



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

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالب: - درارجة محمد

بعنوان:

دور الحوافز في تحسين أداء العاملين

(دراسة حالة مؤسسة كوندور)

أعضاء لجنة المناقشة

مقلاتي عاشور	أستاذ محاضر أ	رئيسا
بن أحسن أحسن صلاح الدين	أستاذ محاضر أ	مشرفا
بحري بسمة	أستاذ محاضر أ	مناقشا

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨ هـ

شكر و عرفان

بعد الحمد والشكر لله العلي القدير الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل، أتوجه
بالثناء والشكر إلى الأستاذ "بن أحسن أحسن صلاح الدين" على كل ما قدمه
من توجيهات وملاحظات طوال فترة إنجاز هذا العمل وأوجه الشكر إلى
مؤسسة كوندور إلكترونكس.

ملخص

يعتبر تحفيز الموارد البشرية وظيفة أساسية تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية من أجل تحسين أداءها والرفع من مردوديتها، ولهذا تعتبر إدارة الموارد البشرية الركيزة الأساسية في المؤسسات، تصب هذه المذكرة في نفس الاتجاه حيث هدفت للتعرض لأهمية تحفيز الموارد البشرية في مؤسسة كوندور وأثر ذلك التحفيز في تحسين أداء العمال والرفع من مردوديتهم و إنتاجيتهم، وقد لجأ الطالب للمهج الوصفي والتحليلي وعلى أداة الإستبانة لجمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج من الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تحفيز الموارد البشرية (بشكليته: الحوافز المادية والحوافز المعنوية) في مؤسسة كوندور يؤثر على أداء المؤسسة باعتباره أداة هامة للرفع من الأداء البشري وتشجيعه أكثر وتنمية مهاراته للقيام بمبادرات أكثر والمساهمة الفعالة من أجل تحقيق هدفها المنشود وهذا من أجل اكتساب ميزة تنافسية مع التطورات السريعة.

الكلمات المفتاحية: الحوافز، أداء، العاملين.

Abstract

Motivating human resources is considered a basic function that economic institutions depend on in order to improve their performance and increase their profitability. This is why human resources management is considered the basic pillar in institutions. This memorandum aims in the same direction as it addresses the importance of motivating human resources in the Condor Foundation and the impact of that stimulation in improving performance. workers and increasing their productivity and productivity.

We have found that motivating human resources (in its two forms: material incentives and moral incentives) in the Condor Foundation affects the organization's performance as it is an important tool for raising human performance, encouraging them more, and developing their skills to take more initiatives and contribute effectively in order to achieve their desired goal, and this is in order to gain a competitive advantage with Rapid developments.

Keywords: insentives,performqnce, workers.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر وعرافان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
أ-ج	مقدمة
16-05	الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة
05	تمهيد
06	المبحث الأول: عموميات حول الأداء
06	المطلب الأول: تعريف الأداء
08	المطلب الثاني: تقييم الأداء
08	المبحث الثاني: ماهية التحفيز
12	المطلب الأول: تعريف التحفيز وخصائص نظام الحوافز الفعال
14	المطلب الثاني: أنواع الحوافز
17	المطلب الثالث: أهداف الحوافز، أسس ومقومات نظام الحوافز
19	المطلب الرابع: المبادئ والمراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز
21	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
22	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في مؤسسة كوندور
24	تمهيد
25	المبحث الأول: البطاقة الفنية لمؤسسة كوندور
25	المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسة
27	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة كوندور
28	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور إلكتروني

29	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة التطبيقية
29	المطلب الأول: متغيرات الدراسة وإطار المعاينة
30	المطلب الثاني: طرق جمع البيانات وأدوات التحليل
32	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات
32	المطلب الأول: اختبار الثبات ألفا كرونوباخ وعرض خصائص العينة
37	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين عن فقرات الإستبيان
39	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
43	خلاصة الفصل الثاني
46	الخاتمة
48	قائمة المراجع
51	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	درجة مقياس ليكرت	30
02	تحديد المجال حسب قيم المتوسط الحسابي	30
03	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	32
04	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس	33
05	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير السن	34
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	35
07	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	36
08	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور التحفيز	37
09	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور أداء العاملين	38
10	تحليل الإنحدار لقياس أثر الحوافز المادية على أداء العاملين	39
11	تحليل الإنحدار لقياس أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين	40
12	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد بين التحفيز وأداء العاملين	41

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
28	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور إلكترونكس	01
29	نموذج الدراسة	02
33	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس	03
34	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير السن	04
35	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	05
36	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	06

مقدمة

يعتمد نجاح أو فشل المنظمات الحديثة على مدى تحكمها واهتمامها بأهم مورد تمتلكه، وهو العنصر البشري، الذي يُعتبر الثروة النادرة التي تسعى المنظمات إلى توفيرها كماً ونوعاً بالشكل الذي يزيد من فعاليتها. حيث تسعى هذه المنظمات إلى تحقيق أهدافها من خلال توظيف الجهود والإمكانات المتاحة كافة، ويظل الفرد محور النجاح والتقدم، والعنصر المتغير باستمرار الذي يُعتمد عليه كثيراً في المنافسة والنجاح.

تحاول المنظمات تعظيم أرباحها والبقاء في السوق في ظل المنافسة، ومن بين العوامل التي تحقق ذلك هي دراسة سلوك العاملين وكيفية التأثير على نفسياتهم بما يرفع من أدائهم من جهة ويزيد من ولائهم ورضاهم من جهة أخرى، وذلك من خلال إشباع حاجياتهم وتحقيق رغباتهم بما يضمن توجيه جهودهم لخدمة أهداف المنظمة دون تعارض مع رغباتهم وأهدافهم الشخصية.

يمكن القول أن الوسيلة الوحيدة لتحقيق أداء عالٍ وراقٍ هي استخدام نظام الحوافز الذي يمكن من خلاله استثارة دوافع العاملين والتأثير عليها بما يخدم مصالحهم. فالحوافز تمثل عالماً واسعاً من القيم المادية والمعنوية، ومحوراً مركزياً لنشاط المنظمات المعاصرة في بيئة العمل، فهي تتغير وفقاً لاحتياجات الفرد، مما يجعلها تمثل له دوافع شخصية داخلية. تعتبر المدرسة السلوكية في الإدارة هذه الدوافع مشكلة تنظيمية وإدارية بالدرجة الأولى، فكلما اختلفت عن دوافع الأفراد ورغباتهم في بيئة المنظمة، تصبح عملية تحفيزهم على العمل داخل المنظمة معقدة. لذا، يمكن القول أن الهدف من التحفيز هو توجيه سلوك الأفراد وتقويته واستمراره لتحقيق الأهداف المشتركة، وبالتالي فإن الحوافز ليست سوى وسيلة لإشباع حاجات الأفراد داخل المؤسسة.

تتعدد الحوافز وتتنوع بين المادية، مثل الرواتب والأجور والعلاوات، والمعنوية، مثل استقرار العمل، والمشاركة في صنع القرار، والالتزام والانتماء، والترفيه، وتقدير جهود العاملين، مما يؤدي إلى رفع أداء الأفراد وتحسينه.

يحظى الأداء الوظيفي بأهمية مرموقة في العملية الإدارية، فهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، حيث يشكل الاداء الوظيفي أهمية أساسية للمؤسسات المتعددة من خلال الإستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية، لتصبح المؤسسة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال

ويتم تحسين الأداء بتطبيق سياسات التحفيز كوسية لدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، ولجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر، ما يدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، فينعكس ذلك على أدائهم الوظيفي.

✚ مشكلة الدراسة:

بناء على ما تقدم، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي: "ما أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسة كوندور؟" وينبثق عن إشكالية الدراسة الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما أثر استخدام الحوافز المادية على أداء موظفي مؤسسة كوندور؟
- ما أثر استخدام الحوافز المعنوية على أداء موظفي مؤسسة كوندور؟

✚ فرضيات الدراسة:

للإجابة عن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية، اقترح الطالب الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≥ 0.05) للحوافز في تحسين أداء موظفي مؤسسة كوندور.
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≥ 0.05) للحوافز المادية في تحسين أداء موظفي مؤسسة كوندور.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≥ 0.05) للحوافز المعنوية في تحسين أداء موظفي مؤسسة كوندور.

✚ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي مؤسسة كوندور؛
- تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي مؤسسة كوندور؛
- البحث في أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي مؤسسة كوندور؛
- تحديد نوع الحوافز الأكثر تأثيراً في أداء الموظفين في مؤسسة كوندور.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من موضوعها المتجدد بالنسبة للمؤسسات الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة بشكل خاص، وتبرز هذه الأهمية من خلال النتائج التي يمكن التوصل إليها باعتبارها تمثل استجابة حقيقية لإحدى أبرز القضايا والتحديات التي يواجهها العنصر البشري في المؤسسات الجزائرية عامة.

قد تمثل هذه الدراسة انطلاقة للباحثين للإسهام في إيجاد حلول لبعض القضايا والمشاكل المتعلقة بتحفيز العاملين في مؤسسة كوندور، من خلال ما تقدمه من آفاق للباحثين الجدد الذين يسعون للتعلم أكثر في موضوعي الحوافز والأداء.

حدود الدراسة:

تتضمن حدود الدراسة الآتي:

- 1- الحدود المكانية: تتحدد الدراسة الحالية بالأماكن الجغرافية التي تشغلها مؤسسة كوندور التي تتواجد في ولاية برج بوعرييج.
- 2- الحدود البشرية: تتمثل في موظفي مؤسسة كوندور وتحديدًا موظفي إدارة الموارد البشرية.
- 3- الحدود الزمنية: تتمثل في الفترة التي تستغرقها الدراسة الميدانية في إجراءات توزيع الأداة واسترجاعها والحصول على النتائج، حيث أجريت في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2023-2024.

منهج الدراسة:

يهدف دراسة الإشكالية تم استخدام المنهج الوصفي لبناء إطار نظري من خلال جمع البيانات من المصادر الأولية والثانوية، بينما في القسم التطبيقي تم اعتماد منهج دراسة الحالة للوقوف على واقع نظام التحفيز في مؤسسة كوندور وأثره على تحسين أداء موظفي المؤسسة.

هيكل الدراسة:

يهدف دراسة الإشكالية المطروحة فإنه تم تقسيم العمل إلى:

قسم نظري وآخر تطبيقي، حيث تناول الطالب في القسم النظري المفاهيم المختلفة المتعلقة بمتغيرات الدراسة (التحفيز كمتغير مستقل والأداء وتحسينه كمتغير تابع)، أما بالنسبة للقسم التطبيقي فقد قمنا بدراسة ميدانية تضمنت تقديمًا عامًا للمؤسسة محل الدراسة، توضيح إجراءات وأداة جمع البيانات وتحليلها وفي الأخير التحليل الإحصائي للبيانات المسترجعة واختبار الفرضيات.

الفصل الأول:

الجانب النظري للدراسة

تمهيد

يعتبر التحفيز محل اهتمام الكثير من العلماء والباحثين سواء الاقتصاديين أو النفسانيين أو الاجتماعيين وهذا لما له من أهمية بالغة، فالتحفيز ممارسة للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما لديهم، وهذا بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة، فالتحفيز هو عبارة عن قوى مؤثرة في سلوك الفرد بطرق وأساليب ووسائل معينة قد تكون مادية أو معنوية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وتحقيق الغايات المطلوبة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن معرفة هذه القوى تصبح ضرورية لجعل التحفيز مثمرا في المنظمة، فالتحفيز من الأسس المهمة لضمان تحقيق الأهداف وتوفير الرغبة عند الأفراد في العمل، ويعتبر حاليا جوهر نشاط المنظمات الناجحة والفاعلة التي تتنافس على إيجاد توليفة مثلى من الحوافز وقدرتها على إثارة حماس الأفراد وهذا من خلال أنظمة التحفيز الملائمة التي تتماشى مع طبيعة العمل والعاملين كأفراد وجماعات، وكذلك اعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات كل حسب كفاءته وقدراته ومهاراته.

وفي إطار هذا السياق نهدف من هذا الفصل إلى تحليل الإطار النظري للتحفيز وأهم جوانبه مع الإشارة إلى نظام التحفيز وما يمثله من أهمية بالغة للمنظمة خاصة في ظل المنافسة الشرسة والمحيط المتغير وبالتالي نتناول ضمن هذا الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول : عموميات حول الأداء
- المبحث الثاني : ماهية التحفيز
- المبحث الثالث : الدراسات السابقة

المبحث الأول: عموميات حول الأداء

يعتبر تحقيق مستوى أعلى من الأداء في بيئة الأعمال المعاصرة مطلباً حيويًا لكل مؤسسة تطمح إلى البقاء والإستمرار، كما يعتبر التميز في الأداء ضرورة حتمية أفرزتها متغيرات البيئة التنافسية.

المطلب الأول: تعريف الأداء

يعبر مفهوم الأداء على "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديريين ومهندسين". (حمدوي، 2004، صفحة 123)

يشير الأداء إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة" (حسن، 2004، صفحة 209)

وغالبا ما يتم الخلط بين الأداء والجهد حيث يشير الجهد إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

مثال: قد يبذل الطالب جهدا كبيرا في الإستعداد للإمتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالٍ بينما الأداء منخفض، وحسب عبد الله خماخم فإن الأداء لا بد أن يتميز بـ: (عبد الرزاق، 1998، صفحة 34)

- الكفاءة:

تعرف على أنها القدرة على تحقيق الأهداف المقصودة طبقا لمعايير محددة مسبقا وتزداد الكفاءة كلما أمكن تحقيق الهدف، فإذا كانت الأهداف المقصودة تمثل R0 في حين تمثل النتائج Rn فإن الكفاءة تعني $Rn/R0=E$ ، وكلما اقتربت النتيجة من الهدف كلما زادت الكفاءة.

- الكفاية:

تعرف على أنها القدرة على تحقيق الأهداف بالوسائل الخاصة فهي تقارن بين النتائج المتوقعة والمحقة مع الوسائل (المتاحة والمستعملة)، تفيد معايير الكفاية في مقارنة نفس العملية عند نقطتين في وقت محدد أو عمليتين مختلفتين بنفس النتائج.

كما نجد بأن النشاط التسويقي هو أحد نشاطات المؤسسة التي تسعى من خلالها إلى تحقيق أحسن أداء لها ويتوقف ذلك على العنصر البشري الذي يدير نشاطات هذه الإدارة بكفاءة وأداء في الوقت والمكان المناسب من خلال البلوغ بأهداف المؤسسة إلى ما يرغب فيه، ويتوقف نجاح النشاط أو الفشل في أدائه وتحقيقه على العنصر البشري لأنه يعتبر العنصر الحيوي الذي يسير كل العوامل المتبقية من عناصر الإنتاج الأخرى.

إن الأداء هو "قياس للناتج وهو يجيب عن سؤال بسيط، هل أتممت عملك؟ بمعنى هل نفذت ما هو مطلوب منك في عملك؟" (سلطان، 1993، صفحة 368)

ونجد أن الأداء المتميز المحقق للغرض يتطلب الإلتزام بالعمل في حدود الإمكانيات المتوفرة وذلك من خلال أدائه بطريقة كفأة وفعالة، ويمكن أن نصيغ أداء رجل التسويق بدورة حياة تشبه دورة حياة المنتج إلا أن هذه الدورة تمثل المراحل التي يمر بهما رجل التسويق في أداء نشاطه.

- ففي مرحلة الإعداد: يوظف رجل التسويق ويدخل ضمن ثقافة المؤسسة.
- وفي مرحلة التنمية: تحاول المؤسسة رفع مهاراته ومواهبه من خلال تدريبه .
- مرحلة التقدم والنضج: على المؤسسة في هذه الحالة أن تنشط دافعية رجل التسويق بالتحفيز.
- مرحلة التدهور: في هذه المرحلة يتخصص أداء رجل التسويق.

لا يمكن لأي عامل أن يعمل بعفوية بل يحبب العمل وفق مقاييس محددة يختلف تحديدها حسب فلسفة وتفكير المؤسسة ويمكن أن نميز بين أداء العاملين من خلال المستويات الآتية:

- مستويات أكبر من التنبؤات.
- مستويات أقل من التنبؤات.
- مستويات تتعادل نوعاً ما (تتقارب) مع التنبؤات.

وتحدد مستويات الأداء في النشاط التسويقي بناء على العلاقة الوثيقة بين التخطيط والرقابة والخطة تعكس مستويات الأداء المخططة، ويعرف المستوى بأنه "مستوى الأداء المتوقع الذي يتم مقارنته بالأداء الفعلي". (العارف وآخرون، 2003، صفحة 293)

المطلب الثاني: تقييم الأداء.

لقد أصبحت عملية تقييم الأداء مهمة في أي مؤسسة وذلك لإكتشاف نقاط القوة والضعف لرجل التسويق، بحيث تنمي نقاط القوة وتقلص نقاط الضعف، وبناء على هذا سنتناول تعريف تقييم الأداء وتحديد مسؤولية التقييم والطرق الأساسية لتقييم الأداء.

أولاً: تعريف تقييم الأداء.

يمكن تعريفه على أنه "عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجازه في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل وتهدف برامج تقييم الأداء وبشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد" (بربر، 2000، صفحة 125.127)

وإضافة إلى ما سبق فالتقييم يحقق الغايات التالية: (الهيبي، 2003، صفحة 199)

- تسهيل تنمية وتطوير الفرد.
 - تحديد إمكانيات الفرد المتوقع استغلالها.
 - المساعدة في تخطيط القوى العاملة.
 - المساعدة في تحديد مكافآت الفرد.
- ومنه فتقييم الأداء يعني إعطاء قيمة معينة (ذات دلالة) لنشاط الفرد الذي يقوم بعمل معين من خلال بذله لجهد وسلوك معين في تحقيقه لهدف محدد خطت له المؤسسة مسبقا وهذا لإعطائها صورة حقيقية عن أداء الفرد في النشاط.

ثانياً: مسؤولية التقييم

لقد أشارت الدراسات إلى أن 98% من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين، وهذا مبني على الفرضية القائلة بأن الرئيس المباشر هو أقدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتقييمها بحكم إتصاله المباشر والمستمر بهم. (الهيبي، 2003، صفحة 199)

غير أن هذا قد وجه له انتقادات (الرئيس) لأن ذلك يعطيه سلطة مطلقة في الحكم على مرؤوسيه من جهة ومن جهة أخرى فإن الرئيس المباشر يجهل لبعض الأنماط السلوكية التي تخص مرؤوسيه، تطبق هذه الطريقة في المؤسسات الأكثر مهنية بحيث يشترط شرطين أساسيين هما:

- توافر مستوى مرتفع من الثقة المتبادلة بين الأشخاص.

- أن تتوافر لدى الزملاء المعلومات الكافية لتقدير طرق العمل وسلوك زميلهم.

إضافة إلى ما سبق نجد بأن هناك إتجاه ثلاثي لعملية التقييم يتم من طرف الرئيس والزميل والمرؤوس نفسه، ويعتمد على هذه الطريقة للقضاء على التحيز الشخصي، ويقوم هذا التقييم على أساس تخصيص أوزان معينة لرأي كل طرف في عملية التقييم.

وكمثال على ذلك يقيم الرئيس المباشر وزنا يساوي 50% من عملية التقييم و30% للزملاء و 20% لتقييم الفرد لنفسه.

وأحسن أسلوب يستعمل للتقييم هو الذاتي لأننا نجد بأن العامل هو أفضل من يحكم على طرق عمله ونتائجه وأنه أفضل أداة للتطوير الشخصي وتحفزه وتحمله المسؤولية، غير أن هذا النوع يسمح بتقليل ردود الفعل الدفاعية للعامل موضع التقييم ويسهل التعامل في المؤسسة، وقد تكون هذه الطريقة غير عملية أحيانا فقد يمنح الفرد لنفسه تقييما أكثر مما يستحق.

ثالثا: الطرق الأساسية لتقييم الأداء

يعتبر الأداء من الموضوعات التي تلقى إهتماما شديدا في ظل التوجه الإستراتيجي للمنظمات، وبالرغم من ذلك فإن هناك خلافا حول مقاييس الأداء ومدى تفضيل ودقة كل منها، الأمر الذي يوجه صعوبة أمام الباحثين في هذا الصدد، ويمكن قياس الأداء باستخدام معيار واحد، كما يمكن قياسه باستخدام عدة معايير. (عامر، 2001، صفحة 443)

طرق تقييم الأداء كثيرة ومتعددة ولكل منها مزاياها وعيوبها، و بالرغم من ذلك فإن المؤسسات تستعمل عدة طرق لتقييم مواردها البشرية بما فيها رجال التسويق ومن بين هذه الطرق:

1- الطرق غير الموضوعية:

تتضمن هذه الطرق الحكم على أداء الفرد من خلال عملية التقييم التي يقوم بها الرئيس المباشر وزملاؤه أو الفرد نفسه، وعرفت هذه الطريقة بعدم الموضوعية لأن الحكم الشخصي يلعب فيها دورا أساسيا وكونه يتعرض لإرتكاب العديد من الأخطاء نذكر منها:

- أ- خطأ التساهل: يمنح المقيم درجات عالية لكل الأفراد بدون تفاوت.
- ب- خطأ التشدد: يمنح المقيم درجات دنيا لكل الأفراد بغض النظر عن مستوى أدائهم.
- ج- خطأ النزعة المركزية: يمنح المقيم درجات متوسطة لكل الأفراد (لا يأخذ بعين الاعتبار التفاوت الموجود بينهم).
- د- خطأ تعميم الصفات: منح الأفراد الصفات المختلفة بناء على معرفته لصفة واحدة.
- هـ- خطأ التشابه: منح الأفراد صفات موجودة بنفسه.

وهناك أخطاء تعود إلى المظهر الخارجي للفرد، والجنس، والعرف، والدين، ومستوى التعليم... إلخ، لهذا ينصح بتخفيض درجة عدم الموضوعية في عملية التقييم.

2- الطرق الموضوعية:

نميز منها عدة أنواع منها:

- أ- المقاييس المتدرجة: تدرج على أساس تقدير المقيم لدرجة إحتواء الفرد على صفات معينة وغالبا ما تكون هذه الصفات المقاسة عامة كالحكمة، والمعرفة بالعمل، والتعاون... إلخ.
- ب- قائمة التدقيق: هي طريقة بسيطة يستخدم المقيم فيها قائمة الصفات المطلوبة لتقييم الفرد على أساسها ويختار منها ما ينطبق عليه (المعرفة بالعمل، والإستقلالية، وإحترام الأنظمة، والمواظبة، والذكاء، والتعاون).
- ج- مقاييس المقارنة: تتضمن مجموعة من المقاييس وهي:
- طريقة الترتيب البسيط: يتم ترتيب الأفراد من الأحسن إلى الأسوأ.
 - طريقة المقارنة الثنائية: يتطلب هذا الأسلوب من المديرين مقارنة كل موظف بزملائه في المجموعة بشكل منفرد أي واحدا تلو الآخر، ثم إعطاء الموظف درجة واحدة في كل مرة يتفوق فيها تقييمه على زميله. (المغازي، 2003، صفحة 416)

وبعد الإنتهاء تحسب وترتب درجاتهم، غير أن هذه الطريقة يصعب تطبيقها إذا كانت المفردات كبيرة وتحسب عدد المجموعات الثنائية بالعلاقة التالية:

عدد المجموعات الممكنة = $n(n-1)/2$ ، حيث n تمثل عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم.

د- طريقة الاختيار الإجباري: تقوم على أساس اختيار المقيم لعبارتين من مجموع أربع عبارات تصف صفة معينة بالفرد بحيث تصف إحدى العبارات المختارة الفرد بأفضل ما يكون والعبارة الأخرى أبعد ما يكون عن وصف الفرد فمثلاً: (يتصف بالجرأة/يحب المسؤولية)، (يتصف بالسلبية / لا يحب المسؤولية)، ومن خلال اختيار العبارتين يتم حساب النقاط بناء على ما تم اختياره.

ه- طريقة التوزيع الإجباري: تقوم على أساس توزيع الأفراد على درجات مختلفة في المقياس وفق نسب محددة وهذه الطريقة تعرف بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناء على إنجازهم، ويتركز أكثر أفراد المجموعة حول المتوسط وتستعمل هذه الطريقة لتقييم الطلبة بالمدارس والجامعات.

و- طريقة الحوادث الحرجة: تتضمن قيام الرئيس المباشر للفرد بتدوين الأعمال الإيجابية والسلبية التي يلاحظها على أداء الأفراد لأعمالهم خلال فترة التقييم، بحيث يحتفظ [] وتستخدم للدلالة على مستوى أداء الفرد، ويتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال وغير الفعال وتتميز هذه الطريقة باستهلاك الوقت الكافي.

ز- المقاييس المباشرة: تستعمل في حالة إذا ما كان بالإمكان ترجمة الأداء إلى أرقام كعدد الوحدات المباعة، وعدد الشكاوي، والغياب، ومعدل دوران العمل وغيرها، ويتم مقارنة هذه الأرقام مع معايير موضوعة مسبقاً لتسهيل عملية المقارنة.

ح- اختبارات المهارة: تستخدم هذه الاختبارات لقيام أداء الفرد ببعض المهن المحددة (خدمة الهاتف مثلاً) حيث يقوم الفرد المطلوب تقييمه بممارسة العمل أمام لجنة فاحصة لتقييم أدائه كما يجري اختبارات كتابية لقياس كمية المعلومات التي يعرفها الفرد عن عمله.

ط- لإدارة بالأهداف: وهي فلسفة إدارية [] دف إلى زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، حيث تستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطواته، تطبق هذه البرامج في المؤسسة والتي تتضمن ما يلي: (بربر، 2000، صفحة 134)

ط.1. يجتمع الرؤساء والمرؤوسون في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة.

ط.2. يشرف الرؤساء والمرؤوسين في وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها.

ط.3. يجتمع الرؤساء والمرؤوسون مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييمهم لها.

ط.4. إذا تبين من خلال عملية التقييم بأن هناك نواح ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها.

رابعاً: إختبار معيار التقييم

هناك عدة معايير تستخدم حسب قدرة العامل على تحقيق الأهداف ومنها: (عاشور 2002، صفحة 179)

أ- معيار الأداء المثالي: يتحقق الأداء المثالي بالتمكن من الوصول إلى التكلفة المثالية (التكلفة الأقل) ونحصل على هذا من خلال توفير أحسن ظروف عمل ممكنة.

ب- معيار الأداء العادي: يتم الوصول إلى الأداء العادي من خلال إعدادها في ظل ظروف عادية يراعى في إعدادها نفقات العطل وعدم الكفاءة التي يمكن أن تحدث.

ج- معيار الأداء المتوسط: يحسب عن طريق حساب متوسط الأداء الفعلي في فترات زمنية، غير أن هذا المقياس لا يصلح الإعتماد عليه لأنه يشوبه نقص.

د- معيار الكفاءة: يتمثل في بذل أحسن أداء ممكن في ظروف جيدة للوصول إلى أقل تكلفة ممكنة، حيث غالباً ما تكون الإشارة سالبة نظراً لعدم قدرة العامل على تحقيقها.

وعموماً فالأداء الفعال يتوقف على الرقابة الفعالة للنشاطات التي يقوم بها الأفراد، وهذا من خلال قياس جهودهم وأدائهم لأعمالهم بكفاءة ومهارة. إن نجاح الأفراد في أداء أعمالهم معناه.

المبحث الثاني: ماهية التحفيز

من الضروري معرفة وفهم مستوى الفرد داخل المؤسسة الذي يكرس جهده وطاقته لإنجاز عمله مقابل إشباع حاجاته الإنسانية، لذلك وجب على المؤسسة إقامة ضوابط ومحددات هذا الإشباع وتوجيهه لخدمة مصلحة المنظمة ككل، وبالتالي فإن فهم العنصر البشري يتطلب اهتماماً مميزاً من المؤسسة بحيث ينبغي أن تدرك أهمية التحفيز كونه عملية تحرك السلوك البشري وبالتالي يصبح من مسؤوليتها وضع خطط للحوافز وتوجيهها نحو الأهداف المشتركة.

المطلب الأول: تعريف التحفيز وخصائص نظام الحوافز الفعال

أولاً: تعريف التحفيز

التحفيز هو إحدى الوظائف الرئيسية في الإدارة، لأنه يساهم في التحكم في سلوك الفرد وتوجيهه لبذل مجهود أكثر من أجل رفع مستوى الأداء. مما يخلق بيئة عمل مناسبة للإبداع البشري وللتعرف على التحفيز بصورة شمولية يوجد العديد من التعاريف التي تناولت موضوع التحفيز أهمها:

يعرف التحفيز بأنه "تشجيع الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرارات، والقيام بالأنشطة التي يكون لها تأثير مباشر على أعمالهم وإعطائهم الفرصة التي تمكنهم من إظهار قدرتهم على تقديم الأفكار الجيد والمهارات التي تتطلبها تطبيق مثل هذه الأفكار".

تعرف الحوافز على أنها مجموعة العوامل التي يتم تهيئتها للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، هذا بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم. (بوريش و وافي، 2022، صفحة 112)

ثانياً: خصائص نظام الحوافز الفعال

يجب على نظام الحوافز أن يتسم ببعض الخصائص من أهمها:

1- القابلية للقياس: يجب أن نترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.

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

3- الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب الأسلوب والاستفادة

منه

وذلك من خلال إجراءات تطبيقه وحسابه.

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

5- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم، وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.

6- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة بموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

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

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

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

- 10- الجدوى التنظيمية:** يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام.
- 11- التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف. (حسونة، 2011، صفحة 92، 93)

المطلب الثاني: أنواع الحوافز

هناك تقسيمات متعددة للحوافز، فيمكن تقسيمها من حيث مستوى الحوافز إلى حوافز مادية وحوافز معنوية، يمكن تقسيمها من حيث التطبيق إلى حوافز فردية وجماعية، وأيضا يمكن تقسيمها من حيث الفلسفة إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية، وفيما يلي نعطي فكرة موجزة عن كل نوع من الأنواع السابقة:

أولاً: من حيث المحتوى

1- الحوافز المادية

وهي تمثل متطلبات الدافع الواجب إشباعه في شكل نقدي وتتمثل في الأجر والمكافآت المالية، والمشاركة في أرباح وبدل انتقالات وصرف الوجبات الغذائية المجانية... إلخ، ويمكن تقسيم الحوافز المادية إلى حوافز مادية مباشرة وهي تعني الأجر وحوافز مادية غير مباشرة مثل وجبات التغذية والسكن... إلخ.

2- الحوافز المعنوية

وتعتبر الحوافز المعنوية من أنواع الحوافز التي تمثل النقود العامل الأساسي فيها، وتتمثل الحوافز المعنوية في عبارات الثناء والتعاطف مع الآخرين والرضا النفسي الذي يبذله الزملاء كما أحرزه الفرد من منجزات، والحصول على أنواط ونياشين التفوق وتنتمي الحوافز المعنوية على أساس الحقيقة الخاصة بأن الأفراد يستجيبون لعدد كبير من المحفزات التي لا يتم التعبير عنها في صورة مالية. (منصور، 1982، صفحة 335)

ويلاحظ أن هناك الكثير من الحوافز تأخذ الشكلين معا- الحوافز المادية والحوافز المعنوية- فعلى سبيل المثال نجد أن الترقية يمكن النظر إليها على أنها نوع من الحافز غير المادي (المعنوي) حيث تتمثل المكافأة هنا أو الحوافز في مزيد من السلطة والمركز الاجتماعي، ومن ناحية نجد أن الترقية تتضمن أجر أعلى في العادة وبالتالي فالمكافآت هنا تتضمن عائدا مادي أيضا، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الأفراد يسعون للترقية لأنها تحقق لهم حافز مادي ومعنوي.

ثانياً: من حيث الفلسفة

1- الحوافز الإيجابية: تهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع والذي يشجع الفرد على أن يسلك سلوكا معيناً ترغبه الإدارة وعن طريق توفير فرص التقدم والمكسب المادي والأدبي للأداء الجيد.

2- الحوافز السلبية: تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك الأفراد من خلال العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخضوع أو الحرمان من المكافآت

والعلاوة أو الترقية، أو قد يكون الجزاء غير مادي كأن يدرج اسم الشخص المهمل أو المقصر في عمله في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمشروع. (منصور، 1982، صفحة 336)

ثالثا: من حيث التطبيق : وتنقسم إلى نوعين:

1- الحوافز الفردية

وتوجه للفرد بغية مكافأته على مجهوداته وسلوكياته الجيدة لإنجاز العمل، ويطبق هذا النوع من الحوافز بزيادة معدلات الإنتاج وخاصة إذا كان العمل يأخذ الأقسام بالمؤسسة، ولا يعتمد بصورة مباشرة على قسم أو أقسام أخرى، حيث يكون لها تأثير عندما لا يستطيع العمال أن يعملوا في استقلال عن بعضهم البعض. (البيومي، 1982، صفحة 12)

ومن أمثلة هذه الحوافز الفردية ربط الأجر بالإنتاج، المكافأة التشجيعية والترقية والتي عبر عنها قانون العامل بالمرود الفردي. (الجيلالي، 1998، صفحة 104)

وتجدر الإشارة إلى أنه من أبرز دفع الحوافز الفردية تكمن في طريقة الحافز النقدي الفردي، وعلى كل حال فإن طريقة الحافز الفردي تمتاز بكونها حافزا لزيادة إنتاجية العامل، إذ تحدد مكافأته على قدر إنتاجياته.

2- الحوافز الجماعية

هي الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة وليس للفرد باعتباره كائنا مستقلا والتي تهدف إلى حفز وتشجيع العمل الجماعي وكذلك زيادة إنتاجية ومستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة. (راشد، 1981، صفحة 306)

وتتميز الحوافز الجماعية بما يلي:

- إدماج كل فرد في هدف المنظمة المشترك بدلا من أن يركز حول هدفه الفردي.
 - لا تحمل كل فرد المسؤولية الكاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية الفردية عنها، لا تخرج عن كونها حوافز مادية او معنوية، ايجابية او سلبية.
 - تعمل على غرس القيم الروحية وتشجيع الاتصال المباشر والمستمر، وتدفع إلى التعاون بين الأفراد.
- (الجيلالي، 1998، صفحة 30)

ومن أمثلة هذه الحوافز الجماعية مشاركة العمال في الإدارة وتحسين ظروف العمل، تضم المشاركة في الأرباح، وكذلك الأجور التشجيعية الجماعية كمكافأة للمردود الجماعي.

رابعا: من حيث فعاليتها : تنقسم الحوافز من حيث آثارها إلى:

1- الحوافز الإيجابية:

وهي تلك الحوافز التي تستخدم لتشجيع العمال على القيام بأعمالهم أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين على زيادة إنتاجهم وكفاءتهم وهي ذات تأثير إيجابي إذا شجعت حاجات معينة لدى الفرد ومن ثم تؤدي إلى الرضا، فالعاملون ينجذبون إلى عمل معين يرضي لديهم بعض الدوافع لذلك فهم يتجهون نحو

الحوافز الإيجابية وبيتعدون عن السلبية وهم يقومون بعمل ما لكي يحصلون على الجزاء والمكافأة، فالعمال الذين يقومون بإنجاز عملهم بمستوى يفوق زملائهم لهم الحق في التمتع بالحوافز الإيجابية التي تجعلهم بمستوى أعلى من زملائهم، وتحقق لديهم الشعور بالفخر، ومن أهم هذه الحوافز الأجر، المكافأة، الترقية والمشاركة في الأرباح.... وغيرها.

2- الحوافز السلبية:

وهي عبارة عن وسائل تستخدم لردع العاملين من القيام بأعمال أو تصرفات معينة لضمان حسن سير الإنتاج وأداء الإنتاج وأداء العمل بالشكل الطبيعي المعتاد، وهذه الوسائل تعتبر من المعوقات التي توقع على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى اقل مما هو مقدر ومتوقع منه ونستطيع ان نذكر عدد من الحوافز السلبية في النقاط التالية:

- الخصم من المرتب او خفضه؛
- تأخير الترقية وعدم تسليم درجات عالية؛
- توجيه الإنذار أو التوبيخ؛
- الحرمان من الإمتيازات التي تمنح للعاملين؛
- الحرمان من النشاط الاجتماعي او الاقتصادي. (البيومي، 1982، صفحة 35)

ثالثا- أهمية الحوافز:

للحوافز أهمية كبيرة وآثار عميقة في سلوكيات الأفراد التي توجهها نذكر منها:

- 1- تحسين صورة المؤسسة امام المجتمع.
- 2- تسمية روح التعاون بين العاملين.
- 3- تحسين العاملين بالعدالة، حيث يتم تقديرهم ماديا ومعنويا من اجل تحقيق التميز في الأداء.
- 4- اشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، خاصة ما يمس التقدير والإحترام والشعور بالمكانة. (الناطور، 2011، صفحة 115)
- 5- يحقق نظام الحوافز الفعال زيادة في العوائد المتحققة للمؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين.
- 6- تقليل تكاليف الإنتاج نتيجة لما تحققة نظم الحوافز المطبقة، من دفع الأفراد العاملين باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة. (نوفل، 2014، صفحة 11)
- 7- تحقيق حالة من الرضا لدى العاملين، وهذا يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجه الإدارة.
- 8- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد، وربط مصالح الفرد لمصالح المنظمة.
- 9- تحقيق نظم الحوافز زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة والإنتاجية للعاملين. (ربيع، 2008، صفحة 201)

يرى علي حسين: أن نظام الحوافز يحقق فوائد عديدة للفرد والمنظمة على حد سواء وذلك على النحو التالي: (عبد الرحيم، 2012، صفحة 142، 143)

- 1- إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها، ومنها الحاجة المادية للنقود والحاجة المعنوية للإحترام والتقدير وإثبات الذات.
- 2- شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة.
- 3- جذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة للعمل بالمنظمة.
- 4- زيادة إنتاج العاملين كما وكيفا.
- 5- زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم.
- 6- زيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة.
- 7- تخفيض معدلات الفاقد في العمل مثل تخفيض معدلات البطالة الفاقدة.
- 8- تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة.
- 9- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

المطلب الثالث: أهداف الحوافز، أسس ومقومات نظام الحوافز

أولاً: أهداف الحوافز

تستخدم المؤسسة الحوافز من أجل تحقيق أهدافها المرجوة والمتمثلة فيما يلي : (أبو النصر، 2012، صفحة 178)

- 1- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة ومبيعات وأرباح.
- 2- إشباع احتياجات العاملين المتنوعة وعلى الأخص بما يسمى بالتقدير والإحترام والشعور بالمكانة داخل المؤسسة.
- 3- تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخدمات.
- 4- إشعار العاملين بروح الانتماء والولاء داخل المنظمة وذلك من خلال تحقيق العدالة والمساواة فيما بينهم.
- 5- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع، وأيضا تحسين نوعيته وجودته.
- 6- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
- 7- جذب العاملين داخل المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
- 8- تشجيع الابتكارات والإختراعات لدى العمال الممتازين.

عند وضع نظام للحوافز في منظمة ما لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الأهداف التالية:

أ-الهدف الاقتصادي: حيث أن وضع نظام للحوافز في منظمة ما يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين لديها حيث تسعى المنظمة عن طريق الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة

الإنتاجية وتحسين منتجاتها ونوعيتها التي تعود بالفائدة عليها أولاً، وكذلك على العاملين لديها. (أبو النصر، 2012، صفحة 178)

ب- الهدف المعنوي: وهو المتعلق بالعامل مباشرة حيث أنه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز ولا بد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض رغباته وأحاسيسه ومشاعره التي لا بد من فهمها للتعامل معه. بالإضافة إلى كل هذه الأهداف هناك أهداف أخرى والمتمثلة في:

1- ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها، فبينما تسعى المؤسسة إلى تحقيق أفضل الإنتاج كما ونوعاً وتقديم أفضل الخدمات لموظفيها فإن للحوافز المادية الإيجابية أثراً طيباً على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله إذ أنها تمكنه من الوفاء ببعض التزاماته المادية، كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الإيجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص، والتفاني في خدمة المؤسسة.

2- ربط أهداف المؤسسة والعاملين فيها بأهداف المجتمع، فمن النتائج التي تترتب على استخدام أسلوب الحوافز دفع العاملين وترغيبهم فيه بحيث يؤدي إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية، سواء من سلع أو خدمات وتوفيرها لأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسبين، هذا بدوره ينعكس إيجاباً على سمعة المؤسسة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع أفراد هذا المجتمع للتفاعل مع المؤسسة وتفضيلها على غيرها. (عبد الوهاب، 1982، صفحة 151)

ثانياً: أسس ومقومات نظام الحوافز

أ- أسس نظام الحوافز:

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

1- الأداء: يعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز في كمية المنتج أو وقت العمل في بعض المؤسسات، ويمكن أن نلاحظ هذا التميز في كمية المنتج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها. (ماهر، 1995، صفحة 77).

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

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

4- المهارة: هي معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تعويض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا أو إجازات أو دورات تدريبية. (حمداوي، إدارة الموارد البشرية، 2004، صفحة 157)

ب- مقومات نظام الحوافز: وتتمثل هذه المقومات في:

1- دراسة الإدارة للعاملين (شخصياتهم ومشكلاتهم الاجتماعية والعلمية)

2- اختيار مزيج من الحوافز المناسبة والفاعلة

3- تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين واقناعهم بمزيد

4- التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من الميزان لكل من الإدارة والعاملين.

المطلب الرابع: المبادئ والمراحل الأساسية لتصميم نظم الحوافز الفعالة:

أولاً: مبادئ تصميم نظم الحوافز الفعالة:

تعتمد أنظمة الحوافز الفعالة، والتي تحقق الأهداف من تصميمها على عدة مبادئ أهمها: (عدون، 2003،

صفحة 70)

1- **الاعتمادية:** يشير هذا المبدأ إلى أن الحوافز بحيث أن يكون تابعا أي معتمدا على السلوك المرغوب

فيه، إذ أن الناس يشيدون الخبرات المجزية لهم، ويتجنبون الخبرات غير المجزية.

2- **الوعي:** ينبغي أن يعرف العاملون السلوكيات الأدائية التي يستمر مكافأتهم عليها، سواء من المنظمة

بصفة عامة، أو من المشرف بصفة خاصة.

3- **التوقيت:** يتحدد سلوك الأداء العمل بفترات قصيرة، فإذا قام المرؤوس اليوم بسلوك مطلوب وقدم له

الحافز بعد سنة ثلاثت الرابطة المطلوبة بين السلوك والحافز، وعليه فالحافز يتبع السلوك بسرعة، دون

تأجيل أو تعطيل.

4- **الحجم:** يوازي حجم الحافز، المجهود والإنجاز الذي تم، وذلك نسبيا، بمعنى أن هناك تباينا

بالضرورة وفقا للظروف وللهيكل الوظيفي، وحجم الجهد وتوعيته، وطبيعة الأفراد، والمنظمات الجغرافي.

5- **الثبات:** ضروري أن يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت وبين الأفراد، وبعبارة أخرى ينبغي على

المشرف أن يكافئ المرؤوسين لنفس الشيء، وتقديم المكافأة على نفس الأشياء وعليه ينبغي توحيد المعيار

الحافزي من ناحية وتوحيد المقياس الحافزي من ناحية أخرى، مما يبحث في النفس الطمأنينة بسبب العدالة

المتوفرة في الثبات.

6- **السيطرة:** تحكم العامل في مكونات الأداء وفي ظروف الأداء، والظروف الحياتية حتى يتم إرجاع

النتائج إلى أدائه، ومن ثم يمكن مكافأته.

ثانيا: المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز

لكي تتمكن الإدارة من تصميم نظام جيد للحوافز، نقدم هنا دليلا علميا للخطوات التي يجب أن تمر بها،

وبإمكان الإدارة أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً وهذه الخطوات أو المراحل هي كما

يلي: (السالم، 2009، صفحة 336)

1- **مرحلة الدراسة والإعداد:**

حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية

والاقتصادية والقانونية، من حيث تركيب القوى العاملة، ودوافع وحاجات الأفراد والتغيرات التي طرأت

عليها خلال الفترة السابقة واتجاهاتها، وكذلك المعدلات الحالية للأداء ونظم الحوافز السابقة والقوانين

والتعليمات المنظمة لها، إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى، كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المنظمة وتوقعات الأفراد ونظرتهم إلى الحوافز ومفهوم الحقوق والواجبات كذلك.

2- مرحلة وضع الخطة:

تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي جمعت لديها في المرحلة الأولى بقصد استيعاب دلالاتها وأبعادها، ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير حسب الخطوات التالية:

- تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعاً؛
- تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المنظمة؛
- تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي؛
- تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة؛
- تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى مع تطورات المنظمة؛
- ولا بد أن تكون خطة نظام الحوافز واضحة وشاملة ومرنة لكي تستطيع مواجهة التغيرات المستقبلية دون المساس بخطواتها الأساسية.

3-مرحلة تجريب الخطة:

قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لابد أن تقومك إدارة الموارد البشرية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها كأن تعقد لقاءات عديدة بشأنها مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها ويفضل تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق (قسم معين، أو مجموعة صغيرة من الموظفين) للتأكد من سلامتها وملاءمتها للتطبيق في المنظمة.

4-مرحلة التنفيذ والمتابعة:

وعلى ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة أو على باقي السياسات الأخرى بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل كامل، ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها وأسباب ذلك لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها وباستمرار نجاحها مستقبلاً.

من خلال اطلاعنا على عدد من الدراسات الأكاديمية كانت هناك عدة دراسات يلتقي مضمونها مع الموضوع محل الدراسة نذكر من بينها:

- رسالة ماجستير بعنوان: "التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة -دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء"، جامعة بومرداس، من إعداد الطالبة مقدود وهيبة، حيث سعت إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التحفيز في تفعيل وتحسين الأداء، وتوصلت الدراسة إلى أن التحفيز أصبح أحد اهتمامات المنظمات المعاصرة، حيث يصعب تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة دون الإعتماد على تحفيز العاملين.

- رسالة ماجستير بعنوان "دور الحوافز في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة" من إعداد الطالبة دباش سامية، التي سعت إلى التعرف على دور نظام التحفيز داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري وتقييم مدى فاعليته وأثره على الأداء، وتوصلت الدراسة إلى أن التحفيز إلى حد الآن يعتبر غير فعال في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة، وهو ما يعتبر من أكبر المشاكل التي تعاني منها المنظمات الجزائرية.

- رسالة ماجستير بعنوان: "دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج"، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، من إعداد عبد الرحمن الوابل، تناول الباحث في دراسته تأثير الحوافز بمختلف أنواعها على أداء ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج، وتوصل من خلالها إلى عدة نتائج منها عدم وجود معايير للحوافز التي يتم إعطاؤها للضباط العاملين في موسم الحج وكذلك وجد أن درجة رضا الضباط المشاركين في موسم الحج عالية وأظهرت دراسته أيضا أن للحوافز دورا كبيرا في رفع مستوى الأداء.

- رسالة ماجستير تحت عنوان "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية -قطاع غزة" من إعداد الطالب علاء خليل العكش، والتي سعت إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء وتوصلت الدراسة إلى أن نظام الحوافز والمكافآت له أثر ضعيف في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.

من خلال هذه الدراسات وغيرها جاءت فكرة التطرق إلى هذا الموضوع الذي يهتم بمعرفة دور التحفيز في تحسين أداء العاملين.

خلاصة الفصل الأول:

يعتبر التحفيز المؤثر الخارجي ذو القوة الدافعة والمحرّكة للفرد والموجهة للسلوك، قصد تلبية الحاجات والرغبات، والوصول إلى مستويات الأداء العالية والتميّز لتحقيق أهداف المنظمة، كما أن التحفيز هو الوسيلة الرئيسية للإدارة للتأثير في العاملين، إذا تمكنت من تحديد الحاجات وما يشبعها فهناك أشكال عديدة للحوافز التي يمكن للمنظمة استخدامها حسب الفرد، ومن خلال عملية تقييم الأداء نستطيع أن نحدد بدقة مستوى العامل من كل الجوانب، ومنه فإن التحفيز والأداء يشكلان لنا تشكيلة لأن تقييم الأداء يحدد لنا بالضبط ما هو نوع التحفيز الذي يحتاجه الفرد العامل بدقة.

الفصل الثاني:

دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في
مؤسسة كوندور

تمهيد

بعدها تطرقنا في الفصل السابق للأسس النظرية لمفهوم الحوافز وأداء العاملين، سنحاول من خلال هذا الفصل تطبيق الدراسة النظرية واسقاطها على إحدى المؤسسات الاقتصادية، وقد تم اختيار المؤسسة كوندور الكترولنيكس لهذه الدراسة كونها تعتبر الأكثر مناسبة للإسقاط، حيث عرفت عدة تحولات وتغيرات وذلك كي تتماشى مع بيئتها والمحيط الذي تنشط فيه.

المبحث الأول: البطاقة الفنية لمؤسسة كوندور

تعتبر مؤسسة كوندور واحدة من المؤسسات الرائدة في القطاع الصناعي، وذلك بالنظر إلى النجاحات التي حققتها مع مرور السنين مقارنة مع باقي المؤسسات الوطنية، بالإضافة إلى الخبرة التي اكتسبتها في مجال تصميم، تصنيع، تصدير وتسويق الأجهزة الإلكترونية، الكهرومنزلية والألواح الشمسية في الجزائر ودوليا، كما أنها تتميز بالولاء المتبادل مع عملائها نظرا لاعتمادها على أحدث التقنيات والمستوى المتميز من الجودة في جميع منتجاتها.

المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسة

إن مؤسسة كوندور مرت بمراحل عديدة خلال نشأتها وتكوين نشاطها، كما أن لها عدة أهداف من نشاطها وسوف يتم التطرق إليها بالتفصيل من خلال هذا المطلب.

أولا: المراحل التي مرت بها المؤسسة

مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل لكي تصل إلى ما هي عليه اليوم وتتمثل هذه المراحل في¹:

1. **مرحلة الشراء للبيع (Vente en état):** في هذه المرحلة كانت المؤسسة تقوم بشراء المنتجات الالكترونية جاهزة وبيعها على حالها في السوق الجزائرية، وبما أن هذه الأخيرة غير مشبعة فان الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات أدى إلى انتقال المؤسسة إلى مرحلة أخرى لسد الحاجة.
2. **مرحلة شراء المنتج مفككا جزئيا (Semi Knock Down) SKD:** في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها، وفي هذه المرحلة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا وهي:

- تخفيض تكلفة الشراء؛
- التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه؛
- المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها؛
- المساهمة في النهوض بالاقتصاد الوطني.

¹ بالاعتماد على وثائق المؤسسة

3. مرحلة شراء الجهاز مفك كليا (Complete Knock Down) CKD:

هنا المؤسسة تقوم بشراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، وهذه المرحلة سمحت للمؤسسة ب:

- معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا؛ أو ذاتيا؛ وبتكلفة أقل؛
- التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه؛
- توفير مناصب جديدة.

4. مرحلة الإنتاج: بعد الاستفادة من المراحل السابقة والتجربة المكتسبة منها، أصبحت المؤسسة

تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا أو إنتاجها ذاتيا وقدرتها على الإنتاج محليا، لم يبقى سوى على المؤسسة أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها وذلك عن طريق شراء التراخيص «Licence»، وهذا ما قامت به فعلا حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة Hisense الصينية.

5. مرحلة الانفتاح على السوق العالمية: خلال 2017 اعتمدت المؤسسة على استراتيجية جديدة وهي

استراتيجية التصدير، حيث يتم تسويق منتجاتها في 16 دولة موزعة على 3 قارات:

أفريقيا: تونس، المغرب، مصر، السنغال، البنين، موريطانيا، ليبيا، كونغو

اسيا: الامارات العربية المتحدة، الاردن، عمان، السعودية، الصين

أوروبا: فرنسا، إيطاليا.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة كوندور

مؤسسة كوندور هي إحدى الفروع المكونة لمجمع بن حمادي الذي يتكون من الفروع التالية:¹

1. فرع مواد البناء: الذي يتكون من ARGILOR ، HODNA METAL ،
AGLOTUBES
2. فرع الصناعات الغذائية: يتكون من POLYBEN،GIPATES،GERBIOR
3. فرع البناء والأشغال العامة: المكون من EL BORDJ CONST،TRAVOCOVIA
4. فرع الفنادق: HOTEL BENI HAMMED
5. فرع الالكترونيات والوسائط المتعددة: CONDOR ELECTRONICS

لقد تأسست مؤسسة كوندور سنة 2002/02/09 كمؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة SARL بدأت نشاطها الفعلي 2002/11/23 وسجلت علامتها التجارية 2003/03/30 لدى INAPI تحت اسم ANтар TRAD وفي سنة 2012 تحولت إلى مؤسسة ذات أسهم SPA CONDOR

تحتوي شركة كوندور على ثمانية وحدات إنتاج، تعرف باسم مديرها العام " أحمد حروز" يتمثل نشاطها في التصميم، الصناعة، التصدير والتسويق وخدمة ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، حيث تقوم المؤسسة بإنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات مثل أجهزة: التلفاز، الاستقبال الرقمي، المكيفات الهوائية، الثلاجات، آلات الطبخ والغسيل، الألواح الشمسية، قارئ الأقراص المضغوطة، الحواسيب الآلية بالإضافة إلى الهواتف النقالة... الخ. يقع مركز الشركة لمنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج، تمتد الشركة على مساحة قدرها 112559 م² ويقدر رأس مالها 4 277 000 000,00 دج.

- كما حصلت على شهادة الايزو 9001 منذ سنة 2007.
- خلال سنة 2015 حصلت على كل من شهادات الايزو 9001، 14001، OHSAS18001
- اليوم كوندور لديها نظام الإدارة المدمج الذي يحتوي على كل من ISO 9001/2015، ISO 45001/2018، 14001/2015.

¹www.condor.dz

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور إلكترونكس

شكل (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور إلكترونكس



المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة التطبيقية

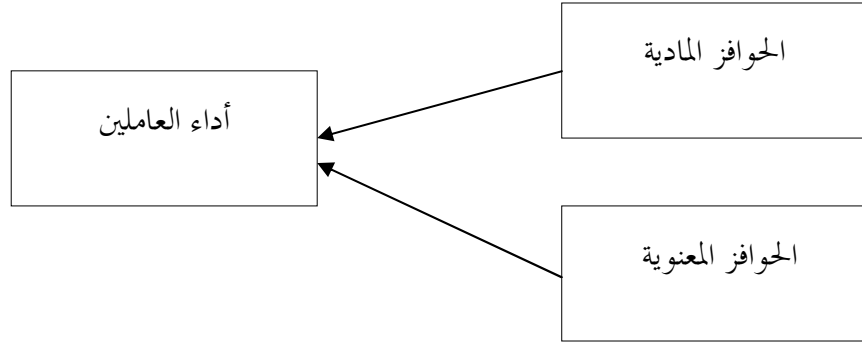
سيتم في هذا المبحث التطرق لما جاء في الجزء التطبيقي من المذكرة، بدءاً بمتغيرات الدراسة وإطار المعاينة ووصولاً إلى التحليل الإحصائي للبيانات المسترجعة من المستجوبين.

المطلب الأول : متغيرات الدراسة وإطار المعاينة

أولاً :متغيرات الدراسة

متغيرات هذه الدراسة تتمثل الحوافز وقد تم قياسها من خلال: الحوافز المادية والحوافز المعنوية ومدى تأثيرها على أداء العاملين بمؤسسة كوندور

شكل (02): نموذج الدراسة



ثانياً :إطار المعاينة :

• مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في مؤسسة كوندور، حيث يشير إلى مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها والتي يجري عليها البحث ويتضمن المجتمع محل الدراسة بعض العاملين الإداريين والموظفين في المؤسسة

• عينة الدراسة:

لقد تم اختيار عينة عشوائية من الأفراد العاملين في المؤسسة بمختلف مستوياتهم، وذلك من أجل إتمام إجراءات القيام بالدراسة.

وقد تم توزيع 60 إستبانة عشوائياً على أفراد المؤسسة وتم الاعتماد على 45 من المسترجعة منها بعد ما تم استبعاد الملغية، هذه القيمة تمثل حجم عينة الدراسة وهي مقبولة للتحليل الإحصائي.

المطلب الثاني: طرق جمع البيانات وأدوات التحليل

أولاً: طرق جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على استبانة وهي أداة لجمع البيانات الأولية من الميدان من طرف الباحثين، وذلك بتوجيه أسئلة محددة وتكون الإجابة وفق أجوبة متعددة، يتم اختيار المناسب منها من طرف المبحوث. يهدف الاستبيان إلى تقييم الحوافز بنوعيتها داخل المؤسسة، ودراسة العلاقة الارتباطية بين تحفيز الأفراد وتحسين أدائهم، واستبانة هذه الدراسة تتكون من ثلاثة محاور رئيسية هي:

1. المحور الأول: معلومات شخصية تتعلق بالمجيب وهي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية...)

2. المحور الثاني: وهو الخاص بالحوافز ويتكون من:

- بعد الحوافز المادية
- بعد الحوافز المعنوية

3. المحور الثالث: يتمثل في العلاقة الارتباطية بين الحوافز بنوعيتها وتحسين الأداء في المؤسسة.

ثانياً: أدوات التحليل والقياس

تم استخدام البرنامج الإحصائي (Spss) لمعالجة البيانات المتحصل عليها من أفراد عينة البحث، واستخدام بعض الأدوات الإحصائية للتحليل والقياس كما يلي:

- استخدام ألفا كرونباخ لقياس درجة ثبات أداة الدراسة المتمثلة في الإستبانة الموجهة للأفراد العاملين بمؤسسة "كوندور".
- استخدام النسب المئوية لمعرفة خصائص أفراد عينة البحث.
- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة الاستعانة بالحوافز بنوعيتها ومدى تأثيرها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً: مقياس التحليل

لمعرفة مستوى تأثير الحوافز المادية والحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة تم تصميم الإستبانة وفق نموذج ليكرت (likert) الخماسي، باستخدام عبارات القياس المبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): درجة مقياس ليكرت

الاستجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الأوزان	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

استنادا إلى الأوزان تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى والحد الأدنى من مقياس "ليكرت"، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الأولى ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وعليه فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): تحديد المجال حسب قيم المتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	[1.80-1]	[2.60-1.80]	[3.40-2.60]	[4.20-3.40]	[5-4.20]
المقياس	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

وبالتالي إذا كان المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين حول متغير ما أو عبارة ما يقع في المجال [1.80-1] نقول أنها منخفضة جدا، وإذا كانت تقع في المجال [2.60-1.80] نقول أنها منخفضة، وتكون متوسطة إذا أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث يقع في المجال [3.40-2.60]، بينما تكون مرتفعة إذ كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال [4.20-3.40] ومرتفع جدا إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال [5-4.20].

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

سيتم في هذا المبحث استكمال عرض الدراسة الميدانية من خلال محاور الاستبيان وتفسيرها وتحليل نتائجها ومناقشتها.

المطلب الأول: اختبار الثبات ألفا كرونباخ وعرض خصائص العينة

تم إجراء خطوات قياس ثبات فقرات الاستبيان باستخدام: معامل ألفا كرونباخ، حيث تم استخدام هذه الطريقة لقياس مدى ثبات وصدق فقرات وأسئلة الاستبيان ولتوضح ذلك سنتطرق لما يلي:

أولاً: اختبار الثبات

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي الإستبانة نفس النتيجة لو تم توزيعها مرة أخرى على نفس الأفراد وفي نفس الظروف، وللتحقق من ثبات إستبانة الدراسة تم اختبار معامل ألفا كرونباخ (Alpa Cronbach) وكانت النتيجة كما هي مبينة في الجدول.

جدول رقم (03): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات
بعد الحوافز المادية	05	0.864
بعد الحوافز المعنوية	05	0.720
محور التحفيز	10	0.883
محور الأداء	15	0.927
الثبات العام للاستبيان	25	0,980

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.

يبين الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ ككل تساوي (0,98) وهذا يعني أن ثبات إجابات الباحثين حول عبارات الإستبانة قوي جداً، ومنه يمكننا الاطمئنان على صحة النتائج المتحصل عليها وتعميمها

ثانياً: تحليل خصائص عينة الدراسة

بالاعتماد على الإجابات المقدمة في محور المعلومات الشخصية تم تحديد خصائص العينة حسب المعلومات الشخصية وذلك من خلال حساب نسبها المئوية، كما مبين:

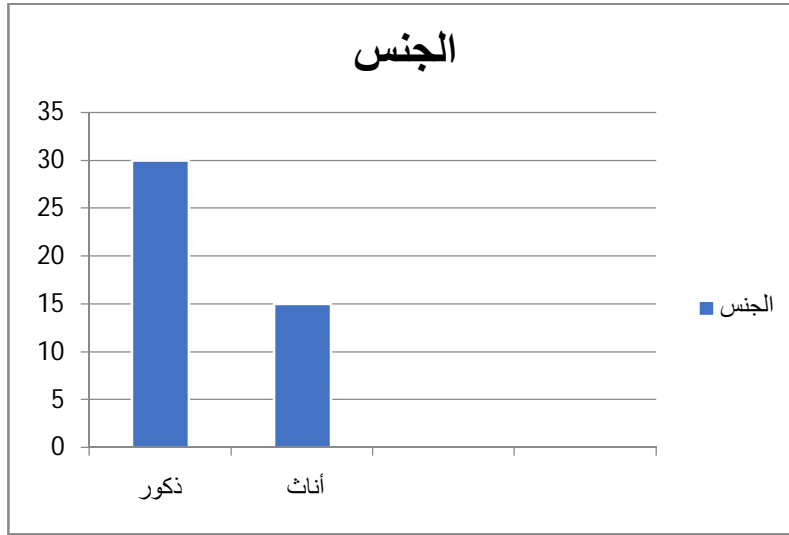
1. بالنسبة للجنس (النوع الاجتماعي): تحددت نسبة الذكور والإناث كما يلي:

الجدول (04): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	30	66,7
أنثى	2	33,3
المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

الشكل (03): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

تبين من خلال نتائج الاستبيان أن 66,7% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، والباقي هم من الإناث، وبذلك قد حاز الذكور على النسبة الأكبر مقارنة بنسبة الإناث، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أساس طبيعة الوظائف الإدارية المتوفرة في المؤسسة والتي يقبل فيها الذكور أكثر من الإناث.

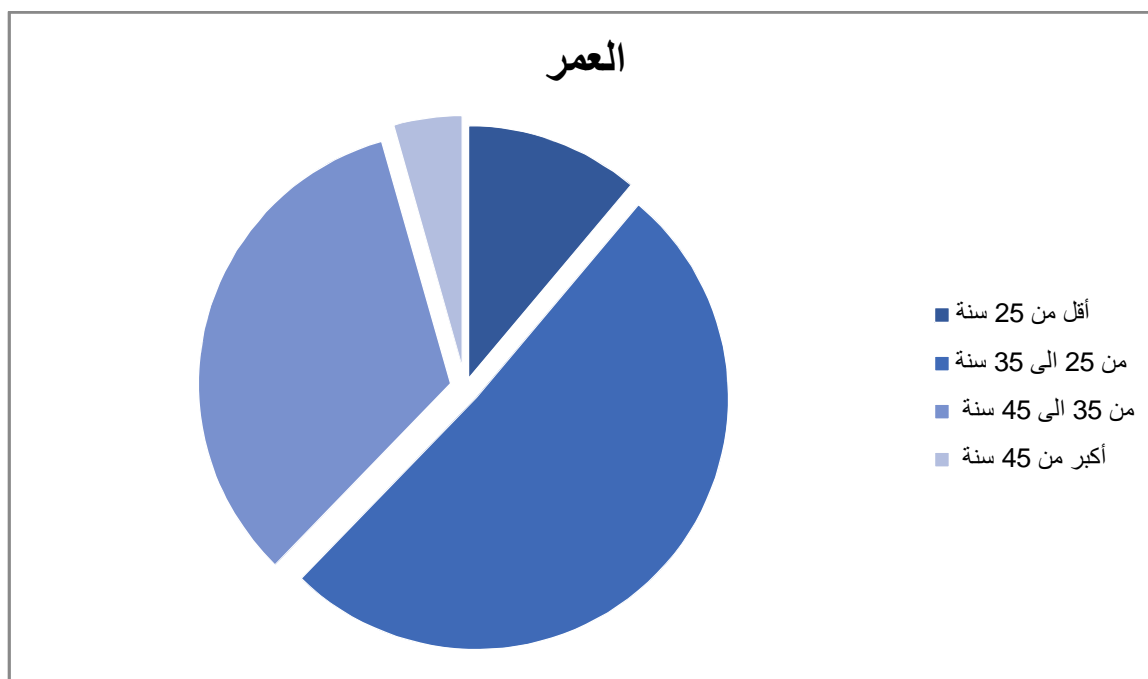
2. بالنسبة للعمر: تتراوح أعمار المبحوثين حسب نتائج احتساب النسب المئوية كما يلي:

الجدول (05) : توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير السن

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	5	11,1
من 25 الى 35 سنة	23	51,1
من 35 الى 45 سنة	15	33,3
أكبر من 45 سنة	2	4,4

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

شكل (04): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير السن



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الاستبيان يتضح بأن أغلبية العمال في مؤسسة كوندور هم من متوسطي العمر (25-35 سنة) بنسبة % 51,1 ، كما نلاحظ بأنه توجد فئة متوسطة من العمال الذين يتراوح سنهم بين: (35-45 سنة)، وقد يعود السبب إلى عدم إقبال هذه الفئة على طلب العمل بسبب استقطاب المؤسسة للعمال ذوي

الخبرات، في حين بلغت نسبة العمال (أقل من 25 سنة) نسبة 11,1%، أما أقل نسبة 4.4% سجلت للعمال أكبر من 45 سنة .

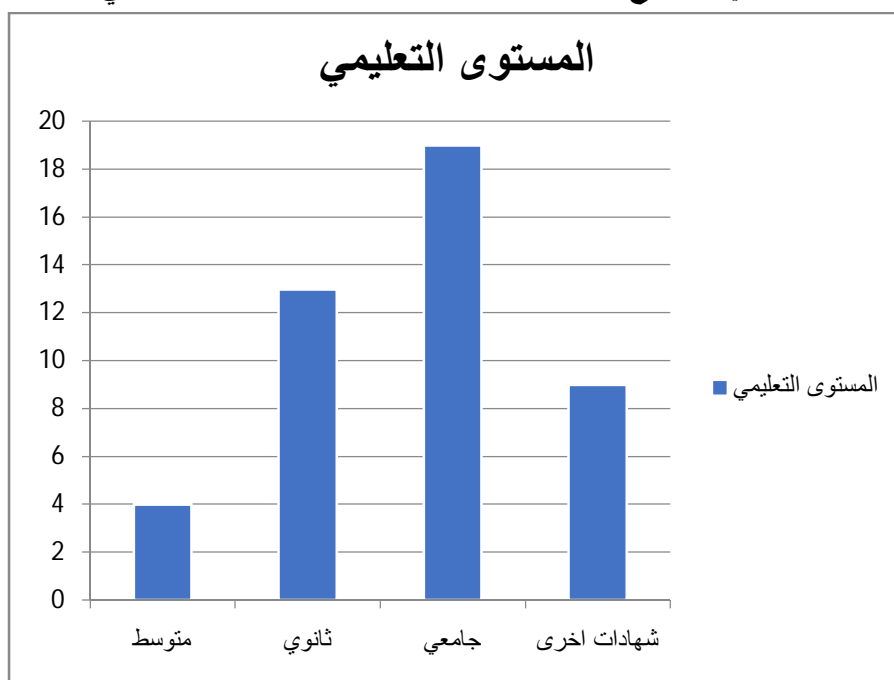
3. المستوى التعليمي

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
8,9	4	متوسط
28,9	13	ثانوي
42,2	19	جامعي
20	9	شهادات أخرى

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

شكل 0: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

وفي تحليل سريع لنتائج الاستبيان نجد أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الفئة ذات المؤهلات العلمية العالية، حيث نلاحظ أنها تعتمد على إطارات خريجي الجامعة بالدرجة الأولى بحيث سجلت أكبر نسبة بلغت 42,2%، ثم فئة الطور الثانوي بنسبة 28,9% .

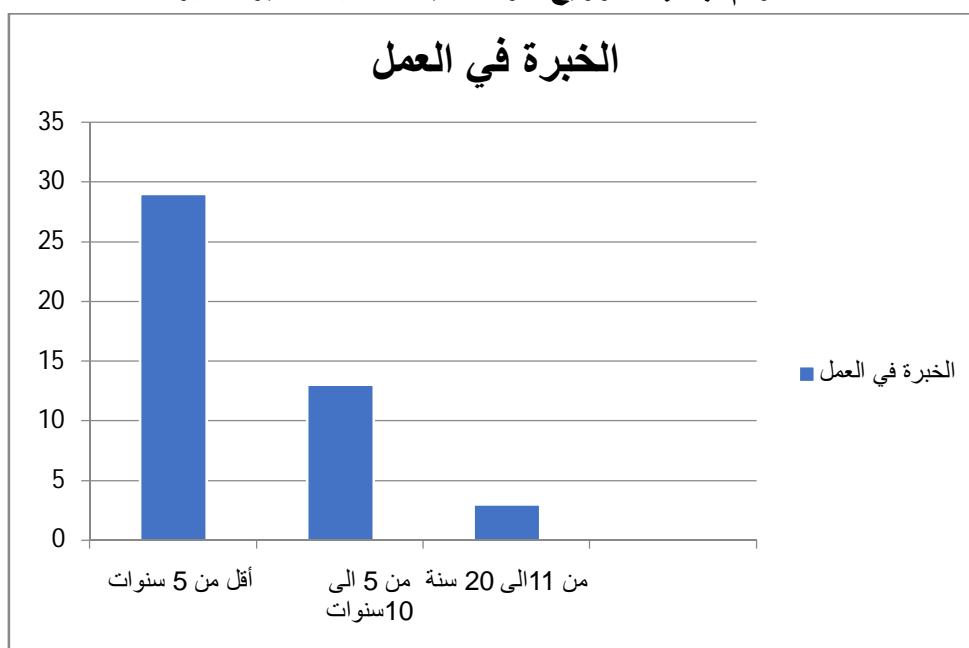
4. متغير الخبرة في العمل

الجدول رقم (07) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

الخبرة في العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	9	64,4
من 5 الى 10 سنوات	13	28,9
من 11 الى 20 سنة	3	6,7

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

شكل رقم (06) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يغلب على عينة الدراسة ذوي الخبرة من 5-10 سنوات وكذلك الأقل من 5 سنوات بنسبة بلغت (28,9) و(64,4%) على التوالي أما ذوي الخبرة من 11-20 سنة فكانت أقل نسبة حيث بلغت 6,7%.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين عن فقرات الإستبيان

أولاً: التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين عن محور التحفيز

جدول (08): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور التحفيز

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تتناسب قيمة الراتب وطبيعة الأعمال الموكلة لكم.	3.78	0.941	موافق
02	تقدم مؤسستكم مكافآت تحفزكم على إنجاز العمل بكفاءة.	3.91	0.995	موافق
03	توفر مؤسستكم نظاماً للهدايا العينية ما يشجعكم على بذل جهد أكبر في العمل	3.84	0.767	موافق
04	تقدم مؤسستكم مكافآت على العمل الإضافي ما يدفعكم التمسك بالعمل	4.31	0.780	موافق بشدة
05	توفر مؤسستكم نظاماً للعلاوات الاستثنائية التي تشجعكم على انجاز الأعمال بكفاءة	4.28	0.772	موافق بشدة
بعد الحوافز المادية				
06	تهتم مؤسستكم بتقديم الأوسمة للمستحقين لتحسين أداء العاملين.	4.19	0.859	موافق
07	تقدم مؤسستكم شهادات التقدير للمستحقين لتشجيع الموظفين على العمل بكفاءة.	3.53	0.879	موافق
08	تهتم مؤسستكم بالترقية الشرفية مع زيادة الراتب لتحسين أداء ومستوى معيشة الموظفين	3.66	0.701	موافق
09	توفر مؤسستكم مزايا المشاركة في دورات تدريبية لتحسين أداء الموظفين في العمل	3.59	0.756	موافق
10	ترشح مؤسستكم المتميزين للدراسات العليا لتحسين الأداء الوظيفي لديهم.	3.22	0.870	محايد
بعد الحوافز المعنوية				
		3.63	0.717	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول أعلاه أن الإجابات عن فقرات بعد الحوافز المادية تراوحت بين الموافقة والموافقة الشديدة، حيث تمحورت فقرات الموافقة الشديدة في بعد الحوافز المادية في الفقرتين (04 و 05) بأوساط حسابية قدرها (4.31) و (4.28) على التوالي، أما باقي الفقرات فقد وردت في مجال الموافقة.

وفيما يخص بعد الحوافز المعنوية فقد أظهر الجدول أن المبحوثين يوافقون على معظم ما جاء فيه من فقرات، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.53) بالنسبة للفقرة رقم (07) "تقدم مؤسستكم شهادات التقدير للمستحقين لتشجيع الموظفين على العمل بكفاءة"، و (4.19) بالنسبة للفقرة رقم (06) "تهتم مؤسستكم بتقديم الأوسمة للمستحقين لتحسين أداء العاملين". كما وردت الفقرة (10) في مجال الحياد بمتوسط حسابي قدره (3.22).

الفصل الثاني: دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في مؤسسة كوندور

عموما فقد وردت توجهات المبحوثين في الإجابة عن بعد الحوافز المادية في مجال الموافقة بوسط حسابي قدره (4.02) وانحراف معياري قدره (0.781)، كما وردت إجاباتهم عن بعد الحوافز المعنوية في مجال الموافقة بوسط حسابي قدره (3.63) وانحراف معياري قيمته (0.717).

ثانيا: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور أداء العاملين

جدول (..): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور أداء العاملين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يقدم الموظف إنتاجا كبيرا يفوق حجم الإنتاج المطلوب(المتوقع)	4.31	0.712	موافق بشدة
02	إنتاج الموظف يتصف بالدقة المتناهية التي تكاد تخلو من أية أخطاء أو نواقص	4.37	0.615	موافق بشدة
03	تتصف جهود الموظف و إنجازاته بالمثابرة والاستمرارية	3.73	0.980	موافق
04	تتميز اقتراحات الموظف بالحدثة و الريادة والإبداع	4.13	0.629	موافق
05	يطور الموظف معارفه ومهاراته ويحرص على الارتقاء بمستوى تحصيله العلمي	3.97	0.765	موافق
06	يذهب الموظف إلى ابعده مدى ممكن في خدمة العملاء والرد على أسئلتهم	4.17	0.747	موافق
07	يقيم الموظف علاقات عمل ممتازة مع زملائه ويحظى باحترامهم و تقديرهم	3.83	0.913	موافق
08	يحترم الموظف مواعيد العمل مع استعداد للعمل أوقات أطول	3.53	0.860	موافق
09	يقدم الموظف التزاماته الوظيفية على أية منافع أو التزامات شخصية أو تجارية أخرى	4.00	0.788	موافق
10	يشارك بفعالية في أية نشاطات رسمية أو غير رسمية تنظمها الشركة	4.10	0.662	موافق
11	يتحمل الموظف المسؤولية ويتجنب إلقاء اللوم على الآخرين	3.30	1.236	موافق
12	يحتاج الموظف إلى حد أدنى من الإشراف اللازم لانجاز المهام	4.27	0.691	موافق بشدة
13	يسأل الموظف و يستفسر من زملائه ورؤسائه عن النقاط والمواضيع المتعلقة بعمله	4.00	0.910	موافق
14	يحرص الموظفون على الاطلاع على آخر التطورات العلمية والعملية بوسائل حديثة كالانترنت	3.80	0.847	موافق
15	يقبل الموظفون المشاركة في فرق العمل والاجتماعات غير الرسمية والورشات التكوينية	4.07	0.640	موافق
	محور أداء العاملين	3.97	0.531	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في مؤسسة كوندور

يبين لنا الجدول أعلاه أن الإجابات عن فقرات محور أداء العاملين تراوحت بين الموافقة والموافقة الشديدة، حيث وردت الفقرات رقم (01)، (02)، (12) في مجال الموافقة الشديدة بأوساط حسابية قدرها (4.31)، (4.37) و (4.27) على التوالي، أما باقي الفقرات فقد كانت وافق المبحوثون على ما جاء فيها، فتراوحت أوساطها الحسابية بين (3.30) بالنسبة للفقرة رقم (11) "يتحمل الموظف المسؤولية ويتجنب إلقاء اللوم على الآخرين"، و (4.17) بالنسبة للفقرة رقم (67) "يذهب الموظف إلى أبعد مدى ممكن في خدمة العملاء والرد على أسئلتهم". وقد انعكست توجهات الإجابات عن فقرات محور أداء العاملين على توجهه العام الذي جاء متوسطه الحسابي مساويا لـ (3.97)، كما كان انحرافه المعياري (0.531).

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

أولاً: إختبار الفرضية الفرعية الأولى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء العاملين.

جدول (10): تحليل الإنحدار لقياس أثر الحوافز المادية على أداء العاملين

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الحوافز المادية	0.665 ^a	0.442	0.676	0.818	2.300	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بلغ معامل الارتباط R (0.665) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الحوافز المادية وأداء العاملين، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.442)، أي أن 44.2% من التغيرات في أداء العاملين في مؤسسة كوندور سببها هو تشجيع الحوافز المادية التي يتحصلون عليها. ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y = 0.818 + 0.676 X$$

الحوافز المادية = أداء العاملين

وهذا ما يدفعنا لرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء العاملين.

ثانياً: إختبار الفرضية الفرعية الثانية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على أداء العاملين.

جدول (11): تحليل الإنحدار لقياس أثر للمبادرة على أداء العاملين

مستوى الدلالة Sig	t المحسوبة	الثابت	β	معامل التحديد R^2	معامل الإرتباط R	المتغير المستقل
0.000	2.233	0.918	0.643	0.349	0.591 ^a	الحوافز المعنوية

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بلغ معامل الإرتباط R (0.591^a) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية قوية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين، أما معامل التحديد R^2 فكانت قيمته (0.349)، أي أن 34.9 % من التغيرات في أداء العاملين سببها هو الحوافز المعنوية.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y = 0.918 + 0.643 X$$

الحوافز المعنوية = أداء العاملين

وهذا ما يدفعنا لرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الأداء العاملين.

ثالثاً: إختبار الفرضية الرئيسية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على أداء العاملين.

إعتمدنا في إختبار الفرضية الرئيسية على الإنحدار البسيط 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 **H1**: تنص على وجود أثر معنوي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع:

$$H1: \beta_1 = \beta_2 = \dots \beta_k \neq 0$$

الفرضية الرئيسية **H1**: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز على أداء العاملين عند مستوى دلالة (0.05).

وباستخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد معنوية وقوة أثر التحفيز (كمتغير مستقل) على أداء العاملين (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط المتعدد بين التحفيز وأداء العاملين

البيان	قيمة المعامل	قيمة t المحسوبة	Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	خطأ التقدير
الحوافز المادية	0.251	2.698	0.000	0.876 ^a	0.767	0.206
الحوافز المعنوية	0.337	4.094	0.000			
الثابت	0.503	2.331	0.236			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط "R" يساوي (0.876^a) وأن معامل التحديد "R²" يساوي (0.767) أي مبدئياً وجود أثر التحفيز على أداء العاملين. عند تحليل الانحدار المتعدد بين بعدي التحفيز (الحوافز المادية والحوافز المعنوية) وأداء العاملين وجدنا أن كلا البعدين قد جاءا بمستوى دلالة أقل من (5%) (0.000) لكل منهما، وبالتالي يقبلان في بناء نموذج الانحدار كالاتي:

$$Y = 0.251 X_1 + 0.337 X_2 + \text{أداء العاملين}$$

الفصل الثاني: دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في مؤسسة كوندور

أي أن أداء العاملين في المؤسسة يرجع لكل من الحوافز المادية والحوافز المعنوية. وهذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز ببعدي على أداء العاملين.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل حاول الطالب إلقاء نظرة على مؤسسة كوندور وسياساتها التحفيزية، وعلى ضوء هذه الدراسات تمكنا من استعراض آراء المبحوثين وتوجهاتهم حول الحوافز بنوعها المادية والمعنوية، كما حاول الطالب تحليل أداء العاملين في المؤسسة والتحقق من تأثره من عدمه بالحوافز التي تقدمها المؤسسة، ثم في الأخير اختبر الفرضيات التي تم اقتراحها في بداية الدراسة.

خاتمة

كختام لهذه المذكرة نذكر الإشكالية التي انطلقنا منها والتي نحاول من خلالها الإجابة عن التساؤل الذي فحواه إلى أي مدى قد يؤثر التحفيز على أداء الأفراد في المؤسسة محل الدراسة، وبحديثنا عن التحفيز فإننا نقصد هنا كلا من الحوافز المادية والحوافز المعنوية، يتجلى هذا التأثير من خلال وجود إدارة جيدة للموارد البشرية انطلاقاً من التخطيط لها واختيارها وتعيين العاملين وحتى ترفيتهم في ظل وجود قيادة جيدة للعنصر البشري والذي ترافقه وسائل الدفع والترغيب في العمل كالتدريب والتحفيز فجملة هذه العوامل تؤدي بالضرورة إلى تفعيل كل وظائف المؤسسة التي يكون فيها العنصر البشري والفاعل الذي لا يمكن الإستغناء عنه أو استبداله بوسائل وآلات أخرى أوجدتها التكنولوجيا ومن خلال إنجاز المذكرة استخلصنا بعض النتائج والتوصيات نذكر منها:

- وجود نظام داخلي جيد مبني على النقاش بين الرئيس والمرؤوسين؛
 - خلق جود مناسب يسوده الرضا لإعطاء فرصة للعامل لإثبات وجوده وإشراكه في اتخاذ القرارات؛
 - حرص المؤسسة على توفير الحوافز المعنوية والحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم وتفعيل روح الجماعة؛
 - سعي المؤسسة إلى توظيف الكفاءات والخبرات الإنسانية القادرة على قيادة المنظمة للتغيير والتطور؛
 - وجود دور للحوافز المادية على أداء العاملين في مؤسسة كوندور عند مستوى الدلالة (0.05)؛
 - وجود دور للحوافز المعنوية على أداء العاملين في مؤسسة كوندور عند مستوى الدلالة (0.05)؛
 - وجود دور للتحفيز على أداء العاملين في مؤسسة كوندور عند مستوى الدلالة (0.05).
- الإقتراحات: يمكننا اقتراح جملة من التوصيات الآتية:

- العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية وتنمية روح الولاء للمنظمة؛
- وضع رؤية مستقبلية وأهداف واضحة للمؤسسة وإشراك جميع العمال فيها؛
- الحرص على أن يكون التقييم عادلاً بين جميع العمال وبموضوعية؛
- إظهار شخصية المسؤول في عملية التقييم؛
- توفير ظروف وبيئة عمل جيدة حيث الوسائل والإمكانيات؛
- زيادة فرص التكوين في الخارج لمواكبة التطور الإقتصادي وتنمية المهارات.

قائمة المراجع

- أحمد بوريش، و ميلود وافي. "تأثير سياسة التحفيز على أداء العاملين في ظل جائحة كوفيد 19 (دراسة حالة مؤسسة سيتراف -مغنية)". مجلة دفاتر بوادكس، 2022: 108-126.
- أحمد عادل راشد. مذكرات في إدارة الأفراد. لبنان: دار النهضة العربية للنشر، 1981.
- أحمد ماهر. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 1995.
- حسان الجيلالي. التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1998.
- خالد عبد الرحيم الهيتي. إدارة الوارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
- خضير بن زانة نوفل. "دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية." بسكرة، الجزائر: جامعو محمد خيضر، 2014.
- راوية حسن. إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، 2004.
- سعيد يس عامر. الإدارة وتحديات التغيير. دار الكتب للنشر والتوزيع، 2001.
- صلاح البيومي. حوافز الإنتاج في الصناعة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1982.
- عاطف زاهر عبد الرحيم. مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، 2012.
- عبد الرزاق الشرفي المغازي. "الذكاء الإصطناعي- مفهومه- أهميته -إستخداماته-خصائصه." مجلة تكنولوجيا الإتصالات و المعلومات، أبريل، 2003.
- علي محمد عبد الوهاب. استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز. القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 1982.
- فايز عبد الكريم الناطور. التحفيز ومهارات تطوير الذات. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011.
- فهمي منصور. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار النهضة العربية، 1982.
- فيصل حسونة. إدارة اموارد البشرية. عمان: دار أسامة، 2011.

كامل بربر. إدارة الموارد البشرية وكتابة الأحوال التنظيمي. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000.

محمد سيد سلطان. إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية للطباعة والشر، 1993.

مدحت محمد أبو النصر. الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.

مؤيد سعيد السالم. إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي. عمان: إثراء النشر، 2009.

نادية العارف وآخرون. التسويق. الدار الجامعية، 2003.

ناصر دادي عدون. إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. الجزائر: دار المحمدية، 2003.

نذير عبد الرزاق. "دراسة إدارة المبيعات وأثرها على أداء رجل البيع في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الأحذية والمنتجات الجلدية"، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر، 1998.

هادي مشعان ربيع. علم النفس الإداري. عمان: مكتب المجتمع العربي، 2008.

وسيلة حمداوي. إدارة الموارد البشرية. مديرية النشر بجامعة قالمة، 2004.

— . إدارة الموارد البشرية. قالمة - الجزائر: مديرية النشر الجامعية، 2004.

الملاحق

الملحق (01): الإستبانة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

إستبيان موجه للعاملين في مؤسسة كوندور

بعد واجب التحية والتقدير،...

إيماننا بقيمة البحث العلمي وارتباطه بالمؤسسة في اتجاه إيجاد حلول لمشكلاتها وتحسين تنافسيتها، يقوم الباحث بإجراء دراسة بحثية حول:

دور التحفيز في تحسين أداء العاملين فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، والتي نرجو من سيادتكم المحترمة التكرم بالإجابة على فقراتها من وجهة نظركم. حيث أن استكمال الإجابة على كافة عبارات الاستبيان والدقة في الإجابة ستنعكس على دقة النتائج التي سيتم التوصل إليها. كما نؤكد بأن كل المعلومات التي تقدمونها من آراء ووجهات نظر أو بيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. ولكم منا جزيل الشكر على حسن تعاونكم.

ملاحظة: يرجى وضع إشارة (X) في المكان الذي يعبر عن واقع مؤسستكم.

إشراف الأستاذ:

- بن أحسن أحسن صلاح الدين.

إعداد الطالب:

- درارحة محمد

السنة الجامعية: 2023-2024

الجزء الأول: معلومات عامة

1. الجنس:

ذكر

أنثى

2. السن:

أقل من 25 سنة

بين 25 و 35 سنة

بين 35 و 45 سنة

أكثر من 45 سنة

3. المستوى التعليمي:

متوسط

ثانوي

جامعي

شهادات أخرى

4. الخبرة في العمل :

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 20 سنة

الجزء الثاني: التحفيز

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
البعد الأول: الحوافز المادية					
					تناسب قيمة الراتب وطبيعة الأعمال الموكلة لكم.
					تقدم مؤسساتكم مكافآت تحفزكم على إنجاز العمل بكفاءة.
					توفر مؤسساتكم نظاما للهدايا العينية ما يشجعكم على بذل جهد أكبر في العمل
					تقدم مؤسساتكم مكافآت على العمل الإضافي ما يدفعكم التمسك بالعمل
					توفر مؤسساتكم نظاما للعلاوات الاستثنائية التي تشجعكم على إنجاز الأعمال بكفاءة
البعد الأول: الحوافز المعنوية					
					تهتم مؤسساتكم بتقديم الأوسمة للمستحقين لتحسين أداء العاملين.
					تقدم مؤسساتكم شهادات التقدير للمستحقين لتشجيع الموظفين على العمل بكفاءة.
					تهتم مؤسساتكم بالترقية الشرفية مع زيادة الراتب لتحسين أداء ومستوى معيشة الموظفين
					توفر مؤسساتكم مزايا المشاركة في دورات تدريبية لتحسين أداء الموظفين في العمل
					ترشح مؤسساتكم المتميزين للدراسات العليا لتحسين الأداء الوظيفي لديهم.

الجزء الثالث: أداء العاملين

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
البعد الأول: أداء العاملين					
					يقدم الموظف إنتاجا كبيرا يفوق حجم الإنتاج المطلوب (المتوقع)
					إنتاج الموظف يتصف بالدقة المتناهية التي تكاد تخلو من أية أخطاء أو نواقص
					تتصف جهود الموظف وإنجازاته بالمتابعة والاستمرارية
					تتميز اقتراحات الموظف بالحدائثة والريادة والإبداع
					يطور الموظف معارفه ومهاراته ويحرص على الارتقاء بمستوى تحصيله العلمي
					يذهب الموظف الى ابعاد مدى ممكن في خدمة العملاء والرد على أسئلتهم
					يقيم الموظف علاقات عمل ممتازة مع زملائه ويحظى باحترامهم وتقديرهم
					يحترم الموظف مواعيد العمل مع استعداد للعمل أوقات أطول
					يقدم الموظف التزاماته الوظيفية على اية منافع أو التزامات شخصية أو تجارية أخرى
					يشارك بفعالية في اية نشاطات رسمية أو غير رسمية تنظمها الشركة
					يتحمل الموظف المسؤولية ويتجنب القاء اللوم على الآخرين
					يحتاج الموظف الى حد ادنى من الاشراف اللازم لإنجاز المهام
					يسأل الموظف ويستفسر من زملائه ورؤسائه عن النقاط والمواضيع المتعلقة بعمله
					يحرص الموظفون على الاطلاع على آخر التطورات العلمية والعملية بوسائل حديثة كالانترنت
					يقبل الموظفون المشاركة في فرق العمل والاجتماعات غير الرسمية والورشات التكوينية