



UNIVERSITE MOHAMED EL BACHIR EL IBRAHIMI  
BORDJ BOU ARRERIDJ

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



UNIVERSITE MOHAMED EL BACHIR EL IBRAHIMI  
BORDJ BOU ARRERIDJ

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الطور الثاني  
ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة الأعمال

### الموضوع:

دور التحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية  
دراسة حالة (شركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا)

إشراف الأستاذ:  
ملياني بوبكر

إعداد الطالبين:  
- رواج لظفي  
- بارة سفيان

### أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا  
مشرفا  
ممتحنا

الأستاذ: صغور فريد  
الأستاذ: ملياني بوبكر  
الأستاذ: الولهي ريمة

السنة الجامعية: 2024/2023



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء

"العلم يبني بيوتا لا عماد لها ..... والجهل يهدم بيوت العز والكرم"

الحمد لله الذي من علينا بفضله ووفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع والذي

أهدي ثماره إلى:

\*\* الوالدان الكريمان أطال الله في عمرهما \*\*

إلى رفيقة الدرب زوجتي،..... إلى أبنائي حفظهم الله.

إلى إخوتي وأخواتي و جميع أفراد العائلة.

إلى أساتذتي الموقرين بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

إلى كل الأصدقاء والزملاء ، إطارات وعمال شركة كوندور ميلتميديا....

راجيا من المولى تعالى أن يتقبله مني، وان يحظى بالقبول والنجاح.

لطفى رواج

## إهداء

وُجد الإنسان على وجه البسيطة، ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر وفي جميع  
مراحل الحياة،

يُوجد أناس يستحقون منا الشُّكر وأولى الناس بالشُّكر هما الأبوان؛ لما لهما من  
الفضل ما يبلغ عنان السماء؛ فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة.

إلى زوجتي ورفيقة الدرب في مسيرة الحياة.

إلى أبنائي الأعزاء، جنى، إياد، شهد و نور قرّة عيني.

إلى إخوتي وأخواتي و جميع أفراد العائلة

إلى كل من زملائي وأصدقائي، إلى أساتذتي جزاكم الله خير الجزاء .

بارة سفيان

# شكر وتقدير

من خلال هذا العمل المتواضع نتقدم بالشكر الخالص والعرفان الكبير إلى الأستاذ الفاضل « أبو بكر ملياني » الذي كان لنا سندا بنصائحه القيمة وتوجيهاته إذ يعود له الفضل لإتمام هذا العمل جزاه الله خيرا.

فله منا كل الشكر والتقدير والامتنان.

كما لا يفوتنا أيضا أن نتقدم بجزيل الشكر لشركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا على حسن الاستقبال والمرافقة .

الشكر أيضا موصول لجميع عمال شركة كوندور ميلتميديا

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا في إنهاء هذا البحث وإلى كل من منحني يد العون ولو بكلمة طيبة.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر إلى لجنة المناقشة على تفضلها وقبولها مناقشة هذه المذكرة .

## الملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة دور التحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية ولمعالجة إشكالية الدراسة اقتضى البحث دراسة المعالم النظرية للتحفيز وأداء الموارد البشرية وتسلط ضوء على الدراسات السابقة، حيث أعتمد على دراسة ميدانية من خلال استبيان موجه لعينة تتكون من 180 مفردة من الموظفين في شركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا ، ومن أجل تحليل آرائهم حول فرضيات الدراسة خضعت النتائج إلى التحليل الإحصائي وفق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الحوافز المادية لا تحدث أية تغيرات في أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة، على عكس الحوافز المعنوية التي اقترن وجودها حسب التحليل الإحصائي بوجود علاقة ارتباط إيجابية مع أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة بشركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا.

**الكلمات المفتاحية:** التحفيز، الحوافز المادية والمعنوية، أداء الموارد البشرية، نظام الحوافز.

**Abstract**

The study aims to learn about the role of stimulus in improving human resources performance and to address the problem of the study. On a field study through a sample questionnaire consisting of individual 180 of employees of a company with Condor Multimedia shares, in order to analyze their opinions on the hypotheses of the study, the results were subject to statistical analysis according to the SPSS statistical packages program. This study found that physical incentives do not make any changes in the performance of the human resource in the institution in question, contrary to the moral incentives whose existence was combined by statistical analysis with a positive correlation with the performance of the human resource in the institution in question by a company with Condor Multimedia shares.

**Keywords:** motivation, physical and moral incentives, human resources performance, incentive system.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء.....
	شكر و عرفان.....
I.	ملخص الدراسة.....
II.	قائمة المحتويات.....
III.	قائمة الجداول.....
IV.	قائمة الأشكال.....
أ - د	مقدمة.....
33-6	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.....
6	تمهيد:.....
7	المبحث الأول: ماهية التحفيز.....
7	المطلب الأول: مفهوم التحفيز.....
10	المطلب الثاني: أنواع التحفيز ونظرياته.....
16	المطلب الثالث: نظام التحفيز.....
19	المبحث الثاني: مدخل لأداء الموارد البشرية.....
19	المطلب الأول: ماهية أداء الموارد البشرية.....
22	المطلب الثاني: إدارة الأداء وعملية تقييم.....
27	المطلب الثالث: تحسين أداء الموارد البشرية.....
28	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.....
28	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.....
30	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.....
31	المطلب الثالث: التمييز بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.....
33	خلاصة.....
65-34	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة حالة شركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا.....
34	تمهيد.....
34	المبحث الأول: التعريف العام بشركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا.....
34	المطلب الأول: التعريف بشركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا.....
40	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا

45	المطلب الثالث: نظام التحفيز و الأداء في شركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا.....
51	المبحث الثاني: الأدوات والأساليب المستخدمة في الدراسة.....
51	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية.....
56	المطلب الثاني: عرض وتحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة.....
61	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
65	خاتمة .....
66-64	الخاتمة.....
69-67	المراجع.....
89-70	الملاحق.....
90	قائمة المحتويات.....
92	ملخص الدراسة.....



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
06	الفرق بين الحوافز والدوافع	01-01
38	توزيع الفئات المهنية في شركة كوندور ميلتيميديا	01-02
49	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02-02
50	توزيع أفراد العينة حسب العمر	03-02
51	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	04-02
51	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	05-02
52	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	06-02
53	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية	07-02
54	معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة	08-02
55	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول بعد الحوافز المادية	09-02
56	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول بعد الحوافز المعنوية	10-02
58	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور الأداء	11-02
59	تحليل الانحدار لقياس أثر الحوافز المادية على الأداء في الشركة	12-02
60	تحليل الانحدار لقياس أثر الحوافز المعنوية على الأداء في الشركة	13-02
61	تحليل الانحدار لقياس أثر الحوافز على الأداء في الشركة	14-02

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	هرم الحاجات لماسلو	01-01
43	الهيكل التنظيمي للشركة	01-02
49	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02-02
50	توزيع أفراد العينة حسب العمر	03-02
51	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	04-02
52	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	05-02
52	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	06-02
53	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية	07-02

# مقدمة

## تمهيد:

لقد حظي المورد البشري باهتمام واسع من قبل العديد من الباحثين والمفكرين باعتباره اللبنة الأساسية في المنظمة، حيث كلما توفرت المنظمات على الكوادر المؤهلة كلما ساهم ذلك في زيادة فعاليتها وبالتالي نجاحها في رسالتها، حيث أصبح نجاح أو فشل المنظمات خاصة الاقتصادية منها مرهون بمدى تحكمها وتوجيهها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تمتلكه وهو الرأسمال البشري.

إن أكبر تحدي تواجهه المنظمات حالياً ليس فقط امتلاك اليد العاملة المؤهلة بل البحث عن السبل التي تمكنها من الاستغلال الأمثل والاستثمار فيها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى العمل على المحافظة عليها وتميئتها والرفع من رضاها الوظيفي وبالتالي التحسين في الأداء إلى أبعد حد ممكن.

إن وصول المنظمات إلى تحقيق مستوى أداء مرتفع بأقصى كفاءة ممكنة وبأقل تكاليف ممكنة غير ممكن حسابياً، مالم يكن هناك دافعية للعمل والرغبة فيه من قبل مواردها البشرية، الأمر الذي حتم على هذه المنظمات وضع نظام فعال للحوافز تسعى من خلاله إلى إثارة دوافعهم وتقجير طاقاتهم الكامنة وتوليد الرغبة والحماس لأداء العمل على أكمل وجه، وبالتالي يمكنها من تحقيق الأهداف المطلوبة وخلق ميزة تنافسية تعزز بقاءها وإستمراريتها في السوق.

## • إشكالية الدراسة:

لا شك أن مسألة التحفيز ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية كانت ولا تزال محور اهتمام جل المؤسسات وإذا كان الأداء هو المقدر على العمل من خلال ما يملكه الأفراد من مؤهلات، معارف ومهارات التي تكتسب بالتعليم والتدريب وتراكم الخبرات، فإن التحفيز يمثل الأداة التي تحرك الرغبة والحماس لتوظيف تلك المقدر لتحقيق الأداء المطلوب في الوقت المناسب وبالطريقة المثلى، لذا أصبح لزاماً على المنظمات وضع نظام تحفيزي يمكنه توجه سلوكيات الأفراد وإثارة المزيد من اهتماماتهم بالعمل، وفي دراستنا هذه حاولنا الكشف عن الدور الذي يلعبه التحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية ومنه يمكن صياغة التساؤل الرئيسي التالي:

**ما مدى مساهمة التحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية في شركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا**

**برج بوعرييج؟**

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

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الأداء في شركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا عند مستوى الدلالة 0.05؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الأداء في شركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا عند مستوى الدلالة 0.05؟

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

ـ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية في شركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا برج بوغريج.

من هذه الفرضية الرئيسية تنبثق الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للحوافز المادية على الأداء في شركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا برج بوغريج.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للحوافز المعنوية على الأداء في شركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا برج بوغريج.

#### • أهمية الدراسة:

- تكمّن أهمية هذه الدراسة في تناولنا لموضوعين مهمين بالنسبة للمنظمات وهما التحفيز وأداء الموارد البشرية، وتكمّن أهميتهما في النقاط التالية:
- إن فهم أهمية التحفيز يساعد على تصميم سياسات وبرامج تحفيزية فعالة تزيد من الإنتاجية وتحسن جودة العمل، مما يساهم في نجاح المؤسسة وزيادة أرباحها .
- هذه الدراسات تساهم في إثراء المعرفة العلمية حول كيفية تأثير التحفيز على الأداء البشري وتقديم استراتيجيات جديدة يمكن اختبارها وتطبيقها في مجالات مختلفة.
- يعتمد الاستشاريون على هذه الدراسات لتقديم نصائح وتوصيات مبنية على أدلة علمية للعملاء حول كيفية تحسين بيئات العمل وزيادة الرضا الوظيفي.
- يمكن لصناع السياسات استخدام نتائج هذه الدراسات لتطوير سياسات عمل وطنية تحسن من ظروف العمل وتزيد من تنافسية القوى العاملة على المستوى الدولي.
- الأداء الجيد للموارد البشرية بفضل التحفيز الفعال يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للشركة، مما يعزز الثقة في استثمارهم ويساهم في تحقيق عوائد أفضل.
- تحسين أداء الموارد البشرية يساهم في تعزيز الاقتصاد الوطني من خلال زيادة الإنتاجية والكفاءة، مما يؤدي إلى تحقيق نمو اقتصادي مستدام وتحسين مستوى المعيشة.

#### أهداف الدراسة: تكمن أهداف الدراسة في النقاط التالية :

- التعرف على المفاهيم الأساسية للتحفيز والأداء
- إبراز العلاقة بين التحفيز وأداء الموارد البشرية في شركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا.
- معرفة نظام الحوافز المعمول به ومدى فعاليته في شركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا.

- معرفة مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين بشركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا.  
 - استخلاص أهم النتائج التي يمكن على ضوءها اقتراح التوصيات المناسبة والتي تساهم في تعزيز فعالية نظام التحفيز في شركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا والذي ينعكس إيجاباً في تحسين أداء الموارد البشرية.

#### • منهج الدراسة:

في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لبناء الإطار النظري بينما في الفصل التطبيقي تم الاعتماد على أداة البحث وهي الاستبيان من خلال جمع البيانات و المعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها بواسطة أداة التحليل الإحصائي SPSS.

#### • حدود الدراسة :

**الحدود المكانية :** اقتصر إجراء الدراسة الميدانية على شركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا الكائن مقرها بولاية برج بوعريج .

**الحدود الزمنية:** دامت الدراسة التطبيقية سداسي كامل بداية من شهر فيفري سنة 2024 و استمرت إلى غاية شهر جوان من نفس السنة المدنية.

**الحدود البشرية :** اقتصرت الدراسة في جانبها التطبيقي على عينة في مختلف المناصب ممثلة بـ 180 عامل في شركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا.

**الحدود الموضوعية:** سنركز في دراستنا على معالجة موضوع دور التحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية حيث تم تحديد متغير مستقل و هو التحفيز وأداء الموارد البشرية كمتغير تابع.

#### • أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب لإختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي :

-ملائمة الموضوع مع طبيعة التخصص؛

- الاهتمام الكبير الذي يحظى بهما موضوعي التحفيز وأداء الموارد البشرية في ميدان إدارة الأعمال؛

-محاولة إفادة شركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا برج بوعريج بالنتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها؛

#### هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للدراسة؛ حيث قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول ماهية التحفيز، أما المبحث الثاني مدخل لأداء الموارد

البشرية، أما المبحث الثالث فيتعلق بالدراسات السابقة، أما في الفصل الثاني؛ فتطرقنا فيه إلى الجانب التطبيقي لموضوع البحث في شركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا برج بوغريج؛ حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تم فيه التطرق إلى التعريف العام بشركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا، أما المبحث الثاني الأدوات والأساليب المستخدمة في الدراسة ، كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من الاقتراحات، وأخيرا تم صياغة آفاق الدراسة.

# الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة



### تمهيد :

يحتل موضوع الحوافز مكانة حيوية في عالم الإدارة والعمل لأنه يمس ذات العامل البشري ويعتبر من المؤثرات التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لدى الأفراد في الأداء، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد، ووضع نظام موضوعي وفعال للحوافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين إلى أعلى مستويات من الأداء الوظيفي ويزيد لديهم شعور الانتماء للمؤسسة التي يعملون بها وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة.

كما أن نجاح أو فشل المؤسسات في يومنا هذا أصبح يقاس بمستوى أداء موظفيها، لذا أولت إدارة الموارد البشرية اهتماما كبيرا لمواردها البشرية من خلال الوقوف على التقييم الصحيح لأدائهم والسعي من اجل تطويره وتحسينه ومعرفة ما يحتاجونه من تدريب أو تحفيز أو توجيه، بما يضمن توجيه جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة وبما لا يتعارض مع رغباتهم ودوافعهم من جهة أخرى.

لذا سنحاول الإلمام بمتغيري الدراسة من خلال دراسة الجانب النظري الذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث رئيسية كل بحث يحتوي على ثلاثة مطالب.

### المبحث الأول: ماهية التحفيز

يتناول المبحث الأول مفهوم التحفيز بالإضافة إلى أنواعه سواء الفردية منها أو الجماعية الإيجابية أو السلبية كما تناول المبحث كذلك نظام التحفيز بالتفصيل.

### المطلب الأول : مفهوم التحفيز

هناك عدة مفاهيم للتحفيز قبل التطرق لها يجب الإشارة إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة به في النقاط الآتية:

أولاً - المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحفيز: فيما يلي بعض المفاهيم التي يجب الإشارة إليها قبل التطرق إلى مفهوم التحفيز وهي :

#### أ- الدافع:

هو مجموعة العوامل الداخلية المنشطة و القوى الموجهة لتصرفات الفرد أي أن الدافع هو الرغبة أو القوى الداخلية التي تحرك الفرد للقيام بتصرفات معينة و على هذا الأساس فوراء كل سلوك دافع ووراء كل دافع حاجة ووراء كل حاجة سبب و السلوك يسعى دائماً لتحقيق هدف معين.<sup>1</sup>

#### ب- الحاجة:

تعبر عن النقص و الحرمان من شيء ما الذي يسبب التوتر والقلق و تمثل رغبات طبيعية يهدف الكائن الحي إلى تحقيقها و إشباعها لتقليل من هذا التوتر.<sup>2</sup>

#### 3. السلوك الإنساني:

يقصد به النشاطات المتعددة التي يقوم بها الإنسان ليشبع حاجاته ورغباته ويحقق أهدافه.<sup>3</sup>

#### 4. الحوافز :

ويقصد بها مجموعة من العوامل والأساليب التي تستخدمها مؤسسة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وبالتالي خفض تكاليف العمل ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجياتهم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 221 .

<sup>2</sup> سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 3، 2007، ص 344.

<sup>3</sup> خالد عبد الرحيم الطيب، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2، 2005، ص 254.

<sup>4</sup> محمد النور آدم احمد و آخرون، تأثير سياسات التحفيز في أداء العاملين، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، معامل النشر العربي، جانفي 2024، ص 44.

ويمكن إظهار الفرق بين الحوافز والدوافع في الجدول التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (01): الفرق بين الحوافز والدوافع

الدوافع	الحوافز
هي محركات داخلية غير مرئية تدفع الإنسان للتصرف والعمل من أجل إشباع حاجاته.	هي مؤثرات خارجية تثير الدوافع الإنسانية من أجل إشباع الحاجة.
الدوافع قوى داخلية.	مؤثرات خارجية.
الحاجات تشكل الدافعية.	الحوافز تخلق الدافعية.
لا يمكن قياسها.	قابلة للقياس.

**المصدر:** توفيق فيصل، نظام الحوافز ودوره في تحسين مستوى أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة

الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد: 18 العدد: 03 السنة 2019، ص 215.

### 5. نظام الحوافز:

هو عبارة عن النظام الذي يربط التعويضات والأداء من خلال مكافأة الأداء كلا من الأقدمية أو ساعات العمل، ويمكن إعطاء الحوافز لجماعة العمل وأيضا تعطى لمكافأة السلوك الفردي في المنظمة.<sup>2</sup> مما سبق هناك اختلاف واضح بين الدوافع والحوافز، فالدوافع محركات داخلية للسلوك الإنساني وموجهة له نحو غايات وأهداف محددة، أما الحوافز فهي محركات خارجية للسلوك الإنساني وتتمثل في وسائل إشباع الحاجات وأدواته من محفزات مادية وأخرى معنوية .

### ثانيا - تعريف التحفيز:

يطلق عليه أنه التحرك للأمام وهو عبارة عن قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو تعمل على الاستمرار فيه.

كما يقصد بالتحفيز توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة إذ أن السلوك الإنساني تحده عوامل ثلاثة هي:

- سبب منشأ السلوك؛
- هدف يسعى الفرد لبلوغه وهو يسلك سلوكا معينا؛
- قوة تدفع ذلك السلوك وتوجهه بعد أن تثيره.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سمغوني توفيق فيصل، نظام الحوافز و دوره في تحسين مستوى أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر،مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد: 18 العدد: 03 السنة 2019، ص 215.

<sup>2</sup> سي محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، مطبعة العشري، 2009، مصر، ص 341.

<sup>3</sup> سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 70.

كما وصف Thomason (1988) التحفيز بقوله هو توافر المنافع والحوافز الكافية لجذب الفرد، التي تدفعه لبذل الجهد للحصول على تلك المنافع ولو نظرنا للحوافز من حيث الاعتقاد والإدراك، وبين الإرادة التي تتمثل بالحاجات والرغبات، وبين القدرة وتحريك السلوك، فانه إذا أدرك الأفراد في المنظمة أن في بيئة العمل حولهم عوامل يستطيعون الحصول عليها لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، أدى إلى انتهاء قدرتهم وسلوكهم نحو هذه العوامل التي تعرف بالحوافز.<sup>1</sup>

كما يعرف التحفيز كذلك على أنه وسيلة للتكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية حيث تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها وهذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.<sup>2</sup>

من التعريفات السابقة يمكن الاستنتاج بأن التحفيز هو منح العامل مجموعة من القيم المادية والمعنوية بغرض التأثير الإيجابي على سلوكياته مما يؤدي ذلك الى زيادة الرضا والولاء وبالتالي زيادة الإنتاجية. وقد اهتم الإسلام بقضية الحوافز على الأفعال سواء في الدنيا او في الآخرة. ففي الدنيا يقول النبي صلى الله عليه وسلم: (من صلى على صلاة واحدة صلى الله بها عشرا)، ويقول المولى عز وجل: ﴿ هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ ﴾.<sup>3</sup>

### ثالثا: أهداف التحفيز.

أهداف التحفيز تتمثل في:

- تحسين الإنتاجية؛
- تمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز؛
- تشجيع الإبداع والابتكار؛
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة؛
- تشجيع المنافسة بين العاملين؛
- المحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز؛
- تنمية روح التعاون وروح الفريق في العمل الجماعي، وتحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي؛
- تحفيز العاملين ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف، إدارة الأداء، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2018، ص 78.

<sup>2</sup> بالشرش نور الدين وآخرون، التحفيز وأداء العاملون في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار - عنابة - العدد 29، جوان 2017، ص 24.

<sup>3</sup> محمد النور آدم احمد وآخرون، مرجع سابق، ص 44.

المطلب الثاني: أنواع التحفيز ونظرياته.

يتناول المطلب الثالث أنواع التحفيز الإيجابية والسلبية الجماعية والفردية بالإضافة إلى نظرياته كل من النظرية الكلاسيكية والنيوكلاسيكية والبيروقراطية.

أولاً: أنواع التحفيز: تقسم الحوافز إلى ثلاث تصنيفات حوافز إيجابية وسلبية، فردية وجماعية، مادية ومعنوية وهي كالآتي:<sup>1</sup>

### 1. الحوافز الإيجابية والسلبية :

#### - الحوافز الإيجابية :

وهي الوسائل التي تستخدمها إدارة المنظمة من أجل حث المرؤوسين على القيام بالسلوك المرغوب فيه وتهدف هذه الحوافز إلى رفع مستوى الأداء كما وكيفاً كالعلاوات والمكفآت والتقدير والشكر؛

#### - الحوافز السلبية:

فهي التي تهدف إلى التأثير في سلوك الأفراد من اجل منعهم من القيام بعمل غير مرغوب فيه، مثل الخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة أو حجب الترفيه في حال قام المرؤوسين بعمل يضر بمصلحة المنظمة، كالغياب المستمر عن العمل أو إهماله المقصود في العمل. لكن السؤال الذي يطرح الآن أي النوعين من الحوافز أفضل؟ هناك صعوبة ، كبيرة في الإجابة على هذا التساؤل؟ لأن الأمر يتعلق بالمرؤوسين الذين يختلفون عن بعضهم كثيراً فيما يتعلق باستجاباتهم لهذه الحوافز، لكن الدراسات أثبتت أن الحوافز الإيجابية هي الأفضل على المدى البعيد، لأنها ترفع من معنويات المرؤوسين بعكس الحوافز السلبية التي تؤدي إلى هبوط معنوياتهم على المدى البعيد، وبالتالي إلى انخفاض إنتاجيتهم.

لذلك ينصح الكثير من علماء الإدارة والممارسين للعمل الإداري باستخدام وسائل التحفيز الإيجابية والحد من استخدام الوسائل السلبية التي قد تؤدي إلى رفع الأداء في المدى القصير لكنها ستؤدي إلى خفض الروح المعنوية وبالتالي الأداء والإنتاجية في المدى البعيد.<sup>2</sup>

### 2. الحوافز الفردية والجماعية:

#### 1. الحوافز الفردية:

وهي التي يتم توجيهها للفرد وليس للجماعة، وتهدف إلى تشجيع الأفراد لزيادة الإنتاج والأداء بشكل عام، تؤدي إلى زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد بغية الحصول على هذه الحوافز، وقد تكون هذه الحوافز إيجابية أو سلبية مادية أو معنوية ، وغالباً ما يتحدد الحافز الفردي حسب الجهد الذي يبذله الفرد.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص ص 78-79.

<sup>2</sup> بودالي محمد، أهمية الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في الإدارة العمومية دراسة حالة الخزينة العمومية لولاية تندوف، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 07، العدد 03، 2021، ص 210.

### ب. الحوافز الجماعية:

فتستخدم عندما يكون تحقيق الهدف مرتبطاً بعمل المجموعة .ككل، وتهدف هذه الحوافز إلى تشجيع التعاون بين الأفراد بدلاً من التنافس الذي قد يؤدي إلى التناقض في بعض الأحيان<sup>1</sup>.

### 3. الحوافز المادية والمعنوية :

#### ا. الحوافز المادية :

هي الحوافز التي تعتمد على المكافآت النقدية مثل الزيادات في الراتب المشاركة في الأرباح، علاوات معينة، خدمات صحية واجتماعية ووسائل النقل، حيث تشكل هذه الخدمات حافزاً مهماً لمعظم العاملين وقد تكون الحوافز المادية إيجابية أو سلبية؛

#### ب. الحوافز المعنوية:

فهي التي لا تعتمد على المال في إثارة الأفراد وتحفيزهم، بل تتمثل في تقديم عبارات الشكر والثناء أو منح وسام أو ميدالية.. الخ، وقد تكون هذه الحوافز سلبية أيضاً وذلك باستخدام وسائل اللوم والتوبيخ للمرؤوسين ، وترتبط الحوافز المعنوية بعوامل كثيرة أهمها الشخص ذاته، نوع الأعمال التي يؤديها، زملائه، المشرف المباشر، إدارة المنظمة، البيئة التي يعيش فيها، وأخيراً المجتمع الذي يعمل فيه .تتميز الحوافز بعدة خصائص لتجعلها أكثر فعالية وكفاءة في إشباع حاجات ورغبات الفرد.<sup>2</sup>

#### ثانياً: نظريات التحفيز :

يعد موضوع الحوافز من أكثر المواضيع التي تناولتها العديد من النظريات و المقاربات بالبحث والدراسة إلا أن الجدير بالذكر أن هذه الدراسات و النظريات قد بنيت وفق أسس و منطلقات مختلفة فضلاً عن كونها جاءت في فترات زمنية مختلفة.

#### 1. النظريات الكلاسيكية:

فقد جاءت المدرسة الكلاسيكية كتعبير عن تيار فكري يشمل مجموعة من الآراء و النتائج الفكرية التي حصل عليها المهتمون بالعمل الإداري في الفترة الممتدة بين العقد الأخير من القرن التاسع عشر و العقد الثاني

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1 دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، عمان، 2005 ص ص 516-518.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص ص 79-80.

من القرن العشرين حيث كانت الثورة الصناعية في بدايتها تعد هذه المدرسة الإسهام الأول في بناء فكر إداري، أين أبدى "فريدريك تايلور" أهمية إيجاد إجراءات تعزز من مستوى الإنتاج و قد وجد أن الأسلوب العلمي هو السبيل لوضع الحلول لمشاكل التنظيمات حيث ركز جل اهتمامه بناحيتين أساسيتين من أجل الارتقاء بمستوى أداء العمال إلى أقصى ما يمكن أولاهما دراسة الحركة و الزمن لمعرفة الزمن اللازم للقيام بالعمل المكون من مجموعة من الحركات المتتالية والتخلص من الجهد غير الضروري ، إن هذه الدراسة للحركة والزمن اللازمين لأداء العمل مكنت "تايلور" من التوصل إلى طريقة ذات خطوات محددة و وقت ثابت أطلق عليها اسم الطريقة المثلى لأداء العمل .

كما رأى تايلور أن العداء الدائم بين أصحاب العمل والعمال أساسه الشعور باستغلال الإدارة لهم و تقديم حوافز محدودة لذا قدم طريقة جديدة للدفع و هي نظام المعدل المتمايز و الذي ربط مكاسب العامل بمعايير أدائه للعمل و دعا للتركيز على تحفيز العمال أين أكد تايلور على أهمية أن يكون أصحاب العمل كرماء عند مكافأة العمال الذين يحرصون على زيادة الإنتاج و جودته، إن العمال يتصرفون برشد و أن حافزهم الأساسي هو الأجر و المنافع الاقتصادية كما أن تحسين الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل قد يرفع أيضا من هذه القدرة في الأداء.

حيث يعتقد "فايول" أن تحديد المكافأة يجب أن يكون بما يتناسب و الجهد المبذول لتحقيق رضا العاملين كما يشير إلى التحفيز من خلال مبادئ العدالة والاستقرار الوظيفي فمعاملة العمال بشكل عادل لتحقيق الاستقرار الفكري والنفسي يعزز الانتماء والولاء و يرفع من أدائهم وإنتاجيتهم<sup>1</sup>.

### 2. نظرية البيروقراطية:

ماكس فيبر (1864-1920) من مشاهير المدرسة الكلاسيكية عالم الاجتماع الألماني الذي اقترح صيغة مثالية للهيكل التنظيمي يطلق عليها الآن اسم التنظيم البيروقراطي، فقد اعتقد " فيبر" أن هناك طريقة مثلى لتنظيم العمل للوصول إلى الكفاءة التنظيمية ، ويمكن تلخيص أهم عناصر التنظيم البيروقراطي المثالي في ما يلي :

- ✓ الرسمية في القواعد والإجراءات حيث تكون مكتوبة، وتستخدم في الرقابة على سلوك العاملين؛
- ✓ الاعتماد على معايير موضوعية وتجنب المحاباة والعلاقات الشخصية؛
- ✓ يتم تقسيم المهام إلى عمليات متخصصة يؤديها أشخاص لديهم المهارات الكافية؛
- ✓ ترتب المراكز الوظيفية وفقا لمستوى السلطة في نسق واضح من أعلى المستويات إلى أدناها؛
- ✓ التزام المنظمة والعاملين بتحقيق الأهداف التنظيمية وبأقصى كفاءة ممكنة؛

<sup>1</sup> بوالشرش نورالدين وآخرون، مرجع سابق، ص 25.

كما دعا "فيبر" إلى ضرورة اختيار الأفراد للعمل على أساس الخبرة والشهادة من أجل ضمان الكفاءة وتحقيق الموضوعية التي تفصل بين الملكية الخاصة لا للفرد والملكية العامة للتنظيم، كما دعا إلى ضرورة التكوين كأداة لزيادة مهارات الأفراد وتحسين أدائهم ما يتيح فرص شغل مناصب وظيفية أعلى وحصولهم على رواتب أعلى ومن تم ضمان استقرارهم في المؤسسة وولائهم لها.

كما حاول "ماكس فيبر" تنظيم العمل في شكل علاقة قانونية تضمن تحقيق مصلحة الفرد داخل التنظيم بتحديد واضح للواجبات والمسؤوليات وفي ظل إجراءات تضمن نموه الوظيفي وتطوره المعرفي إلى جانب ضمان مصلحة التنظيم من خلال الاستقرار الوظيفي ورفع معدلات الأداء والولاء<sup>1</sup>.

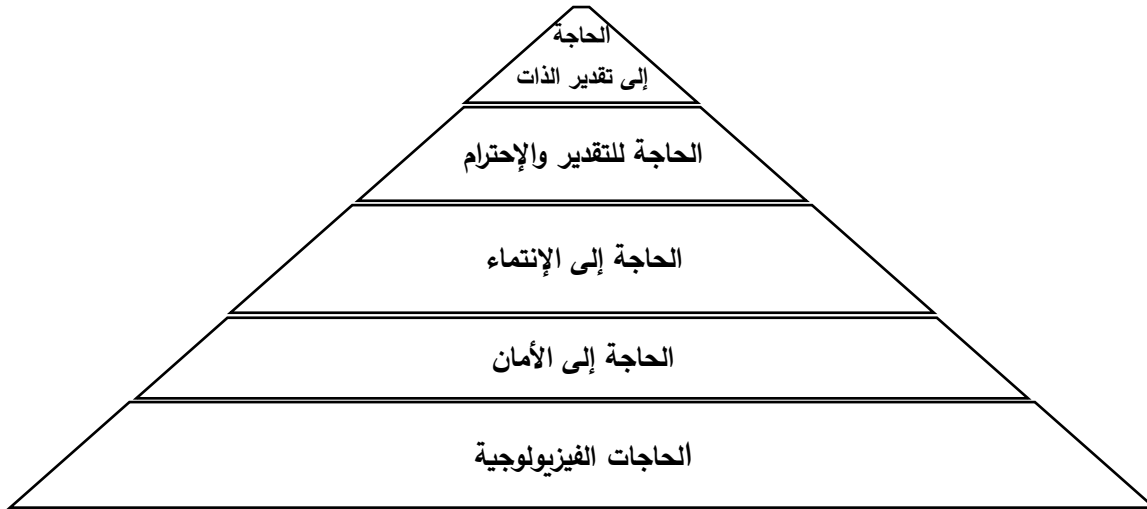
### 3. نظريات النيوكلاسيكية: من أهم نظريات المحتوى ما يلي :

#### ا. نظرية الحاجات الإنسانية ماسلو.

طور ماسلو نظريته في سلم الحاجات في بداية 1935، إذ يوضح بأن هناك خمس مجموعات من الحاجات لدى الأفراد تتدرج من الحاجات الدنيا الأساسية التي سماها بالحاجات الفسيولوجية إلى الحاجات المتعلقة بالأمان ومن ثم الحاجات الاجتماعية ومن ثم حاجات التقدير، وأخيرا حاجات تأكيد الذات للتطور والنمو<sup>2</sup>.

وقد قسم "ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة مجموعات تنتظم في تدرج هرمي انطلاقا من إشباع الحاجات الدنيا كما يظهر في الشكل الموالي<sup>3</sup>:

الشكل رقم (01): هرم الحاجات لماسلو:



<sup>1</sup> بلخضر مسعودة، تحفيز المورد البشري وأثره على الإبداع بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار - عنابة - الجزائر، 2015/2014، ص ص 52-53.

<sup>2</sup> الأستاذ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، جامعة الشلف، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، 2014، ص 287.

<sup>3</sup> الأستاذ نوري منير، المرجع السابق، ص 291.



المصدر: خضير كاظم محمود، موسى سالمة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء لنشر والتوزيع، عمان، 2004 ص1.

- **الحاجات الفيزيولوجية:** تأتي هذه الحاجات في قاعدة الهرم في الشكل وتتطوي على الحاجات الأساسية للإنسان مثل: الطعام، الماء، الملابس....
  - **حاجات الأمان:** وتأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية ويحددها "ماسلو" بأنها عدم التعرض للضرر الجسدي، ويحددها آخرون بأنها الأمان في الفصل من الخدمة وفقدان الدخل، وتتجلى أهمية هذه الحاجة في اهتمام المنظمات حديثا في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين بإتباع أساليب عدة في المحافظة على الأكتفاء وتوفير الحوافز لهم.
  - **حاجات الانتماء:** تظهر هذه الحاجات بعد إشباع الحاجات السابقة، كدافع رئيسي يوجه السلوك، وتشمل هذه الحاجات إلى جانب الرغبة في الانتماء، القبول من الآخرين والصدقة والمودة وبأن الفرد مطلوب وأن الآخرين بحاجة إليه
  - **حاجات الشعور بالاحترام والتقدير:** يلي إشباع الحاجات السابقة، ظهور الحاجات للشعور بالذات وهذا التصور ينطوي على ضرورة إشباع جانبين أساسيين في الإنسان، أولهما الثقة بالنفس واحترام النفس والجدارة والاستقلال والحرية، وثانيها يتعلق بحاجة الإنسان للشعور باعتراف الآخرين، وتشمل الحاجة إلى المكانة والتقدير والأهمية والهيبة من جانب الآخرين.
  - **حاجات إثبات الذات:** تظهر الحاجة لإثبات الذات بعد أن تكون بقية الحاجات الأخرى قد أشبعت بصفة أساسية، وقد عرف ماسلو هذه الحاجات بأنها تمثل رغبة الفرد أن يصبح أكثر تميزا عن غيره من الأفراد وأن يصبح قادرا على أي شيء يستطيعه الإنسان.<sup>1</sup>
- من خلال التحليل لهذه النظرية يمكن ملاحظة أن لدى الفرد العديد من الحاجات ولكن الحاجة الأكثر إلحاحا هي التي ستفرض نفسها على سلوكه الحالي، كما أن الإنسان يبحث دائما وبطبيعته عن الاستمرار في إشباع حاجاته، وبمجرد إشباعه لإحدى حاجاته بشكل مناسب فان ذلك يؤدي إلى التأثير على سلوكه ومن ثم لن تدفعه أو تحفزه فيتحول الإشباع المطلوب إلى حاجة أخرى في مستوى أعلى من الإنجاح عن السابقة ساعيا لإشباعها.

### ب. نظرية الدفر (Alderfer's Theory (ERG

تعد هذه النظرية تطورا لنظرية ماسلو، اذ تضع الحاجات التي جاء بها ماسلو في ثلاث مجموعات بدلا من خمس هذه المجموعات هي - حاجات الوجود - Existence - حاجات الانتماء - Relatedness

<sup>1</sup> بلخضر مسعودة، تحفيز المورد البشري وأثره على الإبداع بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق واستراتيجية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2015 ص5.

حاجات النمو Growth حيث تعبر حاجات الوجود عن الحاجات الفسيولوجية في نظرية ماسلو وتعكس حاجات الانتماء الحاجة إلى التقدير أما الحاجة إلى النمو فهي تقابل الحاجة إلى تحقيق الذات الذي عبر عنه ماسلو. إن استخدام هذه النظرية في تشخيص الدوافع وإيجاد الوسائل لتقليل الدافعية المنخفضة والضعيفة لا بد أن يتم من خلال محاولة المديرين للإجابة على الأسئلة التالية:

ما هي الحاجات الفعلية للأفراد؟ ماهي الحاجات المشبعة؟ كيف تم إشباعها؟ أي من الحاجات غير المشبعة في المستوى الأدنى من السلم؟ هل هناك حاجات عليا مازالت غير مدركة أو واضحة؟ كيف يمكن إشباع الحاجات غير المشبعة؟<sup>1</sup>

ج. نظرية "X و" Y " لدوجلاس ماجريجور: وضع "دوجلاس ماجريجور" أنماطا مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه، وصف واحدا منها بنظرية X والثاني بنظرية Y وهي كالآتي :

• **نظرية X** : تمثل النظرة التقليدية للعامل فمن مسلمات المدرسة التقليدية تحديد واجب الإدارة بجمع عوامل الإنتاج وتنسيقها بالصورة التي تحقق أكبر نفع اقتصادي وذلك من خلال:  
✓ الاعتماد على أسلوب التحكم والسيطرة الذي يرجع إلى افتراضها عن حقيقة النفس البشرية ومحددات السلوك التالية:<sup>2</sup>

- الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل؛
- خامل ولا يريد تحمل المسؤولية في العمل؛
- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له مهامه؛
- العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل أي أنه يعمل خوفا من العقاب والحرمان لا حبا في العمل؛
- لا بد من الرقابة الشديدة حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة؛
- الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل .

• **نظرية: "Y"** تمثل النظرة التفاضلية حول الطبيعة البشرية وأهم افتراضاتها<sup>3</sup>:

- الإنسان عادة يستمتع بالعمل؛
- العمل طبيعي كاللعب؛

<sup>1</sup> الأستاذ نوري منير، أستاذ التعليم العالي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة الشلف، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، 2014، ص 291..

<sup>2</sup> بلخضر مسعودة، أطروحة دكتوراه، تحفيز المورد البشري وأثره على الإبداع بالمؤسسة، جامعة باجي مختار - عنابة - 2015/2014، ص 59-60.

<sup>3</sup> جربي عبدالحكيم، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2018، ص 93.

- تحقيق إنجاز يفخر به العامل لا يقل شأنًا عن الأجور؛
  - العمال ملتزمون بعملهم؛
  - يميل العاملون إلى الشعور بالمسؤولية؛
  - العاملون على كافة المستويات يميلون إلى الإبداع والأصالة في العمل إذا أعطوا الفرصة لإظهار ذلك؛
- إن الأسلوب الذي يفترضه نظرية "X" يعتمد على مبدأ عدم الثقة بالعاملين حيث لا يتفق المدير إلا بنفسه وهذا ما يسمى بمبدأ الإدارة بالسيطرة والتحكم وهذا يخالف تماما افتراضات نظرية "Y" إذ أن أسلوب الإدارة حسبها يشجع الثقة المتبادلة بين الطرفين، وبهذا فإن المدير يفوض العاملين باتخاذ القرارات وهذا ما يسمى بإدارة تفويض العاملين
- المطلب الثالث: نظام الحوافز.**

يتناول المطلب الثالث المبادئ والمراحل الرئيسية لإعداد وتنفيذ نظام الحوافز كما يتطرق إلى معوقات نظام التحفيز.

**أولاً: المبادئ والمراحل الرئيسية لإعداد وتنفيذ نظام الحوافز:**

**1. المبادئ:** يبنى نظام الحوافز على عدد من القواعد تتمثل كالاتي:<sup>1</sup>

1. **المساواة والعدل**، فلكل فرد الحق في أن يتقاضى نصيباً متساوياً من الحوافز مادام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة؛
2. **الحاجة والرغبة**: يتم توزيع الحوافز على العاملين وفق حاجاتهم ورغباتهم ففي بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم، في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية العليا؛
3. **تميز الأداء**: حيث يعد من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز مثل: زيادة كمية الإنتاج وجودته أو تخفيض تكلفة الإنتاج ووقت الانجاز؛
4. **القوة والمجهود**: حيث يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة؛
5. **المهارة والابتكار**: حيث تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للعاملين الذين يحصلون على شهادات أعلى وبراءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكار وحلول ابتكارية لمشاكل العمل والإدارة.

**2. مراحل تصميم نظام الحوافز:** إن تصميم نظام الحوافز يشمل عدة مراحل، يمكن توضيحها كالاتي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> تامر البطراوي، مبادئ إدارة الأعمال، ط1 دار السلام الإسكندرية، 2018، ص 344.

<sup>2</sup> صادفي جمال، خثير محمد، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية

1. **تحديد هدف النظام:** لا بد أن يتم في البداية تحديد هدف عام لنظام الحوافز، سواء كان هذا الهدف تخفيض التكاليف أو تحسين الجودة أو تعظيم الأرباح أو غيرها من الأهداف؛
2. **تقييم الأداء وتحديد الطرق التي ستستخدم:** يعتبر تقييم الأداء عملية مستمرة، وتحقق فوائد أهمها أنه يعتبر أساسا لاتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات العامة للأجور والمكافآت والحوافز بشكل يحقق مبدأ العدالة؛
3. **تحديد ميزانية الحوافز:** ذلك المبلغ الإجمالي المتاح للمسئول لكي ينفق على هذا النظام، على أن تغطي البنود التالية: قيمة الحوافز والجوائز، التكاليف الإدارية، تكاليف الترويج مثل الكتيبات والملصقات الدعائية والمراسلات والحفلات؛
4. **وضع إجراءات النظام:** يتم ترجمة نظام الحوافز في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعنى بتسجيل الأداء وحسابه وتحديد أنواع الحوافز وتوقيت تقديمها وأهم هذه الإجراءات:
  - تحديد الأدوار لكل رئيس لملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المتميز؛
  - تحديد توقيت تقديم الحوافز، هل هي شهرية، ربع سنوية، أم تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة؛
  - تحديد نوع الحوافز لكل نوع من الأداء.

**ثانيا : أسس منح الحوافز :**

- يتركز منح الحوافز على عدة معايير للأداء والسلوك ومؤشرات لانجاز الأهداف المطلوبة، ومن أهم هذه المعايير كالآتي<sup>1</sup>:
- أ- **معيار الأداء:** يعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز، حيث يتم تحليل الأداء ومن م وضع معايير محددة قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل: كمية العمل، جودة العمل؛
  - ب- **معيار المجهود:** يستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل، لكنه أقل موضوعية من المعيار الأول، حيث لا يؤدي الجهد المبذول من العامل إلى انجاز العمل بفعالية؛
  - ت- **معيار الأقدمية:** وهو معيار شائع الإستعمال، ويأخذ المدة التي قضاها العامل في المؤسسة بعين الاعتبار، والتي تشير إلى الولاء والانتماء.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط 2، الإسكندرية، 2013، ص ص 237-238 .  
الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال، المجلد 16، العدد 23، السنة 2020، ص 511.

### ثالثا : معوقات نظام التحفيز:

- إن تعدد الحوافز وتباين أهداف العاملين ودوافعهم وتبدلها أو تغييرها بين وقت وآخر يجعل مسألة اختيار الحافز مشكلة حقيقية أمام العاملين في إدارة الموارد البشرية ، فالى جانب ضعف دور إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات نجدها - أي المنظمات - تعاني من واحدة أو أكثر من المشاكل الآتية بخصوص الحوافز<sup>1</sup>:
- 1- عدم وضوح أهداف نظام الحوافز لكل من الإدارة والمستفيدين.
  - 2- غياب الدراسات العلمية والبحوث الميدانية المتعلقة بدوافع واتجاهات العاملين .
  - 3.عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء لكي تمنح الحوافز بناءا عليها ، وقد أدى ذلك إلى حصول أعداد كبيرة من العاملين على حوافز واحدة أو متشابهة بالرغم من وجود الفروقات المهارية والثقافية فيما بينهم.
  - 3- عدم دقة تقويم أداء العاملين وخضوع عملية التقويم للعوامل الشخصية في أغلب الأحيان.
  - 4- نقص مهارة المديرين في تطبيق الحوافز، وتحيز بعضهم وتدخل العوامل الشخصية في تطبيق الحوافز.

<sup>1</sup> يوسف حليم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، طبعة 1، 2006، ص422-423.

### المبحث الثاني: مدخل لأداء الموارد البشرية

لقد أصبح لزاما على إدارة الموارد البشرية المعاصرة الاهتمام بتقييم الأداء وجعله وظيفة حيوية مهمة شأنها شأن باقي وظائف المؤسسة، من خلال وضع نظام تقييمي فعال مبني على معايير محددة ترمي إلى توجيه سلوك أفرادها نحو تقديم أداء أفضل ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة ويجعلها أكثر تنافسية وقدرة على تحقيق الأهداف.

تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب تناول المطلب الأول ماهية أداء الموارد البشرية والمطلب الثاني إدارة الأداء وعملية تقييم والمطلب الثالث تحسين أداء الموارد البشرية.

### المطلب الأول: ماهية أداء الموارد البشرية

يعتبر موضوع الأداء واحد من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين عل مر العصور لما له من أهمية بالغة في تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية كبيرة وأقصى كفاءة، وعلى ذلك تعددت تعريفات الأداء وفيما يلي نذكر بعضها:

أولاً: تعريف الأداء:

أ. لغة: إن أصل كلمة أداء يرجع للأصل اللاتيني التي عبرت عنها كلمة (performer) والتي تعني إعطاء وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظ performance وأعطتها معناها الحالي الذي عبر عنه بعض الباحثين بقولهم أداء مركز ذو مسؤولية ما ويعني الفعالية والإنتاجية.

ب. اصطلاحاً: يقصد بها المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه<sup>1</sup>.

التعريف الأول: يعرف بأنه المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة/الدائرة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها<sup>2</sup>.

التعريف الثاني: إن أداء المورد البشري يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها أو شعب بها الفرد متطلبات الوظيفة<sup>3</sup>.

التعريف الثالث: هو الجهد الذي يبذله الفرد، حيث يعبر على المستوى الذي حققه من ناحية كمية وجودة المهام المطلوبة أو الوقت المحدد للقيام به<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد النور آدم احمد وآخرون، مرجع سابق، ص 47.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف ، مرجع سابق، ص 99.

<sup>3</sup> رواية الحسن، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 50 .

<sup>4</sup> علي غربي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر ، ط 1، 2007، ص 130.

ثانياً: عناصر الأداء ومحدداته:

1- عناصر الأداء: يتكون أداء الموارد البشرية من العناصر التالية:

- أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارات والمعارف الفنية والمهنية والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن هذا العمل؛
  - ب- نوعية العمل: تشمل العمل والدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكين والقدرة على تنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء؛
  - ت- كيفية العمل: تشمل حجم العمل من الظروف العادية وسرعة الإنجاز؛
  - ث- المثابرة والثوق: تشمل التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة على الإشراف والتوجيه .
- ثالثاً : محددات الأداء : هي مجموع العوامل التي تحدد أداء الفرد وتتكون من :

أ. الجهد المبذول:

يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، ويقصد بها أيضاً رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة.<sup>1</sup>

والمقصود به درجة الحماس التي تتأب الفرد العامل عند أدائه لعمله، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الفرد للأداء، فهو بذلك مرشح لأن يكون أحد أهم محددات الأداء، والجهد كما يرى lowler parterand يختلف عن الأداء نفسه لأن الجهد يرتبط بقوة المحفز أكثر من ارتباطه بالأداء.<sup>2</sup>

ومن جهة أخرى الجهد يعبر عن درجة حماس العامل ودافعيته لأداء عمله، ويقدر ما يزيد العامل من الجهد يقدر ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء عمله.

ب. القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء وظيفة ما ولا تتقلب ولا تتغير خلال فترة زمنية قصيرة،<sup>3</sup> وتنقسم هذه القدرات إلى ذهنية وأخرى بدنية :

1. القدرات الذهنية: هي القدرات التي ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية وتتفاوت الحاجة على هذه القدرات باختلاف الوظائف والمستويات الإدارية وتتمثل هذه القدرات في : الذكاء ، السرعة ، سهولة الإدراك ، قوة الذاكرة ؛

<sup>1</sup> الحسين احمد عبد الله، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة العاملين، دراسة تطبيقية عسكرية، بدون طبعة، الرياض، 1994، ص 94.

<sup>2</sup> حمد النور آدم احمد وآخرون، مرجع سابق، ص 48

<sup>3</sup> رواية الحسن، مرجع سابق، ص 210.

2. القدرات البدنية: هي قدرة الفرد على أداء المهام بدنيا ومن أهم هذه القدرات ما يرتبط بمجال العمل كالقدرة العقلية والجسمانية على أداء المهام المختلفة<sup>1</sup>.

**إدراك الدور:** يعرف الإدراك على أنه الطريقة التي تعرف الفرد بالعمل الذي يقوم به وكذا شكل ونوع المجهود الذي يعتقد أنه ضروري للإنجاز الجيد للعمل؛ ومنه يشير إدراك الدور إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقييم أنشطة السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميته في أداء مهامه. إن محددات أداء المورد البشري السابقة لا يؤثر كل منها على حدا ، وإنما تتفاعل فيما بينها من أجل التأثير في سلوك الفرد الذي يترجم في أدائه لعمله، ومنه إذا كانت قدرات العامل ضعيفة بالرغم من قوة دافعيته وإدراكه الجيد فإنه سوف ينجز أعماله بمستوى منخفض، فغياب أحد هذه المحددات سوف يؤثر سلبا على أدائه، ولهذا فوجود كل عامل من هذه العوامل ضروري جدا للوصول إلى أداء متوازن ومتناسق ينعكس إيجابا في نجاح الفرد والمؤسسة ككل.<sup>2</sup>

مما سبق يمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

محددات الأداء = الجهد + القدرات + إدراك الدور، فالأداء ما هو إلا محصلة التفاعل بين كل من الجهد الذي يبذله العامل والقدرات التي يمتلكها وإدراكه لدوره أو مهمته.

**المطلب الثاني: إدارة الأداء وعملية التقييم.**

يتناول المطلب الثاني تعريف إدارة الأداء التي لها العديد من التعريفات التي تطرق لها مختلف الباحثون كما نتطرق إلى أهمية إدارة الأداء.

**أولا - تعريف إدارة الأداء:**

تعرف إدارة الأداء على أنها العملية التي يتأكد من خلالها المدراء بأن نشاطات الموظفين تقابل الأهداف التنظيمية.

ونظم إدارة الأداء تستخدم للمساعدة في تحديدها سلوكيات الموظفين والنشاطات الضرورية لمقابلة خطط المنظمة الإستراتيجية وهي تستخدم في العديد من القرارات الإدارية مثل زيادات الأجور، تحديد المحفزات، الترقيات، وتقدير أداء الأفراد الراجعة المتعلقة بنقاط الضعف والقوة ، ونظم إدارة الأداء تتكون من ثلاثة أجزاء: تحديد الأداء، قياس الأداء، التغذية الراجعة للعاملين بالمعلومات عن أدائهم.

كذلك من التعريفات التي أوردها الباحثون في هذا الشأن:

حيث ربط Gary Dessler بين عملية إدارة الأداء وبين تحليل الوظيفة المعتمدة على القدرات والمهارات اللازمة لانجاز هذه الوظيفة، ويعني أن إدارة الأداء تعني تدريب ومكافأة العاملين نحو الاكتساب السريع للمهارات والمعارف لانجاز وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم.

<sup>1</sup> محمد السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي والتنظيمي، بدون طبعة، دار الفكر العربي، مصر، ص 202.

<sup>2</sup> حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، بدون طبعة، دار الجامعة المصرية الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص 44.



كما يرى ديزلر أيضا أن إدارة الأداء هي العملية التي من خلاله يتأكد صاحب العمل من توجه العاملين لديه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية ، أي أن إدارة الأداء عبارة عن منهج متكامل موجه بالأهداف نحو توجيه وتدريب وتقييم وتحفيز العاملين نحو الأداء الفعال.

- أن إدارة الأداء هي منهج متكامل تندمج فيه المفاهيم التالية:

✓ تحديد الأهداف؛

✓ تقييم الأداء؛

✓ تطوير الأداء سواء على المستوى الجزئي أو الكلي.<sup>1</sup>

نستنتج من هذا أن إدارة الأداء هي عبارة نظام يتكون من المدخلات المتمثلة في تحديد الأهداف والمهام والواجبات المطلوب من العامل إنجازها وصولا إلى المخرجات المتمثلة في تحقيق الأهداف التنظيمية وهذا بمشاركة الرؤساء والمشرفين والمؤطرين من توجيه ودعم بالمعارف والمهارات للعاملين من أجل تطوير وتحسين الأداء وتقييمه.

ثانيا - أهمية إدارة الأداء :

تكمن أهمية إدارة الأداء في النقاط التالية :

1- ترتبط ارتباطا مباشرا بمنهج إدارة الجودة الشاملة TQM، حيث أن إدارة الأداء تساهم في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المنظمة؛

2- تهدف إدارة الأداء على التركيز على أداء العامل وهو وظيفة هامة وأفضل من الوظائف الأخرى كالحوافز والتدريب؛

3- تركز عملية إدارة الأداء على الدمج والتكامل بين : تحديد الأهداف و تقييم الأداء وتطوير العاملين؛

4- تعتبر أسلوب فعال لزيادة الإنتاجية حيث أثبتت التجارب والدراسات أن تقييم الأداء التقليدي يؤدي بنتائج سلبية على الإنتاج وإنتاجية العاملين؛

5- كما أن إدارة الأداء تساعد صاحب العمل على التحسين المستمر ، حيث أن هذا الأخير هو فلسفة إدارية تتطلب من صاحب العمل بذل الجهود المستمرة والمتواصلة لتحقيق أهداف الجودة العالية، وتخفيض التكاليف والتسليم في المواعيد؛

6- تهدف عملية إدارة الأداء إلى بناء اتفاق وتفاهم بين العامل ورئيسه المباشر نحو: الواجبات والمهام، إتقان وجودة العمل، كيف يتم تقييم الأداء، تحديد معوقات الأداء والتغلب عليها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، ص 129-130 .

<sup>2</sup> سي محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، مطبعة العشري، 2009، مصر، ص 39.

### ثالثاً: مفهوم عملية تقييم الأداء

1. تعريف تقييم الأداء: وهي عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين في تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً.

وكذلك هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في العمال الموكلة إليهم.

إن تقييم أداء العاملين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهماتهم في الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.<sup>1</sup>

وكذلك يعرف على أنه عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المؤسسة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم.<sup>2</sup>

ونستنتج من التعاريف السابقة بأنها هي العملية التي من خلالها يتم تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب عن ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء، فهي تعتبر حلقة من حلقات النظام الرقابي في المنظمة، بمعنى آخر هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأهداف المستهدفة.

2. أهمية عملية تقييم الأداء: تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الأساسية لإدارة الموارد البشرية والمدخل

لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد مسبقاً وتتمثل أهميته فيما يلي:

- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم وذلك للمعرفة وتحسين الأداء إلى الأفضل؛

- تحديد زيادات الأجر، المكافآت والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل للأداء؛

- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، وربما الاستغناء عنه، إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية؛

- تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> يوسف حجي الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 1، 2006، ص 226.

<sup>2</sup> محمد النور آدم احمد وآخرون، مرجع سابق، ص 48.

<sup>3</sup> احمد ماهر، مرجع سابق، ص 289.

رابعا: أسس تقييم الأداء ومراحل عمليته:

### 1. أسس تقييم الأداء من بين أهم أسس عملية تقييم الأداء ما يلي:<sup>1</sup>

- يجب إن لا يكون التقييم سريرا، ويجب أن يعلم العامل مقاييس التقييم ومتى سيحدث ومن سيقوم بتقييمه ؛
- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق؛
- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة قدر الإمكان؛
- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها؛
- تدريب القائمين بالتدريب تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجها؛
- يجب أن يكون القائمين بالتقييم على اتصال يومي وحقيقي مع العاملين المقيمين؛
- يجب أن يكون التقييم عن طريق أكثر من شخص ، وإن يتم التقييم بشكل مستقل؛
- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء؛
- يجب أن يتضمن تقييم السلوك والذي يركز على الصفات والسمات السلوكية؛
- تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيدا للأخطاء أو اتهاماً أو تجرحاً لشخص الفرد.

### 2. مراحل عملية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء مهمة جدا وتتطلب من القائمين عليها استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف المطلوبة وفيما يلي أهم هذه الخطوات:

أ. **تحديد المعايير:** ويقصد بها تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم بما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها خلال أدائها وذلك خلال فترة زمنية محددة.<sup>2</sup>

ويجب أن تتصف هذه المعايير المرتبطة بالأهداف (S.M.A.R.T) من خمس محددات هي:

- **S: Specific** أي يكون الهدف محدد وواضح وبسيط .
- **M: Measurable** يكون قابل للقياس لأنه عبارة في حد ذاته مؤشر يقيس مدى تحقيق الهدف.
- **A: Attainable** يجب أن يكون قابل للتحقيق وليس مستحيلا أي تم حسابه مسبقا وتم الاتفاق عليه بتوافر جميع الإمكانيات المتاحة.

➤ **R: Relevant** الهدف يكون ملائم لرسالة أو رؤية المنظمة ويجب إن يتسم بالواقعية.

<sup>1</sup> سامية لحول وآخرون، اثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة ، ص 239.

<sup>2</sup> سامية لحول وآخرون، المرجع السابق، ص 239.

➤ **Timely**: يجب أن يرتبط الهدف بمدة زمنية معينة موضوعة مسبقا ومناسبة لمدى تحقيقه

ب. نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين :

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال، لابد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، كذلك الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها وكذا الفترات التي تتم فيها تقييم الأداء<sup>1</sup>.

ت. قياس الأداء: وهنا يتم جمع المعلومات حول الأداء الفعلي، ومن أجل موضوعية القياس، يعتمد على أربع مصادر لجمع المعلومات (الملاحظة للأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية والتقارير المكتوبة).

ث. مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي وهنا تكمن إمكانية وصول المقيم الى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل وكذا قناعة الفرد العامل بهذه النتيجة من خلال معرفته لمدى وصوله على المعايير المطلوبة .

ج. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين : لا يكفي أن يعرف الأفراد نتائج عملية التقييم بل انه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية، بينهم وبين المقيم لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة لجوانبه السلبية في أدائه، كما أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي.

ح. الإجراءات التصحيحية : بعد مناقشة نتائج التقييم تكون الإجراءات التصحيحية على نوعين الأول : مباشر وسريع اذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما محاولة تعديل الأداء ، والتصحيح الثاني يتم فيه البحث عن الأسباب وكيفية حصول الانحرافات من خلال تحليلها بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك لمعالجة المشكل بعمق وعقلانية

رابعاً : طرق تقييم الأداء: هناك عدة طرق تقليدية وأخرى حديثة تستخدم في تقييم أداء العاملين ، بحيث يتوقف اختيار الطريقة المناسبة بحسب حجم المؤسسة وطبيعة النشاط والتنظيم الداخلي لها ، لذا ستطرق لأهم الطرق شيوعاً في المؤسسات<sup>2</sup>:

### 1- الإدارة بالأهداف :

تتضمن مجموعة من الأهداف قابلة للقياس لكل عامل ومراجعة مدى تقدمه في تحقيقها ، وتعتبر من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي وهي تعرف الأفراد العاملين بما هو مطلوب منهم وتسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف ، لكنها صعبة التطبيق في الواقع ، كم يصعب المقارنة بين أداء الأفراد لان لكل واحد أهداف خاصة.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 238-239.

<sup>2</sup> سامية لحوّل وآخرون، مرجع سابق، ص 240.

### 2- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية :

يتم من خلال هذه الطريقة تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء ويقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد ولكل بعد من أبعاد العمل حيث لكل بعد مواقف متعددة وتمتاز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدل السلوك المتوقع<sup>1</sup>.

### 3- طريقة مراكز التقييم :

يتم من خلال هذه الطريقة قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط والتنظيم بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات حيث تهتم هذه الطريقة بتقييم أداء مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا.

### 4- طريقة الوقائع الحرجة :

يتم تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل و التي تؤثر في أداء الفرد من حيث نجاحه أو إخفاقه وتحدد كل حادثة حسب أهميتها للعمل ، ولا يطلع على تلك القيمة القائم بالتقييم ويطلب منه أن يقوم بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ويحدد أي من هذه الوقائع تحدث من خلال أداء الفرد لعمله وبعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه واحتساب قيمتها ومن خلال ذلك نستخرج المعدل الأخير.

### المطلب الثالث: تحسين أداء الموارد البشرية

يتناول المطلب الثالث من المبحث الثاني مفهوم تحسين أداء المورد البشري ومبادئ ومراحل تحسين الأداء

#### أولاً- مفهوم تحسين الأداء :

يقصد بتحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في الجودة والإنتاجية ، التكنولوجيا، التكلفة، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> طالبي سيد علي ، مذكرة شهادة ماجستير علوم التسيير ، مساهمة التحفيز في تحسين أداء المورد البشري ، دراسة حالة 2016/2015 ، جامعة اكلي محند اولحاج ، بوية ص 79.

<sup>2</sup> بلال مشعلي، دور برامج السالمة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس1، سطيف، 2014،ص24

### ثانيا - مبادئ ومراحل تحسين الأداء :

من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

#### 1- مبادئ الأساسية لتحسن الأداء : من المبادئ الأساسية لتحسين الأداء نذكر ما يلي: <sup>1</sup>

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي/خارجي)؛
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين؛
- التركيز على النظم والعمليات؛
- القياس المستمر ومتابعة الأداء؛

#### 2- مراحل تحسين الأداء : وتتمثل مراحل عملية التحسين فيما يلي: <sup>2</sup>

- اتخاذ قرار والالتزام بتكوين لجنة قيادية وتعيين مسؤول عن العملية من خلال وضع إستراتيجية لها ؛
- التوجيه والتخطيط من خلال : تقييم الجودة تعريف الأهداف ، وضع هيكلية التحسين والموارد اللازمة ووضع خطط التنفيذ؛
- التحضير والذي يشمل: اختيار المشاركين وتكوينهم، وضع وسائل الرقابة وتحديد الإدارة لنقاط ذات الأولوية في التحسين؛
- التطبيق من خلال توجيه جهودات كل الأفراد نحو تحسين العمليات وتكوينهم؛
- المتابعة والتحسين مدن خلال متابعة أنشطة ونتائج فرق العمل من طرف لجنة القيادة، تقييم العملية وكذا تطوير وتكييف عمليات التحسين المستمر. وبلوغ التحسين المستمر بفعالية لابد نم تطبيق المؤسسة للأنشطة التالية : الأنشطة التصحيحية والوقائية ، التدقيق، التكوين ، التحفيز، إرضاء الزبائن باستمرار.

<sup>1</sup> مؤمن شرف الدين ، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة

الإستراتيجية، علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص54

<sup>2</sup> فرحات سميرة، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، أطروحة دكتوراه ، تخصص اقتصاد صناعي، علوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016 ، ص 187.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوعي التحفيز وأداء الموارد البشرية، تم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات التي تناولت موضوع المذكرة أو كانت لها علاقة به، إضافة إلى محاولة إجراء مقارنة بين هاته الدراسات والدراسة التي قمنا بها من حيث أوجه التشابه والاختلاف في ما بينها وكيفية الاستفادة منها.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.

أولاً: دراسة خلايفية العلمي .

بعنوان "مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصحية"، مذكرة رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، السنة الدراسية : 2016/2015  
هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة العمومية الإستشفائية الجزائرية .
  - تحديد عناصر كل من الحوافز المادية والمعنوية.
  - التعرف على علاقة الحوافز بأداء الأطباء في المؤسسة العمومية الإستشفائية الجزائرية.
  - معاينة أهم العراقيل التي تعترض الأداء الفعال في المؤسسة العمومية الإستشفائية الجزائرية بصفة عامة، والتعرف على مشكلات نظم التحفيز خاصة فيها .
- وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- عدم وجود نظام حوافز مرن يساير الأداء المقدم من طرف الأطباء.
  - عدم وجود نظام مرن للأجور والمكافآت يراعي متطلبات الحياة اليومية، وهذا راجع للمركزية الشديدة لنظام الأجور في القطاع العمومي عامة وقطاع الصحة بصفة خاصة .
  - الحوافز الممنوحة لا تتناسب مع الجهد المبذول.
  - ما يتم تقديمه من حوافز لا يسهم في تحسين الأداء.
  - نظام تقييم الأداء المطبق يعاني من قصور واختلال وهو يحتاج إلى مراجعة .
  - يفضل الأطباء الحوافز المادية ويعتبرونها الأهم.

ثانياً: دراسة نجماوي عبد العالي.

بعنوان " اثر الحوافز على أداءات الأفراد- دراسة ميدانية بمؤسسة مجمع الهامل فرع المطاحن لولاية ادرار"، مذكرة ماجستير، تخصص علم الاجتماع العمل التنظيم، جامعة وهران، السنة الدراسية 2014/2013  
هدفت هذه الدراسة إلى :

- معرفة أنواع الحوافز المستعملة في المؤسسة الجزائرية .
- التعرف على أنواع الحوافز المادية الايجابية، والسلبية المقدمة في المؤسسة.

- معرفة أثر الحوافز ( الايجابية والسلبية ) على أداء الأفراد العاملين .
- إجراء دراسة ميدانية لبعض الحوافز ومعرفة مدى رضا عمال المؤسسة عن أهم نظام الحوافز المقدمة من قبل مسيري المؤسسة.

• معرفة إلى أي مدى تؤثر الحوافز المادية و المعنوية في زيادة الأداء الوظيفي للعمال .

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن للحوافز المادية الايجابية اثر كبير على أداء العمال، حيث يفضل غالبية العمال الحوافز المادية الايجابية أكثر باعتبار أن تحقق الرضا الوظيفي، وتحسن من أداءه وإنتاجيته، وذلك عند توفر الظروف الملائمة ( الأجر، المكافأة والعلاوات ، فرص الترقية) في حين نجد العمال يرفضون الحافز السلبي ويتهربون منه، لكون انه يقدم إنتاجية اقل على المستوى البعيد كما أوضحت الدراسة إن الحوافز المعنوية المتمثلة في (التقدير والاحترام، المشاركة في اتخاذ القرارات، ونمط الإشراف، والعلاقة مع الزملاء، تعتبر عوامل أكثر دفعا للعاملين لتحسين أدائهم مقارنة بالحوافز المادية التي يشتمل معظم العاملين من نقصها وتدني استعمالها من قبل إدارة المؤسسة، فهي لا تعد حافز لهم لزيادة الجهد والادعاء في العمل وفي الأخير فان هدف المؤسسة وراء استخدام الحوافز المادية والمعنوية الايجابية والسلبية، تحقيق رضا العمال، وتحسين الأداء ورفع الإنتاجية، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثا: دراسة طابي سيد علي.

بعنوان "مساهمة التحفيز في تحسين أداء المورد البشري"، رسالة ماجستير، تخصص، إدارة الأعمال، جامعة البويرة – أولحاج محند أكلي، السنة الدراسية 2015/2014

هدفت هذه الدراسة إلى:

- الإحاطة بمفهوم التحفيز ومعرفة أهميته في المؤسسة .
  - معرفة درجة تأثير التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية للنسجة الصناعية .
  - العمل على إيجاد نظام فعال للحوافز من شأنه الارتقاء بالأداء وتحسينه، وذلك من خلال دراسة تأثير مختلف الحوافز الموجودة في المؤسسة.
  - تقييم طريقة التحفيز المتبعة في المؤسسة المعنية بالدراسة من اجل الوقوف على النقائص.
  - التعرف على المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على تجاوزها .
  - معرفة مدى استجابة العاملين لمختلف الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة.
  - معرفة تأثير التحفيز على الموظفين في الإدارة الوسطى والعمال التنفيذيين في المؤسسة محل الدراسة .
- وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :للتحفيز دور مهم جدا في توجيه دوافع الأفراد العاملين من خلال خلق الرغبة في العمل والتوفيق بين أهداف المؤسسة والفرد خاصة إذا ما تم ربطه بالأهداف، مما يساعد على الاستغلال الأمثل للكفاءات الموجودة بالمؤسسة وعليه تم قبول الفرضيات الثلاثة :



- التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي يضمن استغلال طاقات العاملين في المؤسسة الاقتصادية أحسن استغلال.
  - يعتبر أداء المورد البشري ميزة تنافسية للمؤسسة باعتباره ناتج من نواتج وسائل الإنتاج من خلال متابعة أداء العاملين والبحث عن سبل تحسينه.
  - يوجد اثر معنوي للتحفيز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية.
- المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

أولاً: دراسة Ramesh Kumar & Dinesh Kumar

بعنوان: management workplace–Role of Motivation in Human Resource

مقال منشور بـ 2013IJNIET

هدفت هذه الدراسة إلى شرح عوامل التحفيز في مكان العمل. أظهر الجزء النظري أن طبيعة الدافعية معقدة للغاية ولا توجد إجابات بسيطة على السؤال حول ما الذي يحفز الموظفين. وعليه تم اللجوء للمسح المكتبي للدراسات السابقة التي تناولت الموضوع والتي تعددت ولجأت في بحوثها للاستبيان كوسيلة لتحديد دور التحفيز على الأداء.

وقد أظهرت نتائج البحث وجود إجماع من طرف الأبحاث السابقة أن أداء التحفيز يسهم في تعزيز عمليات إدارة الموارد البشرية وبالتالي فإن أداء الموظفين يتأثر فعلاً بمدى التحفيز الذي يتعرض له الفرد العامل في مكان العمل.

ثانياً: دراسة Abdul Amid Aziz Jalloh & Alhaji Umaru Jalloh

بعنوان: The Effects of Motivation on Employee Performance:

A Strategic Human Resource Management Approach

مقال منشور بـ 2016, International Journal of Management Sciences and Business Research

هدفت هذه الدراسة إلى كشف تأثير التحفيز على أداء الموظفين، من خلال مقارنة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، وقد تم استرجاع المعلومات من مصادر ثانوية نُشرت حول الموضوع، وكشفت المراجعة الأدبية أهمية التحفيز ودوره في تحسين الأداء. وقد أسفر الفحص الدقيق للجوانب النظرية والعملية للتحفيز في رفع الأداء الفردي.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج لخصت الدراسة لتأكيد وجود تأثير إدارة الأداء على نمو الشركات ودور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في خلق أداء عالي الجودة من خلال تحفيز الموظفين، وقد أظهرت المصادر المراجعة المتاحة أن آليات التحفيز المناسبة لها آثار إيجابية على أداء الموظفين وتساعد في الحفاظ على الموظفين ذوي الأداء المتميز الذين ترغب الشركات في امتلاكهم للحصول على ميزة تنافسية.

بعنوان: **Examining the Role of Motivation and Reward in Employees' Job Performance through Mediating Effect of Job Satisfaction: An Empirical Evidence.**

مقال منشور بـ International Journal Of Organizational Leadership، 2021.

هدفت هذه الدراسة للاستقصاء حول مبادئ التحفيز وكيف يمكن لهذا الأخير بالإضافة إلى المكافآت التأثير على أداء الموظفين. وتم فحص التحفيز والمكافآت من منظورين داخلي وخارجي. كما تم التحقيق في التأثير الوسيط للرضا عن العمل بين التحفيز والمكافآت وأداء الموظفين. باستخدام مقياس ليكارت الخماسي، جمع الباحثون البيانات من الموظفين الإداريين وغير الإداريين العاملين في شركات التصنيع والخدمات، تم إتباع منهجية العينة عشوائية غير الاحتمالية لجمع 422 استجابة تجريبية، وتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام تقنية النمذجة المعادلات الهيكلية.

أشارت النتائج إلى أن المكافأة والتحفيز يؤثران على أداء الموظفين بشكل إيجابي وبصورة ملحوظة (أثر ذو دلالة إحصائية)، بالإضافة إلى ذلك، تؤكد النتائج أن العلاقة بين المكافآت والتحفيز وأداء العمل للموظفين تعتمد على رضا العمل.

**المطلب الثالث: التمييز بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.**

بعد الإطلاع على مضمون الدراسات السابقة التي بحثت في الموضوع نجد أن هذه الأخيرة تناولت التحفيز، وأداء المورد البشري وحاولت ربط تحسينه بمختلف الحوافز المقدمة في إطار الاستغلال الأمثل للكفاءات الموجودة بالمؤسسة، في حين تركزت دراستنا على مدى المساهمة الفعلية للتحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية في الواقع المهني في المؤسسات الاقتصادية، حيث تتفق الدراسة في الهدف وهو تطوير الأداء المهني للموارد البشري.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو أن الدراسة الحالية تبنت منظور تطبيق نظام الحوافز كمدخل لتحسين الأداء البشري، من خلال قياس مدى مساهمة الحوافز بمختلف أنواعها على أداء المورد البشري، وتحليل مدى تطبيق الحوافز في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية شركة ذات أسهم كوندور ميلتيميديا أنموذجا، ودراسة الأثر المترتب عن تطبيق هذه الحوافز، كما تمتاز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في

الزمن الذي تمت فيه ، حيث جاءت بعد فترة جائحة كورونا والمشاكل الكبيرة التي صادفت مختلف المؤسسات الاقتصادية والتي أثرت سلبا على نظام التحفيز على عكس الدراسات السابقة .

### خلاصة:

نستنتج مما سبق من خلال تطرقنا إلى الجانب النظري في شطره الأول المتعلق بالتحفيز، أن عملية التحفيز تلعب دورا حيويا في المنظمة ، إذ تعتبر الأداة التي تستطيع بفضلها المنظمة أن تؤثر في سلوك مواردها البشرية نحو تقديم أداء متميز يرفع من فعاليتها، فبالنظر إلى تلك المهارات والخبرات والقدرات التي تمتلكها مواردها البشرية إلا أنها غير كافية من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة بأكبر فعالية ممكنة إن لم يكن وراء ذلك نظام تحفيزي فعال قادر على تحريك دوافع الأفراد لتفجير طاقاتهم الكامنة واستغلالها استغلالا أمثل يساهم في استمرارية المنظمة وتدعيم مركزها.

كما نستنتج أنه أصبح على إدارة الموارد البشرية المعاصرة الاهتمام بتقييم الأداء وجعله وظيفة حيوية مهمة شأنها شأن باقي وظائف المؤسسة، من خلال وضع نظام تقييمي فعال مبني على معايير محددة ترمي إلى توجيه سلوك أفرادها نحو تقديم أداء أفضل ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة ويجعلها أكثر تنافسية وقدرة على تحقيق الأهداف.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

### تمهيد:

بعد استعراض مختلف الدراسات والأدبيات التي تناولت موضوعي التحفيز وأداء الموارد البشرية، والعلاقة بينهما، سيتم من خلال هذا الفصل وهو الجاني التطبيقي محاولة تسليط الضوء على تلك المفاهيم في الواقع الحقيقي وذلك بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، فمن خلاله يمكننا الإجابة عن الإشكالية والفرضيات التي وضعت مسبقاً، حيث تم اختيار إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في مجال الإلكترونيك والأجهزة الكهرومنزلية وهي حالة الشركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا كدراسة ميدانية لهذا الغرض.

من هذا المنطلق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية وهي كالتالي :

المبحث الأول: تقديم شركة كوندور ميلتميديا

المبحث الثاني: الأدوات والأساليب المستخدمة في الدراسة

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

### المبحث الأول: التعريف العام بشركة كوندور ميلتيميديا SPA CONDOR MULTIMEDIA

يتناول المبحث الأول التعريف بشركة ذات أسهم كوندور ميلتيميديا والهيكل التنظيمي للشركة ونظام التحفيز والأداء.

#### المطلب الأول: التعريف بشركة كوندور ميلتيميديا.

قبل التطرق الى تعريف شركة ذات أسهم كوندور ميلتيميديا يجب أخذ نبذة عن الشركة الأم كوندور اليكترونيكس أولاً-تعريف شركة كوندور اليكترونيكس CONDOR ELECTRONICS.

هي شركة ذات أسهم ذات رأس مال اجتماعي: 4 277 000 000,00 دج، تأسست سنة 2002، وبدأت نشاطها فعلياً سنة 2003، مقرها الاجتماعي متواجد في منطقة النشاطات -طريق المسيلة- فرع 161 ولاية برج بوعريبيج ، تعتبر واحدة من أهم واكبر الفروع التابعة لمجمع بن حمادي. تختص في صناعة وتجارة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية والالواح الشمسية، بلغ عدد عمالها نهاية سنة 2023: 4614 عاملاً منهم 579 إطار ، 791 عون تحكم و3244 عون تنفيذ، بما فيهم 4328 ذكور و 286 إناث.

تحتوي شركة كوندور اليكترونيكس على عدة مديريات مركزية وهي: مديرية الموارد البشرية، مديرية المحاسبة والمالية، مديرية النظام المدمج والوقاية والامن والبيئة، مديرية أنظمة المعلوماتية، المديرية التجارية، مديرية المشتريات والوسائل العامة، الخ ، إضافة إلى خمسة (05) وحدات أعمال كالتالي :

- وحدة أعمال الثلجات؛

- وحدة أعمال آلات الطهي؛

- وحدة أعمال المكيفات الهوائية ،المدافئ الغازية وآلات الغسيل؛

- وحدة أعمال تحويل البلاستيك؛

- وحدة أعمال البوليسثيران.

كذلك كانت تحتوي على المديريات والوحدات التالية التي استقلت فيما بعد عن المؤسسة الأم وأصبحت شركات ذات اسهم وهي :

- شركة ذات أسهم كوندور أكاديمي CONDOR ACADEMY؛

- شركة ذات أسهم خدماتي KHADAMATY؛

- شركة ذات أسهم كوندور لوجيستيكس CONDOR LOGISTICS؛

- شركة ذات أسهم كوندور ميلتيميديا CONDOR MULTIMEDIA، وهذه الأخيرة هي محل دراستنا .

ثانيا : شركة كوندور ميلتميديا.

لاعتبارات استراتيجية وتنظيمية ظهرت الحاجة إلى استقلالية شركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا وانفصالها عن الشركة الأم "كوندور اليكترونيكس"، حيث تحصلت هاته الأخيرة على السجل التجاري في 2016/07/10، الذي يحمل الشكل القانوني: "شركة ذات أسهم"، بلغ رأس مالها الاجتماعي 284.100.000.00 دج، حيث بدأت نشاطها الفعلي سنة 2018، يتواجد مقرها الاجتماعي في منطقة النشاطات-طريق المسيلة- فرع 161 ولاية برج بوعرييج.

### 1.نشاطات الشركة الأساسية:

هي خدمات المناولة، نشاط التصنيع وإعادة البيعفي كل ما يتعلق بالمنتجات الإليكترونية، بحيث تعتبر شركة كوندور إلكترونيكس هي الزبون الأول بنسبة 70%، ثم تليها شركات أخرى كالشركة العالمية هايسنس، انفينيكس، آيس، كريستور، إيتل،.....الخ

وتتمثل نشاطاتها وفقا للسجل التجاري فيمايلي :

- تصنيع الهواتف واللوحات الاليكترونية والهواتف الذكية؛
- تصنيع الأجهزة الكهربائية والأجهزة الكهرومنزلية المختلفة؛
- تصنيع المعدات اللاسلكية والإلكترونية؛
- تصنيع معدات الهاتف والتلغراف؛
- إصلاح جميع معدات الهواتف؛
- تركيب الأجهزة الكهرومنزلية وإصلاحها؛
- إعداد دراسات واستشارات في تكنولوجيا المعلومات؛
- تصليح المعدات والأجهزة الكهربائية والإلكترونية.

### 2. قيم الشركة :

- الصحة، السلامة، البيئة والمسؤولية الاجتماعية؛
- الأولوية لرضا الزبون؛
- التميز؛
- الابتكار؛
- روح الجماعة.



### 3. مواقعها الإنتاجية :

تمتلك شركة كوندور ميلتميديا ثلاث مواقع إنتاجية تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ: **24016 م<sup>2</sup>**، موزعة كالاتي:

#### 1. الموقع 01:

تقدر مساحة الموقع **11.985 م<sup>2</sup>** ويختص في صناعة البطاقات الإلكترونية بمختلف منتجاتها، تجميع أجهزة التلفاز، شاشات التلفاز ، بطاقة إنتاجية موزعة كالاتي:

- أجهزة التلفاز : **02** خطي إنتاج ، **1200** وحدة لكل خط/يوم؛
- شاشات التلفاز LCM : **02** خطي إنتاج ، **1000** وحدة لكل خط/يوم؛
- البطاقات الإلكترونية PCB : **03** خطوط إنتاجية ، **1400** وحدة خط/يوم.

#### 2. الموقع 02:

تقدر مساحة الموقع **02** بحوالي : **6447 م<sup>2</sup>** خصيصا لتركيب الهواتف المحمولة واللوحات الرقمية، أجهزة الكمبيوتر المحمولة والمكتبية.

- الهواتف المحمولة: **6** خطوط إنتاج، بطاقة إنتاجية **1200** وحدة لكل خط/يوم؛
- اللوحات الرقمية: خط إنتاج بطاقة إنتاجية **700** وحدة يوميا؛
- أجهزة الكمبيوتر: خط إنتاج بطاقة إنتاجية **500** وحدة يوميا.

#### 3. الموقع 03:

مساحته حوالي : **5584 م<sup>2</sup>** وهو مختص في صناعة الألواح الشمسية ،المصابيح الضوئية ،كاشف الغاز (أول أكسيد الكربون) ، أجهزة الاستقبال الرقمي ، شاحن البطاريات....الخ.

- خط إنتاج الألواح الشمسية :نشاط موقف حاليا؛
- المصابيح الضوئية: خط إنتاج بطاقة إنتاجية **6000** وحدة يوميا؛
- خط إنتاج كاشف الغاز : **2** خط إنتاج طاقته الإنتاجية **2000** وحدة لكل خط/يوم ؛
- خط إنتاج الاستقبال الرقمي: خط إنتاج طاقته الإنتاجية **3000** وحدة/يوم ؛
- خط إنتاج شاحن البطاريات: خط إنتاج **7000** وحدة اليوم.

### د-التزامات الشركة

- السهر على تلبية متطلبات وتوقعات أطرافها المعنية؛
- الامتثال للمتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى المعمول بها؛
- توفير الموارد اللازمة لتطبيق وصيانة والتحسين المستمر لنظام الإدارة المدمج طبقا للمواصفات ISO 9001V2015 , ISO 14001V2015, ISO 45001V2018
- تسخير كل الإمكانيات اللازمة لحماية البيئة والوقاية من التلوث ؛
- العمل على الحد والقضاء على المخاطر التي تهدد صحة وسلامة موظفيها والتأكد من إشراكهم والتشاور معهم.

### هـ-أهداف الشركة

- رفع نسبة الإدماج للمنتوج لأكثر من 40%؛
- تعزيز مكانة المؤسسة في السوق المحلية ؛
- تطوير مهارات رأسمالها البشري؛
- تحقيق الابتكار التكنولوجي؛
- ضمان مطابقة المنتجات للمعايير الدولية؛
- تقليل تكاليف الإنتاج؛
- التحكم في تسيير النفایات؛
- تعزيز الوعي بمخاطر الصحة والسلامة وحماية البيئة ورضا العملاء؛
- توفير مناصب الشغل؛
- الحصول على شهادتي الأيزو: ايزو 27000 (حماية أنظمة المعلومات) وايزو 50001؛
- (الاستهلاك الطاقوي).

الجدول رقم (01) : توزيع الفئات المهنية في شركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا.

-/+	2023			2022			السنوات الفئات المهنية
	المجموع	إناث	ذكور	المجموع	إناث	ذكور	
↑ 06	46	06	40	40	04	36	الإطارات
↑ 25	85	15	70	60	10	50	أعوان التحكم
↑ 357	524	391	133	167	120	47	أعوان التنفيذ
↑ 388	655	412	243	267	134	133	المجموع

تتوقع الشركة مع نهاية سنة 2024 توظيف ما يقارب 250 عامل من مختلف الفئات المهنية، ليصل العدد الإجمالي إلى 900 عامل.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا.

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم محاور التنظيم داخل المؤسسة لأنه يسمح بمعرفة مختلف المستويات الإدارية بها ومن هذا المنطق تم إعداد الهيكل التنظيمي لشركة ذات أسهم كوندور ليمثل أداة تساعد على ضمان حسن تسيير والتنظيم .

أولاً: شرح الهيكل التنظيمي للشركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا.

أ- المديرية العامة :

تتكون المديرية العامة من المدير العام والأمانة، المكلف بنظام الجودة المدمج، أنظمة المعلوماتية ومراقب التسيير كوظائف استشارية.

1. المدير العام :

هو رئيس مجلس الإدارة وهو نفسه المدير التنفيذي للشركة تم تعيينه من طرف المساهمين المالكين، يجتمع مع أعضاء مجلس الإدارة بصفة دورية من اجل تقييم ومتابعة نشاط الشركة، تتمثل مهامه فيما يلي :

- ترجمة الإستراتيجية العامة للشركة في شكل مخطط استراتيجي تتكون مخرجاته من أهداف.

- توزع على جميع المديریات في الشركة كل حسب دائرة اختصاصه ، ويسهر على تحقيقها.
  - وضع مختلف الإجراءات والسياسات التي تضمن السير الحسن للشركة كتلك المتعلقة : البحوث والتطوير ، التسويق ، التمويل ، الإمداد واللوجستيك ، ..الخ.
  - تسخير كل الإمكانيات الممكنة لتحقيق الأهداف المسطرة.
  - تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة والتركيز على أهم المحاور المتعلقة بالفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف و وضع التدابير اللازمة في ذلك.
  - السهر على متابعة الاستغلال العقلاني لموارد الشركة المتاحة.
  - تمثيل الشركة في جميع التعاملات مع البيئة الخارجية: الموردون، العملاء، المجتمع المدني، المنظمات الحكومية،...الخ.
- ب. الأمانة العامة:** تتمثل مهام مساعدة المدير فيما يلي:
- تسيير أجندة أعمال المدير العام.
  - تحضير و برمجة مختلف اجتماعات المدير العام .
  - تكلف بإعداد محاضر الاجتماعات .
  - تنظيم ومتابعة وتسجيل جميع الملفات الصادرة والواردة من والى المديرية العامة.
- ت. مراقب التسيير:** يسهر مراقب التسيير على ما يلي:
- متابعة مدى مطابقة وتنفيذ الميزانية التشغيلية وميزانية الاستثمار بين المخطط والفعل مع تحليل الانحرافات وتسجيل النتائج .
  - إعداد التقارير الشهرية والسنوية المتعلقة بالنشاط الكلي للشركة ووضعها تحت تصرف المدير العام.
  - متابعة لوحة القيادة المتضمنة مؤشرات الأداء الخاصة بجميع أنشطة الشركة والوقوف على اختلافات الأداء الإيجابية والسلبية مع التحليل والتعليق.
- ث. مكلف بنظام الجودة المدمج:** يكلف بتنفيذ ما يلي :
- وضع حيز التنفيذ نظام جودة مدمج يضمن التنسيق والسير الحسن لجميع أنشطة الشركة .
  - متابعة وتطوير النظام حسب احتياجات وتطلعات الشركة .
  - متابعة مؤشرات الجودة لكل أنشطة الشركة ومدى فعاليتها في التحسين المستمر للأداء
- ج. مكلف بأنظمة المعلوماتية:** من مهامه الرئيسية ما يلي:
- يعمل على ضمان سيولة وتدفق المعلوماتية بين مختلف المصالح
  - حماية أنظمة المعلوماتية والبرامج الخاصة بالشركة من كل أشكال القرصنة.
  - متابعة معدات ووسائل تكنولوجيا المعلومات.

- السهر على امتثال جميع المستخدمين لقواعد ميثاق أنظمة المعلوماتية.
- ح. الموارد البشرية والوسائل العامة :

تنقسم إلى نشاطين أساسيين الأول يتعلق بتسيير الموارد البشرية والثاني بتسيير المشتريات المحلية والوسائل العامة، تهدف كلاهما إلى تحقيق مايلي :

- استقطاب الموارد البشرية داخليا وخارجيا بالكمية والنوعية حسب مخطط التوظيف.
- تسيير المسار المهني للعمال.
- تطوير وتنمية الموارد البشرية عن طريق برامج التكوين والتدريب.
- تسيير نظام الأجور ونظام الحوافز.
- تسيير الخدمات الاجتماعية.
- تسيير احتياج الشركة من مشتريات محلية ووسائل عامة حسب الميزانية التشغيلية التنبؤية.
- السهر على تطبيق النظام الداخلي للشركة وكذا جميع اللوائح والتعليمات .
- السهر على نظافة محيط المؤسسة الداخلي والخارجي بما في ذلك تسيير النفايات .
- خ. المحاسبة و المالية :

تنقسم إلى ثلاثة وظائف رئيسية وهي المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية والمالية العامة، هدفهم:

- ضمان التسيير الأمثل والعقلاني للموارد المالية للشركة.
- إعداد ومتابعة الميزانية الخاصة بالشركة بما يتوافق وتطلعات المديرية العامة.
- تسجيل ومتابعة جميع العمليات والقيود المحاسبية.
- حساب تكلفة انتاج كل وحدة واحدة من المنتج المصنع وكذا عتبة المردودية.
- تسيير الإيرادات والنفقات .
- متابعة جباية الشركة.
- الإشراف على عمليات الجرد لجميع ممتلكات وقيم المؤسسة (مخازن، تجهيزات، مكاتب).
- د. سلسلة الإمداد: تنقسم إدارة سلسلة الإمداد إلى قسمين رئيسيين هما المشتريات الخارجية وتسيير المخزونات.
- المشتريات الخارجية: وهي جميع الأنشطة والمهام المتعلقة بدءا من شراء المواد الأولية من الممونين ومتابعة شحنها وتخزينها وإدخالها لعملية الإنتاج ثم الحرص على توزيعها بما يتماشى وتطلعات العملاء، يتم هذا كله ضمن نظام معلوماتي فعال.

- تسيير المخزونات: تقوم بتسيير تخزين المواد الأولية المشتراة (ترتيبها، تبويبها) وإدخالها إلى عملية الإنتاج حسب أوامر الإنتاج وإعادة تسيير المنتجات التامة في المخازن لغرض تسويقها، يتم هذا وفق نظام معلوماتي دقيق.

### ذ. الوقاية والأمن والبيئة:

تسهر هذه المصلحة على تحقيق الأهداف التالية :

- تقليص ومتابعة الأخطار المهنية المرتقب حدوثها، بإتباع مخطط وقائي.
- تحليل حوادث العمل واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- إعداد مخطط الإخلاء عند حدوث أي طارئ مفاجئ.
- إعداد الإرشادات والتوجيهات المتعلقة بالأمن وصحة وسلامة العاملين.
- توفير اللباس المهني ووسائل الحماية الفردية لكل العاملين كل حسب نشاطه.
- تقييم وظائف المؤسسة الأكثر عرضة للإخطار.

### ر.مديرية المصنع :

تتكون هذه المديرية من ثلاثة مصالح رئيسية وهي : مصلحة الإنتاج ، الهندسة والعمليات، الصيانة .

• **مصلحة الإنتاج :** تكون بداية المرحلة من إعداد أمر بالإنتاج الصادر عن المكلف بتخطيط برنامج الإنتاج بعد تأكده من توفر المادة الأولية في المخازن وكذا جاهزية الورشات من تعداد عمال ووسائل ومعدات لازمة بالإضافة إلى باقي المصالح الداعمة لعملية الإنتاج ، بعدها يتم إدخال المواد الخام إلى الورشات الإنتاجية بغرض تحويلها إلى منتجات تامة الصنع ، وتتمثل هذه الورشات الإنتاجية فيما يلي : ورشة التثبيت الآلي واليدوي للبطاقة الاليكترونية ، ورشة تجميع التلفاز ، ورشة تركيب الشاشات ، ورشة تصليح التلفاز ، ورشة تصليح الهواتف ، ورشة تركيب الهواتف واللوحات الاليكترونية ، ورشة تركيب أجهزة الاستقبال الرقمي والمصابيح الضوئية ، بعض هذه الورشات مكتملة لبعضها والبعض الآخر مستقل تماما. وتهدف في النهاية إلى تحقيق برنامج الإنتاج الشهري كما ونوعا و بأقل التكاليف .

• **مصلحة الهندسة والعمليات :** هي مصلحة داعمة لعملية الإنتاج يقوم بها مجموعة من المهندسين تتمثل مهامهم في :

- إعداد وتحضير تعليمات وتوجيهات العمل تبين كيفية تركيب أو تصنيع المنتج بالطريقة الصحيحة توضع تحت تصرف مسؤولي الورشات الإنتاجية لتوزع على جميع مناصب العمل في خطوط الإنتاج من أجل إتباعها.

- إجراء التحسينات والتحديثات الأزمة على طرق ومناهج العمل وكل ما يتعلق بالعملية الإنتاجية التي من شأنها أن تساهم في ربحية الوقت وتقليل التكاليف وتحسين الأداء.

• **مصلحة الصيانة:** هي الأخرى تشكل دعم تقني للعملية الإنتاجية حيث تقوم بتنسيق وتنظيم وتوجيه والقيام بجميع أنشطة الصيانة والدراسات والمناهج ، فهي تعمل على تحقيق برنامج الصيانة التصحيحي والوقائي.

ز. **المديرية التقنية:** تتكون المديرية التقنية من مصلحتين رئيسيتين هما

- **مصلحة البحوث والتطوير:** تهتم هذه الأخيرة في مشاركة التصورات المتعلقة بتطوير وتحسين المنتج من خلال دراسات وبحوث يقوم بها مجموعة من المهندسين المتميزين بخبراتهم ومعارفهم ، فوجب توفرهم على يقظة تكنولوجية عالية لاسيما في مجال الالكترونيك الذي يتميز بالتطور التكنولوجي السريع والمذهل.

- **مصلحة مراقبة الجودة:** تضمن مراقبة الجودة وصول المنتج التام المطابق لجميع المعايير الى المستهلك النهائي بدون عيوب ، من خلال ثلاث مستويات للرقابة يكلف بها مفتشو مراقبة الجودة وهم :

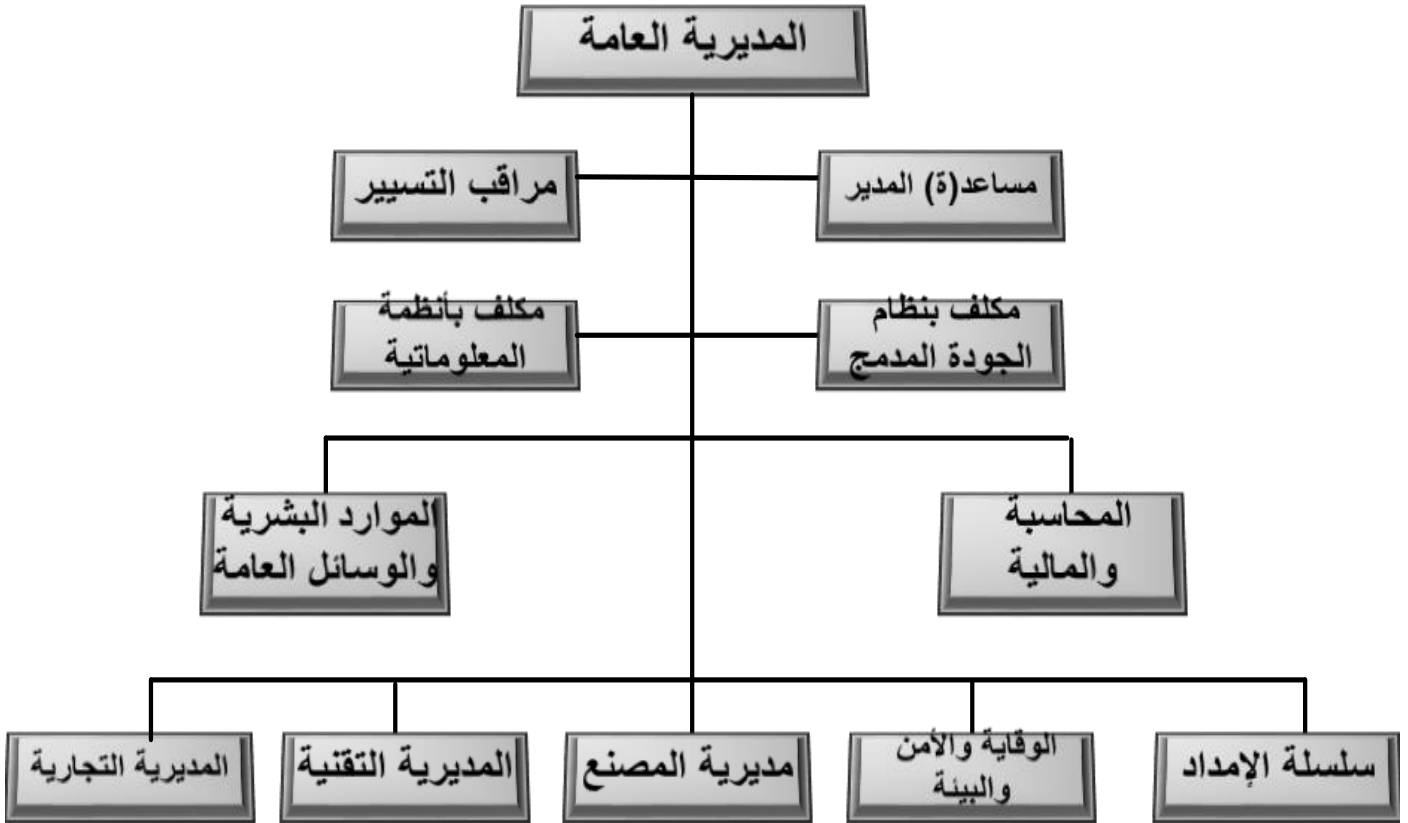
- **المستوى الأول (المدخلات - IQC):** عند استلام المادة الأولية من المورد ، أي قبل دخولها للمخازن .
  - **المستوى الثاني (أثناء العملية الإنتاجية - PQC):** يتم في هذا المستوى اخذ عينات بصفة نظامية ودورية والقيام بفحصها في المخبر باستعمال وسائل ومعدات مخصصة لذلك و دليل المراقبة المطابق لمعايير الجودة.
  - **المستوى الثالث (عند خروج المنتج التام-OQC ) :** أين يتم فحص المخرجات من العملية الإنتاجية قبل وصولها إلى المستهلك النهائي.
- س. **المديرية التجارية:**

تعتبر هذه المديرية من الوظائف الحيوية للشركة فهي تضمن جميع الأنشطة المتعلقة بقسم المبيعات والتسويق التي تهدف إرضاء الزبون من المنتجات والخدمات وبناء علاقات مستدامة معهم.

ومن مهامها :

- السهر على تطبيق سياسة المبيعات الخاصة بالشركة .
- تحديد شبكات التوزيع الخاصة بالشركة.
- إعداد مخطط المبيعات السنوي.
- إجراء بحوث ودراسات السوق بصفة دائمة ودورية.
- ضمان توافر المنتجات والوفاء بمواعيد التسليم النهائية تجاه الزبائن.

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لشركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا



المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

### المطلب الثالث: نظام التحفيز و الأداء في شركة كوندور ميلتميديا.

سنتناول في هذا المبحث أنواع الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها في شركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا في شكل نظام واضح مستنبط من عدة مدخلات وهي: الاتفاقية الجماعية للشركة، ثقافة وقيم الشركة، القادة وإطارات الشركة، لجنة المشاركة،.... الخ وسنتطرق اليها بالتفصيل.

أولاً- نظام التحفيز المادي في شركة كوندور ميلتميديا: من خلال دراستنا الميدانية، لاحظنا اعتماد المؤسسة جملة من الوسائل ذات التأثير الإيجابي، في شكل حوافز مادية تعمل على إغراء العاملين وتدفعهم إلى زيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم والتحسين المستمر لأدائهم وسنوجزها في العناصر التالية :



### 1. الأجر:

يمثل الأجر واحد من أهم الحوافز المادية وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله، لدى شركة ذات أسهم كوندور ميلتميدا قائمة مدونة عليها مناصب العمل في كل مجالات النشاطات المهنية آخذة بعين الاعتبار مسايرة التطورات والتغييرات التنظيمية وتحيين المناصب كلما دعت الضرورة لذلك. تتمثل معايير ترتيب المناصب في تلك المرتبطة بمستوى التأهيل المطلوب ، درجة المسؤولية وبالصعوبات والمتطلبات الخاصة وكذا ظروف العمل.

تتكون شبكة الأجر لكل مستوى تصنيف من راتب قاعدي وراتب بالدرجة ، أي لكل منصب عمل تصنيف محدد في هذه الشبكة، في هذا السياق تجري الشركة زيادات عامة في الأجر من فترة زمنية إلى أخرى حسب الظروف الاقتصادية والتشريعية ، حيث يحصل عليها الجميع في نفس الوقت وهي غير مرتبطة بزيادة الإنتاج أو بأداء متميز، وكمثال على ذلك الزيادات التي أجرتها الشركة في ماي 2023، إضافة إلى الأجر القاعدي نجد العناصر التالية المتعلقة به:

#### 1. التقدم بالدرجة :

يتم تقييم العمال سنويا حيث تمنح نسبة التقدم في الدرجة كل ثلاث سنوات بنسب معينة حسب الفئات المهنية وحسب شروط الاستفادة منها ، فمثلا يتم تأجيل الاستفادة من الدرجة لأسباب متعلقة بكثرة غيابات العامل أو تحصله على عقوبات تأديبية .

#### 2. التعويض عن الخبرة المهنية :

يمنح التعويض عن الخبرة المهنية في شكل نسبة 02% عن كل سنة عمل فعلي داخل المؤسسة وتحسب على أساس الأجر القاعدي ، يحدد أقصاها 60%مقابل مدة عمل تقدر باثنتين وثلاثون(32) سنة. كما تضاف نسبة 01% عن كل سنة عمل خبرة سابقة في الشركة تحسب بنفس القاعدة، وهذا في حالة إعادة إدماج العامل (توظيف جديد).

#### 3. منحة المردودية :

توجه منح المردودية إلى تنويع الإنتاجية والمردود الفردي، هي حافز مادي الهدف منها مكافأة العامل عن المجهودات المبذولة في إنجاز الأعمال الموكلة إليه ، وفق الشروط والآليات المحددة من طرف المستخدم

#### 4. منحة الانتاج :

هي منحة يستفيد منها عمال التحكم وأعاون التنفيذ الذين لديهم علاقة مباشرة بالإنتاج ، ترتبط هذه المنحة أساسا بدرجة تحقيق برنامج الإنتاج الشهري ، وتحسب تناسبيا مع عدد الأيام المعمولة فعليا.

### 5. التعويض عن العمل التناوبي:

يتقاضى العمال المعينون بالنظام التناوبي تعويضا يسمى " تعويض عن العمل التناوبي " جزافيا لتبعات الخدمة المستمرة.

### 6. التعويض عن الضرر:

يستفيد من التعويض عن الضرر العمال الذين يشغلون مناصب عمل تتصف بالعناء، الوسخ والخطورة والتلوث وتحسب منحة التعويض عن الضرر نسبة لـ : سلم تقييم كل منصب عمل والأيام المعمولة فعلا .

### 7. منحة التكوين :

يستفيد العمال الذين قاموا بأعمال التكوين الداخلي من منحة التكوين تحدد قيمتها حسب الإجراءات المعمول بها في الشركة.

### 8. منحة الزوجة الماكثة بالبيت:

يستفيد كل عامل متزوج لا تمارس زوجته أي نشاط مأجور من تعويض شهري.

### 9. منحة التمدرس:

يستفيد كل عامل من منحة التمدرس عن كل طفل متمدرس مرة في كل سنة .

### 10. المنح التشجيعية :

تمنح المنح التشجيعية للعامل الذي قدم مجهودات كبيرة وأداء متميز في عمله ، حيث يحدد مبلغ المنح التشجيعية باقتراح من المسؤول المباشر وموافقة المديرية العامة عن طريق آليات تحددها هاته الأخيرة.

### 11. منحة النقل :

في غياب ضمان النقل من طرف الشركة ، يستفيد العمال القاطنين على مسافة تفوق 05 كلم عن مكان العمل من منحة شهرية حسب سلم المعمول به بمديرية النقل للولاية.

### 12. الإطعام:

يستفيد جميع العمال من الإطعام الذي يقع على عاتق الشركة.

### 13. الخدمات الاجتماعية:

تعتبر الخدمات الاجتماعية ملجأ العديد من العمال لتلبية رغباتهم الشخصية والعائلية وتعتبر حافزا ماديا مهما خاصة أنها تكون في ظروف استثنائية يمر بها العامل كالفرح ، الوفاة ،... الخ

تكلف لجنة المشاركة بشركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا والتي تتكون من (04) أعضاء من بينهم الرئيس ، بتسيير الخدمات الاجتماعية وفق نظام داخلي خاص بها ، وفيما يلي بعض الأنشطة التي تقدمها للعامل:

- شراء منتجات المؤسسة بالتقسيط وبسعرها الأولي وتسديد الأقساط لمدة سنة.
- تقديم قروض بدون فائدة يتم أيضا سدادها لمدة سنة.
- التعاقد مع شركة تأمين بغرض استعادة العمال من منح متعلقة بتعويضهم عن الأحداث الاستثنائية مثلا: ازدياد مولود ، زواج المعني ،...تعويض عن فاتورة علاج ...الخ. مقابل مبلغ اشتراك بسيط يخصم شهريا من رواتب العمال ، حيث تساهم لجنة المشاركة بـ: 60% من هذا الاشتراك.
- تقديم إعانات مالية من اجل العلاج.
- إحياء مناسبات دينية ورمضانية .

### 14. حوافز أخرى متعلقة بالإطارات :

هي بعض الامتيازات التي تمنحها الشركة لتلك الفئة المتعلقة بالإطارات ، نذكر منها على سبيل المثال : السكن الوظيفي، سيارات الخدمة، شريحة هاتف برصيد مكالمات مجاني زائد انترنت،

### ثانيا- نظام التحفيز المعنوي في شركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا

هو تلك الحوافز التي تشبع حاجات العمال ورغباتهم الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية، يهدف هذا النظام في الأخير إلى رفع معنوياتهم وتغجير طاقاتهم من اجل رفع الأداء وتحقيق أهداف الشركة، وتقسم إلى حوافز معنوية إيجابية وأخرى سلبية:

### 1. الحوافز المعنوية الإيجابية :

#### ا. فرص الترقية:

الترقية هي الكيفية الناجعة لتسيير المسارات المهنية في الشركة ، وتتم الترقية المتعلقة بالتقدم في سلم المؤهلات أو في سلم التدرجي المهني حسب مناصب العمل المتوفرة في الهيكل التنظيمي وحسب كفاءة واستحقاق كل عامل ، حيث تكون مناصب العمل الشاغرة محل إشهار داخلي تتوج الترقية بإصدار مقرر تنظيمي موقع عليه من طرف السلطة المؤهلة.

#### ب. التكوين:

يعد التكوين من أهم عناصر الحوافز المعنوية فكلما تلقى العامل دورات تكوينية لتحسين مستواه كلما زاد استعداداه ورغبته في العمل ، كما ان تطلعات العامل من خلال تكونه هي فرص الترقية والتقدم في مساره المهني

#### ت. ظروف وبيئة العمل:

تشكل هذه الظروف المحيطة بالعمل حيث سخرت شركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا كل إمكانياتها من اجل خلق بيئة عمل مناسبة مثل توفيرها لـ: الآلات والمعدات ، مكان العمل، الإنارة، نظافة المكان ونظامه، الإجراءات الأمنية والصحية المتعلقة بصحة وسلامة العامل ، ألبسة العمل المهنية ووسائل الحماية الفردية

(E.P.I)، التدفئة والتبريد في الورشات الإنتاجية والمكاتب التي تعمل بنظام التكييف المركزي، الفضاءات المخصصة للراحة ، ...الخ.

ث. **طب العمل** : تتولى الشركة حماية صحة العمال عن طريق طب العمل، وبالتالي يتعين على كل العمال الخضوع إلى مختلف الفحوصات الطبية التالية:

- فحوصات التوظيف.
- الفحوصات الدورية.
- الفحوصات التكميلية بطلب من المستخدم أو العامل.
- فحوص استئناف العمل بعد عطلة مرضية أو حادث عمل حسب الكيفيات التي يتم ضبطها من طرف الشركة.

### ج. المكافآت المعنوية:

من اجل المحافظة على الروح المعنوية المرتفعة للعامل فانه يمكن تسليمه أوسمة شرفية ومكافآت فيشكل ميداليات استحقاق مكافأة لإخلاصه ووفائه للشركة، وتخصص الشركة ميداليات العمل وهي ثلاث (03) مستويات حسب الأقدمية الفعلية في الشركة :

10 سنوات أقدمية : ميدالية برونزية

20 سنة أقدمية : ميدالية فضية

30 سنة أقدمية : ميدالية ذهبية

يرافق توزيع الميداليات تقديم شهادة شرفية وتحفيز مالي حسب كل مستوى، ناهيك عن تكريمات الفاتح من ماي من كل سنة بمناسبة عيد العمال والمتعلقة بالعمال المثاليين الذين يتم اختيارهم حسب شروط معينة كمستوى الأداء المتميز، الانضباط، السلوك، العلاقة بين الزملاء، إضافة الى تكريم العمال الذين أحيلوا على التقاعد في الشركة.

### ح. العطل بمختلف أنواعها :

إن العطلة تعتبر من أهم الحوافز المقدمة للعامل لأنها فرصة لتجديد طاقاته ونشاطه ورفع للروح المعنوية لديه وتحدد حسب النظام الداخلي والاتفاقية الجماعية للشركة فيما يلي :

- يعتبر يوم الراحة الأسبوعي وأيام الأعياد والعطل المدفوعة الأجر أيام راحة قانونية.
- تمنح للعامل غيابات خاصة مدفوعة الأجر لمدة ثلاثة (03) أيام كاملة بمناسبة حدث من الأحداث العائلية التالية: زواج العامل أو ولادة مولود له ، أو زواج أحد فروع العامل (الأبناء) أو وفاة أحد الأصول (الأب،

الأم، الجد أو الجدة) أو الفروع (الأبناء) أو الحواشي (الأخ أو الأخت) للعامل أو لزوج، أو وفاة زوج العامل أو ختان ابن العامل.

• كما تمنح للعامل عطلة مدفوعة الأجر لمدة يوم (01) واحد في حالة وفاة الخال، الخالة، العم أو العممة يوم الجنازة.

• لكل عامل الحق في عطلة سنوية مدفوعة الأجر.

• تمنح عطلة خاصة مدفوعة الأجر مدتها ثلاثون (30) يوماً كاملة لكل عامل يتوجه إلى البقاع المقدسة لأداء فريضة الحج، وخمسة عشر (15) يوماً كاملة لكل عامل لأداء مناسك العمرة و تمنح مرة واحدة خلال الحياة المهنية للعامل.

• للعاملة المرضعة الحق، ابتداء من تاريخ انتهاء عطلة الأمومة، و لمدة سنة، في التغيب ساعتين (02) مدفوعة الأجر كل يوم خلال الستة (06) أشهر الأولى و ساعة واحدة (01) مدفوعة الأجر كل يوم خلال الأشهر الستة (06) الموالية .

### 2. الحوافز المعنوية السلبية :

يشكل كل تخل عن الواجبات المهنية أو المساس بالانضباط وكل خطأ أو مخالفة من طرف العامل أثناء أو بمناسبة تأدية مهامه خطأ مهنيا ويعرض مرتكبه لعقوبة تأديبية ، هاته الأخيرة تعتبر دافعا يعمل علي شحن الموظف لتحسين أدائه وتوجيه سلوكه وتصنف الأخطاء المهنية حسب جسامتها إلى (4) أربع درجات هي كالتالي :

ا. **أخطاء من الدرجة الأولى:** هي عبارة عن إخلال بالانضباط العام دون خطورة على العمل و سير الشركة، يقابلها العقوبات التالية:

- الإنذار الكتابي -التوبيخ -التوقيف عن العمل من 01 إلى 03 أيام.

ب. **أخطاء من الدرجة الثانية :** هي تلك التي يرتكب العامل من خلالها أعمالا من شأنها الإضرار بنزاهة الشركة، تعتبر أخطاء خطيرة كل المخالفات التشريعية، التنظيمية أو الاتفاقية ، وكذلك الأعمال المرتكبة بسبب الإهمال وعدم الحيطة والتي نتجت عنها أضرار مادية أو معنوية، يقابلها العقوبة التالية :

-التوقيف عن العمل من 04 إلى 08 أيام.

ت. **أخطاء من الدرجة الثالثة :** هي تلك التي بطبيعتها تميل إلى الإخلال بالسير الحسن للهياكل و المنشآت ، أو تسبب أضرار للشركة و للزبائن، يقابلها العقوبات التالية :

- التوقيف عن العمل من 09 إلى 15 يوم.

- التنزيل في الرتبة.

ث. أخطاء جسيمة: هي تلك التي يمكن أن تكون إما إخلال بالنزاهة و إما مرتبطة بأخطاء تقنية جسيمة يكون إصلاحها مضرًا بالشركة، يقابلها العقوبة التالية :  
- التسريح دون تعويض ولا إشعار مسبق.

### المبحث الثاني: الأدوات والأساليب المستخدمة في الدراسة.

في هذا المبحث يقوم الطالبين بعرض وتحليل النتائج المتوصل إليها وذلك بمختلف الأدوات الإحصائية بداية بعرض خصائص عينة الدراسة ونتائج آراء العينة وصولاً إلى إختبار الفرضيات الثلاثة.  
المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية.

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بأفراد عينة الدراسة متمثلة في (متغير السن، المستوى التعليمي، الجنس، عدد سنوات الخبرة) وهي على النحو التالي:  
أولاً- وصف عينة الدراسة:

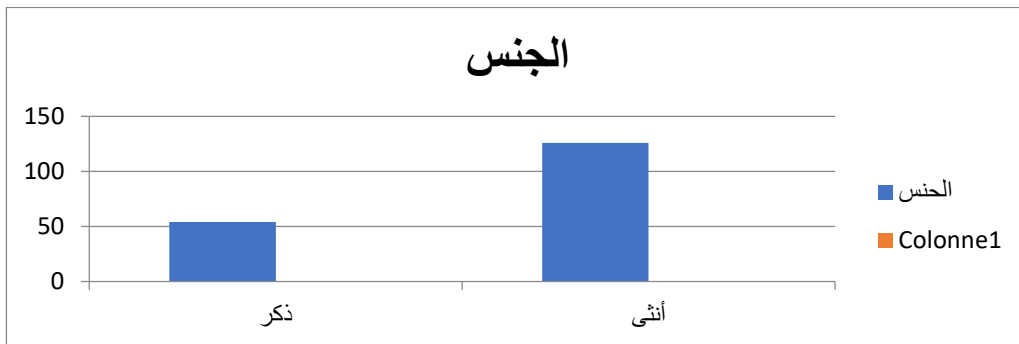
#### 1-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كالتالي:

جدول (03-02): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكر	54	30%
أنثى	126	70%
المجموع	180	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (03-02): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الإناث ممثلن أكثر من ثلثي حجم عينة الدراسة بنسبة بلغت (70%) بإجمالي مشاهدات بلغ 126 من أصل 180. أما الذكور فقد مثلوا نسبة (30%) فقط من إجمالي حجم العينة.

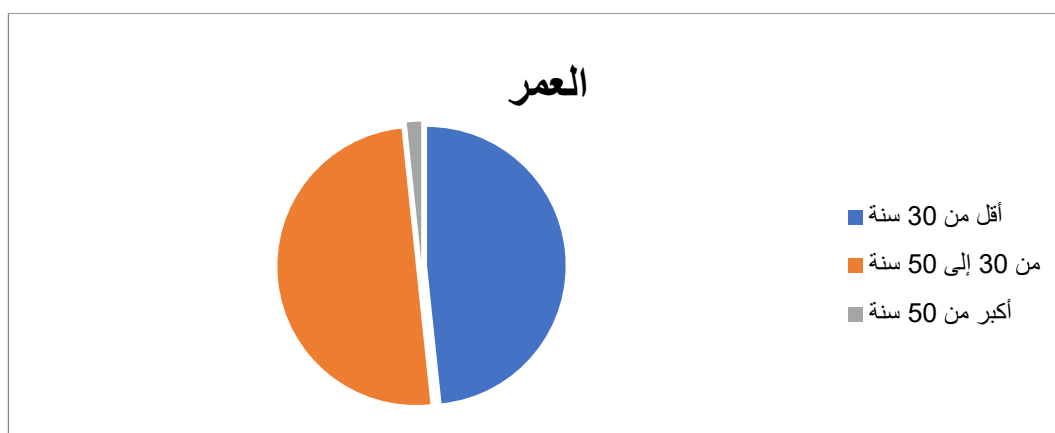
## 2-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر كالآتي:

جدول (04-02): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسب المئوية
أقل من 30 سنة	87	48.3%
من 30 إلى 50 سنة	90	50%
أكبر من 50 سنة	03	1.7%
المجموع	180	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل (04-02): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر فئتين في عينة الدراسة كانتا فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين (30 و 50 سنة) التي مثلت نسبة (50%)، تلتها فئة المبحوثين الذين تقل أعمارهم عن (30 سنة) حيث مثلت نسبة (48.3%). بينما مثلت فئة المبحوثين الأكبر من 50 سنة نسبة (1.7%) بواقع (03) مشاهدات فقط حيث توجي نتائج هذا الجدول بأن الشركة تعتمد إلى استقطاب وتعيين الفئات الشابة من جهة وفي نفس

الوقت تعمل على الحفاظ على الطاقات البشرية ذات الخبرة والكفاءة، والتي استثمرت فيها وتعتبرها رأس مال بشري.

### 3-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية كآلاتي:

جدول (02-05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسب المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
55.6 %	100	أعزب
38.9 %	70	متزوج
5.6 %	10	أرمل/مطلق
100 %	180	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

### شكل (02-05): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكثر من نصف المبحوثين عزاب حيث مثلوا نسبة (55.6 %) من إجمالي حجم العينة، أما المتزوجون فقد شكلوا الشريحة الثانية من حيث التمثيل بنسبة (38.9 %)، بينما مثل الأراامل والمطلقون (المطلقات) نسبة (5.6 %) من العينة.

### 4-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي كآلاتي:

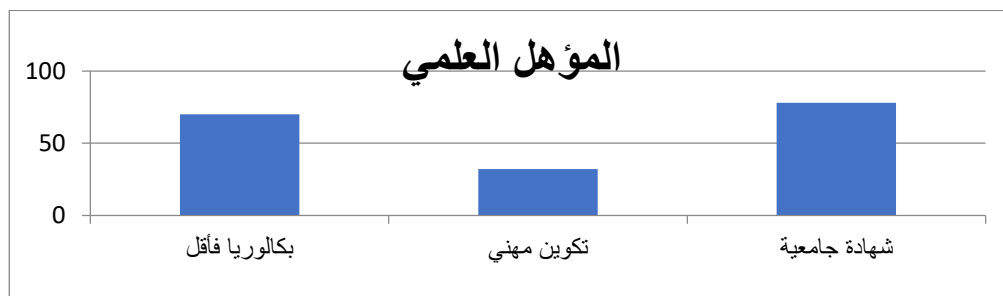
جدول (02-06): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسب المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
32.9 %	70	بكالوريا فأقل
17.8 %	32	تكوين مهني
43.3 %	78	شهادة جامعية
100 %	180	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS



شكل (02-06): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن ما يقارب نصف المبحوثين لديهم تكوين جامعي حيث مثلت فئة الجامعيين نسبة (43.3%) من حجم العينة، تلتها فئة المبحوثين الذين لديهم تكوين في البكالوريا أو أقل بنسبة (32.9%)، ثم أخيرا فئة الحاصلين على شهادة من التكوين المهني بنسبة (17.8%) وهي الفئة الأقل تمثيلا.

#### 5-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة كالآتي:

جدول (02-07): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة كالآتي

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	120	66.7%
من 5 إلى 20 سنة	53	29.4%
أكثر من 20 سنة	07	3.9%
المجموع	180	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل (02-07): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نرى أن أكثر من نصف حجم العينة (66.7 %) من المبحوثين تقل خبرتهم عن 05 سنوات وهي أكبر الفئات، ثم تلتها فئة المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم بين (05 و 20 سنوات) بنسبة (29.4 %)، ثم بعد ذلك فئة المبحوثين الذين تفوق خبرتهم (20 سنة) وهي الأقل تمثيلاً بنسبة (3.9%).

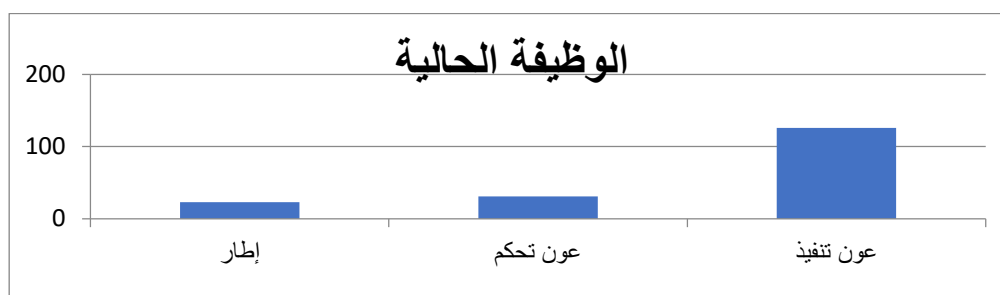
#### 6-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية كالآتي:

جدول (08-02): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	التكرار	النسب المئوية
إطار	23	12.8 %
عون تحكم	31	17.2 %
عون تنفيذ	126	70 %
المجموع	180	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل (08-02): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الوظيفة الحالية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكثر من نصف حجم العينة هم أعوان تنفيذيون، حيث مثلوا نسبة (70 %) من إجمالي العينة، تلتها بعد ذلك وبنسب متقاربة كل من فئة أعوان التحكم والإطارات، حيث مثلت كل منهما (17.2%) و(12.8%) على التوالي.

المطلب الثاني: عرض وتحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة الأسئلة الاستبيان.

أولاً: ثبات الأداة.

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وقد وجدنا أن معامل الثبات مرتفع، كما يوضحه الجدول التالي.

جدول (02-09): ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستبانة.

المحاور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	محور الحوافز	18	0.900
1-1	بعد الحوافز المادية	09	0.815
2-1	بعد الحوافز المعنوية	09	0.877
2	محور الأداء	13	0.918
3	الاستبيان ككل	31	0.889

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (09) نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في كلا محوري الإستبانة، حيث بلغ (0.900) بالنسبة لمحور الحوافز وكان هذا حال بعديه (بعد الحوافز المادية (0.815) وبعد الحوافز المعنوية (0.877)، و(0.918) بالنسبة لمحور الأداء، وقد كان المعامل مرتفعاً بالنسبة لإجمالي أسئلة الاستبيان حيث بلغ (0.889) مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وجاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

ثانياً: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة.

أ- التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول بعد الحوافز المادية

جدول (02-10): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول بعد الحوافز المادية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تمنح الشركة مكافآت مادية للموظفين الذين يقدمون أداء متميز .	2.59	1.439	غير موافق
02	تقوم الشركة بتأمين وسائل النقل للموظفين لمساعدتهم في الوصول إلى أماكن عملهم.	4.16	0.920	موافق
03	توفر الشركة لموظفيها التأمين الصحي.	4.08	0.986	موافق
04	توفر الشركة لموظفيها وجبة مجانية واستراحات القهوة لهم يوميًا.	3.63	1.259	موافق
05	توفر الشركة لموظفيها نظام قروض خاصة.	3.25	1.251	محايد
06	الراتب الذي أتقاضاه يتناسب تماما مع الجهد الذي أبذله في أداء عملي.	2.16	1.133	غير موافق
07	تمنح الشركة مكافآت تشجيعية لمن يقدم مقترحات فعالة لتطوير العمل.	2.46	1.222	غير موافق
08	تقدم الشركة أجور إضافية للموظفين عند تكليفهم بأعمال خارج الدوام الرسمي.	3.31	1.245	محايد
09	تتم عملية توزيع المنح والعلاوات التحفيزية بشكل واضح ونزيه.	2.79	1.257	محايد
	<b>بعد الحوافز المادية</b>	<b>3.16</b>	<b>0.767</b>	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين لنا الجدول أعلاه أن الإجابات عن فقرات بعد الحوافز المادية تراوحت بين عدم الموافقة والموافقة، حيث وردت الإجابات عن الفقرات (01) "تمنح الشركة مكافآت مادية للموظفين الذين يقدمون أداء متميز"، (06) "الراتب الذي أتقاضاه يتناسب تماما مع الجهد الذي أبذله في أداء عملي" و(07) "تمنح الشركة مكافآت تشجيعية لمن يقدم مقترحات فعالة لتطوير العمل" في مجال عدم الموافقة، حيث بلغت متوسطاتها الحسابية: (2.59)، (2.16) و(2.46) على التوالي، كما جاءت الفقرات (05)، (08) و(09) في مجال الحياد حيث تراوحت أوساطها الحسابية بين (2.79) للفقرة رقم (09) "توفر الشركة لموظفيها نظام قروض خاصة" و(3.31) بالنسبة للفقرة رقم (08) "تقدم الشركة أجور إضافية للموظفين عند تكليفهم بأعمال خارج الدوام الرسمي".

بينما جاءت الفقرات رقم (02)، (03) و(04) في مجال الموافقة، فتراوحت أوساطها الحسابية بين (3.63) بالنسبة للفقرة (04) " توفر الشركة لموظفيها وجبة مجانية واستراحات القهوة لهم يوميًا" و(4.16) بالنسبة للفقرة (02) " تقوم الشركة بتأمين وسائل النقل للموظفين لمساعدتهم في الوصول إلى أماكن عملهم." ما يلاحظ في هذا الجدول هو كبر قيم الانحرافات المعيارية، مما يوحي بوجود تشتت في آراء المبحوثين حول ما جاء في هذا البعد من فقرات.

لقد أثرت توجهات إجابات المبحوثين عن فقرات هذا البعد على توجهه العام، حيث جاء وسطه الحسابي في مجال الحياد فبلغت قيمته (3.16) وبلغ انحرافه المعياري (0,767).

ب- التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول بعد الحوافز المعنوية

جدول (02-11): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول بعد الحوافز المعنوية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
10	تعقد إدارة المؤسسة ورش عمل مع الموظفين لتناقش معهم المشاكل والمعوقات التي تواجههم في العمل.	3.01	1.318	محايد
11	تهتم المؤسسة بتدريب الموظفين لتحسين أدائهم.	3.27	1.320	محايد
12	ألقى الشكر والثناء من مسؤولي المباشر عند إنجاز مهمي على أكمل وجه.	2.79	1.457	محايد
13	العلاقات بين الموظفين في المؤسسة مبنية على الاحترام المتبادل.	3.75	1.073	موافق
14	توفر المؤسسة فرص لترقية الموظفين حسب معايير عادلة وشروط محددة وواضحة ومعلنة.	3.01	1.382	محايد
15	توفر المؤسسة بيئة عمل مريحة لموظفين (تكييف هواء، مكاتب، الخ) لأداء مهامهم على أكمل وجه.	3.68	1.132	موافق
16	تقدم المؤسسة شهادات تقدير للموظفين المتميزين لقاء إنجازاتهم في العمل.	2.70	1.250	محايد
17	يتم إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار.	2.47	1.227	غير موافق
18	ترحب إدارة المؤسسة بآراء وإقتراحات الموظفين دائماً.	2.84	1.254	محايد
	<b>بُعد الحوافز المعنوية</b>	<b>3.08</b>	<b>0.906</b>	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين لنا الجدول أعلاه أن الإجابات عن فقرات بُعد الحوافز المعنوية كانت معظمها في مجال الحياد حيث تراوحت أوساطها الحسابية بين (2.70) للفقرة رقم (16) "تقدم الشركة شهادات تقدير للموظفين المتميزين لقاء إنجازاتهم في العمل" و(3.27) بالنسبة للفقرة رقم (11) "تهتم المؤسسة بتدريب الموظفين لتحسين أدائهم".

بينما جاءت الفقرتان رقم (13) "العلاقات بين الموظفين في المؤسسة مبنية على الاحترام المتبادل"، (15) "توفر المؤسسة بيئة عمل مريحة لموظفين (تكييف هواء، مكاتب، الخ ) لأداء مهامهم على أكمل وجه" في مجال الموافقة بأوساط حسابية قدرها (3.75) و(3.68) على التوالي.

كما جاءت الفقرة (17) "يتم إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار" في مجال عدم الموافقة بوسط حسابي قدره (2.47).

ما يلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق هو كبر قيم الانحرافات المعيارية في معظم عبارات هذا البُعد فكلها تجاوزت قيمة الواحد الصحيح، مما يدل على تشتت آراء المبحوثين حول ما جاء في هذا البعد.

لقد أثرت توجهات إجابات المبحوثين عن فقرات أبعاد هذا المحور على توجهه العام، حيث جاء وسطه الحسابي في مجال الحياد فبلغت قيمته (3.08) وبلغ انحرافه المعياري (0,906)

ت- التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور الأداء

جدول (02-12): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور الأداء.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
19	ألتزم بأنظمة ولوائح العمل في المؤسسة.	4.19	0.717	موافق
20	أقوم بإنجاز العمل المطلوب مني في الوقت المحدد.	4.33	0.725	موافق بشدة
21	أملك القدرة الكافية لتحمل أعباء العمل اليومية.	4.08	1.008	موافق
22	ألتزم بأوقات الدوام الرسمي في العمل (الحضور والمغادرة)	4.40	0.675	موافق بشدة
23	أبذل قصارى جهدي لإنجاز عملي بالطريقة الصحيحة.	4.41	0.730	موافق بشدة
24	يملك الموظفون المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها	3.76	0.982	موافق
25	أحرص دائما على تنفيذ العمل وفقا للخطة والبرامج المرسومة.	4.21	0.744	موافق بشدة
26	أملك القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة في العمل.	4.10	0.719	موافق
27	يحرص الموظفون على العمل مع زملائهم بروح الفريق الواحد.	3.75	1.147	موافق
28	أتحمل المسؤولية الكاملة عن أدائي في العمل.	4.35	0.751	موافق بشدة
29	أتمكن دائما من التغلب على عقبات ومشاكل العمل.	4.11	0.822	موافق
30	أمتلك القدرة على التعلم ومواكبة كل ما هو جديد في مجال تخصصي.	4.33	0.708	موافق بشدة
31	أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر	4.43	0.694	موافق بشدة
	<b>محور الأداء</b>	4.19	0.557	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن إجابات الباحثين عن فقرات هذا المحور تراوحت بين الموافقة والموافقة الشديدة حيث وردت (06) فقرات من أصل (13) فقرة في مجال الموافقة حيث تراوحت أوساطها الحسابية بين (3.75) بالنسبة للفقرة (27) "يحرص الموظفون على العمل مع زملائهم بروح الفريق الواحد" و(4.19) بالنسبة للفقرة (19) "ألتزم بأنظمة ولوائح العمل في المؤسسة"

كما وردت الإجابات عن (07) فقرات في مجال الموافقة الشديدة، فتراوحت أوساطها الحسابية بين (4.21) بالنسبة للفقرة (25) "أحرص دائما على تنفيذ العمل وفقا للخطط والبرامج المرسومة" و(4.43) بالنسبة للفقرة رقم (31) "أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر".

على العموم فقد جاء التوجه العام لمحور الأداء في مجال الموافقة المرتفعة بوسط حسابي قدره (4.19) وبانحراف معياري يساوي (0,557) وهو ما يوحي بأن المبحوثين قد وافقوا على معظم ما جاء في هذا المحور من فقرات، وهو يوحي بأن المبحوثين حريصون على تحسين وتطوير أدائهم بشكل مستمر.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات:

أ- إختبار الفرضية الفرعية الأولى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

باستخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر للحوافز المادية (كمتغير مستقل) والأداء في المؤسسة المدروسة (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (02-13): تحليل الانحدار لقياس أثر للحوافز المادية على الأداء في شركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الحوافز المادية	0.006 <sup>a</sup>	0.000	0.004	4.174	0.081	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الحوافز المادية له ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على الأداء في المؤسسة محل الدراسة حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الاجتماعية (0.05)

كما بلغ معامل الارتباط بين بُعد الحوافز المادية ومحور الأداء ككل R (0.006<sup>a</sup>) مما يشير مبدئياً إلى عدم وجود علاقة ارتباط بين بُعد الحوافز المادية والأداء في المؤسسة محل الدراسة، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فكانت قيمته (0.000)، أي أنه بأخذ الحوافز المادية وحدها في التحليل وبفرض عدم وجود الحوافز المعنوية فإنها لا تحدث أية تغيرات في الأداء في المؤسسة محل الدراسة سببها.



وهذا ما يدفعنا لرفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

باستخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر للحوافز المعنوية (كمتغير مستقل) والأداء في المؤسسة المدروسة (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (02-14): تحليل الانحدار لقياس أثر للحوافز المعنوية على الأداء في المؤسسة محل الدراسة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الحوافز المعنوية	0.133 <sup>a</sup>	0.018	0.082	3.936	1.787	0.046

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الحوافز المعنوية له ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على الأداء في المؤسسة محل الدراسة حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.046) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الإجتماعية (0.05)

كما بلغ معامل الارتباط بين بُعد الحوافز المعنوية ومحور الأداء ككل R (0.133<sup>a</sup>) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة بين بعد الحوافز المعنوية والأداء في المؤسسة محل الدراسة، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فكانت قيمته (0.018)، أي أن 1.8 % من التغيرات في الأداء في المؤسسة محل الدراسة سببها هي الحوافز المعنوية.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y_{\text{الأداء}} = 3.936 + 0.082 X_{\text{الحوافز المعنوية}}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

ج- إختبار الفرضية الفرعية الرئيسية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

إعتمدنا في إختبار الفرضية الرئيسية على الإنحدار المتعدد لحساب قيمة F-Statistics، والذي يهدف إلى معرفة مدى معنوية أثر المتغيرات المستقلة  $X_1, X_2, \dots, X_k$  على المتغير التابع Y، ويعتمد على نوعين من الفروض:

أ- فرضية العدم  $H_0$ : تنص على إنعدام أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة  $X_1, X_2, \dots, X_k$  على المتغير التابع Y، أي:  $H_0: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0$ .

ب- الفرضية البديلة  $H_1$ : تنص على وجود أثر معنوي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع:  $H_1: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k \neq 0$ .

جدول (02-15): تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر الحوافز على الأداء في المؤسسة محل الدراسة

خطأ التقدير	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	Sig	قيمة t المحسوبة	قيمة المعامل	البيان
0.552	0.028	0.167 <sup>a</sup>	0.174	-1.366	0.133	الحوافز المادية
			0.026	2.251	-0.095	الحوافز المعنوية
			0.000	22.681	4.080	الثابت

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

بلغ معامل الارتباط R (0.167<sup>a</sup>) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة بين الحوافز (المادية والمعنوية) والأداء في المؤسسة محل الدراسة، أما معامل التحديد  $R^2$  فكانت قيمته (0.028)، أي أن 2.8% فقط من التغيرات في الأداء داخل المؤسسة محل الدراسة سببها الحوافز.

عند تحليل الإنحدار المتعدد بين أبعاد التحفيز والأداء وجدنا أنها كانت ذات دلالة معنوية بالنسبة لبعده الحوافز المعنوية إذ بلغ مستوى الدلالة فيها (0.026)، بينما لم تكن ذات دلالة معنوية بالنسبة لبعده الحوافز

## فصل الثاني: الاطار التطبيقي للدراسة

المادية بمستوى دلالة (0.174) (وهو أكبر من 5%) وهذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على الأداء في المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي فإن نموذج الدراسة يكون كالآتي:

$$Y_{\text{الأداء}} = 4.080 + 0.133 X_2$$

الحوافز المعنوية

### خاتمة :

تناول هذا الفصل عرض للدراسة الميدانية التي استهدفت التعرف على آراء موظفي شركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا بخصوص مدى مساهمة الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية،

حيث أظهرت نتائج البحث إجماع عينة الدراسة على أن الحوافز المعنوية لها أثر إيجابي في تحسين أداء الموارد البشرية في شركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا بينما الحوافز المادية ليس لها أثر في تحسين أداء الموارد البشرية في شركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا . وقد تم إختتام هذا الفصل بتداول النتائج ومناقشتها والإجابة على الفرضيات التي تمت صياغتها للخروج بتوصيات تصب مجملها في النهوض بالمؤسسة الإقتصادية في الجزائر .

# الخاتمة

## الخاتمة:

ينعكس دور التحفيز من خلال عدة أوجه، من أبرزها، تعزيز الدافعية الفردية لتحقيق أداء متميز، تعزيز الالتزام والولاء والشعور بالانتماء، زيادة الابتكار والإبداع والشعور بالمسؤولية حول تحقيق الأهداف التنظيمية والوصول للنتائج المرغوبة.

هذا ويساهم التحفيز في خلق مناخ تنظيمي إيجابي ومشجع على أخذ المبادرة والحرص على أداء فعال، وبالتالي فإن التحفيز يعزز الرضا لدى الأفراد والشعور بروح الفريق وبالتالي الانتماء التنظيمي.

في ختام هذه الدراسة، التي استهدفت معالجة إشكالية دور التحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية في شركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا، تم التوصل إلى استنتاجات هامة تعكس أهمية فهم طبيعة وأثر التحفيز في بيئة العمل. بفضل التنظير الكتابي للأدبيات السابقة والتحليل الميداني، وبناءً على الدراسة الحالية حول دور التحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية في شركة كوندور ميلتميديا، والتي شملت تحليلاً نظرياً وتطبيقياً شاملين، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تعزز فهم أهمية التحفيز في بيئة العمل. حيث اعتمدت الدراسة على أدوات إحصائية لتحليل البيانات، مما أضفى مصداقية وموضوعية على النتائج المتوصل إليها، وعليه خلصت الدراسة الحالية إلى النتائج الموالية:

- وضوح اهتمام الشركة بمجموعة معتبرة من عناصر التحفيز المادية والمعنوية يقينا منها بأهميتها في تحسين الأداء.
- الحوافز المادية تعمل كمحفز أساسي لكنها تحتاج إلى دعم من الحوافز المعنوية لتحقيق تأثير دائم.
- الحوافز المعنوية تعزز الشعور بالانتماء وتقدير الذات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء.
- التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي والإنتاجية.
- الاعتراف بالإنجازات يمكن أن يكون أداة قوية لتحفيز الموظفين وتحسين الأداء.
- الحوافز يجب أن تكون متناسبة مع الأهداف الشخصية والمهنية للموظفين.
- الحوافز المعنوية تلعب دوراً مهماً في تعزيز الولاء والالتزام للموظفين.
- تصميم الحوافز يجب أن يأخذ في الاعتبار التنوع الثقافي والفردى للموظفين.
- الاستثمار في الحوافز يعود بالنفع على المؤسسة من خلال تحسين الأداء والابتكار، وبذلك تبرز الحاجة إلى نهج استراتيجي متكامل في تصميم الحوافز، يأخذ في الاعتبار الأبعاد النفسية والاجتماعية والثقافية للموظفين، ويسعى إلى تحقيق التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية لتعزيز الأداء البشري بشكل مستدام. هذا النهج يتطلب من المؤسسات الاستثمار في الأبحاث والتطوير والتكنولوجيا لتحقيق أقصى استفادة من برامج التحفيز.

## التوصيات:

وبهدف معالجة النقائص التي أظهرتها نتائج الدراسة، تم اقتراح التوصيات الموالية:

- ❖ إن نظام التحفيز المعمول به في شركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا يفتقر نوعاً ما إلى المصداقية والعدالة في تطبيقه، لذا يستحسن إعادة النظر في آليات وطريقة إدارته بالشكل الذي يحقق الرضا الوظيفي لاسيما في تلك الفئة من أعوان التنفيذ ، وهذا ما يساهم في مكافأة العاملين الذين يقدمون أداء متميز وكذا من يقدمون المقترحات التي من شأنها ان تطور وتحسن العمل.
- ❖ إن تقييم الأداء في شركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا يتم بصفة جماعية ، لذا من الأفضل على إدارة الموارد البشرية التوجه نحو وضع نظام تقييم يكون فردياً .
- ❖ ربط نظام التحفيز بالأداء المقدم ، ففي تسيير الأجور مثلاً نقترح على المؤسسة الخروج من النظام التقليدي المتمثل في تساوي أجور جميع العمال الذين يملكون نفس التصنيف مع فارق في الاقدمية فقط ، إلى النظام الجديد " Performance Related Pay (PRP) أي "الأجر حسب الأداء".
- ❖ جعل العامل يشعر انه مركز اهتمام، واعتماد المشرفين لسياسة الشكر و الثناء وإشراك العامل في اتخاذ القرارات و إبداء الرأي فكلما كان الموظف راض عن العلاقة مع رئيسه المباشر كلما زاد الرضا الوظيفي لديه وكلما دفعه ذلك إلى رفع أدائه.
- ❖ تفعيل وتعزيز عمليات الاستقصاءات الدورية للتعرف على احتياجات ورغبات العاملين واتخاذ الإجراءات المناسبة في ذلك.
- ❖ تطوير برامج تدريبية مخصصة للقادة والمدراء حول كيفية توزيع الحوافز بشكل فعال.
- ❖ استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتخصيص الحوافز بناءً على تفصيلات كل موظف.

#### آفاق الدراسة:

- استكشاف تأثير الحوافز على الأداء على المدى الطويل.
- تطوير نماذج تنبؤية لتقييم تأثير الحوافز على الأداء المستقبلي.
- توسيع نطاق الدراسة لتشمل مؤسسات متعددة في قطاعات مختلفة.
- دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية الحوافز.

في ظل ما سبق، يتضح أن التحفيز، بمختلف أشكاله، يلعب دوراً حاسماً في تحسين أداء الموارد البشرية في شركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا. من خلال تطبيق توصيات الدراسة، يمكن للإدارة تعزيز فعالية التحفيز وتحقيق نتائج أفضل على مستوى الأداء والإنتاجية. على المؤسسات الأخرى أن تأخذ هذه النتائج بعين الاعتبار وتعمل على تطوير أنظمة تحفيزية شاملة لتحسين أداء مواردها البشرية، مما يساهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وضمان استدامتها وتنافسيتها في السوق

## قائمة المصادر والمراجع



المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب.

1. الحسين احمد عبد الله، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة العاملين، دراسة تطبيقية عسكرية، بدون طبعة، الرياض، 1994.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط 2، الإسكندرية، 2013.
3. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان.
4. زهير نعيم، عبد البارئ إبراهيم ذرة الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، دار وائل، الأردن، ط 1، 2008.
5. حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، بدون طبعة، دار الجامعة المصرية الإسكندرية، بدون سنة نشر.
6. عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
7. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط 1 دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، عمان، 2005.
8. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط 1، 2007.
9. سي محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، مطبعة العشري، 2009، مصر.
10. سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 3، 2007.
11. سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2011.
12. خالد عبد الرحيم الطيب، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2، 2005.
13. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2018.
14. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، جامعة الشلف، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، 2014.
15. تامر البطراوي، مبادئ إدارة الأعمال، ط 1 دار السلام الإسكندرية، 2018.
16. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 1، 2006.
17. رواية الحسن، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة، الإسكندرية، 2000.
18. محمد السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي والتنظيمي، بدون طبعة، دار الفكر العربي، مصر.
19. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 1، 2006.

ثانيا:المجلات.

- 1.بوالشرش نور الدين وآخرون، التحفيز وأداء العاملون في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار 0-عنابة- العدد 29، جوان.
- 2.بودالي محمد، أهمية الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في الإدارة العمومية دراسة حالة الخزينة العمومية لولاية تندوف، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 07، العدد 03، 2021 .
- 3.صادفي جمال، خثير محمد، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال، المجلد 16، العدد 23، السنة 2020.
- 4.سمغوني توفيق فيصل، نظام الحوافز و دوره في تحسين مستوى أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر،مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد: 18 العدد: 03 السنة 2019.
- 5.سامية لحول وآخرون، اثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة،السنة 2017.
- 6.محمد النور آدم احمد و آخرون، تأثير سياسات التحفيز في أداء العاملين، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية،معامل النشر العربي، جانفي 2024.

ثالثا:الأطروحات والمذكرات.

- 1.بلخضر مسعودة، تحفيز المورد البشري وأثره على الإبداع بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار-عنابة- الجزائر، 2014/2015.
- 2.بلال مشعلي، دور برامج السالمة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس 1، سطيف، 2014.
- 3.جربي عبد الحكيم، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2018.
- 4.نهى عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني، أطروحة دكتوراه، كلية التربية جامعة دمشق سوريا، 2016
- 5.فرحات سميرة، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، أطروحة دكتوراه ، تخصص اقتصاد صناعي، علوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 6.مؤمن شرف الدين ، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.

# الملاحق

الملاحق:

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الحوافز1	180	1	5	2,59	1,439
الحوافز2	180	1	5	4,16	,920
الحوافز3	179	1	5	4,08	,986
الحوافز4	179	1	5	3,63	1,259
الحوافز5	175	1	5	3,25	1,251
الحوافز6	179	1	5	2,16	1,133
الحوافز7	178	1	5	2,46	1,222
الحوافز8	179	1	5	3,31	1,245
الحوافز9	179	1	5	2,79	1,257
المادية_ الحوافز	180	1	5	3,16	,767
N valide (listwise)	170				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الحوافز10	179	1	5	3,01	1,318
الحوافز11	176	1	5	3,27	1,320
الحوافز12	178	1	5	2,97	1,457
الحوافز13	178	1	5	3,75	1,073
الحوافز14	177	1	5	3,01	1,382
الحوافز15	176	1	5	3,68	1,132
الحوافز16	180	1	5	2,70	1,250
الحوافز17	178	1	5	2,47	1,227
الحوافز18	180	1	5	2,84	1,254
المعنوية_ الحوافز	180	1	5	3,08	,906
N valide (listwise)	166				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الأداء1	179	1	5	4,19	,717
الأداء2	180	1	5	4,33	,725
الأداء3	179	1	5	4,08	1,008
الأداء4	178	1	5	4,40	,675
الأداء5	180	1	5	4,41	,730
الأداء6	178	1	5	3,76	,982
الأداء7	178	1	5	4,21	,744
الأداء8	178	1	5	4,10	,719
الأداء9	177	1	5	3,75	1,147

الأداء 10	179	1	5	4,35	,751
الأداء 11	177	1	5	4,11	,822
الأداء 12	180	1	5	4,33	,708
الأداء 13	180	1	5	4,43	,694
الأداء	180	1	5	4,19	,557
N valide (listwise)	164				

## Effectifs

### Statistiques

		الجنس	العمر	الإجتماعية الحالة	العلمي_المؤهل	الخبرة_سنوات_عدد	الحالية_الوظيفة
N	Valide	180	180	180	180	180	180
	Manquante	0	0	0	0	0	0

### الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	54	30,0	30,0	30,0
أنثى	126	70,0	70,0	100,0
Total	180	100,0	100,0	

### العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	87	48,3	48,3	48,3
سنة 50 و 30 بين	90	50,0	50,0	98,3
سنة 50 من أكثر	3	1,7	1,7	100,0
Total	180	100,0	100,0	

### الإجتماعية الحالة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعزب	100	55,6	55,6	55,6
متزوج	70	38,9	38,9	94,4
أرمل/مطلق	10	5,6	5,6	100,0
Total	180	100,0	100,0	

### العلمي\_المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
وأقل بكالوريا	70	38,9	38,9	38,9
مهني تكوين	32	17,8	17,8	56,7
جامعية شهادة	78	43,3	43,3	100,0
Total	180	100,0	100,0	

الخبرة سنوات عدد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من أقل	120	66,7	66,7	66,7
سنة 20 إلى 05 من	53	29,4	29,4	96,1
سنة 20 من أكثر	7	3,9	3,9	100,0
Total	180	100,0	100,0	

الحالية الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	23	12,8	12,8	12,8
تحكم عون	31	17,2	17,2	30,0
تنفيذ عون	126	70,0	70,0	100,0
Total	180	100,0	100,0	

RELIABILITY

/VARIABLES= \_75; 3;86\_ف;75\_و;81\_ل;75\_ 2;86\_ف;75\_و;81\_ل;75\_ 1;86\_ف;75\_و;81\_ل;75\_ 7;86\_ف;75\_و;81\_ل;75\_ 6;86\_ف;75\_و;81\_ل;75\_ 5;86\_ف;75\_و;81\_ل;75\_ 4;86\_ف;75\_و;81\_ل;75\_ 9;86\_ف;75\_و;81\_ل;75\_ 8;86\_ف;75\_و;81\_ل;75\_

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

Résultat obtenu	01-JUN-2024 21:11:26
Commentaires	
Données	G:\maktaba\2024\la faire\Rouabah loffi\دراسة حالة المنكرة نمونجي\loffi.sav
Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
Entrée	
Filter	<aucune>
Poids	<aucune>
Scinder fichier	<aucune>

	N de lignes dans le fichier de travail	180
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		<p>RELIABILITY</p> <p>/VARIABLES= الحوافز 1 الحوافز 2 الحوافز 3 الحوافز 4 الحوافز 5 الحوافز 6 الحوافز 7 الحوافز 8 الحوافز 9</p> <p>/SCALE('ALL VARIABLES') ALL</p> <p>/MODEL=ALPHA.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.01

[Ensemble\_de\_données1] G:\maktaba\2024\à faire\Rouabah lotfi\دراسة حالة المنكرة نموذجي\lotfi.sav

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	170	94,4
Observations Exclus <sup>a</sup>	10	5,6
Total	180	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,815	9

RELIABILITY

```
/VARIABLES=_75; 12;86_ف;75_و;81_ل;75_ 11;86_ف;75_و;81_ل;75_ 10;86_ف;75_و;81_ل
16;86_ف;75_و;81_ل;75_ 15;86_ف;75_و;81_ل;75_ 14;86_ف;75_و;81_ل;75_ 13;86_ف;75_و;81_ل;75_
18;86_ف;75_و;81_ل;75_ 17;86_ف;75_و;81_ل;75_
```

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
/MODEL=ALPHA.
```

**Fiabilité**

**Remarques**

Résultat obtenu	01-JUN-2024 21:11:36	
Commentaires		
	Données	G:\maktaba\2024\la faire\Rouabah lotfi\دراسة حالة المذكرة نموذجي\lotfi.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
Entrée	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	180
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.



Syntaxe	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
		<p>RELIABILITY</p> <p>/VARIABLES= الحوافز10 الحوافز11 الحوافز12 الحوافز13 الحوافز14 الحوافز15 الحوافز16 الحوافز17 الحوافز18</p> <p>/SCALE('ALL VARIABLES') ALL</p> <p>/MODEL=ALPHA.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.01

[Ensemble\_de\_données1] G:\maktaba\2024\à faire\Rouabah lotfi\دراسة حالة المنكرة نمودجي\Ensemble\_de\_données1.sav

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	166	92,2
Observations Exclus <sup>a</sup>	14	7,8
Total	180	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,877	9

RELIABILITY

/VARIABLES= \_75\_ 3;86\_ف;75\_و;81\_ل;75\_ 2;86\_ف;75\_و;81\_ل;75\_ 1;86\_ف;75\_و;81\_ل;75\_ 7;86\_ف;75\_و;81\_ل;75\_ 6;86\_ف;75\_و;81\_ل;75\_ 5;86\_ف;75\_و;81\_ل;75\_ 4;86\_ف;75\_و;81\_ل;75\_

11;86\_ف;75\_و;81\_ل;75\_ 10;86\_ف;75\_و;81\_ل;75\_ 9;86\_ف;75\_و;81\_ل;75\_ 8;86\_ف;75\_و;81\_ل;75\_ 15;86\_ف;75\_و;81\_ل;75\_ 14;86\_ف;75\_و;81\_ل;75\_ 13;86\_ف;75\_و;81\_ل;75\_ 12;86\_ف;75\_و;81\_ل;75\_ 18;86\_ف;75\_و;81\_ل;75\_ 17;86\_ف;75\_و;81\_ل;75\_ 16;86\_ف;75\_و;81\_ل;75\_

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

## Fiabilité

### Remrques

Résultat obtenu	01-JUN-2024 21:11:47	
Commentaires		
	Données	G:\maktaba\2024\la faire\Rouabah lotfi\دراسة حالة المذكورة نموذجي\lotfi.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
Entrée	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	180
	Entrée de la matrice	
	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Gestion des valeurs manquantes	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.

Syntaxe		RELIABILITY
		/VARIABLES= الحوافز1 الحوافز2 الحوافز3 الحوافز4 الحوافز5 الحوافز6 الحوافز7 الحوافز8 الحوافز9 الحوافز10 الحوافز11 الحوافز12 الحوافز13 الحوافز14 الحوافز15 الحوافز16 الحوافز17 الحوافز18
		/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
		/MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.01

[Ensemble\_de\_données1] G:\maktaba\2024\à faire\Rouabah lotfi\دراسة حالة المذكرة نموذجي\.sav

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	159	88,3
Exclus <sup>a</sup>	21	11,7
Total	180	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,900	18

RELIABILITY

```
/VARIABLES= _75; 3;69_;75_;83_;71_ل;75_ 2;69_;75_;83_;71_ل;75_ 1;69_;75_;83_;71_ل
7;69_;75_;83_;71_ل;75_ 6;69_;75_;83_;71_ل;75_ 5;69_;75_;83_;71_ل;75_ 4;69_;75_;83_;71_ل;75_
11;69_;75_;83_;71_ل;75_ 10;69_;75_;83_;71_ل;75_ 9;69_;75_;83_;71_ل;75_ 8;69_;75_;83_;71_ل;75_
13;69_;75_;83_;71_ل;75_ 12;69_;75_;83_;71_ل;75_
```

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

/MODEL=ALPHA.

## Fiabilité

### Remarques

Résultat obtenu	01-JUN-2024 21:11:58	
Commentaires		
	Données	G:\maktaba\2024\la faire\Rouabah lotfi\دراسة حالة المنكرة نموذجي\lotfi.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
Entrée	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	180
	Entrée de la matrice	
	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Gestion des valeurs manquantes	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
		RELIABILITY
		/VARIABLES= الأداء 1 الأداء 2 الأداء 3 الأداء 4 الأداء 5 الأداء 6 الأداء 7 الأداء 8 الأداء 9 الأداء 10 الأداء 11 الأداء 12 الأداء 13
Syntaxe		/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
		/MODEL=ALPHA.
	Temps de processeur	00:00:00.02
Ressources	Temps écoulé	00:00:00.02

[Ensemble\_de\_données1] G:\maktaba\2024\à faire\Rouabah lotfi\دراسة حالة المذكرة نموذجي.sav

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	164	91,1
Observations Exclus <sup>a</sup>	16	8,9
Total	180	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,918	13

### RELIABILITY

```

/VARIABLES= _75_ 3;86_ف;75_و;81_ل;75_ 2;86_ف;75_و;81_ل;75_ 1;86_ف;75_و;81_ل
7;86_ف;75_و;81_ل;75_ 6;86_ف;75_و;81_ل;75_ 5;86_ف;75_و;81_ل;75_ 4;86_ف;75_و;81_ل;75_
11;86_ف;75_و;81_ل;75_ 10;86_ف;75_و;81_ل;75_ 9;86_ف;75_و;81_ل;75_ 8;86_ف;75_و;81_ل;75_
15;86_ف;75_و;81_ل;75_ 14;86_ف;75_و;81_ل;75_ 13;86_ف;75_و;81_ل;75_ 12;86_ف;75_و;81_ل;75_
1;69_;75_ ;83_ ;71_ ل;75_ 18;86_ف;75_و;81_ل;75_ 17;86_ف;75_و;81_ل;75_ 16;86_ف;75_و;81_ل;75_
5;69_;75_ ;83_ ;71_ ل;75_ 4;69_;75_ ;83_ ;71_ ل;75_ 3;69_;75_ ;83_ ;71_ ل;75_ 2;69_;75_ ;83_ ;71_ ل;75_
9;69_;75_ ;83_ ;71_ ل;75_ 8;69_;75_ ;83_ ;71_ ل;75_ 7;69_;75_ ;83_ ;71_ ل;75_ 6;69_;75_ ;83_ ;71_ ل;75_
_75_ 12;69_;75_ ;83_ ;71_ ل;75_ 11;69_;75_ ;83_ ;71_ ل;75_ 10;69_;75_ ;83_ ;71_ ل
13;69_;75_ ;83_ ;71_ ل;75_

```

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
/MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

### Remarques

Résultat obtenu	01-JUN-2024 21:12:12	
Commentaires		
	Données	G:\maktaba\2024\la faire\Rouabah loffi\دراسة حالة المنكرة نموذجي.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
Entrée	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	180
	Entrée de la matrice	
	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Gestion des valeurs manquantes	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.

Syntaxe		RELIABILITY	
		/VARIABLES= الحوافز1 الحوافز2 الحوافز3 الحوافز4 الحوافز5 الحوافز6 الحوافز7 الحوافز8 الحوافز9 الحوافز10 الحوافز11 الحوافز12 الحوافز13 الحوافز14 الحوافز15 الحوافز16 الحوافز17 الحوافز18 الأداء1 الأداء2 الأداء3 الأداء4 الأداء5 الأداء6 الأداء7 الأداء8 الأداء9 الأداء10 الأداء11 الأداء12 الأداء13	
		/SCALE('ALL VARIABLES') ALL	
		/MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00.00
	Temps écoulé		00:00:00.01

[Ensemble\_de\_données1] G:\maktaba\2024\à faire\Rouabah lotfi\دراسة حالة المنكرة نموذجي.sav

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	146	81,1
	Exclus <sup>a</sup>	34	18,9
	Total	180	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,889	31

## Régression

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الحوافز_المادية <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الأداء

b. Toutes variables requises saisies.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,006 <sup>a</sup>	,000	-,006	,559

a. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز\_المادية

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,002	1	,002	,007	,936 <sup>b</sup>
	Résidu	55,550	178	,312		
	Total	55,552	179			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز\_المادية

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4,174	,177	23,584	,000



الحوافز_المادية	,004	,054	,006	,081	,936
-----------------	------	------	------	------	------

a. Variable dépendante : الأداء

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الحوافز_المعنوية <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الأداء

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,133 <sup>a</sup>	,018	,012	,554

a. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز\_المعنوية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,979	1	,979	3,193	,076 <sup>b</sup>
1 Résidu	54,573	178	,307		
Total	55,552	179			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز\_المعنوية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,936	,146		26,877	,000
الحوافز_المعنوية	,082	,046	,133	1,787	,046

a. Variable dépendante : الأداء

**Variabes introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	الحوافز_المعنوية, الحوافز_المادية <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الأداء

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,167 <sup>a</sup>	,028	,017	,552

a. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز\_المعنوية, الحوافز\_المادية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,548	2	,774	2,537	,082 <sup>b</sup>
1 Résidu	54,004	177	,305		
Total	55,552	179			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز\_المعنوية, الحوافز\_المادية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	4,080	,180		22,681	,000
1 الحوافز_المادية	-,095	,070	-,131	-1,366	,174
الحوافز_المعنوية	,133	,059	,216	2,251	,026

a. Variable dépendante : الأداء

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير

قسم علوم التسيير

(الإستبانة)

أخي الفاضل ....، أختي الفاضلة....،

تحية طيبة و بعد؛

بهدف إستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص إدارة الأعمال، نسعى إلى إجراء دراسة ميدانية في مؤسستكم لنكشف من خلالها عن دور التحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية، لهذا نأمل في تعاونكم الصادق عند ملئ الإستبانة و تحري الدقة والموضوعية عند الإجابة عن كل فقرة من فقراتها، علما أن إجاباتكم ستعامل بسرية وستستخدم فقط لأغراض علمية وبحثية.

وأشكر لكم حسن تعاونكم، واقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير مع تمنياتي لكم بمزيد من التقدم والإزدهار.

الطالب: رواج لظفي. الطالب: بارة سفيان.

المحور الأول			
A. الجنس	<input type="radio"/> ذكر	<input type="radio"/> أنثى	
B. العمر	<input type="radio"/> أقل من 30 سنة	<input type="radio"/> بين 30 و 50 سنة	<input type="radio"/> أكثر من 50 سنة
C. الحالة الإجتماعية	<input type="radio"/> أعزب(عزباء)	<input type="radio"/> متزوج(ة)	<input type="radio"/> مطلق(ة)/أرمل(ة)
D. المؤهل العلمي	<input type="radio"/> بكالوريا وأقل	<input type="radio"/> مهني	<input type="radio"/> شهادة جامعية
E. عدد سنوات الخبرة	<input type="radio"/> أقل من 5 سنوات	<input type="radio"/> بين 5 و 20 سنوات	<input type="radio"/> أكثر من 20 سنة
F. الوظيفة الحالية	<input type="radio"/> إطار	<input type="radio"/> عون تحكم	<input type="radio"/> عون تنفيذ

**ملاحظة (1):**

يتضمن الجدول الموالي مجموعة من الفقرات التي تتعلق بمفهوم التحفيز و أداء الموارد البشرية في مؤسستكم، وأمام كل فقرة من هذه الفقرات خمسة خيارات للإجابة، والتي تمتد من الرقم (1) والذي يعكس عدم الموافقة تماما(معارض بشدة)، إلى الرقم (5) والذي يعكس أعلى درجات الموافقة على حدوث الشيء.

الرجاء وضع إشارة  في المربع الذي يعكس درجة موافقتك على مضمون الفقرة.



**SPA CONDOR MULTIMEDIA**

Fabrication de Téléphone mobile , Tablette, et de Smart phone,  
Appareils électriques électroménagers divers.

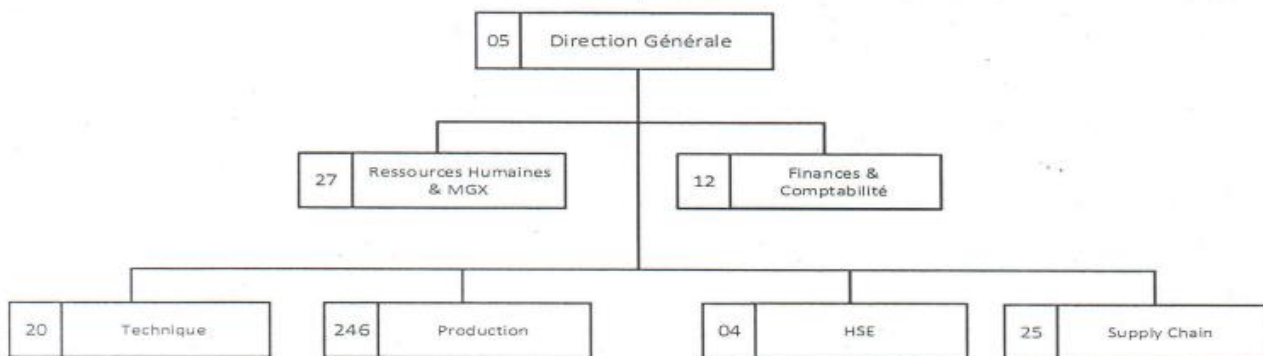


# **ORGANIGRAMME**

# **SPA CONDOR MULTIMEDIA**

## **Version « A »**

**ORGANIGRAMME STRUCTUREL  
SPA CONDOR MULTIMEDIA**



Le Directeur des Ressources Humaines Groupe	Le Président du Conseil d'Administration
Date : 01/06/2022	Date : 01/06/2022
Visa : M.HADJ NACER  	Visa : R.BOUBETRA  

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء.....
	شكر و عرفان.....
I.	ملخص الدراسة.....
II.	قائمة المحتويات.....
III.	قائمة الجداول.....
IV.	قائمة الأشكال.....
أ - د	مقدمة.....
31-3	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.....
4	تمهيد:.....
5	المبحث الأول: ماهية التحفيز.....
5	المطلب الأول: مفهوم التحفيز.....
8	المطلب الثاني: أنواع التحفيز ونظرياته.....
14	المطلب الثالث: نظام التحفيز.....
17	المبحث الثاني: مدخل لأداء الموارد البشرية.....
17	المطلب الأول: ماهية أداء الموارد البشرية.....
20	المطلب الثاني: إدارة الأداء وعملية تقييم.....
25	المطلب الثالث: تحسين أداء الموارد البشرية.....
26	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.....
26	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.....
28	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.....
30	المطلب الثالث: التمييز بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.....
31	خلاصة.....
63-32	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة حالة شركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا.....
33	تمهيد.....
34	المبحث الأول: التعريف العام بشركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا.....
34	المطلب الأول: التعريف بشركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا.....

38	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لشركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا
43	المطلب الثالث: نظام التحفيز و الأداء في شركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا.....
49	المبحث الثاني: الأدوات والأساليب المستخدمة في الدراسة.....
49	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية.....
54	المطلب الثاني: عرض وتحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة.....
59	المطلب الثالث:اختبار فرضيات الدراسة.....
63	خاتمة .....
67-64	الخاتمة.....
70-68	المراجع.....
92-71	الملاحق.....



## الملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة دور التحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية ولمعالجة إشكالية الدراسة اقتضى البحث دراسة المعالم النظرية للتحفيز وأداء الموارد البشرية وتسلط ضوء على الدراسات السابقة، حيث أعتمد على دراسة ميدانية من خلال استبيان موجه لعينة تتكون من 180 مفردة من الموظفين في شركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا ، ومن أجل تحليل آرائهم حول فرضيات الدراسة خضعت النتائج إلى التحليل الإحصائي وفق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الحوافز المادية لا تحدث أية تغيرات في أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة، على عكس الحوافز المعنوية التي اقترن وجودها حسب التحليل الإحصائي بوجود علاقة ارتباط إيجابية مع أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة بشركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا. **الكلمات المفتاحية:** التحفيز، الحوافز المادية والمعنوية، أداء الموارد البشرية، نظام الحوافز.

## Abstract

The study aims to learn about the role of stimulus in improving human resources performance and to address the problem of the study. On a field study through a sample questionnaire consisting of individual 180 of employees of a company with Condor Multimedia shares, in order to analyze their opinions on the hypotheses of the study, the results were subject to statistical analysis according to the SPSS statistical packages program. This study found that physical incentives do not make any changes in the performance of the human resource in the institution in question, contrary to the moral incentives whose existence was combined by statistical analysis with a positive correlation with the performance of the human resource in the institution in question by a company with Condor Multimedia shares.

**Keywords:** motivation, physical and moral incentives, human resources performance, incentive system.