

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريرج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالبتين:

- ثايري ياسمين

- ذويبي روميضاء

بعنوان:

أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين

-دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء " سونلغاز " برج بوعريرج-

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

أستاذ محاضر - أ-

بوبكر ملياني

مشرفا

أستاذ محاضر - أ-

دشاش محمد الصالح

مناقشا

أستاذ محاضر - أ-

لفقير حمزة



الإهداء

إلى من كان سندي في الحياة، وإلى من علّمني أن
النجاح لا يُمنح بل يُنتزع بالإصرار والعمل

إلى من تعبت لأرتاح، وسهرت لأنام ، وكانت دائماً
مصدر قوتي

إلى من شاركوني طريق العلم والمعرفة وسندوني في
لحظات التعب والإرهاق

إلى كل من آمن بقدراتي وشجعني على الاستمرار رغم
الصعوبات

أهديكم هذا العمل المتواضع، وفاءً وعرفاناً بجميلكم

ثايري ياسمين

الإهداء

إلى من كانت خير سندٍ وعونٍ لي في مسيرتي، ومن أفنت عمرها في تربيّتي،
ولم تدخر جهدًا في سبيل إسعادي، إلى من كان دعاؤها سرًّا ناجحي
وتوفيقي... أُمي الحبيبة.

إلى من شدَّ الله بهم أزرِي، وكانوا خير معينٍ لي، إخوتي الأعزاء: محمد،
الضّاوية، بلال، ومهدي.

إلى الطفولة التي ملأت عالمي فرحًا، وأبهجت أيامي، إلى هيثم ابن أختي
العزیز.

إلى كل من كان له أثرٌ طيب في حياتي، وساندني وشجعني على مواصلة
الطريق، ولا سيما في اللحظات التي كدت أفقد فيها الأمل وأستسلم.
أهدي هذا العمل المتواضع، راجيةً من الله تعالى أن يجعله ثمرةً نافعةً، وأن
يكلل جهدي بالتوفيق والنجاح.

ذويبي روميساء

شكر وعرفان:

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، فله الحمد أولاً وأخراً

نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ د. شاش محمد الصالح على توجيهاته القيمة ونصائحه السديدة التي كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذه المذكرة.

كما نشكر جميع الأساتذة الكرام الذين ساهموا في تكويننا العلمي خلال المشوار الجامعي، وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل، سواء بالدعم أو النصيحة أو التشجيع.

كما نتقدم بجزيل الشكر لعمال وإدارة مديرية التوزيع الغاز والكهرباء برج بوعريرج على تعاونهم وتسهيلهم مهمة جمع البيانات.

وفي الأخير، نسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل مديرية توزيع الغاز والكهرباء التابعة لمؤسسة سونلغاز بـ برج بوعريـ ريج، وذلك من خلال دراسة دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع كفاءة العاملين وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين بالمؤسسة، ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، أبرزها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحفيز في تحسين أداء العاملين، حيث تبين أن الحوافز المادية تُعد من أكثر العوامل تأثيراً في رفع مستوى الأداء وتحفيز العاملين على زيادة الإنتاجية. كما أظهرت النتائج أن مستوى الحوافز المعنوية جاء متوسطاً ويميل إلى الحياد، مما يدل على حاجة المؤسسة إلى تعزيز أساليب التقدير المعنوي والمشاركة في اتخاذ القرار.

كما بينت الدراسة أن مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة جاء مرتفعاً، وهو ما يعكس درجة جيدة من الكفاءة وتحمل المسؤولية والقدرة على التكيف مع متطلبات العمل. وأكدت النتائج كذلك أن غياب التحفيز أو ضعفه يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء، في حين أن تنوع أساليب التحفيز يساهم في تحسين الرضا الوظيفي وتعزيز الاستقرار المهني داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التحفيز، أداء العاملين، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية

Abstract:

This study aimed to identify the impact of motivation on improving employees' performance within the Gas and Electricity Distribution Directorate of Sonelgaz in Bordj Bou Arreridj. It also sought to highlight the role of both financial and moral incentives in enhancing employees' efficiency and increasing productivity. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was adopted, and a questionnaire was used as the main tool for data collection. The questionnaire was distributed to a sample of employees in the institution, and the collected data were analyzed using appropriate statistical methods.

The study reached several important findings. The results revealed that there is a statistically significant effect of motivation on improving employees' performance. Financial incentives were found to be among the most influential factors in raising employees' performance and productivity. The findings also showed that the level of moral incentives was moderate and tended toward neutrality, indicating the need to strengthen moral encouragement, appreciation, and employee participation in decision-making.

In addition, the study demonstrated that employees' performance within the institution was generally high, reflecting a good level of competence, responsibility, and adaptability to work requirements. The results further confirmed that the absence or weakness of motivation negatively affects employees' performance, whereas diversifying motivation methods contributes to improving job satisfaction and enhancing job stability within the institution.

Keywords: Motivation, Employee Performance, Material Incentives, Moral Incentives.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرفان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
IV	قائمة الملاحق
أ-ط	مقدمة
47-5	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
5	تمهيد
23-6	المبحث الأول: ماهية التحفيز
43-24	المبحث الثاني: أداء العاملين
46-44	المبحث الثالث: أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين
47	خلاصة
79-49	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
49	تمهيد
56-50	المبحث الأول: تقديم بمديرية التوزيع سونلغاز
65-57	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
75_66	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لمحاور الإستبيان
79-76	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها
80	خلاصة
85-82	الخاتمة
91-87	قائمة المراجع
111-93	الملاحق
113-112	فهرس المحتويات

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	المقارنة بين دراستنا والرسائل الجامعية باللغة العربية	د
02	المقارنة بين دراستنا والمقالات الجامعية باللغة العربية	ز
03	العوامل الدافعة و العوامل الوقائية	13
04	مقارنة بين نظرية X و نظرية Y	15
05	تحديد النقطة لكل درجة حسب طريقة الصفات	38
06	مثال لتقييم أحد العاملين وفق طريقة التدرج البياني	40
07	رتبة كل عبارة حسب سلوك الفرد	41
08	عبارات متغيرات الدراسة	32
09	معاملات ارتباط <i>Pearson</i> لفقرات كل بُعد بمحوره	33
10	قيمة معامل الثبات (<i>Cronbach Alpha</i>) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	34
11	توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس	39
12	توزيع مفردات الدراسة حسب العمر	40
13	توزيع مفردات الدراسة حسب الوظيفة الحالية	40
14	عرض المعلومات الخاصة بسنوات الخبرة	41
15	تحليل فقرات بعد الحوافز المادية	42
16	تحليل فقرات بعد الحوافز المعنوية	44
17	تحليل فقرات محور الأداء	47-46
18	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع (أداء العاملين) و المتغير المستقل (التحفيز)	49
19	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع (أداء العاملين) و المتغير المستقل (التحفيز المادي)	50
20	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع (أداء العاملين) و المتغير المستقل (التحفيز المعنوي)	51
21	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	53

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	هرم ماسلو للحاجات	01
22	أنواع الحوافز	02
27	عناصر الأداء	03
27	أنواع الأداء	04
28	تصنيفات الأداء	05
30	محددات أداء العاملين	06
33	من يقوم بالتقييم	07
25	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع سونلغاز برج بوعرييج	08
30	منهجية إعداد الإستهبان	09

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
41-37	الإستهبان	01
42	الأساتذة المحكمين	02
43	استمارة تقييم الأداء الفردي لسنة 2024	03
44	جدول الإحصائيات العامة للموظفين	04
45	مخرجات برنامج SPSS	05

قائمة الأساتذة المحكمين

الدرجة العلمية	الاساتذة
أستاذ محاضر - أ-	بوقابة وردية
أستاذ محاضر	بن جدو
أستاذ محاضر	بحري بسمة

مقدمة

تمهيد:

يُعدّ العنصر البشري في المؤسسة المحرك الأساسي لأي عملية إنتاجية أو خدمية، إذ إن فعالية الأداء التنظيمي ترتبط بشكل وثيق بمدى اهتمام الإدارة بالعاملين من حيث التحفيز وتوفير الظروف الملائمة للعمل. وفي هذا السياق، أصبح التحفيز أحد أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى رفع مستوى الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

وتُعتبر مؤسسة سونلغاز من أهم المؤسسات الاستراتيجية في الجزائر، نظراً لدورها الحيوي في تزويد المواطنين بالطاقة الكهربائية والغازية، مما يجعل تحسين أداء العاملين فيها ضرورة تنظيمية لضمان استمرارية الخدمة وجودتها. ومن هذا المنطلق، يبرز الاهتمام بدراسة أثر التحفيز بمختلف أنواعه (المادي والمعنوي) على أداء العاملين داخل هذه المؤسسة، باعتباره عاملاً حاسماً في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

وعليه، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر التحفيز على أداء العاملين من خلال دراسة ميدانية على مستوى مديرية توزيع الغاز والكهرباء ببرج بوعريرج، وذلك من أجل فهم مدى مساهمة السياسات التحفيزية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

إشكالية الدراسة:

في ظل التغيرات التي تعرفها المؤسسات الاقتصادية الحديثة، أصبحت الموارد البشرية تمثل العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية، الأمر الذي جعل الاهتمام بتحفيز العاملين ضرورة ملحة لضمان تحسين أدائهم ورفع مستوى الإنتاجية. وتُعد سياسة التحفيز من أهم السياسات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات من أجل التأثير في سلوك الأفراد وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

على ضوء ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين بمديرية توزيع الغاز والكهرباء (سونلغاز) ببرج بوعريرج؟

من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تحسين أداء العاملين في مديرية التوزيع الغاز و الكهرباء سونلغاز ببرج بوعريرج؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز المادي في تحسين أداء العاملين في مديرية التوزيع الغاز و الكهرباء سونلغاز ببرج بوعريرج؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز المعنوي في تحسين أداء العاملين في مديرية التوزيع الغاز و الكهرباء سونلغاز ببرج بوعريرج؟

➤ **فرضيات الدراسة:** للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تحسين أداء العاملين في مديرية التوزيع الغاز و الكهرباء سونلغاز بـرج بوعريـرج.

من هذه الفرضية الرئيسية تنبثق الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز المادي في تحسين أداء العاملين في مديرية توزيع الغاز والكهرباء سونلغاز بـرج بوعريـرج عند مستوى معنوية 0,05؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز المعنوي في تحسين أداء العاملين في مديرية توزيع الغاز والكهرباء سونلغاز بـرج بوعريـرج عند مستوى معنوية 0,05.

أهمية الدراسة :

- إبراز دور التحفيز في رفع مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة.
- زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل والخدمات المقدمة.
- تعزيز الرضا الوظيفي والشعور بالانتماء لدى العاملين.
- تشجيع العاملين على بذل المزيد من الجهد وتحقيق الأهداف المطلوبة.
- تنمية روح المبادرة والإبداع والابتكار في بيئة العمل.
- تقليل معدلات الغياب والتسرب الوظيفي ودوران العمل.
- تحسين العلاقات بين الإدارة والعاملين وخلق بيئة عمل إيجابية.
- المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية أكبر.
- دعم القدرة التنافسية للمؤسسة وتحسين أدائها العام.

أهداف الدراسة:

- توضيح أنواع الحوافز المادية والمعنوية المستخدمة في المؤسسات.
- دراسة مفهوم أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه.
- بيان العلاقة بين التحفيز ومستوى أداء العاملين.
- قياس أثر الحوافز المادية على تحسين أداء العاملين.
- التعرف على مدى فعالية نظام التحفيز المعتمد داخل المؤسسة.
- إبراز دور التحفيز في رفع الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- تقديم مقترحات وتوصيات تساعد على تطوير سياسات التحفيز.
- المساهمة في تحسين كفاءة الموارد البشرية وتعزيز الأداء المؤسسي.

➤ منهج الدراسة:

في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر استخداماً وشيوعاً في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد تم الاعتماد على الأداة البحثية التالية الإستبيان في معالجة الفصل التطبيقي من خلال تصميم استمارة استبيان موجهة إلى عينة من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وتوزيعها وجمعها ميدانياً، ثم تفريغ البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف اختبار فرضيات الدراسة وبيان العلاقة بين التحفيز وأداء العاملين.

➤ حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على تحليل أثر التحفيز (المادي والمعنوي) على تحسين أداء العاملين، دون التطرق إلى باقي العوامل التنظيمية الأخرى مثل القيادة أو الثقافة التنظيمية إلا في حدود ما يخدم موضوع البحث.

- **الحدود الزمنية :** أجريت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من (1 أفريل 2026) إلى (1 ماي 2026)، وهي الفترة التي تم فيها جمع البيانات وتحليلها.

- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة على مستوى مديرية توزيع الغاز والكهرباء التابعة لمؤسسة سونلغاز بولاية برج بوعريرج، باعتبارها المؤسسة محل الدراسة الميدانية.

أسباب اختيار الموضوع: هناك عدة أسباب لاختيار

➤ الدراسات السابقة :

أولاً: الرسائل الجامعية باللغة العربية

1. دراسة (لعشاش موسى) 2020 بعنوان:

" أثر التحفيز على أداء العاملين دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري المسيلة " ، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة المسيلة بن ضياف محمد ، سنة دراسية: 2021/2020 .

➤ حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أنجع الطرق التحفيزية التي تساهم في رفع أداء العاملين داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري في مسيلة اعتمد على منهج الوصفي التحليلي كانت عينة دراسة 55 عامل وعاملة باستخدام برنامج إحصائي SPSS 23.

➤ وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها:

- أن هناك أثر للتحفيز المادي على أداء العاملين وخاصة إذا تعلق الأمر بالأجور والخدمات الاجتماعية
- أما بالنسبة للمكافآت المادية فهي غير فعالة بدرجة كبيرة مما يؤثر سلبياً على تحسين الأداء وهذا راجع لعدم اهتمام المؤسسة بها وعدم وجود قواعد تنظم هذا النوع من الحوافز.

2.دراسة (حمزة زغود،حسان ترايكية) 2021بعنون :

" أثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية في شركة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG لولاية برج بوعريريج"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة البشير الابراهيمى برج بوعريريج، سنة الدراسية: 2022/2021

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة :

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

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: أن هناك أثر للتحفيز على أداء العاملين في المؤسسة كما توصلنا إلى انه يوجد أثر للحوافز المعنوية والايجابية ولا يوجد أثر للحوافز المادية والسلبية على أداء العاملين.

3.دراسة (قدامان لميس وحرش منال) 2022 بعنوان :

أثر الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة ميناء وهران EPO"، مذكرة ماستر ،تخصص تسيير موارد بشرية جامعة وهران ،سنة الدراسية : 2023/2022

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز في أداء العاملين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الملائم لمثل هكذا دراسات ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة تم تصميم استبيان مكون من 30 عبارة تتمحور حول الحوافز والأداء الوظيفي، لتوزع بعد ذلك على 30 موظف، بعدها قمنا بتحليل البيانات عن طريق برنامج SPSS

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج : أن أغلب الموظفين يحصلون على حوافز مادية ومعنوية بشكل دوري، كما أن أغلب الموظفين يشعرون بالرضا عن هذه الحوافز الأمر الذي يدفع بهم إلى العمل أكثر والرفع من مستوى أدائهم . كما أشارت النتائج أن الحوافز المعنوية لها أثر جوهري وظاهر في التأثير على العمل المقدم من طرف الموظفين، حيث تبين أنه هناك أثر على الحوافز ببعديها (حوافز مادية ومعنوية) .

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن معظم الدراسات السابقة أكدت وجود علاقة إيجابية بين التحفيز وتحسين أداء العاملين، مع اختلافها في تحديد نوع الحوافز الأكثر تأثيراً بين المادية والمعنوية .

الجدول رقم 01: المقارنة بين دراستنا والرسائل الجامعية باللغة العربية

الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	كيفية الاستفادة
دراسة لعشاش موسى 2020	نفس متغيرات التحفيز أداء العاملين المنهج الوصفي التحليلي استخدام الإستبيان	أظهرت النتائج أن المكافآت المادية غير فعالة بشكل كبير ركزت على قطاع الترقية والتسيير العقاري	الاستفادة من نتائجها في التأكيد على أهمية الحوافز المعنوية في تحسين الأداء
دراسة حمزة زغدود، حسان ترايكية 2021	تناولت أثر التحفيز على الأداء الاعتماد على المنهج الوصفي استخدام الإستبيان وتوزيعه على فئات عمالية متنوعة	خلصت لعدم وجود أثر للحوافز المادية والسلبية أجريت في مؤسسة اقتصادية EMBAG برج بوعريرج	التأكد من فرضية أثر الحوافز المعنوية على تحسين أداء العاملين
دراسة قدامان لميس وحرش منال 2022	دارسة دور الحوافز في تحسين الأداء العاملين استخدام المنهج الوصفي التحليلي استخدام برنامج spss لتحليل البيانات	توصلت لوجود أثر إيجابي لكل من الحوافز المادية والمعنوية معا أجريت في قطاع النقل البحري ميناء وهران	الاستفادة من صياغة العبارات الخاصة بالأداء الوظيفي المقارنة بين رضا الموظفين في قطاعات مختلفة

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: المقالات العلمية باللغة العربية

1. دراسة :د.عامر هاني قاسم ،د. زينب إسماعيل الغربالي ، د. لميس محمد البدور (2016)

بعنوان "تأثير التحفيز في تحسين أداء العاملين"(دراسة متنزه العين للحياة البرية)مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد 2يونيو، السنة 2016.

هدفت دراسة تأثير التحفيز على أداء للعاملين في المتنزه إلى التعرف على أهم الحوافز المادية التي تقدم لموظفي متنزه العين للحياة البرية ومعرفة مدى تأثير الحوافز المادية و المعنوية على أداء المتنزه كما تهدف إلى تسليط الضوء على دور التحفيز في الرقي بالعمل في متنزه العين للحياة البرية

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي للاستطلاع على الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- وجود الحوافز في العمل تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي؛
- الحوافز المادية مرغوبة وتزيد من نسبة الولاء الوظيفي بالإضافة إلى الحوافز المعنوية؛
- متنزه العين للحياة البرية يعي جداً أهمية الحوافز فهو يقوم بدوره في توزيعها على الموظفين بالشكل المناسب.
- دور المتنزه في دعم الموظف وإبقائهم في المتنزه له الدور الفاعل في زيادة أدائهم الوظيفي والتزامهم.

2. دراسة محمد بن سعد أبو حيمد (2022)

بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين" مجلة العربية للنشر العلمي AJSP، المجلد 15، العدد 2، السنة 2022

هدفت هذه الدراسة الى دراسة تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصناعية أي دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء المورد البشري بشركة نسما القابضة بجدة، باستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي للاستطلاع على الدراسة ، حيث تكونت عينة البحث من 60 عامل بشركة نسما القابضة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- الحوافز المادية و المعنوية تساهم بشكل كبير في رفع معنويات الموظفين وتحفيزهم؛
- أن دمج الحوافز المادية مع المعنوية يساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية؛
- ضرورة أن تقوم المؤسسات بتقييم الحوافز بشكل دوري لضمان توافقها مع احتياجات العاملين؛
- تبني نظام الحوافز يعمل على مكافأة العامل الكفاء، ويحفز العاملين على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

3. دراسة وليد شفيق علي البيضة و د. هالة الفريخة (2025):

بغنوان "أثر الحوافز على رفع أداء العاملين بجهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية " مجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 9، العدد 45، السنة 2025

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف أثر الحوافز بمختلف أشكالها على أداء أفراد الشرطة الفلسطينية، ومعرفة صور الحوافز المقدمة للعاملين، وأي هذه الحوافز أكثر فعالية في تحسين الأداء، وإيجاد نظام للحوافز ورفع كفاءة الأفراد العاملين، لاختبار فرضيات الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الحوافز لدى الشرطة الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج أن الحوافز المعنوية كانت الأكثر تأثيراً على مستوى الأداء، في حين جاءت الحوافز الاجتماعية كأقل الحوافز تأثيراً على الأداء.

أما مستوى الأداء لدى العاملين في الشرطة الفلسطينية فقد كان أيضاً بمستوى متوسط. وبناءً على النتائج السابقة، أوصت الدراسة بضرورة قيام الشرطة الفلسطينية بوضع نظام مكتوب وواضح للحوافز، يقوم على مبادئ العدالة والشفافية والنزاهة، مع ربط الحوافز بمستوى الأداء الوظيفي، كما أكدت الدراسة على أهمية الاهتمام بالحوافز الاجتماعية، لا سيما من خلال توفير أندية ومراكز ترفيه للعاملين وعائلاتهم، وإنشاء حضانات لأطفال الأمهات العاملات في الجهاز. إضافة إلى ذلك، أوصت الدراسة بدمج أنظمة الحوافز مع نظام تقييم الأداء، بما يضمن تقييم أداء الأفراد.

أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي، كما أن هذا الجدول ليوضح ما استقدنا من هذه الدراسات.

الجدول رقم 02: المقارنة بين دراستنا والمقالات العلمية باللغة العربية

الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	كيفية الاستفادة
. عامر هاني قاسم، د. زينب إسماعيل الغريالي ، د. لميس محمد البدور 2016	تناولت أثر التحفيز على أداء العاملين، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي	اقتصرت على دراسة حالة متنزه العين للحياة البرية	الاستفادة من منهجية الدراسة وبناء الإطار النظري وتأكيد العلاقة بين التحفيز والأداء
محمد بن سعد أبو حيمد 2022	ركزت على الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي	طبقت الدراسة في مؤسسة صناعية (شركة نسما القابضة) وبعينه محددة	الاستفادة من أدوات التحليل الإحصائي (SPSS) ودعم

الفرضيات المتعلقة بالحوافز			
الاستفادة من تصنيف أنواع الحوافز (مادية، معنوية، اجتماعية) وربطها بالأداء	ركزت على قطاع أمني (جهاز الشرطة الفلسطينية)	تناولت أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين	وليد شفيق علي البيضة ود. هالة الفريخة 2025

المصدر: من إعداد الطالبتين

✚ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة على مستوى مديرية توزيع الغاز والكهرباء التابعة لمؤسسة سونلغاز بولاية برج بوعريريج، باعتبارها المؤسسة محل الدراسة الميدانية.

✚ **أسباب اختيار الموضوع:** هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:

- لمكانة التي يلعبها التحفيز ودوره الأساسي في تحدد مستوى الأداء المؤسسي، وتأثير المباشر على نجاح المؤسسة واستدامتها
- تزايد التحديات الاقتصادية والتكنولوجية يجعل من دراسة استراتيجيات التحفيز ضرورة لإيجاد حلول فعالة لتحسين الأداء
- يسهم فهم أثر الحوافز المادية والمعنوية في مساعدة الإدارات على اتخاذ قرارات مدروسة بشأن تحسين بيئة العمل، وتعزيز رضا العاملين والتزامهم

✚ **صعوبات الدراسة:**

- صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة من بعض العاملين نتيجة تحفظهم أو عدم رغبتهم في الإفصاح عن آرائهم بكل حرية
- مشكلة في فهم بعض الأسئلة من طرف المبحوثين، الأمر الذي استدعى توضيحها بشكل مباشر
- عض البيانات والإحصائيات الداخلية المتعلقة بسياسات التحفيز داخل المؤسسة،

✚ **هيكل الدراسة:**

للإجابة على الإشكالية المطروحة، قسمت هذه الدراسة الى فصلين رئيسيين، تناول الفصل الأول الإطار النظري للموضوع، حيث تم تقسيمه الى ثلاث مباحث، خصص المبحث الاول لموضوع تحفيز، بينما تناول المبحث الثاني اداء العاملين، اما المبحث الثالث فقد تطرق الى اثر التحفيز على اداء العاملين اما الفصل الثاني فقط خصص للدراسة التطبيقية، وتم تقسيمه الى اربعة مباحث، خصص المبحث الاول للتعريف العام بشركة سونلغاز، بينما المبحث الثاني تمثل في الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية مرورا للمبحث الثالث ما تم فيه التحليل الاحصائي لمحاور الاستبيان وصولا إلى المبحث الرابع الذي تطرقنا فيه إلى اختبار الفرضيات وتحليل نتائجها، للتختتم الدراسة بخاتمة تضمنت اهم النتائج وتوصيات وافاق الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

يُعدّ موضوع الحوافز من الموضوعات الأساسية في مجال الإدارة والموارد البشرية، لما له من تأثير مباشر في سلوك العاملين وأدائهم داخل المؤسسات. فالحوافز تمثل أحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة في توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال إثارة دوافعهم وتعزيز رغبتهم في العمل والإنتاج. كما تسهم الحوافز في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وتنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة العاملين وإنتاجيتهم.

وتزداد أهمية الحوافز في ظل بيئة العمل المعاصرة التي تتسم بالتنافسية والتغير المستمر، حيث أصبح نجاح المؤسسات مرتبطاً بدرجة كبيرة بقدرتها على استثمار مواردها البشرية وتحفيزها بالشكل الأمثل. ومن هذا المنطلق، تحرص إدارات الموارد البشرية على تصميم أنظمة تحفيزية عادلة وفعّالة تستجيب لاحتياجات العاملين وتطلعاتهم، بما يضمن تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة ورغبات الأفراد، ويؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء وتعزيز الإنتاجية وعليه، يتناول هذا الفصل من الدراسة المباحث الآتية :

المبحث الأول: ماهية التحفيز

المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين

المبحث الثالث: أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين

المبحث الأول: ماهية التحفيز

يتناول هذا المبحث ماهية التحفيز من خلال التطرق إلى مفهومه وأهميته وأهدافه، ثم عرض أبرز النظريات المفسرة له، إضافة إلى بيان مختلف أنواعه وأساليبه المعتمدة في المؤسسات، بما يسمح بفهم دوره في تحسين أداء العاملين وتحقيق الفعالية التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز

يُعدّ التحفيز من المفاهيم الجوهرية في إدارة الموارد البشرية، نظراً لارتباطه المباشر بسلوك العاملين ومستوى أدائهم داخل المنظمة. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام واسع من الباحثين في مجالات الإدارة وعلم النفس والتنظيم، مما أدى إلى تعدد تعريفاته واختلاف زوايا تناوله.

أولاً - لغوياً:

مصطلح "تحفيز" مشتق من الفعل "حَفَزَ"، الذي يعني الدفع من الخلف أو الحث على المضي قدماً والاستعداد للعمل.¹

ثانياً -اصطلاحياً

تعددت التعاريف الاصطلاحية للتحفيز بتعدد وجهات نظر الباحثين ويمكن عرض أهمها على النحو التالي: يعرف التحفيز بأنه: "مجموعة القوى التي تحرك الأفراد للتصرف بطرق معينة أو التوجه نحو أهداف محددة، مما يدفع سلوك العاملين نحو تحقيق تلك الأهداف".²

كما يعرف التحفيز بأنه: "هو كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تمكن من توجيه سلوكه وتحفيز رغبته نحو القيام بعمل محدد والابتعاد عن فعل معين. وذلك من خلال إشباع حاجته أو تجنب الضرر لتحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى أدائها"³

كما يقصد بالتحفيز بأنه: "عملية تنشيط وتوجيه السلوك والاحتفاظ به في حالة مثارة إيجابياً عن طريق اكتشاف دوافع العاملين وتصميم المؤثرات التي تهدف إلى إشباع حاجاتهم"⁴.

¹المنجد في اللغة و الإعلام، دار المشرق، ط 36، لبنان 2002، ص.142

²لكحل المنيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، الطبعة الأولى، دار المثقف للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018، ص.12.

³رابح خلاف، هيثم عريفي، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2022-2023، ص.7.

⁴هناة أحمد محمد خليل، أثر التحفيز على زيادة إنتاجية "دراسة مقارنة على العاملين" بالبنوك بـيلا كفر الشيخ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، مجلد التاسع، العدد سادس عشر، يوليو 2023، ص.550.

يتضح من التعاريف السابقة أنها تتفق في كون التحفيز عملية إدارية مقصودة تهدف إلى التأثير في سلوك الأفراد في المؤسسة إلا أنها تختلف في تحديد طبيعة هذا التأثير، فبعض يرى أنها قوى داخلية تنبع من دوافع الذاتية للفرد بينما يراه آخرون نتيجة قوى خارجية مرتبطة بالحوافز التي تقدمها المؤسسة كما يختلف الباحثين في تحديد الغاية من عملية التحفيز بين ما يرى أنها تهدف إلى إشباع حاجات خاصة ومن يرى أنها أداة لتحقيق أهداف المؤسسة.

بناء على ما سبق، يمكن تعريف التحفيز بأنه مجموعة من العوامل الداخلية، مثل الدوافع والرغبات، والعوامل الخارجية، كالحوافز المادية والمعنوية، التي تؤثر في سلوك الأفراد داخل بيئة العمل، وتوجه جهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، مع مراعاة إشباع احتياجاتهم ورغباتهم بما يحقق التوازن بين مصلحة المؤسسة ومصلحة العاملين.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحفيز

أولاً: أهمية التحفيز

تعتبر الحوافز من أحد أهم الوسائل التي تستخدمها الإدارة لرفع كفاءة المورد البشري في المنظمة، وتتبع أهميته الأساسية من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج، التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد، وأهداف المنظمة. ويعتبر التحفيز ذو أهمية كبرى وله تأثير فعال على المورد البشري، والذي بدوره يقوم بدور محوري في تطوير العملية الإنتاجية، فإذا استخدم بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي إلى تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية فحسب، بل سترتب على ذلك إشباع حاجات العاملين المختلفة والمتجددة.

وعلى هذا يمكن تلخيص هذه الأهمية كما يلي:

1. الزيادة في أرباح المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية؛
2. زيادة دخول العاملين، وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة؛
3. تخفيض كلفة العمل بالمنظمة من خلال زيادة الاهتمام بنوعية والحرص على تقليل الهدر بالوقت والموارد المستخدمة في الإنتاج.
4. تلافي الكثير من مشاكل العمل كالغياب، ودوران العمل السلبي، وانخفاض المعنويات والصراعات، مما يؤدي إلى خلق استقرار أعلى لموارد المنظمة البشرية، ووضوح واستقرار أهدافها على المدى القصيرة والطويلة.
5. يمكن للحوافز أن تقود إلى تطوير سلوك العمل في المنظمة، واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى بالثقافة التنظيمية.¹

¹ الطيب حسن تجاني، اثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بانجمينا، دراسة حالة مخبر روتاتيف، مجلة طينة للدراسات أكاديمية، مجلد5، العدد1، ص2043.

ثانياً: أهداف التحفيز

تسعى الحوافز إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتعددة المستويات، والتي يتم تصنيفها على النحو التالي:

أولاً: الأهداف على المستوى الفردي

- تقدير إنجازات العاملين و تنمية ثقتهم بقدراتهم؛
- توفير تغذية راجعة واضحة حول الأداء، تساعد الفرد على تطوير ذاته وتحسين أدائه؛
- تقديم دعم مادي ملموس يعكس قيمة مساهمته ويكافئ جهوده.

ثانياً: الأهداف على المستوى الجماعي

- تحفيز حماس المجموعات وتعزيز روح المنافسة الإيجابية بين أفراد الفريق الواحد؛
- تعزيز قيم المشاركة والتنسيق والعمل الجماعي بين الأعضاء؛
- تسهيل تبادل الخبرات وتنمية المهارات بشكل جماعي بما يعود بالنفع على الفريق ككل.

ثالثاً: الأهداف على مستوى المنظمة

- تمكين المنظمة من التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية بفعالية؛
 - تحقيق التكامل بين أنشطة التحفيز وسائر سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية؛
 - المساهمة في تهيئة مناخ تنظيمي إيجابي محفز على الإنتاجية والابتكار والاستقرار.¹
- من خلال ما سبق نجد أن هناك تمايز بين أهمية التحفيز وأهدافه، فالأهمية تتمثل في القيمة المضافة لعملية التحفيز داخل المؤسسة ودورها في تحسين أداء في حين تحدد أهداف التحفيز النتائج العملية المرجوة من عملية التحفيز مما نستنتج وجود علاقة تكاملية بينهما حيث تبرر الأهمية وجود التحفيز وتوجه الأهداف مساره التطبيقي داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للتحفيز

لا بد للإدارة من الاسترشاد بنتائج مختلف نظريات الحوافز لاستثمار جهود وقدرات العاملين ودفعهم للعمل نحو الأفضل. وفيما يلي أهم نظرياتها:

أولاً: نظرية تدرج الحاجات أبراهام ماسلو 1943

في دراسة قام بها العالم الإنساني "إبراهام ماسلو سنة 1943، يعتبر ماسلو أن الفرد يسعى باستمرار لتلبية حاجاته وتحقيق غاياته بأسلوب تدريجي. وبوصفه متخصصاً في علم النفس، فقد فسر سلوك الفرد بأنه مرتبط

¹الحاج جبارني، إبراهيم زلاقي، دور التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العمال، مذكرة ماستر ، دراسة حالة مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة، برج بوعرييج، 2021-2022، ص15.

بحاجاته التي يريد أن يشبعها. حيث استند تفسير السلوك إلى نظرية مفادها أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد وتعمل كمحرك ودافع للسلوك، وهي تتلخص فيما يلي:

1. الإنسان هو كائن يشعر بالاحتياج لأشياء معينة، وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه: فالحاجات غير المشبعة تسبب التوتر لديه، والطريق لإزالة حالة التوتر هذه هو من خلال بذل مجهود والسعي للبحث عن إشباع الحاجة، وبالتالي فإن الحاجة غير المشبعة هي حاجة ماثرة على السلوك الإنساني.

2. تتدرج الحاجات في هرم حسب أهمية أو أولوية إشباع هذه الحاجات: يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدءًا بالحاجات الأولية (الفيزيولوجية) ثم ينتقل إلى حاجات الأمان، ثم الحاجة إلى الانتماء ثم الحاجات التقدير وأخيرًا حاجات تحقيق الذات.

3. إن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة أو التي يعاني الفرد من صعوبة في إشباعها، يمكن أن تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد وقد يؤدي الأمر إلى العديد من الوسائل الدفاعية التي تمس لردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط¹.

اذن فقد تم تقسيم حاجات إنسان في خمس مجموعات ورتبها في شكل هرم كما يلي:

الشكل رقم 01: سلم ماسلو



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب،

القاهرة، طبعة الأولى، 2012 ص 118.

لا تكون كل المجاميع الخمس من الحاجات نشطة سوية وفي أن واحد بل تنشط بالتتابع من الحاجات الفيزيولوجية إلى تحقيق الذات ويمكن تعريف هذه الحاجات على الترتيب كما يلي:

¹ فيروز بوزون، مفهوم ونظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، مجلد5، العدد 14، 2019، ص39.

أ- الحاجات المادية أو الفيزيولوجية: وهي قاعدة الهرم، وتمثل أهم الأشياء الأساسية بالنسبة للإنسان منها الطعام، الهواء، الماء المسكن وهذه الفئة يمكن أن يتحصل عليها العامل عن طريق الراتب الذي يتقاضاه، بحيث يكون ذلك الراتب كافيا لتلك الحاجات.

ب- الحاجة إلى الأمن: بعد أن يتم إشباع الحاجة الفسيولوجية يبدأ الإنسان بتطلع إلى الأمن والشخص في هذه الفئة يبحث عن بيئة عمل آمنة وخالية من الأضرار المادية والنفسية والمنظمات تقوم بإشباع تلك الحاجة عن طريق تزويد العاملين بمولد ومعدات الوقاية من الأخطار التأمين الصحي التأمينات الاجتماعية عقود العمل الرسمية والدائمة.

ت- الحاجة إلى الانتماء: ومن الأمور التي تغطي أو تشبع تلك الحاجة تكوين صداقات، قبول الآخرين للشخص وتقوم المنظمات بإشباع تلك الحاجة عن طريق إنشاء النوادي الاجتماعية، تشجيع المشاركة في فرق العمل وعمل المسابقات.

ث- الحاجات إلى التقدير: وهي حاجة الفرد لتنمية احترام الذات والحصول على قبول الآخرين له، والرغبة في تحقيق النجاح.

ج- الحاجة إلى تحقيق الذات: وهذه الحاجة تأتي في قمة الهرم وتبدأ بتحريك عندما يتم إشباع جميع الحاجات التي أسفل منها، وهذه الحاجة تشير إلى حاجة الفرد إلى توفر الظروف التي تساعد على إبراز قدراته على الابتكار وعندما تقوم المنظمات بالاستفادة من هؤلاء الأفراد الذين ترتفع لديهم هذه الحاجة فإنها تستطيع استثمار طاقاتهم أفضل استثمار وتوظيف.¹

-تقييم نظرية سلم الحاجات: لاقت النظرية نجاح كبيرا بسبب المنطق الذي تعتمد عليه وبسبب إسهاماتها في معرفة مجال معقد ألا وهو مجال الحاجات الإنسانية، بالرغم من ذلك وجهت مجموعة من الانتقادات والتحفظات لهذه النظرية من قبل عدد من الكتاب والباحثين ومن بين هذه الانتقادات ما يلي:

1. ليس من الضروري انتقال الفرد من حاجة منخفضة إلى حاجات أعلى منها مباشرة بنفس الترتيب الذي وضعه ماسلو، فقد يسعى الفرد لإشباع حاجته لإثبات الذات قبل إشباعه لحاجته العاطفية، كما هو الحال عند العلماء والفلاسفة، أي أن هناك جدل قائم حول ترتيب هذه الحاجات في سلم.
2. يختلف الأفراد في أسلوب إدراكهم لحاجاتهم المختلفة وكذلك في الأوزان أو القيم التي يعطونها لها.
3. البيئة تلعب دورا هاما في تهيئة الفرص اللازمة كإشباع الحاجات.
4. بمرور الزمن يختلف ترتيب الأفراد لحاجاتهم.
5. تلعب الجماعة التي ينتمي إليها الفرد دورا هاما في تحديد حاجاته وفي ترتيب تلك الحاجات.²

¹بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، السنة الجامعية 2018-2019، ص 41.

²هدوقة حسيبة، محاضرات في مادة مدخل إدارة الأعمال، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر، السنة الجامعية 2021-2022، ص 49.

ثانيا: نظرية العاملين فريدريك هيرزبرغ1959:

تركز نظرية العاملين على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين. وقد قام وهيرزبرغ بدراسة استطلاعية لمئتين من المحاسبين والمهندسين، محاولاً فهم شعورهم حول الأعمال التي يؤدونها، وقد توصل من خلال تلك الدراسة إلى تصنيف فئتين من العوامل، سُمي الفئة الأولى العوامل الصحية، والثانية العوامل المحفزة.

-المجموعة الأولى العوامل الصحية (الأساسية) وتشمل:

1. الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل.
2. عدالة نظم المؤسسة.
3. المنزل المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي السلطات وساعات العمل ومكان العملاء لمحترم مثل المكتب المناسب.
4. الدخل المادي الكافي والمميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من أجر ومميزات مثل.
5. العلاج والإجازات ووسيلة المواصلات وغير ذلك.
6. الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل.
7. العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل.
8. ظروف العمل وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفير أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.

حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضياً وليس محفزاً. أي أنها أشياء لا بد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

-المجموعة الثانية مجموعة الحوافز ومنها:

1. العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته؛
2. التقدير يشمل التقدير من الرؤساء والزملاء؛
3. فرص النمو أي الشعور بوجود فرص للتقدم والتطور وزيادة الدخل؛
4. تحمل المسؤوليات أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين؛
5. الإنجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفاً.

وهذه العوامل هي التي تعتبر محفزة حسب هذه النظرية. بمعنى أن المجموعة الأولى (العوامل الصحية لا تؤدي إلى تحفز، ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل¹.

وبناء على هذه الدراسة يجب على مدراء إدارة الموارد البشرية الانتباه إلى النقاط التالية:

-العمل على توفير العوامل الصحية للموظفين وهي العوامل التي تسبب الشعور بالاستياء وعدم الرضا.

لا يعني أننا سوف نصل بالموظف إلى مرحلة الرضا، بل يجب أن ننتبه إلى أن إشباع الحاجات للموظفين وتوفيرها سوف يصل بهم إلى درجة الحياد أو درجة الصفر وعدم الاستياء من العمل.

إن العمل على توفير العوامل الدافعة للعمل، وهي المتعلقة بطبيعة العمل نفسه، هي التي تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين.²

جدول رقم 03: العوامل الدافعية والعوامل الوقائية

العوامل الدافعة	العوامل الوقائية
الإنجاز أو التحصيل	سياسات المؤسسة وإدارتها
التقدير	الأجر
العمل نفسه	الإشراف الفني
المسؤولية	العلاقات الشخصية
التقدم والترقية	ظروف العمل

المصدر: محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص263.

ثالثاً: نظرية الإنصاف جون آدمز 1965:

¹ سمير بوعيسى، مطبوعة خاصة بمحاضرات مدخل إلى العلوم الإدارية، قسم التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر 03، 2020.2019، ص51.

² وفاء برهان برقاي، إدارة الموارد البشرية المفهوم الوظائف والإستراتيجيات، دار البازوري للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2013، ص، ص: 116-117.

أسس النظرية عالم النفس يدعى جون ستايس آدمز في عام 1965، ومحور هذه النظرية هو أن الناس يمكن تحفيزهم بشكل أفضل إن تمت معاملتهم بإنصاف، والعكس صحيح، فإن عدم الإنصاف في معاملتهم سيؤدي إلى تثبيطهم، والإنصاف يعني معاملة الجميع بشكل عادل.

مثال ذلك: يقوم الفرد بمقارنة نسبة "المخرجات" التي يحصل عليها كالراتب، التقدير، الترقية، المكافآت إلى "المدخلات" التي يقدمها كالجهد، المهارات، الخبرة، الوقت مع نسبة مدخلات/مخرجات زملائه في العمل، فعندما يدرك الفرد أن ما قدمه من عمل يستحق مكافأة أكبر مما استلم فعلا مقارنة بالعاملين الآخرين وأدائهم فإنه يشعر بعدم العدالة ويتبنى أساليب مختلفة مدفوعا بهذا الشعور لتحقيق العدالة والمساواة.

وتقسم هذه النظرية الإنصاف إلى نوعين:

- 1- إنصاف في التوزيع: يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء؛
- 2- إنصاف في الإجراءات: فيتعلق بسياسات وإجراءات المؤسسة كالترقيات والعقوبات، وتقييم الموظفين¹.

رابعا: نظرية دوغلاس وماكغريغور 1960

لقد تأثر دوغلاس بشكل كبير بدراسات العديد من الباحثين مثل ماسلو وقد بدا هذا واضحا في كتابه المشهور (the Human side of enterprise) الذي قدم فيه وجهة نظر تنص على ضرورة.

عناية المديرين بالجوانب الاجتماعية وتحقيق الذات العاملين كما دعاهم إلى الانتقال من الممارسات القائمة على أساس النظرة الكلاسيكية للعمل وسماها نظرية X إلى الممارسات القائمة على أساس النظرة الإنسانية والاجتماعية التي أطلق عليها النظرية Y.

وتقوم النظريتين على المبادئ التالية:

- 1-نظرية Y : المبدأ الأساسي لهذه النظرية هو خلق شروط تسمح للعمال بالوصول إلى أهدافهم لتحقيق حاجاتهم من منح مكافأة كما هو ممثل عند ماسلو ويكون ذلك بمساهمة العمال في التنظيم داخل المؤسسة، ومن بين الوسائل التي ينصح بها هو دمج العمال في العمل ودفعهم إلى رفع وتحسين الإنتاج كما وكيفا وتحفيزهم بإشراكهم في اتخاذ القرارات ترقية، وخلق جو من الثقة في العمل ونوع من الاحترام المتبادل لأنه في هذه النظرية يرى بأن العامل كفء وذو مسؤولية واستنبط نظريته من إيمانه بحتمية الإدارة في تفهم حقيقة العاملين والنظر إليهم نظرة متفائلة.

¹أحمدنا السالم، أساليب التحفيز من منظور إسلامي ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التربوية، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، العدد36، سنة 2023 ، ص437.

2- نظرية x: تختلف هذه النظرية عن سابقتها تماما فهي ترى أن العامل لا يحب العمل ويعمل جاهنا على تقاديه، وكونه لا يحب العمل فهو لا يبذل جهد يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها إلا إذا كان مجبرا على ذلك وتحت المراقبة والتسيير ومهدد بالتوبيخ لأنه يفضل أن يكون المسير كونه يخاف المسؤولية ومهمة الإدارة هنا هي الرقابة والتوجيه مع التهديد واستعمال القوة وهذا ما يسمى فلسفة الضغط.

أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية:

1 - افتراضات النظريتين مختلفة تماما وأن واقع الحياة عكس ذلك، فلا بد وأن توجد منطقة وسط بين الفئتين لأننا قد نجد أفرادا يميلون بعض الشيء إلى النظرية الأولى أو إلى النظرية الثانية ولكن ليس بالضرورة ميلهم إلى إحدى هاتين النظريتين.

2 - قد تجاهل وماكغريغور أسلوب القيادة إذ أن القائد يستطيع تغيير أسلوبه بما يتوافق مع طبيعة الموقف الذي يواجه وطبيعة المرؤوسين، وفي هذه الحالة قد يتبع القائد أسلوب إحدى النظريتين وهو يعتبر قائدا فعلا في هذه الحالة¹.

جدول رقم 04: مقارنة بين نظرية x و نظرية y

عناصر الاختلاف	نظرية xالاتجاه التشاؤمي	نظرية yالاتجاه التفاؤلي
النظرة الى العمل	العمل غير مريح بالنسبة لمعظم الأفراد وشعارهم العمل لابد منه).	العمل شيء طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت ظروف العمل مناسبة
حجم العمل	أغلبية الأفراد يميلون إلى أداء الحد الأدنى من المطلوب إنجازه والذي يعفيهم من المساءلة عن عدم الإنجاز	معظم الأفراد يحاولون أبذل أقصى ما في وسعهم لأداء أكبر حجم ممكن من العمل
التوجيه	لابد من إشراف مباشر ودقيق والضغط بالقوة لتحقيق الأهداف	يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم والالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصيتهم

¹ ريمه مجراب، عفرأ بو النعمة، أثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مطاحن بني هارون-ميلة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة مالية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصرف ميلة، 2017-2018، ص، ص: 21-22.

التحفيز	يركز التحفيز على مستوى الحاجات الفسيولوجية والأمان التحفيز المادي	يركز التحفيز على مستوى الانتماء للمجموعة والتقدير وتحقيق الذات التحفيز المعنوي
---------	---	--

المصدر: هيثم حمود الشبلي مروان محمد النسور إدارة المنشآت المعاصرة دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة لأولى، 2009، ص 199.

يبين الجدول رقم (04) أوجه الاختلاف بين نظريتي X و Y دوغلاس ماكغريغور في تفسير سلوك العاملين داخل المؤسسة، حيث تعكس نظرية X الاتجاه التشاؤمي في النظر إلى العامل، بينما تعكس نظرية Y الاتجاه التفاؤلي.

فوفقاً لنظرية X، يُنظر إلى العمل على أنه عبء غير محبب بالنسبة لمعظم الأفراد، لذلك فهم يسعون إلى أداء الحد الأدنى من العمل لتجنب المسؤولية والمساءلة، مما يستدعي - حسب هذا الاتجاه - فرض رقابة مباشرة وصارمة على العاملين مع الاعتماد على السلطة والضغط لتحقيق أهداف المؤسسة. كما يركز هذا الاتجاه على التحفيز المادي المرتبط بإشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان.

أما نظرية Y فتري أن العمل يُعد نشاطاً طبيعياً بالنسبة للفرد، تماماً كاللعب أو الراحة إذا توفرت ظروف عمل مناسبة، وأن الأفراد يمتلكون القدرة على تحمل المسؤولية وتوجيه أنفسهم ذاتياً لتحقيق أهداف المؤسسة. كما تؤكد هذه النظرية أن العاملين يسعون إلى بذل أقصى جهودهم في العمل، ويكون التحفيز لديهم قائماً أساساً على الجوانب المعنوية مثل الانتماء والتقدير وتحقيق الذات.

ومن خلال المقارنة بين النظريتين يتضح أن نظرية X تعتمد على الرقابة والسلطة والتحفيز المادي، في حين تعتمد نظرية Y على الثقة بالعاملين وتشجيعهم معنوياً وتنمية قدراتهم، وهو ما يجعلها أكثر توافقاً مع الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

خامساً: نظرية التوقع فكتور فروم 1964:

طور هذه النظرية فكتور فروم في كتابه work and motivation عام 1964 وتفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره، وترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وأنه سيؤدي إلى نتيجة معينة، وإن هذه النتيجة ذات أهمية له ترى نظرية التوقع أن للأفراد مجموعة من الأهداف، وأن الأفراد يتم تحفيزهم من خلال توقعاتهم حول مواقف العمل وزملاء العمل والرؤساء.

عملية التحفيز هي مزيج يتكون من ثلاث متغيرات منفعة العائد والوسيلة والتوقع - تتفاعل مع بعضها البعض لتشكل قوة التحفيز على النحو التالي:

1. قوة التحفيز : التوقع × مجموع منافع العوائد × الوسيلة

- منفعة العائد: هي القيمة التي يعطيها العامل للعائد الذي يرغب الحصول عليه - نتيجة الموقف -مثلا لترقية والأجر وتحقيق الذات؛
- الوسيلة: هي تصور العامل لقوة العلاقة بين أداء العمل والعائد الممكن الحصول عليه؛
- التوقع: هو تصور العامل لقوة العلاقة بين الجهد والأداء - إدراك العلاقة بين التصرف والنتيجة.

تعتمد الأبعاد الثلاث المذكورة أعلاه على التقدير الشخصي الذي يختلف من شخص لآخر، حيث يبحث الشخص في نفسه عن هذه العناصر قبل أن يقدم على القيام بسلوك معين، فمنفعة العوائد كالأجر والترقية و تحقيق الذات قد يمنح لها البعض قيمة موجبة عالية والبعض الآخر قد يراها من وجهة نظر سالبة، كما أن الفرد قد يعتقد أن وسيلته للحصول على عوائد عالية هي القيام بأداء عال، في حين يعتقد فرد آخر أن أدائه المنخفض هو وسيلته للحصول على وقت فراغ أكبر، وبالتالي فهو يستخدمه في تحسين علاقاته مع زملائه في العمل والاهتمام بأسرته، على سبيل المثال أما بالنسبة للتوقع فإن الفرد في تقديره الشخصي قد يتصور أن العلاقة قوية بين الجهد والأداء، حيث يرى أن جهده سيؤدي حتما إلى أداء مرتفع.¹

ويمكننا إسقاط هذه النظرية على الواقع العملي للمؤسسة من خلال حرص الإدارة التأكد من ثلاثة أمور :

- تعزيز ثقة العاملين بقدرتهم على أداء المهمة من خلال دورات التدريب المناسبة وتوفير الموارد اللازمة.
 - اعتماد نظام تقييم أداء للعاملين يكون عادل وشفاف يضمن إدراك كافة العاملين وجود علاقة طردية مباشرة بين الجهد المبذول و العائد المحصل عليه.
 - تقديم مكافآت ذات قيمة بالنسبة للعاملين تكون تتناسب مع احتياجاتهم ورغباتهم الفردية سواء كانت مادية أو معنوية.
- ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد، بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعا لحاجاته كما أوضحت نظرية "فروم" الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه ويؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطا عاما لسلوك الأفراد تجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عمليا.²

¹ليمينة بوقندورة، مقارنة السلوكية للحوافز قراءة في إسهامات بعض الرواد، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة ام بواقي، مجلد07، العدد1، مارس2020، ص: 179-180.

²هيا بنت محمود الشغلي، أثر الحوافز على أداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، مجلة الدولية لنشر البحوث والدارسات، مجلد5، العدد51، يناير2024، ص: 190-191.

المطلب الرابع: أنواع وأساليب التحفيز

الفرع الأول: أنواع التحفيز

أولاً: تصنيف الحوافز حسب طبيعتها

تُصنّف الحوافز في المؤسسات إلى فئتين رئيسيتين: **الحوافز المادية والحوافز المعنوية**.

1. الحوافز المادية، إذ تنقسم بدورها إلى حوافز مادية مباشرة وأخرى غير مباشرة.

-الحوافز المادية المباشرة:

تمثل الحوافز المادية المباشرة المزايا النقدية التي يحصل عليها الفرد جراء عمله، وتسهم في تعزيز قدرته الشرائية وتلبية احتياجاته الأساسية والكمالية. ومن أبرز هذه الحوافز المادية المباشرة:

1. **الأجر:** تمثل الأجور واحداً من أهم حوافز الإنتاج في المجتمعات المختلفة ويمكن تعريف الأجر بأنه مقابل أو ثمن ما يبذله العامل من مجهود عضلي وعقلي ومهاراته في العمل.. ويمثل الأجر بالنسبة للعامل دخلاً يهيمه المحافظة على مستواه بل وزيادته أملاً في رفع مستوى معيشته وإشباع حاجاته من السلع والخدمات

2. **العلاوة الدورية:** تمثل العلاوة الدورية حافزاً سنوياً تقدمه الإدارة للعامل الذي يتضح أن أدائه الفني في العمل وتعامله مع الزملاء والرؤساء والعملاء على مستوى جيد أو ممتاز وفقاً للمستويات التي تحددها الإدارة لقياس هذا الأداء.

3. **البدلات:** تمثل البدلات حافزاً للفرد لتعويضه عن جهد غير عادي وظروف غير عادية توجد بشكل متلازم مع أداء العمل، وهناك أنواع كثيرة من البدلات تختلف مسمياتها وإن كانت معظمها تدخل تحت اسم بدل طبيعة عمل.

4. **حوافز الإنتاج:** هي حوافز تصرف عن كل يوم عمل أو على أساس شهري وذلك وفقاً لمعايير محددة بشأن حجم الأداء والانضباط الوظيفي، وبمعدلات تتناسب مع المستوى الوظيفي أو مستوى الأداء أو كليهما

5. **المكافآت عن ساعات العمل الإضافية:** هي حوافز تصرف للعامل نتيجة قيامه بجهد إضافية متمثل في استمرار العملي تولي ساعات العمل الجديدة وذلك نظراً ليوم كتابة العاملين بالنسبة لحجم العمل المطلوب، ويلاحظ أن صرف هذه المكافآت يتوقف على مدى كفاية الاعتماد المالي الذي تخصصه الإدارة لهذا الغرض.

6. **المكافآت عن اقتراحات العاملين:** تقرر الإدارة مكافآت تشجيعية للعاملين نظير قيامهم بتقديم اقتراحات أو أفكار مبتكرة لتحسين طرق العمل أو رفع كفاءة الأداء أو تخفيض تكاليف التشغيل.

- الحوافز المادية غير المباشرة

تشمل هذه الفئة مجموعة من الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة للعاملين، بهدف تحسين ظروف معيشتهم وزيادة رضاهم الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم واستقرارهم الوظيفي. ومن أبرز هذه الخدمات الاجتماعية ما يلي:

1. **التغذية:** قد تكون في شكل تقديم وجبات غذائية يومية في المنظمات التي يستمر العمل بها حتى وقت متأخر وذلك إما مجاناً أو بمقابل رمزي أو قد تأخذ شكلاً آخر بإقامة جمعية استهلاكية للعاملين والعاملات لمعاونتهم على توفير احتياجاتهم الغذائية بتكلفة منخفضة.
 2. **الإسكان:** يعتبر من الخدمات الاجتماعية التي تحتل أهمية كبرى حيث تقوم بعض المنظمات ببناء المساكن لعاملها ويقوم البعض الآخر بتشجيع إنشاء جمعيات تعاونية للبناء مع مساعدتهم في الحصول على القروض والتيسيرات اللازمة للبناء..
 3. **الانتقالات:** اتجهت بعض المنظمات إلى توفير سيارات خاصة لانتقال العاملين إلى العمل حفاظ على طاقاتهم الإنسانية من أن تهدر في مشاق المواصلات ولحد من ظاهرة التأخر في الحضور عن مواعيد العمل المقررة
 4. **التثقيف والتعليم:** تقوم بعض المنظمات بتقديم بعض الخدمات الثقافية للعمال مثل القامة فصول المحو الأمية، وتشجيع العاملين البدين يستكملون دراستهم المتوسطة أو العادية بدفع مصروفات الدراسة لهم.
 5. **الترويح والرياضة:** تنظم بعض المنظمات خدمات ترويحية لعاملها بوسائل مختلفة منها إنشاء أو الاشتراك في نواد رياضية واجتماعية، وتنظيم رحلات مع تحمل المنظمة بنسبة من تكاليفها والتجمع إنشاء فرق مسرحية من العاملين، كذلك يمكن أن تشمل هذه الخدمات تنظيم عضوية العاملين بالاشتراكات مخفضة في النوادي الرياضية والاجتماعية.
 6. **الخدمات الطبية:** ويقصد بها الرعاية الطبية للعاملين وأسرهم وذلك إما من خلال وحدات صحية تابعة لجهة العمل أو كاشتراك هذه الجهة في أحد المستشفيات العامة أو الخاصة وتحمل تكلفة خدماتها أو تدفع جهة العمل تكلفة الخدمات الطبية أو نسبة منها للعاملين فقط.
 7. **الخدمات المالية:** ويقصد بها مساعدة الإدارة للعاملين في مواجهة مصروفات حتمية أو طارئة وذلك من خلال تقديم القروض والإعانات في حالات معينة مثل المرض أو الوفاة أو الزواج.
- **الحوافز المعنوية:** مجموعة المثيرات غير المادية التي تستهدف تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد داخل بيئة العمل، بهدف تعزيز رضاه الوظيفي وتحفيزه على بذل أقصى طاقاته. يمكن تصنيف هذه الحوافز إلى فئتين رئيسيتين: حوافز متعلقة بطبيعة العمل ذاته، وأخرى متعلقة ببيئة العمل المحيطة.

2. الحوافز المتعلقة بالعمل

تركز هذه الحوافز على خصائص العمل المناسب، ويقصد به تناسب أو توافق عمل الفرد مع معارفه ومهاراته وميوله واهتماماته وطموحاته وهذا من شأنه أن يحفز العامل على تحسين أداء ومن أبرزها:

التصميم المحفز للعمل: ويقصد به أن يكون تصميم العمل في حد ذاته محفزاً للعامل على الأداء الفعال ويتضمن تصميم العمل درجة التعقيد أو الصعوبة في الأداء أو درجة التكرار ودرجة التنوع ودرجة الإستقلالية.

- الحوافز المتعلقة ببيئة العمل

تتعلق هذه الحوافز بالمناخ التنظيمي والمادي والاجتماعي الذي يتم فيه العمل، وتشمل العناصر التالية:

1. **الإشراف:** يجب أن يشمل الإشراف الجانب المعنوي الى جانب المسؤولية عن الأداء، فلا يقصر دور المشرف على مسؤوليته عن أداء مجموعة من العاملين ولكنه أيضاً مسئول عن خلق وتنمية جو معنوي مناسب يهين للعاملين أن يعملوا مما بفاعلية تجاه تحقيق الأهداف المخططة، وحتى يكون تمت الإشراف حافزاً للمرؤوسين على الأداء الفاعل، فيجب أن تتوفر للمشرف أو القائد سمات بناءة مثل الذكاء والنصح والقدرة. على فهم الناس والتأثير فيهم من خلال الإتصال الناجح وديمقراطية القيادة.
2. **ظروف العمل المادية:** وتتضمن ظروف العمل المادية الإضاءة والتهوية والحرارة والضوضاء والنظافة، وتسهم هذه الظروف في تحديد درجة الشعور بالرضا عن العمل حيث يتأثر أداء الفرد بانطباعاته من بيئة عمله وتفاعله معها، لذلك تسهم بيئة العمل الجيدة تنمية الدافع للعمل وتقليل أخطائه ورفع مستويات الجودة وزيادة الإنتاج.
3. **العلاقات مع الزملاء:** يقضي الفرد جزءاً كبيراً من وقته في العمل، مما يجعل علاقاته بزملائه عاملاً حاسماً في تلبية حاجاته الاجتماعية وتحقيق الانتماء. فوجود علاقات إيجابية قائمة على التعاون والثقة المتبادلة وروح الفريق يخلق مناخاً اجتماعياً داعماً، ويعزز التفاعل الإيجابي، ويسهل عملية الإشراف والتنسيق.
4. **المشاركة في الإدارة:** ويقصد بها إتاحة الفرصة للمرؤوسين للاشتراك في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، وتتمثل مشاركة المرؤوس في تصميم الأهداف وتنفيذها، ويشارك في المسؤولية عن النتائج، وكذلك يتضمن حافزاً للمشاركة في الإدارة نظام الاقتراحات، حيث تخصص وحدة تنظيمية بالمنظمة لتلقي وفحص الاقتراحات المقدمة من العاملين ودراستها ومكافأة مقدمها.¹

¹ محمد بن دليم القحطاني، إدارة موارد البشرية، طبعة الأولى، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، 1998، ص، ص: 186-189.

ثانيا: الحوافز حسب أثرها:

-الحوافز الإيجابية:

يقصد بها الحوافز التي تشجع العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه داخل التنظيم، أي لها تأثير إيجابي خاصة إذا ما أشبعت حاجات ملحة ومهمة لدى الفرد، مما يؤدي إلى رضا العمال وارتفاع روحهم المعنوية، ولكي تكون الحوافز إيجابية أو ذات تأثير إيجابي ينبغي مراعاة ما يلي:

البحث عن الوسائل التي تستطيع أن تهيئ الجو الملائم للعمل السليم دون معوقات أو إحباط في نفسية العامل.

البحث عن الوسائل التي تشجع العمال على السرعة في الإنجاز والدقة في العمل، وأدائه بالصورة التي تحقق الأهداف المسطرة من طرف كل من العامل والمؤسسة على حد سواء

إضافة إلى ما سبق، يمكن إدراج " الأمن والاستقرار في العمل كحافز إيجابي، وأيضا توفير النقل ومشروع الإسكان العاملين، والعلاج المجاني والإجازات الاستثنائية وتوفير ظروف العمل مناسبة.

-الحوافز السلبية:

هي الحوافز التي تدفع العاملين لتجنب سلوكيات معينة، يمكن أن تكون هذه الحوافز السلبية أما مادية أو معنوية وتسعى التأثير على سلوك العاملين من خلال العمل أو النظام التأديبي المتمثل في عقوبات مادية كالخصم من الراتب أو الحرمان من العلاوات أو تأجيل مواعيد استحقاقها، أو الحرمان من الترقية والعقوبات الشفهية كالتأنيب والإنذار، والهدف من استخدام الحوافز السلبية هو التلويح بالعقاب كوسيلة لمنع العاملين من أن يسلوكوا سلوكا معيناً أو القيام بتكراره أو مخالفة قواعد العمل.¹

ثالثا: الحوافز حسب المستفيدين منها

1.الحوافز الفردية:

هي الحوافز التي تتعلق بالفرد الواحد، فإذا أدى هذا الفرد عملا جيدا فإنه يمنح حوافز على هذا الأساس، وعلى الرغم من أن الحوافز الفردية تخلق جوا من التنافس لصالح العمل، إلا أنه في بعض الأحيان قد يؤدي ذلك إلى وجود نوعا من التنافس غير الشريف بين العاملين، كما تعرف على أنها الحوافز التي تعتمد على أداء الفرد وليس

¹تبيين راجي حياة صحراوي، تأثير نوع الحوافز على أداء الوظيفي للعمال، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2015-2016، ص46.

الجماعة أو المنظمة، ومن أهم مزايا الحوافز الفردية، أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة ولهذا فإن هذا النوع أكثر استخداماً وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية و ، قد تكون إيجابية أو سلبية.

ومن أمثلة الحوافز الفردية نجد:

- تخصيص مكافأة للفرد الذي ينتج أفضل عمل؛
- تخصيص جائزة الأفضل فرد في المنظمة؛
- إعطاء هدية لأفضل موظف في القسم.

إلا أن هذا النوع قد يلقي سلبات أو عيوب كتقليلها للعمل التعاوني أو العمل بروح الفريق مما ينبه إلى ضرورة استخدام الحوافز الجماعية أيضاً.

2.الحوافز الجماعية:

إن الهدف الأول والأخير لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع روح الفريق الواحد وبث روح التعاون بين أفراد المجموعة الواحدة ومن أشكال هذه الحوافز كأن تخصص جائزة الأفضل قسم أو شعبة أو فرع وتتم هذه على شكل أجور جماعية، كما قد تكون على شكل حوافز عمل، المشاركة في الأرباح المكاسب ملكية العاملين الأسهم الشركة.

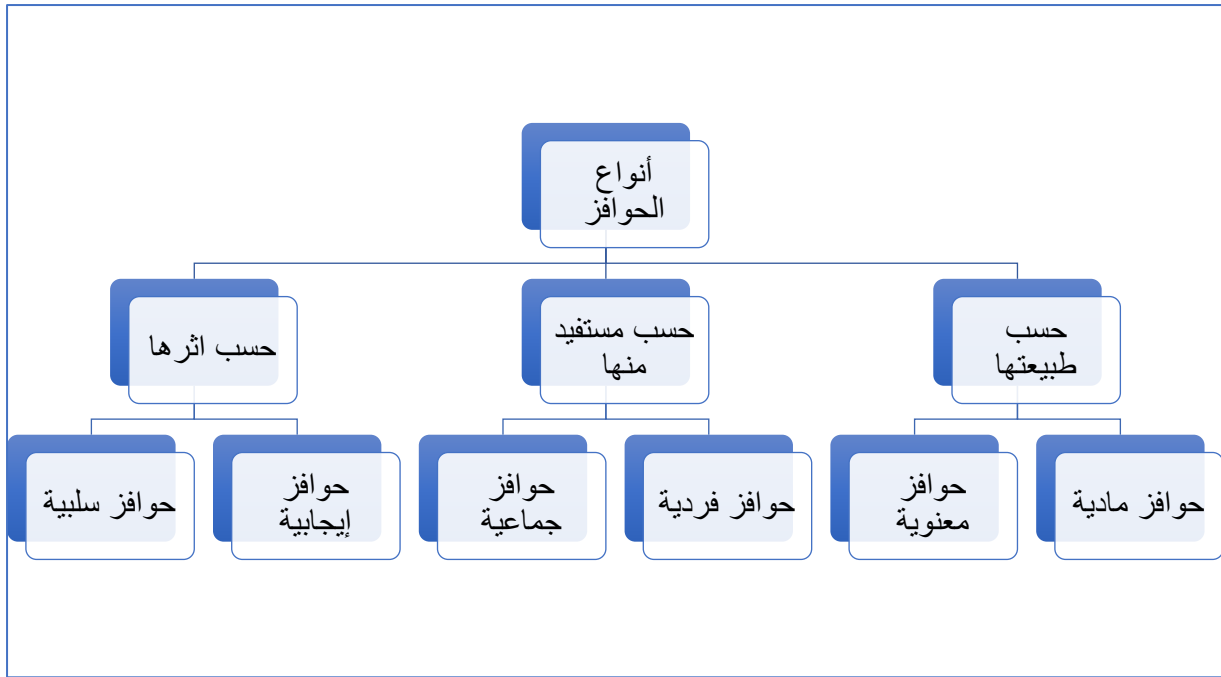
ويدخل في هذا النوع من الحوافز هو تخصيص جائزة الأحسن إدارة أو فرع في الشركة، فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدل روح المنافسة.

ومن مزايا الحوافز الجماعية:

- الرعاية الصحية التي توجه إلى عمال المنظمة؛
- إشباع حاجة الانتماء والولاء؛
- زيادة التعاون بين الأفراد؛
- تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة¹.

¹محمد أمين جرابي، أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين"دارسة ميدانية على مؤسسة نافطال مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2021-2022، ص، ص: 21-22.

الشكل رقم 02: أنواع الحوافز



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثاني: أساليب التحفيز

يمكن للمدير تعزيز فاعلية المنظمة من خلال تبني مجموعة من أساليب التحفيز العملية، من أبرزها:

- التعرف على احتياجات العاملين وميولهم واتجاهاتهم، والعمل على مراعاتها بما يحقق التوافق بين أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة، مع مراعاة الفروق الفردية بينهم.
- ربط الحوافز بمستوى الأداء والإنجاز الفعلي، بعيداً عن أي اعتبارات غير موضوعية.
- توضيح أهداف المنظمة للعاملين بدقة، وصياغتها بصورة واضحة ومحددة بما يضمن فهمهم لها واعتبارها أهدافاً يسعىون إلى تحقيقها.
- تشجيع العاملين على تقديم الاقتراحات والأفكار الإبداعية، وتحفيز المتميزين منهم لبذل المزيد من الجهد والعطاء.
- الحرص على أن تكون المكافآت ذات قيمة حقيقية بالنسبة للعامل، وأن تتوافق مع احتياجاته ورغباته.
- تكريم السلوكيات الإيجابية والإنجازات المتميزة أمام فريق العمل؛ لما لذلك من أثر في تحفيز بقية العاملين.
- توضيح المهام والمسؤوليات المطلوبة للعاملين، مع تقديم التوجيه اللازم ومتابعة مستوى الأداء بصورة مستمرة.

- منح المكافآت فور تحقيق النتائج المستهدفة كلما أمكن ذلك؛ لتعزيز العلاقة بين الأداء والمكافأة.
- تجنب تكليف العاملين بمهام روتينية أو قليلة الأهمية بشكل متكرر؛ لما لذلك من أثر سلبي على مستوى الدافعية.
- مراعاة الإمكانيات المالية والمادية للمنظمة، والالتزام بالصلاحيات المتاحة عند منح الحوافز.
- تعزيز روح المشاركة والتعاون والعمل الجماعي بين العاملين، بما يساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.¹

المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين

يعد الأداء من أكثر المواضيع التي نالت اهتماماً واسعاً في الفكر الإداري المعاصر، ولم يكن هذا الاهتمام وليد الصدفة، بل جاء نتيجة كونه المعيار الحقيقي الذي يقيس مدى مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة. ومن هذا المنطلق، تبرز عملية تقييم الأداء كأداة رئيسية فالأداء ليس مجرد رقم أو نتيجة نهائية، بل هو المحصلة التي تعكس تفاعل مهارات الموظف ومعارفه ومع بيئته عمله، وهو ما يحدد في نهاية المطاف قدرة المؤسسة على البقاء والنمو في سوق تشتد فيه المنافسة.

المطلب الأول: ماهية أداء العاملين

أولاً: الأداء

1- مفهوم الأداء

يعد مصطلح الأداء من بين المصطلحات صعبة الإحاطة والتحديد، والتعريف الدقيق بشكل متفق عليه، ويرجع الاختلاف فيه إلى تباين وجهات نظر الباحثين لذا سنقوم بوضع أهم ما ورد من التعريفات:

الأداء لغة : أصل الأداء من اللفظة اللاتينية performare ومنها اشتقت اللفظة الانجليزية performance والتي تعني انجاز العمل وتأديته².

وفي الاصطلاح تعددت التعاريف منها:

¹ أحمد صالح، كنزة كربوسة، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بولاية ورقلة، مذكرة ماستر، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013، ص9.

² بومجان عادل ، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل، بسكرة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،

يشير الأداء الى : "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الأفراد متطلبات الوظيفة "

كما يعرف : " المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمله كمن حيث كمية و جودة العمل المقدم من طرفه " ¹.

ويعرف كذلك على انه : " عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل عامل معين و الناتج عن تفاعل ثلاثة عوامل وهي دافعية العامل وقدرته ومستوى تداركه " و يعرف بأنه : "مدى تحقيق الفرد أو المؤسسة الأهداف المحددة ضمن إطار زمني وموارد معينة " ².

ويعرف أيضا على انه: " انعكاس مباشر لمستوى الجهد المبذول و المهارات المستخدمة في تنفيذ المهام " ³

ويعرف على انه : " تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة " ⁴.

كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هامين في التسيير ، هما الكفاءة و الفعالية ، فلأداء هو محاولة تحقيق المؤسسة الأهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهومي الفعالية و الكفاءة ⁵.

- تعريف الأداء وفق مفهوم الكفاءة: فقد حصر بعض الباحثين الأداء في بعد واحد وهو الكفاءة فقط أي الاستخدام الأمثل للموارد؛
- تعريف الأداء وفق مفهوم الفعالية: ركز بعض الباحثين في تعريفهم على الفعالية وحدها فلقد اعتبروا بأنها مدى تحقيق أهداف المؤسسة ⁶.

¹ عمار بن عشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، بكرة، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2005 -2006، ص 03.

² عبد العزيز بن عبد الله الزيد ، إدارة الأداء : الأسس النظرية والتطبيقية، دار الميمان للنشر والتوزيع، السعودية، 2017، ص 35.

³ محمد حسن الطويل، إدارة الأداء الوظيفي: مدخل استراتيجي، دار الفكر العربي، مصر، 2014، ص 22.

⁴ جرابي محمد الأمين، اثر التحفيز في تحسين أداء العاملين : دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة نافطال مستغانم، مذكرة ماستر في علم النفس، تخصص علم النفس التنظيمات وتسيير الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، سنة 2021-2022 ، ص 33.

⁵ دداس امينة، د بوزيان عثمان، " الحوكمة و دورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية " ، المجلة المالية والأسواق، المجلد 5، ص 234.

⁶ الضب الزهرة و تينعمري نجمة، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات -تقرت - ، مذكرة شهادة ليسانس في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي رابح ، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2012-2013، ص 3.

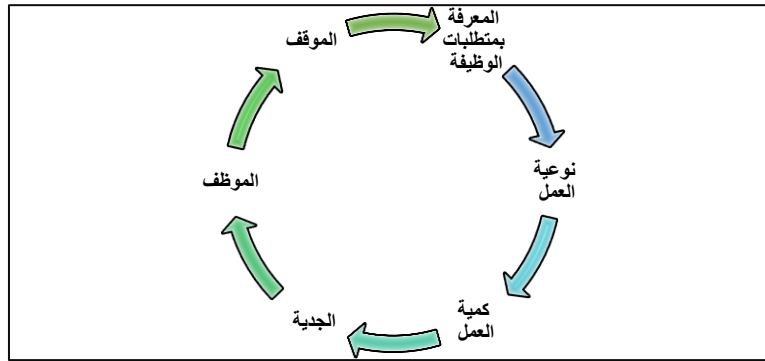
من خلال هذه التعاريف يتبين لنا أن الأداء يمثل مجموعة من التصرفات التي يقوم بها العامل داخل المنظمة التي يعمل بها والتي تحدد سلوكه ويؤدي هذا السلوك الذي يقوم به إلى نتيجة¹.

2- عناصر الأداء :

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر الأساسية التي تشكل في مجملها مفهوم الأداء ويمكن توضيحها في ما يلي:

- **المعرفة بمقتضيات الوظيفة :** وتشمل المهارات المهنية و المعرفة الفنية وإضافة الى الخلفية العامة المتعلقة بالوظيفة و المجالات المرتبطة بها؛
- **نوعية العمل :**و تتمثل في مستوى الدقة والإتقان و النظام ، إلى جانب قدرة الفرد على تنسيق العمل وتنظيمه و الحد من الوقوع في الأخطاء؛
- **كمية العمل :** ويقصد بها حجم العمل المنجز في الظروف العادية و سرعة الانجاز ومدى تحقيق الإنتاجية المطلوبة؛
- **الجدية :** وتتجسد في الجدية في العمل، و القدرة على تحمل المسؤولية وانجاز المهام في المواعيد المحددة
- **الموظف :** ما يمتلكه الفرد من معارف ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع؛
- **الموقف :** هو البيئة التنظيمية التي تؤدي فيها الوظيفة ، وتتمثل في مناخ العمل و الإشراف².

الشكل رقم 03 : عناصر الأداء



المصدر: من إعداد الطالبتين

3- أنواع الأداء :

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير التي يعتمد عليها ويمكن تلخيصها فيما يلي :

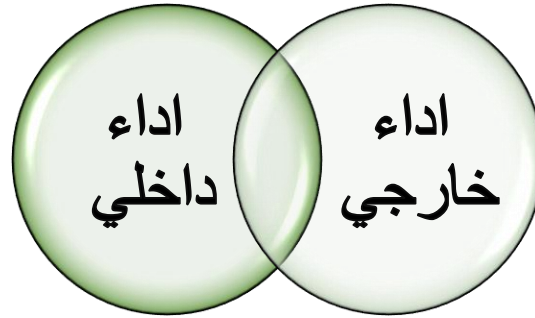
اولا: حسب معيار المصدر

¹ سليمان ذهية، بالحية سعيدة، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس، جامعة قاصدي رابح، ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2012-2013، ص 37.

² خولة رغبس، الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي للعمال: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - ام بواقي - ، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم علم اجتماع وتنظيم العمل، ام بواقي، 2021-2022، ص 53.

اعتمادا على هذا المعيار، يمكن تقسيم الأداء إلى:

الشكل الرقم 04: أنواع الأداء



المصدر: من إعداد الطالبتين

الاداء الداخلي: ويشمل العناصر التالية:

- الاداء البشري: هو الاداء الذي يقدمه أفراد المؤسسة ، حيث يعتبر العنصر البشري موردا استراتيجيا يسهم في خلق القيمة وتعزيز القدرة التنافسية؛

- الاداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام مواردها التقنية و الاستثمارية بفاعلية؛

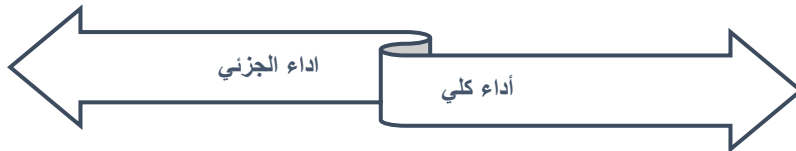
- الاداء المالي: ويشير إلى مدى كفاءة المؤسسة في تهيئة واستغلال الموارد المالية المتاحة؛

الاداء الخارجي: وينتج عن التغيرات التي تطرأ على المحيط الخارجي للمؤسسة، ويظهر غالبا من خلال النتائج المحققة، وقد يكون لهذه التغيرات تأثيرا ايجابيا أو سلبيا على الاداء ما يستدعي من المؤسسة تحليل نتائجها، لا سيما عند التعامل مع التغيرات كمية يمكن قياسها وتقييم أثرها.¹

ثانيا : حسب معيار الشمولية

وفقا لهذا المعيار ، يمكن تصنيف الداء إلى نوعين رئيسيين:

الشكل رقم 05 : تصنيف الاداء



المصدر: من إعداد الطلبة

¹ اومدور محمد ضياء الدين، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة سون لغاز -قائمة -، مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي 1945، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قائمة، 2024-2025، ص41.

✚ **الأداء الكلي:** ويعكس الانجازات التي تتحقق بمساهمة جميع عناصر ووظائف أنظمة المؤسسة الفرعية، بحيث لا يمكن نسبها إلى عنصر واحد دون الاشارة إلى مساهمة باقي العناصر .

✚ **الأداء الجزئي:** ويتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع بحسب المعيار المعتمد في تقسيم عناصر المؤسسة، على سبيل المثال: يمكن أن يصنف الأداء الجزئي وفقا للمعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة مالية، وظيفة الإنتاج ، أداء وظيفة التسويق، وغيرها ¹.

ثانيا: أداء العاملين

قبل التطرق لمفهوم أداء العاملين سنقوم بتعريف العاملين من أجل تقريب المفهوم الحقيقي لأداء العاملين:

1.العاملين: يقصد بالأفراد العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين أم عمال يدويين، دائمين أم مؤقتين رؤساء أم مرؤوسين. وقد أصبح ينظر للأفراد في المنظمات على أنهم أهم مواردها بحيث تتوقف كفاءة وفاعلية هذه المنظمات على كفاءة هذا العنصر، إلى درجة جعلت الكثير من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة يشيرون إلى أن تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة لا يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الأفراد تمكنها من تعظيم الاستفادة من بقية الموارد المتاحة ².

أي العاملين هم الأفراد الذين يساهمون بجهدهم ومهاراتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، سواء كانت هذه الأهداف اقتصادية، اجتماعية، أو تنظيمية، وهم المورد الأكثر أهمية داخل أي منظمة، وذلك نظرا لدورهم المحوري في تحويل المدخلات المادية والفكرية إلى مخرجات ملموسة تحقق القيمة المضافة.

ويتجاوز مفهوم العاملين مجرد أداء المهام، ليشمل المهارات والمعارف والخبرات والسلوكيات التي يمتلكها الفرد، والتي تؤثر مباشرة على جودة العمل وفاعلية المؤسسة.

2.مفهوم أداء العاملين :

لا يوجد تعريف موحد بل هنالك العديد من التعاريف لأداء العاملين وذلك يرجع الى اختلاف وجهة نظر الباحثين والكتاب وفيما يلي سنقوم بعرض أهمها:

¹ مريم ارفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة - دراسة نظرية، مجلة التغير الاجتماعي العلاقات العامة في الجزائر، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 06، جوان 2018، ص: 484 - 485.

² عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب: دراسة حالة مؤسسة الكوابل الكهربائية -بسكرة - ، مذكرة شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2005-2006، ص 3.

يعرف أداء العاملين على انه: " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة ".

كما يعرف كذلك على انه : " السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة "

ويعرف على انه: " مدى نجاح العامل او فشله في تحقيق الأهداف الموكلة إليه".¹

وعرفه العديد من الباحثين على انه: " ما يقدمه ويضيفه العاملون من مخرجات عمل ، ونوعية علاقاتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة وتعليمات العمل ".²

وهو مستوى إنجاز الذي يحققه الموظفون في أداء مهامهم وفقا للمعايير ولأهداف المحددة من قبل المؤسسة أي هو مدى كفاءة الموظف في تنفيذ واجباته ، جودة العمل المنجز ، ومدى تحقيق الأهداف التنظيمية.³

من خلال هذه التعاريف يمكننا تعريف أداء العاملين على أنه القيام بالعمل كما يجب و التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال إتمام مهام الموكلة اليه في وظيفته ف أداء العاملين من الناحية الإدارية هو القيام بواجبات الوظيفة من مسؤوليات وفقا للمعدل المطلوب أدائه من العامل الكفاء ، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية ونوعية العمل والوقت الذي يستغرقه.⁴

1-محددات أداء العاملين

يمكن النظر الى أداء العاملين على أنه ناتج للعلاقة المتداخلة بين محدثاته، والتي تتمثل في:

1. **الجهد:** ويشير إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

¹ نجيب سبع، اثر التدريب الالكتروني في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية جامعة سونلغاز، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص 44.

² فردوس بن عزة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تسيير مؤسسات صغيرة متوسطة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015-2016، ص10.

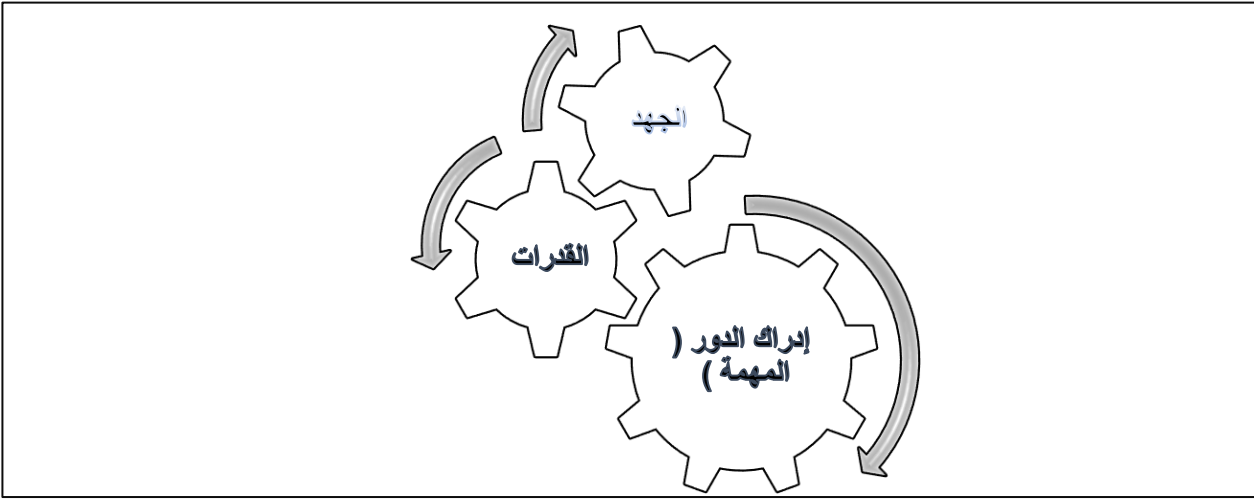
³ بوقفة شيماء، خديم وهاجر لطيفة ، اثر الابتكار العملية على أداء العاملين : دراسة ميدانية بمؤسسة سيترام -ورقلة، 2024-2025، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة قاصدي رابح، ورقلة، 2024 - 2025، ص 11.

⁴ الهاني عاشور، اداء العاملين داخل المؤسسة و العوامل المتحكمه فيه، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2016، ص 584.

2. القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة¹.

3. إدراك الدور (المهمة): إدراك الفرد لدوره الوظيفي أي مدى وعي الفرد وفهمه لما هو متوقع منه داخل التنظيم، من حيث المهام والمسؤوليات والصلاحيات والسلوكيات المرتبطة بالمركز أو الوظيفة التي يشغلها ويشمل ذلك فهم حدود الدور، والعلاقات التنظيمية المرتبطة به، وكيفية أداء الواجبات بما يتوافق مع أهداف المؤسسة ومعاييرها.

شكل رقم 06: محددات أداء العاملين



المصدر : إعداد الطالبتين

3- أهمية أداء العاملين :

تعد المنظمات نُظُمًا متكاملة تتكوّن من مجموعة عمليات مترابطة تهدف إلى تحويل المدخلات من موارد مختلفة إلى مخرجات تتمثل في سلع أو خدمات تحقق الأهداف المسطرة، ويعد المورد البشري المحرك الأساسي لهذه العمليات، إذ يرتبط الأداء ارتباطًا وثيقًا بجهد العاملين وقدرتهم على استغلال الموارد المتاحة وتحويلها إلى قيمة مضافة الأمر الذي يسهم في تحقيق الربحية ورفع كفاءة الأداء العام للمؤسسة.

وتبرز أهمية أداء العاملين:

- المساهمة في تحديد مدى إمكانية المؤسسة على استثمار القدرات الكامنة، وتوظيف المهارات والمعارف لدى الموظفين العاملين في ذلك لأن أداء العاملين يعد مقياس لقدرة ودافعية الفرد نحو العمل؛

¹أبخته هدار، دور معايير الصحة والسلامة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة ليند غاز وحدة ورقلة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، 2011-2012 ص 26.

- يعمل اداء العاملين على خلق ميزة تنافسية لمنظمة؛
- يساهم في تحديد درجة نجاح الموارد البشرية في المؤسسة من خلال عملية الاختيار والتعيين ومدى توفيقها في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب¹؛
- كونه عنصرا حاسما في دعم الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، حيث يعد الأداء المرتفع مؤشرا واضحا على نجاح المؤسسة واستقرارها واستمراريتها؛
- كلما كان أداء العاملين متميزا، انعكس ذلك إيجابا على جودة المخرجات، ومستوى الإنتاجية، وقدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية والمنافسة؛
- لا تتوقف أهمية أداء العاملين عند حدود المؤسسة، بل تتجاوزها إلى الإسهام في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية على مستوى الدولة، من خلال تحسين كفاءة المؤسسات ورفع جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للمجتمع؛
- تعزيز قدرة الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية، بما ينسجم مع أهداف المنظمة ويضمن استدامة نجاحه، ويتحقق الأداء الفعال للعاملين من خلال تنمية قدراتهم باستمرار، وذلك عبر التدريب والتأهيل واكتساب المهارات اللازمة².

4-أبعاد أداء العاملين

يمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها هذه الأبعاد هي:

1. **كمية العمل:** وتشير إلى مقدار الطاقة الجسدية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل من خلال فترة زمنية معينة وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة معينة ومعبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة³
2. **نوعية العمل:** تعني مستوى الثقة والجودة ومدى مطابقتها (الجهد المبذول للموصفات) ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء ما يهم هو نوعية وجود الجهود المبذولة⁴.

¹ بوقفة شيماء، خديم وهاجر لطيفة، مرجع سابق، ص 13.

² الهاني عاشور، اثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للنسيج والتجهيز بسكرة (TIFIB) أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، السنة الجامعية 2017-2018، ص 62.

³ محمد مبارك محمد الرشدي، اثر استخدام طريق الإدارة بالاهداف في أداء العاملين، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاعمال، تخصص إدارة الأعمال، قسم الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014، ص 38.

⁴ بوشليق الأمين، دور التكوين في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار " ENTP " من 2014 إلى 2010، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير بترولي، جامعة قصدي مرباح، ورقلة، 2015/2014، ص 6.

3. **نمط انجاز العمل :** تعنى الأسلوب أو الطريقة التي تبذل به الجيد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن منه قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات والأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة إذا كان العمل ذهني ويتبع هذا الأسلوب في إجراء أو دراسة كتابة أو تقرير¹

المطلب الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين

أولاً: مفهوم تقييم أداء العاملين

1- تعريف التقييم

بعد أن تناولنا في الفقرات السابقة تعريف الأداء والعاملين، سنتناول الآن مفهوم التقييم، وذلك لتوضيح الفهم الكامل للمصطلحات قبل ربطها معاً في سياق الدراسة.

-**التقييم :** هو عملية المقارنة بين ما هو كائن، بما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون، وما هو كائن في أي ميدان كان.

وعرف موناهان Monahan التقييم بأنه إصدار حكم لغرض ما، ويتضمن التقييم استخدام المعايير لتقييم مدى دقة وفعالية الأشياء.

كما يمكن تعريف التقييم بأنه تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم صالحاً أو فاسداً، ناجحاً أو فاشلاً وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل.²

2- تعريف تقييم الأداء العاملين:

تعددت التسميات التي أطلقت على تقييم أداء العاملين، فقد سميت تارة بتقييم الأداء كما سميت بقياس الكفاءة وآخرون سموها بتقييم الأداء الوظيفي، إلا أن تسمية تقييم الأداء هي التسمية الأكثر انتشاراً.³

¹ محمد مبارك، محمد الرشيد، مرجع سابق، ص.38

² عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 4.

³ علان ياسين، بن شنيوي أحمد سامي، وبن تاسة سعيدة، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، مذكرة شهادة الليسانس في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، المركز الجامعي غرداية، 2012، ص 35.

تقييم أداء العاملين من المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فلقد حظي باهتمام واسع من الباحثين، ما أدى إلى تعدد تعريفاته واختلاف وجهات النظر حوله فهناك من عرفه على أنه عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة وتحديد كفاءة الموظف في أداء عمله حسب الوصف الوظيفي المحدد له، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته.

في حين يرى الباحث باري ديسلر (Dessler Gary) الأداء أنه: "تقييم للأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه"¹

كما عرفه بعض الباحثين على أنه تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم، وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعداداتهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً²

إذن، يمكن القول ان عملية تقييم أداء العاملين هي محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط لقوة والضعف ومحاولة تعزيز نقاط القوة ومواجهة والتصدي لنقاط الضعف وذلك لتحقيق فعالية المنظمة. كما يمكن أن نعرفه على أنه نظام يهدف من خلاله إلى تحديد مدى كفاءة أداء الموظفين لأعمالهم وذلك لغايات تتعلق بالمنظمة والفرد على حد سواء.³

3- من المسؤول عن تقييم أداء العاملين :

يمكن أن يتم تقييم الأداء بواسطة أي طرف من الأطراف التالية:

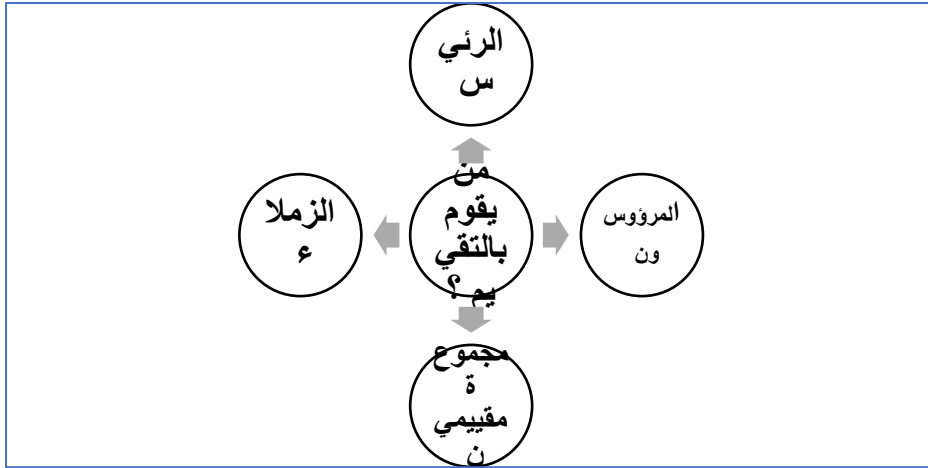
- 1- الرئيس يقيم مرؤوسيه؛
- 2- المرؤوسين يقيمون رئيسهم؛
- 3- الزملاء يقيمون بعضهم البعض؛
- 4- مجموعة من المقيمين يقومون بالتقييم.

شكل رقم 07: من يقوم بالتقييم

¹ محمد السايح الزغودي، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية مؤسسة ALFAPIPE ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، ورقلة، الجزائر، 2011-2012، ص 45.

² الهاني عاشور، مرجع سابق، ص 66.

³ نزار عواني اللبيدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، الطبعة 1، دار الدجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015، ص 17.



المصدر : د.احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية، د ط ، الدار الجامعية، 2004، ص 290.

فالطريقة الأولى: تقييم المرؤوسين من قبل الرئيس المباشر تُعد هذه الطريقة الأكثر شيوعاً، حيث يقوم الرئيس المباشر بتقييم مرؤوسيه، وهي تتماشى مع مبادئ الإدارة، وخاصة مبدأ وحدة الأمر .يمكن تعزيز دقة هذا الأسلوب من خلال إشراك الرئيس الأعلى للرئيس المباشر في اعتماد نتائج التقييم.

وتبقى المسؤولية الأساسية للتقييم على عاتق الرئيس المباشر، بينما تتمثل مسؤولية الرئيس الأعلى في مراجعة وضبط تقديرات الرؤساء المباشرين، والتأكد من سلامة تطبيق الإجراءات والتعليمات، ولا يعني إشراف الرئيس الأعلى قيامه شخصياً بعملية التقييم أو رفع نتائجها، بل يقتصر دوره على المتابعة والتدقيق .

فالطريقة الثانية: تقييم الرؤساء من قبل المرؤوسين قد يكون هذا الأسلوب مفيداً في بعض الحالات، خاصة في المنظمات ذات الطابع الخاص أو في الوحدات التي تتسم بالحساسية العالية مثل الوحدات العسكرية أو الشرطة، وكذلك في المهام الخاصة إلا أن هذا النوع من التقييم لا يزال محدود الاستخدام وتجريبياً في أغلب المنظمات، وقد يثير بعض المشكلات، من أهمها تعارضه مع مبادئ الإدارة، لا سيما مبدأ وحدة الأمر وتسلسل السلطة، كما قد يؤدي إلى تحيز المرؤوسين أو استغلال التقييم لتحقيق مصالح شخصية، مما يجعل نتائجه غير دقيقة أحياناً .

فالطريقة الثالثة: تقييم الزملاء يُعد هذا الأسلوب نادر الاستخدام وما زال في طور التجربة، نظراً لما قد يسببه من توتر أو إفساد للعلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل .وقد يُستخدم في بعض المستويات الإدارية بهدف التعرف على الاستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى العاملين، خاصة لإعداد قادة ومديري المستقبل

فالطريقة الرابعة: التقييم بواسطة لجنة، تعتمد هذه الطريقة على تشكيل لجنة من الرؤساء تقوم بوضع تقييم مشترك لكل مرؤوس على حدة، وتفترض هذه الطريقة أن أعضاء اللجنة على دراية كافية بعمل المرؤوسين، ويمتلكون المعلومات اللازمة للتقييم، وهو أمر لا يتوافر دائماً، مما قد يؤدي إلى تقييم جماعي غير دقيق، ولهذا تلجأ بعض المنظمات إلى إلزام كل رئيس بملء نموذج تقييم خاص بمرؤوسيه، ثم تُجمع هذه النماذج

في جدول واحد، مما يساعد على إعطاء تقييم أكثر موضوعية ويقلل من التحيز الفردي، ويؤكد أن التقييم مسؤولية تنظيمية مشتركة وليس مسؤولية رئيس واحد فقط¹.

ثانياً: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين

1- أهمية تقييم أداء العاملين:

يعد تقييم الأداء وسيلة أساسية للحكم على فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية وعلى دقة البرامج والسياسات التي تتبعها المنظمة من ناحية أخرى، ويمكن تلخيص أهمية أداء العاملين فيما يلي:

- تحديد مدى كفاءة الفرد؛
- المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه؛
- زيادة مستوى الرضا؛
- التعرف على نقاط القوة والضعف؛
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.²

2- أهداف تقييم أداء العاملين :

تسعى برامج تقييم الأداء داخل المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية، ويمكن تلخيصها في هدفين رئيسيين، وفي الغالب، تركز المؤسسة على الهدف الإداري باعتباره الأكثر ارتباطاً باتخاذ القرارات التنظيمية

1- الهدف الإداري:

ويتمثل هذا الهدف في دعم الإدارة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين، مثل النقل، والترقية، والاستغناء، وغيرها من القرارات الإدارية التي تساعد على تنظيم الموارد البشرية داخل المؤسسة.

2- الهدف التطويري:

أما هذا الهدف فيرتبط بتحديد نقاط الضعف لدى العاملين والعمل على معالجتها، إضافة إلى زيادة تحفيزهم من خلال اعتماد أساليب موضوعية وعادلة في عملية التقييم، بما يساهم في تحسين الأداء العام.³

المطلب الثالث: خطوات وطرق تقييم أداء العاملين

¹ د.احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، د ط ، الدار الجامعية، 2004، ص، ص: 290، 291.

² عتيقة حرايرية، الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد الخامس، جامعة الجزائر، جوان 2005، ص، ص: 72-73.

³ د كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة 1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1997، ص 125.

أولاً: خطوات تقييم أداء العاملين

تمر عملية تقييم أداء العاملين في أي منظمة بخطوات أساسية هي:

1-وضع معايير الأداء:

ان لتحليل العمل وما يتبعه من الوصف الوظيفي ومواصفات شاغل الوظيفة دوراً أساسياً في وضع معايير الأداء لكل وظيفة من وظائف المنظمة، وتعتمد قياسات الأداء على ثلاثة أسس:

أ- **القياس المبني على النتائج: Result – based** يتم التركيز وفق هذا المقياس على النتائج وليس على النشاطات والتفاصيل كاستخدام قيمة المبيعات المحققة لتقييم أداء موظفي البيع، وقد يستخدم في هذا المجال إما مدخل الإدارة بالأهداف MBO والذي يشارك الموظف بموجبه في وضع الأهداف، أو مدخل معايير العمل Work Standards حيث تحدد تعليمات العمل للوصول إلى هذه الأهداف.

ب- **القياس المبني على السلوك: Behavior – based** يتم قيام سلوك الموظف وأخذه بالاعتبار عند تقييم الأداء كانهضباط الموظف وعمل الفريق، إلا ان هناك مشكلة في تحديد السلوكيات التي ينبغي إدخالها في التقييم ومدى أهميتها النسبية .

ت- **القياس المبني على السمات: Trait-based** بموجب هذا النوع من القياس فإنه يتم قياس قدرات الموظف وخصائصه الشخصية كالبنشاشة والاتجاهات الايجابية ومهارات الاتصال.

2-إبلاغ العاملين بالمعايير

يجب على المشرف المباشر والذي يكون له دوراً أساسياً في عملية التقييم ان يقوم بالتأكد من إبلاغ العاملين بالأسس المعتمدة لتقييم الأداء وبالمعايير التي تحدد مستوى الأداء في المنظمة، بالإضافة إلى ذلك فقد يتم إبلاغ العاملين بالمعايير من خلال وسائل أخرى كإبلاغ الموظف الجديد أثناء عملية التوجيه.¹

3-قياس الأداء الفعلي:

تتعلق خطوات قياس الأداء الفعلي بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، و هنا كأربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي وهي: ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، والتقارير الشفوية، والتقارير المكتوبة

4-مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير:

بعد إجراء قياس الأداء الفعلي يقوم المقيم بمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية مسبقاً وهنا تكون أمام ثلاثة حالات : أن يكون الأداء الفعلي أقل من المستوى المحدد في المعايير هنا نقوم بإجراءات تصحيحية ، أو أن يكون الأداء الفعلي مساوي للأداء المحدد في المعايير هذا الموظف قام بواجبه و لا وجود لإجراء تصحيحي

¹محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2010، ص 257.

و، أخيراً قد يكون الأداء الفعلي أكبر من المستوى المحدد في المعايير و هنا يكون قرار الإدارة بتحفيز الموظف وصرف مكافآت مالية.

5- وضع الخطة الخاصة بتطوير الأداء :

في هذه المرحلة الأخيرة من مراحل عملية تقييم الأداء يتم بموجبها وضع الخطط التطويرية التي يكون بمقدورها أن تنعكس بشكل ايجابي على تقييم الأداء عن طريق معرفة المهارات والقدرات التي يحملها الفرد العامل.¹

ثانياً: طرق وأخطاء تقييم أداء العاملين

1- طرق تقييم الأداء

تتفرع طرق تقييم أداء إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة كما يلي:

1. **الطرق التقليدية :** تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم أداء العاملين على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيه و تختلف كل طريقة من الطرق عن الأخرى في تحديد أنواع الأحكام المحددة فيها، ومن هذه الطرق: طريقة الترتيب البسيط، طريقة الصفات (السمات)، المقارنة الزوجية، طريقة التدرج البياني.²

1.1 طريقة الترتيب البسيط:

يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ، ولا يتم الاعتماد هنا على المعايير وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام أو الأداء ككل ويتم التوصل إلى القائمة بترتيب العاملين حسب أدائهم. وهذه الطريقة سهلة وبسيطة³.
مزايا هذه الطريقة: تتميز هذه الطريقة على أنها

- سهولة التطبيق؛
- التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء تتم بطريقة واضحة.

¹هوارى حفيظة، أثر تحفيز الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - حمام بوججر - عين تموشنت، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2021-2022، ص 25.

²سهيلة عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 247
³عطية صورية، عتروز صبرينة، الإدارة الالكترونية وأثرها على أداء العاملين : دراسة ميدانية بمطاحن بني هارون - فرجوة - والية ميلة ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة ، 2020/2021، ص 30.

عيوب هذه الطريقة : ما يؤخذ على هذه الطريقة أن

- الشخص القائم بلتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية، فقد يميل إلى الذاتية في الترتيب والتقييم؛
- يصعب تطبيقها في حالة وجود أعدادا كبيرة من الأفراد و لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف.¹

2.1 طريقة الصفات (السمات):

في كثير من الأعمال وخاصة تلك التي تقدم خدمات لا يمكن قياس أداء الفرد فيها كما ونوعا ، تلجأ المؤسسات لاستخدام طريقة الصفات لقياس الأداء، ويتطلب ذلك تطبيق الخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى:** تحديد العناصر اللازم اعتمادها كمقياس للتقييم مثل مستوى الأداء، علائقة الموظف مع رؤسائه، علاقته مع زملائه في العمل، تحمل المسؤولية، المحافظة على أوقات الدوام الرسمي، المعرفة ، الانضباط في العمل، تمتع الموظف بروح المبادرة وغيرها من العناصر التي قد تراها الإدارة ذات أهمية في التقييم.
- **الخطوة الثانية:** إعطاء كل عنصر من العناصر السابقة درجة معينة مثل: ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف، راسب.
- **الخطوة الثالثة:** تحديد نقط كل درجة كالاتي²:

الجدول رقم05: يوضح تحديد النقطة لكل درجة حسب طريقة الصفات كالاتي

الدرجة	النقاط
ممتاز	9 الى 10
جيد جدا	8 اقل من 9
جيد	7 اقل من 8
مقبول	6 اقل من 7
ضعيف	5 اقل من 6
راسب	اقل من 5

¹لوجاني عبد الوهاب , قارة بن عزوز، دور تقييم أداء العاملين في أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سو نلغاز - فرع التوزيع لولاية تيسمسيلت، مذكرة ماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، تخصص إدارة أعمال، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي، تيسمسيلت، 2016/2017، ص65.

²محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2014، ص155.

المصدر: محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي، دار حامد، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2014، ص156

- الخطوة الرابعة: وضع عناصر الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذه الغاية يطلق عليه اسم نموذج تقييم الأداء؛
- الخطوة الخامسة: يطلب من المقيم تدوين ملاحظاته بجانب كل عنصر من عناصر التقييم أو في المكان المخصص لذلك في أسفل النموذج؛
- الخطوة السادسة: يتم جمع النقاط التي حصل عليها العامل لتحديد تقدير النهائي، فالعامل الذي حصل على مجموع قدره 90 فما فوق يعتبر تقديره ممتاز ومن حصل على مجموع قدره 80 فما فوق يعتبر جيد جدا وهكذا
- الخطوة السابعة: يقوم الشخص الذي اعد التقييم بتوقيعه مع تحديد تاريخ إعداده.¹

3.1 المقارنة الزوجية:

يقوم المقيم وفقا لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون هم أيضا للتقييم في المجموعة نفسها، فإذا كان لدينا مثال 5 أفراد عاملين فيتم تقييم الفرد الأول "أ" مع الفرد الثاني "ب" لمعرفة من هو الأفضل، ومن ثم يتم مقارنة الفرد الأول "أ" مع كل من "ج" و "د" و "هـ" لمعرفة أيهم أفضل، لذلك فإن استخدام هذه الطريقة لخمسة أفراد عاملين يتضمن عشرة قرارات حيث أن كل قرار يأخذ شخصين فقط.

الصيغة الرياضية لذلك هي $2/n(n-1)$ حيث n يشير إلى عدد الأفراد العاملين

تتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا كما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرف قياس الكفاءة.

لكن العيب الأساسي لهذه الطريقة هو أن فعاليتها محدودة إلى حد كبير بعدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم، من ناحية أخرى فإن فائدة هذه الطريقة محدودة إلى حد بعيد إذ أنها لا تصلح لأغراض الترقية، النقل والتدريب أو الفصل، والغرض الوحيد الذي تصلح له هي اختبار مدى نجاح سياسة الاختبار والتعيين.²

4.1 - طريقة التدرج البياني :

حيث يتم إعداد قائمة بالصفات أو الخصائص التي تصف أبعاد الأداء الوظيفي وتتعلق بالفرد والعمل، ثم يتم عمل مقياس (مدى) لقياس كل خاصية يتدرج من أعلى مستوى إلى أقل مستوى، ويتم تقييم كل موظف حسب

¹ محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص 156.

² بشري بوطالب، دور الرقابة الإدارية في تقييم أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر، قالمة، رسالة ماستر في علم الاجتماع وتنظيم العمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 45، قالمة، 2018-2019، ص، ص: 81-82.

درجة توافر الخاصية، ثم تحديد تقييم الموظف من خلال حساب المتوسط بقسمة مجموع الدرجات التي حصل عليها في أبعاد الأداء المختلفة على عدد أبعاد الأداء مضروباً في 100.

ويتم تصنيف مستويات الكفاءة كالتالي: 50% ضعيف، ومن 50% إلى أقل من 65% مقبول، ومن 65% إلى أقل من 80% جيد، ومن 80% إلى أقل من 90% جيد جداً، و 90% فأكثر ممتاز.

ويوضح المثال التالي تقييم لأحد الأفراد وفقاً لهذه الطريقة:

الجدول رقم 06 : تقييم أداء احدا لعاملين :

أبعاد الأداء	متميز	ممتاز	جيد	كفاء	ضعيف
المعرفة	5	4	3	2	1
الاتصالات	5	4	3	2	1
مهارات الإدارية	5	4	3	2	1
جودة الأداء	5	4	3	2	1
العمل كفريق	5	4	3	2	1
الابتكار	5	4	3	2	1
القدرة على حل المشاكل	5	4	3	2	1

$$\text{تقييم الموظف} = \frac{100 \times (3+4+4+4+3+5+5)}{80} = 80\% \text{ جيد جداً.}^1$$

مزايا هذه الطريقة :

- سهولة الاستخدام؛
- لا تستغرق جهداً و وقتاً كبيرين؛
- تناسب تقييم الأداء الحكومي.

أما ما يعاب عليها فإن:

¹ مصطفى مصطفى كامل، نفيسه محمد باشري، دعاء محمد رستم، إدارة الموارد البشرية، مراجعة د كامل على متولى عمران، 2018، ص

- الفرد الذي يقوم بعملية التصميم قد يكون متحيزاً في تقديره؛
 - أن عملية التقييم قد تتأثر بشخصية الفرد القائم بعملية التقييم سواء كان متساهلاً أو متشدد.¹
- 2- الطرق الحديثة:** تهدف الطرق الحديثة لمعالجة أوجه القصور في الطرق التقليدية أبرزها:

1.2 طريقة الاختيار الإجباري:

بموجب هذه الطريقة يتزود المقيم بمجموعة من عوامل التقييم ويطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الأداء والتي على العامل إظهارها، يلي ذلك مراجعتها من إدارة الموارد البشرية، بحيث تعطي لكل منها أوزان: ضعيف، جيداً، ممتاز دون اطلاع المشرف عليها، ويتم تطبيقها على كافة العاملين.

من عيوب هذا الأسلوب: احتمال تحديد أوصاف لا تمت لطبيعة الوظائف بأية صلة، كما من شأن تطبيق مثل هذا الأسلوب إحداث رد فعل لدى المشرفين بأنهم غير جديرين بالثقة فضال عن صعوبة شرح التقييم للعاملين.²

مثال:

التعليمات:

المطلوب منك أن تقوم بترتيب العبارات التالية، وفق لمدى وصفها للسلوك الذي يؤدي به الفرد عمله ومسؤولياته المطلوبة في أداء وظيفته.

- تمنح له الرتبة 1 الكأثر العبارات وصفا لسلوك الفرد؛
- تعطى الرتبة 8 لأقل العبارات وصفا لسلوكه.³

الجدول رقم 07: رتبة كل عبارة حسب سلوك الفرد

الوصف	الرتبة
لديه القدرة بالسيطرة والتمكن الكامن في أداء عمله بشكل سليم	-
يظهر قدرة فائقة في التعبير عن نفسه	-
يتكاسل في انجاز عمله	-
متعاون ويظهر جدية في الأداء	-

¹الوجاني عبد الوهاب، قارة بن عزوز، مرجع سابق، ص 67.

²بشرى بوطالب، مرجع سابق، ص 83.

³خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الطبعة 1، عمان، الأردن، ص 166.

-	يتطلب متابعة ورقابة عالية في عمله
-	مهمل ويرتكب أخطاء متكررة في العمل
-	سريع الفهم والاحتياج توجيه مباشر

المصدر :خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الطبعة 1، عمان، الأردن، ص 166.

2.2 طريقة الأحداث الحرجة

تعتمد هذه الطريقة على قيام الرئيس المباشر بتسجيل المواقف أو الأحداث المهمة التي تعكس أداء الفرد، سواء كانت إيجابية أو سلبية، وذلك طوال فترة التقييم. بعد ذلك يتم تقدير كل حدث وفقاً لدرجة أهميته في العمل، ثم تُحفظ هذه التقديرات وتُستخدم كمؤشر للحكم على مستوى أداء الفرد، مع استبعاد المواقف التي لا تُظهر فرقاً واضحاً بين الأداء الفعّال وغير الفعّال.

➤ **مزايا هذه الطريقة :** أنها تساعد الرئيس على تحديد جوانب القوة والضعف والقصور في أداء العاملين، مما يسهّل العمل على تطوير الأداء وتحسينه مستقبلاً.

➤ **عيوب هذه الطريقة:** فهي تتطلب من الرئيس ممارسة متابعة ورقابة مستمرة ودقيقة على مرؤوسيه، الأمر الذي قد يسبب لهم بعض الضغوط، كما أنها تحتاج إلى مشرفين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة والخبرة، حتى يتمكنوا من الإحاطة بجميع الأحداث المؤثرة التي تتعلق بأداء الأفراد.¹

3.2 طريقة الإدارة بالإنجازات:

طورت من طرف العالم الإداري DruckerPeter في أواسط الخمسينات، وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء، بالأهداف المخطط كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء وتتم هُذي الطريقة عبر مراحل معين:

1. تحديد الأهداف والنتائج المراد تحقيقها مسبقاً، والتي يبنى عليها قياس الأداء وتقييمه؛
2. مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في عملية تحديد الأهداف، بما يضمن وضوحها وواقعيتها؛
3. وضع خطة عمل واضحة تسهم في تحقيق هذه الأهداف؛
4. تحديد معايير دقيقة يتم الاعتماد عليها لاحقاً في قياس نتائج الأداء.

وبموجب هذه الطريقة، يقوم كل مرؤوس بتحديد مجموعة من الأهداف المستقبلية قصيرة المدى، مصحوبة بأساليب وإجراءات عملية يمكن من خلالها تحسين مستوى أدائه وتطويره.

¹ بيسوني محمد البرداعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، د ط ، مصر، اتراك للنشر، 2005، ص293.

تهدف هذه الطريقة إلى: تعزيز العلاقة المهنية بين الرئيس والمرؤوسين، وزيادة مستوى التحفيز لدى الأفراد نحو العمل، كما تساهم في ترسيخ مبدأ المشاركة الجماعية في تحديد المهام الأساسية وتوزيع مجالات المسؤولية المرتبطة بأداء الفرد.

-مزايا هذه الطريقة:

- تعد أسلوبًا موضوعيًا يعتمد على الأداء الفعلي والمحدد بشكل كمي، مما يساعد الفرد على إدراك ما هو متوقع منه بوضوح، والتعرف على قدراته وإمكاناته؛
- فإنها تُسهّل عملية التخطيط والتنسيق في تحديد الأهداف ومتابعتها.

-عيوب هذه الطريقة:

- فهي تقتصر على قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية فقط، ولا تتيح إمكانية الحكم بدقة على مدى نجاحه أو كفاءته في وظائف أو مهام أخرى مستقبلية×
- صعوبة تحقيقها في الواقع العملي، لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية.¹

2. أخطاء تقييم الأداء :

تتسم عملية تقييم أداء العاملين بوجود جملة من الأخطاء التي قد يقع فيها الرؤساء عند تقييم مرؤوسيهـم، الأمر الذي ينعكس سلبيًا على موضوعية ودقة نتائج التقييم. ومن أبرز هذه الأخطاء ما يلي:

-التحيز الشخصي

قد يتأثر تقييم أداء العامل أحيانًا بالميل أو الاتجاهات الشخصية للرئيس، مما يؤدي إلى إصدار أحكام لا تعكس المستوى الحقيقي للأداء الفعلي، ويمكن الحد من هذا النوع من التحيز من خلال إشراك أكثر من طرف في عملية التقييم، ولاسيما الأشخاص الذين تتوفر لديهم معرفة كافية بمستوى أداء العامل. فعلى سبيل المثال، يمكن للمقيم عرض تقييمه النهائي على رئيسه المباشر لمراجعته وتدقيقه، أو الاستعانة بخبير مختص لتقييم أداء العاملين. كما يمكن تقليل التحيز عبر تعدد التقييمات الصادرة عن أكثر من مدير، ثم التوصل إلى تقرير موحد من خلال المناقشة والاجتماع بين القائمين بعملية التقييم.

-أخطاء الهالة

يتمتع كل فرد بصورة ذهنية أو سمعة معينة قد تتشكل قبل التحاقه بالعمل أو بعده، وغالبًا ما تؤثر هذه الصورة

¹ناصرى حافظ، ناصرى حافظ، تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين، دراسة حالة مديرية الصيانة بسكرة سوناطراك-مذكرة الماستر، تخصص سياسة عامة وإدارة محلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014 ص

في الحكم على أدائه دون الاستناد إلى الواقع الفعلي. وقد تنشأ هذه الحالة نتيجة تفوق العامل أو تميزه في مجال معين، فيتم تعميم هذا التميز على بقية مجالات نشاطه، دون إجراء تقييم موضوعي لكل مجال على حدة، مما يؤدي إلى نتائج غير دقيقة في عملية التقييم.

3. أخطاء تقدير الوسط

رغم تنوع معايير التقييم المستخدمة من قبل الرؤساء، إلا أن بعضهم يميل إلى تقييم مرؤوسيه ضمن المستوى المتوسط، وهو ما يُعد من الأخطاء الشائعة في التقييم. ويعود ذلك غالبًا إلى ضعف دقة معايير التقييم وافتقارها إلى الموضوعية والأسس السليمة، مما يدفع الرئيس إلى اختيار الحكم الوسطي لتغطية هذا القصور. ويترتب على ذلك تقلص الفروق بين أداء أفضل الموظفين وأسوأهم، مما يفقد عملية تقييم الأداء قيمتها وأهميتها.

-أخطاء الانطباعات المسبقة

ينبغي ألا يتأثر تقييم الرئيس لأداء مرؤوسيه بالانطباعات المسبقة التي يكونها عنهم، إذ إن الانطباعات الأولى لا يعكس بالضرورة الأداء الفعلي خلال فترة التقييم كاملة. وعليه، يجب أن يقتصر التقييم على مستوى المساهمة الفعلية للعامل خلال الفترة الحالية فقط، دون السماح لسمعته السابقة، سواء كانت إيجابية أم سلبية، بالتأثير على نتائج التقييم الحالي¹.

¹ عطية صورية، عتروز صبرينة، مرجع سابق، ص32.

المبحث الثالث: أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين

يلعب التحفيز دوراً محورياً في دفع الموظفين نحو تقديم أفضل ما لديهم، فهو يعكس اهتمام المؤسسة بالعنصر البشري ويعزز شعور العاملين بالقيمة والانتماء. فالأداء المتميز لا يعتمد فقط على القدرات والمهارات الفردية، بل يرتبط بشكل مباشر بمدى دافعية الموظف، وقدرته على تحويل طاقاته وإمكاناته إلى إنجازات ملموسة

المطلب الأول: أثر الحوافز المادية على تحسين أداء العاملين

تعد الحوافز المادية أداة إدارية حاسمة تهدف إلى توجيه سلوك الأفراد نحو الأهداف التنظيمية، ويظهر أثرها في تحسين الأداء من خلال الجوانب التالية:

- تحفيز الرغبة في الأداء العالي: ترتبط العلاقة بين الأداء والقدرة بالرغبة؛ فالحوافز المادية ترفع من "رغبة" الموظف، مما يؤدي تلقائياً إلى تحسين مستوى الأداء العام وفق الصيغة الرياضية: (الأداء = القدرة × الرغبة).
 - إشباع الحاجات الأساسية والنمو: عندما يشعر الموظف أن إشباع حاجاته ورغباته المادية يعتمد على مساهمته في المنظمة، فإنه يندفع ذاتياً للارتقاء بمستوى أدائه إلى أقصى حد ممكن.
 - الابتكار وزيادة الإنتاجية: تساهم نظم معينة من الحوافز المادية، مثل "نظام الأجر حسب الإنتاج"، في خلق روح الابتكار لدى العاملين وتحسين أسلوب عملهم من أجل زيادة إنتاجيتهم، وبالتالي زيادة الأجر الذي يتقاضونه.
 - تعزيز الانتماء والمسؤولية: إن تطبيق أنظمة مثل "توزيع الأسهم" في المؤسسات يجعل الموظف يشعر وكأنه مالك في المؤسسة، مما يدفعه لمضاعفة جهده وتحسين أدائه وتنعكس هذه الروح على الأرباح والإنتاجية.
 - الاستقرار المهني: توفر الحوافز المادية (مثل الرواتب والمكافآت) نوعاً من الأمان والاستقرار، بينما يؤدي غياب المردود المادي المباشر أحياناً إلى محاولة الموظف تخفيض مستوى الأداء أو التهرب من العمل.¹
 - كما تعتبر الحوافز المادية من الآليات الأساسية التي تعتمدها المؤسسات المعاصرة لتحسين أداء العاملين، حيث لها تأثير كبير على الدافعية والسلوك الوظيفي.
- فالمكافأة المالية لا تعتبر مجرد مقابل مادي للجهد المبذول فقط، بل تُجسّد اعترافاً صريحاً بقيمة العامل داخل المنظمة، مما يزيد شعوره بالتقدير والعدالة التنظيمية. وعندما يدرك العامل أن أدائه يرتبط بنظام حوافز عادل وشفاف، تتولد لديه رغبة أكبر في تحسين مستوى إنجازاته، والالتزام بمهامه، والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة. كما أن الحوافز المادية تُسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتقوية روح الانتماء، والحد من ظواهر الغياب والتسرب، وهو ما ينعكس إيجاباً على استقرار المؤسسة وأدائها العام. ومن هذا المنطلق، فإن الحوافز

¹ منير عباس، آثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين دراسة جامعة السورية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 35، العدد 01، 2019، ص 23.

المادية لا ينبغي النظر إليها كتكلفة تتحملها المؤسسة، بل كاستثمار في المورد البشري، باعتباره العنصر الأكثر تأثيراً في تحقيق التميز والاستدامة التنظيمية¹

المطلب الثاني: تأثير الحوافز الغير مالية (المعنوية) على تحسين أداء العاملين

الحوافز المعنوية وهي وسيلة فاعلة تمنح العاملين تقدير لجهودهم المبذولة في إطار العمل الذي يقومون به، تختلف عن الحوافز المادية والتي تعتمد على المال والمكافآت بشكل كامل، لأنها تركز على تقدير المورد البشري باعتباره أهم عنصر في المؤسسة، تقوم هذه الحوافز على تعزيز شعور الأفراد بالاحترام والمشاركة الفعالة في بيئة العمل. كما تعمل على تنمية الشعور الإيجابي لدى الأفراد.²

حيث أن الحوافز غير المالية هدفها الأساسي هو إشباع الحاجات النفسية الكامنة عند الفرد العامل، خاصة تلك المرتبطة بمستويات عليا من سلم ماسلو للحاجات مثلاً لتقدير والانتماء وتحقيق الذات.³

ومن أبرز صور الحوافز المعنوية:

- تقدير جهود العاملين بشكل ملحوظ، مثل منحهم شهادات تقدير أو إرسال رسائل شكر وتحفيز للعاملين الذين يحققون نتائج إيجابية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. وهذا يعزز الشعور الفرد بأهميته وبانتمائه ويحفزه على بذل المزيد من الجهد
- كما أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية يعكس تقدير المؤسسة لرأيهم، ويمكن أن يتم ذلك عبر تمثيلهم في مجلس الإدارة، حيث يساهمون بأفكارهم التي تعبر عن آراء باقي الموظفين.
- ومن الحوافز المعنوية الفعالة ضمان استقرار العمل وفتح الفرص لتوسيع دائرة العمل، حيث يشعر الموظف بالأمان والقدرة على التكيف والنمو في بيئة مهنية مستقرة. إضافة إلى ذلك، فإن تحسين بيئة العمل من حيث الظروف المحيطة والمناخ العام يُعد من أبرز العوامل التي تعزز إنتاجية العاملين.
- كما تعتبر عملية التكوين والتدريب المستمر واحدة من أهم الحوافز المعنوية فإتاحة الفرص للموظفين للمشاركة في ورش تدريبية وندوات تعليمية يساهم بشكل مباشر في تطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم.⁴

¹ بولنوار نور الدين، دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، شهادة الماستر في إقتصاد تسيير مؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور موالى الطاهر، سعيدة، 2024-2025، ص 28.

² وليد شفيق علي البيضة، تأثير الحوافز المادية والمعنوية على جودة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد السادس والاربعون، شهر 04، 2022، ص 17.

³ بولنوار نور الدين، مرجع سابق، ص 29.

⁴ وليد شفيق علي البيضة، مرجع سابق، ص 18.

- الترقية، وهي شكل من أشكال الحوافز الهيكلية، تُمنح للموظف عندما يُظهر كفاءة عالية او التزام وهي الانتقال من منصب أدنى إلى آخر أعلى في السلم الإداري، وتعدّ الترقية وسيلة فاعلة لبناء الثقة بين العامل والمؤسسة، وتُشعر الموظف بوجود مسار مهني واضح يمكن بلوغه من خلال الجهد والتميز.

في مجمل القول الحوافز غير المالية (المعنوية) من الأدوات الأساسية التي تساهم في تحفيز العاملين بشكل فعال وهي استجابة حقيقية للاحتياجات النفسية للعامل، لان لها تأثير عميق على الجانب النفسي والاجتماعي للموظف يجعلها إستراتيجية لا غنى عنها في إدارة الموارد البشرية. كما تساهم في تحقيق مصالح المؤسسة الى حد كبير وذلك لارتباطها بأهم عنصر في المؤسسة ألا وهو العنصر البشري، فهذه الحوافز تعزز من الالتزام والانتماء والولاء الوظيفي، وتدعم روح الفريق داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تقليل معدلات الاحتراق الوظيفي والتسرب المهني، بالإضافة إلى ذلك، تساهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية داخل المؤسسة، ما ينعكس على استقرار العمل على المدى الطويل وتحسين الأداء بشكل عام¹.

¹بولنوار نورالدين، مرجع سابق، ص 30.

خلاصة:

يتضح من خلال هذا الفصل أن التحفيز هو الركيزة التي يستند عليها أداء العاملين فالحوافز تلعب دورا هاما في دفع الموظفين نحو بذل مجهود أكبر فهناك من الحوافز ما هي مادية تسهم بشكل مباشر في زيادة الإنتاجية، بينما تبني الحوافز المعنوية جسور الولاء والالتزام والانتماء ما يرفع مستوى الأداء العام للعاملين. ولأن تأثير هذه الحوافز يتفاوت بتفاوت احتياجات الأفراد، تبرز أهمية تقييم الأداء كمرآة تعكس قدراتهم الحقيقية.

إن الربط بين نظام تقييم موضوعي وإستراتيجية تحفيز عادلة هو ما يضمن للمؤسسة مخرجات عالية الجودة وقدرة مستدامة على مواجهة التحديات.



الفصل الثاني:

الجانب التطبيقي للدراسة

تمهيد:

استكمالاً لمسار البحث وتحقيقاً لأهدافه وتدعيماً للجانب النظري، الذي تعرفنا فيه على الحوافز وكيفية تأثيرها على الأداء، ننقل إلى الجانب التطبيقي، حيث سنقوم بإسقاط دراستنا النظرية على مؤسسة التوزيع سونلغاز، سعياً منا للإجابة على إشكالية الدراسة، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات الموضوعة كإجابات مسبقة عن هذه الإشكالية والتأكد من صحتها عن عدمها.

يستهل الفصل بتعريف بمديرية سونلغاز مع تحديد الإطار المنهجي للدراسة، مع توضيح الأدوات والأساليب العلمية الإحصائية المستخدمة. بعد ذلك، سننتقل إلى عرض الوصف الإحصائي لمحاوَر الاستبيان وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها
يشمل هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف العام بشركة سونلغاز

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لمحاوَر الاستبيان

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها

المبحث الأول: التعريف العام بشركة سونلغاز

يتناول المبحث الأول التعريف بالشركة الأم سونلغاز مديرية التوزيع في برج بوعريرج والهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع لولاية برج بوعريرج.

المطلب الأول: التعريف بشركة سونلغاز الأم

تعتبر شركة سونلغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفتها الجزائر فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية وللتعرف أكثر على هذه الشركة سوف نتطرق إلى نشأتها ومهامها وأيضا إلى تعريفها وأهدافها

مرت شركة الكهرباء والغاز (سونلغاز) بتطورات عديدة من سنة 1947 إلى يومنا هذا، وهي شركة عمومية جزائرية أسند إليها احتكار وإنتاج الكهرباء، ونقل وتوزيع الغاز بالداخل والخارج الى جانب تطوير الخدمات الطاقية بكل أنواعها.

أولا: نشأة الشركة الأم

1. 1947 إنشاء شركة «كهرباء وغاز الجزائر» " EGA الفترة الاستعمارية".

مرسوم 47-1002 من يوم 5 جوان 1947 تم تأمين هذه المهام نقل وإنتاج وتوزيع استيراد وتصدير الغاز والكهرباء.

حيث أوكل تسيير المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز في الجزائر الى المؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تسمى EGA كهرباء وغاز الجزائر، وان عمل EGA مسير بمجلس مكون من 24 شخص معين من طرف الحاكم العام للجزائر.

2. 1969 إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز SONELGAZ.

بالأمر رقم 69/59 من يوم 06/06/1969 الصادر بالجريدة الرسمية في الأول من أوت 1969 أنشئت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز" محل كهرباء غاز الجزائر EGA التي حلت بحسب نفس الأمر.

وقد حدد المرسوم لها مهمة رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلد. إن احتكار إنتاج ونقل وتوزيع استيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة كما أن سونلغاز وجدت نفسها وقد أسند إليها احتكار تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا لجميع أصناف الزبائن (صناعيون محطات توليد الطاقة الكهربائية، زبائن المنزل) وقد تطلب ذلك انجاز وتسيير قنوات النقل وشبكة التوزيع.

3. 1983 إعادة هيكلة سونلغاز:

- KAHIRF: أشغال الكهرباء

- KAHRAKIB: تركيب البنى التحتية والإنشاءات الكهربائية

- KANAGAZ: انجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز

- INERGA : أشغال الهندسة المدنية

- التركيب التركيب الصناعي.

- AMC : صناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة

4. 1991 إلى 1995 سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC

سونلغاز الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تغير من طبيعتها القانونية وتصبح المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي وتجاري. ذات الطابع الصناعي والتجاري قرار تنفيذي رقم 91/475 ليوم 14 ديسمبر (1991). وفي 1995 يؤكد القرار التنفيذي رقم 95/280 ليوم 17 سبتمبر 1995 على طبيعة سونلغاز كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.

سونلغاز وضعت تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة (المادة 02).

سونلغاز تمنح الشخصية المعنوية وتتمتع بالاستقلال المالي (المادة 04)

سونلغاز تخضع القواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة وتعرف كتاجر في تعاملاتها) المادة 05

خامسا: سونلغاز SPA (سنة 2002)

المرسوم الرئاسي 02/195 يعد النظام الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز SPA وهذا نجد أن المشرع الجزائري أخرج سونلغاز من القانون العام ليجعلها شركة تجارية تخضع للقانون التجاري وفي جميع علاقاتها مع الغير وأعطى لها شكل شركة ذات أسهم.

ثانيا: مهام الشركة الأم

في المرسوم الرئاسي (02/195) المادة (6) حدد مهام مؤسسة سونلغاز فيما يلي:

تأمين الإنتاج، النقل وتوزيع الطاقة الكهربائية والتوزيع العمومي للغاز .

إنتاج الكهرباء والغاز سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.

نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية.

توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقها.

تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.

دراسة كل شكل من مصادر للطاقة وترقيتها وتنميتها

تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط بصفة مباشرة أو

غير مباشرة بهدف الشركة. يمكن أن يترتب عنه فائدة لسونلغاز (ش.ذ.ا)، وبصفة عامة كل عملية كانت

طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة.

إنشاء فروع واخذ مساهمات وحيازة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم

إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج.

المطلب الثاني: التعريف بمديرية التوزيع برج بوعريرج DDBBA

أولاً: التعريف بمديرية التوزيع

1.التعريف بالمديرية:

هي فرع من بين 19 مديرية يمثل الشركة الفرع لـ RDcon مديرية توزيع الكهرباء والغاز للشرق يمثلها مدير التوزيع يعينه الرئيس المدير العام للشركة الأم ويقوم بمهامه بموجب تفويض وباسم ولصالح ولحساب RDC ، ورأس مالها تابع إلى شركة التوزيع بقسنطينة وتقع مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية برج بوعريرج في العنوان التالي: 3 نهج عبد القادر بريكي برج بوعريرج

رؤية أسس إستراتيجية سونلغاز 2035

2.الرؤية الإستراتيجية : سونلغاز فاعل جوهري متكامل في قطاع الطاقة عبر حوض البحر الأبيض المتوسط

الطموحات : - الارتقاء إلى المعايير الدولية في مجال جودة الخدمة، نجاعة الأداء، والتنمية المستدامة

-الانتقال إلى فاعل رئيسي في مجال تصدير الطاقة الخضراء

المهمة الرئيسية : الحرص على إنتاج الكهرباء، ونقل الكهرباء والغاز، وتوزيع وتسويق الكهرباء والغاز عبر شركاتها الفرعية ذوات الصلة.

- ضمان خدمة عمومية مستمرة وعالية الجودة مع تقديم خدمات فرعية إضافية لصالح الزبائن.

وتشغل شركة توزيع الكهرباء والغاز في 31/03/2026 العدد التالي من الموظفين :

- 594 موظف بعقد غير محدود المدة قيد الخدمة منهم 15 موظف منقطعين عن العمل لأسباب مختلفة

منها: عطلة مرضية ، عطلة أمومة ، تكوين

- 128 إطار

- 220 عون متحكم

- 246 من أعوان التنفيذ

3.مهامها:

○ المساهمة في إعداد السياسة العامة لشركة امتياز توزيع الكهرباء والغاز للشرق فيما يخص خدمة

الزبائن، تطوير المبيعات وتحصيل ديون.

○ وضع السياسة التجارية محل التجربة ومراقبة التطبيق.

○ تلبية الطلبات التوصيل الزبائن في (MT BT/BP.MP) بأحسن الظروف بالتكلفة والمواعيد وتقديم

النصائح والمساعدة.

○ ضمان تسيير الاستغلال والصيانة وتطوير الشبكة MT والمنشآت الملحقة

○ إعداد وتجريب وتطوير بناء وصيانة واستغلال المنشآت

- إعداد برامج أشغال متعلقة بمهامها وضمان التحكم في العمل.
- ضمان تسيير وتطوير الموارد البشرية والوسائل المادية اللازمة لعمل المديرية

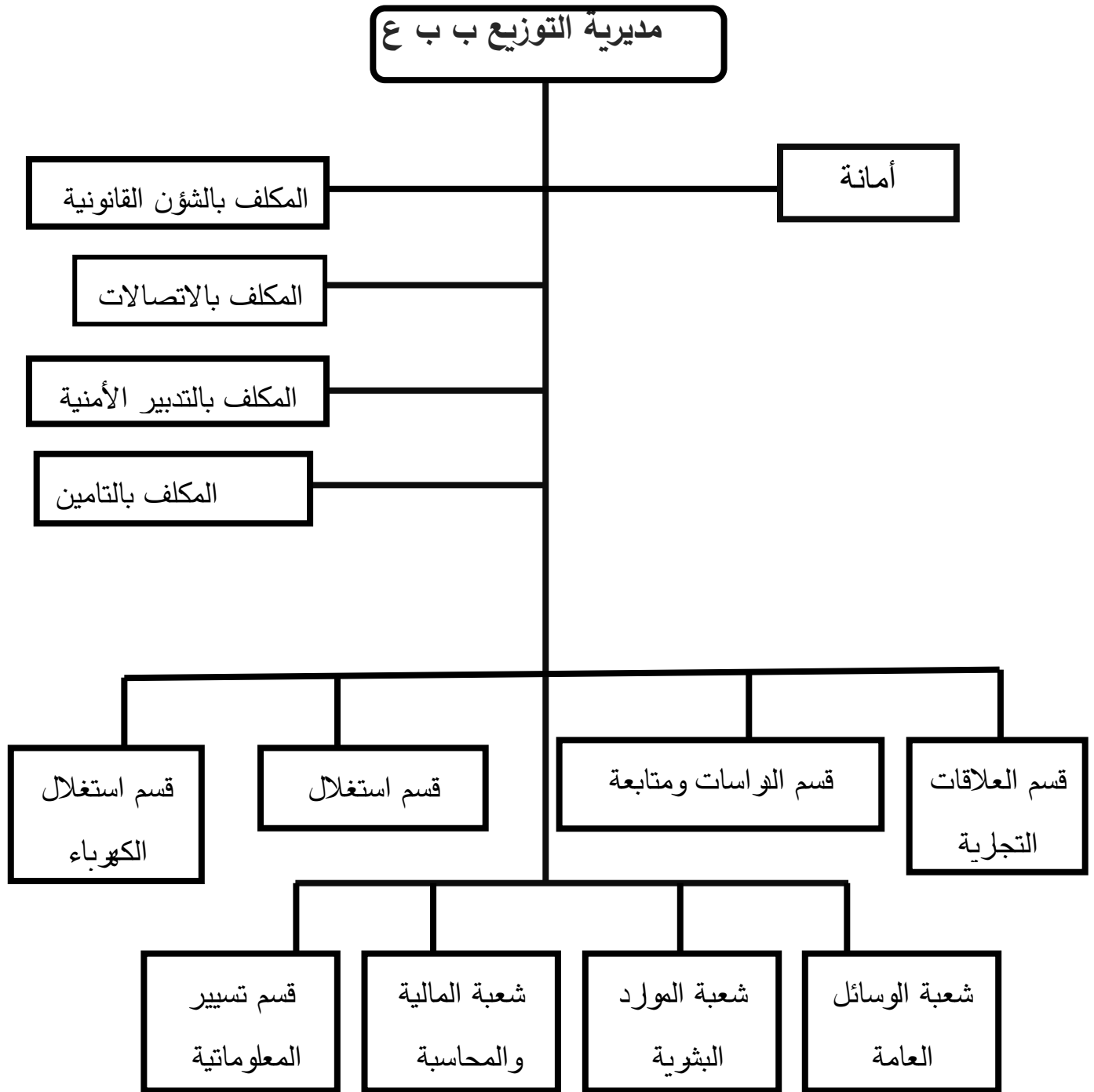
4. أهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز لبرج بوعريرج

إن مديرية التوزيع على مستوى ولاية برج بوعريرج هي وحدة تعمل من أجل تقديم خدمة عمومية وتتمثل هذه الخدمة في تقديم منتجات الطاقة الكهرباء والغاز للمجتمع في أحسن الظروف، ومن بين أهداف المؤسسة والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

1. تقديم خدمة عمومية تتمثل في توزيع الطاقة الكهربائية والغازية للزبائن في أحسن الظروف.
2. تسهر على تحسين نوعية الخدمات المقدمة إلى مجموع الزبائن (الأفراد، المؤسسات، إدارات إلخ)
3. تعمل على المحافظة على ديمومتها عن طريق تحديث وسائل الإنتاج (عصرنتها) وتكوين العمال في مجال الطاقة لاكتساب الخبرة المهنية المرجوة
4. تسهر على إحداث توازنها المالي عن طريق التحكم في النفقات وزيادة الإيرادات (رقم الأعمال)
5. ترشيد وتحسيس المستهلكين للطاقة (الزبائن) عن كيفية استهلاك الطاقة بأمان (دون مخاطر أخطار الغاز والكهرباء) .
6. المساهمة في بناء اقتصاد وطني قوي عن طريق تزويد المستثمرين للطاقة التي يحتاجون إليها
7. المساهمة في امتصاص البطالة عن طريق تكوين وتوظيف عمال يسهرون على تقديم الخدمة العمومية.

ثانيا : الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع برج بوعريرج DDBBA

الشكل رقم 08 : الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع برج بوعريرج DDBBA



تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لبرج بوعريرج :

من وظائف ومهام كل قسم من أقسام المديرية التوزيع ب ب ع ما يلي :

1. قسم العلاقات التجارية:

- تسيير الزبائن فيما يخص الرصد والفتورة وتحصيل الديون بالنسبة لزبائن الضغط المنخفض والتوتر المنخفض وزبائن الضغط المتوسط والتوتر المتوسط

• فويزة الخدمات

- تلبية رغبات الزبائن وذلك لتوصيلهم للشبكة
- تحضير ميزانية تجارية
- متابعة وتحليل الديون المتعلقة بالزبائن

2. قسم استغلال الكهرباء :

- إعداد برامج صيانة الشبكة الكهربائية
- متابعة وتحليل الإحصائيات المتعلقة بالعطب للشبكة الكهربائية

3. قسم استغلال الغاز :

- إعداد برامج صيانة الشبكة الغازية
- متابعة وتحليل الإحصائيات المتعلقة بخلل في الشبكة الغازية

4. قسم الدراسات ومتابعة الأشغال :

- دراسة طلبات الزبائن فيما يخص توصيل الكهرباء والغاز
- مراقبة المشاريع فيما يخص البرمجة ونوعية الخدمة المقدمة من طرف المقاولين الخواص
- استلام المشاريع المنجزة

5. قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية:

- مكلف بتسيير مركز معالجة المعلوماتية
- تسيير جميع مجموعات وسائل الإعلام
- تطوير الأنظمة الخاصة بالأنظمة المعلوماتية المتعلقة بالمديرية التوزيع ب ب ع

6. قسم الموارد البشرية :

- إعداد وتوجيه ومراقبة مختلف المشاريع المتعلقة بالعمال توظيف تأهيل والترقية
- ضمان مراقبة مختلف الأنشطة المتعلقة بالأجور التعيين .. الخ

7. شعبة الوسائل العامة:

- ضمان تسيير الوسائل والمعدات السيارات الآلاتالخ
- متابعة وتسيير صيانة مباني المديرية التوزيع ب ب ع
- ضمان تسيير التجهيزات

8. أمانة المديرية :

- استقبال وتنظيم المكالمات الهاتفية الخاصة بمكتب المدير العام ومعالجتها وفقا لتعليمات مدير عام الإدارة

- استقبال واستلام كافة المراسلات العادية والسرية، وعرضها على المدير العام ومتابعة انجازها.
- استقبال الزائرين والرد على استفساراتهم وتوجيههم إلى الإدارات والوحدات المختصة
- إعداد المذكرات والتقارير والمراسلات الخارجية الصادرة، تبعاً لنشاطات الإدارة
- ترتيب وتنظيم الاجتماعات الخاصة بالمدير العام، ومتابعتها
- حفظ أوراق ووثائق المكتب الناتجة عن نشاطاته، وتنظيمها وفق الأسس الفنية المتبعة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

بعد إجراء التحليل والتعمق النظري لمتغيرات الدراسة بكل جوانبها، سواء يتعلق الأمر بالتحفيز والأداء سوف نعرض في هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، سيتضمن ذلك أدوات جمع البيانات اللازمة، الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل المعطيات والبيانات، بالإضافة إلى اختيار عينة الدراسة.

المطلب الأول: منهج ومتغيرات الدراسة التطبيقية

سنحاول من خلال هذا المطلب، التعرف على منهج الدراسة المتبع في الدراسة التطبيقية وكذا معرفة متغيرات الدراسة التطبيقية.

أولاً: منهج الدراسة التطبيقية

لدراسة أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين والإجابة على إشكالية البحث والتحقق من صحة الفرضيات التي تم وضعها سابقاً، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة التطبيقية والذي يساعد الباحث من الانتقال من إشكالية البحث التي تنتم بالعمومية والتجريد إلى معرفة السلوكيات التي نلاحظها في أرض الواقع.

ثانياً: متغيرات الدراسة التطبيقية

تنقسم متغيرات الدراسة إلى متغيرين أساسيين، متغير تابع أساسي يتجزأ إلى متغيرات جزئية تابعة ومتغير أساسي مستقل.

1. المتغير المستقل

يتمثل المتغير المستقل لهذه الدراسة في التحفيز، وقد شمل هذا المتغير أبعاداً فرعية أساسية تمثلت في

- الحوافز المادية: وتنقسم إلى حوافز مادية مباشرة وأخرى غير مباشرة
 - الحوافز المعنوية: وتنقسم إلى حوافز متعلقة بطبيعة العمل وأخرى تتعلق ببيئة العمل
- وهو المتغير الذي يؤثر على المتغير التابع

2. المتغير التابع

يتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة أداء العاملين وهو الذي يتأثر بالتغيرات التي تحدث في المتغير المستقل

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع الحقائق والمعلومات في هذه الدراسة التطبيقية حيث تمثلت في الاستمارة والمقابلة الشخصية، بغرض الوقوف على الواقع العملي والفعلي لتأثير التحفيز على أداء العاملين في مديرية التوزيع.

أولاً: الاستمارة (الإستبيان)

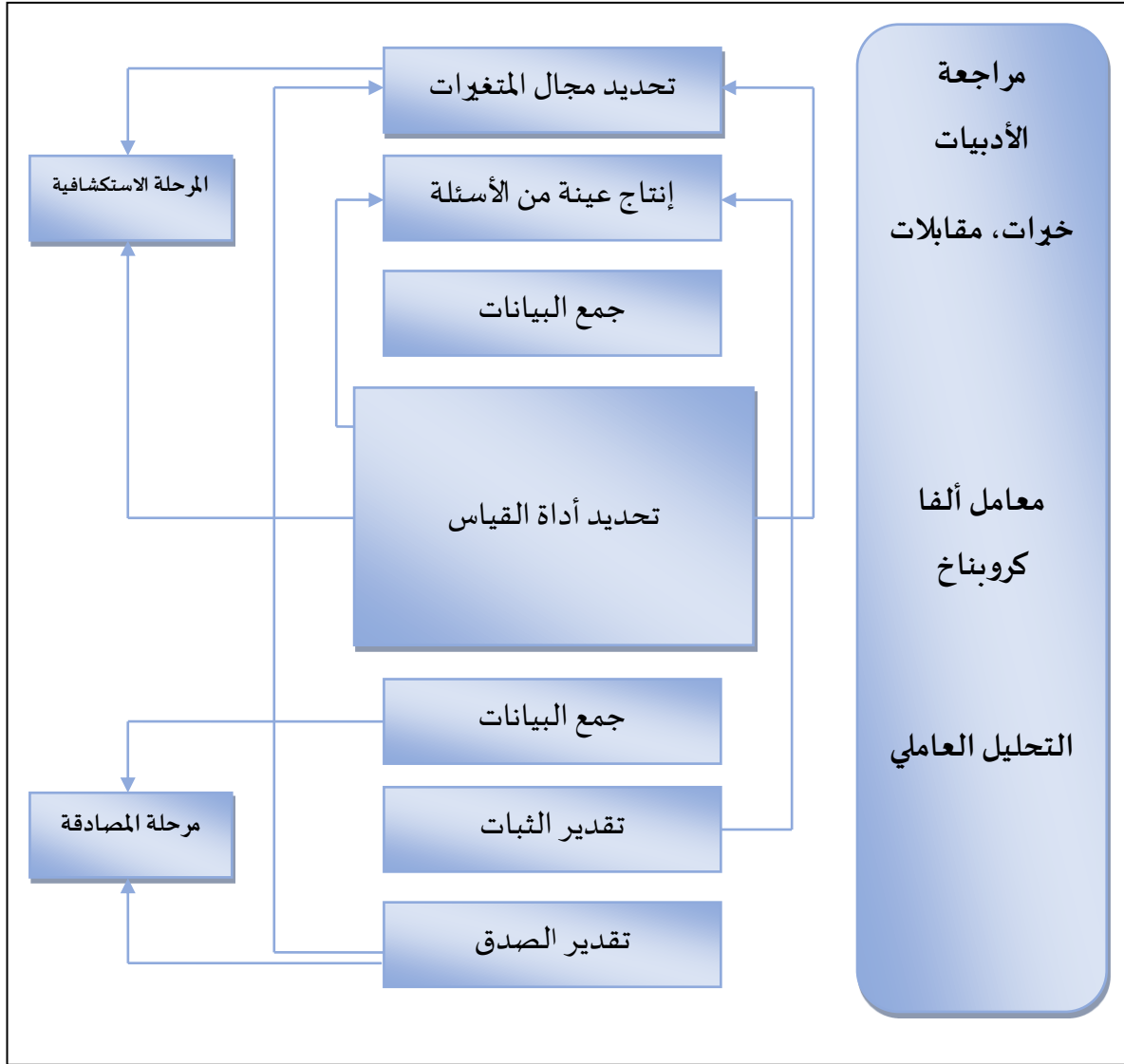
لقد تم إعداد الإستبيان بالرجوع إلى مجموعة من الأدبيات النظرية وبعض الدراسات السابقة حول هذا الموضوع، بحيث يعتبر الأداة الرئيسية في هذه الدراسة التطبيقية، وذلك لعدة أسباب نذكر منها:

- تعتبر الاستمارة الأداة المفضلة في الأبحاث ذات الطبيعة الكمية
- غالباً ما توصى بجمع البيانات عندما يتعلق الأمر بتفسير التصورات والاتجاهات والسلوكيات.
- فالاستمارة تعرف بأنها "أداة معدة مسبقاً وفق قواعد منهجية، تتضمن مجموعة من الأسئلة المختبرة التي توجه مجموعة من المستجوبين بهدف توفير بيانات أساسية تساعد في اختبار الفرضيات والإجابة على التساؤلات البحثية، لذلك يهدف إعدادها ترجمة نموذج الدراسة تجريبياً"¹
- لذلك لا يمكن قياس مفهوم بواسطة سؤال واحد ، وإنما الأمر يتطلب توفير أو تطوير، مقاييس متعددة الأسئلة لأنها ستسمح بـ:
- دراسة أبعاد المفهوم
- زيادة مصداقية المحتوى
- الإحاطة بأخطاء القياس نتيجة إمكانية تحليل العلاقات بين المتغيرات ومؤشراتها
- إعداد الصدق المتميز بين المتغيرات.

يتكون الإستبيان المعتمد في الدراسة التطبيقية تكون من ثلاثة أجزاء أساسية وكل جزء مقسم إلى محاور، حيث كان تصميم هذا الإستبيان من خلال عدة خطوات كالتالي:

¹أوماسيكاران ، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، عبد الله بن سليمان العزاز ، طرق البحث في الإدارة، مدخل بناء المهارات البحثية ، دار النشر العلمي والمطابع ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 1998 ، ص307.

شكل رقم(09): منهجية إعداد الإستبيان



Source: Marie Laure, Gavard Perret, David Gatte land, Méthodologie de la recherche en Sciencesde gestion, Edition, Pearson, France, 2012, p153

من خلال هذا الشكل فإن إعداد استبيان الدراسة مر بعدة مراحل أساسية، حيث بدأت الدراسة بتحديد المفاهيم المراد قياسها والمتمثلة في المتغير المستقل(التحفيز) والمتغير التابع(أداء العاملين)، ذلك من خلال مراجعة أدبيات المتغيرين، بحيث تم إعطاء مفاهيم إجرائية لكل منهما، لذلك كان بناء الإستبيان من خلال المراحل التالية:

1. مرحلة الإعداد

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وعلى بعض الاستبيانات المعدة في موضوع أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين ، والانتهاء من إعداد الجزء النظري من هذه الدراسة ، تكونت فكرة واضحة حول متغيراته سمحت بصياغة الأسئلة الواردة في الاستبيان والتي تم تبويبها إلى محاور حسب الفرضيات الموضوعية، بحيث كل محور منها تناول مجموعة بنود(أسئلة)روعي فيها الوضوح والبساطة قدر المستطاع، بحيث تتم الإجابة من خلال سلما الإجابات الخماسي (*likert scale*) الذي يحمل الاحتمالات التالية للإجابة: موافق جداً، موافق، موافق بدرجة أقل، غير موافق، غير موافق إطلاقاً، إذ شملت محاور الاستبيان النقاط التالية:

- المحور الأول: المعلومات العامة

شملت أسئلة هذا المحور على المستجوب (الجنس ، العمر ، الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة) والهدف من إدراجها هو معرفة مكانة المستجوب في المؤسسة وسنوات خبرته فيها، لأن كل ما كانت سنوات العمل فيها أكبر كلما كان حجم المعلومات حول المؤسسة أكبر

- المحور الثاني: التحفيز (المادي و المعنوي)

شمل هذا المحور العديد من الأسئلة التي تضمنت هذا المتغير بما فيه من أبعاده

- المحور الثالث: أداء العاملين

بالنسبة لهذا المحور والمتعلق بأداء العاملين في مؤسسة سونالغاز، فقد شمل أيضا العديد من الأسئلة حول أداء العاملين في مؤسسة سونالغاز

2. تحكيم أسئلة الاستبيان

لقد تم البث في صحة الاستبيان من خلال عرضه على المشرف أولاً، ثم تحكيمه من قبل عدد من الأساتذة المختصين في المنهجية والإحصاء وكذا مجال تخصص الدراسة، حيث شملت المناقشة من حيث المضمون العام الذي وضع من أجله، مناسبة كل قسم من أقسام الاستبيان، ملائمة كل عبارة من العبارات للمحور الخاص به ، صحة البنود من الناحية اللغوية والنحوية والعلمية وبعد الاطلاع على آرائهم تم إجراء التعديلات التالية على الاستبيان كالتالي:

تم إلغاء بعض الأسئلة لعدة أسباب منهجية وعلمية ومنطقية مثل إلغاء بعض الأسئلة الشخصية والمهنية للمستجوبين، كذلك تم التفصيل في بعض الأسئلة وإعادة صياغتها وتنظيمها بشكل أفضل، كما تم حذف بعض أسئلة في كل محور من محاور الاستبيان والتي لا تخدم الموضوع إطلاقاً، أو تعقيدها من حيث الصياغة، كما تم حذف بعض الأسئلة التي كانت مركبة من صياغتها أو تلك الأسئلة التي يصعب فهمها من قبل المستجوبين.

الفصل الثاني:.....دراسة تطبيقية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز سونالغاز برج بوعريرج

بعد ذكر هذه المراحل الأساسية في إعداد الإستبيان، سوف نقوم بوصف متغيراته وأبعاده، من خلال ذكر العبارة التي تقيسها، ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (08): عبارات متغيرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	العناصر	العبارات
التحيز	الحوافز المادية	الحوافز المادية المباشرة	1 إلى 8
		الحوافز المادية غير المباشرة	9 إلى 15
	الحوافز المعنوية	الحوافز المتعلقة بطبيعة العمل	16 إلى 20
		الحوافز المتعلقة ببيئة العمل	21 إلى 31
الاداء		اداء العاملين	1 إلى 14

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما ورد في الإستبيان

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد استرجاع الإستبيانات الموزعة، قمنا بتفريغ الإستبيانات باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS (Statistical Package for Social Sciences)** ومن ثم معالجتها باستخدام الأسلوب الإحصائي الملائم والاعتماد على نوع البيانات والمعلومات المراد تحليلها، لذلك فإن من بين الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها هي اختيار أداة الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات الإحصائية والاستدلالية، واختبار ارتباطات العلاقات بالإضافة إلى الانحدار.

أولاً: اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة (الإستبيان)

1. اختبار صدق الإستبيان

- الصدق الظاهري

يقصد بصدق الإستبيان الظاهري مدى اتساق جميع عباراته، لذلك يتم اختبار ذلك من خلال عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين والخبراء (الملحق رقم 02) في صياغة الإستبيانات، للتأكد من دقة صياغة فقرات الإستبيان، بالإضافة إلى صحة العبارات المستخدمة فيه، مدى وضوحها، كما يتم اختبار صدق الإستبيان بتطبيقه

على مجموعة محدودة من الأفراد - عينة استطلاعية- يكونون متفقيين في خصائصهم مع مجتمع البحث من أجل تحديد درجة تجاوب المستجوبين مع الإستبيان، الأسئلة الغامضة، مشكلات التصميم والمنهجية.¹

-الصدق الداخلي للاستبيان

الجدول التالي يبين معاملات الارتباط لكل بُعد مع محوره باستخدام معامل بيرسن *Pearson* كالتالي:

جدول رقم (09): معاملات ارتباط *Pearson* لفقرات كل بُعد بمحوره

اسم البُعد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
معاملات ارتباط أبعاد محور التحفيز		
الحوافز المادية	0.375	0.03
الحوافز المعنوية	0.526	0.00
معاملات ارتباط أبعاد محور الأداء		
الأداء	1	0.00

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 23

يتضح من الجداول رقم (09)، أن قيم معامل ارتباط *Pearson* لكل بُعد من الأبعاد مع محوره موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل، مما يدل على صدق اتساق كل بعد مع محوره.

2. قياس ثبات الإستبيان (*Reliability*)

التأكد من استقرار النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام أداة القياس عدة مرات، أي عدم تعرض النتائج للتغير مع تغيير ظروف القياس، وقد تم حساب معامل الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" من خلال اختبار الثبات للاستبيان ككل، حيث يختص الثبات بمدى الوثوق بالدرجات التي نحصل عليها من تطبيق الاختبار، أي أن هذه الدرجات أو النتائج يجب ألا تتأثر بالعوامل التي تعود إلى أخطاء الصدق.

بشكل مختصر ، فإنه يهدف إلى ضمان الحصول على نفس النتائج إذا أعيد تطبيق الاختبار على نفس المجموعة ، ذلك من خلال عدة طرق، منها ما اعتمدت الدراسة بوصفها الطريقة الأكثر شيوع التقدير التناسق

¹ عبد المجد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية - الرسائل والأطروحات-، الطبعة الأولى، دار الأبحاث للنشر والتوزيع، 2009، الجزائر، ص 113.

الداخلي للمقياس، إذ (*Alfa de cronbach*) يمثل معامل الارتباط بين جزأين من أجزاء الاختبار ،حيث يتم حساب تباين كل بند من بنود الاختبار ثم مجموع التباينات وكذا تباين الدرجة الكلية للاختبار ، حيث كلما اقترب هذا المعامل من القيمة واحد فإن ذلك يعتبر على انه مؤشرا جيد على تجانس مكونات المقياس ، كما يتم قبول المقياس إذا كانت قيمته تعادل أو تتجاوز 0.7¹.

من أجل قياس مدى ثبات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا-كرونباخ (*Cronbach's Alpha*) باستخدام برنامج SPSS، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (10): قيمة معامل الثبات (*Cronbach Alpha*) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

المتغير	محاور الاستبيان
معامل الثبات (<i>Cronbach Alpha</i>)	0.852

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 23

وتُعد هذه القيمة مرتفعة، مما يدل على أن أداة الدراسة (الاستبيان) تتمتع بدرجة جيدة من الثبات والاتساق الداخلي بين فقراتها، أي أن الإجابات على العبارات المختلفة تتسم بالاستقرار والانسجام، وتعكس قياساً دقيقاً لمتغيرات الدراسة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة يتمتع بموثوقية علمية مقبولة، مما يسمح بالاعتماد على نتائجه في التحليل الإحصائي واستخلاص النتائج بثقة أكبر.

ثانيا: الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية

1. المتوسط والانحراف المعياري

تمثلت الأساليب الإحصائية في المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، حيث أن المتوسطات الحسابية تقيس بدقة تركز الإجابات حول اختبار معين، مما يعطي رؤية وضوح الموافقة أو عدمها، أما الانحراف المعياري أو التباين فيقيس لنا مدى تباعد أو تجانس الإجابات عن متوسطها الحسابي، إذن هو يعبر عن مدى استقرار الإجابات.

ثالثا: اختبار ارتباط العلاقات وتركيب النماذج (الانحدار)

من أجل الوقوف على معرفة العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة، تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون "*Pearson correlation*" وذلك من أجل دراسة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في التحفيز والمتغير

¹Raymond Thiétart et coll, *méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris,France, 1999, p268.

التابع المتمثل في أداء العاملين في مؤسسة التوزيع برج بوعريرج بالإضافة إلى قوانين تقدير معاملات المتغيرات المستقلة والثوابت في علاقات الانحدار B ، β . الخ.

المطلب الرابع: منهجية تصميم الإستبيان وترميزه ومجتمع الدراسة

أولاً: منهجية تصميم الإستبيان وترميزه

تم تصميم أسئلة الدراسة في هذا الإستبيان بناء على النوع المغلق المحدد للإجابة واحدة فقط، من أجل تسهيل على مالى الإستبيان بإعطاء تقديراتهم بسهولة، وعلى الباحث ترميز الإجابات وتحليلها. اعتمد الباحثان في هذا الترميز على معيار ليكارت الخماسي (*likert scale*) حيث تم منح القيم من 1 إلى 5 لكل من البدائل الواردة لكل سؤال كالآتي:

- إعطاء 5: علامات للإجابة على موافق جداً؛

- إعطاء 4: علامات للإجابة على موافق؛

- إعطاء 3: علامات للإجابة على محايد؛

- إعطاء علامتين: للإجابة على غير موافق؛

- إعطاء علامة واحدة: للإجابة على غير موافق إطلاقاً.

كما تم إعطاء لكل خيار من مختلف الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتهم بحسب طبيعة عبارات القياس، حيث تم استخدام معيار مستوى المعنوية لاختبار t :

بالتالي فإن المتوسط الحسابي لاتجاهات إجابات المستجوبين للموافقة أو عدم الموافقة على كل بند هو

كالتالي:

1. إذا كان مستوى المعنوية أقل أو يساوي 0.05 نقوم بالمقارنة بين المتوسط الحسابي لاتجاه إجابات المستجوبين وبين المتوسط الحسابي الفرضي التي يأخذ القيمة 3 في مقياس لكارث الخماسي، بحيث نميز بين حالتين:

1. إذا كان المتوسط الحسابي المحسوب أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، فإن المتوسط الحسابي

لأراء المستجوبين مرتفع، مما يدل على مستوى توفر مرتفع للموافقة على البند؛

2. إذا كان المتوسط الحسابي المحسوب أقل من المتوسط الحسابي الفرضي، فإن المتوسط الحسابي لأراء

المستجوبين منخفض، مما يدل على مستوى توفر منخفض للموافقة على البند.

3. إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05 لا نقوم بعملية المقارنة، فنقول إن المتوسط

الحسابي لأراء المستجوبين متوسط، مما يدل على مستوى توفر متوسط للموافقة على البند.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة التطبيقية

إن اختيار مجتمع وعينة البحث هو موضوع مهم جدا في هذا النوع من الأبحاث، التي لا يمكن فيها الحصول على معلومات من كافة المجتمع المدروس بسبب اتساع حجمه وعدده، لذلك لا بد من أخذ عينة تمثل الصفات الأساسية لهذا المجتمع، وهو ما يطلق عليها في الإحصاء بالمعينة والتي تعرف على أنها "عملية اختيار جزء من المجتمع الإحصائي للاستدلال على خواص المجتمع بأكمله عن طريق تعميم نتائج العينة على المجتمع المدروس"¹، أين تستخدم لغرض اختيار مفردات من المجتمع وإخضاعها للعمل الإحصائي، بحيث تكون النتائج المتوصل إليها من معطيات العينة صالحة لتمثيل المجتمع.

سنكشف في هذا المطلب عن تفاصيل المجتمع الإحصائي وكذا العينة المختارة في هذه الدراسة والتي تمثلت أساساً في دراسة أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في مديرية التوزيع برج بوعريريج، لذلك سوف نسقط الدراسة النظرية على الواقع التطبيقي للمؤسسة التوزيع سونلغاز ،حتى تتماشى مع لب الموضوع، حيث بلغ عدد افراد العينة التي اجريه عليها الدراسة التطبيقية 65 عاملا بالمؤسسة ،السبب يعود في اختيار حجم هذه العينة هو إحصائي بحت، حيث يمكننا تطبيق القانون الطبيعي فقط في حالة تساوي أو تجاوز الثلاثين وحدة إحصائية.

بالإضافة إلى وجود أسباب واعتبارات أخرى لاختيار مؤسسة توزيع سونلغاز برج بوعريريج منها:

- سهولة الحصول على البيانات والمعلومات الإحصائية الضرورية للدراسة.
- إمكانية الدراسة على عينة ممثلة وشاملة لجميع
- قبول المسؤولين بإجراء الدراسة على مؤسساتهم؛
- التركيز على واقع نظام التحفيز المعتمد وأثره المباشر على الأداء الفعلي للعاملين.

تجدر الإشارة أن توزيع الإستبيان على افراد العينة المستهدفة كان من قبل الطالبتين شخصيا وبمساعدة بعض العمال ورؤساء المصالح، والهدف منها تسهيل عملية توزيع الإستبيان واسترجاعه في اقل مدة زمنية ممكنة، حيث تم توزيع 65 استبيان وتم استرجاع منهم 63 استبيان، أين تم استبعاد 3 استبيان لعدم جدية الاجابات.

¹أمانى موسم حمد، التحليل الإحصائي للبيانات،مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث ، جامعة القاهرة ، مصر . 2007، ص6.

أما بقية الإستبيانات التي بلغ عدده 60 استبيان كانت هي الصالحة للتحليل الإحصائي، بذلك يكون عدد الإستبيانات الخاضعة للدراسة 60 استبيان أي بنسبة 90% من عينة الدراسة.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

سنقوم في هذه الدراسة بعرض وتحليل محاور الإستبيان، المتمثل في تحليل المحور الأول المتعلق بالبيانات الشخصية، ثم المحور الثاني المتعلق بالتحفيز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية)، أخيرا المحور الثالث المتعلق بأداء العاملين كالتالي:

المطلب الأول: عرض وتحليل المعلومات العامة

أولاً: عرض المعلومات الخاصة بمالي الإستبيان

سوف نقوم في هذا الفرع بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة الذين تم اختيارهم، الهدف منها التعرف على الحقائق الأساسية المتعلقة بعينة الدراسة، ذلك من أجل إعطاء صورة واضحة عن المستجوبين وطبيعة البيانات التي تم معالجتها، كذلك (الجنس، العمر، الوظيفة الخاصة بهم، سنوات الخبرة).

1. عرض المعلومات الخاصة بمتغير الجنس

يوضح الجدول التالي توزيع مفردات البحث حسب الجنس:

الجدول رقم (11): توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس

الجنس	عدد العاملين	النسبة %
ذكر	46	76.7
انثى	14	23.3
المجموع	60	100

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 23

نلاحظ من الجدول (11) أنه اغلب عينة الدراسة كانوا ذكور حيث مثلوا 46 مفردة من أصل 60 أي بمعدل بنسبة 76.7%، بينما جاءت نسبة الاناث اللواتي شملتهن الدراسة 14 بنسبة 23.3%.

2. عرض المعلومات الخاصة بمتغير العمر

يوضح الجدول التالي توزيع مفردات الدراسة حسب السن:

الجدول رقم (12): توزيع مفردات البحث حسب العمر

العمر	عدد العاملين	النسبة %
اقل من 30 سنة	4	6.7
من 30-45 سنة	25	41.7
أكبر من 45	31	51.7
المجموع	60	100

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 23

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الأفراد الذين أعمارهم اقل من 30 سنة بلغة نسبتهم 6.7% وهم اقل فئة مقارنة بالذين أعمارهم من 30-45 سنة بنسبة 41.7% أما الذين أعمارهم أكبر من 45 فهم الفئة الأكبر بعدد 31 وبنسبة 51.7%

3. عرض المعلومات الخاصة بالوظيفة الحالية

يوضح الجدول التالي توزيع مفردات الدراسة حسب لوظيفة الحالية:

الجدول رقم (13): توزيع مفردات الدراسة حسب لوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	عدد العمال	النسبة %
رئيس مصلحة (إطار)	23	38.3
عون تحكم	26	43.3
عون تنفيذ	11	18.3

المجموع	60	100
---------	----	-----

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 23

من خلال هذا الجدول يتبين أن:

من الجدول يتضح ان عون تحكم هي الفئة الغالبة في العينة الدراسة حيث بلغ عددها 26 فردا بنسبة 43.3 %، كما بلغ عدد الافراد الذين بعمون كرئيس مصلحة -إطار- 23 فردا بنسبة % 38.3، مروراً الى اقل فئة والتي تتمثل في عون التنفيذ ب 11 فردا وبنسبة 18.3 %

4. عرض المعلومات الخاصة بسنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي توزيع مفردات الدراسة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (14): توزيع مفردات الدراسة حسب سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	عدد العمال	النسبة %
اقل من 5 سنوات	3	5.0
من 5-10 سنوات	7	11.7
أكبر من 10سنوات	50	83.3
المجموع	60	100

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 23

من خلال هذا الجدول يتبين أن: النسبة الغالبة من المجتمع الإحصائي للدراسة لديهم خبرة مهنية أكبر من 10سنوات حيث بلغ عددهم 50شخص بنسبة 83.3 % من مجتمع الدراسة، أما الأشخاص الذين لديهم خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات بلغ عددهم 7 أشخاص بنسبة 11.7% من مجتمع الدراسة، وأخيرا الأشخاص ذو الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات، بلغ عددهم 3 أشخاص بنسبة 5.0 % من مجتمع البحث
هذا التفاوت في النسب يعكس اختلاف الخبرة المهنية للأشخاص في مديرية التوزيع سونلغاز برج بوعريرج، حيث نلاحظ أن الفئة الغالبة هي فئة الأشخاص الذين لديهم خبرة مهنية أكبر من 10 سنوات وهي تفوق نسبة 80%، هذا ما يؤكد على أن المستجوبين لديهم خبرة في عملهم سواء كان رئيس مصلحة وأعون تنفيذ او عون تحكم،

الفصل الثاني:.....دراسة تطبيقية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز سونالغاز برج بوعريرج

لذلك فان المدعومات المقدمة من قبل المستجوبين سوف يكون لديه أثر إيجابي على صدق الدراسة، بالإضافة إلى إعطاء صورة حقيقية على أثر التحفيز على اداء العاملين في مديرية التوزيع برج بوعريرج.

المطلب الثاني: عرض وتحليل محور التحفيز

أولاً:نتائج تحليل بُعد الحوافز المادية

جدول (15): تحليل فقرات بُعد الحوافز المادية المباشرة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	التعليق
الحوافز المادية المباشرة						
E1	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي ابذله في العمل	3,25	1,136	3	,000	محايد
E2	الأجر الذي احصل عليه يساعدني على تلبية احتياجاتي الأساسية	3,37	0.956	2	,000	محايد
E3	ألتقى علاوات دورية بناء على أدائي في العمل	3,12	1,180	4	,000	محايد
E4	نظام العلاوات في المؤسسة عادل وواضح	2,77	1.184	9	,000	محايد
E5	احصل على بدلات تعوضني عن ظروف العمل الخاصة او الجهد إضافي	2.48	1.097	15	,000	غير موافق
E6	توجد حوافر مرتبطة بإنتاجية تشجعي على تحسين أدائي	2.73	1,039	10	,000	محايد
E7	يتم تعويضي ماديا عن ساعات العمل إضافية	2,73	1,255	11	,000	محايد
E8	المؤسسة تكافئ العاملين على الأفكار والاقتراحات المبتكرة	2.67	1,100	14	,000	محايد
الحوافز المادية غير المباشرة						

الفصل الثاني:.....دراسة تطبيقية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز سونالغاز برج بوعريرج

E9	توفر المؤسسة خدمات غذائية مناسبة للعاملين	2,67	1,336	13	,000	محايد
E10	توفر المؤسسة تسهيلات في مجال السكن او دعما له	3.00	1.378	7	,000	محايد
E11	توفر المؤسسة وسائل نقل مناسبة للعاملين	3.03	1,314	5	,000	محايد
E12	تدعم المؤسسة التعليم والتكوين المستمر	3.00	1.328	6	,000	محايد
E13	توفر المؤسسة أنشطة ترفيهية ورياضية للعاملين	2.77	1.184	8	,000	محايد
E14	تقدم المؤسسة خدمات صحية جيدة للعاملين وأسرهم	2.72	1.059	11	,000	محايد
E15	توفر المؤسسة مساعدات مالية قروض او إعانات عند الحاجة	3.38	0.993	1	,000	محايد
	الحوافز المادية	2.98	1.170		,000	محايد

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 23

يتضمن الجدول (15) نتائج تحليل البعد الأول التحفيز المادي من أبعاد محور التحفيز الذي كان عدد الأسئلة التي تقيسه هي 15سؤالا، تمثلت في الأسئلة من (1-15)، كما جاء في أداة الدراسة (الملحق1)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.98) وبمستوى معنوية قدره: (0.000)، كما أن الانحراف المعياري قد بلغ (1.170) وهو متوسط الى مرتفع نسبيا يدل على أن المبحوثين غير متفقين تماماً على كفاءة التحفيز المادي في المؤسسة؛ فبعضهم يراه ممتازاً وبعضهم يراه ضعيفاً، ولذلك استقر المتوسط في منطقة الحياد وتشتتت الآراء. ومن أجل التفصيل نتطرق إلى ما يلي:

نلاحظ ان إجابات عمال مديرية التوزيع برج بوعريرج في بعد التحفيز المادي كانت معظمها في مجال المحايدة حيث نجد ان المتوسط الحسابي للفقرات (E1, E2, E3, E4, E6, E7, E8, E9, E10, E11) اخذت القيم: (E12, E13, E14, E15)

, 2.773.00(3.25, 3.37, 3.12, 2.77, 2.73, 2.73, 2.67, 2.67, 3.00, 3.03,
, 2.72, 3.38)

بانحرافات معيارية اخذت القيم

(1.136, 0.956, 1.180, 1.184, 1.039, 1.255, 1.100, 1.336, 1.378, 1.314, 1.328,

0.993, 1.059, 1.184 على التوالي عند مستوى معنوية 0.000، ما يعني ان المستجوبين محايدون مما

الفصل الثاني:.....دراسة تطبيقية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز سونالغاز برج بوعريرج

يدل على ان العمال لا يمنحون حوافز مالية او مادية وان الاجر لا يتناسب مع ما يبذلونه من جهد، وأيضا أنهم غير راضين على عن التعويضات والخدمات الاجتماعية التي تحصلوا عليها.

كما نلاحظ ان المتوسط الحسابي للفقرة E5 اخذ القيمة 2.48 بانحراف معياري 1.097 عند معنوية 0.000 مما يدل على ان المستجوبين غير موافقين على تعويض يعوضهم عن عملهم الإضافي.

من خلال نتائج هذا البُعد ككل، نستنتج أن مديرية التوزيع برج بوعريرج يبدي إدراكاً متوسطاً (محياداً) لأهمية الدور الذي يلعبه نظام التحفيز المادي، كونه يسهم في تلبية احتياجات العاملين الأساسية. وقد جاءت الخصائص المرتبطة بالتحفيز مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية لتعكس مستويات الرضا عن الأجور، المكافآت، والمزايا المادية الأخرى؛ مما يبين أن تطوير هذا النظام يعد عنصراً مهماً وأساسياً لتزويد إدارة الموارد البشرية بآليات فعالة لتوجيه سلوك العاملين وتحسين أدائهم بأقل تكلفة وجهد ممكنين.

ثانياً: نتائج تحليل بُعد التحفيز المعنوي

يُعد بُعد التحفيز المعنوي من الأبعاد الأساسية في هذه الدراسة، نظراً لدوره المهم في رفع دافعية العاملين وتحسين أدائهم داخل المؤسسة. ويهدف تحليل هذا البعد إلى التعرف على مستوى الحوافز المعنوية المتوفرة ومدى تأثيرها على سلوك وأداء الموظفين، من خلال دراسة مختلف الفقرات المتعلقة ببيئة العمل، والعلاقات المهنية، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتقدير الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة

جدول رقم (16): تحليل فقرات بُعد التحفيز المعنوي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	التعليق
الحوافز المتعلقة بطبيعة العمل						
E16	طبيعة عملي تتناسب مع مهارات وقدراتي	3,25	1,083	3	,000	محايد
E17	اشعر ان عملي يوفر لي فرص للتطور والتعلم	3,07	1.219	12	,000	محايد
E18	يتسم عملي بالتنوع يبعثني عن الروتين	2.72	1.263	15	,000	محايد
E19	أتمتع بدرجة من الاستقلالية في أداء المهام	3.63	1.165	1	,000	موافق
E20	تصميم العمل يحفزني على تحسن أدائي باستمرار	3.10	1.069	11	,000	محايد

الحوافز المتعلقة ببيئة العمل) الإشراف، ظروف العمل المادية، العلاقات مع زملاء، المشاركة في الإدارة)						
E21	المشرف يشجعني ويدعمني معنويا	3.15	1,167	9	,000	محايد
E22	يتمتع المشرف بأسلوب قيادي ديموقراطي	2.98	1,127	14	,000	محايد
E23	المشرف يتواصل بشكل جيد مع المشرفين	3.32	1,127	5	,000	محايد
E24	بيئة العمل) إضاءة. تهوية. نظافة) مناسبة	3.02	1.1 27	13	,000	محايد
E25	ظروف العمل تساعدني على أداء مهامي بكفاءة	3.15	1.205	8	,000	محايد
E26	تسود روح التعاون بين الزملاء في العمل	3.38	1.263	2	,000	محايد
E27	تربطني علاقات جيدة مع زملائي	3.32	1,242	4	,000	محايد
E28	اشعر بالانتماء داخل الفريق	3.35	1.287	3	,000	محايد
E29	امنح الفرص للمشاركة في اتخاذ القرارات	3.15	1.162	7	,000	محايد
E30	تأخذ الإدارة اقتراحات العاملين بعين الاعتبار	3.12	1.034	10	,000	محايد
E31	اشعر ان رأيي مهم داخل المؤسسة	3.32	1.017	6	,000	محايد
الحوافز المعنوية		3.21	1.165		,000	محايد

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 23

يبين الجدول رقم (16) نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بُعد التحفيز المعنوي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.21) بانحراف معياري قدره (1.165)، وهو ما يشير إلى أن اتجاه أفراد العينة كان محايداً نحو مستوى التحفيز المعنوي داخل المؤسسة.

وفيما يتعلق بالحوافز المرتبطة بطبيعة العمل، جاءت الفقرة « (E19) أتمتع بدرجة من الاستقلالية في أداء المهام» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وانحراف معياري (1.165)، مع تعليق موافق، مما يدل على أن العاملين يشعرون بوجود قدر من الحرية والاستقلالية أثناء أداء مهامهم. في حين جاءت الفقرة (E18)

«يتسم عملي بالتنوع يبعدي عن الروتين» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (1.263)، وهو ما يعكس حياد العاملين حول مدى تنوع العمل وابتعاده عن الروتين.

أما بالنسبة للحوافز المتعلقة ببيئة العمل والإشراف والعلاقات المهنية، فقد سجلت الفقرة « (E26) تسود روح التعاون بين الزملاء في العمل» أعلى متوسط حسابي بلغ (3.38) بانحراف معياري (1.263)، مما يدل على وجود نوع من التعاون والعلاقات الإيجابية بين العاملين. بينما جاءت الفقرة « (E22) يتمتع المشرف بأسلوب قيادي ديمقراطي» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (1.127)، وهو ما يشير إلى ضعف نسبي في إدراك العاملين للطابع الديمقراطي في الإشراف.

كما أظهرت النتائج أن أغلب الفقرات جاءت ضمن مستوى «محايد»، وهو ما يعكس أن العاملين لا يشعرون بدرجة مرتفعة من التحفيز المعنوي داخل المؤسسة، رغم توفر بعض الجوانب الإيجابية المتعلقة بالعلاقات المهنية والاستقلالية في العمل.

من خلال النتائج السابقة يمكن استنتاج أن مستوى التحفيز المعنوي داخل المؤسسة متوسط ويميل إلى الحياد، حيث توجد بعض المؤشرات الإيجابية مثل روح التعاون والاستقلالية في أداء المهام، إلا أن المؤسسة ما تزال بحاجة إلى تعزيز أساليب التحفيز المعنوي، خاصة فيما يتعلق بتطوير بيئة العمل، واعتماد أساليب إشراف أكثر ديمقراطية، وزيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، بما يساهم في تحسين أدائهم ورفع مستوى رضاهم الوظيفي.

المطلب الثالث: نتائج تحليل محور الأداء

يُعد محور الأداء من أهم المحاور التي تركز عليها هذه الدراسة، باعتباره المؤشر الأساسي لقياس مدى فعالية الموارد البشرية داخل المؤسسة. ومن خلال تحليل فقرات هذا المحور، سيتم التطرق إلى مستوى أداء العاملين ودرجة كفاءتهم في أداء مهامهم، وذلك بهدف التعرف على مدى انعكاس التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
ج1	تمتلك القدرة على ابتكار طرق جديدة للعمل وتبسيط إجراءات العمل في المؤسسة	3.35	0.954	10	,000	مرتفع
ج2	تحرص كعامل في المؤسسة على تحمل مسؤوليات العمل وإنجازها	3.75	0.795	4	,000	مرتفع

الفصل الثاني:..... دراسة تطبيقية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز سونالغاز برج بوعريرج

ج3	تخضع كعامل إلى تقييم لأدائك من طرف إدارة المؤسسة بصفة مستمرة	3,80	0.898	2	,000	مرتفع
ج4	تتحكم بشكل حسن في أداء عملك	3.67	0.986	8	,000	مرتفع
ج5	تمتلك سهولة في تبادل المعلومات والخبرات مع باقي العاملين أثناء أداء عملك	3.78	0.825	3	,000	مرتفع
ج6	تحرص على طرح أفكارك في الاجتماعات الرسمية داخل المؤسسة	3.48	1.097	9	,000	مرتفع
ج7	لديك الاستعداد الكامل للعمل خارج أوقات العمل الرسمية من أجل إتمام بعض المهام الموكلة إليك	3.18	1.214	11	,000	مرتفع
ج8	تحرص دائما على متابعة ما يحدث من تطورات في مجال عملك وتحاول الاهتمام بها وتوظيفها لخدمة العمل	3.83	1.028	1	,000	مرتفع
ج9	إحتكاكك مع زملاء عملك في العمل يساعدك على اكتساب خبرات أكثر في مجال عملك	3.78	1.010	3	,000	مرتفع
ج10	لديك القدرة على التكيف مع المتغيرات الطارئة التي تحدث في بيئة العمل	3.70	0.962	6	,000	مرتفع
ج11	تشعر كعامل بأنك جزء لا يتجزأ من المؤسسة	2.93	1.300	12	,000	منخفض
ج12	تعتبر ظروف العمل المتاحة جيدة تساعدك على الأداء الفعال	3.72	0.804	5	,000	مرتفع
ج13	إشراكك في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة يساعدك في زيادة إبداعك ومهاراتك	3.53	0.769	10	,000	مرتفع

ج14	تحرص على التقليل من الأخطاء قدر المستطاع عند إنجاز المهام التابعة لك	4.32	0.596	1	000،	مرتفع
	الأداء	3،63	0،938	-	000،	مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

تبين معطيات جدول رقم(17) نتائج تحليل بُد محور أداء الذي كان عدد الأسئلة التي تتضمنه هي أربعة عشر أسئلة، تمثلت في البنود(ج1)، (ج2)، (ج3)، (ج4)، (ج5) (ج6)، (ج7)، (ج8)، (ج9)، (ج10) (ج11)، (ج12)، (ج13)، (ج14) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق1)، حيث جاءت تصورات أفراد العينة بدرجات (مستوى توفر) مرتفعة، إذ جاءت كل عبارات القياس ضمن هذا المستوى لكن بمتوسطات حسابية متباينة تراوحت بين 2،93 و 4،32 ، عند مستوى معنوية (0.000)، هذا ما يبين تركز آراء المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة حول الموافقة بشدة كون العمال في المؤسسات محل الدراسة على علم بأهدافها، أنهم مصدر هاماً للمعلومات، كذلك كون العمال يحصلون على المعلومات التي يحتاجونها بكل سهولة، كذلك فإن المؤسسات محل الدراسة تضع مجموعة من الأدوات أمام العمال لعرض أفكارهم مثل وضع دفتر للاقتراحات، كما أن العمال على علم وبشكل واضح حول كل المهام الموكلة إليهم، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري للفقرات (ج1)، (ج2)، (ج3)، (ج4)، (ج5) (ج6)، (ج7)، (ج8)، (ج9)، (ج10) (ج11)، (ج12)، (ج13)، (ج14) تراوح ما بين القيمتين 0،596 و 1،300 وهي قيم صغيرة، هذا ما بين عدم وجود تشتت (تجانس) في آراء المستجوبين.

أما بالنسبة للبُند ككل (أداء العاملين)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمة 3،63 عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر مرتفع، هذا ما بين تركز آراء المستجوبين حول الموافقة بشدة حول هذا البُند ككل، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للبُند ككل أخذ القيمة 0،938 وهي قيمة صغيرة، ما بين وجود تجانس في إجاباتهم حول التعلم على المستوى الفردي ككل.

نستنتج من خلال نتائج هذا المحور أن العاملين في المؤسسة محل الدراسة يهتمون بتقديم أداء متميز من خلال تقليل الأخطاء والالتزام بالمسؤوليات وتبادل الخبرات و سعيهم لتطوير قدراتهم بشكل مستمر، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الفعال للمؤسسة عموماً.

المبحث الرابع: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

بعد عرض نتائج الدراسة وتحليل البيانات الإحصائية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، يأتي هذا المبحث بهدف مناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وذلك من أجل تفسيرها وبيان دلالاتها العلمية والعملية. كما يسعى هذا المبحث إلى اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من مدى صحتها استناداً إلى النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها، من خلال إبراز طبيعة العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات محل الدراسة. ويساعد ذلك في الوصول إلى استنتاجات دقيقة تسهم في الإجابة عن إشكالية الدراسة وتحقيق الأهداف التي سعت إليها، مع تقديم قراءة تحليلية للنتائج وربطها بالواقع الميداني للدراسة.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

تتمثل الفرضية الرئيسية للدراسة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تحسين أداء العاملين في مديرية التوزيع الغاز و الكهرباء سونالغاز برج بوعريرج؟ وبعد إجراء الاختبارات اللازمة توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (18): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (التحفيز)

معامل تحديد R^2	اختبار(ت)		معادلة الانحدار		
	مستوى المعنوية Sig	T	الخطأ المعياري	المعاملات B	
29,5%	0.000	4,927	0,111	0,545	التحفيز

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 23

نلاحظ من الجدول رقم (18) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للمتغير المستقل (التحفيز) على المتغير التابع (أداء العاملين) في مديرية التوزيع سونالغاز إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة

4,927، وهي أصغر من قيمتها الجدولية* عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ ، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، كما تشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (التحفيز) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0,545 في المتغير التابع (أداء العاملين)، مما يقضي بقبول الفرضية الرئيسية، التي تنص على أنه: "يساهم التحفيز في تحسين أداء العاملين في مديرية توزيع الغاز والكهرباء سونلغاز برج بوعريرج عند مستوى معنوية 5 %"

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن معامل التحديد (R^2) لهذا النموذج قد بلغ (29.5%) وهذا يعني أن المتغير المستقل (التحفيز) يفسر ما مقداره 29.5% من التباين في المتغير التابع (أداء العاملين)، أو بمعنى آخر أن 29.5% من التغيرات على مستوى أداء العاملين (مكونات أداء ومحددات الأداء) سببها تغيرات على التحفيز (أنواع وأساليب التحفيز) وهي نسبة مقبولة تدل على قوة العلاقة التأثيرية التي يحدثها التحفيز في تحسين أداء العاملين في مديرية توزيع الغاز والكهرباء برج بوعريرج

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تتمثل الفرضية الفرعية الأولى للدراسة في "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز المادي في تحسين أداء العاملين في مديرية توزيع الغاز والكهرباء سونلغاز ببرج بوعريرج عند مستوى معنوية 0.05 " وبعد إجراء الاختبارات اللازمة توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (19): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (التحفيز المادي)

معامل تحديد R^2	اختبار(ت)		معادلة الانحدار		
	مستوى المعنوية Sig	T	الخطأ المعياري	المعاملات B	
14%	0.003	3.078	0.124	0.382	التحفيز المادي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 23

نلاحظ من الجدول رقم(19) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للمتغير المستقل (التحفيز المادي) على المتغير التابع (أداء العاملين) في مديرية التوزيع سونلغاز إذ بلغت قيمة (t)

*تم استخراج قيمة "t" الجدولية من الجداول الإحصائية عند مستوى معنوية 0.05 كالتالي: $t_{n-k-1}^{\alpha} = t_{113}^{\alpha=0.05} = 1.96$

الفصل الثاني:.....دراسة تطبيقية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز سونالغاز برج بوعريرج

المحسوبة 3.078 وهي أصغر من قيمتها الجدولية $\square$ عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ، كما أن مستوى المعنوية (0.003) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، كما تشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (التحفيز المادي) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.382 في المتغير التابع (أداء العاملين)، مما يقضي بقبول الفرضية الأولى، التي تنص على أنه: " يؤثر التحفيز المادي في تحسين أداء العاملين في مديرية توزيع الغاز والكهرباء ببرج بوعريرج عند مستوى معنوية 5%"

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن معامل التحديد (R^2) لهذا النموذج قد بلغ (14%) وهذا يعني أن المتغير المستقل (التحفيز المادي) يفسر ما مقداره 14% من التباين في المتغير التابع (أداء العاملين)، أو بمعنى آخر أن 14% من التغيرات على مستوى أداء العاملين سببها تغيرات على مستوى التحفيز المادي (المباشر والغير المباشر) وهي نسبة مقبولة تدل على قوة العلاقة التأثيرية التي يحدثها التحفيز المادي في تحسين أداء العاملين.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تتمثل الفرضية الفرعية الثانية للدراسة في "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز المعنوي في تحسين أداء العاملين في مديرية توزيع الغاز والكهرباء سونالغاز ببرج بوعريرج عند مستوى معنوية 0,05"، وبعد إجراء الاختبارات اللازمة توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (20): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (التحفيز المعنوي)

معامل R^2 تحديد	اختبار(ت)		معادلة الانحدار		
	مستوى المعنوية Sig	T	الخطأ المعياري	المعاملات B	
27.7%	0.000	4.710	0.082	0.387	التحفيز المعنوي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 23

نلاحظ من الجدول رقم (20) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (التحفيز المعنوي) على المتغير التابع (أداء العاملين) في مديرية التوزيع سونالغاز إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.710) وهي أصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ، كما أن مستوى المعنوية

(0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، كما تشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (التحفيز المعنوي) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.387 في المتغير التابع (أداء العاملين)، مما يقضي بقبول الفرضية الثانية، التي تنص على أنه: "يؤثر التحفيز المعنوي في تحسين أداء العاملين في مديرية توزيع الغاز والكهرباء ببرج بوعريرج عند مستوى معنوية 5%"

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن معامل التحديد (R^2) لهذا النموذج قد بلغ (27.7%) وهذا يعني أن المتغير المستقل (التحفيز المعنوي) يفسر ما مقداره 27.7% من التباين في المتغير التابع (أداء العاملين)، أو بمعنى آخر أن 27.7% من التغيرات على مستوى أداء العاملين سببها تغيرات على مستوى التحفيز المعنوي (الحوافز المتعلقة بالطبيعة العمل والحوافز المتعلقة ببيئة العمل) وهي نسبة مقبولة تدل على قوة العلاقة التأثيرية التي يحدثها التحفيز المعنوي في تحسين أداء العاملين.

خلاصة الفصل الثاني:

في نهاية هذا الفصل ، يمكننا تلخيص نتائج اختبار الفرضيات ، بعد ما تم التحقق من صحتها في الدراسة التطبيقية التي تمت على مجموعة العاملين في مؤسسة التوزيع برج بوعريرج ، اين تم تقديم الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة المتمثلة في الحوافز بكل أبعادها المادية والمعنوية ، كذلك تم تقديم وصف إحصائي للمتغير التابع والمتمثل في أداء العاملين، كما قمنا باختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية عن طريق استخدام التباين الأحادي ANOVA ومعامل الارتباط بيرسون ، معامل الانحدار البسيط ، من اجل معرفة مدى تأثير كل من أبعاد التحفيز على أداء العاملين ، بحيث يمكننا عرض اختبار فرضيات الدراسة في الجدول الموالي:

جدول رقم(21): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

النتيجة	نوع الاختبار	الفرضيات
محقة	الانحدار الخطي المتعدد	الفرضية الرئيسية: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تحسين أداء العاملين في مديرية التوزيع الغاز و الكهرباء سونلغاز برج بوعريرج.
محقة	اختبار التباين الأحادي ANOVA	الفرضية الفرعية الاولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز المادي في تحسين أداء العاملين في مديرية توزيع الغاز والكهرباء سونلغاز ببرج بوعريرج عند مستوى معنوية 0,05؛
محقة	اختبار التباين الأحادي ANOVA	الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز المعنوي في تحسين أداء العاملين في مديرية توزيع الغاز والكهرباء سونلغاز ببرج بوعريرج عند مستوى معنوية 0,05.

المصدر: نتائج اختبار الفرضيات.

الخاتمة

تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية لأثر التحفيز في تحسين أداء العاملين بمديرية توزيع الغاز والكهرباء سونلغاز برج بوعريريج، حيث تم عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان الموجه لعينة الدراسة، بالاعتماد على برنامج SPSS ومعالجة مختلف المتغيرات المتعلقة بالتحفيز المادي والتحفيز المعنوي وأداء العاملين.

وقد أظهرت النتائج أن مستوى التحفيز المادي داخل المؤسسة جاء بدرجة متوسطة ومحيدة، مما يعكس وجود بعض أوجه القصور في نظام الحوافز المادية والتعويضات المقدمة للعاملين. كما بينت النتائج أن مستوى التحفيز المعنوي جاء هو الآخر بدرجة متوسطة، مع وجود بعض المؤشرات الإيجابية المتعلقة بروح التعاون والاستقلالية في أداء العمل والعلاقات المهنية بين العاملين.

أما فيما يخص أداء العاملين، فقد أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً من الأداء، حيث تبين أن العاملين يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام والمسؤولية والقدرة على التكيف وتطوير مهاراتهم المهنية، وهو ما يعكس حرصهم على تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين جودة العمل.

كما أسفرت اختبارات الفرضيات عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحفيز بأبعاده المختلفة في تحسين أداء العاملين، حيث تم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة، إضافة إلى قبول الفرضيتين الفرعيتين المتعلقةتين بأثر كل من التحفيز المادي والتحفيز المعنوي على أداء العاملين. وأظهرت النتائج أن التحفيز المعنوي كان أكثر تأثيراً في أداء العاملين مقارنة بالتحفيز المادي، الأمر الذي يؤكد أهمية الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين إلى جانب الحوافز المادية.

وعليه، يمكن القول إن نجاح المؤسسة في تحسين أداء مواردها البشرية لا يرتبط فقط بتوفير الحوافز المادية، بل يتطلب أيضاً بناء بيئة عمل محفزة قائمة على التقدير والاحترام والمشاركة والثقة، بما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

نتائج الدراسة: من خلال تحليل البيانات الميدانية واختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بأثر التحفيز في تحسين أداء العاملين بمديرية توزيع الغاز والكهرباء سونلغاز برج بوعريريج، تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1. أظهرت النتائج أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة (76.7%)، في حين بلغت نسبة الإناث (23.3%).
2. تبين أن الفئة العمرية الأكبر تمثلت في العاملين الذين تزيد أعمارهم عن 45 سنة بنسبة (51.7%)، مما يعكس تمتع المؤسسة بموارد بشرية ذات خبرة مهنية طويلة .
3. كشفت النتائج أن غالبية العاملين يشغلون وظيفة عون تحكم بنسبة (43.3%)، تليها فئة رؤساء المصالح (الإطارات) بنسبة (38.3%).
4. أوضحت النتائج أن أغلب أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية تفوق 10 سنوات بنسبة (83.3%)، وهو ما يعزز موثوقية الإجابات ودقتها .
5. أظهرت نتائج تحليل بُعد التحفيز المادي أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (2.98)، وهو مستوى محايد، مما يدل على وجود رضا متوسط تجاه الحوافز المادية المقدمة للعاملين .
6. بينت النتائج وجود ضعف نسبي في بعض عناصر التحفيز المادي، خاصة ما يتعلق بالتعويض عن العمل الإضافي والمكافآت المرتبطة بالأداء والابتكار .
7. أظهرت نتائج تحليل بُعد التحفيز المعنوي أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (3.21)، وهو مستوى محايد يميل إلى الإيجابية، مما يعكس توفر بعض أشكال التحفيز المعنوي داخل المؤسسة .
8. تبين أن العاملين يتمتعون بدرجة جيدة من الاستقلالية في أداء مهامهم، كما تسود بينهم روح التعاون والعمل الجماعي .
9. كشفت النتائج عن حاجة المؤسسة إلى تعزيز أساليب القيادة الديمقراطية وزيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من أجل رفع مستوى التحفيز المعنوي .
10. أظهرت نتائج تحليل محور أداء العاملين أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (3.63)، وهو مستوى مرتفع، مما يدل على تمتع العاملين بمستوى أداء جيد .
11. بينت النتائج أن العاملين يحرصون على تقليل الأخطاء أثناء أداء المهام، ويتابعون التطورات المرتبطة بمجال عملهم، كما يمتلكون القدرة على التكيف مع المتغيرات المهنية .
12. أثبت اختبار الفرضية الرئيسية وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحفيز على أداء العاملين عند مستوى معنوية (0.05)، حيث بلغ معامل الانحدار ($B=0.545$) ومعامل التحديد ($R^2=29.5\%$) ، مما يؤكد مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين .
13. أثبت اختبار الفرضية الفرعية الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحفيز المادي على أداء العاملين، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2=14\%$) ، مما يدل على أن الحوافز المادية تسهم في تحسين الأداء الوظيفي .

14. أثبت اختبار الفرضية الفرعية الثانية وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحفيز المعنوي على أداء العاملين، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2=27.7\%$) ، مما يشير إلى أن الحوافز المعنوية تعد أكثر تأثيراً في أداء العاملين مقارنة بالحوافز المادية .

15. أظهرت النتائج أن التحفيز المعنوي يفسر نسبة أكبر من التباين في أداء العاملين مقارنة بالتحفيز المادي، وهو ما يؤكد أهمية الاهتمام بالجوانب المعنوية إلى جانب الحوافز المادية في المؤسسات الخدمية .

16. خلصت الدراسة إلى أن تحسين نظام التحفيز بشقيه المادي والمعنوي من شأنه أن يساهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم، بما ينعكس إيجاباً على فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها .

- **الاقتراحات:** هناك بعض الاقتراحات التي يمكن أن نقدمها في مجال أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين:

1. تطوير نظام الحوافز المادية: مراجعة الأجور والعلاوات والبدلات لتتناسب مع الجهد المبذول وغلاء المعيشة.

2. تعزيز الحوافز المعنوية: تفعيل آليات التقدير المعنوي (شهادات شكر، جوائز رمزية، مرونة في العمل، تمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرار).

3. وضع نظام شفاف لتقييم الأداء: ربط الحوافز بتقييم موضوعي وعادل يطلع عليه جميع العاملين.

4. توفير بيئة عمل محفزة: تحسين ظروف العمل المادية (الإضاءة، التهوية، النظافة) والعلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين.

5. تنظيم دورات تدريبية: لرفع كفاءة الإدارة العليا والمشرفين في أساليب التحفيز الحديثة.

- **آفاق الدراسة:** لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسراً يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:

- دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص حول أثر التحفيز على الأداء .

- بحث علاقة التحفيز بمتغيرات أخرى كالولاء التنظيمي، والإبداع، والرضا الوظيفي.

- دراسة ميدانية تشمل عينة أكبر من مؤسسات سونلغاز على مستوى ولايات أخرى.



قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
 2. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، اترك للنشر، مصر، 2005.
 3. خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن.
 4. عبد العزيز بن عبد الله الزيد، إدارة الأداء: الأسس النظرية والتطبيقية، دار الميمان للنشر والتوزيع، السعودية.
 5. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان.
 6. لكل المنيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، ط1، دار المثقف للنشر والتوزيع، الجزائر.
 7. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 8. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، طبعة الأولى.
 9. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض.
 10. محمد حسن الطويل، إدارة الأداء الوظيفي: مدخل استراتيجي، دار الفكر العربي، مصر.
 11. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 12. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
 13. المنجد في اللغة والأعلام، ط36، دار المشرق، لبنان، 2002.
 14. نزار عواني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط1، دار الدجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
 15. وفاء برهان برقاي، إدارة الموارد البشرية: المفهوم، الوظائف والإستراتيجيات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 16. هيثم حمود الشبلي مروان محمد النصور إدارة المنشآت المعاصرة دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 01.
 17. أوماسيكاران، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، عبد الله بن سليمان العزاز، طرق البحث في الإدارة، مدخل بناء المهارات البحثية، دار النشر العلمي والمطابع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1998
- ثانياً: الرسائل الجامعية:

1. بختة هدار، "دور معايير الصحة والسلامة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة ليند غاز وحدة ورقلة"، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2011-2012.
2. بشرى بوطالب، "دور الرقابة الإدارية في تقييم أداء العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر قالمة"، مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2018-2019.

3. بوزيان أسماء، "دور التحفيز في تحسين أداء العاملين"، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018-2019.
4. بوشليق الأمين، "دور التكوين في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP"، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014-2015.
5. بوقفة شيماء، خديم وهاجر لطيفة، "أثر الابتكار العملية على أداء العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سيترام ورقلة"، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2024-2025.
6. بولنوار نور الدين، "دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين"، مذكرة ماستر، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، 2024-2025.
7. تينهيان رابحي، حياة صحراوي، "تأثير نوع الحوافز على الأداء الوظيفي للعمال"، مذكرة ماستر، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2015-2016.
8. ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق، أساليب القياس، والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
9. جرابي محمد الأمين، "أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة نافطال مستغانم"، مذكرة ماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2021-2022.
10. الحاج جبارني، براهيم زلاقي، "دور التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العمال: دراسة حالة مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة برج بوعريريج"، مذكرة (ماستر/ليسانس)، 2021-2022.
11. خولة رغيث، "الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعمال: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز أم البواقي"، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2021-2022.
12. رابح خلاف، هيثم عريفي، "دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي"، مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2022-2023.
13. ريمة مجراب، غفراء بو النعمة، "أثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن بني هارون ميلة"، مذكرة ماستر، المركز الجامعي ميلة، 2017-2018.
14. سليمان زهبي، بالحية سعيدة، "الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين"، مذكرة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013.
15. الضب الزهرة، تينعمري نجمة، "تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية"، مذكرة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013.
16. عادل بومجان، "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.
17. عبد الوهاب لوجاني، قارة بن عزوز، "دور تقييم أداء العاملين في أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تيسمسيلت"، مذكرة ماستر، المركز الجامعي تيسمسيلت، 2016-2017.

18. عطية صورية، عتروز صبرينة، "الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء العاملين"، مذكرة ماستر، المركز الجامعي ميلة، 2020-2021.
19. علان ياسين، بن شنيوي أحمد سامي، بن تاسة سعيدة، "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين"، مذكرة ليسانس، المركز الجامعي غرداية، 2012.
20. عمار بن عيشي، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة"، مذكرة ماجستير (أو ماستر)، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2005-2006.
21. فردوس بن عزة، "دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2015-2016.
22. محمد السايح الزغودي، "مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية مؤسسة ALFAPIPE"، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2011-2012.
23. محمد مبارك محمد الرشيد، "أثر استخدام طريق الإدارة بالأهداف في أداء العاملين"، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014.
24. مصطفى حسين باهي، محمود عبد الفتاح، حسني محمد عز الدين، التحليل العملي بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 2002.
25. ناصري حافظ، "تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين"، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014.
26. نجيب سبع، "أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017.
27. هوارى حفيظة، "أثر تحفيز الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية حمام بوحجر"، مذكرة ماستر، جامعة عين تموشنت، 2021-2022.
28. الهاني عاشور، "أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017-2018.
29. أومدور محمد ضياء الدين، "دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز قالمة"، مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2024-2025.
30. عبد المجد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية - الرسائل والأطروحات -، الطبعة الأولى، دار الأبحاث للنشر والتوزيع، 2009، الجزائر.
31. أماني موسى محمد، التحليل الإحصائي للبيانات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مصر. 2007.

ثالثا: المقالات العلمية والمطبوعات

1. أحمدنا السالم، "أساليب التحفيز من منظور إسلامي ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التربوية"، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، العدد 36، 2023.
2. الطيب حسن تجاني، "أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بناجمينا: دراسة حالة مخبز روتاتيف"، مجلة طينة للدراسات الأكاديمية، المجلد 5، العدد 1.
3. دداش أمينة، بوزيان عثمان، "الحوكمة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية"، المجلة المالية والأسواق، المجلد 5.
4. سمير بوعيسى، مطبوعة خاصة بمحاضرات مدخل إلى العلوم الإدارية، قسم التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر 03، 2019-2020.
5. عتيقة حرايرية، "الأداء الوظيفي للعاملين"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد الخامس، جامعة الجزائر، 2014.
6. فيروز بوزون، "مفهوم ونظريات المفسرة للحوافز في المنظمات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 5، العدد 14، 2019.
7. مريم ارفيس، "الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة - دراسة نظرية -"، مجلة التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، جامعة بسكرة، العدد 06، جوان 2018.
8. منير عباس، "آثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين: دراسة الجامعة السورية الخاصة"، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 35، العدد 1، 2019.
9. هناء أحمد محمد خليل، "أثر التحفيز على زيادة إنتاجية (دراسة مقارنة على العاملين بالبنوك ببيلا كفر الشيخ)"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد التاسع، العدد 16، يوليو 2023.
10. هدوقة حسيبة، محاضرات في مادة مدخل إدارة الأعمال، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ليسانس، جامعة قسنطينة 2، 2021-2022.
11. هيا بنت محمود الشغلي، "أثر الحوافز على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة"، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 5، العدد 51، جانفي 2024.
12. الهاني عاشور، "أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحركة فيه"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، جامعة بسكرة، جوان 2016.
13. وليد شفيق علي البيضة، "تأثير الحوافز المادية والمعنوية على جودة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة"، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، أبريل 2022.
14. يمينة بوقندورة، "المقاربة السلوكية للحوافز: قراءة في إسهامات بعض الرواد"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 7، العدد 1، مارس 2020.

15. بختة هدار، "دور معايير الصحة والسلامة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة ليند غاز وحدة ورقلة"، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2011-2012.
16. بشرى بوطالب، "دور الرقابة الإدارية في تقييم أداء العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر قالمة"، مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2018-2019.
17. بوزيان أسماء، "دور التحفيز في تحسين أداء العاملين"، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018-2019.
19. بوشليق الأمين، "دور التكوين في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP"، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014-2015.

المواقع الإلكترونية

- 1- وليد شفيق، على البيضة، تأثير الحوافز المادية والمعنوية على جودة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد السادس والاربعون، شهر 04، 2022

المراجع باللغة الأجنبية

1. Raymond Thiétart et coll, **méthodes de recherche en management**, Dunod, Paris, France, 1999
2. Jean-François Durand, **éléments de calcul matriciel et d'analyse factorielle de données**, France, 2002 .

الملاحق

الملحق رقم (01): الإمتحان

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريرج-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



إمتحان

تحية طيبة وبعد:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الامتبانة التي تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان: أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين

دراسة حالة مديرية التوزيع برج بوعريرج

أملينا منكم أن تحظى هذه الامتبانة بقدر كبير من تعاونكم وأن تتوج الإجابات بخلاصة تجربتكم الفعلية حول الموضوع، من خلال وضع علامة (X) في الخيار الأنسب، للعلم فإن البيانات المدلى بها تبقى سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام.

تحت إشراف:

إعداد الطالبتان:

د. دشاش محمد صالح

-ثايري ياسمين

- ذويبي روميساء

السنة الجامعية: 2026/2025

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐1. العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 30-45 سنة ☐ أكبر من 45 سنة ☐2. الوظيفة الحالية: رئيس مصلحة (إطار) ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐3. سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات ☐ 1 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

المحور الثاني: التحفيز (المادي والمعنوي)

درجة الموافقة					العبارة	رقم العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					البعد الأول: الحوافز المادية	
					أولاً: الحوافز المادية المباشرة	
					الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي أبذله في العمل.	01
					الأجر الذي أحصل عليه يساعدني على تلبية احتياجاتي الأساسية.	02
					ألتقى علاوات دورية بناءً على أدائي في العمل.	03
					نظام العلاوات في المؤسسة عادل وواضح.	04
					أحصل على بدلات تعوضني عن ظروف العمل الخاصة أو الجهد الإضافي.	05
					توجد حوافز مرتبطة بالإنتاجية تشجعني على تحسين أدائي.	06
					يتم تعويضني مادياً عن ساعات العمل الإضافية.	07
					المؤسسة تكافئ العاملين على الأفكار والاقتراحات المبتكرة.	08

					ثانياً: الحوافز المادية غير المباشرة	
					09	توفر المؤسسة خدمات غذائية مناسبة للعاملين.
					10	تقدم المؤسسة تسهيلات في مجال السكن أو دعماً له.
					11	توفر المؤسسة وسائل نقل مناسبة للعاملين.
					12	تدعم المؤسسة التعليم والتكوين المستمر للعاملين.
					13	توفر المؤسسة أنشطة ترفيهية ورياضية للعاملين.
					14	تقدم المؤسسة خدمات صحية جيدة للعاملين وأسرهم.
					15	توفر المؤسسة مساعدات مالية (قروض أو إعانات) عند الحاجة.
					البعد الثاني: التحفيز المعنوي	
					أولاً: الحوافز المتعلقة بطبيعة العمل	
					16	طبيعة عملي تتناسب مع مهاراتي وقدراتي.
					17	أشعر أن عملي يوفر لي فرصاً للتطور والتعلم.
					18	يتسم عملي بالتنوع ويبعدني عن الروتين.
					19	أتمتع بدرجة من الاستقلالية في أداء مهامي.
					20	تصميم العمل يحفزني على تحسين أدائي باستمرار.
					ثانياً: الحوافز المتعلقة ببيئة العمل (الإشراف، ظروف العمل المادية، العلاقات مع الزملاء، المشاركة في الإدارة)	
					21	المشرف يشجعني ويدعمني معنوياً.
					22	يتمتع المشرف بأسلوب قيادي ديمقراطي.
					23	المشرف يتواصل بشكل جيد مع العاملين.
					24	بيئة العمل (إضاءة، تهوية، نظافة) مناسبة.

قائمة الملاحق

25	ظروف العمل تساعدني على أداء مهامي بكفاءة.				
26	تسود روح التعاون بين الزملاء في العمل.				
27	تربطني علاقات جيدة مع زملائي.				
28	أشعر بالانتماء داخل فريق العمل.				
29	أمنح الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.				
30	تأخذ الإدارة اقتراحات العاملين بعين الاعتبار.				
31	أشعر أن رأيي مهم داخل المؤسسة.				

المحور الثالث: أداء العاملين

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تملك القدرة على ابتكار طرق جديدة للعمل تبسط إجراءات العمل في المؤسسة					
02	تحرص كموظف في المؤسسة على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه في أوقاته المحددة					
03	تخضع كموظف إلى تقييم لأدائك من طرف إدارة المؤسسة بصفة مستمرة					
04	تتحكم بشكل أفضل في أداء أعمالك					
05	تملك سهولة في تبادل المعلومات والخبرات مع باقي الموظفين أثناء أداء عملك					
06	تحرص على طرح أفكارك في الاجتماعات الرسمية داخل المؤسسة					
07	لديك الاستعداد الكامل للعمل خارج أوقات العمل الرسمية من أجل إتمام بعض المهام المهمة الموكلة لك					

قائمة الملاحق

					08	تحرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملك وتحاول الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل
					09	احتكاكك مع زملائك في العمل يساعدك على اكتساب خبرات أكثر في مجال عملك
					10	لديك القدرة على التكيف مع التغيرات الطارئة التي تحدث في بيئة العمل
					11	تشعر كموظف بأنك جزء لا يتجزأ من المؤسسة
					12	تعتبر ظروف العمل الحالية جيدة وتساعدك على الأداء الفعال
					13	إشراكك في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة تساهم في زيادة إبداعك ومهاراتك
					14	تحرص على التقليل من الأخطاء قدر المستطاع عند إنجاز المهام التابعة إليك

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق (03) : استمارة تقييم الأداء الفردي لسنة 2024

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع
Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution
Région de Distribution de Constantine / Direction de Distribution de BBA

FICHE D'EVALUATION DU RENDEMENT INDIVIDUEL

ANNEE: 2024 TRIMESTRE: 04

STRUCTURE : CENTRE REO/DISTRICT ELEC BORDJ GHEDIR.

NOM ET PRENOM : ~~XXXXXXXXXXXX~~

POSTE OCCUPE : TECH PAL ETUDES NIV 2 B.GH

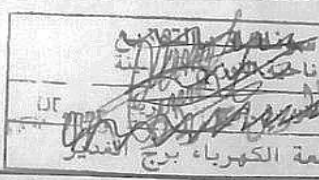
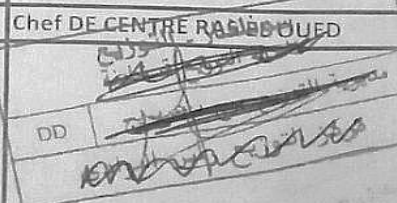
REALISATION DU PROGRAMME DE TRAVAIL

PARAMETRES	POND	OBJECTI	REAL	Points à attri
T.C.E (ELECTRICITE)	1	0.40	0.49	0
INCIDENT AU 100/KM	1	2.16	2.43	0
OUVERTURE DISJ AU 100/KM	1	65.82	62.70	1
AVARIES TRANSFOS	1	0.59	0.00	1
REALISATION PROGRAMME ENTRETIEN	3	100%	100%	3
RECENSEMENT DES OUVRAGES AGRESSES.	1	100%	100%	1
RECENSEMENT PATRIMOINE MT/BT ET POSTES AVEC SAISI	2	100%	100%	2
TRAITEMENT DOSSIERS DE FACTURATION + RG	1	100%	100%	1
TRAITEMENT DES RECLAMATIONS ET DES AVIS TECHNIQUE	1,5	100%	100%	1,5
GESTION DES COUPURES PROGRAMMEES	1,5	100%	100%	1,5
ETUDES ET REALISATIONS PETITES EXTENSION	2	100%	100%	2
TOTAL	16,0			14

2 - APPRECIATION INDIVIDUELLE :

APPRECIATION	Points à attri
- SOUPLESSE ET ADAPTATION	01
- CAPACITE D'ASSIMILATION	01
- SENS DE COMMUNICATION	01
- CAPACITE A RENDRE COMPTE	01

NOTE PROPOSEE 18/20
NOTE RETENUE 17/20

1er NOTATEUR	NOM ET PRENOM	HADDAD KHAYREDDINE
	FONCTION	CHEF DISTRICT ELEC P/I
	DATE ET SIGNATURE	
2eme NOTATEUR	NOM ET PRENOM	HAMIMID SABRINA
	FONCTION	Chef DE CENTRE RABLOUUED
	DATE ET SIGNATURE	

الملحق (04): جدول الاحصائيات العامة للموظفين (2026/03/31)

Effectifs Globaux

GSP	31/12/2025				31/03/2026				Evolution			
	CDI	CDD	Indis	Total	CDI	CDD	Indis	Total	CDI	CDD	indis	TX %
C	104		2	106	128		3	131	0,23	#DIV/0!	0,50	23,58
M	246		3	249	220		2	222	-0,11	#DIV/0!	-0,33	-10,84
E	247		10	257	246		10	256	0,00	#DIV/0!	0,00	-0,39
Total	597	0	15	612	594	-	15	609	-0,01	#DIV/0!	0,00	-0,49

Par GSP, les effectifs actifs sont répartis comme suit :

Cadres	131	représentent	21,51% de l'effectif
Maîtrise	222	représentent	36,45% de l'effectif
Exécution	256	représentent	42,04% de l'effectif

Par GSP, les effectifs féminins sont répartis comme

Cadres	20	représentent	15,3% de l'effectif
Maîtrise	11	représentent	4,95% de l'effectif
Exécution	5	représentent	1,95% de l'effectif

Régression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,375 ^a	,140	,126	,52877

a. Prédicteurs : (Constante), تحفيز مادي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,649	1	2,649	9,476	,003 ^b
Résidu	16,217	58	,280		
Total	18,866	59			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), تحفيز مادي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,530	,366		6,911	,000
تحفيز مادي	,382	,124	,375	3,078	,003

a. Variable dépendante : الأداء

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تحفيز معنوي	.	Introduire

a. Variable dépendante : الأداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,526 ^a	,277	,264	,48507

a. Prédictors : (Constante), تحفيز معنوي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5,219	1	5,219	22,181	,000 ^b
Résidu	13,647	58	,235		
Total	18,866	59			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Prédictors : (Constante), تحفيز معنوي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,408	,268		8,973	,000
تحفيز معنوي	,387	,082	,526	4,710	,000

a. Variable dépendante : الأداء

Fréquences

Statistiques

	الجنس	العمر	الوظيفة الحالية	سنوات الخبرة
N Valide	60	60	60	60
Manquant	0	0	0	0

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	46	76,7	76,7	76,7
أنثى	14	23,3	23,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide الى 45 30	27	45,0	45,0	45,0

اكبر من 45	33	55,0	55,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الوظيفة الحالية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides رئيس مصلحة _ اطار	23	38,3	38,3	38,3
عون تحكم	26	43,3	43,3	81,7
عون تنفيذ	11	18,3	18,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

سنوات الخبر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides اقل من 5 سنوات	3	5,0	5,0	5,0
من 5 الى 10 سنوات	7	11,7	11,7	16,7
اكبر من 10 سنوات	50	83,3	83,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,852	45

DESCRIPTIVES VARIABLES= 18س 17س 16س 15س 14س 13س 12س 11س 10س 9س 8س 7س 6س 5س 4س 3س 2س 1س
س 21س 20س 19س

س 22س 23س 24س 25س 26س 27س 28س 29س 30س 31س ج 1ج 2ج 3ج 4ج 5ج 6ج 7ج 8ج 9ج 10ج 11ج 12ج 13ج 14ج

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الجر الذي انتقاضه يتناسب مع الجهد الذي يبذله في العمل	60	1	5	3,28	1,136
الاجر الذي حصل عليه يساعدني على تلبية احتياجاتي الأساسية	60	1	5	3,37	,956
اتلقى علاوات دورية بناء على ادائي في العمل	60	1	5	3,12	1,180
نظام العلاوات في المؤسسة عادل وواضح	60	1	5	2,77	1,184
احصل على بدلات تعوضني عن ظروف العمل الخاصة او الجهد إضافي	60	1	5	2,48	1,097
توجد حوافر مرتبطة بانتاجية تشجعني على تحسين ادائي	60	1	4	2,73	1,039
يتمتع تعويض مادي عن ساعات العمل إضافية	60	1	5	2,50	1,255
المؤسسة تكافئ العاملين على التفكير والاقتراحت المبتكرة	60	1	5	2,67	1,100
توفر المؤسسة خدمات غداثية مناسبة للعاملين	60	1	5	2,67	1,336
توفر المؤسسة تسهيلات في مجال السكن او دعما له	60	1	5	3,00	1,378
توفر المؤسسة وسائل نقل مناسبة للعاملين	60	1	5	3,03	1,314
تدعم المؤسسة التعليم والتكوين المستمر	60	1	5	3,00	1,328
توفر المؤسسة أنشطة ترفيهية ورياضية للعاملين	60	1	5	2,77	1,184
تقدم المؤسسة خدمات صحية جيدة للعاملين واسرهم	60	1	5	2,72	1,059
توفر المؤسسة مساعدات مالية عند الحاجة	60	1	5	3,38	,993
طبيعة عملي تتناسب مع مهارات وقدراتي	60	1	5	3,25	1,083

اشعر ان عملي يوفر لي فرص للتطور و التعلم	60	1	5	3,07	1,219
يتسم عملي بالتنوع يبعثني عن الروتين	60	1	5	2,72	1,263
اتمتع بدرجة من الاستقلالية في اداء المهام	60	1	42	3,63	5,165
تصميم العمل يحفزني على تحسن ادائي باستمرار	60	1	5	3,10	1,069
المشرف يشجعني ويدعمني معنويين	60	1	5	3,15	1,176
يتمتع المشرف بأسلوب قيادي ديموقراطي	60	1	5	2,98	1,112
المشرف يتواصل بشكل جيد مع المشرفين	60	1	5	3,32	1,127
بيئة العمل اضاءة وتهوية ونظافة مناسبة	60	1	5	3,02	1,127
ضروف العمل تساعدني على اداء مهامي بكفاءة	60	1	5	3,15	1,205
تسود روح التعاون بين الزملاء في العمل	60	1	5	3,38	1,263
تربطني علاقات جيدة مع زملائي	60	1	5	3,32	1,242
اشعر بالانتماء داخل الفريق	60	1	5	3,35	1,287
امنح الفرص للمشاركة في اتخاذ القرارات	60	1	5	3,15	1,162
تأخذ الادارة اقتراحات العاملين بعين الاعتبار	60	1	5	3,12	1,043
اشعر ان رئي مهم داخل المؤسسة	60	1	5	3,32	1,017
تمتلك القدرة على ابتكار طرق جديدة للعمل و التبسيط اجراءات العمل في المؤسسة	60	1	5	3,35	,954
تحرص كالعامل في المؤسسة على تحمل مسؤوليات العمل وإنجاز	60	1	5	3,75	,795
تخضع كالعامل الى تقييم لادائك من طرف ادارة المؤسسة بصفة مستمرة	60	1	5	3,80	,898
تتحكم بشكل افضل في اداء عملك	60	1	5	3,67	,986

تملك سهولة في تبادل المعلومات الخبرات مع باقي العاملين أثناء أداء عملك	60	1	5	3,78	,825
تحرص على طرح افكارك في الاجتماعات الرسمية داخل المؤسسة	60	1	5	3,48	1,097
لديك الاستعداد الكامل للعمل خارج اوقات العمل الرسمية من اجل اتمام بعض المهم الموكل اليك	60	1	5	3,18	1,214
تحرص دائما على متابعة ما يحدث من تغيرات في مجال عملك وتحاول الالمام بها وتوظيفها لخدمة العمل	60	1	5	3,83	1,028
احتكاكك مع زملاء عملك في العمل يساعدك على اكتساب خبرات أكثر في مجال عملك	60	1	5	3,78	1,010
لديك القدرة على التكيف مع التغيرات الطارئة التي تحدث في بيئة العمل	60	1	5	3,70	,962
تشعر كعامل بانك جزء لا يتجزء من المؤسسة	60	1	5	2,93	1,300
تعتبر ظروف العمل الحالية جيدة تساعدك على الاداء الفعال	60	1	5	3,72	,804
اشراكك في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة تساعدك في زيادة ابداعك ومهاراتك	60	1	5	3,53	,769
تحرص على التقليل من الاخطاء قدر المستطاع عند انجاز المهام التابعة اليك	60	3	5	4,32	,596
N valide (liste)	60				

CORRELATIONS

/VARIABLES=تحفيز مادي تحفيز معنوي الأداء

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		تحفيز معنوي	تحفيز مادي	الأداء
تحفيز مادي	Corrélation de Pearson	,436**	1	,375**
	Sig. (bilatérale)	,001		,003
	N	60	60	60
تحفيز معنوي	Corrélation de Pearson	1	,436**	,526**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000
	N	60	60	60
الأداء	Corrélation de Pearson	,526**	,375**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	
	N	60	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تحفيز مادي	.	Introduire

a. Variable dépendante : الأداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,375 ^a	,140	,126	,52877

a. Prédictors : (Constante), تحفيز مادي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,649	1	2,649	9,476	,003 ^b
Résidu	16,217	58	,280		
Total	18,866	59			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Prédictors : (Constante), تحفيز مادي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,530	,366		6,911	,000
تحفيز مادي	,382	,124	,375	3,078	,003

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تحفيز معنوي ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الأداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,526 ^a	,277	,264	,48507

a. Prédictors : (Constante), تحفيز معنوي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5,219	1	5,219	22,181	,000 ^b
Résidu	13,647	58	,235		
Total	18,866	59			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Prédictors : (Constante), تحفيز معنوي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,408	,268		8,973	,000
تحفيز معنوي	,387	,082	,526	4,710	,000

a. Variable dépendante : الأداء

Régressio

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,543 ^a	,295	,283	,47885

a. Prédictors : (Constante), التحفيز

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5,567	1	5,567	24,278	,000 ^b
Résidu	13,299	58	,229		
Total	18,866	59			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Prédictors : (Constante), التحفيز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,981	,342		5,799	,000
التحفيز	,545	,111	,543	4,927	,000

a. Variable dépendante : الأداء



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرفان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
IV	قائمة الملاحق
أ-ط	مقدمة
47_3	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
5	تمهيد
6	المبحث الأول: ماهية التحفيز
7-6	المطلب الأول: مفهوم التحفيز
8-7	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحفيز
16-8	المطلب الثالث: النظريات المفسرة للتحفيز
22-16	المطلب الرابع : أنواع وأساليب التحفيز
23	المبحث الثاني: أداء العاملين
30-23	المطلب الأول: ماهية أداء العاملين
34-31	المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين
43-35	المطلب الثالث: خطوات وطرق تقييم أداء العاملين
44	المبحث الثالث: أثر التحفيز على أداء العاملين
45-44	المطلب الأول : تأثير الحوافز المادية على تحسين أداء العاملين
45-46	المطلب الثاني : تأثير الحوافز غير المادية على تحسين أداء العاملين
47	خلاصة

55-50	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
50	تمهيد
50	المبحث الأول: التعريف العام بشركة سونلغاز
51-50	المطلب الأول: شركة سونلغاز الام
56-52	المطلب الثاني: التعريف بمديرية التوزيع برج بوعريرج
57	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
57	المطلب الأول: منهج ومتغيرات الدراسة تطبيقية
58	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
63-61	المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
65-64	المطلب الرابع: تصميم الإستبيان وترميزه ومجتمع الدراسة
66	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة
68-66	المطلب الأول: عرض وتحليل معلومات عامة
75-69	المطلب الثاني: عرض وتحليل محور التحفيز
77-76	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها
78-77	المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية
79-78	المطلب الثاني: إختبار الفرضية الفرعية الأولى
79-78	المطلب الثالث: إختبار الفرضية الفرعية الثانية
80	خلاصة الفصل الثاني
85-82	الخاتمة
91-87	قائمة المراجع
111-93	الملاحق
113-112	فهرس المحتويات

