب، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، شعبة مالية وتجارة دولية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، السنة الجامعية 2021-2022، ص، 10.

⁴ سعيد سمير أبو جليدة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة شرق الأوسط، عمان الأردن، 2018، ص، 11.

كما يجب التطرق لمفهوم الاستراتيجية:

- والتي تعني فن القيادة العسكرية ومعناها **"Strategos"** ويعود مصطلح الاستراتيجية إلى الكلمة اليونانية (الجنرال)، وقد استخدم هذا المفهوم قبل الحرب العالمية الثانية ليشير إلى توظيف كل الفنون العسكرية لتحقيق أهداف السياسة وعلى رأسها إلحاق الهزيمة بالعدو أو الإقلال من آثار الهزيمة. ثم انتقل هذا المفهوم من الاستخدام العسكري إلى الاستخدام المدني ضمن إطار إدارة الأعمال لكي يشير إلى استخدام كل طاقات المنظمة وتعبئتها باتجاه تحقيق الأهداف الأساسية لها.¹

- ويعرف تومس الاستراتيجية على أنها: "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذا كفاءة عالية".²

وعليه يمكن تعريف الاستراتيجية بأنها "اتخاذ المنظمة لقرارات طويلة المدى من أجل تحقيق أهدافها من خلال دراسة العوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) وتكييفها مع العوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) وهذا ما يعزز موقعها التنافسي في مجال عملها".³

الفرع الثاني: أهمية استراتيجية التحفيز

تعد استراتيجية التحفيز خطة لا يمكن الاستغناء عنها كونها تحتل أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات، فهي تزيد من أرباحها من خلال رفعها للكفاءة الإنتاجية، فالقيام بالاختيار السليم للحوافز المادية أو المعنوية يدفع الأفراد العاملين إلى زيادة إنتاجيتهم بكفاءة وفعالية كما أنها تساعد على تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها الاستخدام الأمثل، كذلك تسهم في خلق الرضا الوظيفي لدى العاملين مما يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تعاني الإدارات منها.

فضلا عن أن أهمية هذه الاستراتيجية تؤدي إلى تحقيق فوائد عديدة للفرد والمنظمة، ومنها ما يلي:⁴

- تلعب استراتيجية التحفيز دوراً اقتصادياً واجتماعياً في الوقت نفسه فهي تؤدي إلى زيادة الناتج الوطني القومي للمجتمع وزيادة دخل الفرد لتحقيق مستويات أفضل للمعيشة والرفاهية.
- خلق علاقة ثقة بين الأفراد العاملين ورئيسهم في العمل.

¹ يدا الزهرة، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الإنتاجية "دراسة ميدانية في مؤسسة إيباش للأشغال العامة أدرار، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، السنة الجامعية: 2017-2018، ص، 8.

² السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، الطبعة الثالثة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر 2013، ص، 105.

³ يدا الزهرة، مرجع سابق، ص، 9.

⁴ نوفل عبد الرضا الكمري، استراتيجية التحفيز وتأثيرها في تمكين الموارد البشرية للمنظمات السياحية "دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة"، مجلة القانون وإدارة المجتمع 4 (1)، أكاديمية نابو للأبحاث، بغداد، 2017، ص، 41.

- إيجاد علاقة اجتماعية تعاونية بين الفرد والزملاء في العمل.
- تعد إدارة مستقبلية للتغذية المرتدة إذ يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل غيرهم تجاهها استجابة إلى رغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات على أدائهم وإشباعاً لغرائزهم في حب الاستطلاع.

المطلب الثاني: متطلبات تصميم استراتيجية التحفيز

تعمل إدارة الموارد البشرية على إعداد استراتيجية للحوافز تتفاعل مع الاستراتيجيات الأخرى لتحقيق أهداف المنظمة، ولأجل ذلك يجب توفر مجموعة من المتطلبات الرئيسية لإعدادها و تنفيذها وهي كما يلي:

الفرع الأول: متطلبات البنية الأساسية لنظام التحفيز

يتطلب تصميم نظام الحوافز وجود ركائز أساسية تتمثل في مجموعة من النظم الفرعية لكل من النظام المالي والاقتصادي والنظام الفني والبشري. ويمكن تلخيصها في ما يلي:¹

1- الهيكل التنظيمي و هيكل العمال: يعرف الهيكل التنظيمي على أنه صورة الهيكلية لوحدة أي منظمة، أي هو البناء أو الإطار المادي الذي يصور الدوائر والأقسام المختلفة التي تشكل مجموع التنظيم. وبالتالي يمكن للهيكل التنظيمي معرفة العلاقات الرسمية، والمهام المختلفة لشاغلي الوظائف ومستوى التفاعل بين العاملين، في حين يفيد تحليل هياكل القوى العاملة في تحديد مدى الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي والتعرف على الخصائص النوعية للعاملين، وتأثير ذلك على نظم التحفيز المطبقة.

2- نظام الأجور: يتحدد نظام الأجر الأساسي طبقاً لعملية تقييم الوظائف حيث يعكس هيكل الأجور الفروق في خصائص الوظائف داخل المنظمة وكذلك التفاعل بين العرض والطلب في سوق العمل.

3- وصف الوظائف: يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب، يعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفي، والتي تحدد واجبات شاغل الوظيفة، والمؤهلات والخبرات المطلوبة ومعايير أداء الوظيفة.

4- نظام تقييم الأداء: نقصد بتقييم الأداء الطريقة أو العملية التي تستخدمها المؤسسة لمعرفة مدى إنجاز الأفراد للعمل، وذلك من خلال توفر نظام خاص للتعرف على إنتاجية الفرد وسلوكه الوظيفي، وذلك بتحديد الأداء المستهدف أو المعياري وهذا بغية مقارنته بالأداء الفعلي.

¹ شريف وحيدة، الوصول الى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجي التحفيز و التكوين "دراسة حالة منظمة طيبة فود كيماني للإنتاج عصير واهمي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة، تخصص تسيير المنظمات، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، السنة الجامعية: 2015-2016، ص-ص، 167-168.

5- النظام الفني: يتعلق النظام الفني بالأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة والذي يفيد في التعرف على طرق وإجراءات العمل وتدفق العمليات من خلال دراسة الزمن والحركة حيث أن ذلك له علاقة باختيار نظام الحوافز المناسب للتكنولوجيا المستخدمة.

الفرع الثاني: متطلبات تنفيذ استراتيجية التحفيز

لكي تقوم المنظمة بتنفيذ نظام الحوافز الذي صممه يجب عليها توفير مجموعة من المتطلبات والإمكانيات والتي تتمثل في:¹

- 1- **القواعد:** تتعلق القواعد بكيفية ربط الأداء والكفاءة بالحوافز المادية والمعنوية المتوقعة باستخدام معايير معينة.
- 2- **النماذج:** تشمل مجموعة السجلات المتعلقة بأداء وكفاءة الأفراد العاملين ومعدلات الأداء المخططة.
- 3- **تحديد حاجات العاملين:** بمعنى معرفة حاجاتهم ورغباتهم ودوافعهم.
- 4- **الإجراءات:** تتعلق بكيفية تطبيق القواعد من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية والمتابعة الخاصة بمنح الحوافز للأفراد، أي وضع واعتماد نظرية الحوافز من خلال تصميم أنظمة الأجور والمزايا ونظام الحوافز لمختلف فئات العاملين.
- 5- **تحديد قائمة الحوافز:** اختيار الحوافز التي تقر المنظمة استخدامها.

تعتبر كل هذه المتطلبات أدوات تستعملها المنظمة وتساعد في تصميم استراتيجية، وفي بعض الأحيان تطبيقها.

المطلب الثالث: مراحل تصميم وتطبيق استراتيجية التحفيز في المنظمة

تحرص المنظمات على تصميم وتطبيق استراتيجية التحفيز الجيدة والفعالة لعمالها لما لها من انعكاسات على الأداء والإنتاجية لذلك يجب عليها تسييره بشكل جيد، عن طريق تصميمها المحكم وتطبيقها، خاصة أنها تتأثر بمجموعة من المؤثرات و المرتكزات.

الفرع الأول: مراحل تصميم استراتيجية التحفيز

يعتبر الحافز وسيلة إشباع مستعملة لتوجيه سلوك العاملين حيث تهتم الإدارة بتصميم استراتيجية تحفيز تجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة تستجيب لأهدافها المسطرة، و يمكن شرح خطوات تصميم استراتيجية التحفيز كما يلي:²

- 1- **تحديد هدف استراتيجية التحفيز:** تعمل المنظمات على تحقيق أهداف عامة من خلال تطبيق استراتيجيات محددة، لذلك يجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع استراتيجية التحفيز، ويحاول بعد ذلك ترجمتها في شكل هدف لهذه الاستراتيجية، وقد يكون هدف هذه الأخيرة تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات وغيرها من الأهداف حيث تنعكس

¹ شريف وحيدة، مرجع سابق، ص، 168.

² نفس المرجع السابق، ص...ص، 168...170.

كلها لتحقيق الهدف العام لاستراتيجية التحفيز، ويمكن لاستراتيجية الشاملة أن تتضمن عدة أنظمة فرعية بداخلها، فعلى الاستراتيجية أن تغطي كل المستويات وكل الوحدات بقدر الإمكان.

2- دراسة مكونات الأداء: في هذه الخطوة يتم تكوين فكرة واضحة وسليمة عن نشاطات العمل من خلال تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي وعموما يستدعي تحديد وتوصيف الأداء ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم: أي يجب أن تكون الوظيفة محددة وواضحة ومفهومة المعالم.
- وجود عدد سليم من العاملين: يجب أن يتوافق عدد العاملين مع الوظائف والمهام الموكلة إليهم، وتحديد وقت استخدام الحوافز الفردية والجماعية.
- وجود ظروف عمل ملائمة: يأخذ مصمم استراتيجية التحفيز بعين الاعتبار ظروف العمل التي تسهل الأداء، وذلك من حيث التجهيزات والأدوات، الإضاءة، الحرارة والتهوية.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل: يجب على مصمم الاستراتيجية هنا معرفة إلى أي حد يمكن سيطرة الفرد على العمل، إذ لا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له سيطرة عليه، وإن هناك ظروف تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل، ويفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء أو مؤشرات إنجاز من خلال هذه الخطوة يتم تحديد كيفية القياس الفعلي للأداء وذلك بوضع نماذج وسجلات يتم فيها تحديد معدلات الأداء الزمنية بالشكل المطلوب.
- 3- تحديد ميزانية التحفيز:** نعني بميزانية التحفيز ذلك المبلغ الذي تخصصه المنظمة ليطبقه على نظام الحوافز، وتدعى عند التقدير بموازنة التحفيز وقد تأخذ الموازنة شكلين: الموازنة الثابتة ذات المبلغ الثابت المحدد سلفاً، أو الموازنة التي تتغير حسب التغيرات الحاصلة، وعموما ينبغي أن يغطي المبلغ المحدد البنود التالية:
- قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وتتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت والعلوات، الرحلات، الهدايا المادية والمعنوية، مصاريف التكوين وغيرها.
- التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم الاستراتيجية، تعديلها، الاحتفاظ بسجلاتها، الاجتماعات الخاصة بها، وتكوين المديرين والمشرفين عليها وغيرها.
- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل: النشرات، الكتيبات التعريفية، الملصقات الدعائية، المراسلات، خطابات الشكر، الحفلات وغيرها.¹

¹ شريف وحيدة، مرجع سابق، ص، 170.

4- وضع إجراءات الاستراتيجية: يضع مصمم استراتيجية التحفيز مجموعة من الإجراءات تتضمن تحديد وقت تقديم الحوافز، تحديد نوعية الحوافز التي ستقدم مع تحديد دور كل مسئول عن التقييم، وكيفية إجراء التقييم وتحديد مواعيد الاجتماعات الدورية بين المسؤولين على نظام التحفيز وكيفية إدارته بالإضافة لتحديد موعد الاجتماع النهائي للجنة الحوافز وتحديد شكل تقديم الحوافز، وذلك بوضع كيفية منح هذه الحوافز، فيما إذا ستقدم للفرد لوحده من خلال مشرفه أو سيتم عبر حفل عام على مستوى المنظمة واستخدام الوثائق الإدارية المطلوبة، وبهذا فوجود استراتيجية تحفيز مصممة بشكل جيد يسهل للقادة تطبيقها وتنفيذها بفعالية.

الفرع الثاني: تطبيق استراتيجية التحفيز في المنظمة

يخضع تطبيق استراتيجية التحفيز لخطوات منهجية، مع الأخذ بعين الاعتبار بعض المقومات التي ترفع من فعالية المنظمة.

أولاً: مراحل تطبيق نظام الحوافز: يمكن إظهار هذه المراحل من خلال العناصر التالية:¹

1- مرحلة الاعتراف: تقوم المنظمة بوضع استراتيجية للتحفيز تقابل اعترافها بأهمية المورد البشري، وتقوم بتكوين القادة والمشرفين العاملين على هذه الاستراتيجية، وهذا من أجل أن يكونوا على دراية تامة بقواعدها وبسياسات المنظمة الخاصة بالمكافآت وإدارة الأجور، بالإضافة إلى اكتساب مهارات التعامل مع السلوكيات المختلفة للأفراد.

2- توضيح استراتيجية التحفيز وتوصيلها للعاملين: تسعى المنظمة من خلال إدارتها أو مدراءها ومشرفيها إلى توضيح وتوصيل العلاقة بين إنجاز الأداء وتقديم الحوافز، وذلك لأنه يجب أن يفهم العاملون أسباب حصولهم وحصول الآخرين عليها، وبهذا تقوم المنظمة بتوصيل معايير التي تعتمد عليها في منح الحوافز وهذا من أجل أن يدركوا ما هو متوقع منهم، فالمنظمة تعلم الأفراد بالأهداف المحددة وتعلن عن نظام التحفيز لكافة أفراد التنظيم وتتأكد من فلسفته.

3- مرحلة تنفيذ استراتيجية التحفيز وفلسفتها: تعد هذه المرحلة كدعم للمراحل السابقة حيث لا يكفي إقامة استراتيجية تحفيز وتوفير المخصصات المالية لها، بل يجب وضع هذه الاستراتيجية موضع التنفيذ، من أجل تشجيع العاملين لرفع كفاءتهم من خلال مستوى أدائهم وزيادة فعاليتهم وإنتاجيتهم وتحسين جودة أعمالهم وسلوكهم وتطوير مساهمهم المهني، ويعتبر تقديم الشكر لقاء الأداء الناجح للعامل أولى مراحل الدعم ويتم تحريره كتابيا لإعطائه وزنا.

¹ ليندة سلامة، تأثير استراتيجية التحفيز على إنتاجية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة سوناريك لوحدة فرجوة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحفيظ بو الصوف، ميله، السنة الجامعية: 2021-2022، ص-ص، 14-15.

4- مرحلة التطوير والتحسين المستمر: إذا نجحت المنظمة في زيادة مستوى اندفاع الأفراد من خلال استراتيجية التحفيز، يجب أن تحافظ عليها وتطورها باستمرار، وتقوم بتصحيح كل ممارسة غير محفزة، بالإضافة إلى كون التطوير والتحسين عامل يرفع من الروح المعنوية للأفراد حتى لو كانت الاستراتيجية فعالة في أصلها، فالتعديل في الاستراتيجية يقتل شعور الفرد بالروتين ويتنبه للاحتياجات الجديدة للأفراد، فالمتغيرات والمواقف الجديدة تستدعي تعديل النظام بما يتناسب معها، و هذا نظرا لعدم إمكانية عزله من ضغوط المناخ السائد في المنظمة أو خارجها. إن نجاح تطبيق هذه الخطوات بكفاءة يستوجب بعض المقومات والتي سنتطرق إليها في العنصر الموالي.

ثانيا: المقومات الأساسية لكفاءة التحفيز في المنظمة: لا بد للمنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار بعض المقومات والمبادئ الأساسية عند تصميمها لأنظمة التحفيز، والتي تعتبر كشروط لنجاح هذه العملية على مستوى المنظمة. وتتمثل هذه المقومات في ما يلي:¹

- دراسة احتياجات ودوافع الأفراد: تختلف دوافع الأفراد للعمل من فرد إلى آخر لذلك فإن التحفيز الفعال يتطلب فهم هذه الدوافع، وما هي الاحتياجات التي تجعل الفرد يبذل جهودا مميزة لتحقيقها، وبهذا تتمكن المنظمة من تحديد واختيار أنواع الحوافز المتوافقة مع دوافع العاملين.
- بساطة ووضوح استراتيجية التحفيز: من الضروري التعريف باستراتيجية التحفيز والإعلان عنها لجميع الأفراد في المنظمة من أجل فهم السياسات والإجراءات التي تقررها المنظمة أثناء تقريرها للحوافز، وكذلك فهم معايير وشروط منح الحوافز، أي مواصفات الأداء والسلوك المرغوب فيه الذي تمنح الحوافز على أساسه وبذلك نجد أن بساطة ووضوح نظام التحفيز عامل أساسي لنجاحه على مستوى المنظمة.
- تباعية وتناسب الحوافز مع كفاءة الأداء: يسعى الفرد لإشباع حاجاته من خلال إتباعه لسلوك معين، لذلك على المنظمة توضيح السلوك المرغوب فيه والحوافز المقابلة له، وحتى يشعر الفرد بالرضي عن الحوافز، يجب أن تكون مباشرة بعد العمل قدر المستطاع، كما يجب أن تتناسب وتتوافق مع جهودهم، وبهذا لا يمكن أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز وإنما يجب أن تتناسب مع قدراتهم و جهودهم، فالتوافق بين الحافز وكفاءة الأداء يعني ضرورة تفاوت العاملين في حوافزهم وذلك حسب مقدار الأداء لكل فرد لكي لا تفقد صفتها التحفيزية.

¹ شرياف وحيدة، مرجع سابق، ص-ص، 171-172.

- **شمولية التحفيز:** نقصد بشمولية التحفيز أن تغطي استراتيجية الحوافز كافة الجهود التي يبذلها الأفراد مع الأخذ بعين الاعتبار الجهود الإضافية وعدم اعتبارها جزءاً من الوظيفة، كما يجب على المؤسسة ألا تقدم حوافز مقابل النتائج فقط، لأن ذلك يدفع الأفراد إلى التركيز على النتائج وإهمال الجودة وكفاءة عمليات الأداء، وبهذا فعلى المنظمة تقدير الانجازات مهما صغر شأنها، لأن كل تحسين مهما قل يعتبر تقدم في الاتجاه الصحيح.
- **وعي الأفراد باستراتيجية التحفيز وإمكانية تحقيقها:** إن وعي الأفراد باستراتيجية التحفيز يتم من خلال معرفتهم بالسلوكيات الأدائية التي سيتم مكافأتهم عليها وإدراكهم لسبب تحفيزهم، بالإضافة لتيقنهم بارتفاع احتمال التوصل إليها وتحقيقها يساعد على نجاح هذا النظام وتوجيه سلوك هؤلاء الأفراد بما يحقق أهداف المنظمة.
- **التوقيت الملائم:** حتى تكون فعالية الحافز كبيرة يجب أن يتبع الأداء بالسرعة دون تأجيل أو تعطيل، بالإضافة إلى ضرورة اختيار الوقت المناسب والشخص المناسب الذي سيقدم هذا الحافز.
- **الثبات و الاستمرار والاستقرار:** على استراتيجية التحفيز أن تكون ثابتة عبر الوقت وبين الأفراد، أي تقديم حوافز على نفس التصرفات، مع ثبات الأسلوب الذي تتبعه في الإدارة لأن التغيير المستمر لسياساتها، أو تقلب سلوك المشرف، يتسبب بالشعور بعدم الاستقرار مما يؤدي إلى عدم تحفيز الأفراد، وبالتالي فضمان ثبات واستمرار الحوافز يخلق الشعور بالطمأنينة لدى الأفراد.
- **إنصاف النظام:** ونعني به أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم، لأن عدم تحقيق هذا الإنصاف يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء.
- **تميز النظام:** يجب أن تكون استراتيجية التحفيز مصممة حسب خصوصيات كل منظمة، هذا يعني أن استراتيجية التحفيز ليست نمطية فلا يمكن تطبيقها على منظمة أخرى حتى ولو كانت تشبهها من حيث النشاط، ذلك لأن ظروف كل واحدة مختلفة عن الأخرى، كما تختلف طبيعة الأفراد واحتياجاتهم الحقيقية من منظمة لأخرى، بالإضافة لتباين قيم وثقافة المنظمات وأفراد كل منهما، وغيرها من أسباب التمييز.¹

¹ شرياف وحيدة، مرجع سابق، ص، 172.

- **التنوع في الحوافز:** تعمل المنظمة على تنوع الحوافز المستعملة نظرا لتنوع حاجات أفراد التنظيم حيث تستعمل نظم حوافز متنوعة تتضمن الحوافز المادية والمعنوية، ففعالية الحوافز المادية تزداد إذا اتبعت بالحوافز المعنوية اللازمة، بالإضافة إلى التنوع بين الحوافز السلبية واليجابية، مع مراعاة الحذر في استعمال الحوافز السلبية، واعتمادها على أنظمة الحوافز الفردية في مواقف معينة وعلى أنظمة الحوافز الجماعية في مواقف أخرى.
- **الاستخدام المتقطع للحوافز:** يفقد الحافز المستمر جاذبيته لأنه يصبح كنوع من الحقوق الواجب منحها له، فإذا أخذنا العلاوات الدورية التي تمنح بصفة مستمرة لكل الأفراد كمثال نجد أنها تفقد صفتها التحفيزية، لأن الفرد يعتبرها كجزء من الأجر، لذلك يعتبر التحفيز المتقطع أكثر فعالية للحفاظ على السلوك الإيجابي.¹
- **استمرارية المعلومات المرتدة:** إن توفر المعلومات عن الأداء بشكل منتظم ترفع معنويات العاملين في حال ارتفاع الأداء نظرا لتوقع مكافآت كما أنها تفيد في تعديل سلوك البعض الآخر حتى يتوافق مستوى الأداء الفعلي مع المستوى المتوقع والذي يسمح بالحصول على الحوافز.
- **المرونة:** يجب أن يكون نظام التحفيز مرنا يتغير حسب تطور أوضاع العاملين ويتغير وتطور حاجاتهم و رغبتهم ودوافعهم، وحسب تغير ظروف المنظمة وظروف محيطها كذلك.

¹ نفس المرجع السابق، ص، 173.

خلاصة الفصل:

يكتسب التحفيز أهمية كبيرة وبالغة في المنظمة فمن واجب المسؤولين والإداريين إعطائه عناية فائقة وأخذه بعين الاعتبار في كل استراتيجيتهم وسياستهم فأهميته بالنسبة للفرد تتمثل في تحريك دوافعهم وسلوكياتهم مما يدفعهم إلى بذل أقصى جهودهم وتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة أما بالنسبة للجماعة فيؤدي إلى زيادة روح التعاون والتناسق والانسجام بين الفريق والابتعاد عن صراعات، وكل هذا يؤدي إلى زيادة الأرباح للمنظمة. حيث تسعى المنظمة لأن تجعل نظام الحوافز لديها واضح وعادل ويحقق الأهداف المرغوب فيها مما يدفعها إلى مراعات مقومات هذا النظام.

ولا يمكن لعملية التحفيز أن تحقق أهدافها بالمؤسسة إلا بوجود استراتيجية أو سياسة تحفيز جيدة مع توفير المصدقية والعدالة في تطبيق هذه السياسة داخل المؤسسة.

فاستراتيجية الحوافز يجب أن تتسع لكل الجوانب الايجابية والمعنوية التي يمكن أن تقدمها ادارة المنظمات الى عاملها خلال مسيرتهم الوظيفية. أي هي كل ما يشجع الأفراد على الانخراط والعمل في المنظمة ومن ثم الارتقاء بمستوى العطاء أثناء انجاز العمل، وصولاً لدرجة عالية من الرضا والولاء التنظيمي، ومن ثم الشعور بالاستقرار والامن الوظيفي داخل المنظمة.

الفصل الثاني:

استراتيجية تحفيز العاملين

تمهيد الفصل:

من أهم عوامل نجاح المؤسسات هو اهتمامها الكبير بالعنصر البشري وتنمية أدائه وتحسينه فهو يحظى بأهمية جد بالغة في تسيير المؤسسات، ومن هنا ركزت العديد من الإدارات الحديثة اهتمامها ووقتها للمحافظة على مستوى الروح المعنوية للأفراد العاملين بها وتنميتها لتحقيق الاندماج بين الأفراد والمؤسسة من خلال تحقيق أهداف كلا الطرفين، بالإضافة إلى ذلك فإن البيئة التنافسية تتطلب قوى عاملة محفزة وملتزمة، من أجل الوصول إلى أهداف العمل، ولأن تحقيق المؤسسة لأهدافها وعلى رأسهم تحسين أداء أفرادها مرتبط بشكل كبير بتوفير عاملين أكفاء قادرين على إنجاز وظائفهم بدرجة عالية من الجودة وللوصول إلى هذه الرغبة يجب على المؤسسة أن تعمل على تنمية قدرات ومواهب وكفاءة الأفراد وكذلك توفير الجو الملائم الذي يساهم في زيادة تحسين مستوى أداء العاملين.

فإن عملية تحسين أداء العاملين من العمليات الاستراتيجية في منظمات الأعمال، وذلك لأنها تساعد في تحقيق معدلات ومعايير أداء العاملين المستهدفة، والتعرف على جوانب القوة والعمل على تعظيمها، والتعرف على جوانب الضعف ومحاولة علاجها. ويعتبر تحسين الأداء أداة ضرورية للتحسين المستمر سواء على مستوى أداء الفرد أو أداء العاملين الكلي للمنظمة سواء كانت عامة أو خاصة أو مختلطة، وذلك بهدف الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تتبعها هذه المنظمات من ناحية، وعلى فعالية وكفاءة موردها البشرية من ناحية أخرى.

حيث إن استراتيجية التحفيز من الاستراتيجيات المهمة داخل المنظمة، والتي تساهم في تحسين أداء العاملين، بمحاولتها أن تتسع بكل الجوانب الإيجابية والمعنوية التي يمكن أن تقدمها المنظمة إلى عاملها خلال مسيرتهم الوظيفية. ومن هنا قمنا بتقسيم الفصل الثاني إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: ماهية أداء العاملين
- المبحث الثاني: تحسين أداء العاملين
- المبحث الثالث: عناصر استراتيجية التحفيز المساهمة في تحسين أداء العاملين

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

يلعب أداء العاملين أمراً جدياً مهم بالنسبة للمؤسسة حيث يعتبر عنصر أساسي داخل المؤسسة، ومن أهم عوامل نجاحها حيث تحدد فاعلية الأداء بمدى استيعاب الأفراد لوظائفهم ولمعرفة مدى كفاءتهم.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية أداء العاملين

إن مفهوم أداء العاملين من المفاهيم الأساسية داخل المنظمة، حيث نال اهتمام كبير من طرف الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة والتسيير، وذلك لما يحققه من أهمية كبيرة على مستوى الفرد والمؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين

أصل كلمة الأداء لاتيني ولقد قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء نذكر منها:

- يعبر مفهوم الأداء عن: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".¹
- وفي هذا السياق يعبر أكليس عن الأداء بكونه: "انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها"، ويتفق مع هذا السياق كل من روينز وويرسيما إذ يعبران عن الأداء بكونه "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد".²
- كما يعرف الأداء بأنه: "السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة".³

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، بما يحقق أهداف المنظمة وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والتنوع، بواسطة التدريب المستمر للعاملين، ولقد اهتم الباحثون في علم الإدارة بأداء العاملين خاصة بعد زيادة سعي وراء تحقيق المزايا التنافسية من خلال التأكيد على المدخلات والمخرجات المرتبطة بأداء العاملين، إضافة إلى أنه يعد أحد أهم المؤشرات التي يتبين من خلالها مدى كفاءة العاملين وفعاليتهم في بلوغ الأهداف المحددة في ضوء الإمكانيات المتوفرة، هذا ما دفع المنظمات إلى السعي وراء تحسين أداء العاملين للقادرة على النجاح والديمومة في بيئة الأعمال الديناميكية، وبما أن أداء العاملين يعد من المفاهيم الإدارية المرتبطة بالعنصر البشري هذا ما أدى إلى اختلاف آراء الكتاب والباحثين فمنهم من عرف أداء العاملين على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الأفراد، أي يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، في حين عرف البعض الآخر أداء العاملين على أنه مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم

¹ مصطفى يوسف، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص، 19.

² محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، 2015، ص، 477.

³ بختة بطاهر، الإدارة الاستراتيجية وقياس الأداء التنافسي، الطبعة الأولى، دار ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، قسنطينة الجزائر، 2021، ص، 75.

إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقاً والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف والانحراف عن ما هو مخطط ووضع الحلول التي تكفل تجاوز القصور وتجنب الانحراف في الانتاج مستقبلاً.¹

من هنا يتضح أن أداء العاملين يعبر عن السلوكيات التي يظهرها العاملين والجهد المبذول للقيام بالمهام والواجبات المسندة لهم من قبل المنظمة.²

الفرع الثاني: أهمية أداء العاملين

تبرز أهمية الأداء فيما يلي:³

- يساهم الأداء في تحديد قدرة المؤسسة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية الفرد اتجاه عمله.
- يؤدي الأداء الفعال إلى إنشاء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء.
- يؤدي الأداء الفعال إلى تخفيض التكاليف (تكاليف العمل) وترشيد النفقات.
- يساهم الأداء في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ومدى سلامة برامجها التي تعدها وتستخدمها بالمؤسسة.
- يساعد الأداء المتميز على رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية في منظمات الأعمال.
- يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى قوة العمل في المؤسسة.
- يساهم في مساعدة المسؤولين في المؤسسة في إيجاد نظم ترقية ومكافآت وأجور وحوافز تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة بالمؤسسة، والعمل على إصلاح تلك النظم في حال اكتشاف تأثير هذه النظم على مستوى الأداء للعاملين بالمؤسسة.
- يساعد الأداء المتميز الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه.

¹ لعشاش موسى، مرجع سابق، ص-ص، 23-24.

² نفس المرجع السابق، ص، 24.

³ مجراب ريمة، بوالنعمة عفران، مرجع سابق، ص-ص، 28-29.

المطلب الثاني: عناصر ومحددات أداء العاملين

لأداء العاملين عناصر ومحددات، لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال بدون التطرق لهم، وذلك يعود لأهميتهم في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين.

الفرع الأول: عناصر أداء العاملين

يتكون أداء العاملين من مجموعة من العناصر وتمثل فيما يلي:¹

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة.

2- نوعية العمل: وتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4- المثابرة والثقة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

وهذه العناصر توضح أن أعلى مستويات الأداء للموظف تعتمد على معارفه والمهارات التي يتقنها، وإدراكه التام للمجالات المرتبطة بمهام وظيفته أيضا، وتعتمد كذلك على إدراك الموظف لنوعية عمله وميادين عمله والأنظمة التي تحدد مسار عمله بحيث يضمن أن عمله يسير في المسار الصحيح، كما أن القدرة التنفيذية لأي عمل ومدة تنفيذه لها دور في الأداء ومدى الإنجاز الذي يقوم به الفرد خلال ساعات العمل فكلما زاد إنتاج الموظف خلال ساعات العمل كلما كان أداؤه أعلى من غيره، وأخيرا الجدية في العمل تعد من أهم العناصر التي تكون الأداء وتحدد مستواه فالموظف الملتزم بالعمل والذي يتعامل مع مهام عمله من مبدأ المسؤولية تجاهه يكون موظف متميز في أدائه لأنه يحرص على جودة إنتاجه وتنفيذ مهامه داخل عمله.

كما يضيف بعض الكتب إلى أن هناك عناصر أخرى للأداء تتمثل في:²

1- كفايات الموظف: تعني ما لدى الفرد من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف.

¹ مجراب ريمة، بوالنعمة عفران، مرجع سابق، ص-ص، 29-30.

² نفس المرجع السابق، ص، 30.

2- متطلبات العمل: وهي تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

3- بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية، الأداء الفعال للمنظمة، وهيكلها، وأهدافها، ومواردها، والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية تشمل بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال (العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية).

الفرع الثاني: محددات أداء العاملين

انطلاقاً من اعتبار الأداء ممارسة للأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة وان ذلك يعتبر سلوكاً فان هذا السلوك عرضة للتأثر سلباً أو إيجاباً ببعض العوامل والعناصر التي من شأنها في النهاية الأمر أن تؤثر على الأداء ويطلق عليها عادة محددات الأداء وتنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعامل كشخص وسميها المحددات الداخلية والقسم الثاني يتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وسميها المحددات الخارجية وهي على النحو التالي:

أولاً: المحددات الداخلية:¹

1- الجهد: حيث يمثل الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2- القدرات والخصائص الفردية: أي قدرات الفرد الشخصية التي يكتسبها أثناء مراحل عمله وكذا الخبرات السابقة والتي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أي أن العامل الذي يشعر بقدرته على العمل وخبراته تدفعه للقيام بأي نشاط كان نوعه من أجل بذل جهد أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر.

3- إدراك الدور والمهام: أي مدى اطلاع العامل بعمله بمعنى أن تتجسد في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

ثانياً: المحددات الخارجية:

ويشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في أدائه وتمثل فيما يلي:²

1- متطلبات العمل: وتتعلق بكل الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة مهامه وأعماله.

2- البيئة التنظيمية: وتشير للبيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام

¹ عائشة عثمانية، تونس مكوي، مرجع سابق، ص، 33.

² نفس المرجع السابق، ص، 33.

الحوافز، الثواب والعقاب، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أداءه.

3- البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية فالمعلم المتقاعد عادة ما يمتلك القدرة والكفاءات وي بذل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر إيجاباً في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه وقد يؤثر سلباً في دافعية بعض زملائه للعمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات، كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى التأثير على أداء، فانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافئات واختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلباً على أداء العاملين في حالة تدنيها أو إيجاباً في حال ارتفاعها وكذلك فالنتائج التي يحققها متعامل تجاري مثلاً هي نتيجة المهارات والمعارف الوظيفية التي يمتلكها هذا المتعامل، إضافة إلى الجهود التي يبذلها والمنطقة والتجارية التي يعمل بها مثلاً أو المنتجات التي يشرف عليها، قد تؤدي إلى زيادة المنافسة والتحديات الاقتصادية التي يواجهها في المحيط الخارجي، حيث تتأثر كل متطلبات العمل والكفاءات أو المهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلباً وإيجاباً ويصعب هذا التأثير في النهاية على أداء الموظف.¹

المطلب الثالث: خطوات قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه

يتميز أداء العاملين بأهمية كبيرة داخل المنظمة، وهذا ما يفرض علينا قياسه من حين لآخر، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري، وهذا وفق مجموعة من المعايير، حيث إن الأداء جهد بشري يقوم به أفراد مؤهلون وفق أنظمة تحددها المؤسسة، ولكن ليس بضرورة أن يكون وفق مستوى المطلوب، ويرجع ذلك إلى مجموعة من العوامل التي تؤثر عليه.

الفرع الأول: خطوات قياس أداء العاملين

قبل عرض الخطوات المتبعة في تقييم الأداء، سنتناول أو نتطرق لمدة تقييم الأداء. تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات الأداء مع أفراد العاملين مع قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المعياري، وبعد ذلك مناقشة التقييم مع الأفراد لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويمكن عرض الخطوات السابقة بالتفصيل في الشكل التالي:

¹ عائشة عثمانية، تونس مكوي، مرجع سابق، ص-ص، 33-34.

الشكل رقم 02-01: خطوات قياس أداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: قلال نسيم، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير استراتيجي، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، السنة الجامعية: 2017-2018، ص-ص، 35-36.

1- تحديد معايير الأداء: يعتمد في هذه المرحلة على تحليل العمل لأجل بناء معايير الأداء ومن الممكن في هذا المجال الاعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء كل عمل نظرا إلى أن معظم الأعمال معقدة وتتضمن جوانب وأبعاد عديدة، ولذلك فمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توفرها في المعيار المحدد لكي يكون نافع في عملية تقييم الأداء، ومن هذه الشروط نجد:¹

- **الثبات:** نعني به إمكانية القياس لأن ثبات القياس يعني الاستقرار والتوافق.
- **فالاستقرار** يعني أن القياسات المعيارية المأخوذة في أوقات مختلفة تعطي نتائج متقاربة.
- **أما التوافق** يعني أن القياسات المعيارية المأخوذة من قبل أفراد مختلفين تعطي نتائج متقاربة.
- **التمييز:** الهدف الأساسي لتقييم الأداء هو تمييز الجهود وفقا لأداء الأفراد لأن هذا التمييز ضروري في توزيع الأجور والرواتب وترقية الأفراد وتحديد البرامج التدريبية.

¹ قلال نسيم، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير استراتيجي، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، السنة الجامعية: 2017-2018، ص، 35.

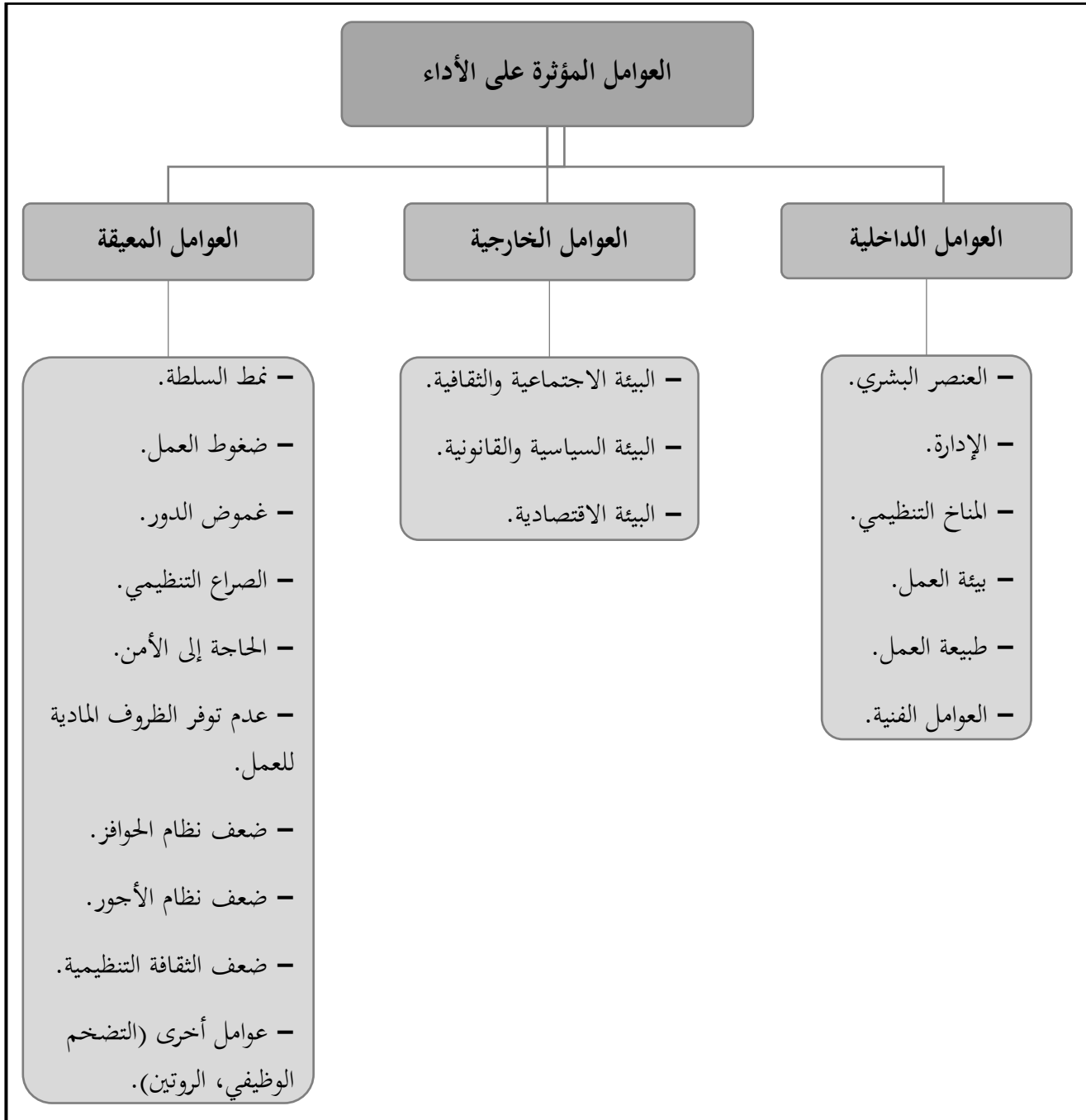
- **القبول:** ضرورة تقبل الأفراد للمعايير القبول هو العيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد والعاملين.
- 2- **توقعات الأداء للأفراد:** عند تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد كي يعلموا ماذا يتوقع منهم ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسين إلى المدراء.
- 3- **الأداء الفعلي للأفراد العاملين:** يتم جمع المعلومات حول الأداء الفعلي وفقاً لأهم مصادر وهي:
- 4- **الملاحظة (ملاحظة الأفراد العاملين)، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية والتقارير المكتوبة.**
- 5- **مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء أو الأداء المعياري:** تكشف هذه الخطوة عن الانحرافات بين الأداء المعياري والمحقق وتصل هذه الخطوة إلى الحقيقة حيث يقتنع العمل بأدائه، كما تؤثر هذه النتائج على الروح المعنوية للأفراد وكذا على تواصلهم بالأداء المستقبلي الأمر الذي يستدعي بالقيم إتباع الخطوة الموالية.
- 6- **مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:** لا يكفي أن يعرف الأفراد نتائج تقييم أدائهم بل يجب أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية كانت أم سلبية حيث يتم توضيح بعض الجوانب غير مدركة أو المهملة من قبل العامل، كما أشارت الكثير من الدراسات أن التقييم الحقيقي الصادق يضع المقيم في موقف معقد مع المقيمي، فهم يشعرون دائماً بأن أداءهم أكثر مما حدده المقيم.¹
- 7- **الاجراءات التصحيحية:** ممكن أن تكون مباشرة وسريعة دون البحث عن الأساليب حيث يحاول تعديل الأداء ليطابق المعياري. أو التصحيح الثاني الذي يتم فيه البحث عن الأسباب وكيفية حصول الانحرافات حيث تعطى أبعاد واسعة ومتعمقة للانحرافات وهذا الأسلوب يعود بالفائدة على المنظمة على المدى الطويل.

¹ قلال نسيمه، مرجع سابق، ص، 36.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 02-02: العوامل المؤثرة في أداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: - دمان أميرة، بوعفار هاجر، مساهمة استراتيجية التحفيز في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز "دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، فرع إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، السنة الجامعية: 2020-2021، ص، 32.

- قلال نسيمة، مرجع سابق، ص-ص، 37...39.

أولاً: العوامل الداخلية:

تتكون من عدة عوامل وهي:¹

- **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة، لما له من فاعلية وديناميكية مؤثرة في جميع عمليات الإنتاج، ومن حيث دوره في اتخاذ القرارات والحلول السريعة لمختلف المواقف، فالعنصر البشري يعتبر الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.
- **الإدارة:** يقع على عاتق الإدارة مسؤوليات كبرى ذات أهمية بالغة في استخدام فعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، ويقال أن أكثر من 75 % من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة، حيث تؤثر أساليبها على جميع الأنشطة، لذلك فإن أي ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سبباً في عجز كفاءة وفاعلية الإدارة ككل.
- **التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقاً للتخصصات والسيطرة والتنسيق. فإن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف، ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيراً على الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة وبمستويات أعلى.
- **بيئة العمل:** توجد عناصر عديدة تحيط بالعمال أثناء أدائه لوظائفه، وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية، تنظيمية، أفقية، ورأسية، نظام الحوافز، الاتصال.... الخ، أو ما يسمى بالعوامل المنظمة، لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري كما أن عدم انتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث ودوران العمل، كثيراً ما يؤدي لسلبية بيئة العمل.
- **طبيعة العمل:** تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها العامل، ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها، ومستوى الإشباع المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين العامل والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولاه للمؤسسة وبالنتيجة الإنتاجية.
- **العوامل الفنية:** إن الماكينات والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء، ومجال الصيانة وظروف تشغيل الماكينات والمعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأدائية، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.

¹ دمان أميرة، بوعفار هاجر، مساهمة استراتيجية التحفيز في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز "دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، فرع إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، السنة الجامعية: 2020-2021، ص، 32.

ثانيا: العوامل الخارجية:

وتتكون من مجموعة من العوامل وهي:¹

1- البيئة الاجتماعية والثقافية:

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

2- البيئة السياسية والقانونية:

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

3- البيئة الاقتصادية:

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

وحتى تكون هذه المعايير أكثر مصداقية وفاعلية لا بد أن تتوفر على مجموعة من الشروط:²

- **الصدق:** يجب على القائمين بتصميم المعايير، أن يتحققوا من أن الجوانب التي يحتويها المعيار، ذات أهمية وارتباط بالفعالية والكفاءة المطلوبتين في أداء الفرد لعمله فالعوامل الداخلية في المعيار يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها أداء العمل لا أكثر ولا أقل.
- **الثبات:** يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر.
- **التمييز:** يقصد قدرة القائمين بتصميم المعايير على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، فالمقياس الجيد هو الذي يمكن من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد والقدرة على التمييز تتوقف على دقة الدرجات التي

¹ قلال نسيمه، مرجع سابق، ص-ص، 37-38.

² مجراب ريمة، بوالنعمه عفران، مرجع سابق، ص-ص، 36-37.

يحتويها المعيار كما تتوقف على صدق المعيار أيضا، وأهمية التميز تتضح في الحالات التي تتقارب فيها قدرات الأفراد وكفاءاتهم.

- **القبول:** المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد، ويحدد إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم، فالمعيار الذي يوضع على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها أو الإيجابية، أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية كعدد الوحدات المنتجة أو المبيعة.

ثالثا: العوامل المعيقة:

وهناك مجموعة من العوامل تؤثر سلبا على أداء العاملين نذكر منها ما يلي:¹

- **نمط السلطة:** فطبيعة نظام الحكم مثلاً: إذا كان تسلطاً فهذا يجعل من المنظمات تتجه نحو المركزية والتنظيم البيروقراطي أكثر، وهنا تتجه الدولة لسن التشريعات والقوانين من أجل فرض الرقابة الشديدة على المنظمات وتقييدها قانونياً، مما يجعل الفرد مقيداً إدارياً باللوائح والقوانين والروتين وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات وانعدام الإبداع وهذا يؤثر سلباً على أدائه.

- **ضغوط العمل:** عندما ترفع ضغوط العمل على الموظف ينخفض مستوى الرضا الوظيفي و بالتالي يؤثر سلباً على أدائه.

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

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

- **الحاجة إلى الأمن:** إن عدم وجود الأمن وتحقيقه للعامل سيكون الخط الأحمر الذي يحد بشكل واسع من إنتاجية العامل ودوره في تحقيق الأداء المطلوب منه.

- **عدم توفر الظروف المادية للعمل:** فعند توفر الظروف المادية للعمل مثل الإضاءة الملائمة الأداء والمحافظة على نظافة بيئة العمل، وأخذ الإجراءات الوقائية لتجنب الموظفين الأصوات والاهتزازات والضجيج من داخل المنظمة وخارجها قد يحد من أداء العامل لعمله.

¹ قلال نسيمية، مرجع سابق، ص-ص، 38-39.

- **ضعف نظام الحوافز:** إن ضعف نظام الحوافز يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي مما ينجم عنه الحصول على أداء أقل من معدل الإنتاج المطلوب.
- **ضعف نظام الأجور:** حيث إذا كان نظام الأجور غير عادل يؤثر سلباً على الروح المعنوية وبالتالي ينخفض أداء العاملين.
- **ضعف الثقافة التنظيمية:** إن أغلب النشاطات وتصرفات الأفراد داخل المنظمة تنبع من أذهانهم أي نتيجة لثقافتهم لهذا فان الثقافة الضعيفة للمنظمة تؤثر سلباً على أداء العاملين.
- هذه مجمل أهم العوامل الأساسية التي قد تؤثر سلباً على أداء العمل وهناك **عوامل أخرى** لها تأثير سلبي كذلك ويشكل مباشر منها:¹
 - التضخم الوظيفي.
 - الروتين.

¹ قلل نسيمه، مرجع سابق، ص، 39.

المبحث الثاني: تحسين أداء العاملين

تقوم فكرة تحسين أداء العاملين عموماً على أساس مراقبة أداء العاملين بصورة مستمرة، قصد التعرف فيما إذا كانت هناك أي تذبذبات أو تغيرات على مستوى أدائهم، وذلك للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء، ومعالجة القصور كي لا تصبح سلوك سلبى لدى العاملين، لذا تسعى المؤسسة إلى الارتقاء بمستوى أداء جميع العاملين فيها عما كان سابقاً، وذلك من خلال تحقيق التوازن بين الأداء الفعلي للعاملين والأداء المستهدف.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف تحسين أداء العاملين

يخلى تحسين أداء العاملين بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، حيث أن نجاح المؤسسة مرهون بقدرات عاملها وكفاءتهم وحسن أدائهم لأعمالهم وفي ضل هذه الظروف الراهنة فإن تطوير وتحسين أداء العاملين بصورة مستمرة أصبح حاجة ضرورية لما يحققه ذلك من أهداف.

الفرع الأول: مفهوم تحسين أداء العاملين

يقصد بتحسين الأداء من خلال عمليات مختلفة تتجه إلى أسباب فجوة الأداء ومحاوله سدها، وعلى هذا الأساس يمكن ذكر بعض التعاريف منها:

- ويمكن تعريف تحسين الأداء بأنه عبارة عن "عملية منظمة توظف مجموعة من الطرق والاستراتيجيات بهدف رفع مستوى الأداء المنظم في المؤسسة، وكذلك المساعدة على الحصول على أفضل النتائج، وبذلك فإن تحسين الأداء هو أي نشاط يقوم بفحص الأنظمة الحالية وعمل خطة لتحسينها".¹
- تحسين الأداء وهو "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى".²
- ويعرفه صلاح الدين عبد الباقي "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو لترقيتهم لوظيفة أخرى".³

¹ كتنزة جمال، العياشي زرار، إعادة هندسة العمليات الادارية كمحدد لأداء المؤسسة الاقتصادية، الطبعة الأولى، دار ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، قسنطينة الجزائر، 2020، ص، 143.

² مصطفى يوسف، محمد الطاهر الخلف، إدارة منظمات المتعلمة (الذكية)، الطبعة الأولى، دار ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، قسنطينة الجزائر، 2017، ص 167.

³ عبد المالك لبيهي، وأخرون، مرجع سابق، ص، 21.

- بينما يرى زهير ثابت على أنها "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم بالعمل، وقدراتهم على الاستفادة من فرص ترقية وزيادة في الأجور".¹
- وعليه يمكن القول أنه "عملية منظمة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، حيث تبدأ بمقارنة الوضع الحالي مع الوضع المرغوب في محاولة سد فجوة الأداء".²

الفرع الثاني: أهداف تحسين أداء العاملين

يهدف برنامج تحسين أداء العاملين إلى ما يلي:³

- يحفز وينمي مهارات العمال ويزيد اهتمامهم بالأعمال الموكلة إليهم.
- إعادة تصميم العمل بما يتماشى مع أهداف العاملين والمؤسسة.
- تحسين مكان العمل من خلال تطوير التقنيات الحالية واقتناء أجهزة جديدة.
- إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات.
- تطوير علاقات العمل بين الرئيس والمرؤوس.
- إعادة صياغة سياسات النظم الإدارية.

المطلب الثاني: عناصر وخطوات تحسين أداء العاملين

يعد تحسين أداء العاملين طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، وذلك عبر مجموعة من العناصر وخطوات والإجراءات التي تساهم في زيادة كفاءات العاملين وروحهم المعنوية.

الفرع الأول: عناصر تحسين أداء العاملين

تتطلب عملية تحسين أداء العاملين توازن مجموعة من العناصر الهامة:⁴

- **التوجيه:** يمثل الاستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على حشد الجهود وتركيزها لتحسين علاقات العمل في المؤسسة.
- **المفاهيم الأساسية:** ويقصد بها وضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع مختلف الأنشطة العادية لأداء العاملين.

¹ عبد الملك لبيهي، وآخرون، مرجع سابق، ص، 22.

² نفس المرجع السابق، ص، 22.

³ أكرم العايب، وآخرون، دور التدريب في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالوادي"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، السنة الجامعية: 2019-2020، ص، 30.

⁴ عبد الملك لبيهي، وآخرون، مرجع سابق، ص-ص، 22-23.

- عمليات التسليم: وهي تركز على عمليات التحفيز لصناعة المنتج أو تقديم الخدمة، التي تجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته فإن هذه العمليات تساهم في تخفيض الوقت والجهد والتكلفة.
- التأثير التنظيمي: ويختص هذا العنصر بوضع المقاييس والأسس التنظيمية المناسبة لضمان نجاح عملية تحسين الأداء، كمرعاة خصوصية الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- المكافآت والاعتراف بالفضل: يختص هذا الجانب بإعداد أنظمة للمكافآت والاعتراف بالجميل، والذي يتضمن عموماً استخدام تشكيلة من الحوافز الإيجابية والسلبية بهدف دعم المهام الأخرى داخل بناء هرم التنظيمي للمؤسسة.

الفرع الثاني: خطوات تحسين أداء العاملين

تعتمد المؤسسة على مجموعة من الإجراءات الوقائية كمحاولة لتحسين أداء العاملين، والتي يمكن إجمالها في الخطوات التالية: ¹

1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء الوظيفي: إن تحديد أسباب الانحراف أو القصور في أداء العاملين عن الأداء المعياري ذو أهمية بالغة سواء للمؤسسة أو للعاملين بها، فالمؤسسة تستفيد من ذلك من خلال كشف عن الكيفية المثلى لتقييم الأداء وتحسينه وفيما إذا كانت تلك العملية قد تمت بكل موضوعية أم لا، وهل انخفاض مستوى الأداء راجع إلى تقصير العمال في العمل أو بسبب ندرة الموارد المتاحة لديهم.

وإن تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء قد يساهم نوعاً ما في تقليل الصراعات القائمة بين العمال والمؤسسة.

2- تطوير خطة عمل ناجحة للوصول إلى الحلول: تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من الإجراءات للتقليل نوعاً ما من بعض مشكلات الأداء ووضع الحلول المناسبة لها، سواء تم ذلك بين المؤسسة والعاملين أو من خلال الاستعانة ببعض المستشارين أو المختصين في مجال تطوير وتحسين الأداء فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وكشف الحقائق والمعلومات للعاملين حول مستوى أدائهم الحالي بدون سرية يساهم إلى حد كبير في وضع حلول مقنعة ومناسبة لهم.

3- الاتصالات المباشرة: تعد الاتصالات المباشرة بين الرؤساء والمرؤوسين ذات أهمية بالغة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، لذا لا بد من تحديد محتوى هذه الاتصالات وأسلوبها وأمطها المناسبة لتحقيق الفاعلية المرجوة في هذا المجال، مثل سؤال العاملين عن سبب انخفاض مستوى أدائهم في الفترة الأخيرة واستشارتهم حول كيفية الوصول إلى

¹ عبد الملك لبيهي، وآخرون، مرجع سابق، ص-ص، 23-24.

تحسين أدائهم نحو الأفضل دون اللجوء إلى استخدام عبارات قد تجرح مشاعرهم وذلك لتقليل من ردود أفعالهم السلبية وتعزيز سلوكياتهم الإيجابية.

المطلب الثالث: آليات والسياسات التحفيزية المساعدة على تحسين أداء العاملين

الفرع الأول: آليات التحفيز المساعدة على تحسين أداء العاملين

و تتمثل في ما يلي:¹

1- تخطيط ووضع الأهداف: إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، ترضي طموحه وذات قيمة عالية لأن تحديد الأهداف يعد عاملاً مساعداً قوياً في رفع الروح المعنوية للعاملين خاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها ومن هنا تبرز أهمية ضرورة اقتران مصالح وأهداف وأمال المؤسسة مع مصالح وأهداف وأمال العمال بها.

2- المشاركة في اتخاذ القرارات: إن مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزامهم ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك ترشيد عملية اتخاذ القرارات وأن المشاركة للأفراد تتفق مع ميل النفس لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم لذلك تأتي أعمالهم لتعكس مدى رضاهم على عملهم والالتزام بأدائه على أحسن وجه.

3- تعديل السلوك: بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتثبيط الأفعال غير المرغوبة، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة لتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.

4- أثر العامل: من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين ومسؤولياتهم وإتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهاد والمثابرة، ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطاً، كما يجب على الإدارة أن تعطي الفرص صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمؤسسة على حد سواء، فالعاملون تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تحقق المؤسسة بخاصية المؤسسة الأكثر تحفيزاً.

5- التحفيز بالتغذية الراجعة: أي توفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو قصور فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها، فإن كانت المعلومات سلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء فإن هذه المعلومات يكون لها أثر تطويري وتحسيني

¹ بوزيان أسماء، مرجع سابق، ص-ص، 63-64.

على الأداء وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية راجعة لعمله ايجابية وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على تعرف أسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركا ومحفزا.

الفرع الثاني: دور السياسات التحفيزية في تأثير على الأداء

تعتمد المؤسسة في تحفيز عمالها على إتباع سياسات واضحة تؤثر على أداء الأفراد وتكون محفزة للعمل والتي نذكر منها:¹

1-الأجر: يعد نظام أساسي وله دور فعال في استقرار الأفراد العاملين في الوظائف واندماجهم فيها وفي تحقيق وتائر عالية من الانتاجية والرضا عن الاعمال التي يمارسونها.

2-الاتصال: هو الوسيلة لبث أو تبادل المعلومات من خلال واسطة معينة بين الشخص المرسل والمتلقي " المرسل اليه" بقصد استلام الجواب خلال آلة مزودة بالعرض نفسه.

3-التدريب: عملية منظمة تهدف الى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته لتمكينه من أداء وظيفته وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها. "

4-تفويض السلطة: التفويض هو إسناد المدير بعض الصلاحيات والمهام الى غيره ومن بينهم مرؤوسيه على ان يتخذ التدابير الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يراه بصفته المسؤول الاول عنها، وتهدف عملية التفويض الى تحقيق الاهداف التالية:²

- منح الفرص الكاملة للرئيس الاعلى لأداء مهامه.
- تنمية المرؤوسين و إعدادهم لتحمل المسؤولية.
- يولد الثقة لدى المرؤوسين بأنفسهم وتدريبهم على اتخاذ القرارات، وإتاحة الفرصة للإبداع والابتكار.
- تخفيض التكاليف.
- تقوية العلاقات الانسانية والاجتماعية بين العاملين.

¹ مدار عادل، بوعزيز طارق، دور التحفيز في تحسين اداء العاملين بالمنظمات الخدمية "دراسة حالة بمديرية الخدمات الجامعية الطارف"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص إدارة استراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، السنة الجامعية: 2021-2022، ص، 62.

² مدار عادل، بوعزيز طارق، مرجع سابق، ص، 62.

المبحث الثالث: عناصر استراتيجية التحفيز المساهمة في تحسين أداء العاملين

توجد مجموعة من العناصر الأساسية لنجاح استراتيجية التحفيز وتعد بمثابة المتغيرات التي تقوم بتحديد دالة التحفيز والتي تتفاعل فيما بينها بصورة ايجابية وحياتاً تكون بصورة سلبية تبعاً للمواقف والاعتبارات التي تحكم هذه العناصر اثناء عملية تفاعلها وهي كما يأتي:

المطلب الأول: التوقيت المناسب والعدالة

إن الوقت المناسب للتحفيز العامل يزيد من قدرته ورغبته في العمل، حيث يعتبر الوقت من أهم موارد المنظمات الحديثة، ويخصص له مكانة في استراتيجياتها المستقبلية، شأنه شأن الموارد الأخرى. ويعد عنصراً هاماً من عناصر أداء المؤسسة وأحد مؤشرات نجاحها، كما أن وجود العدالة بات من الضروريات الاستراتيجية لمنظمات في عالم اليوم، حيث إن العدل بين العاملين يزيد المنافسة بينهم، ويساهم في زيادة رغبتهم في العمل.

الفرع الأول: التوقيت المناسب

وتشير الدراسات والأبحاث في مجال الوقت وإدارته وتنظيمه إلا أن التوقيت المناسب في استخدام استراتيجية التحفيز للأفراد العاملين يساهم في إدارة الذات وإن من شأن ذلك تحسين مستويات الأداء وزيادة معدلات الإنتاجية. ويشير في ذلك إلى أن التوقيت المناسب يندرج تحت مصطلح "الكمية التي تقاس بالساعة أو أجزائها وهو يسير على شكل خط مستقيم للأمام ويتحرك وفق نظام معين من الصعب التحكم فيه أو استرجاعه فهو يسير في سرعة ثابتة ومحددة دون توقف أو زيادة أو نقصان"، فالعملية تكمن في التحدي الحقيقي للقائد أو المدير في اختيار الوقت المناسب لاستخدام استراتيجية التحفيز، ومتى يستخدم كل نوع من أنواع الحوافز بما يتناسب مع الدواعي والظروف الأخرى التي تحتم عليه أن يختار أحد الأنواع، أي عليه أن يعرف في أي وقت يتبع تقديم الحوافز المادية والمعنوية، أو الإيجابية والسلبية، أو الحوافز الفردية والجماعية.¹

الفرع الثاني: العدالة

دائماً ما يبحث الأفراد العاملين عن العدالة والمساواة في استراتيجية التحفيز المتبعة في المنظمة وخاصة المعنوية منها والتي تتمثل في العلاقات الاجتماعية التبادلية بين القائد والأفراد العاملين وليس فقط في التعويضات المادية وإن إدراك عدم العدالة يؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفسي ولكن قد يرى الفرد العامل أن الإجراء عادل إذا حصل على الاحترام بوصفه عضواً في المنظمة وله قدرة وأثبت قيمته الإنسانية في الجماعة.²

¹ نوفل عبد الرضا الكمري، مرجع سابق، ص-ص، 41-42.

² نفس المرجع السابق، ص، 42.

كما أن شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا، مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته، حيث إن الأفراد الذين يعتقدون أن العائد المادي الذي يحصلون عليه عادل مقارنة بالآخرين يكون مستوى أدائهم أعلى من هؤلاء الذين لا يشعرون بالعدالة. وبالإضافة إلى أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، هناك جانب آخر هام وهو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل لأن الأداء المرتفع الذي تصبو إليه المنظمات يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه، وهذا يتمثل في:¹

$$\text{أداء مرتفع} = \text{القدرة على الأداء} \times \text{الرغبة في الأداء}$$

وبدون وجود هذه الرغبة في الأداء ودرجة عالية من تحفيز المرؤوسين بواسطة المدير "لا يمكن ضمان مستوى عال من الأداء أو الإنتاجية، الأمر الذي يجعل من الضروري للمدير تفهم كيفية تحفيز مرؤوسيه بحيث يمكن استخراج أفضل ما فيهم من طاقات ومواهب".

المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي والاستمرارية

يعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات ضرورة أساسية، لأنه يؤدي إلى رفع أداء العاملين، ورفع أداء المؤسسات حاضراً ومستقبلاً، يجب ضمان استمرارية التحفيز لكونه من العوامل الأساسية في تحسين أداء العاملين ورفع معنوياتهم وزيادة المنافسة بينهم.

الفرع الأول: التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات ضرورة أساسية، لأنه يؤدي إلى رفع أداء العاملين وبالتالي رفع أداء المؤسسات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقه بشكل جيد، حيث يساعد تبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها:²

تمكين المؤسسة من استخدام مواردها البشرية استخداماً فعالاً وعقلانياً، تحديد خارطة طريق للمؤسسة فيما يخص احتياجاتها من الموارد البشرية وتسييرها، كما يساهم في زيادة قدرتها على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية، ويمنحها إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة باعتمادها على موارد ذات كفاءات، وقد اتفقت العديد من الدراسات على دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومساهمته في تحسين أداء الأفراد وتحقيق طموحاتهم، كون أن استراتيجية الأفراد تدخل في الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، وبالتالي بتحقيق أهداف المؤسسة يتحقق أهداف الأفراد من خلال تحسين أدائهم وتفعيله، من خلال الخضوع لدورات تكوينية وتدريبية متنوعة تجيب على متطلبات مناصبهم وتؤهلهم لتقلد

¹ محمد بوقليح، العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2011، ص-ص، 30-31.

² عيشاوي وهيب، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المورد البشري "دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد (06)، العدد (01)، 2021، ص، 178.

مناصب عليا، وأيضا في إطار التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فإن الأدوار تصبح واضحة مما يسهل على العاملين من أداء مهامهم بشكل مقبول ويتيح لهم فرص المكافئة والترقية، وهذا يصب مباشرة في تفعيل الأداء وهذا الأخير ينعكس إيجابا على المؤسسة، ويمكنها من تحقيق أهدافها.

فالتخطيط الاستراتيجي يمثل عملية توقع حال المستقبل والاستعداد إلى مواجهة كل متغيرات هذا المستقبل فمفردة المستقبل نسبية الأثر على إدراك وتفهم المديرين ولكن الذي لا اختلاف فيه أن مادام التخطيط استراتيجياً فنرى أن اهتمام المديرين أصبح متزايداً والفترة الزمنية للتخطيط أكبر، وتتمثل الأهمية الكبيرة للتخطيط الاستراتيجي في كونه يساعد المنظمات على ما يأتي:¹

- التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجياً.
- مساعدة المدير على التفكير الاستراتيجي.
- التأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة.
- التمكن من مواجهة القيود والتهديدات التي تواجه المنظمة.
- تحقيق القدرة على التنسيق بين أوجه النشاط المختلفة والالتزام بالأهداف الاستراتيجية التي تقوم الإدارة بوضعها.
- تحقيق القدرة على التأثير والقيادة لا أن تكون قرارات المنظمة عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية ومجرد مستجيبة لها.

الفرع الثاني: الاستمرارية

ويقصد بالاستمرارية أن تحرص المنظمة على استمرارية التحفيز لكي يكون الفرد مطمئناً على استمرار تلك الحوافز في المستقبل، وهذا لأن استمرارية العاملين في المنظمة قائم ما دام الفرد العامل قادراً على العمل وهناك استمرارية في تقديم ومنح المكافآت بصورة دائمة دون انقطاع أو توقف وذلك لإعطاء مصداقية لما تقوم به المنظمة. وقد يستمر الحافز أو أثره لمدة قد تكون طويلة أو قصيرة وتتوقف فاعلية هذه الحوافز وقدرتها على إثارة السلوك المطلوب، ولذلك فإن استخدام التحفيز من المحتمل أن يكون له أثر موضعي يزول بزواله إذ يمكن أن تصبح ممارستهم أقل بمجرد زوال الحوافز أو عدم استمراريتها.²

وهنا لا بد أن تستند عملية التحفيز إلى أسس علمية وموضوعية وهذا لضمان استمراريتها.

¹ نوفل عبد الرضا الكمري، مرجع سابق، ص، 42.

² نفس المرجع السابق، ص، 42.

المطلب الثالث: الرقابة وتحفيز الكفاءات

تعتبر الرقابة عنصراً ضرورياً داخل مؤسسة، حيث تعمل على مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له، وبهذا يمكن إدراك أي قصور أو خلل في الأداء واصلاحه، وبالتالي يساهم في رفع أداء العاملين، كما توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها للمساهمة في تحسين وتطوير كفاءات عامليها.

الفرع الأول: الرقابة

تعد الرقابة أحد الموضوعات الهامة في حياة الأفراد والمجتمعات (الرقابة في العمل) وحجم علاقتها وتأثيرها في أداء الفرد العامل إذ أنه لا تخلو منظمة من وجود نظام أو برنامج محدد للرقابة ومدروس وهذا لكي يساعد الأفراد العاملين لتقديم أفضل ما لديهم في العمل مما ينعكس بصورة إيجابية على تفعيل دور المنظمة داخل المجتمع وبالتالي تكون قادرة على تحقيق أهدافها. ويقصد بالرقابة "الوظيفة التي تقوم بها السلطة المختصة وهذا بقصد التحقق من أن العمل يسير على وفق الأهداف المرسومة بكفاءة وفي الوقت المحدد لها فهي بذلك ضرورة لا غنى عنها لاستكمال إنجاز الأعمال".¹

فالرقابة تعتبر عنصراً ضرورياً من عناصر النشاط الإداري، فهي تؤكد أن النتائج يجب أن تكون مطابقة ومتوافقة مع الأهداف الموضوعية أو المخطط لها، وتحديد ما يجب إتباعه من قواعد وإجراءات بغرض الوصول إلى تأدية العمل بالأسلوب والطريقة التي تتناسب مع معدلات الأداء المطلوبة، وأي قصور أو خلل في الأداء يمكن إدراكه ومعرفته من خلال الرقابة لذلك فهي تسهم بشكل فعال في ترشيد اتخاذ القرارات وتمد صانعي القرارات بالمعلومات اللازمة حول مدى ملائمة السياسات والبرامج في تحسين أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة ككل. وفي ما يلي سنحاول تبيان مدى مساهمة الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين:²

1- مساهمة الرقابة القبلية في تحسين أداء العاملين:

الرقابة القبلية هي مجموعة من الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المدير في تحديد واكتشاف أي عوامل تحد من نجاح العملية الإدارية بصورة مبكرة مما يؤدي إلى تجنب ظهور أية مشاكل ومراقبة أية تغيرات، فعلى المستوى التشغيلي فإن الرقابة القبلية تتطلب من المدير تركيز جهوده نحو اختيار المدخلات والسياسات والإجراءات بعناية كاملة للحد قدر الإمكان من أية مشاكل محتملة، أما على المستوى الاستراتيجي فإن الرقابة القبلية قد صممت لتنبه وتحذير المدير من أية تغيرات بيئية من شأنها التأثير على الأهداف التنظيمية طويلة الأجل.

وبالتالي يمكن القول أن "الرقابة القبلية تمنع أو تقلل من فرص الوقوع في الأخطاء والانحرافات والتجاوزات التي يمكن أن يقع فيها العاملين".

¹ نوفل عبد الرضا الكرمي، مرجع سابق، ص، 42.

² عبشيش هاجر، صيفور نجاة، دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة بلدية العنصر"، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، السنة الجامعية: 2015-2016، ص...ص، 63...66.

2- مساهمة الرقابة الآنية في تحسين أداء العاملين:

الرقابة الآنية هي مجموعة من الأساليب والإجراءات والترتيبات المستخدمة في الكشف عن الانحرافات أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات والتأكد من مطابقتها للمعايير الموضوعية، والرقابة الآنية على المستوى التنفيذي تسعى للتأكد من أن النشاط الذي يتم ممارسته أثناء عملية التحويل يؤدي بدقة وموضوعية كما خطط ولم يشير إلى أي انحراف، أما على المستوى الاستراتيجي فتتمثل الرقابة الآنية في النتائج الشهرية ومن ثم الفصلية وكذلك الأحداث والمراحل الهامة للتعرف على طبيعة التقدم التنظيمي والعمل على اتخاذ التعديلات الضرورية فهي تعتبر رقابة داخلية والهدف منها هو الوقاية من الوقوع في الأخطاء.

3- مساهمة الرقابة اللاحقة (البعديّة) في تحسين أداء العاملين:

الرقابة اللاحقة هي الرقابة التي تقوم على مقارنة الإنجاز الفعلي العام مع المعايير الموضوعية سلفاً في الخطة والغرض منها هو رصد الانحرافات والإبلاغ عنها فوراً لعلاجها ومنع تكرار حدوثها في المستقبل. تساعد الرقابة اللاحقة العاملين على أدائهم لمهامهم من خلال فهمهم لطريقة العمل ووعيهم بأن هناك رقابة لاحقة على أعمالهم وتصرفاتهم فإنهم سيراعون الدقة في عملهم وبذلك يتجنبون الوقوع في الأخطاء والانحرافات، كما تساعدهم على تحسين أدائهم من خلال علاجهم لأي انحراف أو قصور في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط، ومن هنا يمكن القول أن للرقابة اللاحقة دور إيجابي في تحسين أداء العاملين.

• خطوات أساسية للرقابة على استراتيجية التحفيز: هناك أربع خطوات أساسية يمكن إنجازها على النحو الآتي:¹

1- تحديد المعايير الأساسية لمنح الحوافز: تعد عملية تحديد المعايير الأساسية أول خطوة في عملية الرقابة وتستند هذه الخطوة على عملية التخطيط إذ أنها بمثابة وضع خطط أو معدلات لمستويات الأداء المراد تحقيقها التي تتضمنها استراتيجية التحفيز، إذ من الممكن وضع معايير معينة لاستراتيجية التحفيز.

2- قياس نتائج استراتيجية التحفيز: وبعد تحديد معايير الأداء للرقابة على استراتيجية التحفيز تأتي الخطوة الثانية وهي قياس العمل الفعلي الذي أنجز حول منح الحوافز وتعد هذه الخطوة طبيعية ومنطقية لأن الإدارة عند قيامها بوضع الأداء فأنها ملزمة على متابعة مدى تنفيذها لهذه الأعمال.

3- التعرف على الأخطاء وأسبابها: عند حدوث انحراف أو فروق بين الإنجاز المتحقق والإنجاز المخطط له فإن هذا يستوجب ضرورة معرفة الفروق التي حدثت وتحديد أحجامها وأبعادها وماهي أسبابها فمن الممكن تكون أسباب

¹ نوفل عبد الرضا الكمري، مرجع سابق، ص، 42.

مالية أو فنية أو تشغيلية أو تنظيمية وهذه العوامل قد تستطيع الإدارة التغلب عليها أو قد تعود أسباب تلك الفروق والانحرافات إلى عوامل بيئية خارجة عن سيطرة الإدارة وفي هذه الحالة لا بد من اتخاذ قرار أو فعل تصحيحي.

4- التقييم والتعديل: بناء على العملية السابقة يتم تعديل الأداء وفي الغالب تأخذ هذه الخطوة مسارين الأول هو عدم وجود تعديل ويحدث هذا في حالة إذا كان الأداء الفعلي أفضل من تلك المعايير الموضوعة أو يساويه، أما المسار الثاني هو قيام الإدارة باتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات في نتائج استراتيجية التحفيز ويحدث هذا إذا كان الأداء الفعلي أقل من المعايير الموضوعة بفرق جوهري.

الفرع الثاني: تحفيز الكفاءات

توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الكفاءة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل اشباع لها. وفي ما يلي أهم هذه الاستراتيجيات:

1- استراتيجية التمكين:

تعتبر استراتيجية التمكين إحدى الاستراتيجيات المتبعة في تحفيز الكفاءات لما لها من خصائص ومميزات. فالتمكين هو احدا المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المؤسسة اتجاه العاملين، والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم، وإعطاءهم الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقومون بها. ولتطبيق استراتيجية التمكين يتطلب ما يلي:¹

- صدق المؤسسة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات والتشكيلات في المؤسسة.
- التزام المؤسسة بدعم العاملين وإسنادهم اعتمادا على مداخل المشاركة والاندماج والتمكين.
- نبذ الرقابة المباشرة بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.
- اعتماد المؤسسة التخطيط المنهجي عند تطبيق استراتيجية تمكين العاملين.
- التزام المؤسسة بتدريب الأفراد وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين.

¹ دحية منير عبد المالك، أثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات على تعزيز الالتزام الوظيفي في المؤسسة العمومية "دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي أسعد حساني ببني مسوس"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، السنة الجامعية: 2016-2017، ص-ص، 17-18.

2- استراتيجية الإدارة بالمشاركة:

المشاركة في مؤسسة ما، هو أداة تحفيزية في يد المسيرين، وهو أن يكون للعاملين رأي في اتخاذ القرارات، أو أي شيء يخص المؤسسة.

إن أسلوب الإدارة بالمشاركة هو أسلوب من أساليب تسيير المؤسسة قوامها ديمقراطية الحياة في المؤسسة، ومن ثم الاستعمال الأفضل للطاقت الكامنة لدى كل عامل، فميزة هذه الأداة أنها ليست آنية تظهر عند الحاجة مثل باقي أدوات التحفيز بل هي دائمة ومستمرة ومتجددة.¹

ويتضح تطبيق المؤسسة لأسلوب الإدارة بالمشاركة من خلال توفر عدة عناصر تجعل من محيط العمل مناسب لتبادل الكفاءات وتشاركتهم فيما يملكونه من معارف، خبرات ومهارات، للمساهمة في تطوير المؤسسة. من بين هذه العناصر يمكن التركيز على أربعة منها وهي:²

— **الاتصال:** وهو عملية نقل المعلومات مع تلقي الردود عنها، عن طريق نظام عام للمعلومات المرتدة للتوصل الى أفعال محددة تؤدي الى تحقيق أهداف التنظيم. ويساهم الاتصال في تقوية العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة، كما يوفر المعارف الضرورية لجعل العامل على علم بكل ما يحدث داخل المؤسسة، وبالتالي يرتبط بنجاح تطبيق الإدارة بالمشاركة بفتح قنوات الاتصال في جميع المستويات الإدارية بصورتها الرسمية وغير الرسمية بحيث تكون مبنية على الصراحة وتشجيع إبداء الرأي وتبادل الأفكار والمعارف والتعلم الجماعي.

— **التدريب:** يحتاج العامل في إطار الإدارة بالمشاركة الى تعلم مهارات جديدة تتلاءم مع مهامه الجديدة، كالتدريب على تقنيات ديناميكية الجماعة ومهارات صنع القرار وحل المشاكل وغيرها، ليصبح قادرا على ملاحظة وتحليل سلوك الآخرين وإبلاغهم بنتائجها، والتعبير عن آرائه والأخذ بآراء الآخرين. وبالتالي فتدريب العاملين في إطار الإدارة بالمشاركة يجعلهم في عملية تعلم مستمر وتطوير دائم لمعارفهم.

— **نظام التحفيز:** إن تنوع النظام التحفيزي للعاملين يجعلهم يقتنعون بتوفر هذه القدرات والمهارات لديهم، فترتفع قابليتهم على العمل والتنافس لتطوير مهاراتهم وتقديم أفضل الأفكار، ويزيد استعدادهم للحصول على أكبر قدر من المعلومات وتنمية رصيدهم المعرفي وتعزيز العمل الجماعي.

— **النمط القيادي الديمقراطي:** تتطلب الإدارة بالمشاركة قيادة ديمقراطية تقوم على تبنى ثقافة المشاركة، تمكين العاملين وتوفير الثقة. فثقافة المشاركة توحد قيم ومعتقدات العاملين التي تشجع العمل ضمن الفريق، وتؤكد على ضرورة تعاون

¹ دحية منير عبد المالك، مرجع سابق، ص، 18.

² نفس المرجع السابق، ص-ص، 19-20.

ومشاركة العاملين، لتساهم في توليد المعرفة لديهم. هذه العناصر تضفي على الإدارة بالمشاركة بعدا استراتيجيا إذ تجعل منها أسلوبا يرقى بمكانة المؤسسة ويضمن تميزها من خلال اهتمامها بأهم مواردها الاستراتيجية وهي المعرفة.

3- استراتيجية الإدارة بالأهداف:

إن الإدارة عن طريق الأهداف تعد إحدى الاستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة، ويمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركا للجهود نحو الرؤية، وأيضا خلق روح الفريق ومواءمة أهداف الفرد مع المصلحة المشتركة والعامّة للمؤسسة.

فالإدارة بالأهداف هي عملية إدارية يتم من خلالها تشخيص وتنفيذ أهداف المؤسسة، بواسطة المرؤوسين، ورؤسائهم، الذين يلتزمون في تحديد الأهداف والاتفاق عليها، ووضع خطة زمنية لبلوغها، مع قياس التقدم والنتائج المحصلة طبقا للمعايير الموضوعية. وبالتالي يمكن القول ان الإدارة بالأهداف هي "فلسفة في الإدارة تقوم على تحقيق الأهداف والنتائج، وذلك من خلال الربط بين أداء الفرد وأهدافه وأهداف المؤسسة".¹

ولتطبيق الإدارة بالأهداف يجب اتباع الخطوات التالية:²

أ. تحديد الأدوار والمهام: يتم هنا وضع إطار تفصيلي وبشكل محدد للأدوار والمهام التي تقوم بها المؤسسة.
ب. تحديد مجالات النتائج الرئيسية: وهي تلك المجالات التي يجب أن يستثمر المدير أو المسؤول فيها وقته وجهده وطاقته.

ج. وضع مؤشرات الأداء: المؤشر هو عامل أو نسبة أو معدل، يمكن من خلاله الحكم على درجة فاعلية الأداء.

د. الاتفاق على الأهداف: وهو النتيجة المراد الوصول إليها.

هـ. تصميم خطة العمل: بعد أن تم تحديد الأهداف المراد بلوغها يضع الرئيس والمرؤوس خطة العمل.

و. المراجعة وتقويم الأداء: وهي تحديد نقاط المراجعة الدورية كحسن سير الخطة وسلامتها، ووضع الموارد في الأغراض المخصصة لها، كذلك التأكد من عدم وجود مشكلات أو عقبات جذرية.

¹ دحية منير عبد المالك، مرجع سابق، ص-ص، 20-21.

² نفس المرجع السابق، ص، 21.

خلاصة الفصل:

إن عملية تحسين الأداء من الوظائف الأساسية والاستراتيجية في المنظمة، حيث تهدف المنظمة من خلالها إلى تحسين وتطوير أداء مواردها البشرية ومن ثم أدائها العام وهي في الواقع تشكل نظام يتم عبر خطوات مترابطة، ونظرا لأهمية هذا النظام وتأثيره على عدد من الأطراف الفاعلة في المنظمة يتوجب على المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص القيام بمراقبة الأداء والبحث في سبيل تحسينه، والتأكد من القيام بالأهداف المرجوة على أكمل وجه، وهذا من خلال التأكد من توفره على الشروط الواجبة في أنظمة القياس والتحسين السليمة والفعالة.

حيث يتطلب العمل على وفق هذه الرؤية تصميم سياسة أو استراتيجية تحفيز جديدة تركز على جانبين (التحفيز الفردي، والتحفيز الجماعي) وأن تتماشى مع التوجه المعاصر الذي يعتبر العنصر البشري في المنظمة شريكا ومشاركا في العمل وفي صنع القرار وليس أجيرا وأداة منفذة فقط.

وعليه فاستراتيجية التحفيز تمثل مفهوم عملي يصف القيمة المالية أو المعنوية التي يحصل عليها الفرد العامل بصيغ وأوجه متعددة خلال عمل ما، أو أداء سلوكي معين يحقق متطلبات ما مكلف به ويزيد عن ذلك باتجاه ما تبتغيه وتطمح إليه إدارة المنظمة.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات

الجزائر - وكالة الطارف -

تمهيد الفصل:

تدعيما لما تم تقديمه في الجانب النظري ونظرا لطبيعة الموضوع والتي تقتضي محاولة اسقاط مفاهيم النظرية على الواقع العملي ومعرفة مدى تطبيقها في المؤسسات ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة المتعلقة ب: هل لاستراتيجية التحفيز دور في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف-؟

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة تعمل على مواكبة التطورات العلمية والتقنية وإدخال أحدث التقنيات بهدف استكمال البنية التحتية من خلال استخدام أحدث شبكات الاتصالات وتجهيزات الحاسوب وقواعد المعلومات في المؤسسات وإنشاء شبكة لتبادل المعطيات فيما بينها بهدف إنشاء نظام وطني متكامل يعمل على رفع كفاءة الأداء وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطن والمؤسسات الأخرى وتوظيف تقنيات المعلومات بهدف تخفيض تكاليف أداء والخدمات. وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات التي أخذت مركز نظرا لمدى إسهامها في تنمية الاقتصاد الوطني.

ونظرا لأهمية الدور الذي تلعبه استراتيجية التحفيز في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات من خلال الحوافز المقدمة ونظام التحفيز وخطوات قياس وتحسين الأداء وغيرها والتي تكمل أساليب المؤسسة العامة، ارتأينا أن نقوم بمتابعة دور التحفيز داخل مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف، والمجهودات المبذولة من طرفها لرفع قدرات ومهارات مواردها البشرية والمؤسسة ككل، بالإضافة لآلية سير سياسة ونظام التحفيز وخطوات قياس وتحسين الأداء داخل المؤسسة في إطار البرنامج الشامل بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف-.

وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف-
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
- المبحث الثالث: عرض وتحليل الاستبيان

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف على مواكبة التطورات العلمية التقنية، وادخال أحدث التقنيات الى المؤسسات ككل. وبالتالي تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطن.

المطلب الأول: نشأة وأهداف ونشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر

تعد اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، التي تشهد تطورا مذهلا في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والأنترنيت الموجهة للزبائن الخواص والمحترفين. وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى تماما مع تطلعات الزبائن، ذات توجه نحو الاستخدامات الجديدة.

الفرع الأول: نشأة وميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برأسمال عمومي، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والأنترنيت. تأسست وفق القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر".

وفق هذا القانون الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت الصيغة القانونية "مؤسسة ذات أسهم" برأسمال اجتماعي قدره 11500 مليار سنتيم ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم B.001808302.¹

• ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر وقانون 2000/03:

نص قرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار انشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة وبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال، تبعا لقرار 2000/03 أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.²

¹ <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2> ; 15/04/2023 ; 13:10

² قسم الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف، (أنظر للملحق رقم 01).

• الانطلاقة لمجمع اتصالات الجزائر 01 جانفي 2003:

كان على اتصالات الجزائر واطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في اتمام مشوارها الذي بدأت منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على اثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى و الأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافس.¹

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تحقيق ثلاث أهداف أساسية وهي (الجودة والفعالية، وكذلك نوعية الخدمات)، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة ببقائها في السوق رائدة رقم واحد في سوق الاتصالات، وتلخص إلى جملة من الأهداف كما يلي:²

- تحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة للزبون، وجعلها أكثر قدرة على المنافسة في مجال الخدمات.
- زيادة العرض من الخدمات الهاتفية.
- وضع الزبائن في محور قرارات وإجراءات المؤسسة.
- توفير خدمات بأسعار تتماشى مع تطلعات الزبون وتكون جد مغرية.
- إرساء اقتصاد رقمي في الجزائر مع تهيئة حلقة إيجابية لإضفاء القيمة.
- العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها.

الفرع الثالث: نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر

تتمثل نشاطات ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر في:³

- تسويق خدمات المؤسسة التي تمكنها من نقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة، والبيانات الرقمية، والاعلام السمعي والبصري.
- تعمل على تطوير وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- العمل على رقمنة المجتمع والاقتصاد، من خلال تحقيق المزيد من التقدم الرقمي.
- تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن وإرضائهم، مع المساهمة في تحقيق رفاهيتهم وراحتهم.
- الحرص على توفير الخدمة والمسؤولية لدى موظفي المؤسسة.

¹ قسم الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف، مرجع سابق.

² نفس المرجع السابق.

³ نفس المرجع السابق.

- انشاء واستثمار وتسيير الاتصالات مع جميع مشغلي الشبكات، مع التغطية الجغرافية لربوع الوطن.
- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف -**
- يكمن شرح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر-وكالة الطارف-، كما يلي:¹
- 1- **المديرية العملية الطارف:** وهي المديرية التنفيذية التي تتولى مهمة تنفيذ سياسات المؤسسة عبر المستوى الولائي.
 - 2- **الأمانة العامة:** وهي تحت اشراف المدير وهي تتكلف بالمهام التالية:
 - المراسلات والبريد (الوارد والصادر).
 - تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن.
 - تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمدير.
 - طباعة الرسائل والوثائق السرية، وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.
 - 3- **خلية الأمن:** دورها توفير كل شروط الحماية والأمن والنظافة لمختلف هياكل المؤسسة التقنية التجارية والإدارية.
 - 4- **خلية الاتصال:** دورها الاهتمام بكل شؤون الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة.
 - 5- **دائرة المحاسبة:** هي المكلفة بمراقبة كل العمليات والتقارير المالية التي يتم تنفيذها وكذا تسجيلها المحاسبي في الجداول المالية مع احترام الميزانية المالية والخزينة للمديرية العملية.
 - 6- **دائرة الموارد البشرية:** تقوم بالتنسيق بين مختلف نشاطات المستخدمين داخل المديرية العملية، بالإضافة إلى تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية التي خولها لها القانون الداخلي للمؤسسة، كما تعمل على القيام بالدراسات والتحليلات المتعلقة بتطوير العمالة وتنفيذها من خلال المكلفين على مستواها الذين يعملون على تطوير الموارد البشرية والتكوين، إدارة الأجور، بالإضافة إلى الشؤون الاجتماعية.
 - 7- **المديرية الفرعية التقنية:** تتكون من:
 - **دائرة التخطيط:** ومن مهامها تكوين قاعدة بيانات شبكة الاتصالات وتخطيط للهياكل الضرورية التي تستجيب بفعالية لمطالب الزبائن من خلال إعداد المخطط، ومتابعة الوضع في الخدمة التقنية.
 - **دائرة شبكة النقل:** تتكون إدارة شبكة النقل لكل المديرية العملية من مكلف بشبكة الإذاعة، ومكلف بتجهيزات النقل، ومكلف بشبكة الخطوط، أما مهامها فهي موزعة حسب محاور نشاطها.
 - **دائرة شبكة النفاذ:** تهتم أساسا بتطوير شبكة الولوج بالتعاون مع إدارة التخطيط، واستغلال وصيانة شبكة الولوج (الإذاعة والثابت) وتسيير ومراقبة نوعية الخدمات المقدمة لزبائن.
 - 8- **المديرية الفرعية التجارية:** وتتكون من:
 - **دائرة الشركات الكبرى:** تقوم هذه الإدارة بالتخطيط والتنظيم وضمان متابعة تنفيذ نشاطات التعاون والتكفل بالمؤسسات الخارجية (الشركات الاقتصادية مثل البنوك، سونلغاز، صناديق التأمينات... الخ). مهامها تقديم عروض

¹ أنظر للملحق رقم 02.

خاصة لهذه الشريحة من الزبائن، معالجة طلباتهم، دراسة احتياجاتهم، متابعة عملية الفوترة وتنسيق اقتناء التجهيزات مع المديرية الفرعية للدعم.

- **دائرة الدعم:** تقوم هذه الدائرة بالتشغيل السليم لأنظمة المعلومات وإعداد الفواتير على المستوى المحلي (مديرية العملية، ACTEL، نقاط الحضور، ... الخ) بالإضافة إلى المتابعة التصحيحية للعيوب التشغيلية لأنظمة المعلومات. كما أنها مسؤولة عن مراقبة عملية الفواتير والمدفوعات للسنة المالية الحالية.
 - **دائرة المبيعات:** تسعى إلى رعاية جيدة للزبون أو العميل (قبل البيع، وعند البيع، وبعد البيع) من خلال إشرافها على السير الحسن لوكالات تجارية ACTEL، ونقاط بيع **Points De Présence** التابعة لها، بالإضافة إلى نقاط بيع للخواص بموجب اتفاقية. كما تعمل على توطيد العلاقة مع العملاء، المبيعات، ونهج لترويجها وإدارة المخزون.
- 9- المديرية الفرعية للدعم: تتكون من:

- **دائرة المشتريات:** تقوم باقتناء اللوازم المكتبية والعتاد باحترام الإجراءات والتنظيمات السارية المفعول مع السهر على تنفيذ الالتزامات اتجاه المتعاملين والرقابة على المواد المخزنة.
- **دائرة الوسائل والممتلكات:** إنجاز المشاريع وإعادة تأهيل المرافق وتسيير الممتلكات العقارية.
- **قسم الإعلام الآلي:** وتتكلف بالمهام التالية:
 - تسيير جميع تجهيزات الإعلام آلي.
 - صيانة أنظمة الإعلام الآلي.

المطلب الثالث: واقع التحفيز وتحسين أداء عاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف-

الفرع الأول: أنواع التحفيز بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف-

باعتبار الموارد البشرية تمثل القاعدة الأساسية في المؤسسة، فإن اتصالات الجزائر تهتم بهذه الموارد وتعمل على زيادة كفاءتهم وأدائهم لها من خلال الحوافز، وهناك التحفيز الإيجابية والتي تضم الحوافز المادية والمعنوية، وكذلك التحفيز السلبية والتي تطبقها هذه المؤسسة. وذلك كما يلي:¹

- 1- **الحوافز المادية:** والتي تكون في صورة نقدية تشبع احتياجات الأفراد المتنوعة والمتزايدة، وأهمها:
 - الأجر: يلعب دورا هاما في الحفاظ وعلى بقاء الكفاءات في المؤسسة.
 - المكافآت: تقدم المؤسسة نوعين من المكافآت وهما:
 - مكافآت شهرية: تنقسم إلى منحة المكافآت الفردية **PRI**، ومنحة المكافآت الجماعية **PRC**.
 - المكافآت السنوية: تمنحها المؤسسة كل سنة على أساس نسبة من الأرباح التي تحققها سنويا.
- 2- **الحوافز المعنوية:** والتي تكون في صورة غير ملموسة، وهي في غاية الأهمية لأنها تزيد من تماسك العاملين ومن أهمها:

¹ أنظر للملحق رقم 03.

- التزيقات وتعتبر من أهم أشكال الحوافز المعنوية والتي تساهم في إتقان العمل، حيث تقوم المؤسسة بالترقية على أساس الأقدمية أي كلما اكتسب الخبرة.
 - كما تمنح المؤسسة الشهادة التقديرية.
 - الخدمات الاجتماعية تمنح المؤسسة للعاملين خدمات اجتماعية متنوعة تتمثل في إقامة قرعة كل سنة بالنسبة لمن يريدون الحج أو العمرة ممولة كلياً من طرف المؤسسة.
 - وكذلك تمنح المؤسسة للعمال رحلات ترفيهية سنوية مدفوعة.
- 3- الحوافز السلبية:** تفرض المؤسسة عقوبات على العاملين عند ارتكاب الأخطاء مثل الغياب والتأخر والتزوير وإفشاء الأسرار المهنية...، ويمكن أن تكون هذه العقوبات في صورة حوافز لعدم تكرار تلك الأخطاء وتتمثل هذه العقوبات في ما يلي: الإنذار سواء كان شفهي أو كتابي، التوبيخ، التسريح من العمل في حالات استثنائية، التخفيض في الرتبة أو التحويل.

الفرع الثاني: طرق تحسين أداء عاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف-

لا تعتبر الحوافز هي الطريقة الوحيدة التي تطبقها المؤسسة في تحسين أداء عاملها، فهناك طرق أخرى تقوم بها المؤسسة ومن بينها التدريب والتكوين، حيث بعد التطور الذي واكب على اتصالات الجزائر وجب على المؤسسة تطوير كفاءة عمالها وتحسين مستواهم الفكري، وبهذا تقوم المديرية العامة بإعداد مخطط للتكوين وتقوم بإرساله الى جميع المديريات الإقليمية، وهذه الأخيرة ترسلها إلى رؤساء مصلحة المستخدمين وفي الأخير تقوم بإعداد جدول للعمال المراد تكوينهم، وهذا الجدول يحتوي على أسماء العمال ورتبهم في العمل وتاريخ ونوع تكوينهم، حيث يمر هذا البرنامج عبر مراحل محددة وتتمثل في أجهزة لتحديد مهارة العامل وقدرته وكفاءته حيث وضعت المؤسسة طرق للتقييم نشاطات التكوين، وكذلك العمال المكونين قصد الزيادة في تنمية الكفاءة ومن أهداف التكوين جعل العامل يكتشف كفاءات وخبرات جديدة.¹

أما بالنسبة للتدريب فيعتبر عنصراً أساسياً في عملية التنمية الإدارية ومن النشاطات المسندة لإدارة الموارد البشرية، فبعد أن ازداد إدراك حقيقة التدريب وأهميته في تسيير القطاع الإداري وتحسين وتطوير مهارة العاملين وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وهذا ما جعل المؤسسة تهتم بالتدريب، حيث يمر بأساليب متعددة ومن بينها المحاضرات والتي تعتبر من طرق التقليدية وكذلك دراسة الحالة والمحاكات والنقاش الموجه وكذلك المؤتمرات والعصف الذهني وذلك بالقيام بعرض مشكلة معينة ثم توجه لهم بعض الأسئلة وأن يعطوا آراءهم بصورة سريعة دون التزايد في التفكير، كما يهدف التدريب الى إطلاع العاملين على معلومات متعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة ووسائل العمل فيها وتنظيمات الداخلية المنجزة لتحقيق الأهداف المرجوة وكذلك المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية مثل الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية السائدة، كما

¹ أنظر للملحق رقم 03.

أن الهدف من التدريب ليس فقط توفير الخبرة والمهارة للأفراد بل ضمان قيام العامل بأدائه بفعالية ورفع روح المعنوية للأفراد والقضاء على المشاكل وتحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الثالث: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف-

إن سياسيات التحفيز لها دور في تحسين أداء العاملين، وذلك من خلال رفع الروح المعنوية وحماس العامل وزيادة رغبته في العمل ومنحه الثقة، مما يدفعه إلى القيام بالعمل المطلوب دون شكوى أو تدمير، وهذا ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، كما تقوم هذه السياسات بزيادة الجهد المبذول من طرف العامل، وذلك نتيجة تأثيرات التي تلحق بهم بسبب التحفيز، بكونه عملية تحرك السلوك البشري، وبالتالي يصبح على عاتق المؤسسة وضع خطط للحوافز وتوجيهها، واستخدام هذه السياسات التحفيزية كقوة دفع وتأثير في أداء عمالها، وكل هذا يجعل العامل يحس بانتمائه للمؤسسة. فعملية التحفيز دورا مباشرا في مستوى الأداء سواء تعلق الأمر بالعامل أو بالمؤسسة، وهذا الدور قد يظهر من خلال عدة مؤشرات تبدأ من مستوى العامل ثم على مستوى المؤسسة، وتنقل لتصل للبيئة التي تحيط بالمؤسسة، فعلى سبيل المثال على مستوى العامل تتمثل هذه المؤشرات في: انخفاض نسب التغيب والتأخر، السلوك المنضبط في العمل، تطور مهارات العاملين وزيادة دافعيتهم للعمل، والوصول لدرجة الرضا الوظيفي... الخ.

وعلى مستوى المؤسسة أولا يكون هناك تعاون بين الزملاء أي علاقات جيدة خاصة إذا كانت الحوافز تمنح بصفة عادلة وكانت محفزة لجعل العاملين يبادرون إلى إثارة أفكار نافعة للعمل، ومضاعفة مجهوداتهم... الخ.

وعلى مستوى بيئة المؤسسة تساهم في زيادة إيراداتها، وجلب أيد عاملة والمحافظة على ولاء عمالها... الخ.¹

¹ أنظر للملحق رقم 03.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

سنطرق في هذا المبحث الى طريقة الدراسة ومختلف الأدوات المستخدمة فيها بالإضافة الى الأساليب الإحصائية المتبعة، واختبار أداة الدراسة.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

سنتناول في هذا المطلب ثلاث عناصر وهي منهج، ومجتمع، وعينة الدراسة.

الفرع الأول: منهج الدراسة

وهو الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة والذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار المتنوعة بطريقة تمكنه من علاج مشكلة البحث.¹

فهو يتضمن الاطار المنهجي لمجال الدراسة بالإضافة الى تحديد المجال البشري الذي اختيرت منه عينة الدراسة، اختيار منهج الدراسة ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.

هما منهجين يعدان الأكثر استعمالا ويتوافقان مع دراستنا حيث أن المنهج الوصفي هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة والمنهج التحليلي الذي تم الاعتماد عليه من أجل تحليل وتفسير العلاقة بين المتغير المستقل والتابع من خلال محاولة التحليل الدقيق لهما.

الفرع الثاني: تحديد مجتمع الدراسة

المجتمع هو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة، و يمثل الكل أو المجموع الأكبر.² حيث يتألف مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين بالمؤسسة وعددهم 30 عامل.

الفرع الثالث: تحديد عينة الدراسة

يجب في هذه الدراسة اختيار عينة الدراسة بعناية، والغرض منها التحضير لاختبار العينة الأساسية:

- معرفة الصعوبات والتسهيلات الموجودة.
- معرفة ميدان الدراسة.
- تجربة وسيلة جمع البيانات.

¹ محمد سرحان علي الحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، اليمن، 2019، ص، 35.

² سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر، الأردن، 2019، ص، 85.

ويقصد بمجتمع العينة (عينة الدراسة) هي جزء من المجتمع أو هي عدد من الحالات التي تأخذ من المجتمع الأصلي ولقد تم اختيار العينة العشوائية البسيطة.¹ فبعد قيامنا بزيارة المؤسسة، وذلك بعد أخذ موافقة من إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف-، تم اختيار العينة وهم الأفراد العاملين بالمؤسسة، حيث بلغ عددهم 30 عامل.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

سنتناول في هذا المطلب ثلاث عناصر وهي مصادر وأدوات جمع البيانات، تنفيذ أداة الدراسة.

الفرع الأول: مصادر جمع البيانات

وقد تم استخدام مصدران أساسيان في الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية التي تخدم هذه الدراسة ويتمثلان فيما يلي:

1- المصادر غير مباشرة: تم استخدامها في الجانب النظري، والتي تتمثل في المراجع العربية والاجنبية التي تشمل موضوع الدراسة الكتب، الرسائل والأطروحات الجامعية، البحوث المنشورة، والدراسات السابقة، المجلات، المقالات والمواقع الالكترونية... الخ.

2- المصادر مباشرة: والتي تم تخصيصها في الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة، حيث تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال:

أ. استخدام استمارة الاستبيان:²

وهي أداة رئيسية تساعد في الحصول على بيانات ومعلومات، ثم تحليلها لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. حيث تم توزيع هذه الاستمارة على عينة من العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف-.

ب. المعايشة الميدانية والتي تضمنت المقابلة:³

حيث تم اجراء مقابلة مع أحد المسؤولين وذوي الاختصاص بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف-، فقمنا بطرح مجموعة من الأسئلة، بهدف معرفة مختلف آرائهم عن كيفية تطبيق المؤسسة لسياسة التحفيز وما مدى تحسينها لأداء العاملين، ومن أجل دراسة طبيعة العلاقة بين التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة.

¹ سعد سلمان المشهداني، مرجع سابق، ص، 85.

² أنظر للملحق رقم 04.

³ أنظر للملحق رقم 03.

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد على عدة أدوات لإجراء هذه الدراسة، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، إضافة للمقابلة.

1- الاستبيان: وهو مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف، أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه.¹

2- المقابلة: وهي محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة، وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى، بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة، يحتاج الباحث للوصول إليها بضوء أهداف بحثه.²

الفرع الثالث: تنفيذ أداة الدراسة

أولاً: الاستبيان

تضمنت استمارة الاستبيان ثلاثة محاور كما يلي:³

1- المحور الأول: "البيانات الشخصية"

وقد تضمن عبارات متعلقة بالمعلومات الشخصية وتتمثل في:

- الجنس.

- الفئة العمرية.

- المستوى الدراسي.

- سنوات الخبرة.

2- المحور الثاني: "مستوى تطبيق الحوافز في المؤسسة"

وقد تضمن عبارات متعلقة بالتحفيز، وتم قياسه من العبارة 01 إلى العبارة 16 مقسمة إلى الأبعاد التالية:

- البعد الأول: الحوافز من حيث الطبيعة (المادية والمعنوية): تتكون من 06 عبارات، من العبارات 01 إلى العبارات 06.

- البعد الثاني: الحوافز من حيث الهدف (الإيجابية والسلبية): تتكون من 06 عبارات، من العبارات 07 إلى العبارات 12.

- البعد الثالث: الحوافز من حيث الشمولية (الفردية والجماعية): تتكون من 04 عبارات، من العبارات 13 إلى العبارات 16.

¹ محمد سرحان علي الحمودي، مناهج البحث العلمي، الطبعة 3، دار الكتب، اليمن، 2019، ص، 126.

² عامر ابراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2018، ص، 213.

³ أنظر للملحق رقم 04.

3- المحور الثالث: "قياس أداء العاملين بالمؤسسة"

يتعلق بأداء العاملين، وتم قياسه من العبارة 01 إلى 10.

ثانيا: متغيرات الدراسة

1- المتغير المستقل: وهو المتغير المختار من طرف الباحث لتحديد دوره على المتغير التابع، والمتغير المستقل في هذه

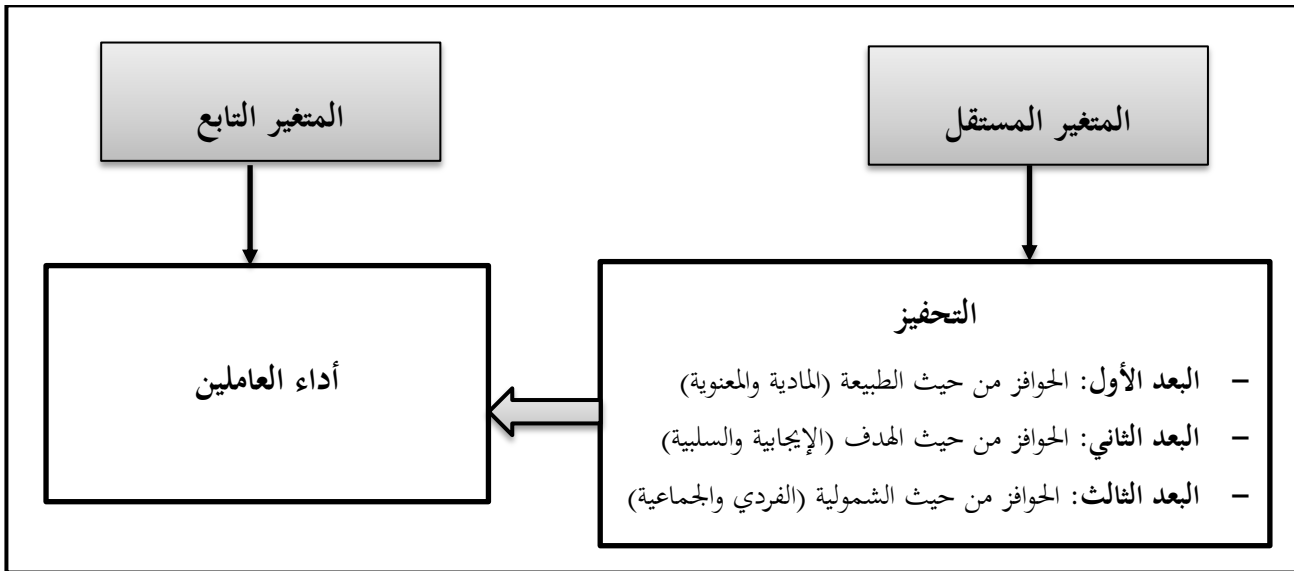
الدراسة يتمثل في التحفيز، وقد تم دراسته في المحور الثاني: "مستوى تطبيق الحوافز في المؤسسة".

2- المتغير التابع: وهو المتغير الذي يتغير حسب أثر المتغير المستقل عليه، والذي يتمثل في هذه الدراسة في أداء

العاملين، وقد تم دراسته في المحور الثالث: "قياس أداء العاملين بالمؤسسة".

والشكل التالي يوضح نموذج دراسة الاستبيان من خلال متغيرات الدراسة والأبعاد.

الشكل رقم 03-01: نموذج دراسة الاستبيان



المصدر: من إعداد الطالبين.

ثالثا: المقياس المستخدم

وقد تم استخدام مقياس لكارتر الخماسي لقياس استجابة الباحثين لفقرات الاستبيان، حيث يطلب من الباحثين أن يحددوا درجة موافقتهم على الخيارات المحددة، وهذا المقياس يتكون من خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم 03-01: درجة القدرة (مقياس ليكرت الخماسي)

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

رابعاً: الحدود العليا لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي (الدرجة):

ولحساب الحدود العليا لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي انطلاقاً من هذه الدرجات، تم حساب طول المدى $4=1-5$ ، ومن ثم قسمة عدد الفئات على طول المدى $0,8=4/5$ ، ثم نقوم بإضافة $0,8$ لكل درجة من الفئة الأولى حيث تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم 03-02: المتوسط الحسابي المرجح لخيارات الاجابة المتاحة في الاستبيان

الاستجابة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
المتوسط الحسابي المرجح	[1,8-1]	[2,6-1,8]	[3,4-2,6]	[4,2-3,4]	[5-4,2]
الدرجة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسط	مرتفعة	مرتفعة جداً

خامساً: توزيع الاستمارة

تم توزيع 30 نسخة من الاستمارة على أفراد العينة، وذلك بطريقة مباشرة، وقد صاحب هذا التوزيع شرح الهدف من الدراسة، وضرورة تقديم إجابة صريحة وموضوعية عن الأسئلة الموجهة إليهم. وقد تم استرجاع جميع النسخ الـ 30 من الاستمارة، وبعد ذلك تمت مراجعة هذه الاستمارات والتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي، حيث تم اعتماد النسخ الـ 30 من الاستمارة وتفرغها في الحاسوب من أجل معالجتها وتحليلها.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية، واختبار أداة الدراسة

تناولنا في هذا المطلب عنصرين و هما الأساليب الإحصائية واختبار أداة الدراسة.

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية

بغية الإجابة عن إشكالية الدراسة والتحقق من فرضياتها، قمنا بتحليل البيانات ومعالجتها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V22)، حيث استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لهذا الغرض، نذكرها فيما يلي:¹

- معامل ارتباط بيرسون (Person) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي و البنائي لفقرات الاستبيان، من خلال قياس الارتباط بين المتغير المستقل وأبعاده مع المتغير التابع.
- معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لاختبار ثبات أداة القياس.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-Wilk) لاختبار ما إذ كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

¹ أنظر للملحق رقم 06.

- مقاييس الإحصاء الوصفي (**Descriptive Statistic Measures**) المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، من أجل معرفة متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة وتشتتها.
- الانحدار الخطي البسيط (**Simple Regression**) لدراسة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
- معامل التحديد (**R²**) لمعرفة القوة التفسيرية لكل من المتغيرات المستقلة وذلك بتحديد أثر كل متغير مستقل في المتغير التابع.
- اختبار (**T-Test**) لمعرفة فيما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية فيما بين كل متغير من المتغيرات المستقلة وبين المتغير التابع.
- اختبار (**F-Test**) لمعرفة فيما إذا كان نموذج الدراسة معنوي وقابل للدراسة أم لا.
- اختبار (**Test T Pour échantillons Indépendants**) وهو اختبار معلمي للعينات المستقلة، ويستخدم للمقارنة بين المتوسطات، أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات المجموعات المستقلة.
- اختبار أحادي التباين (**One Way ANOVA**) وهو اختبار معلمي، ويستخدم للمقارنة بين المتوسطات، أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات المجموعات.
- اختبار مان ويتني (**Mann-Whitney**) وهو اختبار لا معلمي، بديل لاختبار (**T**) للعينات المستقلة، وهو يستخدم عندما تكون المستويات فترية أو نسبية، كما أنه يطبق على مجموعات مستقلة.
- اختبار كروسكال واليس (**Kruskal-Wallis**) وهو اختبار لا معلمي، ومشابه إلى حد ما لاختبار أحادي التباين، إلا أنه يتخلف شرط من شروط الاختبار لآحادي التباين مثل شرط السواء أو شرط التجانس... الخ.

الفرع الثاني: اختبار أداة الدراسة

1- اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات، ويقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس فقرات الاستبيان فعلا ما وضعت لقياسه، وقمنا في أول خطوة بالتأكد من صدق الاتساق الظاهري للاستبيان بتمريره للتحكيم من طرف بعض الأساتذة الخبراء بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-: عبيدات سارة، مرابطي عبد الغاني، بوسيف سيد أحمد، لونيسي محمد، طار عبد القدوس، بحيث تم الأخذ بتوجيهاتهم إلى جانب توجيهات الأستاذ المشرف علوي إسماعيل، وصولا للنسخة النهائية للاستبيان.¹

¹ أنظر للملحق رقم 05.

2- اختبار ثبات أداة الدراسة:

يقصد بها أنها تعطي نفس النتيجة لو تمت إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم 03-03: اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل "التحفيز"	16	0,873
البعد الأول: الحوافز من حيث الطبيعة (المادية والمعنوية)	6	0,775
البعد الثاني: الحوافز من حيث الهدف (الإيجابية والسلبية)	6	0,685
البعد الثالث: الحوافز من حيث الشمولية (الفردية والجماعية)	4	0,632
المتغير التابع "أداء العاملين"	10	0,708
معامل ألفا كرونباخ الكلي	26	0,868

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22)، (أنظر للملحق رقم 06).

معامل القبول $\alpha > 0,6$

يوضح الجدول أعلاه معاملات الثبات (Alpha Cronbach) لمحاور الاستبيان، حيث بلغت على التوالي: 0,632، 0,685، 0,775، بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل (التحفيز) وبقيمة كلية 0,873 لهذا المتغير، بينما بلغت قيمة المتغير التابع (أداء العاملين) 0,708، وهي معاملات مقبولة وتدلل على وجود درجة مقبولة من الثبات لجميع متغيرات الدراسة، في حين بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان 0,868، وهي قيمة كبيرة وأعلى من معامل القبول 0,6، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها وقوة تماسكها الداخلي.

3- اختبار التوزيع الطبيعي:

بما أن حجم العينة محصورة بين 30 والـ 50، في هذه الحالة يتم اختبار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك بالاعتماد على اختبار Shapiro-Wilk وفق فرضيتين:

- الفرضية الصفرية: لا تتبع متغيرات الدراسة التوزيع الطبيعي، في حالة كانت مستوى الدلالة SIG أقل من 0,05.
- الفرضية البديلة: تتبع متغيرات الدراسة التوزيع الطبيعي، في حالة كانت مستوى الدلالة SIG أكبر من 0,05.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار Shapiro-Wilk.

الجدول رقم 03-04: اختبار التوزيع الطبيعي وفق Shapiro-Wilk

Shapiro-Wilk			متغيرات الدراسة
DF	مستوى الدلالة SIG	الاحصائية	
30	0,408	0,965	المتغير المستقل "التحفيز"
30	0,002	0,875	المتغير التابع "أداء العاملين"

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22)، (أنظر للملحق رقم 06).

حسب معطيات الجدول فإن مستوى الدلالة SIG للمتغير المستقل "التحفيز" قيمته 0,408 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وبهذا قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، أي المتغير المستقل يتبع التوزيع الطبيعي، أما بالنسبة للمتغير التابع "أداء العاملين" فقيمة مستوى الدلالة SIG الخاصة به 0,002 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وبهذا قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، أي المتغير التابع لا يتبع التوزيع الطبيعي.

ولاكن حسب رأي "حمزة دودين" فيرى أن عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي للمتغير لا يعتبر مشكلة إذا ما توافر في المتغير المقصود 30 مفردة أو أكثر،¹ ويفسر ذلك بنظرية (Theorem Central Limit) (النظرية الحدية المركزية*)، والتي تبين أنه إذا اخترنا جميع العينات الممكنة من مجتمع ما، وحسبنا الوسط الحسابي لكل عينة، فإننا سنجد أن توزيع جميع الأوساط الحسابية لهذه العينات قريب من التوزيع الطبيعي حتى لو لم يكن التوزيع الأصلي للمجتمع قريبا من التوزيع الطبيعي ولكن بشرط أن يكون في كل عينة 30 فردا على الأقل.

¹ عبد الحفيظ قادري، محمد مرات، طرق التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام بعض القوائم الإحصائية وبرامج (Excel و Spss و Liserel)، وعواقب الإخلال به (أمثلة تطبيقية)، مجلة دراسات نفسية وتربوية، 8 (1)، ديسمبر (61-81)، 2019، ص، 77.

* النظرية الحدية المركزية: في نظرية الاحتمال، تشكل مبرهنات النهاية المركزية (Central limit theorem) مجموعة نتائج لنظرية الاحتمالات تنص أن مجموع عدة متغيرات عشوائية مستقلة ومتشابهة التوزع، يميل إلى التوزع حسب توزيع احتمالي معين. وتسمى مبرهنة النهاية المركزية أيضا بالمبرهنة الأساسية الثانية في الإحصاء.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

سنطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان، بالإضافة لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة، وأخيرا اختبار فرضيات، ونتائج الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان

من خلال ما تم عرضه سابقا يمكن الاعتماد في هذه الدراسة الميدانية على الاستبيان¹، حيث أنه بعد القيام بتوزيعه وملاؤه من طرف العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف- فلقد تم تفرغته وتحليله ضمن هذا المطلب.

الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج المحور الأول للاستبيان

سنطرق الى عرض وتحليل نتائج المحور الأول للاستبيان والمتمثل في "البيانات الشخصية".

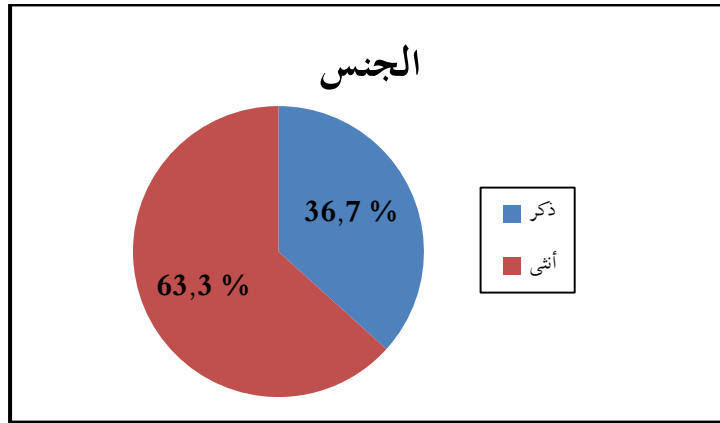
الجدول رقم 03-05: عرض نتائج المحور الأول: "البيانات الشخصية"

الرقم	البيان	الخصائص	التكرار	النسبة %
1	الجنس	ذكر	11	36,7 %
		أنثى	19	63,3 %
		المجموع	30	100 %
2	الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	1	3,3 %
		من 25 - أقل من 35 سنة	4	13,3 %
		من 35 - أقل من 40 سنة	10	33,3 %
		40 سنة وأكثر	15	50 %
		المجموع	30	100 %
3	المستوى الدراسي	ثانوي أو أقل	3	10 %
		ليسانس / ماستر	19	63,3 %
		دراسات عليا	5	16,7 %
		أخرى	3	10 %
		المجموع	30	100 %
4	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	2	6,7 %
		5 - أقل من 10 سنوات	2	6,7 %
		10 - أقل من 15 سنة	9	30 %
		15 سنة وأكثر	17	56,7 %
		المجموع	30	100 %

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22)، (أنظر للملحق رقم 06).

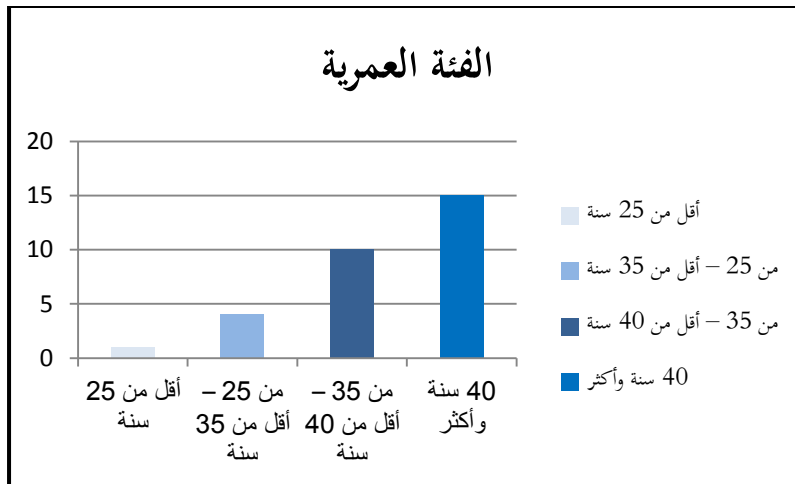
¹ أنظر للملحق رقم 04.

الشكل رقم 03-02: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



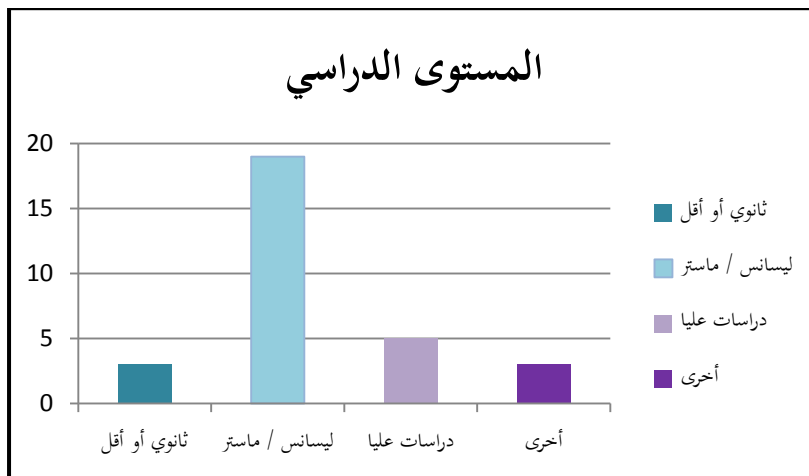
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم 03-05.

الشكل رقم 03-03: توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



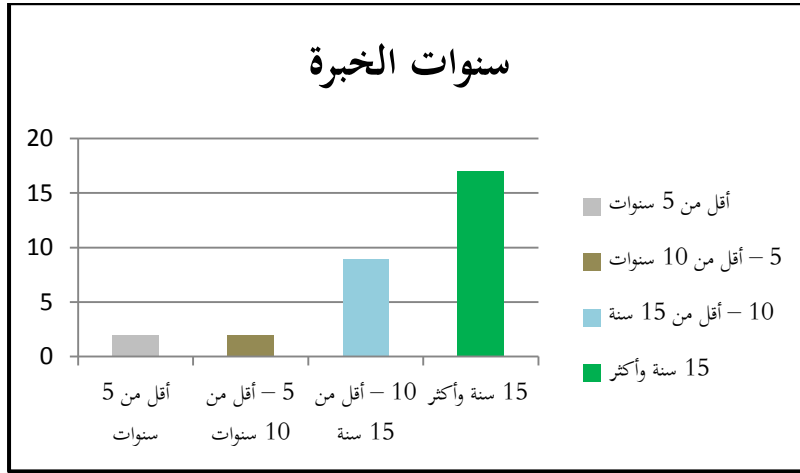
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم 03-05.

الشكل رقم 03-04: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم 03-05.

الشكل رقم 03-05: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم 03-05.

وكخلاصة لما تم عرضه في الجدول رقم 03-05 والأشكال رقم 03-02، 03-03، 03-04، 03-05،

نستنتج ما يلي:

1- من خلال توزيع العينة حسب متغير الجنس، نلاحظ أن نسبة الذكور أقل من نسبة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 36.7%، فيما بلغت نسبة الإناث 63.3%، وهي نسبة متباعدة بين الذكور والإناث، وهذا يدل على هيمنة وسيطرة الإناث على مناصب العمل في المؤسسة، وهذا راجع إلى طبيعة عمل في إدارة المؤسسة فهي لا تتطلب جهد عضلي بل جهد فكري.

2- من خلال توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية، نلاحظ أن أغلبية العمال تتراوح في الفئة من 40 سنة وأكثر بنسبة 50%، تليها الفئة من 35 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 33.3%، ثم الفئة من 25 إلى أقل من 35 سنة بنسبة 13.3%، وفي الأخير الفئة الأقل من 25 سنة بأقل نسبة 3.3%، وهذا ما يدل على الأغلبية المطلقة للفئة من 40 سنة وأكثر، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحافظ على عمالها القدامى لاستفادة العمال الجدد من خبراتهم.

3- من خلال توزيع العينة حسب متغير المستوى الدراسي، نلاحظ أن أغلبية العمال متحصلين على شهادات ليسانس / ماستر بنسبة 63.3%، تليها العمال متحصلين على دراسات عليا بنسبة 16.7%، وفي الأخير بنفس النسبة 10% للعمال الذين يملكون مستوى دراسي ثانوي أو أقل والمتحصلين على شهادات أخرى، وهذا ما يدل على اعتماد المؤسسة في عملية توظيف العمال على خريجي الجامعات بنسبة كبيرة.

4- من خلال توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة، نلاحظ أن أغلبية العمال يتمتعون بخبرة من 15 سنة وأكثر بنسبة 56.7%، تليها العمال الذين يتمتعون بخبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 30%، وفي الأخير

بنفس النسبة 6.7% للعمال الذين يتمتعون بخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات والأقل من 5 سنوات، وهذا ما يدل على اعتماد المؤسسة على العمال ذوي الخبرة الكبيرة، وهذا لاستمرار نشاط المؤسسة بفعالية وكفاءة أفضل.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني للاستبيان

سنطرق الى عرض وتحليل نتائج المحور الثاني للاستبيان، والمتمثل في "مستوى تطبيق الحوافز في المؤسسة".

الجدول رقم 03-06: عرض نتائج المحور الثاني: "مستوى تطبيق الحوافز في المؤسسة"

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
البعد الأول: الحوافز من حيث الطبيعة (المادية والمعنوية)					
01	تشجيعك الحوافز المادية على بذل مزيد من الجهد للحصول عليها.	4,3	0,46609	1	مرتفعة جدا
02	تكرم المؤسسة العمال في الأعياد والمناسبات بجوائز المادية والهدايا.	3,7333	1,01483	5	مرتفعة
03	الأجر الذي تتقاضاه يغطي كل احتياجاتك.	3,5333	0,89955	8	مرتفعة
04	الدعم والمساندة المعنوية عند الظروف الخاصة.	3,5667	0,77385	7	مرتفعة
05	تقوم المؤسسة بترقية العامل استنادا على معايير واضحة.	3,5	0,90019	9	مرتفعة
06	تنفيذ العامل لمهامه دون قيود أو صرامة داخل المؤسسة.	3,4	0,89443	12	مرتفعة
البعد الثاني: الحوافز من حيث الهدف (الإيجابية والسلبية)					
07	تحصلت على ترقية مع الزيادة في الأجر أثناء عمالك بالمؤسسة.	3,8333	0,74664	3	مرتفعة
08	تعمل المؤسسة على نشر الاحترام والتقدير المتبادل بين العمال.	3,7667	0,81720	4	مرتفعة
09	توفر المؤسسة كل الظروف الحسنة والملائمة المحيطة بالعمل.	3,7667	0,72793	4	مرتفعة
10	عدم الانضباط في العمل يدفع المؤسسة بالخصم من راتب العامل.	3,3667	1,03335	13	متوسط
11	انزال العقوبات يجعل العامل أكثر انضباطا في العمل.	3,6333	1,03335	6	مرتفعة
12	الانذار الشفوي للعامل يضمن الجدية في العمل.	3,4667	0,93710	10	مرتفعة
البعد الثالث: الحوافز من حيث الشمولية (الفردية والجماعية)					
13	يقوم المدير ورؤساء المصالح بالمدح والثناء للعامل عند انجاز أعماله بأداء جيد.	3,4333	1,13512	11	مرتفعة
14	المكافآت غالبا ما توزع على من يستحقها من الموظفين في المؤسسة.	3,4667	1,07425	10	مرتفعة
15	الترقية الشرفية دون زيادة في الأجر.	2,9667	1,12903	14	متوسط
16	العمل الجماعي يؤدي الى الشعور بالراحة النفسية.	4,2000	0,48423	2	مرتفعة جدا
الإجمالي	المحور الثاني: "مستوى تطبيق الحوافز في المؤسسة".	3,6208	0,52904	/	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22)، (أنظر للملحق رقم 06).

- وكخلاصة لما تم عرضه في الجدول رقم 03-06، نستنتج ما يلي:
- وقد بلغت أعلى قيمة للفقرة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,3 من 5، وهي قيمة مرتفعة جدا، أما انحرافها المعياري قدر بـ 0,46609 والذي يعني تقارب في وجهات نظر الباحثين وعدم تشتتها، وهذا يدل على أن الحوافز المادية تشجع العاملين على بذل المزيد من الجهد وتقديم أداء جيد وزيادة الرغبة لدى العمال في تحقيق الأهداف وتعزيز الأداء وتطوير مهاراتهم للحصول على هذه الحوافز.
 - وفي المرتبة الثانية الفقرة السادسة عشر بمتوسط حسابي قدره 4,2 من 5، وهي قيمة مرتفعة جدا، أما انحرافها المعياري قدر بـ 0,48423 والذي يعني تقارب في وجهات نظر الباحثين وعدم تشتتها، وهذا يعني أن المؤسسة تشجع على العمل الجماعي داخل المؤسسة، والعمل كفريق واحد والتبادل المسؤوليات والمهام، وهذا يؤدي لتأثير إيجابي على العديد من الجوانب النفسية ومن بينها الثقة بين العمال.
 - وفي المرتبة الثالثة الفقرة السابعة بمتوسط حسابي قدره 3,8333 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري قدر بـ 0,74664 والذي يعني تشتت صغير وتقارب في وجهات نظر الباحثين، وهذا يدل على أن المؤسسة تمنح فرص الترقية للعمال مصحوبة بزيادة الأجر، وهذا ما يساهم في بذل العامل أقصى جهوده للحصول عليها.
 - وفي المرتبة الرابعة الفقرة التاسعة والفقرة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 3,7667 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري فقدر بـ 0,72793 للفقرة التاسعة، و0,8172 للفقرة الثامنة، والذي يعني تشتت صغير وتقارب في وجهات نظر الباحثين، وهذا يدل على أن المؤسسة توفر مكان ملائم للعمل ومريح ومجهز بالموارد الضرورية، ويسودها الاحترام والتقدير بين العمال لأداء المهام بكفاءة، بالإضافة إلى وجود بيئة عملية مشجعة وإيجابية، من خلال تعزيز الاتصال والتواصل بين العاملين وتوفير جو المناسب للعمل وتشجيع التعاون بينهم.
 - وفي المرتبة الخامسة الفقرة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,7333 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري قدر بـ 1,01483 وهي قيمة أكبر من 1، والتي تعني تشتت وتباعد في وجهات نظر الباحثين، وهذا يدل على أن المؤسسة تعبر عن الامتنان وتقدير للعامل الجاد والمتفاني في العمل، حيث أنها تكرم عمالها من خلال تنظيم الحفلات وتوزيع الهدايا مما يؤدي كل هذا إلى رفع المعنويات وزيادة الولاء والالتزام في المؤسسة.
 - وفي المرتبة السادسة الفقرة الحادية عشر بمتوسط حسابي قدره 3,6333 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري قدر بـ 1,03335 وهي قيمة أكبر من 1، والتي تعني تشتت وتباعد في وجهات نظر الباحثين، وهذا يعني أن المؤسسة تقوم بإنزال العقوبات على العامل، وهذا ما يساهم في زيادة الانضباط في العمل.

- وفي المرتبة السابعة الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3,5667 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري قدر بـ 0,77385 والذي يعني تشتت صغير وتقارب في وجهات نظر الباحثين، وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بدعم عاملها ومساعدتهم بحل مشاكلهم، ومساندتهم في الظروف الصعبة سواء كانت المرض أو فقدان الأقارب.
- وفي المرتبة الثامنة الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,5333 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري قدر بـ 0,89955 والذي يعني تشتت صغير وتقارب في وجهات نظر الباحثين، وهذا يدل على أن المؤسسة تولي اهتماما بالأجور التي تدفعها للعمال، والتي بدورها قادرة على تلبية وتغطية حاجتهم ونفقاتهم.
- وفي المرتبة التاسعة الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3,5 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري قدر بـ 0,90019 والذي يعني تشتت صغير وتقارب في وجهات نظر الباحثين، وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد على معايير دقيقة وواضحة لترقية العمال، وهذه المعايير شائعة تؤخذ بعين الاعتبار ومن بينها الأداء الجيد والخبرة والأقدمية والعدالة، وكذلك التمتع بالمهارة والكفاءة.
- وفي المرتبة العاشرة الفقرة الثانية عشر والفقرة الرابعة عشر بمتوسط حسابي قدره 3,4667 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري فقدر بـ 0,9371 للفقرة الثانية عشر، والذي يعني تشتت صغير وتقارب في وجهات نظر الباحثين، 1,07425 للفقرة الرابعة عشر، وهي قيمة أكبر من 1، والتي تعني تشتت وتباعد في وجهات نظر الباحثين، وهذا يعني أن المؤسسة تعمل على المساواة والعدالة في منح المكافآت لمن يستحقها من الموظفين، كما أن المؤسسة تمنح فرص لعمالها بتقديم إنذارات شفوية عند قيامهم بأخطاء أو في حالة انخفاض أدائهم، وهذا ما يضمن جدية العامل في العمل وعدم تكرار هذه الأخطاء.
- وفي المرتبة الحادية عشر الفقرة الثالثة عشر بمتوسط حسابي قدره 3,4333 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري قدر بـ 1,13512 وهي قيمة أكبر من 1، والتي تعني تشتت وتباعد في وجهات نظر الباحثين، وهذا يدل على أن المؤسسة تقدر وتشيد بالجهود المبذولة من طرف العامل، من خلال إعطاء إشارات إيجابية مثل كلمات المشجعة أو التعبير عن الامتنان والثناء على العمل المنجز بكفاءة.
- وفي المرتبة الثانية عشر الفقرة السادسة بمتوسط حسابي قدره 3,4 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري قدر بـ 0,89443 والذي يعني تشتت صغير وتقارب في وجهات نظر الباحثين، وهذا يدل على أن المؤسسة تمنح الموظفين حرية نسبية في تنفيذ مهامهم دون وجود تعليمات صارمة أو قيود، مما يؤدي ذلك إلى تعزيز الإبداع والابتكار وتشجيع الموظفين على الشعور بالمسؤولية.
- وفي المرتبة الثالثة عشر الفقرة العاشرة بمتوسط حسابي قدره 3,3667 من 5، وهي قيمة متوسطة، أما انحرافها المعياري قدر بـ 1,03335 وهي قيمة أكبر من 1، والتي تعني تشتت وتباعد في وجهات نظر الباحثين، وهذا يعني

أن عدم انضباط العامل واستمرار أخطائه تؤدي بالمؤسسة للخصم من راتبه، حيث أن هذا النوع من العقوبات تستخدمه المؤسسة للضرورة فقط.

- وفي المرتبة الرابعة عشر والأخيرة الفقرة الخامسة عشر بمتوسط حسابي قدره 2,9667 من 5، وهي قيمة متوسط، أما انحرافها المعياري قدر بـ 1,12903 وهي قيمة أكبر من 1، والتي تعني تشتت وتباعد في وجهات نظر الباحثين، وهذا يعني أن المؤسسة لا تطبق الترقية الشرفية دون زيادة في الأجر في الكثير من الأحيان. وبهذا نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن المتوسط الحسابي للمحور الثاني "مستوى تطبيق الحوافز في المؤسسة" ككل قدر بـ 3,6704 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافه المعياري قدر بـ 0,47364 والذي يعني تقارب في وجهات نظر الباحثين وعدم تشتتها، وهذا يعني أن المؤسسة تطبق الحوافز بصورة مثالية بنسبة لرأي العامل.
- عرض وتحليل نتائج أبعاد الدراسة للمتغير المستقل:

الجدول رقم 03-07: تحليل أبعاد المتغير المستقل

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
01	البعد الأول: الحوافز من حيث الطبيعة (المادية والمعنوية)	3,6722	0,57815	1	مرتفعة
02	البعد الثاني: الحوافز من حيث الهدف (الإيجابية والسلبية)	3,6389	0,55551	2	مرتفعة
03	البعد الثالث: الحوافز من حيث الشمولية (الفردية والجماعية)	3,5167	0,68523	3	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22)، (أنظر للملحق رقم 06).

وكخلاصة لما تم عرضه في الجدول رقم 03-07، نستنتج ما يلي:

- ففي المرتبة الأولى البعد الأول بمتوسط حسابي قدره 3,6722 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافه المعياري قدر بـ 0,57815 والذي يعني تقارب في وجهات نظر الباحثين وعدم تشتتها.
 - وفي المرتبة الثانية البعد الثاني بمتوسط حسابي قدره 3,6389 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافه المعياري قدر بـ 0,55551 والذي يعني تقارب في وجهات نظر الباحثين وعدم تشتتها.
 - وفي المرتبة الثالثة والأخيرة البعد الثالث بمتوسط حسابي قدره 3,5167 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافه المعياري قدر بـ 0,68523 والذي يعني تقارب في وجهات نظر الباحثين وعدم تشتتها.
- وهذا يعني أن المؤسسة تولي اهتمام كبير بأبعاد التحفيز، والكل بنفس الدرجة تقريبا.

الفرع الثالث: عرض وتحليل نتائج المحور الثالث للاستبيان

سنتطرق الى عرض وتحليل نتائج المحور الثالث للاستبيان، والمتمثل في "قياس أداء العاملين بالمؤسسة".

الجدول رقم 03-08: عرض نتائج المحور الثالث: "قياس أداء العاملين بالمؤسسة"

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
01	فهم واستيعاب معايير قياس الأداء تدفع العامل لبذل مزيد من الجهد.	4,1	0,30513	3	مرتفعة
02	تعمل المؤسسة على توجيه وتوعية العاملين من أجل تحسين أدائهم.	4,0333	0,49013	5	مرتفعة
03	تمنح المؤسسة فرص لتدريب والتكوين لتحسين الأداء واكتساب الخبرة اللازمة.	4,1333	0,50742	2	مرتفعة
04	تعتمد المؤسسة على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله.	3,5333	0,97320	9	مرتفعة
05	تسعى المؤسسة لتحسين أداء عاملها.	4	0,45486	6	مرتفعة
06	التحسن المستمر في أداء العاملين له إسهام كبير في نجاح المؤسسة.	4,2667	0,44978	1	مرتفعة جدا
07	تتوافق وظيفتي مع مهاراتي وقدراتي.	3,8667	0,73030	7	مرتفعة
08	أقوم بالتخطيط لعملي قبل أدائه.	4,0667	0,44978	4	مرتفعة
09	أنجز عملي بالسرعة المناسبة وفي الوقت المحدد.	4	0,70711	6	مرتفعة
10	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة.	3,7333	0,73968	8	مرتفعة
الإجمالي	المحور الثالث: "قياس أداء العاملين بالمؤسسة".	3,9733	0,31941	/	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22)، (أنظر للملحق رقم 06).

وكخلاصة لما تم عرضه في الجدول رقم 03-08، نستنتج ما يلي:

- وقد بلغت أعلى قيمة للفقرة السادسة بمتوسط حسابي قدره 4,2667 من 5، وهي قيمة مرتفعة جدا، أما انحرافها المعياري قدر بـ 0,44978 والذي يعني تقارب في وجهات نظر الباحثين وعدم تشتتها، وهذا يعني أن المؤسسة تولي اهتمام كبير لتحسين أداء العامل وتطويره، لما له من تأثير على نشاط المؤسسة، حيث ينعكس ذلك في نجاحها واستمرارها.
- وفي المرتبة الثانية الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 4,1333 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري قدر بـ 0,50742 والذي يعني تقارب في وجهات نظر الباحثين وعدم تشتتها، وهذا يعني أن المؤسسة تعمل على منح فرص لعمالها لتحسين الأداء واكتساب الخبرة، وذلك من خلال وضع دورات تدريبية داخلية وخارجية بالإضافة للبرامج التكوينية.

- وفي المرتبة الثالثة الفقرة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,1 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري قدر بـ 0,30513 والذي يعني تقارب في وجهات نظر المبحوثين وعدم تشتتها، وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بقياس الأداء وفق معايير واضحة بنسبة للعامل، مما يدفعه لبذل مزيد من الجهد، والقيام بالعمل المكلف به على أكمل وجه.
- وفي المرتبة الرابعة الفقرة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 4,0667 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري قدر بـ 0,44978 والذي يعني تقارب في وجهات نظر المبحوثين وعدم تشتتها، وهذا يدل على أن العمال في المؤسسة يسعون إلى قيام بعملهم على أكمل وجه وأكثر كفاءة للتحقيق غاية المؤسسة.
- وفي المرتبة الخامسة الفقرة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4,0333 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري قدر بـ 0,49013 والذي يعني تقارب في وجهات نظر المبحوثين وعدم تشتتها، وهذا يدل على أن المؤسسة تسهر على توجيه وتوعية عمالها، من خلال وضع جلسات فردية لتعزيز مهارتهم ومشاركة المعرفة وخبرات التي يكتسبونها.
- وفي المرتبة السادسة الفقرة الخامسة والفقرة التاسعة بمتوسط حسابي قدره 4 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري فقدر بـ 0,45486 للفقرة الخامسة، والذي يعني تقارب في وجهات نظر المبحوثين وعدم تشتتها، 0,70711 للفقرة التاسعة، والذي يعني تشتت صغير وتقارب في وجهات نظر المبحوثين، وهذا يدل على أن العمال في المؤسسة ذو مهارة وخبرة، ويقومون بعملهم في الوقت المحدد والمناسب. بالإضافة إلى اهتمام المؤسسة الكبير بتحسين وتطوير أداء عاملها، وذلك لتحسين أداء المؤسسة ككل وتحقيق أهدافها.
- وفي المرتبة السابعة الفقرة السابعة بمتوسط حسابي قدره 3,8667 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري قدر بـ 0,7303 والذي يعني تشتت صغير وتقارب في وجهات نظر المبحوثين، وهذا يعني أن المؤسسة تولي اهتمام بعامل الخبرة والمهارة في توظيف العاملين.
- وفي المرتبة الثامنة الفقرة العاشرة بمتوسط حسابي قدره 3,7333 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري قدر بـ 0,73968 والذي يعني تشتت صغير وتقارب في وجهات نظر المبحوثين، وهذا يدل على أن العمال يتميزون بالمهارات والخبرات الكافية للتسيير شؤون الإدارية والوظيفية داخل المؤسسة.
- وفي المرتبة التاسعة والأخيرة الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3,5333 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري قدر بـ 0,9732 والذي يعني تشتت صغير وتقارب في وجهات نظر المبحوثين، وهذا يدل على أن المؤسسة تقدر قيمة تقارير الأداء التي تظهر التوافق بين أداء العامل وعمله، وهذا لاكتشاف وتحديد نقاط قوة وضعف العامل، وتحديد المجالات التي يحتاجها للتطوير وتحسين أدائه.

وبهذا نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن المتوسط الحسابي للمحور الثالث "قياس أداء العاملين بالمؤسسة" ككل قدر بـ 3,9733 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافه المعياري قدر بـ 0,31941 والذي يعني تقارب في وجهات نظر الباحثين وعدم تشتتها، وهذا يعني أن عمال المؤسسة يتميزون بالكفاءة والمهارة والخبرة، مما يساهم في أداء أعمالهم على أحسن ما يكون.

المطلب الثاني: قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة

الفرع الأول: معامل الارتباط Person

تم قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، والارتباط بين متغيرات الدراسة، من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون (Person)، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 03-09: قيم معامل الارتباط Person

الارتباط طردي	ارتباط طردي	ارتباط طردي	ارتباط طردي	لا يوجد ارتباط	الاستجابة
تام	قوي	مقبول الى حد ما	ضعيف نسبيًا	0	قيمة المعامل
1	[0,99-0,7]	[0,69-0,5]	[0,49-0,1]		

المصدر: من إعداد الطالبين.

الجدول رقم 03-10: قياس معامل الارتباط Person بين متغيرات الدراسة

المتغير التابع " أداء العاملين "			متغيرات الدراسة
الترتيب	مستوى الدلالة SIG	الارتباط	
1	0,052	0,359	البعد الأول: الخوافز من حيث الطبيعة (المادية والمعنوية)
2	0,099	0,307	البعد الثاني: الخوافز من حيث الهدف (الإيجابية والسلبية)
3	0,121	0,29	البعد الثالث: الخوافز من حيث الشمولية (الفردية والجماعية)
/	0,05	0,362*	المتغير المستقل " التحفيز "

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22)، (أنظر للملحق رقم 06).

مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$

يتضح من الجدول رقم 03-10 نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد التحفيز كل على انفراد مع المتغير التابع أداء العاملين، وبشكل إجمالي المتغير المستقل التحفيز ككل مع المتغير التابع أداء العاملين، وهي كما يلي:

- احتل البعد الأول: الخوافز من حيث الطبيعة (المادية والمعنوية) المرتبة الأولى من حيث علاقته الارتباطية ودون دلالة احصائية بالمتغير التابع أداء العاملين عند مستوى معنوية 0,05 بمعامل ارتباط قدره 0,359، وهذا ما يعني ارتباط

طردي ضعيف نسبيا بين هذا البعد والمتغير التابع أداء العاملين، أي أن كل زيادة في الحوافز المادية والمعنوية للعاملين سيؤدي إلى زيادة ضعيفة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر.

- أما في المرتبة الثانية فيأتي البعد الثاني: الحوافز من حيث الهدف (الإيجابية والسلبية) بعلاقة ارتباط ودون دلالة احصائية بالمتغير التابع أداء العاملين قدرها 0,307 عند مستوى معنوية 0,05، وهذا ما يعني ارتباط طردي ضعيف نسبيا بين هذا البعد والمتغير التابع أداء العاملين، أي أن كل زيادة في الحوافز الإيجابية والسلبية سيؤدي إلى زيادة ضعيفة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر.

- وفي المرتبة الثالثة والأخيرة يأتي البعد الثالث: الحوافز من حيث الشمولية (الفردية والجماعية) بعلاقة ارتباط ودون دلالة احصائية بالمتغير التابع أداء العاملين قدرها 0,29 عند مستوى معنوية 0,05، وهذا ما يعني ارتباط طردي ضعيف نسبيا بين هذا البعد والمتغير التابع أداء العاملين، أي أن كل زيادة في الحوافز الفردية والجماعية سيؤدي إلى زيادة ضعيفة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 03-10 ومن وجهة نظر موظفي المؤسسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ضعيفة نسبيا وموجبة بين المتغير المستقل التحفيز والمتغير التابع أداء العاملين، وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط عند مستوى معنوية 0,05 والتي تقدر بـ *0,362، وبمستوى دلالة 0,05 SIG وهو مساوي لمستوى المعنوية وبالتالي الأداة تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل، وبهذا وحسب مستوى دلالة SIG فإنه يجب تطبيق أبعاد التحفيز (المادية والمعنوية، الإيجابية والسلبية، الفردية والجماعية) معا لتحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر، وغياب أحد هذه الأبعاد سيؤثر على الارتباط بين المتغير المستقل والتابع وبهذا يصبح التحفيز ليس له أهمية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، وهو ما يفرض على المؤسسة إعادة تصميم نظام الحوافز الخاص بها، ليس هذا فقط بل يجب عليها تطبيق أساليب وسياسات واستراتيجيات جديدة في تحفيز عاملها، وكل هذا لتأثير في العاملين وتحفيزهم لتحسين أدائهم وأداء المؤسسة ككل.

الفرع الثاني: قياس أثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة

الجدول رقم 03-11: معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحفيز وأداء العاملين.

معامل التفسير	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	أثر التحفيز على أداء العاملين	
R ²	SIG		SIG			
0,131	0,05	2,052	0,05	4,21		
Y= 0,218X+3,183					0,218	3,183

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22)، (أنظر للملحق رقم 06).

يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الانحدار يكون وفق ما يلي:

$$Y = 0,218X + 3,183$$

بمستوى معنوية يساوي 0,05.

- إن قيمة F لمعامل الانحدار بلغت 4,21 وبمستوى دلالة 0,05 وهي مساوية لمستوى معنوية 0,05، مما يدل على ثبوت معنوية معامل الانحدار ومدى صلاحية النموذج في إعطاء نتائج غير مزيفة.
- أما قيمة T للنموذج المقدر بلغت 2,052 عند مستوى معنوية 0,05، وبناء عليه ترفض فرضية العدم، وتقبل الفرضية البديل وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة احصائية لتحفيز على أداء العاملين.
- من خلال قيمة معامل التفسير R^2 البالغة 0,131 يتضح أن التحفيز قادر على تفسير ما نسبته 13,1% من التغيرات التي تطرأ على الأداء، أما النسبة الباقية البالغة 86,9% فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة.

- كما يتضح من خلال الجدول أن معامل بيتا البالغ 0,218 أي أن زيادة مستوى تطبيق التحفيز بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين الأداء بنسبة 21,8% من وحدة انحراف معياري واحد.
- وبناء على ما تقدم يتضح وجود أثر ذو دلالة احصائية لتحفيز على أداء العاملين عند مستوى معنوية 0,05.

الفرع الثالث: تحليل فروق إجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق التحفيز وأداء العاملين بالمؤسسة

أولاً: تحليل فروق إجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق التحفيز بالمؤسسة

1- اختبار T للعينات المستقلة: من أجل تحليل هذا الاختبار فإننا أمام فرضيتين أساسيتين:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05، بين متوسط إجابات المبحوثين والتي تعزى إلى خاصية الجنس.
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05، بين متوسط إجابات المبحوثين والتي تعزى إلى خاصية الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة حول درجة الفروق لإجابات المبحوثين لمدى تطبيق التحفيز الذي يعزى إلى خاصية الجنس، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 03-12: نتائج اختبار T

القرار	مستوى الدلالة SIG	T	المتوسط	العدد	الخاصية
قبول H_0	0,374	-0,904	3,5057	11	ذكر
رفض H_1			3,6875	19	أنثى

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22)، (أنظر للملحق رقم 06).

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن نتائج اختبار T للجنس قدرت بقيمة احتمالية 0,374 وهيا أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه تقرر قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين من حيث مدى تطبيق التحفيز.

2- اختبار تحليل أحادي التباين One Way ANOVA: من أجل تحليل هذا الاختبار فإننا أمام فرضيتين أساسيتين:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05، بين متوسط إجابات المبحوثين والتي تعزى الى خاصية الفئة العمرية، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة.

- الفرضية البديلة: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05، بين متوسط إجابات المبحوثين والتي تعزى الى خاصية الفئة العمرية، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل أحادي التباين One Way ANOVA لاختبار دلالة الفروق المعنوية في إجابة المبحوثين حول تطبيق التحفيز الذي يعزى إلى الفئة العمرية، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 03-13: نتائج اختبار تحليل أحادي التباين One Way ANOVA

القرار	مستوى الدلالة SIG	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	الخاصية	
قبول H0 ورفض H1	0,457	0,896	0,253	3	داخل المجموعات	
			0,283	26	بين المجموعات	
			/	29	التباين الكلي	
قبول H0 ورفض H1	0,818	0,31	0,093	3	داخل المجموعات	
			0,301	26	بين المجموعات	
			/	29	التباين الكلي	
قبول H0 ورفض H1	0,264	1,404	0,377	3	داخل المجموعات	
			0,269	26	بين المجموعات	
			/	29	التباين الكلي	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22)، (أنظر للملحق رقم 06).

عند قراءتنا للجدول أعلاه فإننا نلاحظ أن كل من المتغيرات الفئة العمرية المستوى الدراسي والخبرة قيمتهم الاحتمالية والمقدرة بـ 0,264 و 0,457 و 0,818 على التوالي وهيا أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وهذا يشير إلى قبول

الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، والقائلة بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين متوسط إجابات المبحوثين والتي تعزى إلى خاصية الفئة العمرية والمستوى الدراسي وسنوات الخبرة.

ويمكن تفسير ذلك على أن التحفيز يطبق على جميع موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بصفة عامة وبشكل عادل.

ثانيا: تحليل فروق إجابات المبحوثين حول مستوى أداء العاملين بالمؤسسة

1- اختبار Mann-Whitney: من أجل تحليل هذا الاختبار فإننا أمام فرضيتين أساسيتين:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05، بين متوسط إجابات المبحوثين والتي تعزى إلى خاصية الجنس.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05، بين متوسط إجابات المبحوثين والتي تعزى إلى خاصية الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار **Mann-Whitney** للدلالة الفروق المعنوية في إجابات المبحوثين حول مستوى أداء العاملين الذي يعزى إلى خاصية الجنس، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 03-14: نتائج اختبار Mann-Whitney.

القرار	مستوى الدلالة SIG	U	متوسط الرتب	العدد	الخاصية	
قبول H_0	0,328	81,5	13,41	11	الجنس	
ورفض H_1			16,71	19	ذكر	أنثى

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22)، (أنظر للملحق رقم 06).

تشير النتائج أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول مستوى أداء العاملين والذي يعزى إلى خاصية الجنس، فنجد أن قيمة مستوى الدلالة SIG تبلغ 0,328 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه تقرر قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، ويمكن تفسير ذلك على أن جميع موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر يتمتعون بمعارف والمهارات، والتي تمكنهم من القيام بعملهم بكل كفاءة وجدية.

2- اختبار Kruskal-Wallis: من أجل تحليل هذا الاختبار فإننا أمام فرضيتين أساسيتين:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05، بين متوسط إجابات المبحوثين والتي تعزى إلى خاصية الفئة العمرية، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة.

- الفرضية البديلة: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05، بين متوسط إجابات المبحوثين والتي تعزى إلى خاصية الفئة العمرية، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار **Kruskal-Wallis** لاختبار دلالة الفروق المعنوية في إجابة الباحثين حول تطبيق التحفيز الذي يعزى إلى الفئة العمرية، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 03-15: نتائج اختبار **Kruskal-Wallis**

القرار	مستوى الدلالة SIG	Khi-Deux	متوسط الرتب	العدد	الخاصية
قبول H0 ورفض H1	0,08	6.749	18	1	أقل من 25 سنة
			25,5	4	من 25 - أقل من 35 سنة
			13,8	10	من 35 - أقل من 40 سنة
			13,8	15	40 سنة وأكثر
قبول H0 ورفض H1	0,08	6,751	14	3	ثانوي أو أقل
			18	19	ليسانس / ماستر
			7,1	5	دراسات عليا
			15,17	3	أخرى
رفض H0 وقبول H1	0,046	8,017	22,5	2	أقل من 5 سنوات
			24	2	5 - أقل من 10 سنوات
			18,89	9	10 - أقل من 15 سنة
			11,88	17	15 سنة وأكثر

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22)، (أنظر للملحق رقم 06).

عند قراءة الجدول أعلاه تؤكد نتائج التحليل من الجدول المذكور سابقا، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 في إجابات الباحثين حول مستوى أداء العاملين الذي يعزى إلى الفئة العمرية والمستوى الدراسي وهذا من خلال قيم مستوى الدلالة **SIG** المتحصل عليها والتي كانت متساوية بنفس القيمة والمقدرة بـ 0,08 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول مستوى أداء العاملين داخل مؤسسة، والتي تعزى إلى الفئة العمرية والمستوى الدراسي.

في حين نجد أن إجابات الباحثين حول مستوى أداء العاملين والذي يعزى إلى سنوات الخبرة والتي تقدر قيمة مستوى دلالتها **SIG** بـ 0,046 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05، مما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول مستوى أداء العاملين،

وهي نتيجة منطقية إلى حد ما، فمستوى أداء العاملين يظهر بشكل أفضل لذوي الخبرة أكثر من موظفي المؤسسة الذين يملكون خبرة أقل، وهذا يرجع إلى سنوات العمل التي أكسبتهم المعلومات الكافية حول الأداء داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات، ونتائج الدراسة

الفرع الأول: اختبار فرضيات الدراسة

اعتمادا على ما أفضت إليه نتائج اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها، وبالنظر إلى ما تقدم عرضه من الأدبيات النظرية لهذا الموضوع سنحاول فيما يلي التأكد من صحة أو نفي فرضيات الدراسة.

- الفرضية الأولى: "يوجد تطبيق عالي لتحفيز بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف-"

وهي صحيحة، فحسب الإطار التطبيقي وبناء على تصور آراء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف، تبين وجود تطبيق عالي لتحفيز بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف-، حيث بلغ متوسط تطبيق التحفيز بمقدار 3.62 وهي بذلك تأخذ الاتجاه المرتفع، وعليه فإن نسبة تطبيق التحفيز في المؤسسة تجاوزت الـ 70%، وهي نسبة جيدة.

- الفرضية الثانية: "يوجد مستوى عالي لأداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف-"

وهي صحيحة، فقد بينت الدراسة التطبيقي وبناء على تصور آراء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف، بلغ متوسط أداء موظفيها بمقدار 3.97 وهي بذلك تأخذ الاتجاه المرتفع، وعليه فإن معدل أداء الموظفين في المؤسسة وصل تقريبا إلى 80%، وهي نسبة جيدة.

- الفرضية الثالثة: "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لتحفيز على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف-"

وهي صحيحة، فحسب الدراسة التطبيقية، اتضح أن هناك أثر ذات دلالة إحصائية بين التحفيز بكل أبعاده على أداء العاملين، وقد قدر قوة الأثر على المتغير التابع "أداء العاملين" بـ 21.8%، لكن يبقى هذا الأثر ضعيف نسبيا وهذا راجع إلى أن أساليب التحفيز بالمؤسسة أصبحت روتينية لا تؤثر في أداء العامل، وهذا بسبب أن العامل يرى هذه الأساليب (أساليب تقليدية) متوفرة في أي مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها، أما من حيث قوة التفسير فقد تبين أن التحفيز وحده قادر على تفسير 13.1% فقط من التغيرات التي تطرأ على الأداء، أما النسبة الباقية 86.9% فتعود لمساهمة متغيرات غير داخلية في النموذج.

الفرع الثاني: نتائج الدراسة

- كحوصلة لما جاء في مضمون هذه الدراسة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج نوردتها في النقاط التالية:
- استنادًا إلى إجابات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف-، تبين لنا وجود مستوى عالٍ من التحفيز في جميع الأبعاد.
 - بناءً على تحليل العلاقة بين التحفيز وأداء العاملين وفقًا لإجابات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف-، تبين لنا عدم وجود تأثير فعال لكل بعد من أبعاد التحفيز بشكل منفصل على أداء العاملين.
 - أظهرت لنا النتائج أيضًا وجود تكامل بين أبعاد التحفيز، حيث يظهر تأثير ضعيف نسبيًا على أداء العاملين عند تطبيق جميع الأبعاد معًا في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف-.
 - يؤدي العمل الجماعي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف- إلى تعزيز الراحة النفسية للعاملين وزيادة الثقة بينهم، مما يؤثر بشكل إيجابي على سير العمل وأدائه.
 - تهتم مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف- بمراعاة الظروف الخاصة للعاملين وتقديم المساعدة عند الحاجة، وهذا يعزز لدى العاملين الشعور بأهميتهم وانتمائهم للمؤسسة.
 - يؤدي موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف- مهامهم بكفاءة وفعالية، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال.
 - توفر مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف- فرصًا للتدريب والتكوين للعاملين، بهدف تحسين أدائهم واكتساب الخبرة اللازمة.
 - تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف- على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل ومهامه، مما يحفز العامل على الحرص على أداء عمله بكفاءة.
 - تركز مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف- على العدالة في تقديم الحوافز للعاملين، مما يجعلهم يشعرون بالمساواة.
 - توصلت النتائج إلى أن أساليب التحفيز المطبقة في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف - أصبحت روتينية في نظر العاملين، هذا ما أدى إلى تأثير ضعيف نسبيًا لتحفيز على أدائهم.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بمحاولة الإحاطة والامام الشامل بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف، وتوضيح طبيعة العلاقة بين التحفيز وأداء العاملين بهذه المؤسسة، وهذا عن طريق تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف، وذلك بتطرق لنشأة المؤسسة وعرض مختلف أهدافها ونشاطاتها، بالإضافة إلى شرح الهيكل التنظيمي الخاص بها، كما قمنا بتوضيح واقع التحفيز وتحسين أداء العاملين بالمؤسسة عن طريق إجراء مقابلة مع أحد الموظفين المسؤولين وذوي الاختصاص بالمؤسسة، ثم قمنا بعرض منهجية الدراسة الميدانية بتوضيح طريقة الدراسة ومختلف الأدوات المستخدمة فيها بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المتبعة، واختبار أداة الدراسة، وفي الأخير قمنا بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V22)، بغية الإجابة عن إشكالية الدراسة والتحقق من فرضياتها، وذلك بتحليل بيانات الاستبيان ومعالجتها، كما قمنا بقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة، وبهذا توصلنا إلى مجموعة من النتائج.

ولقد اعتمدنا هذا النموذج لإسقاط أكبر قدر ممكن من المعارف النظرية المكتسبة والمتعلقة بدور التحفيز وما مدى أثره على تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، وقد اتضح لنا في الأخير إلى أن هناك أثر ذات دلالة احصائية بين التحفيز على أداء العاملين شرط توفر كل أبعاد التحفيز، وقد قدر قوة الأثر على المتغير التابع "أداء العاملين" بـ 21,8%، لكن يبق هذا الأثر ضعيف نسبيا وهذا راجع إلى أن أساليب التحفيز بالمؤسسة أصبحت روتينية لا تؤثر في أداء العامل، وهذا بسبب أن العامل يرى هذه الأساليب (أساليب تقليدية) متوفرة في أي مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها.

الخاتمة

إن التحدي الكبير الذي أصبحت تواجهه المؤسسات هو مدى قدرتها على الحفاظ على العنصر البشري لأنه يعتبر مصدر نجاح واستمرارية للمؤسسة، خاصة في ظل التغيرات البيئية التي تمتاز بالتعقيد مما يدفع المؤسسة للبحث عن طرق للتعامل مع هذه المتغيرات أو تأقلم معها، ومن بين الطرق أو الأساليب التي تلجأ لها المؤسسة التحفيز والذي بدوره يلعب دورًا حيويًا في تحسين أداء العاملين، حيث أظهرت الدراسات والأبحاث العديدة أن العاملين الذين يشعرون بالتحفيز والحماس يكونون أكثر إنتاجية وتفانٍ في العمل، فالعوامل المحفزة مثل الثقة والتقدير تساهم في تحقيق النجاح وزيادة الالتزام وتعزيز الروح المعنوية للعاملين.

وبهذا فالعوامل التحفيزية تحظى بأهمية كبيرة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات، بما في ذلك مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف-، وعلى الرغم من أن الدراسة أظهرت عدم وجود أثر فعال لكل عامل تحفيزي على حدة على أداء العاملين، إلا أنه تبين وجود تأثير مجتمعة بين أبعاد التحفيز عند تطبيقها معًا. بمعنى آخر، عندما يتم تطبيق مجموعة من العوامل التحفيزية معًا، يمكن أن يكون لها تأثير ضعيف نسبيًا على أداء العاملين. وبهذا يعزى تحسين الأداء والتحفيز في المؤسسة إلى عدة عوامل، بما في ذلك العمل الجماعي، والراحة النفسية للعاملين، والثقة المتبادلة، والمساعدة المقدمة من قبل المؤسسة، وتقديم فرص التدريب والتكوين، واعتماد نظام عدالة في تقديم الحوافز، فتلك العوامل تعزز رغبة العاملين في تقديم أداء متميز والعمل بكفاءة وفعالية، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

ومع ذلك، يجب أن نلاحظ أن أساليب التحفيز قد تصبح روتينية وتفقد تأثيرها المباشر على الأداء إذا لم يتم تحديثها وتطويرها باستمرار. لذا، يوصى بتبني نهج دائم لتحسين والتطوير في استراتيجيات التحفيز، ومتابعة استجابة العاملين ورصد رضاهم وتوقعاتهم.

وباختصار يمكن القول أن التحفيز يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز أداء العاملين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير بيئة عمل محفزة، وتقديم تقدير ومكافأة للعاملين المتميزين، وتوفير فرص التدريب والتطوير. علاوة على ذلك، يجب أن يتم مراقبة وتقييم استجابة العاملين واستبيان آرائهم لتحديد النقاط التي يمكن تحسينها في استراتيجيات التحفيز.

وفي الختام، يجب أن ندرك أن التحفيز ليس عملية ثابتة وقابلة للتطبيق بنمط واحد يناسب الجميع، فقد تختلف أبعاد التحفيز وأساليبها في المؤسسات المختلفة وحتى داخل نفس المؤسسة. لذا، ينبغي أن تكون التوصيات والممارسات المطبقة مرنة ومتكيفة مع احتياجات وتطلعات العاملين لتحقيق أفضل أداء وتحفيز فعال.

1- توصيات الدراسة:

من أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتنجز أهدافها على أحسن وجه لا بد من تقديم بعض التوصيات ومن بينها ما يلي:

- ينصح بتحديد أساليب التحفيز المستخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف- بما يساهم في تحفيز العاملين وتجديد حماسهم. ويمكن استكشاف أساليب جديدة ومبتكرة مثل برامج المكافآت المبتكرة والتحفيز الشخصي.
- يوصى بتعزيز العمل الجماعي داخل المؤسسة من خلال تعزيز التواصل والتعاون بين العاملين. ويمكن تنظيم فعاليات فريقية وورشات عمل تعزز التفاعل وتبادل المعرفة بين الفرق.
- ينصح بمواصلة تطوير برامج التدريب والتكوين لعاملية مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف- بهدف تعزيز مهاراتهم وزيادة خبرتهم. ويمكن توفير فرص تعليمية وتدريبية مستمرة لتطوير قدراتهم وتمكينهم من مواكبة التطورات في مجال الاتصالات.
- يوصى بتحسين نظام تقييم الأداء في المؤسسة بحيث يكون عادلاً وشفافاً وقائماً على المعايير المحددة. ويمكن توفير ردود فعل منتظمة وتوجيهات بناءة للعاملين لتحسين أدائهم وتعزيز التوافق بين أداء العامل ومتطلبات العمل.
- ينبغي تعزيز ثقافة المساواة والعدالة في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف- من خلال توفير فرص متساوية ومعاملة عادلة لجميع العاملين. ويجب أن يشعروا بأهميتهم وانتمائهم للمؤسسة من خلال توفير بيئة عمل تشجع على الشعور بالمساواة والعدالة.
- ينبغي تعزيز التكامل بين أبعاد التحفيز المختلفة في المؤسسة. ويمكن استكشاف كيف يمكن جمع عناصر مختلفة من التحفيز لتكوين برامج متكاملة تؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين.
- ينصح بتعزيز التواصل الفعال والشفاف بين الإدارة والعاملين. ويمكن إقامة اجتماعات دورية للتواصل مع العاملين والاستماع إلى اقتراحاتهم وملاحظاتهم. كما يمكن إنشاء نظام للتواصل الداخلي يشمل استخدام وسائل متعددة مثل البريد الإلكتروني والمنتديات الداخلية لتسهيل التواصل وتبادل المعلومات.
- يجب توفير فرص واضحة للترقية والتكوين المهني للعاملين. حيث يمكن إنشاء برامج تكوين مهني تهدف إلى تعزيز مهاراتهم وزيادة فرص التقدم في وظائفهم. ويجب أن يشعروا بأن لديهم إمكانية النمو والتطور داخل المؤسسة.
- يوصى بتعزيز ثقافة التفوق والابتكار داخل المؤسسة. وبهذا يمكن تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة. وهذا ما يشعروهم بأن إسهاماتهم قيمة ومحل تقدير.

- ينصح بتقديم بيئة عمل مرنة تتيح للعاملين التوازن بين الحياة العملية والشخصية. ويمكن اعتماد سياسات مرنة للعمل من المنزل أو توفير خيارات مرنة للعمل بما يتناسب مع احتياجاتهم الشخصية والمهنية.
- يجب تعزيز ثقافة التقدير والمكافأة في المؤسسة. ويمكن تقديم تقديرات مباشرة ومنتظمة للعاملين عن أداءهم المتميز وتحقيق نتائج مميزة. كما يمكن تقديم مكافآت ومزايا إضافية للعاملين المتفوقين لتعزيز رغبتهم في تحقيق النجاح.
- يوصى بإجراء استطلاعات دورية لرصد رضا العاملين واستبيان آرائهم حول بيئة العمل وبرامج التحفيز. ويمكن استخدام هذه الاستطلاعات لتحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ إجراءات تحسينية بناءً على النتائج وملاحظات العاملين.
- ينبغي وضع استراتيجيات وسياسات طويلة المدى لتعزيز روح المبادرة والتحفيز بين العاملين في المؤسسة، وبهذا يتعين على المؤسسة أن تقوم بوضع خطط واستراتيجيات تستهدف تحفيز الموظفين للتفاني وتحقيق الأهداف طويلة المدى.
- يُوصى بإجراء أبحاث حول أحدث سياسات التحفيز التي تُطبق في الدول المتقدمة، للتعلم منها وتبنيها، وبهذا ينبغي على المؤسسة إجراء بحوث ودراسات لمعرفة السياسات والتقنيات الحديثة المستخدمة في مجال التحفيز والمكافآت في الدول المتقدمة، بهدف تبني الأفضليات وتحسين سياسات التحفيز الحالية في المؤسسة، والتأكيد على العوامل التي تؤثر في رضا وأداء العاملين.
- يجب على إدارة المؤسسة أن تستغل البحوث والدراسات العليا المطبقة لديها، لحل المشكلات وتحسين أدائها، وبهذا ينبغي للإدارة الاستفادة من الأبحاث والدراسات العليا المطبقة في المؤسسة أو المتاحة لها من مصادر خارجية، مما يتعين على الإدارة تحليل هذه الأبحاث والدراسات للتعرف على النتائج والتوصيات وتطبيقها في حل المشاكل المحددة وتحسين أداء المؤسسة بشكل عام.

2- أفاق الدراسة:

في ظل ما تم التوصل إليه يتم تقديم آفاق مستقبلية للدراسة كما يلي:

- دور استراتيجية التحفيز في تحقيق الولاء والانتماء للمؤسسة.
- أثر استراتيجية التحفيز في تحسين الإبداع الفكري للعامل.
- مساهمة استراتيجيتي التدريب والتكوين في تحسين أداء المؤسسات العمومية.



المراجع

أولاً: الكتب

1. بختة بطاهر، الإدارة الاستراتيجية وقياس الأداء التنافسي، الطبعة الأولى، دار ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، قسنطينة الجزائر، 2021.
2. بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
3. بوالشرش نورالدين، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
4. رافدة الحريري، اتجاهات الحديثة في إدارة موارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
5. سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر، الأردن، 2019.
6. السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، الطبعة الثالثة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر 2013.
7. عامر ابراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2018.
8. عبد الرزاق رمضان شبشابة، إدارة الأعمال "المبادئ، المفاهيم، الوظائف، الاتجاهات الحديثة، الطبعة الأولى، دار حميثرا للنشر، مصر، 2022.
9. كنزة جمال، العياشي زرزار، إعادة هندسة العمليات الادارية كمحدد لأداء المؤسسة الاقتصادية، الطبعة الأولى، دار ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، قسنطينة الجزائر، 2020.
10. لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضاء الوظيفي مفاهيم ونظريات، الطبعة الأولى، دار المثقف للنشر والتوزيع، 2018.
11. محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، 2015.
12. محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، الطبعة 3، دار الكتب، اليمن، 2019.
13. محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، اليمن، 2019.
14. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
15. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

16. مصطفى يوسف، محمد الطاهر الخلف، إدارة منظمات المتعلمة (الذكية)، الطبعة الأولى، دار ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، قسنطينة الجزائر، 2017.
17. هيثم محمد العاني، إدارة بالحوافز التحفيز والمكافئات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

ثانياً: المجالات

1. بلقايد براهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين "دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لدهن لوحدة وهران"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 17، السداسي الثاني 2017.
2. عبد الحفيظ قادري، محمد مرات، طرق التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام بعض القوانين الإحصائية وبرامج (Excel و Spss و Liserel)، وعواقب الإخلال به (أمثلة تطبيقية)، مجلة دراسات نفسية وتربوية، 8 (1)، ديسمبر (61-81)، 2019.
3. عيشاوي وهيبية، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المورد البشري "دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد (06)، العدد (01)، 2021.
4. مراد بلخيري، أثر استراتيجية التحفيز المعنوي على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 12، ربيع 2016.
5. نوفل عبد الرضا الكمري، استراتيجية التحفيز وتأثيرها في تمكين الموارد البشرية للمنظمات السياحية "دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة"، مجلة القانون وإدارة المجتمع 4 (1)، أكاديمية نابو للأبحاث، بغداد، 2017.

ثالثاً: الأطروحات والمذكرات الأكاديمية

1. أكرم العايب، وآخرون، دور التدريب في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالوادي"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، السنة الجامعية: 2019-2020.
2. براهيم أسماء بن رماش ماري، استراتيجيات التحفيز المستمر وأثرها في دعم أداء الموظفين "دراسة ميدانية برئاسة جامعة محمد بوضياف المسيلة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، السنة الجامعية: 2021-2022.

3. بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة الجامعية: 2018-2019.
4. بوكرش بسمة، سياسة تحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة "دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلور ميتال عنابة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، شعبة علاقات عامة، قسم علم اجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، السنة الجامعية 2011-2012.
5. دحية منير عبد المالك، أثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات على تعزيز الالتزام الوظيفي في المؤسسة العمومية "دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي اسعد حساني ببني مسوس"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، السنة الجامعية: 2016-2017.
6. دمان أميرة، بوعفار هاجر، مساهمة استراتيجية التحفيز في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز "دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير أكاديمي، فرع إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، السنة الجامعية: 2020-2021.
7. زين عبد الرزاق، زغدي محمد ملين، دور سياسات التحفيز في استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر دراسة مقارنة بين الجزائر والمغرب، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير أكاديمي، شعبة مالية وتجارة دولية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، السنة الجامعية 2021-2022.
8. سعيد سمير أبو جليلة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة شرق الأوسط، عمان الأردن، 2018.
9. شريف وحيدة، الوصول الى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجي التحفيز و التكوين "دراسة حالة منظمة طيبة فود كمباني للإنتاج عصير رامي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة، تخصص تسيير المنظمات، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، السنة الجامعية: 2015-2016.

10. عائشة عثمانية، تونس مكوي، التحفيز ودوره في تطوير أداء العاملين في المؤسسة "دراسة حالة في جامعة بالمدينة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، بالمدينة، السنة الجامعية: 2021-2022.
11. عبد المالك لبيهي، وآخرون، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية "دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - فرع الوادي -"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، السنة الجامعية: 2017-2018.
12. عبشيش هاجر، سيفور نجاة، دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة بلدية العنصر"، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، السنة الجامعية: 2015-2016.
13. غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في المؤسسات القطاع في الأردن "دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
14. قلال نسيمة، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير استراتيجي، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، السنة الجامعية: 2017-2018.
15. لعشاش موسى، أثر التحفيز على أداء العاملين "دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري المسيلة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، السنة الجامعية: 2020-2021.
16. ليندة سلامة، تأثير استراتيجية التحفيز على انتاجية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة سوناريك لوحدة فرجيو"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، ميله، السنة الجامعية: 2021-2022.

17. مجراب ريمّة، بوالنعمّة عفرّاء، أثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة مطاحن بني هارون - القرارم قوقة - ميلّة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)، تخصص إدارة مالية، قسم علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلّة، السنة الجامعية: 2017-2018.
18. محمد بوقليع، العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2011.
19. مدار عادل، بوعزيز طارق، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بالمنظمات الخدمية "دراسة حالة بمديرية الخدمات الجامعية الطارف"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص إدارة استراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، السنة الجامعية: 2021-2022.
20. يدا الزهرة، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الإنتاجية "دراسة ميدانية في مؤسسة إيباش للأشغال العامة أدرار"، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، السنة الجامعية: 2017-2018.

رابعا: مواقع الإنترنت الرسمية

1. <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>

الملاحق

الملحق رقم 01:

معلومات خاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف-

• ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر وقانون 2000/03:

نص قرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار انشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة وبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال، تبعا لقرار 2000/03 أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

• الانطلاقة لمجمع اتصالات الجزائر 01 جانفي 2003:

كان على اتصالات الجزائر واطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في اتمام مشوارها الذي بدأت منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على اثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى و الأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافس.

• أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تحقيق ثلاث أهداف أساسية وهي (الجودة والفعالية، وكذلك نوعية الخدمات)، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة ببقائها في السوق رائدة رقم واحد في سوق الاتصالات، وتلخص إلى جملة من الأهداف كما يلي:

- تحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة للزبون، وجعلها أكثر قدرة على المنافسة في مجال الخدمات.
- زيادة العرض من الخدمات الهاتفية.
- وضع الزبائن في محور قرارات وإجراءات المؤسسة.
- توفير خدمات بأسعار تتماشى مع تطلعات الزبون وتكون جد مغرية.
- إرساء اقتصاد رقمي في الجزائر مع تهيئة حلقة إيجابية لإضفاء القيمة.
- العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها.

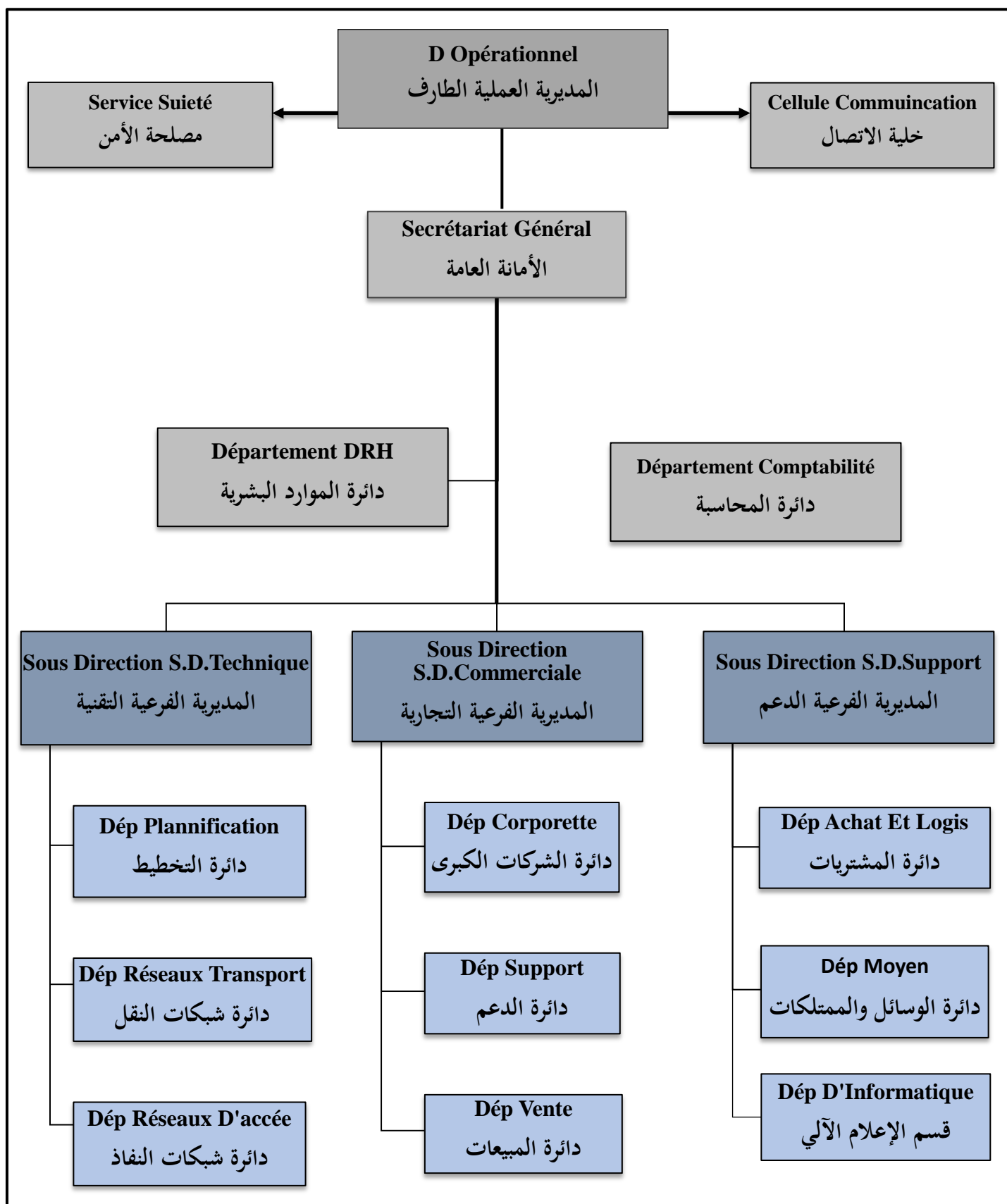
• نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر:

تتمثل نشاطات ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر في:

- تسويق خدمات المؤسسة التي تمكنها من نقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة، والبيانات الرقمية، والاعلام السمعي والبصري.
- تعمل على تطوير وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- العمل على رقمنة المجتمع والاقتصاد، من خلال تحقيق المزيد من التقدم الرقمي.
- تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن وإرضائهم، مع المساهمة في تحقيق رفاهيتهم وراحتهم.
- الحرص على توفير الخدمة والمسؤولية لدى موظفي المؤسسة.
- انشاء واستثمار وتسيير الاتصالات مع جميع مشغلي الشبكات، مع التغطية الجغرافية لربوع الوطن.

الملحق رقم 02:

الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف-



الملحق رقم 03:

مقابلة مع أحد موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف-

في مقابلة مع الموظفة تومي نجاة رئيسة مصلحة تطوير المورد البشري والتكوين، والتي تتمتع بـ 07 سنوات خبرة.

تما توجيه أسئلة بخصوص مذكرة تخرج بعنوان "استراتيجية التحفيز ودوره في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف-".

الأسئلة:

- 1- هل تعتبر الحوافز المادية هي الحوافز الوحيدة التي تطبقها المؤسسة؟ وفي حالة وجود حوافز أخرى فما هي؟
- 2- هل تعتبر الحوافز هي الطريقة الوحيدة التي تطبقها المؤسسة في تحسين أداء عاملها؟ وفي حالة وجود طرق أخرى في تحسين أداء العاملين فما هي؟
- 3- هل لتحفيز وسياسات التحفيز دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؟ وفي حالة وجود هذا دور، فما هو أثره في أداء العامل؟

الإجابة:

- 1- باعتبار الموارد البشرية تمثل القاعدة الأساسية في المؤسسة، فإن اتصالات الجزائر تهتم بهذه الموارد وتعمل على زيادة كفاءتهم وأدائهم لها من خلال الحوافز، وهناك التحفيز الإيجابية والتي تضم الحوافز المادية والمعنوية، وكذلك التحفيز السلبية والتي تطبقها هذه المؤسسة. وذلك كما يلي:
 - أ. الحوافز المادية: والتي تكون في صورة نقدية تشبع احتياجات الأفراد المتنوعة والمتزايدة، وأهمها:
 - الأجر: يلعب دورا هاما في الحفاظ وعلى بقاء الكفاءات في المؤسسة.
 - المكافآت: تقدم المؤسسة نوعين من المكافآت وهما:
 - مكافآت شهرية: تنقسم إلى منحة المكافآت الفردية PRI، ومنحة المكافآت الجماعية PRC.
 - المكافآت السنوية: تمنحها المؤسسة كل سنة على أساس نسبة من الأرباح التي تحققها سنويا.

ب. الحوافز المعنوية: والتي تكون في صورة غير ملموسة، وهي في غاية الأهمية لأنها تزيد من تماسك العاملين ومن أهمها:

- الترقيات وتعتبر من أهم أشكال الحوافز المعنوية والتي تساهم في إتقان العمل، حيث تقوم المؤسسة بالترقية على أساس الأقدمية أي كلما اكتسب الخبرة.
- كما تمنح المؤسسة الشهادة التقديرية.
- الخدمات الاجتماعية تمنح المؤسسة للعاملين خدمات اجتماعية متنوعة تتمثل في إقامة قرعة كل سنة بالنسبة لمن يريدون الحج أو العمرة ممولة كلياً من طرف المؤسسة.
- وكذلك تمنح المؤسسة للعمال رحلات ترفيهية سنوية مدفوعة.

ج. الحوافز السلبية: تفرض المؤسسة عقوبات على العاملين عند ارتكاب الأخطاء مثل الغياب والتأخر والتزوير وإفشاء الأسرار المهنية...، ويمكن أن تكون هذه العقوبات في صورة حوافز لعدم تكرار تلك الأخطاء وتتمثل هذه العقوبات في ما يلي: الإنذار سواء كان شفهي أو كتابي، التوبيخ، التسريح من العمل في حالات استثنائية، التخفيض في الرتبة أو التحويل.

2- لا تعتبر الحوافز هي الطريقة الوحيدة التي تطبقها المؤسسة في تحسين أداء عاملها، فهناك طرق أخرى تقوم بها المؤسسة ومن بينها التدريب والتكوين، حيث بعد التطور الذي واكب على اتصالات الجزائر وجب على المؤسسة تطوير كفاءة عمالها وتحسين مستواهم الفكري، وبهذا تقوم المديرية العامة بإعداد مخطط للتكوين وتقوم بإرساله إلى جميع المديريات الإقليمية، وهذه الأخيرة ترسلها إلى رؤساء مصلحة المستخدمين وفي الأخير تقوم بإعداد جدول للعمال المراد تكوينهم، وهذا الجدول يحتوي على أسماء العمال ورتبهم في العمل وتاريخ ونوع تكوينهم، حيث يمر هذا البرنامج عبر مراحل محددة وتتمثل في أجهزة لتحديد مهارة العامل وقدرته وكفاءته حيث وضعت المؤسسة طرق للتقييم نشاطات التكوين، وكذلك العمال المكونين قصد الزيادة في تنمية الكفاءة ومن أهداف التكوين جعل العامل يكتشف كفاءات وخبرات جديدة.

أما بالنسبة للتدريب فيعتبر عنصراً أساسياً في عملية التنمية الإدارية ومن النشاطات المسندة لإدارة الموارد البشرية، فبعد أن ازداد إدراك حقيقة التدريب وأهميته في تسيير القطاع الإداري وتحسين وتطوير مهارة العاملين وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وهذا ما جعل المؤسسة تهتم بالتدريب، حيث يمر بأساليب متعددة ومن بينها المحاضرات والتي تعتبر من طرق التقليدية وكذلك دراسة الحالة والمحاكات والنقاش الموجه وكذلك المؤتمرات والعصف الذهني وذلك بالقيام بعرض مشكلة معينة ثم توجه لهم بعض الأسئلة وأن يعطوا آراءهم بصورة سريعة دون التزايد في التفكير، كما يهدف التدريب إلى إطلاع العاملين على معلومات متعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة ووسائل العمل

فيها وتنظيمات الداخلية المنحزة لتحقيق الأهداف المرجوة وكذلك المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية مثل الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية السائدة، كما أن الهدف من التدريب ليس فقط توفير الخبرة والمهارة للأفراد بل ضمان قيام العامل بأدائه بفعالية ورفع روح المعنوية للأفراد والقضاء على المشاكل وتحقيق أهداف المنظمة.

3- نعم سياسيات التحفيز لها دور في تحسين أداء العاملين، وذلك من خلال رفع الروح المعنوية وحماس العامل وزيادة رغبته في العمل ومنحه الثقة، مما يدفعه إلى القيام بالعمل المطلوب دون شكوى أو تدمير، وهذا ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، كما تقوم هذه السياسات بزيادة الجهد المبذول من طرف العامل، وذلك نتيجة تأثيرات التي تلحق بهم بسبب التحفيز، بكونه عملية تحرك السلوك البشري، وبالتالي يصبح على عاتق المؤسسة وضع خطط للحوافز وتوجيهها، واستخدام هذه السياسات التحفيزية كقوة دفع وتأثير في أداء عمالها، وكل هذا يجعل العامل يحس بانتمائه للمؤسسة.

فلمعملية التحفيز دورا مباشرا في مستوى الأداء سواء تعلق الأمر بالعامل أو بالمؤسسة، وهذا الدور قد يظهر من خلال عدة مؤشرات تبدأ من مستوى العامل ثم على مستوى المؤسسة، وتتنقل لتصل للبيئة التي تحيط بالمؤسسة، فعلى سبيل المثال على مستوى العامل تتمثل هذه المؤشرات في: انخفاض نسب التغيب والتأخر، السلوك المنضبط في العمل، تطور مهارات العاملين وزيادة دافعيتهم للعمل، والوصول لدرجة الرضا الوظيفي... الخ.

وعلى مستوى المؤسسة أولا يكون هناك تعاون بين الزملاء أي علاقات جيدة خاصة إذا كانت الحوافز تمنح بصفة عادلة وكانت محفزة لجعل العاملين يبادرون إلى إثارة أفكار نافعة للعمل، ومضاعفة مجهوداتهم... الخ. وعلى مستوى بيئة المؤسسة تساهم في زيادة إيراداتها، وجلب أيد عاملة والمحافظة على ولاء عمالها... الخ.

الملحق رقم 04: استمارة الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -



كلية: العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير

السنة الجامعية: 2022 / 2023

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في اطار متطلبات نيل شهادة الماستر

استبيان تحت عنوان:

استراتيجية التحفيز ودوره في تحسين أداء العاملين
"دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف -"

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت إشراف:

إعداد الطالبين:

* د. علوي اسماعيل.

* بوغابة محمد أيمن.

* كبير هيثم.

أخي العامل، أختي العاملة في جميع مراكز ومسؤوليات العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف - .
نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز مذكرة مقدمة في اطار متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة استراتيجية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشاذلي بن جديد - ولاية الطارف - حول موضوع استراتيجية التحفيز ودوره في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف -، ونظرا لأهمية مؤسستكم في القطاع الاقتصادي قمنا باختياركم لدراسة الميدانية، أملين أن تفضلوا بالإجابة عن الأسئلة المطروحة ونحن على ثقة من أن اجابتكم ستنتصف بالدقة والموضوعية بالشكل الذي يؤدي الى التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة، ونعاهد حضرتكم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها تكون موضع السرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية.
نقدر تعاونكم معنا ومساهمتمكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة نرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.

ملاحظات هامة:

- يأمل الطلبة من السادة المجيبين قراءة العبارات بدقة.
- وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.
- يرجى عدم ترك أي سؤال دون اجابة لأن ذلك يلغي صلاحية الاستبيان.
- يرجى عدم وضع علامة (X) مرتان أو أكثر على السؤال الواحد لأن ذلك يلغي صلاحية الاستبيان.

المحور الأول: البيانات الشخصية

	ذكر	الجنس	01
	أنثى		
	أقل من 25 سنة	الفئة العمرية	02
	من 25 - أقل من 35 سنة		
	من 35 - أقل من 40 سنة		
	40 سنة وأكثر		
	ثانوي أو أقل	المستوى الدراسي	03
	ليسانس / ماستر		
	دراسات عليا		
	أخرى		
	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	04
	5 - أقل من 10 سنوات		
	10 - أقل من 15 سنة		
	15 سنة وأكثر		

المحور الثاني: مستوى تطبيق الحوافز في المؤسسة

درجة القدرة					الفقرات	رقم
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
البعد الأول: الحوافز من حيث الطبيعة (المادية والمعنوية)						
					تشجعك الحوافز المادية على بذل مزيد من الجهد للحصول عليها.	01
					تكرم المؤسسة العمال في الأعياد والمناسبات بجوائز المادية والهدايا.	02
					الأجر الذي تتقاضاه يغطي كل احتياجاتك.	03
					الدعم والمساندة المعنوية عند الظروف الخاصة.	04
					تقوم المؤسسة بترقية العامل استنادا على معايير واضحة.	05
					تنفيذ العامل لمهامه دون قيود أو صرامة داخل المؤسسة.	06
البعد الثاني: الحوافز من حيث الهدف (الإيجابية والسلبية)						
					تحصلت على ترقية مع الزيادة في الأجر أثناء عملك بالمؤسسة.	07
					تعمل المؤسسة على نشر الاحترام والتقدير المتبادل بين العمال.	08
					توفر المؤسسة كل الظروف الحسنة والملائمة المحيطة بالعمل.	09
					عدم الانضباط في العمل يدفع المؤسسة بالخصم من راتب العامل.	10
					انزال العقوبات يجعل العامل أكثر انضباطا في العمل.	11
					الانذار الشفوي للعامل يضمن الجدية في العمل.	12
البعد الثالث: الحوافز من حيث الشمولية (الفردية والجماعية)						
					يقوم المدير ورؤساء المصالح بالمدح والثناء للعامل عند إنجاز أعماله بأداء جيد.	13
					المكافئات غالبا ما توزع على من يستحقها من الموظفين في المؤسسة.	14
					الترقية الشرفية دون زيادة في الأجر.	15
					العمل الجماعي يؤدي الى الشعور بالراحة النفسية.	16

المحور الثالث: قياس أداء العاملين بالمؤسسة

درجة القدرة					الفقرات	ترتيب
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
					فهم واستيعاب معايير قياس الأداء تدفع العامل لبذل مزيد من الجهد.	01
					تعمل المؤسسة على توجيه وتوعية العاملين من أجل تحسين أدائهم.	02
					تمنح المؤسسة فرص لتدريب والتكوين لتحسين الأداء واكتساب الخبرة اللازمة.	03
					تعتمد المؤسسة على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله.	04
					تسعى المؤسسة لتحسين أداء عاملها.	05
					التحسن المستمر في أداء العاملين له إسهام كبير في نجاح المؤسسة.	06
					تتوافق وظيفتي مع مهاراتي وقدراتي.	07
					أقوم بالتخطيط لعملي قبل أدائه.	08
					أنجز عملي بالسرعة المناسبة وفي الوقت المحدد.	09
					يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة.	10

الملحق رقم 05:

قائمة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الإمضاء
01	علوي إسماعيل	أستاذ محاضر - أ- (الأستاذ المشرف)	
02	عبيدات سارة	أستاذ محاضر = أ-	
03	مرابطي عبد الغاني	أستاذ محاضر - أ-	
04	بوسيف سيد أحمد	أستاذ محاضر - أ-	
05	لونيسي محمد	أستاذ محاضر = ب-	
06	طار عبد القدوس	أستاذ محاضر - ب-	

الملحق رقم 06:

مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V22

أولاً: اختبار أداة الدراسة

1- اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach:

أ. البعد الأول:

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,775	6

ب. البعد الثاني:

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,685	6

ج. البعد الثالث:

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,632	4

د. المحور الثاني:

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,873	16

هـ. المحور الثالث:

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	29	96,7
	Exclue ^a	1	3,3
	Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,708	10

و. الاستبيان ككل:

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	29	96,7
	Exclue ^a	1	3,3
	Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,868	26

2- اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
مستوى تطبيق الحوافز في المؤسسة	,108	30	,200*	,965	30	,408
قياس أداء العاملين بالمؤسسة	,267	30	,000	,875	30	,002

ثانيا: نتائج محاور الاستبيان

1- المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس				
		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	1		
	Libellé	الجنس		
	Type	Numérique		
	Format	F8.2		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1,00	ذكر	11	36,7%
	2,00	أنثى	19	63,3%

الفئة العمرية				
		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	2		
	Libellé	الفئة العمرية		
	Type	Numérique		
	Format	F8.2		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1,00	أقل من 25 سنة	1	3,3%
	2,00	من 25 - أقل من 35 سنة	4	13,3%
	3,00	من 35 - أقل من 40 سنة	10	33,3%
	4,00	40 سنة وأكثر	15	50,0%

المستوى الدراسي				
		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	3		
	Libellé	المستوى الدراسي		
	Type	Numérique		
	Format	F8.2		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1,00	ثانوي أو أقل	3	10,0%
	2,00	ليسانس / ماستر	19	63,3%
	3,00	دراسات عليا	5	16,7%
	4,00	أخرى	3	10,0%

سنوات الخبرة				
		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	4		
	Libellé	سنوات الخبرة		
	Type	Numérique		

	Format	F8.2		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1,00	أقل من 5 سنوات	2	6,7%
	2,00	5 – أقل من 10 سنوات	2	6,7%
	3,00	10 – أقل من 15 سنة	9	30,0%
	4,00	15 سنة وأكثر	17	56,7%

2- المحور الثاني: مستوى تطبيق الحوافز في المؤسسة (المتغير المستقل)

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
تشجعك الحوافز المادية على بذل مزيد من الجهد للحصول عليها.	30	0	4,3000	,46609
تكرم المؤسسة العمال في الأعياد والمناسبات بجوائز المادية والهدايا.	30	0	3,7333	1,01483
الأجر الذي تتقاضاه يغطي كل احتياجاتك.	30	0	3,5333	,89955
الدعم والمساندة المعنوية عند الظروف الخاصة.	30	0	3,5667	,77385
تقوم المؤسسة بترقية العامل استنادا على معايير واضحة.	30	0	3,5000	,90019
تنفيذ العامل لمهامه دون قيود أو صرامة داخل المؤسسة.	30	0	3,4000	,89443
تحصلت على ترقية مع الزيادة في الأجر أثناء عملك بالمؤسسة.	30	0	3,8333	,74664
تعمل المؤسسة على نشر الاحترام والتقدير المتبادل بين العمال.	30	0	3,7667	,81720
توفر المؤسسة كل الظروف الحسنة والملائمة المحيطة بالعمل.	30	0	3,7667	,72793
عدم الانضباط في العمل يدفع المؤسسة بالخصم من راتب العامل.	30	0	3,3667	1,03335
انزال العقوبات يجعل العامل أكثر انضباطا في العمل.	30	0	3,6333	1,03335
الانذار الشفوي للعامل يضمن الجدية في العمل.	30	0	3,4667	,93710
يقوم المدير ورؤساء المصالح بالمدح والثناء للعامل عند إنجاز أعماله بأداء جيد.	30	0	3,4333	1,13512
المكافآت غالبا ما توزع على من يستحقها من الموظفين في المؤسسة.	30	0	3,4667	1,07425
الترقية الشرفية دون زيادة في الأجر.	30	0	2,9667	1,12903
العمل الجماعي يؤدي الى الشعور بالراحة النفسية.	30	0	4,2000	,48423
الإجمالي (المحور الثاني: "مستوى تطبيق الحوافز في المؤسسة").	30	0	3,6208	,52904

● أبعاد المتغير المستقل:

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
البعد الأول: الحوافز من حيث الطبيعة (المادية والمعنوية)	30	0	3,6722	,57815
البعد الثاني: الحوافز من حيث الهدف (الإيجابية والسلبية)	30	0	3,6389	,55551
البعد الثالث: الحوافز من حيث الشمولية (الفردية والجماعية)	30	0	3,5167	,68523

• الفقرات المحور الثاني:

تشجيعك الحوافز المادية على بذل مزيد من الجهد للحصول عليها.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	21	70,0	70,0	70,0
	موافق بشدة	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تكرم المؤسسة العمال في الأعياد والمناسبات بجوائز المادية والهدايا.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	3	10,0	10,0	13,3
	محايد	5	16,7	16,7	30,0
	موافق	15	50,0	50,0	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الأجر الذي تتقاضاه يغطي كل احتياجاتك.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	3	10,0	10,0	13,3
	محايد	7	23,3	23,3	36,7
	موافق	17	56,7	56,7	93,3
	موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الدعم والمساندة المعنوية عند الظروف الخاصة.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	1	3,3	3,3	6,7
	محايد	9	30,0	30,0	36,7
	موافق	18	60,0	60,0	96,7
	موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بترقية العامل استنادا على معايير واضحة.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	1	3,3	3,3	10,0
	محايد	8	26,7	26,7	36,7
	موافق	18	60,0	60,0	96,7
	موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تنفيذ العامل لمهامه دون قيود أو صرامة داخل المؤسسة.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	4	13,3	13,3	16,7
	محايد	8	26,7	26,7	43,3
	موافق	16	53,3	53,3	96,7
	موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تحصلت على ترقية مع الزيادة في الأجر أثناء عملك بالمؤسسة.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	5	16,7	16,7	23,3
	موافق	19	63,3	63,3	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على نشر الاحترام والتقدير المتبادل بين العمال.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	5	16,7	16,7	26,7
	موافق	18	60,0	60,0	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

توفر المؤسسة كل الظروف الحسنة والملائمة المحيطة بالعمل.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6,7	6,7	6,7

	محايد	6	20,0	20,0	26,7
	موافق	19	63,3	63,3	90,0
	موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

عدم الانضباط في العمل يدفع المؤسسة بالخصم من راتب العامل.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	7	23,3	23,3	26,7
	محايد	4	13,3	13,3	40,0
	موافق	16	53,3	53,3	93,3
	موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

انزال العقوبات يجعل العامل أكثر انضباطا في العمل.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	3	10,0	10,0	16,7
	محايد	2	6,7	6,7	23,3
	موافق	20	66,7	66,7	90,0
	موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الانذار الشفوي للعامل يضمن الجدية في العمل.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	2	6,7	6,7	13,3
	محايد	7	23,3	23,3	36,7
	موافق	18	60,0	60,0	96,7
	موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يقوم المدير ورؤساء المصالح بالمدح والثناء للعامل عند انجاز أعماله بأداء جيد.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	2	6,7	6,7	16,7
	محايد	8	26,7	26,7	43,3

	موافق	13	43,3	43,3	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المكافئات غالباً ما توزع على من يستحقها من الموظفين في المؤسسة.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	2	6,7	6,7	13,3
	محايد	11	36,7	36,7	50,0
	موافق	10	33,3	33,3	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الترقية الشرفية دون زيادة في الأجر.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	16,7	16,7	16,7
	غير موافق	3	10,0	10,0	26,7
	محايد	11	36,7	36,7	63,3
	موافق	10	33,3	33,3	96,7
	موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العمل الجماعي يؤدي الى الشعور بالراحة النفسية.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	22	73,3	73,3	76,7
	موافق بشدة	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

3- المحور الثالث: قياس أداء العاملين بالمؤسسة (المتغير التابع)

Statistiques					
	N	Moyenne		Ecart type	
		Valide	Manquant		
فهم واستيعاب معايير قياس الأداء تدفع العامل لبذل مزيد من الجهد.	30	0	4,1000	,30513	
تعمل المؤسسة على توجيه وتوعية العاملين من أجل تحسين أدائهم.	30	0	4,0333	,49013	
تمنح المؤسسة فرص لتدريب والتكوين لتحسين الأداء واكتساب الخبرة اللازمة.	30	0	4,1333	,50742	
تعتمد المؤسسة على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله.	30	0	3,5333	,97320	

تسعى المؤسسة لتحسين أداء عامليها.	30	0	4,0000	,45486
التحسن المستمر في أداء العاملين له إسهام كبير في نجاح المؤسسة.	30	0	4,2667	,44978
تتوافق وظيفتي مع مهاراتي وقدراتي.	30	0	3,8667	,73030
أقوم بالتخطيط لعملتي قبل أدائه.	30	0	4,0667	,44978
أنجز عملي بالسرعة المناسبة وفي الوقت المحدد.	29	1	4,0000	,70711
يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة.	30	0	3,7333	,73968
الإجمالي (المحور الثالث: "قياس أداء العاملين بالمؤسسة").	30	0	3,9733	,31941

● فقرات المحور الثالث:

فهم واستيعاب معايير قياس الأداء تدفع العامل لبذل مزيد من الجهد.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	27	90,0	90,0	90,0
	موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على توجيه وتوعية العاملين من أجل تحسين أدائهم.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	10,0	10,0	10,0
	موافق	23	76,7	76,7	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تمنح المؤسسة فرص لتدريب والتكوين لتحسين الأداء واكتساب الخبرة اللازمة.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	6,7	6,7	6,7
	موافق	22	73,3	73,3	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	3	10,0	10,0	16,7
	محايد	3	10,0	10,0	26,7
	موافق	21	70,0	70,0	96,7

	موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة لتحسين أداء عامليها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	10,0	10,0	10,0
	موافق	24	80,0	80,0	90,0
	موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

التحسن المستمر في أداء العاملين له إسهام كبير في نجاح المؤسسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	22	73,3	73,3	73,3
	موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تتوافق وظيفتي مع مهاراتي وقدراتي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	4	13,3	13,3	20,0
	موافق	20	66,7	66,7	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

أقوم بالتخطيط العملي قبل أدائه.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	6,7	6,7	6,7
	موافق	24	80,0	80,0	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

أنجز عملي بالسرعة المناسبة وفي الوقت المحدد.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6,7	6,9	6,9
	محايد	1	3,3	3,4	10,3
	موافق	21	70,0	72,4	82,8
	موافق بشدة	5	16,7	17,2	100,0

	Total	29	96,7	100,0	
Manquant	Système	1	3,3		
	Total	30	100,0		

يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	4	13,3	13,3	23,3
	موافق	21	70,0	70,0	93,3
	موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ثالثا: نتائج قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة

1- معامل الارتباط Person:

Corrélations						
		الخوافز من حيث الطبيعة (المادية والمعنوية)	الخوافز من حيث الهدف (الإيجابية والسلبية)	الخوافز من حيث الشمولية (الفردى والجماعية)	مستوى توفير الخوافز في المؤسسة	قياس أداء العاملين بالمؤسسة
الخوافز من حيث الطبيعة (المادية والمعنوية)	Corrélation de Pearson	1	,725**	,613**	,894**	,359
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,052
	N	30	30	30	30	30
الخوافز من حيث الهدف (الإيجابية والسلبية)	Corrélation de Pearson	,725**	1	,688**	,914**	,307
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,099
	N	30	30	30	30	30
الخوافز من حيث الشمولية (الفردى والجماعية)	Corrélation de Pearson	,613**	,688**	1	,846**	,290
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,121
	N	30	30	30	30	30
مستوى توفير الخوافز في المؤسسة	Corrélation de Pearson	,894**	,914**	,846**	1	,362*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,050
	N	30	30	30	30	30
قياس أداء العاملين بالمؤسسة	Corrélation de Pearson	,359	,307	,290	,362*	1
	Sig. (bilatérale)	,052	,099	,121	,050	
	N	30	30	30	30	30

2- معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لمتغيرات الدراسة:

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,362 ^a	,131	,100	,30308

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,387	1	,387	4,210	,050 ^b
	Résidus	2,572	28	,092		
	Total	2,959	29			

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Ecart standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	3,183	,389		8,180	,000
	مستوى توفير الحوافز في المؤسسة	,218	,106	,362	2,052	,050

3- نتائج فروق إجابات المبحوثين لمتغيرات الدراسة:

أ. اختبار T للعينات المستقلة: بنسبة للجنس

Statistiques de groupe					
	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
مستوى تطبيق الحوافز في المؤسسة	ذكر	11	3,5057	,38776	,11691
	أنثى	19	3,6875	,59548	,13661

Test des échantillons indépendants				
		مستوى تطبيق الحوافز في المؤسسة		
		Hypothèse de variances égales	Hypothèse de variances inégales	
Test de Levene sur l'égalité des variances	F	2,832		
	Sig.	0,104		
Test t pour égalité des moyennes	t	-0,904	-1,011	
	ddl	28	27,485	
	Sig. (bilatéral)	0,374	0,321	
	Différence moyenne	-0,18182	-0,18182	
	Différence erreur standard	0,20107	0,17981	
	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	Inférieur	-0,59369	-0,55045
		Supérieur	0,23005	0,18682

ب. اختبار تحليل أحادي التباين One Way ANOVA:

ANOVA					
فروق إجابات المبحوثين لمستوى تطبيق الحوافز في المؤسسة بنسبة للفئة العمرية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,760	3	,253	,896	,457
Intragruppes	7,356	26	,283		
Total	8,117	29			

ANOVA					
فروق إجابات المبحوثين لمستوى تطبيق الحوافز في المؤسسة بنسبة للمستوى الدراسي					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,280	3	,093	,310	,818
Intragruppes	7,836	26	,301		
Total	8,117	29			

ANOVA					
فروق إجابات المبحوثين لمستوى تطبيق الحوافز في المؤسسة بنسبة لسنوات الخبرة					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,132	3	,377	1,404	,264
Intragruppes	6,985	26	,269		
Total	8,117	29			

ج. اختبار Mann-Whitney:

Rangs				
	الجنس	N	Rang moyen:	Somme des rangs
قياس أداء العاملين بالمؤسسة	ذكر	11	13,41	147,50
	أنثى	19	16,71	317,50
	Total	30		

Tests statistiques ^a	
	قياس أداء العاملين بالمؤسسة
U de Mann-Whitney	81,500
W de Wilcoxon	147,500
Z	-1,035
Sig. asymptotique (bilatérale)	,301
Sig. exacte [2*(sig. unilatérale)]	,328 ^b

د. اختبار Kruskal-Wallis:

Rangs			
	الفئة العمرية	N	Rang moyen:
قياس أداء العاملين بالمؤسسة	أقل من 25 سنة	1	18,00
	من 25 - أقل من 35 سنة	4	25,50
	من 35 - أقل من 40 سنة	10	13,80
	40 سنة وأكثر	15	13,80

	Total	30	
--	-------	----	--

Tests statistiques ^{a,b}	
	قياس أداء العاملين بالمؤسسة
Khi-deux	6,749
ddl	3
Sig. asymptotique	,080

Rangs			
	المستوى الدراسي	N	Rang moyen:
قياس أداء العاملين بالمؤسسة	ثانوي أو أقل	3	14,00
	ليسانس / ماستر	19	18,00
	دراسات عليا	5	7,10
	أخرى	3	15,17
	Total	30	

Tests statistiques ^{a,b}	
	قياس أداء العاملين بالمؤسسة
Khi-deux	6,751
ddl	3
Sig. asymptotique	,080

Rangs			
	سنوات الخبرة	N	Rang moyen:
قياس أداء العاملين بالمؤسسة	أقل من 5 سنوات	2	22,50
	5 – أقل من 10 سنوات	2	24,00
	10 – أقل من 15 سنة	9	18,89
	15 سنة وأكثر	17	11,88
	Total	30	

Tests statistiques ^{a,b}	
	قياس أداء العاملين بالمؤسسة
Khi-deux	8,017
ddl	3
Sig. asymptotique	,046

الملحق رقم 07:

استمارة قبول التبرص

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
Université Chadli Benjdid - el tarf-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion
قسم علوم التسيير
Département Des Sciences De Gestion

جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITÉ CHADLI BENJDDID

جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITÉ CHADLI BENJDDID

الطارف في : 09/01/2023 رقم : 01/ج ش ب ج ك ع ا ت / 2023

إلى السيد / .. السيد بن ..
الرجوع إلى الطارف ..

الموضوع : تصريح بإجراء تبرص

في إطار إستكمال طلبية السنة الثانية ماستر مسارهـم الدراسي وفق متطلبات التخرج والتحضير لتقرير التبرص ، نطلب من سيادتكم إفادتهم من الرصيد الوثائقي والخبرات الموجودة على مستوى هيئـتكم ، والسماح للطلبة الآتية أسمائهم من إعداد تبرص قصير الأجل :

- الطالب (ة) : ..
- الطالب (ة) : ..

وعليه فإننا نتمس منكم أخذ هذا الطلب بعين الإعتبار وذلك لتأكيد التحصيل العلمي والميداني للطلبة في ظل الإمكانيات المتاحة والقوانين المعمول بها .

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

رئيس قسم علوم التسيير
الإدارة المستقبلة:
المدير العملي

1 Direction Opérationnelle des Télécommunications EL-TARF -SPA-

رئيسة فريدة كافي