جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

**الموضوع:**

# الحوافز وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة

# دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بالمدية

**مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال**

**إعداد الطالبتين:**

- مختيش مروة
- عيشور مريم موني

**تحت اشراف الأستاذة:**

- د/ موزاوي عائشة

أعضاء لجنة المناقشة

| اسم ولقب الأستاذ (ة) | الدرجة العلمية | الجامعة | الصفة |
|---|---|---|---|
| د/ مولاي مصطفى سارة | أستاذ محاضر ب | جامعة المدية | رئيسا |
| د/ موزاوي عائشة | أستاذ محاضر أ | جامعة المدية | مقررا ومشرفا |
| أ/ زرواطي محمد | أستاذ مساعد أ | جامعة المدية | ممتحنا |

**السنة الجامعية: 2023/2022**

# شـكـر و عـرفـــا ن

بسم اللهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَة

فينبئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ"

صدق الله العظيم (التوبة :105).

نحمد الله حمدا كثيرا يليق بجلاله وكمال صفاته الذي وفقنا الحمد لله كما ينبغى لجلال وجهك وعظيم سلطانك،أما بعد...

يسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة "موزاوي عائشة "على توجيهاتها و معلوماتها القيمة التي ساهمت في إثراء موضوع دراستنا من جميع الجوانب.

كما نختص بشكرنا كذلك الى الأستاذ بولصنام محمد و الاستاذ يرقي كريم اللذان لم يبخلا علينا بتوجيهاتهم و مساعدتهم،كذلك نتقدم بجزيل الشكر إلى الاستاذ زرواطي محمد على توجيهاته القيمة.

ونتوجه بالشكر الى كل عمال مديرية اتصالات الجزائر لولاية المدية على تعاونهم ومساعدتهم القيمة.

ونتقدم بالشكر الجزيل والتقدير لكل من قدم لنا العون والنصح والدعاء.

مـــروة

ومـــريـــم

# ا لا هـد ا ء

الى من قدم الغالي والنفيس من اجل تربيتنا وتعليمنا

الى من لم يكل ولم يمل في تقديم نصائحه التي زادتني ثقة وأمل

الى من تمنيت ان اكون عند حسن ظنه و كما يتمنى و يرغب

الى من اعتلاه الشيب حتا شببنا

الى ملهمي وسر نجاحي ..

ابي الغالي .

الى صاحبة القلب الطيب و العطاء غير المحدود

الى من تدعي و تصلي من اجلي في كل حين

الى من التجأ اليها في اوقاتي العصيبة

الى نبع الحنان

امي الغالية .

الى من شاركوني غرفتي ووسادتي في طفولتي و لحظات سعادتي و حزني في شبابي

الى من يلهموني القوة و الدعم في كل تفاصيل حياتي ايمن و دعاء .

اخوتي وأخواتي .

الى كل من ترك اثرا ايجابيا او سلبيا في حياتي .

شكرا لكم جميعا.

عـيـشـو ر

مــريــم

# إ هـد ا ء

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على انجاز هذا العمل الذي أهدي ثمرته ...

إلى الذي ملأ وجودي بحبه وأمله ولطفه وحنانه. إلى الذي رسم الابتسامة دائمًا على وجهي وكانت صلواته مفتاح نجاحي. إلى الذي ضحى لأصل للذي أنا عليه، مثل الأبوة والأخوة والصداقة، إلى أبي العزيز صانه الله وحفظه.

إلى الغالية المحبة التي ربتني وأنارت دربي، إلى التي زرعت في قلبي طموحا يدفعني الى الأمام، رمز المحبة والعطاء، الى أمي حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى من شاركوني طفولتي وشبابي، سعادتي وحزني إلى مصدر فخري واعتزازي، منال منيرة ومرام، أخواتي العزيزات.

إلى كل عائلتي وأصدقائي.

وإلى كل من ترك أثرا في حياتي.

مـخـتـيـش

مـر و ة

## المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تحديد كيفية تأثير الحوافز على أداء العاملين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، والذي تضمن جمع البيانات فيما يخص المتغيرين.

حيث قمنا بتوزيع استبيانات على موظفي مديرية اتصالات الجزائر لولاية المدية لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالموضوع وقد تم استخدام برنامج "SPSS" لتحليل الاستبيانات التي تم استردادها.

كما تم التوصل إلى أن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية تربط بين المتغيرين الحوافز وأداء العاملين.



**الكلمات المفتاحية:** حوافز، أداء العاملين، تقييم الأداء، مؤسسة اتصالات الجزائر، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية.



## Abstract

This study aims to identify the effect of incentives on the employee's performance on Algeria telecom by following the descriptive analytical method which included data collection for variables.

We distributed questionnaires to Algeria telecom employees to collect the information about our subject. we used SPSS to Analysis the recovered questionnaires.

We found that there's a relation between incentives and employees performance.



**Keywords**: incentives, employees's performance, Algeria telecom, financial incentives, moral incentives.

# فهرس المحتويات


| العنوان | الصفحة |
|---|---|
| كلمة الشكر والعرفان ..... | |
| الاهداء ..... | |
| الملخص..... | IV |
| الفهرس ..... | V |
| قائمة الجداول و الاشكال..... | VII |
| قائمة الملاحق ..... | IX |
| المقدمة العامة ..... | أ-د |
| الفصل الاول :الجانب النظري للحوافز | |
| تمهيد ..... | 02 |
| المبحث الاول :ماهية الحوافز ..... | 03 |
| المطلب الاول :التطور التاريخي للحوافز ..... | 03 |
| المطلب الثاني :تعريف انواع و خصائص الحوافز ..... | 04 |
| المطلب الثالث :اهمية وأهداف الحوافز ..... | 07 |
| المبحث الثاني: نظريات الحوافز ..... | 08 |
| المطلب الاول :نظرية ماسلو للحاجات ..... | 08 |
| المطلب الثاني : :نظرية الدرفرAlder's ERG theory..... | 10 |
| المطلب الثالث : نظرية ذات العاملين THE TWO FACTORS THEORY..... | 11 |
| المبحث الثالث : نظام الحوافز ..... | 12 |
| المطلب الاول :مراحل تصميم نظام الحوافز..... | 12 |
| المطلب الثاني :شروط نجاح نظام الحوافز ..... | 17 |
| المطلب الثالث :نتائج نظام الحوافز ..... | 19 |
| خلاصة الفصل الاول ..... | 20 |
| الفصل الثاني : الخلفية النظرية للأداء ..... | 21 |
| تمهيد ..... | 23 |
| المبحث الاول :ماهية الأداء ..... | 24 |
| المطلب الاول : تعريف اداء العاملين ..... | 24 |
| المطلب الثاني : تصنيف و ابعاد الاداء ..... | 25 |
| المطلب الثالث : اهمية و اهداف الاداء و العوامل المؤثرة فيه ..... | 27 |
| المبحث الثاني :عملية تقييم اداء العاملين..... | 29 |
| المطلب الاول :مفهوم تقييم الاداء و خطواته ..... | 29 |
| المطلب الثاني :طرق و انواع تقييم الاداء ..... | 30 |
| المطلب الثالث : اهمية و اهداف عملية تقييم الاداء ..... | 32 |

| | |
|---|---|
| المبحث الثالث :علاقة عملية التحفيز بأداء العاملين..... | **32** |
| المطلب الاول : اليات التحفيز المساعدة للأداء ..... | **33** |
| المطلب الثاني : اثر التحفيز في تحسين اداء العاملين ..... | **33** |
| المطلب الثالث :السياسات التحفيزية الحديثة و دورها في التاثير على الاداء ..... | **33** |
| خلاصة الفصل الثاني ..... | **35** |
| الفصل الثالث : دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر ..... | **36** |
| تمهيد ..... | **37** |
| المبحث الاول :البطاقة التعريفية لمؤسسة اتصالات الجزائر ..... | **38** |
| المطلب الاول : تقديم عام لمديرية اتصالات الجزائر ..... | **38** |
| المطلب الثاني: اهداف و غايات اتصالات الجزائر ..... | **39** |
| المطلب الثالث: فروع و هياكل اتصالات الجزائر ..... | **40** |
| المبحث الثاني : الاطار المنهجي لدراسة ..... | **44** |
| المطلب الاول :مجتع و عينة الدراسة..... | **44** |
| المطلب الثاني :ادوات الدراسة ..... | **45** |
| المطلب الثالث :صدق وثبات اداة الدراسة ..... | **46** |
| المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة للحوافز و اثرها على اداء العاملين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية المدية..... | **53** |
| المطلب الاول:التحليل الوصفي للبيانات الشخصية ..... | **53** |
| المطلب الثاني :التحليل الوصفي لمحاور الدراسة ..... | **58** |
| المطلب الثالث :اختبار فرضيات الدراسة التطبيقية ..... | **63** |
| خلاصة الفصل ..... | **65** |
| الخاتمة العامة ..... | **67** |
| قائمة المراجع ..... | **71** |
| الملاحق ..... | **75** |

# قائمة الجداول


| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| (1-3) | الاستبيانات الموزعة والمسترجعة | 44 |
| (2-3) | الدرجات المعطاة لخيارات الاجابة على الاستبانة المقدمة لعاملي مديرية اتصالات الجزائر | 45 |
| (3-3) | الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي | 45 |
| (4-3) | معاملات الارتباط بين عبارات الحوافز المعنوية والمحور الذي تنتمي له | 46 |
| (5-3) | اختبار الاتساق الداخلي لعبارات الحوافز المادية ومحورها | 47 |
| (6-3) | االختبار الاتساق الداخلي لعبارات الأداء ومحورها | 49 |
| (7-3) | اختبار ثبات محور الحوافز | 51 |
| (8-3) | اختبار ثبات محور الأداء | 52 |
| (9-3) | اختبار ثبات الاستبيان | 52 |
| (10-3) | اختبار التوزيع الطبيعي | 52 |
| (11-3) | :معاملات الصدق البنائي | 53 |
| (12-3) | توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس. | 54 |
| (13-3) | توزيع العاملين حسب متغير السن | 55 |
| (14-3) | توزيع العمال حسب متغير المؤهل العلمي | 56 |
| (15-3) | توزيع العاملين حسب متغير الخبرة | 57 |
| (16-3) | نتائج محور الحوافز | 58 |
| (17-3) | نتائج محور الاداء | 60 |
| (18-3) | العلاقة بين نظام الحوافز المعنوية و الاداء | 63 |
| (19-3) | العلاقة بين نظام الحوافز المادية و الاداء | 64 |
| (20-3) | العلاقة بين الحوافز المادية و المعنوية مع الأداء | 64 |

# قائمة الاشكال


| الرقم | عنوان الاشكال | الصفحة |
|---|---|---|
| (1-1) | انواع الحوافز | 6 |
| (2-1) | هرم ماسلو للحاجات الانسانية | 9 |
| (3-1) | مثال لنموذج ترشيح للحصول على حافز | 16 |
| (1-2) | تصنيفات الاداء | 26 |
| (2-2) | درجات التوزيع الالزامي | 30 |
| (3-2) | انواع تقييم الاداء | 31 |
| (1-3) | الهيكل التنظيمي لمجمع مديرية اتصالات الجزائر. | 41 |
| (2-3) | دائرة نسبية تمثل العينة حسب متغير الجنس | 54 |
| (3-3) | توزيع العمال حسب متغير العمر | 55 |
| (4-3) | تمثيل توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي | 56 |
| (5-3) | تمثيل بياني لتوزيع العاملين حسب متغير الخبرة | 57 |

# قائمة الملاحق


| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| 1 | الاستبيان الموجه لعينة الدراسة | 79-75 |
| 2 | قائمة تحكيم الاستبيان | 80 |
| 3 | مخرجات الspss | 82-81 |
| 4 | مخرجات ال spss | 83-82 |
| 5 | مخرجات ال spss | 87-83 |
| 6 | مخرجات ال spss | 87 |
| 7 | مخرجات ال spss | 87 |
| 8 | مخرجات ال spss | 87 |
| 9 | طلب اجراء دراسة حالة | 89 |

# مقدمة

تركز المؤسسات بجميع أنواعها بشكل كبير على العنصر البشري بما أنه أعظم مساهم للوصول الى نتائج ايجابية وتحقيق أهداف المنظمة، حيث تبحث بدقة عن طرق لتحسينه. يجب عليهم مراعاة العوامل المختلفة التي يمكن أن تؤثر على إنتاجيتهم و كفاءتهم.تهدف هذه المؤسسات إلى تحسين الإنتاجية من خلال أقصى قدر من الكفاءة. ولتحقيق هذا الهدف، تحرص هذه الأخيرة على توظيف عاملين مميزين وتزويدهم بالتدريب والتعليم اللازمين. ومع ذلك، فإن كفاءة الموظف وحدها غير كافية لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة دون الحافز المناسب له. فالحوافز هي قوة محركة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والمتميز. أي أنها بمثابة المقابل للأداء المتميز، وبالتالي فإن لها تأثيرا كبيرا ومباشرا على سلوك الأفراد ومستوى أدائهم. لكن ان تم استخدامها بالطريقة الصحيحة،ومعرفة النوع المناسب منها الذي يحتاجها العامل و يتأثر بها،فبعضهم يتأثر بالحوافز الإيجابية والآخر بالسلبية،ومن الحوافز المادية إلى المعنوية. لقد مرت هذه الأساليب بمراحل تنموية مختلفة، بدءًا من المرحلة التقليدية التي رأت أن العامل مجرد كائن مادي يتأثر فقط بالحوافز المادية. ثم مدرسة العلاقات الإنسانية إلى المرحلة الحديثة التي تتضمن الحوافز المادية دون اهمال الحوافز المعنوية.

## 1- إشكالية الدراسة

على ضوء هذا العرض يمكن صياغة إشكالية البحث في السؤال التالي:

**"ما مدى تأثير الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة عموما وفي مديرية اتصالات الجزائر لولاية المدية خصوصا؟"**

لمعالجة هذه الإشكالية تم تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل للحوافز المعنوية أثر على أداء العاملين؟
- ما هو الأداء و كيف يتم تقييمه؟
- ما العلاقة بين الحوافز المقدمة و مستوى أداء العاملين؟
- هل هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز و أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

## 2-فرضيات الدراسة

- الحوافز المعنوية لها تأثير أكبر من الحوافز المادية.
- كلما زادت الحوافز زاد الاداء .
- ليس هنالك تأثير للحوافز على أداء العاملين.
- هنالك علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين الحوافز و أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر.

### 3-دوافع اختيار الموضوع

- الاهتمام و الميول الشخصي للموضوع نظرا لما يتلقاه من اهتمام.
- الكشف على تأثير الحوافز على أداء العاملين.
- تقديم المزيد من الدراسات و البحوث حول هذا الموضوع الهام.
- السعي لرفع رصيدنا المعرفي.
- ضرورة تسليط الضوء على المورد البشري و ادائه.
- توضيح مدى أهمية نظام الحوافز في مؤسسة اتصالات الجزائر.

### 4-أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذا الموضوع في كونه يقدم إطار نظري يبين دور الحوافز وما لها من أثر على أداء العاملين. ومعرفة الطرق والسبل التي يمكن أن تجعل العامل يعمل بكفاءة ويحسن من مستوى ادائه. حيث قامت هذه الدراسة على اعطاء نظرة مركزة عن أهم انواع الحوافز وأهدافها. قمنا فيها بتحديد الآثار التي يمكن أن تقدمها هذه الحوافز على العامل وأدائه في المؤسسة، وبيان كيفية تطبيق وتصميم هذا الأخير.

### 5-أهداف البحث

- الإطلاع نوعية الحوافز التي يفضلها العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- التعرف على العلاقة بين الحوافز على أداء العاملين.
- إسقاط الجانب النظري من الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر.

### 6-المنهج المستخدم

للإجابة على إشكالية البحث المطروحة و دراسة الموضوع من جميع جوانبه،اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي.أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على الأسلوب التحليلي لتحليل الوثائق والمعلومات وتحليل استمارة الاستبيان،و قد استعنا بالأداة الاحصائية spss من أجل الحصول على نتائج أكثر دقة.

### 7-حدود الدراسة

الحدود الموضوعية :اهتمت الدراسة بإلقاء الضوء على الحوافز و تأثيرها على أداء العاملين في مديرية اتصالات الجزائر.

الحدود المكانية :تم اجراء الدراسة على مستوى مديرية اتصالات الجزائر لولاية المدية.

الحدود الزمنية:من 09 ماي 2023 إلى غاية 23 ماي 2023.

**8-الدراسات السابقة**

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الحوافز و أثرها على اداء العاملين،سنستعرض بعضها كالتالي:

الدراسة الأولى:بوترعة موسى "دور الحوافز في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية بنقاوس"مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع،باتنة 2012/2011.

طرحت الدراسة الاشكالية التالية:"الى أي حد يؤثر نظام الحوافز على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية؟".هدفت الدراسة الى ابراز العلاقة بين المتغيرين "الحوافز والموارد البشرية " ومحاولة ابراز دور الحوافز في تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاجتماعية.

استخلصنا من هذه الدراسة أن الحوافز هي السياسة الهادفة للاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة.

الدراسة الثانية:رحال عبد الله "دور نظام الحوافز في تفعيل أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في ادارة و تسيير المؤسسة،المدية 2017/2016،و قد تناولت هذه الدراسة اشكالية :ما مدى فاعلية الحوافز في مؤسسة اتصالات الجزائر بقصر البخاري ؟و كيف تؤثر على أداء العاملين بها؟،هدفت الدراسة الى اكتشاف دور الحوافز في التأثير على أداء العاملين،و التعرف على أهمية هذه الحوافز في اتصالات الجزائر و كيفية تأثيرها على العاملين بها.

استخلصنا من هذه الدراسة بعض النتائج و التوصيات كأن الحوافز تمثل المصدر الرئيسي للعاملين لرفع أدائهم و تحقيق اهداف المؤسسة،كذلك أن مستوى أداء العاملين يتأثر بنوعية الحوافز المقدمة لهم من طرف المؤسسة.

الدراسة الثالثة : صالح محرز "فعالية الحوافز في تحسين أداء المورد البشري و انعكاساته على الابداع الاداري في المؤسسات الجزائرية "دراسة مقارنة بين مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات بتبسة و مؤسسة مطاحن الأوراس بباتنة،اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير،المدية 2018/2017.

جاءت هذه الدراسة لإبراز دور نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري، وانعكاساته على مستوى الابداع الاداري، من بين نتائج هذه الدراسة أن العدالة والموضوعية مهمين في توزيع الحوافز وتكافؤ الفرص بين العاملين، لأنها تؤدي الى رفع روحهم المعنوية واشعارهم بالانتماء للمنظمة ودفعهم لتقديم أفضل أداء لديهم.

**9-ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة :**

تناولت الدراسات السابقة موضوع الحوافز و تأثيرها على أداء العاملين و دراسته من زوايا مختلفة،رغم ذلك اختلفت دراستنا عن هذه الدراسات من حيث حجم العينة التي خضعت للدراسة فقد قمنا بأخذ مجتمع البحث بأكمله كعينة للدراسة لكي تكون النتائج ثابتة ،على غير الدراسات السابقة .

**10-هيكل الدراسة**

نظرا لكون هذا الموضوع من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من طرف علماء الإدارة سنقوم بدراسته في بحثنا هذا و سيكون ذلك من خلال فصلين يشملان كل المفاهيم النظرية المتعلقة بالحوافز والعنصر البشري و ادائه في المؤسسة،يليها فصل تطبيقي خاصة بدراسة ميدانية حول الموضوع.

سنخصص الفصل الأول للتعريف بالجانب النظري للحوافز، سيكون مقسما على ثلاثة مباحث أساسية بدءا من ماهية الحوافز و أنواعها، وصولا الى انظمتها و نتائجها.

ثم نتطرق في الفصل الثاني الى الخلفية النظرية للأداء،حيث يشمل الفصل كل من ماهية الأداء،عملية تقييم أداء العاملين و أهم عنصر في دراستنا المتمثل في علاقة و تأثير الحوافز على أداء العاملين.

أما في الفصل الثالث وهو الجانب الميداني لدراستنا،سنقوم بدراسة حالة على مديرية اتصالات الجزائر لولاية المدية و الكشف عن العلاقة بين الحوافز و الأداء .

# الفصل الأول:

# الجانب النظري للحوافز

**تمهيد :**

يعد موضوع الحوافز من الموضوعات التي لاقت اهتماما كبيرا من الباحثين،يعود ذلك لما لها من أثر على العاملين و المؤسسة على حد سواء،لأن نجاح المؤسسة يعتمد على قدرة عامليها على تحقيق الأداء المطلوب أو المتوقع منهم،لذلك ركزت المنظمات جهودها على كيفية الحصول على الانتاجية المرتفعة و الأداء الفعال،وقد كانت الحوافز أحد الطرق الرئيسية التي تحث العاملين على تحقيق ذلك،حيث تعمل على تحريك دوافعهم و رغباتهم ،رفع معنوياتهم و تعزيز شعور الموظفين بالانتماء للمنظمة،و رفع طاقاتهم و خلق الدافع لديهم لتنمية مهاراتهم و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

و التحفيز حاليا هو جوهر نشاط المنظمات الفاعلة،التي تسعى لإيجاد أفضل تركيبة من الحوافز،وقدرتها على اثارة الأفراد عن طريق نظام الحوافز المناسب و الملائم الذي يتوافق مع طبيعة عمل العاملين و اهداف المنظمة و قيمها.و كذلك اعتراف المؤسسات الناجحة بالحاجات الانسانية،واحترامها للأفراد و الجماعات كل حسب كفاءته و قدراته.

سنلقي الضوء في فصلنا هذا عن الجانب النظري للحوافز،حيث تناولنا فيه:

المبحث الأول :ماهية الحوافز.

المبحث الثاني :نظريات الحوافز.

المبحث الثالث :نظام الحوافز.

## المبحث الاول : ماهية الحوافز.

تعتبر الحوافز جوهر نشاط المؤسسات الناجحة لضمان تحقيق اهدافها المختلفة لقدرته على زيادة الحماس داخل الفرد و لهذا سنتطرق في هذا المبحث الى ما يلي :

### المطلب الاول : التطور التاريخي للحوافز .

هناك العديد من النظريات و المدارس المختلفة في مجال الحوافز و هي النظريات التي تشكل الاساس لتشكل نظام الحوافز،و مر تطور الحوافز بالعديد من المراحل و هي كالأتي :

**-أولا : المدرسة الكلاسيكية CLASSIC SCHOOL :**

تمثل هذه المرحلة المدرسة التقليدية في الادارة، يعود الفضل الى فريدريك تايلور كونه اول العلماء الذين تطرقوا الى موضوع الحوافز و التحفيز بصفة عامة سنة 1910 م، أكد على اهمية الحوافز المادية فقط و صب جام تركيزه التحفيز من خلال الاجور و الحوافز المالية، قام بعدة دراسات برزت اهمها دراسة الحركة و الزمن من اجل تحقيق الاداء المثالي للعمال، كما قام بدراسة علاقة الاجور التشجيعية بمستوى أداء العمال لزيادة إنتاجيتهم،و هكذا مع تجاهل انسانية حاول تايلور تحديد الاساليب العلمية و القيم المادية التي من شأنها أن تساعد الادارة على زيادة انتاجية الافراد في وقت اقل وبجهود معقولة.[1]

اما من وجهة نظر رائد النظرية البيروقراطية ماكس فيبر فيرى ان الافراد كسالى بطبعهم و غير طموحين و يسعون من اجل اشباع حاجاتهم المادية لا اكثر،و بالتالي ركزت هذه النظرية على الحوافز و الجوانب المادية فقط و معاملة الافراد معاملة الالة و دفعهم لبذل الجهود وتحقيق الاداء اللازم و اهمال الجوانب النفسية و الاجتماعية . [2]

**-ثانيا : مدرسة العلاقات الانسانية HUMAN SCHOOL :**

عرفت هذه المدرسة اتجاها اخر معاكسا للمدرسة الكلاسيكية ،عملت على اظهار النتائج التي تخلقها نفسية العاملين و معنوياتهم و بيئة العمل على معدل الانتاج ،حيث ان انتاجية العامل ترتبط ارتباطا وثيقا بالبيئة المتواجد بها من جهة ، و الادارة و قدرتها على تحفيز الموظفين و دمج اهدافهم مع الاهداف التنظيمية للمنظمة من جهة اخرى ، و بالتالي يخلق هذا الحافز للفرد و الرغبة في المشاركة في تحقيق الاهداف التنظيمية للمنظمة ، حيث ان العامل اكثر من مجرد كائن مالي مادي يتأثر فقط بالمكاسب و الحوافز المادية ، انما سلوكه و انتاجيته يمكن ان تعتمد ايضا على الحوافز المعنوية ،كذلك رأت ان شعور الفرد بالانتماء للجماعة له اثر واضح على انتاجيتهم و مستوى ادائهم .[3]

**-ثالثا : المدرسة الحديثة MODERN SCHOOL :**

---

[1] فيروز بوزورين " المفهوم و النظريات المفسرة للحوافز في المنظمات " مجلة التنمية و ادارة الموارد البشرية –بحوث و دراسات - ،جامعة فرحات عباس سطيف 1،العدد 14 ( المجلة 5 ، 2019 ) ، ص 33 .

[2] غازي حسن عودة الحلايبة "أثر نظام الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن –دراسة تطبيقية على امانة عمان الكبرى "مذكرة قدمت استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط - كلية الاعمال 2019 ، ص 10 .

[3] لنصاري مريم "العلاقات الانسانية في محيط العمل و دورها في تحسين الاداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الحاج موسى تمنراست " مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل ، جامعة احمد دراية –ادرر- كلية العلوم الاجتماعية ، 2013/2012 ،ص 78.

في هذه المرحلة تم تحويل التعامل مع العمال من مبادئ الادارة التقليدية الى نهج اكثر معاصرة يتضمن الادارة بالأهداف و نظرية النظم،و استمدت فكرة ان العنصر البشري ليس مجرد عنصر من عناصر النظام انما هو مورد استراتيجي من موارد الانتاج ،كما حاولت هذه المرحلة الابتعاد عن الاخطاء التي تم الوقوع فيها في المراحل السابقة،حيث يتوقف تعاون الفرد لتحقيق اهداف التنظيم على توفر الحوافز المشجعة على العطاء،حيث يرى "شستر برنارد "ان احدى اكثر المسؤوليات خطورة و حسومة التي يمكن ان تتحملها المنظمة هي مسؤولية توفير الحوافز،يعتمد نحاج التنظيم على التوفير السلس للحوافز المقدمة للموظفين و المساهمات المتوقعة منهم .[1]

## ***المطلب الثاني: تعريف، انواع و خصائص الحوافز .***

قبل التطرق الى انواع و خصائص الحوافز يجدر بنا التعرف اولا على مفهوم الحوافز التي تعتبر عنصرا اساسا لنجاح ادارة الموارد البشرية في المنظمات .

### ***أولا : تعريف الحوافز .***

تعرف الحوافز على انها "مجموعة الادوات و الوسائل التي تسعى المنظمة التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية او معنوية،فردية او جماعية ايجابية او سلبية،بهدف اشباع الحاجات و الرغبات الانسانية من ناحية،و تحقيق الفعالية المنشودة من ناحية اخرى،و ذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة."

و من هذا التعريف نرى ان الغرض الاساسي من الحوافز هي تلبية احتياجات الافراد للوصول الى افضل انتاجية.[2]

عرف الحافز من منظور اخر على انه "شيء خارجي يوجد في محيط العمل، يجذب اليه الفرد باعتباره وسيلة لإشباع رغبة يشعر الفرد بها، او مثيرات تحرك السلوك الانساني، و تساعد على توجيه الاداء حينما يصبح الحافز مهما للفرد" [3]

يرى الدكتور "هيثم العاني "في كتابه -الادارة بالحوافز،التحفيز و المكافئات – أن الحافز هو المكافئة على الاداء ألمتميز،لان الاداء الذي يستحق الالهام و المكافئة هو اداء استثنائي، وهو تعويض اضافي يحصل عليه العمال بناءا على عدة معايير كطبيعة الوظيفة و قيمة المنصب،إن الحافز يشعر الفرد انه ذو مكانة و قيمة في العمل.[4]

و بهذا نستخلص ان الحوافز قوة مصممة لجعل الافراد يبذلون مجهودا للقيام بالمهام بالطريقة المطلوبة، كما ان لها تأثير مباشر على توجيه سلوك الافراد و انتاجيتهم .[5]

---

[1] نور الدين بو الشرش و العيادي مريم "التحفيز و اداء العاملين في المؤسسة " مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة باجي مختار -عنابة- ،العدد 29 ،جوان 2017 ،ص 27 .

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي "الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات ادارة الموارد البشرية " الفصل العاشر – الحوافز - ، المكتبة العصرية ، 2000،ص 365 .

[3] عصام الدين ابو علفه " اتجاهات معاصرة في ادارة الموارد البشرية ( النظرية و التطبيق ) " ،شركة الجمهورية الوطنية تحويل و طباعة الورق،2002 ،ص 187 /188 .

[4] هيثم العاني "الادارة بالحوافز – التحفيز و المكافئات – " الطبعة الاولى ،دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، 2007 ،ص 15 .

[5] مدحت ابو النصر "الادارة بالحوافز – اساليب التحفيز الوظيفي –"، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2014 ،ص151.

***ثانيا: انواع الحوافز.***

تعددت انواع الحوافز مما يتيح للمنظمة اختيار الانسب منها للعاملين مما يتناسب مع جهودهم و احتياجاتهم، نذكر منها :

أ/-الحوافز من حيث طبيعتها :

تقسم الى حوافز مادية و حوافز معنوية

-الحوافز المادية :" من اكثر انظمة الحوافز شيوعا و ذلك لقدرتها على اشباع عدد من الحاجات الاولية و الدوافع الاساسية لدى الفرد، و تتعدد اشكال هذه الحوافز و تختلف صورها من مؤسسة الى اخرى و تتمثل هذه الحوافز في المكافئات المادية، ويعتبر المال من الحوافز الرئيسية بالإضافة الى ان توفير كماليات الحياة و المركز الاجتماعي يعتمد على المال الى حد كبير."[1]

يتمثل هذا النوع من الحوافز في :

الأجر: حسب القانون رقم 90-11، 21 افريل 1990 حسب المادة 80 من قانون العمل "للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدى، و يتقاضى بموجبه مرتبا او دخلا يتناسب و نتائج العمل." [2]

المكافئات:تقدم من ارباب العمل الى موظفيهم،اما نقديا او عينيا للاعتراف بمهاراتهم و سنوات خبرتهم.

تمنح هذه المكافئات بناءا على جودة و كمية العمل المنجز،فضلا عن النتائج المحققة .

المنح العائلية :تقديم مبالغ مالية للموظف بحسب عدد افراد اطفاله تحت سن الرشد المصرح بهم من طرفه.[3]

توفير مناخ عمل لائق و ملائم و تحسين ظروف العمل .[4]

-حوافز معنوية :بدلا من الاعتماد على الحوافز المالية لتحفيز الموظفين، يفضل استخدام الاساليب الانسانية و المعنوية كالمدح و الشكر و التقدير و الاعتراف بالعامل على انه كائن حساس له عواطف و احاسيس لإثارة العامل و تشجيعه على العمل.[5]

*ب/- الحوافز من حيث أثرها.*

حوافز ايجابية:من خلال تقديم حوافز مثل الاعتراف و فرص التقدم الوظيفي و المكاسب المالية و اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار،تسعى الادارة الى زيادة الانتاجية و تحسين الأداء،الهدف منها هو تشجيع الافراد بطرق ايجابية على تبني السلوكيات التي تفضلها المنظمة.

---

[1] ليلى سرحاني "الحوافز المادية و المعنوية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج " مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية،جامعة سطام عبد العزيز،العدد 04،مارس 2017،ص 263.

[2] قانون العمل رقم 90-11 المؤرخ في 21 افريل 1990،يتضمن احكام عامة حول اجرة العامل،الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية،العدد 17، الصادر في 21 افريل سنة 1990 ،ص 563 .

[3] حورية جاودي " تسيير الاجور في الجزائر دراسة حالة الديوان الوطني للسقي و صرف المياه onid" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير فرع التحليل الاقتصادي،جامعة الجزائر،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،2007/2006، ص158/155 .

[4] مدحت محمد ابو النصر " الادارة بالحوافز –اساليب التحفيز الوظيفي –" مرجع سبق ذكره،ص153.

[5] محمد عباس سهيلة" ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي "طبعة 1، دار وائل للنشر،2004،ص244.

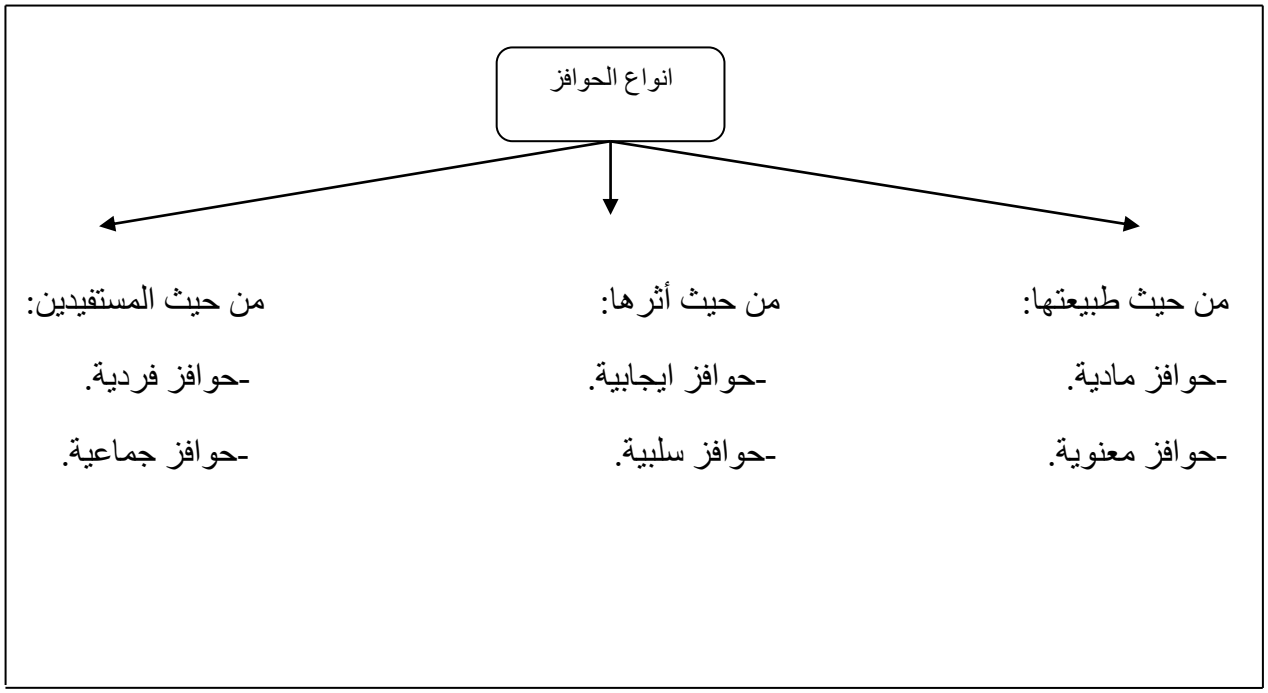
حوافز سلبية:هي اساليب تستخدمها الادارة للتأثير في سلوك الموظف كالخصم من الراتب او التوبيخ و التخويف،كذلك الجزاءات و الانذارات. و ذلك لإعادة توجيه العمال الى مسار الأداء المتوقع منهم .[1]

*ت/-الحوافز من حيث المستفيدين .*

الحوافز الفردية:تم تصميم الحوافز الفردية مثل التوبيخ و المكافئات و غير ذلك وفقا لسلوك موظف محدد و ليس لسلوك زملائه، تغطي هذه الحوافز الجوانب الايجابية و السلبية و كذلك تأتي في شكل وسائل مادية و معنوية و غيرها،و من المهم قول ان هذه الحوافز تستند الى الجهد الفردي للموظف ولا تنطبق على المجموعات.مثال على ذلك علاوة الكفاءة و علاوة الاقدمية ...

الحوافز الجماعية:تم تصميمها لتعزيز التعاون و الدعم المتبادل بين الموظفين،و تغطي هذه الحوافز الجوانب المادية و المعنوية و كذلك الجوانب السلبية و الايجابية،يتم تقسيم و توزيع الحوافز هذه بما يتناسب مع مساهمات كل منهم في تحقيق الهدف مع تزويدهم بحوافز جماعية .[2]

**الشكل رقم(01-01):انواع الحوافز.**




**المصدر:من اعداد الطالبتين بناءا على المعلومات السابقة.**

## *المطلب الثالث:اهمية و اهداف الحوافز.*

يهتم هذا المطلب بذكر أهم أهداف الحوافز و أهميتها.

### *أولا:اهمية الحوافز.*

[1] سعداوي نعيمة "نظام التحفيز لرقي الفرد و المنظمة"مجلة الحقوق و العلوم الانسانية –دراسات اقتصادية-، جامعة زيان عاشور- بالجلفة،العدد29،ص244/243.

[2] محمد الرشيد الشيخ يوسف"اثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي-دراسة حالة سلطة الطيران المدني-"بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في ادارة الجودة الشاملة و الامتياز،جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا كلية الدراسات العليا،فبراير 2017،ص 15/14.

يمكن ذكرها فيما يلي:

إن للحوافز دورا فعالا في بلوغ اهداف المؤسسة فهي بمثابة أداة قوية لتعزيز انتاجية الافراد في المؤسسة،بغض النظر عن دورهم او مسؤولياتهم فإن برنامج الحوافز المصمم جيدا يمكن ان يشعل العاطفة و الحماس داخل العمال،و يمكن ان يؤدي هذا النهج الى أداء افضل و زيادة في الانتاجية الاجمالية.إن تقديم الحوافز امر بالغ الاهمية في تلبية احتياجات الموظفين و رفع روحهم المعنوية و موائمة اولوياتهم مع اهداف المنظمة،و تعمل على خلق عادات و قيم جديدة تتماشى مع رؤية المنظمة مما يؤدي الى تعزيز الابداع و التميز،تؤدي هذه العلاقة الى نجاح المنظمة و الاداء المهني للموظفين.[1]

كما ان للحوافز دور هام في تنمية روح المنافسة بين العاملين و تشجيع التعاون و التكاتف بينهم و مشاركة المعارف و المهارات مما يحفز فرص التدريب و التطوير بينهم لتحقيق الاداء المتوقع منهم .

و تمكن الحوافز العاملين على التعامل و التأقلم مع العوامل البيئية الداخلية و الخارجية و الاستجابة للضغوط المحيطة بهم و تخلق نوعا من الرضا الوظيفي داخل الفرد مما يحفزه على السعي ليكون أكثر انتاجية و يحقق الاهداف العامة .

تخلق روح تحمل المسؤولية عند العاملين التي بدورها تعتبر عاملا بارزا في احداث تأثير على اداء الفرد و انجازه للأعمال،فهي عنصر اساسي في تكوين شخصية الافراد الباحثين عن التميز و التقدير و الفعالية.[2]

*ثانيا:أهداف الحوافز*: تتمثل في مايلي :[3]

-خلق روح التعاون و التكافل الاجتماعي.

-وصل حاجات و اهداف المؤسسة بحاجات و اهداف الأفراد.

-تشجيع الفرد على ان يكون اكثر انتاجية و تحقيق الأداء المطلوب منه و كذلك التحلي بروح المسؤولية.

-زيادة ولاء العاملين.

-الحفاظ على توازن مرض بين اهداف المنظمة العامة وحاجات و رغبات الموظفين.

-خلق الفرصة لترقية العاملين و الرفع من معنوياتهم.

كذلك:[4]

-التكيف مع بيئة العمل.

-التحسين من نفسية العاملين و روحهم المعنوية .

---

[1] مضاوي محمد و نوره محمد البل يهد"الحوافز المادية و المعنوية وأثرها على مستوى الأداء من وجهة نظر اعضاء الهيئة الادارية في كلية الاداب"المجلة التربوية،كلية التربية ،العدد الاربعون،ابريل 2015،ص 194.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي"الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات ادارة الموارد البشرية"، مرجع سابق366/367.

[3] احمد علماوي"اهمية الحوافز في تحقيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الانتاجية"مجلة الواحات للبحوث و الدراسات،جامعة غرداية،كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية،العدد 18،2013،ص 157.

[4] اسماعيل علي بسيوني"ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الاعمال"الفصل العاشر،جامعة الأزهر،كلية التجارة،2008/2007،ص 253.

-تحقيق الرضا الوظيفي.

-خلق نظام اتصال فعال.

-التقليل من ضغوطات العمل و معدلات الغياب.

## *المبحث الثاني : نظريات الحوافز.*

الحوافز عبارة عن نظام معقد و لطالما كان محط اهتمام العلماء و الباحثين.اعتمد العلماء في ذلك على النظريات النفسية التي تمحورت حول غرائز و دوافع العاملين في بداية الامر،واحتاجوا الى نظريات حول ما يحرك العامل،فبدأت الافكار حول كيف يمكن تشجيع الافراد على العمل بجد اكبر و الرفع من مستوى ادائهم،فأخذت هذه الافكار تتطور حتى توصلوا الى ما يسمى ب"نظريات الحوافز "المتمثلة في:

### *المطلب الأول:نظرية ماسلو للحاجات.*

نظرية التسلسل الهرمي للاحتياجات لابراهام ماسلو،مفهوم بارز في دراسات الاحتياجات البشرية.تقترح هذه النظرية تسلسلا هرميا للاحتياجات التي تم ترتيبها حسب الاولية بناءا على أهميتها،مع بناء كل مستوى على المستوى السابق عليه. هذا التدرج في الاحتياجات هو افتراض اساسي لهذه النظرية.

تقترح نظرية ماسلو ان الأفراد قد يعانون من اجل التكيف بفعالية اذا فشلت في تلبية احتياجاتهم[1] ، وقد قسم ماسلو الحاجات الى خمسة انواع:[2]

-حاجات فسيولوجية:و يطلق عليها احتياجات البقاء و تتمثل في كل ما هو ضروري لبقاء الانسان كالغذاء،النوم،الماء و ما الى ذلك.

-الحاجة للأمن:اي الحاجة الى الحماية الجسدية و الاجتماعية.

-الحاجات الاجتماعية:الحاجة الى الحب و الانتماء الى المجموعة،اضافة الى العلاقات الاجتماعية.

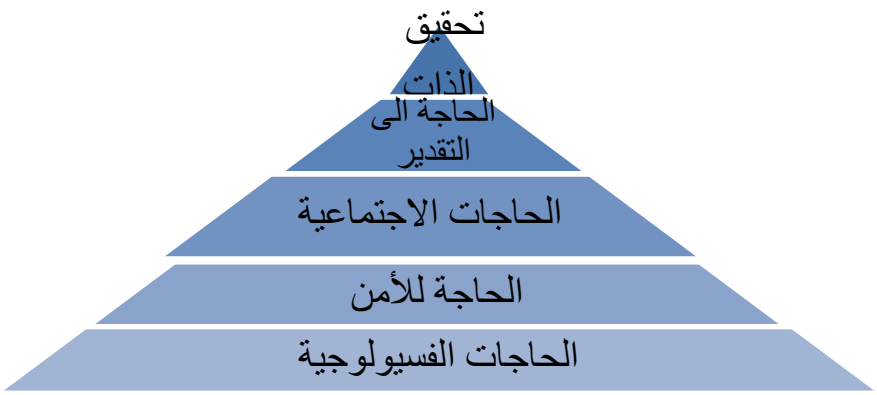
-الحاجة الى التقدير:الرغبة في المكانة الاجتماعية و الشعور بالانجاز...

-الحاجة الى تحقيق الذات:الحاجة الى تنمية القدرات الشخصية و المواهب و الامكانيات الموجودة في الشخص.

[1]تسابيح عبد الشكور محمد الأمين"الحوافز و دورها في أداء العاملين"بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في ادارة الأعمال،جامعة النيلين،كلية الدراسات العليا،2018،ص 33.

[2] ريم الانصاري""تسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات"مقال منشور على شبكة الإنترنت على الموقع: https://drasah.com/Description.aspx?id=7119 ،تم الاطلاع عليه يوم 2023/04/14.

**الشكل(2-1):هرم ماسلو لتسلسل الحاجات**




**Source :o. aruma ,melvins enwuvesi hanachor "abraham maslow's hierarchy of needs and assessment of needs in community development "international journal of development and economicsustainability",vol.5,no.7,december2017,page16/17.**

ينتقل الفرد من درجة الى اخرى كلما تم اشباع الحاجة التي قبلها.قام العديد من الباحثين بالتدقيق في التسلسل الهرمي للاحتياجات الخاص بماسلو،و قد اعترض بعضهم على أن هذا التصنيف يعكس فقط بيئة العمل الامريكية و المتطلبات الثقافية.

في الواقع من المعقول ان يختلف ترتيب الاحتياجات حسب الثقافات بسبب عدة عوامل كالبيئة و القيم الاجتماعية،العادات و التقاليد، و المفاهيم و المتغيرات البيئية.مع ذلك فقد كثف العلماء اليوم تركيزهم على احتياجات الأفراد و رفاههم النفسي من اجل ابتكار انظمة حوافز تستجيب لاحتياجاتهم و متطلباتهم.[1]

يمكن ان نذكر بعضا من الانتقادات التي وجهت الى هذه النظرية:[2]

-تفترض هذه النظرية المعنية تسلسلا هرميا منظما لاحتياجات الافراد،على الرغم من انه قد يكون هنالك بعض الافراد لا ينطبق عليهم هذا الترتيب المحدد لهذه الاحتياجات.

-هناك أفراد قد يصرون على السعي لتحقيق المزيد من تلبية حاجة معينة حتى بعد ان تم اشباعها،وهذا يتعارض مع مبدأ او افتراض هذه النظرية المعتمد على ان تلبية حاجة معينة تؤدي الى تلبية حاجة اخرى الى مستوى اعلى.

-لم تأخذ النظرية حجم الاشباع المطلوب بعين الاعتبار للتقدم الى المستوى الاعلى.

-وفقا للنظرية فانه بمجرد ان نلبي حاجة اقل فإننا نتقدم نحو تلبية حاجة أعلى، ومع ذلك، في الواقع غالبا ما نلبي احتياجات متعددة في وقت واحد.

[1] طاهر الكلالدة و حسين حريم"أساسيات الادارة"جامعة العلوم التطبيقية،كلية الاقتصاد،دار الحمد للنشر،عمان1998،ص55.
[2] تسابيح عبد الشكور محمد الأمين"الحوافز و دورها في أداء العاملين"مرجع سبق ذكره،ص 37.

## المطلب الثاني:نظرية الدرفر Alder's ERG theory.

اعتبرت هذه النظرية امتدادا لنظرية ماسلو للحاجات،حيث عالجت هذه النظرية عيبين اساسيتين من نظرية ماسلو و هم:

-التدرج المنظم في الحاجات الانسانية.

-جمود بعض الافراد و ركودهم في مرحلة معينة من السلم.

عندما ننظر الى الدافع البشري،نجد ان الأفراد لا يصعدون دائما بالطريقة التي اقترحتها النظرية،كما نرى بعض الاشخاص يرفضون السعي وراء وظائف ستجلب لهم دخلا أعلى،سواء لأسباب اجتماعية او شخصية،كمثال على ذلك،حاتم الطائي الذي عرض عائلته لاحتمال المجاعة حفاظا على مكانته الاجتماعية.

يوضح هذا المثال أن تدرج الحاجات الانسانية ليس بالطريقة التي تفترضها هذه النظرية.

اما العيب الثاني الذي يتعلق بإمكانية تعثر بعض الافراد و ركودهم في مرحلة معينة.تنبه ظاهرة "الجشع المادي"الى أنه يمكن للمرء أن يبقى في مرحلة معينة لفترات طويلة على الرغم من استيفاء متطلباته.[1]

افترض كلينتون نظريته عن الاحتياجات البشرية،والتي صنفها الى ثلاثة انواع في اختصار ERG:

حاجات الوجود EXISTENCE:حاجات البقاء الاساسية،المادية و الفسيولوجية التي تسهل للفرد البقاء على قيد الحياة كما يتسابق مع الاخرين للحصول عليها،تتوافق هذه الاحتياجات مع المستويين الاولين من تسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات.

حاجات الانتماء RELATEDNESS:تقابل المستوى الثالث في هرم ماسلو لتسلسل الاحتياجات على العلاقات الاجتماعية،اي التفاعلات الايجابية و الصلات مع الآخرين هذه الاحتياجات تتعلق بتعزيز الروابط الاجتماعية و العلاقات الصحية و تعتمد بصفة عامة على التعاون لا على التنافس.

حاجات النموGROWTH:اي استفادة الفرد من قدراته الى حد اقصى،هذا يشمل الحد أعلى من الاحتياجات في التسلسل الهرمي لماسلو،على وجه التحديد الحاجة الى تحقيق الذات.يشبع هذا النوع من الحاجات التميز،التعلم،واكتساب المهارات و التطور.

وفقا لهذه النظرية،تحتفظ الاحتياجات المستوفاة بقيمتها التحفيزية و تستمر في التأثير على سلوك الفرد،خاصة عندما تضل الاحتياجات الأعلى مستوى غير ملباة.

الفرد الذي يفشل في تأمين منصب وظيفي بارز يعيد تأسيس علاقاته الاجتماعية السابقة بطريقة افضل لمساعدته،و بالمثل،اذا فشلت سياسات المنظمة في تلبية احتياجات الفرد للنمو،فقد يوجه الفرد جهوده الى تلبية احتياجات الوجود و الانتماء.[2]

[1] سعاد نائف برنوطي"ادارة الموارد البشرية-ادارة الافراد-"الطبعة الثانية،دار وائل للنشر،2004،ص 362.

[2] يمينة بوقندورة و لطفي دنبري"المقاربة السلوكية للحوافز-قراءة في اسهامات بعض الرواد-"مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي-الجزائر-،المجلد7،العدد1،مارس2020،ص278.

## المطلب الثالث:نظرية ذات العاملين THE TWO FACTORS THEORY.

تم تطوير نظرية ذات العاملين نظرية ذات العاملين او ما تسمى بنظرية ذات المتغيرين بواسطة دراسة على 200 مهندس و محاسب،اجراها فريدريك هيرابرج Frederick Herzberg سنة 1959،مما ساعده على التمييز بين العوامل التي تساهم في رضا العاملين،و تلك التي تؤدي الى عدم الرضا.صنف هذه العوامل الى مجموعتين تؤثران على سلوك في العمل،إلا و هي:

1-العوامل الوقائية (الصيانة): قد لا يؤدي وجودها في بيئة العمل بالضرورة الى حافز او دافع كبير للعمل،لكن غيابها أو وجودها يمكن ان يؤثر على رضا الفرد من عدمه.

لا تعتبر هذه العوامل قوى دافعة،حيث ان الغرض الوحيد منها هو توفير تدابير وقائية للعاملين،في حين غيابها يؤدي الى عدم الرضا،اي ان وجودهم لا يحفز الافراد بالضرورة،بدلا من ذلك يمكن اعتبارها بمثابة اجراء وقائي لتجنب حالات عدم الرضا.

تم توضيحها في عشرة عوامل:[1]

" -سياسيات الشركة و ادارتها -العلاقات التبادلية مع المشرف.

-العلاقات مع المرؤوسين. –الاستقرار في العمل.

-ظروف العمل. -الاشراف الفني.

-العلاقات مع الزملاء. -الأجر.

-الحياة الشخصية. -المركز و المكانة."

2-العوامل المحفزة:

هي العوامل التي توفر الدافع و الحافز داخل الافراد،تؤدي هذه العوامل الى احساس عميق بالرضا في الفرد من العمل نفسه،تتماشى بشكل وثيق مع الرغبة في تحقيق الذات في مجال العمل.

يمكن لبعض العوامل و الظروف ان تعزز الشعور بالحافز بين الافراد،على العكس من ذلك،فإن غيابهم لا يؤدي بالضرورة الى عدم الرضا.[2]

تتمثل هذه العوامل الحافزة في :[3]

-شعور الفرد بالانجاز.

-الاعتراف بالجهود المبذولة و الانجازات المحققة.

[1] فيروز بوزويرين"المفهوم و النظريات المفسرة للحوافز في المنظمات"مجلة التنمية و ادارة الموارد البشرية-بحوث و دراسات،المجلد 5،العدد 14،2019،ص 40.

[2] محمد علي المسعري"نظريات الحوافز الادارية:نظرية هيرزبرغ (نظرية المتغيرين)"مقال منشور على شبكة الإنترنت على الموقع: https://www.manhal.net/art/s/19274 ،تم الاطلاع عليه يوم 2023/04/26.

[3] سعاد نائف برنوطي"ادارة الموارد البشرية-ادارة الافراد-"،مرجع سابق،ص 363.

-طبيعة و جوهر العمل و المسؤولية لانجازه.

-الترقي في العمل و تنمية المهارات الشخصية.

نلاحظ أن هذه النظرية صنفت احتياجات الافراد الى مجموعتين متميزتين،ولكل منهما تأثير فريد على سلوك الفرد.عدم رضا الفرد ناتج عن بيئة عمل غير مناسبة.و بالمثل وجدوا ان الدافع و الحافز مرتبط ارتباطا مباشرا بالعمل نفسه. ما لم تتحقق جميع الجوانب مثل العوامل الصحية و البيئية.هنالك ما يسمى ب"العوامل المحفزة"،هذه العوامل تدفع الأفراد للتميز في عملهم،كالانجاز و التقديرو الترقية و ما الى ذلك،تحفز هذه العوامل الافراد على بذل قصارى جهودهم،مما يؤدي الى نتائج ايجابية و اداء جيد.

على العكس من ذلك،تعرف محددات عدم الرضا ما يطلق عليها اسم"عوامل الصيانة "تشمل ساسة الادارة،الاشراف،الراتب و الاجر،العلاقات الشخصية...تعمل مثل العوامل الى تعزيز الشعور بالانتماء و الالتزام بالوظيفة و نمو العامل النفسي السوي.[1]

## *المبحث الثالث:نظام الحوافز.*

إن تصميم نظام حوافز فعال يتناسب مع أهداف المنظمة و رؤيتها ليس بالأمر السهل،لذلك على المنظمة تصميمه متبعة المراحل والشروط التي سنتطرق اليها في مبحثنا هذا لتحقيق النتائج المتوقعة منه.

### *المطلب الأول:مراحل تصميم نظام الحوافز.*

لتصميم نظام الحوافز على المصمم اتباع المراحل الاساسية المتمثلة في :

**أ-تحديد هدف النظام:**[2]

من أجل تحقيق الهدف العام،قد تسعى المنظمات الى تحقيق مجموعة متنوعة من الاهداف،كتحسين جودة المنتجات او الخدمات،زيادة الارباح،زيادة المبيعات او خفض التكاليف.للعمل بفعالية على هذه الاهداف ينبغي على المنظمات تقسيمها الى اهداف اصغر و اكثر قابلية للإدارة.قد يشمل نظام الحوافز الشامل على عدة انظمة فرعية،مع تقسيم الهدف العام له الى اهداف جزئية، كما ان الترتيب يجب ان يكون تنازليا بناءا على هذا التقسيم.

اساس اي نظام حوافزهو انشاء و خلق اهداف واضحة و دقيقة و يتطلب تحقيق ذلك 3 عناصر اساسية ألا و هي:

-تحديد الاهداف و تقسيمها الى خطوات قابلة للتنفيذ.

-خصائص الاهداف كأن تكون محددة و قابلة للقياس و التحقيق و محددة زمنيا...

-التغذية المرتدة،كونها عنصر اساسي في عملية تحديد الأهداف لأنها تسمح بالتحسين المستمر.

---

[1] خالد علي ابو علان"اثر الحوافز المادية و المعنوية على اداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية"رسالة قدمت استكمالا لنيل درجة الماجستير في ادارة الأعمال،كلية الدراسات العليا،جامعة الخليل،2016،ص 20.

[2] دافيد ويتون،تيمم كامرون"الادارة و القيادة العلاقات التفاعل الايجابي"ترجمة محمد محمود عبد العليم،مركز الخبرات المهنية (بميك)،القاهرة،2001،ص 253.

**ب-دراسة الأداء:**

الهدف من هذه المرحلة هو وضع وصف مفصل،واضح و دقيق للأداء المطلوب والمتوقع اضافة الى ايجاد طرق لقياس الاداء الحقيقي،يمكن تحقيق هذا عن طريق:[1]

-وجود وظائف ذات تصميم سليم:الوظائف المصممة جيدا هي تلك الوظائف التي تحتوي على أعباء عمل متوازنة مع مهام ليست مفرطة او ناقصة لكي تكون الوظيفة فعالة.

-وجود عدد سليم من العاملين:لتحقيق الانتاجية المثلى يجب ان يكون عدد العاملين متوازنا بشكل جيد،ليس مفرطا او ناقص العدد،تحدد طبيعة مهامهم ما ان كانت متتابعة ام متكاملة ام متشابهة.و بذلك يحدد نظام الحوافز الأكثر فعالية و ملائمة، سواء كان جماعيا ام فرديا،اذا كان العمل يتطلب من العمل الاعتماد على بعضهم البعض و تعاونهم فان نظام الحوافز الجماعية هو الأكثر فعالية،و على العكس من ذلك،ان كانت المهام منفصلة و متشابهة،فقد يكون نظام الحوافز الفردي الاكثر فعالية.

كذلك:[2]

-وجود طرق عمل سليمة:من الضروري وجود أساليب عمل فعالة،و التي تشمل مبادئ توجيهية و اجراءات شاملة للعمل،و طرق الأداء و الاتصال،وخطوات للحصول على مدخلات العمل،و خطوات للمراحل و العمليات،و انتاج مخرجات العمل.

-ظروف عمل ملائمة:تتطلب بيئة العمل المواتية سهولة التشغيل من حيث المعدات و الأدوات و الاضاءة و التدفئة و التهوية و النقل و عوامل أخرى.

-وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل:يعتبر تحميل الفرد مسؤولية عن عمل خارج عن ارادته أمرا غير عادل،من الأفضل تقييم أداء العمال باستخدام معدلات الأداء او مؤشرات الانجاز التي يمكن قياسها او أخذها على الشكل التالي:[3]

كمية العمل:يمكن قياس مقدار العمل المنجز من خلال عوامل مختلفة،بما في ذلك عدد الوحدات المنتجة و الفواتير التي تمت مراجعتها و الرحلات التي تم اجراؤها و ما الى ذلك،يمكن ربط هذه المقاييس بإطار زمني محدد مثل الساعة،اليوم،الشهر او السنة.

جودة العمل:يمكن تقييم و قياس جودة العمل من خلال تقييم عدد الوحدات المعيبة او السليمة،و حجم العوائد،و الحجم الكلي لمخرجات العمل و حجم الديون.

التدريج و الترتيب:أي تقييم شيء بنهج تدريجي،يستلزم تقييما شخصيا يعتمد على التقديرات و الأحكام باستخدام مصطلحات مثل :ممتاز أو جيد جدا،متوسط،عظيم و ما الى ذلك.

**ج-تحديد ميزانية الحوافز:**

[1] هيثم العاني"الادارة بالحوافز-التحفيز و المكافئات-"مرجع سبق ذكره،ص 19.
[2] محمد أحمد اسماعيل"مراحل تصميم نظام الحوافز"منتدى الموارد البشرية"مقال منشور على الانترنت على الموقع،https://hrdiscussion.com/hr18575.html ،تم الاطلاع عليه يوم2023/05/02.
[3] خالد علي ابو علان "أثر الحوافز المادية و المعنوية على اداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية"مرجع سابق،ص39.

يقصد بها المبلغ الكامل الموجود تحت تصرف مدير نظام الحوافز لتغطية احتياجات هذا النظام،يجب ان تغطي ميزانية الحوافز العناصر التالية كجزء من النظام:

-قيمة الحوافز و الجوائز:يتم تخصيص جزء كبير من ميزانية الحوافز للحوافز و الجوائز،و التي تشمل المكافئات و الرحلات،الهدايا و العلاوات و غيرها من العناصر المماثلة.

-التكاليف الادارية:تشمل التكاليف الادارية المصاريف و المبالغ المتعلقة بتصميم وتعديل النظام،الاحتفاظ بالسجلات و تنظيم الاجتماعات و توفير التدريب للمديرين فيما يتعلق بالنظام.

تكاليف الترويج:تشمل نفقات الترويج عناصر مختلفة مثل الكتيبات و النشرات،خطابات التقدير و التجمعات الاحتفالية و ما الى ذلك.

**يتم تحديد حجم ميزانية الحوافز:**

بالإشارة الى الحجم،يمكن تحديد نوعين من ميزانيات الحوافز:

1-ميزانية ثابتة:تعرف الميزانية ذات المبالغ المحددة مسبقا باسم الميزانية الثابتة.تتضمن هذه الميزانية تحديد مبلغ محدد مسبقا،كأن قد تم تحديد ميزانية السنة المقبلة ب 3 ملايين جنيه،لا يتم تحديد هذه الميزانية عن طريق الصدفة أو ما الى ذلك،انما تتم عملية تحديدها بالنظر في الخبرة السابقة للمنظمة،وحجم ميزانية الأجور،كفاية الأجور و التعويضات،كذلك من المهم أن تأخذ اهمية استخدام الحوافز لتعزيز الانتاجية بعين الاعتبار.

الميزانية الثابتة يمكن وصفها على أنها نسبة مئوية محددة مسبقا من ميزانية الأجور،بالنظر الى ان هذا الرقم النهائي يظل ثابتا نسبيا،فمن الممكن التأكد و تحديد رقم الحوافز.يمكن الاستدلال على انه اذا كانت ميزانية الاجور السنوية القادمة 4 ملايين جنيه،و النسبة المئوية الثابتة المتفق عليها 150%،نجد أن ميزانية الحوافز التقديرية تعادل 6 ملايين جنيه، اي 4 مليون جنيه*150% .

2-ميزانية مرنة:على عكس الميزانية الثابتة،فإن الميزانية المتغيرة هي ميزانية لم يتم تحديدها مسبقا،وهي ميزانية متغيرة حسب الارباح المحققة او نسبة المبيعات و ما الى ذلك.أي أن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من متغير معين،كمثل أن يتم تحديد نسبتها 5% من اجمالي الارباح المحققة.[1]

ينصب التركيز في هذه الطريقة من الميزانية أن التركيز ينصب على الأداء و المخرجات،أي أن المخرجات و النواتج هي من تمول النظام،نتيجة لذلك،يمول النظام نفسه بنفسه.

كما تتميز هذه الطريقة بعدم وضع أي قيود أولية على الادارة،اي انها تجنبها الالتزام بمبلغ ثابت لأنها تعتمد على النواتج.[2]

[1] حمد ماهر "ادارة الموارد البشرية" الدار الجامعية للنشر و التوزيع،1999،ص260/259

[2] أحمد ماهر "ادارة الموارد البشرية" الدار الجامعية للنشر و التوزيع،1999،ص260/259.

**د-وضع اجراءات النظام:**

تتضمن ترجمة النظام الى سلسلة من الخطوات و الاجراءات،يتعلق هذا بتوثيق الأداء،الحسابات،اجراءات الاجتماعات،مسؤوليات المشاركين و نماذج الحوافز،كذلك الجداول الزمنية.

فيما يلي شرح للخطوات الأساسية:[1]

1-تحديد الأدوار : تتمثل الخطوة الأولى في تحديد أدوار للرؤساء،و يمكن القيام بذلك من خلال مراقبة سلوك المرؤوسين و تسجيل انواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز،و تزويده بنماذج مخصصة لهذا الغرض،كما يجب ان يقدم تقارير الى أطراف معينة كمدير نظام الحوافز أو مدير الموارد البشرية...

2-الاجتماعات:قد تكون هنالك متطلبات لعقد اجتماعات لجنة الحوافز أو قسم الحوافز أو حتى فيما بينهما،مدير الحوافز و موظفي و مدراء الادارة الاخرون.

3-توقيت تقديم الحوافز:فقد تختلف مواقيت منح الحوافز،يمكن ان تكون شهرية أو نصف سنوية أو حتى سنوية،أو كذلك قد تمنح حين تقديم الأداء المتميز مباشرة،أو ان تمنح خلال احداث استثنائية كالأعياد.

4-نوع الحوافز:يتضمن برنامج الحوافز قائمة شاملة لأنواع الحوافز لجميع أنواع الأداء،مع التركيز بشكل اساسي على المرونة و ضرورة تنويع الحوافز.

5-النماذج:أي نماذج تقديم حوافز معينة و سجلات قياس الأداء الفعلي للعاملين التالي مثال على ذلك:

[1] الطاهر الوافي "التحفيز و أداء الممرضين"مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع،جامعة قسنطينة 2013/2012،ص 51.

**شكل (3-1)مثال لنموذج ترشيح للحصول على حافز.**

نموذج الترشيح للحصول على حافز

اسم المرشح: .....

القسم: .....

الوظيفة: .....

تاريخ الالتحاق بالوظيفة:.....

اسباب الترشيح : (رجاءا اذكر الأداء الأداء الذي يستحق الحافز بالتفصيل):

.....

.....

.....

الرئيس المباشر مدير الادارة

..... .....

رأي لجنة الحوافز: .....

.....

نوع و قيمة الحافز:

.....

موافقة اعضاء اللجنة:

العضو الأول: العضو الثاني: العضو الثالث:

..... ..... .....

**المصدر: أحمد ماهر "ادارة الموارد البشرية" الدار الجامعية للنشر و التوزيع،1999.**

## المطلب الثاني:شروط نجاح نظام الحوافز.

لإدارة نظام الحوافز بشكل فعال يجب أن تراعي إدارة المنظمة بعض المبادئ والعوامل التي هي ضرورية لتصميم وتنفيذ نظام حوافز فعال. فيما يلي بعض الشروط التي يجب تلبيتها لنظام حوافز

ناجح:[1]

1-البساطة :يعد مبدأ البساطة جزءا لا يتجزأ من النظام،مما يستلزم أن يكون واضحا،موجزا و شفافا في مصطلحاته، صياغته و حساباته.

2-التحديد:الهدف هو توضيح و تحديد السلوكيات التي تحتاج الى تحفيز،مجرد القول بأن السلوك "ينتج أكثر"أو "يقلل التكاليف "و ما الى ذلك غير كاف،من الضروري تقديم شرح مفصل لأنواع السلوك و الأداء المتوقعة و نتائجها.

3-يمكن تحقيقه :يجب أن تكون الأهداف و الأفعال و السلوكيات المراد تحفيزها قابلة للتحقق و التحقيق بشكل واقعي.

4-يمكن قياسه : لكي ينجح نظام الحوافز، من الضروري أن يتم التعبير عن الإجراءات والسلوكيات والأهداف التي سيتم تحفيزها في شكل ملموس وقابل للقياس .عدم القيام بذلك من شأنه أن يجعل النظام غير فعال ومضيعة للموارد .لذلك، من الضروري أن تكون الإجراءات المرغوبة والعوائد الناتجة قابلة للقياس الكمي بسهولة.

5-معايير الأداء : يتم وضع معايير الأداء من خلال وضع مؤشرات واضحة وقابلة للقياس للإنجاز والأهداف. يتم تحقيق ذلك من خلال دراسات شاملة تضمن أن المعايير محددة وقابلة للتحقيق وقابلة للقياس الكمي.

6-ربط الحافز بالأداء :لضمان الأداء العالي،من الضروري إنشاء رابط واضح بين الدافع والحوافز . يحتاج الأفراد إلى الشعور بأن جهودهم تساهم بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرجوة، وأن هذا الاتصال سهل الفهم.

7-التفاوت :من المهم تجنب تقديم حوافز متطابقة لجميع العمال، حيث يمكن أن يؤدي ذلك إلى فقدان قيمة الحوافز .بدلاً من ذلك، يجب أن يعتمد الاختلاف في الحوافز على مستوى الأداء الذي يحققه كل عامل على حده.

8-العدالة :لضمان العدالة يجب أن تكون حوافز الفرد للأداء مساوية لتلك التي يتمتع بها أقرانهم.عندما لا يتحقق هذا التكافؤ يمكن أن يؤدي إلى مشاعر الاستياء لدى الفرد.

9-الكفاية :يجب أن يضمن نظام الأجور تعويض العمال بشكل مناسب،ويجب أن يؤدي تنفيذ هياكل الحوافز إلى زيادة الأجور .علاوة على ذلك،يجب أن يضمن نظام الحوافز الجديد دخلا جديدا لا يقل عما كان يتقاضاه العامل مسبقا.[1]

[1] بوترعة موسى "دور الحوافز في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بنقاوس"مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع،جامعة الشيخ العربي التبسي –باتنة- ،2012/2011،ص 27.

10-السيطرة :يستلزم مبدأ السيطرة أن يتمتع الأفراد بالسلطة والمسؤولية الكاملة عن عملهم ، بما في ذلك الأساليب والأدوات والظروف المحيطة والموارد التي يستخدمونها .وهذا يضمن إمكانية محاسبتهم على أدائهم.

11-التغطية الكاملة للأداء :يتم ضمان تغطية الأداء الكاملة من خلال نظام الحوافز الذي يقر ويكافئ جميع معايير الأداء،بما في ذلك تحسين الكمية والجودة وتقليل النفقات وتقليل الحوادث وتوسيع الأسواق وتأمين العقود وتمثيل المنظمة وتقديم أفكار جديدة وإنجاز معايير أداء أخرى.

12-المشاركة :يمكن أن يؤدي تشجيع مشاركة الموظفين في تطوير أنظمة الحوافز إلى زيادة الالتزام به والحماس له.

13-التنويع :للتأكد من أن الحوافز تلبي الاحتياجات المتنوعة للجميع،بما في ذلك الاحتياجات المادية والمعنوية يجب أن تكون متنوعة.بعض الأمثلة على هذه الحوافز يمكن أن تكون رسائل تقدير،ورحلات برعاية،وفعاليات احتفالية،وأكثر من ذلك. من المهم التأكد من وجود شيء مثير ومرضي للجميع.

14-الجدوى :يجب تحديد جدوى النظام من خلال قدرته على تعزيز إيرادات المنظمة أو مخرجاتها.من الضروري إجراء مقارنة بين تنفيذ ما قبل النظام وبعده لإثبات ذلك،حتى لو تم محاكاة هذا الأخير فقط. بدون هذه الفوائد،سيصبح نظام الحوافز مجرد تكاليف اضافية لا تحقق أية عائد مقابل.

15-كل العاملين :يجب أن يشمل النظام القوى العاملة في المؤسسة بأكملها،بدءًا من المستوى الأعلى إلى الدرجات الدنيا،حتى يكتمل.أي أن ينطبق هذا النظام ينطبق على جميع العاملين بالمؤسسة دون استثناء.

16-ملموس و كبير :عندما يتعلق الأمر بالحوافز،فإن الحجم والوضوح مهمان.في الواقع،فقط الحوافر الكبيرة والمتميزة لها تأثير إيجابي. على العكس من ذلك،قد تؤدي أحجام الحوافر الأصغر إلى نتائج سلبية.

17-الاستقرار و المرونة :يجب أن يحقق النظام توازنًا بين الاتساق والقدرة على التكيف. لا ينبغي تغييره بشكل متكرر دون فهم العامل السليم. ومع ذلك،إذا كانت هناك حاجة ملحة لتعديل نظام العمل أو طرق الإنتاج أو نوع المنتج،فيجب تغيير النظام وفقًا لذلك.

18-العلانية :يعد جعل نظام الحوافز عامًا أمرًا بالغ الأهمية لبناء ثقة العاملين وإدارة توقعاتهم فيما يتعلق بحصولهم على. الجوائز. يساعد هذا النهج أيضًا في كبح أي مطالب مفرطة أو غير معقولة منهم.

19-مساندة الادارة العليا :في بداية النظام،يعد دعم الإدارة العليا أمرًا بالغ الأهمية لبداية قوية منه. بالإضافة إلى ذلك،يمكن أن تساعد في تنظيم و عقد الأحداث المحفزة مثل الحفلات في تنويع المكافآت و الجوائز.

[1] أحمد ماهر "نظم الأجور و التعويضات (دليلك الى الرواتب و الحوافز و مزايا و خدمات العاملين) "الدار الجامعية للطباعة و النشر،2013،ص 320.

20-تدريب المشرفين :يلعب المشرفون دورًا حاسمًا في النظام،ومن الضروري أن يتلقوا التدريب الضروري في إجراءاته. ويشمل ذلك مديري الأقسام ورؤساء الأقسام والمشرفين والمراقبين،الذين يجب أن يكونوا مجهزين للإجابة على أي أسئلة قد تطرأ حول النظام وتقديم الدعم عند الضرورة.[1]

21-نظام للتسجيل :لضمان الحساب الدقيق والموضوعي للحوافز،من الضروري وجود نظام تسجيل في مكانه.يجب أن يكون هذا النظام قادرًا على التقاط أنواع ومستويات الأداء بدقة عالية دون أي ارتباك أو أخطاء.

22-عائلي :ينصح الخبراء بشدة بإشراك الأسرة بأكملها في برامج الحوافز.يُظهر بعض المنظمين تقديرهم من خلال إرسال رسائل التهنئة والمواد الترويجية والهدايا إلى أفراد الأسرة. بالإضافة إلى ذلك ،يمكنهم حتى دعوتهم إلى احتفالات لتوسيع قاعدة الرضا والقبول تجاه النظام.يضمن هذا النهج أن يتم استقبال النظام بشكل جيد وتقديره من قبل جميع المعنيين.

23-بداية قوية :لإطلاق النظام بقوة،فإن دعم الإدارة العليا و استراتيجية الاتصال القوية مع العاملين أمر بالغ الأهمية.يمكن أن توفر الشعارات القوية وبرامج الدعاية والمنشورات الترويجية الزخم الأولي اللازم لبداية قوية.

24-نهاية قوية :لضمان نهاية قوية،من الضروري أن يكون هناك حفل توزيع جوائز وحوافز جيد التنظيم. يجب أن يشمل ذلك فقرات جذابة،ولغة مؤثرة،ومرطبات لذيذة،وترويج فعال،وتنسيق خبراء.[2]

### ***المطلب الثالث: نتائج نظام جيد للحوافز.***

لنظام الحوافز الجيد عدة نتائج تنعكس على الفرد و المؤسسة،نذكر منها :[3]

-استقطاب موظفين جدد للمنظمة وتعزيز الشعور بالولاء بين الموظفين الحاليين.

-تعزيز صورة المنظمة في المجتمع حيث يعتبر هذا جانبًا مهمًا من جوانب التحسين.

-تعزيز الشعور بالتعاون وروح الفريق والتضامن بين العمال.[4]

-تعزيز مخرجات العمل،بما في ذلك كميات الإنتاج والمبيعات والأرباح وجودة الإنتاج.

-الحد من خسائر العمل حيث تعتبر مهمة متعددة الأوجه تتضمن عدة طرق مختلفة.ومن الأمثلة على ذلك خفض التكاليف وتقليل استخدام المواد الخام والحد من الخسائر من الموارد البشرية وغيرها.

-تلبية الاحتياجات المختلفة للعمال و ارضاء رغباتهم و رفع روحهم المعنوية،بما في ذلك إظهار التقدير،أمر بالغ الأهمية لرضاهم.

-اشعار العاملين بالمنظمة بالعدالة والإنصاف.

---

[1] أحمد ماهر "نظم الأجور و التعويضات (دليلك الى الرواتب و الحوافز و مزايا و خدمات العاملين) "مرجع سابق،ص 321/320.
[2] أحمد ماهر "نظم الأجور و التعويضات (دليلك الى الرواتب و الحوافز و مزايا و خدمات العاملين) "مرجع سابق،ص 322/321.
[3] هيثم العاني "الادارة بالحوافز – التحفيز و المكافئات –"مرجع سبق ذكره،ص 16.

-ترسيخ الشعور بالمكانة و الاحترام.

-المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة و تنمية الطاقات الابداعية و تنمية عادات و قيم سلوكية جديدة في العاملين.[1]

[1] مدحت أبو النصر "الادارة بالحوافز –أساليب التحفيز الوظيفي -"مرجع سبق ذكره،ص 152.

## خلاصة الفصل

تعد الحوافز،وكذلك النظام المستخدم في إنشائها،مكونًا حاسمًا في إدارة و تسيير العاملين داخل المؤسسة. يمكن أن تكون هذه الحوافز مادية أو معنوية،سلبية أو ايجابية،وتؤثر على سلوك العاملين تجاه هدف محدد مسبقًا. من أجل تحديد النوع المناسب من الحوافز،من الضروري فهم شامل للسلوك البشري. وذلك لأن السلوك يمكن أن يختلف اعتمادًا على مجموعة متنوعة من العوامل،مثل البيئة ونوع الوظيفة والخلفية الثقافية والعمر ومستوى التعليم والجنس والمواقف الشخصية ومجموعة المهارات. يمكن تنفيذ الحوافز لتحفيز تغييرات سلوكية محددة،والتي يمكن أن تختلف من فرد إلى آخر.

القدرة على التعرف واختيار الحوافز المناسبة لتغيير السلوك الفردي هي السمة المميزة للإدارة الفعالة. تعزز هذه الممارسة بكفاءة أهداف المؤسسة مع مراعاة حجم المؤسسة والموارد المتاحة. علاوة على ذلك ، فإنه يضمن الاحتفاظ بالموظفين العاملين داخل المؤسسة.

يتضح مما سبق أن الحوافز عنصر حاسم و مؤثر في المؤسسات الفاعلة و العاملين بها وتشكل حجر الزاوية الأساسي فيها. ومع ذلك،فإن أهمية الحوافز تتجاوز مجرد إنشائها؛يستلزم وجود ارتباط مع الأداء لضمان إنشاء معايير محددة جيدًا ومحايدة وقابلة للقياس يمكن أن تمكن من تحقيق النتائج المرجوة و المتوقعة منها.

# الفصل الثاني :

# الخلفية النظرية للأداء

## تمهيد :

ان نجاح المؤسسة لا يتم إلا باستغلال الجيد لمواردها البشرية والمادية ووضع المخطط السليمة التي يجب أن يسير عليها التنظيم لتحقيق أهداف ألمسطرة ولعل أول هذه الأهداف رفع مستويات الأداء الوظيفي للحصول على الكفاية ألإنتاجية ومن هنا بدأ الاهتمام بأداء العمال داخل المؤسسات في محاولة لإيجاد الطرق المنهجية والعلمية التي تكفل الاهتمام بالعامل أو بالأجرة لتوفير الجو التنظيمي اللائق لتحسين الأداء الوظيفي

ويمثل أداء العاملين في أية مؤسسة كانت تسعى إلى تحقيق المؤسسات،وهو المؤشر الذي يستدل من خلاله على نجاح المؤسسات أو فشلها في تحقيقها لأهدافها،وبعد موضوع الأداء من الموضوعات الرئيسية بل والأساسية في علم الإدارة والسلوك الإداري وعليه سنتطرق في فصلنا هذا إلى مفهوم الأداء والعوامل المحددة له وعناصر ومعايير الأداء الوظيفي ومؤشراته وطرق قياسه وكذا إلى مفهوم تقييم الأداء ومعاييره مراحله وطرف تقييمه بالإضافة إلى الفوائد ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء،ودور ديناميكية التحفيز في تحسين الأداء من خلال الحافز في العمل ودوافع العمل والتحفيز الإيجابي وأثره في الارتقاء بأداء المنظمة.

و بالتالي سنقسم هذا الفصل الى:

المبحث الأول:ماهية الأداء

المبحث الثاني :عملية تقييم اداء العاملين

المبحث الثالث :علاقة عملية التحفيز بأداء العاملين .

## المبحث الأول : ماهية الأداء

يعد الاداء من بين اهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب الاداري و تسيير الموارد البشرية حيث ان من عوامل نجح المؤسسة المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري في ل المنافسة العالمية الكبيرة ،فإذا احتاجت ترشيح عامل للترقية في وظيفة جيدة لابد من مراجعة ادائه في الوظيفة الحالية لتقدير استحقاقه لترقية و تأهيله للوظيفة الجديدة .

### المطلب الأول : تعريف أداء العاملين

هناك العديد من التعاريف للأداء ومن بين التعاريف المتعددة نذكر مايلي :

فيعرفه دايل Dale على ان الاداء يتألف من قسمين هما الفعالية activity ونتيجة هذه الفعالية the outcome of the activity فالأداء الموسيقي ليس فقط شخص يصدر سلسلة من الاصوات انما يقوم بذلك مع نتيجة معينة هي قطعة موسيقية يستمتع بها المستمعون

وهكذا نرى ان الاداء يعني النتائج العملية نتيجة الفعاليات او الانجازات او ما يقوم به الافراد من اعمال او تنفيذا لإعمال .

كما أشار إليه توماس غيلبرت Thomas.Gilbert انه يجب التفريق بين السلوك Behavior وبين الإنجاز Accomplishment وبين الأداء Performance يمكن أن نلاحظ ما يلي: تعريفه للسلوك Behavior على أنه ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الإجتماعات، وإعطاء تغذية راجعة أو تصميم نموذج أو تفتيش ... الخ. هو ما ترى الناس يقومون به عندما يعملون. أما تعريفه للإنجاز Accomplishment: فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج، أو نتائج. ومن الأمثلة عليه، إنتاج قطعة ما وطرح مقترحات وخطة محددة أو إنهاء مرحلة معينة في خطة هو ما يتركه الناس وراءهم بعد أن يتوقفوا عن العمل. أما الأداء Performance: فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج معا، هو إتحاد السلوك ونتائجه، هو ليس السلوك لوحده أو الإنجاز لوحده، إنه تكاملهما معاً ا إنه ما تسعى المنظمة للوصول إليه. . تعريف الأداء حسب وجهة نظر Fred ١٩٧٧ – : الأداء هو نتيجة السلوك أي ما ينتج عنه ،والسلوك هو نشاط وفعالية فردية Individual Activity بينما نتائج السلوك Outcomes هي التغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد بسبب ذلك السلوك. أي إنه يعرف الأداء بحسب نتائج السلوك الذي رافق ذلك الأداء. وبذالك يقترب كثيرا من مفهوك توماس غيرلبرت.[1]

وبالرغم من اختلاف وجهات النظر يمكن اعطاء تعريف شامل : الاداء هو المخرجات والنتائج والإنجازات التي يتم تحقيقها بواسطة فرد أو جماعة أو منظمة .كما يعرف أيضاً بأنه العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف باستخدام موارد وإمكانيات معينة[2]

[1] فيصل عبد الرؤوف الدحلة ،تكنولوجيا الاداء البشري ،عمان 2001,ص95و96.

[2] محمد بن سعد ابوحميد،"اثر الحوافز المادية و المعنوية على اداء العاملين" ، المجلة العربية للنشر العلمي ،جامعة الملك عبد العزيز السعودية، العدد الواحد وعشرون 2 تموز 2020 ،ص683

## المطلب الثاني : تصنيف و ابعاد الأداء

**اولا تصنيفات الاداء :** نظرا لصعوبة تحديد مفهوم الأداء لدى الباحثين جعل تحديد أصنافه يختلف من باحث إلى أخر حسب معايير معينة وحسب دراسة كل باحث ولذا يمكن تصنيف الأداء في المنظمة حسب معايير نذكر منها : المصدر،الشمولية،الوظيفة و معيار طبيعة النشاط،وكل معيار يقدم مجموعة من الأداء في المنظمة.

حسب المصدر :يشتمل هذا المعيار على كل من الأداء الداخلي والخارجي.

الأداء الخارجي: يتعلق بالتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة، ويظهر الأداء الخارجي من خلال تفاعل المنظمة مع محيطها، ويتحقق هذا الأداء إذا تفاعلت المنظمة مع التطورات الخارجية بشكل ملائم وتمكنت من اقتناص الفرص، بمعنى أن الأداء الخارجي يتمثل في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة والتي من خلال استغلالها تحقق المنظمة أداءها الجيد.

الاداء الداخلي : كذالك يطلق عليه اداء الوحدة ويتمثل في أداء المنظمة من خلال الجهود المبذولة من القادة الإداريين في استغلال مواردها،ويشتمل على الاداء المالي و التقني و البشري . –

الاداء المالي: يكمن في فعالية تعبئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة . -الاداء التقني : و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارتها بشكل فعال .

-الاداء البشري: هو اداء افراد المؤسسة الذين يعتبرون مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة و تحقيق الافضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .

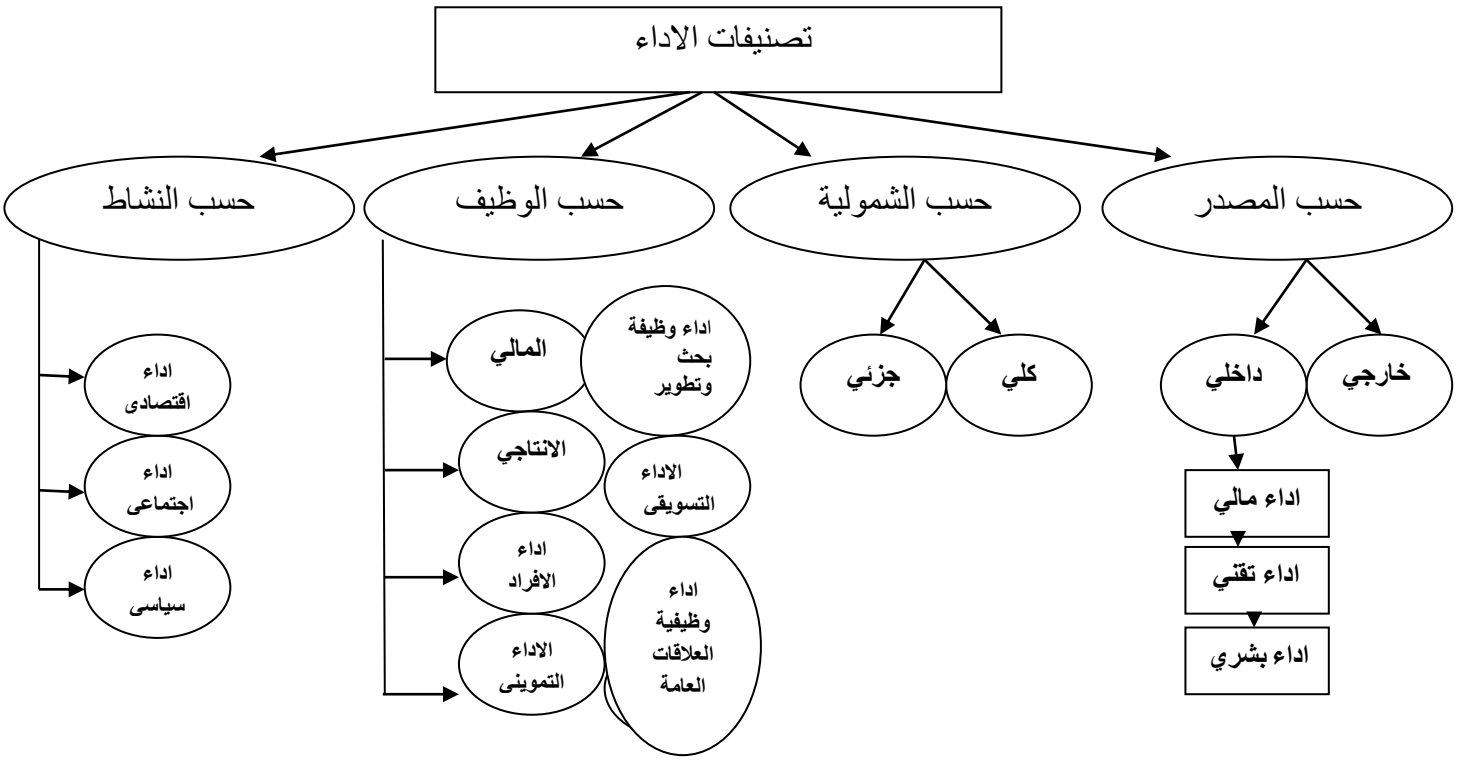
حسب معيار الشمولية : حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي. الأداء الكلي: ويتمثل في النتائج التي ساهمت جميع الأنظمة الفرعية في تحقيقها دون انفراد، فهو يعكس قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها الرئيسية كالربحية. الأداء الجزئي: ويتمثل في قدرة الأنظمة الفرعية للمنظمة على تحقيق أهدافها الخاصة بها،وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة الفرعية بتحقيق الأداء الكلي للمنظمة. –

حسب الوظيفة :يرتبط هذا المعيار بالتنظيم الذي يحدد الوظائف والنشاطات الممارسة على مستوى المنظمة،وينقسم ا الأداء حسب هذا المعيار إلى:الأداء المالي،الأداء الإنتاجي،أداء الأفراد،الأداء التمويني أداء وظيفة البحث والتطوير،الأداء التسويقي وأداء وظيفة العلاقات العامة.

حسب طبيعة النشاط : تبعا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء اقتصادي،أداء سياسي وأداء اجتماعي.[1]

[1] محمد زرقون والحاج عرابة ,"اثر ادارة المعرفة على الاداء في المؤسسة الاقتصادية ",المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية, جامعة ورقلة الجزائر,عدد01/ديسمبر2014 ص 125 .

**الشكل رقم(1-2):تصنيفات الاداء**




**المصدر:من اعداد الطالبتين بناءا على المعطيات السابقة.**

**ثانيا ابعاد الاداء :** بعد أن تعرضنا سابقا إلى مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء، تتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها الاداء ، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في ألأداء بينما يعمد البعض الأخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل؛ إذا تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:[1]

-البعد التنظيمي للأداء : يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية ألاقتصادية وهذا يعني انه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية أخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذاك المتعلق بالفعالية التنظيمية. إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها ، الاقتصادية .

[1] لشيخ الداوي,"تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء",مجلة الباحث ,جامعة الجزائر ,العدد7/2009-

البعد الاجتماعي للأداء : يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسستهم.[1]

وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب ألاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة ( صراعات أزمات ...الخ). [2]

**المطلب الثالث:اهمية و اهداف الأداء و العوامل المؤثرة فيه**

**اولا اهمية وأهداف الأداء** : يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة و النامية على السواء،فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا ومؤثرا لأي تقدم في مختلف المجالات،كما يحظى الأداء على اهتمام بالغ من جميع المستويات ابتدءا من مستوى الفرد العامل أيا كان موقعه داخل المؤسسة وبعدها إلى المستوى العام المحيط الخارجي للمؤسسة وصولا إلى الدولة،وذلك لأن أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها،وفيما يلي تستعرض أهمية الأداء بالنسبة للعاملين و المنظمة .بالنسبة للعاملين:يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها،كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها،حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه ايجابيا على النحو التالي:

-يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل،فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح احد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات ألإدارية والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد،مثل النقل والترقية والتكوين والانتداب لمناصب عليا .... ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.

– يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتبات مقابل هذا الأداء،وذلك بشرط أن تتوافر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

-يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له،وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله و اثبات ذاته.

من خلال ما تم التطرق إليه نتوصل إلى أن اهتمام الفرد بأدائه،والعمل على رفعه وتنميته، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتتمثل في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية و النفسية[3].

**بالنسبة للمنظمة :** يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها. لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات،ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد و دافعيته فحسب،وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات و درجة فاعليتها ايضا . -كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة،فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد

[1] الشيخ الداوي,"تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء",مجلة الباحث ,جامعة الجزائر ,العدد7/2009-2010 ،ص218.و219

[2] نفس المرجع .

[3] بوقطف محمود،"التكوين اثناء الخدمة و دوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسةالجامعية"،مذكرة لنيل شهادة الماجستيرفي علم الاجتماع،جامعة محمد خيضر بسكرة ،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،سنة2014/2013،ص61و62.

مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها،فالمنظمة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاءا حين يكون أداء العاملين متميزا،ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها،ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب،بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.

كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور،مرحلة البقاء والاستمرارية،مرحلة الاستقرار ،مرحلة السمعة والفخر،مرحلة التميز،مرحلة الريادة ) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها. - كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.[1]

**ثانيا العوامل المؤثرة في الاداء :**

يخضع الأداء لتأثير العديد من العوامل،منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمسير أن يتحكم فيها لزيادة آثارها الايجابية وتخفيض آثارها السلبية،ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيها وبالتالي فهي تقتضي التكيف معها أكثر،وعلى قدر كثرة العوامل التي قد تؤثر في الأداء وتفسره تزداد أهمية عملية حصرها. ولعل أهم هذه العوامل تلك التي أوردها Donaldson وهي
الهيكلة،العملية الإنتاجية،الإستراتيجية،الخيارات التقنية ،المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة،القيادة ،الثقافة أسلوب الإدارة.

أماPeters و Waterman فيريان أن أداء المؤسسة يتوقف على العوامل التالية :الجاهزية للعمل ،الاستماع للزبون،الاستقلالية وروح المبادرة،الإنتاجية بتحفيز العامل،قانون القيم الجماعية (ثقافة المؤسسة والقيم المشتركة)،التوفيق بين المردودية والمعرفة. وعلى خلاف هذا المدخل لتحديد العوامل المؤثرة على الأداء،اتجه أغلب الباحثين نحو تصنيفها وفقا لمعايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة،واعتمد أكثرهم على مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية. عوامل الخارجية المؤثرة في الأداء:تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم،وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص استغلالها بتحسين الأداء،وقد تكون خطرا يؤثر سلبا على أداء المؤسسة،مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها. خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية اجتماعية ثقافية،تكنولوجية،سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة. العوامل الداخلية المؤثرة في الاداء : تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها،ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية . تتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها،التداخل فيما فيها،التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها. ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما العوامل التقنية (نوع التكنولوجية ،نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال ،الموقع الجغرافي للمؤسسة وتصميمها من حيث
المخازن،الورشات،الآلات،نوعية المنتج،شكله والغلاف ،مدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين ،نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج )والعوامل البشرية (التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس،مستوى تأهيل أفراد المؤسسة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجية المستخدمة،أنظمة المكافآت والحوافز العلاقة بين العمال والإدارة،نوعية

[1] بوقطف محمود،"مرجع سابق،ص63

المعلومات).ويبقى مجال العوامل المفسرة للأداء واسعا جدا ولا يمكن تحديده وضبطه،غير أن الدراسات والأبحاث بينت أن أهم العوامل التي تحقق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل محيطها (مواردها).[1]

## المبحث الثاني:عملية تقييم اداء العاملين

تعد عملية تقييم الاداء احد المهام الرئيسية في المؤسسة وهي عملية ضرورية تقوم بها الادارة على ايجابيات الاداء و تحديد نقاط القوة و الضعف في الاعمال و انشطة المؤسسة و اداء الافراد بها لتحقيق اهدافها ،سنتناول في هذا المبحث ثلاث مطالب

المطلب الاول :مفهوم تقييم الاداء و خطواته .

المطلب الثاني :طرق و انواع تقييم الاداء .

المطلب الثالث:اهمية واهداف عملية تقييم الاداء .

### المطلب الاول:مفهوم تقييم الاداء و خطواته

سنتطرق اولا الى مفهوم تقييم الاداء بعداها خطواته.

**اولا مفهوم تقييم الاداء :**ويقصد بتقييم اداء الموارد البشرية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم اثناء العمل من اجل الحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية،وأيضا للحكم على امكانيات الفرد في التقدم و النمو في المستقبل و تحمله لمسؤوليات اكبر ،او ترقيته لوظيفة اخرى .

**ثانيا خطوات تقييم الاداء:** ان اهمية عملية تقييم اداء العاملين و النتائج المترتبة عليها ، تبرر الجهد والوقت الذى ينفق فى الاعداد لها ووضع الخطط والبرامج التي تكفل تحقيق الأهداف المرجوة منها . وعادة تشتمل خطة التقييم على العناصر التالية:

تحديد المسئولية عن تقييم الأداء .

تحديد التوقيت المناسب للتقييم.

تحديد الطرق المستخدمة في التقييم.

تحديد طريقة اخبار الشخص بنتائج تقييمه. خامساً:تحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة بعد تحليل نتائج التقييم.[2]

[1] السعيد بريش و د.نعيمة يحياوي,"اهمية التكامل بين ادوات مراقبة التسييرفي تقييم اداء المنظمات و زيادة فعاليتها "، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية ،العدد01/2011-2012،ص29و30

[2]صلاح عبد الباقي،"إدارة الموارد البشرية "،الدار الجامعية طبع-نشر-توزيع،2000/1999،ص285 و289

**المطلب الثاني :طرق و أنواع تقييم الأداء.**

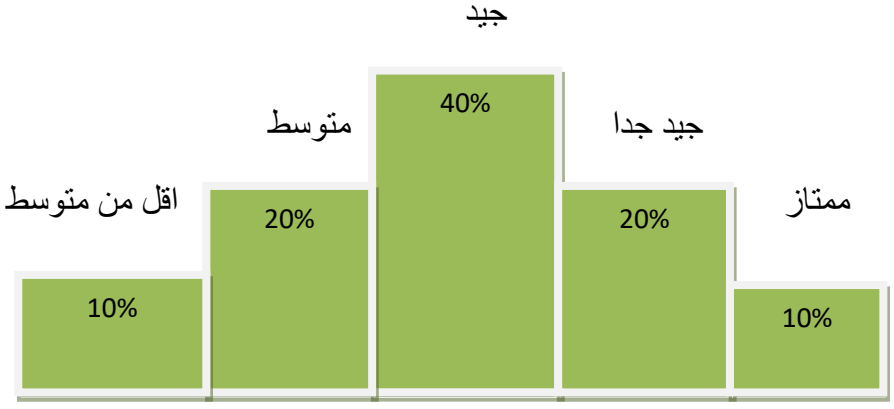
سنتطرق اولا الى طرق تقييم الاداء

**أولا طرق تقييم الاداء:**تتوفر العديد من الطرق للقيام بعملية تقييم الاداء في المؤسسات و يجب على الجهة المقومة ان تختار الطريقة التى تتناسب مع طبيعة الاعمال التي يقوم بها العمال و من اهم هذه الطرائق مايلي :

**قائمة معايير الأداء :** تعتبر هذه الطريقة أوسع الطرائق انتشارا،وأسهلها تصميما ،وأبسطها استخداما،وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقويم،وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد،وذلك عن طريق مقياس له درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في أداء الفرد ، وبجمع الدرجات الخاصة بالتقويم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد. طريقة الترتيب البسيط :في هذه الطريقة يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا حسب كفاءتهم من الأكثر كفاءة إلى الأقل،ويتم الترتيب بناء على الأداء العام أو الأداء ككل،ويأخذ في الاعتبار بعض العوامل مثل مستوى الإنتاج،والمواظبة،والسلوك والتعاون مع الزملاء،ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم،وتنجح هذه الطريقة في المؤسسات التي تمتلك الاستقلالية في تعيين العاملين وإنهاء خدماتهم بناء على الأداء.

**طريقة التوزيع الالزامي:**يتم وفق هذه الطريقة تقويم العاملين حسب المنحنى الطبيعي ، والذي يشير بدوره إلى أن عددا كبيرا من الأفراد يكون قريباً من الوسط الحسابي، أي متوسطي الكفاءة، ونسبة قليلة من الأفراد المتفوقين ونسبة قليلة من الأفراد المنخفضين.

**شكل رقم(2-2) :درجات التوزيع الإلزامي**




**المصدر : من اعداد الطالب**

**طريقة الاحداث الحرجة او المهمة :** تعد هذه الطريقة من الطرائق الجيدة إذا تم استخدامها بطريقة صحيحة،وهي تبنى على قيام المدير أو الرئيس المباشر بمتابعة العاملين بشكل مستمر وتسجيل الأحداث الإيجابية والسلبية التي تصدر عنهم،ويقوم بتسجيل سلوك كل فرد منهم اتجاه الأحداث المهمة في سجل خاص سجل الأداء. وبهذا تتوفر لدى المدير او الرئيس المعلومات الازمة عن اداء الفرد ويتمكن على اساسها من تقييم ادائه بموضوعية.[1]

[1] سعد عامر ابو شندي"ادارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية "،دار اسامة للنشر و التوزيع ،الاردن-عمان ،ص100و102و104

**ثانيا انواع تقييم الاداء** :وتنقسم الى

**الرئيس يقوم مرؤوسيه**: يقيم المدير أو الرئيس عمل الموظف من زاوية واحدة فقط، هي زاوية النتائج التي أنجزها ولكنه قد يجهل تماما حجم الجهد الذي بذله والوسائل التي استخدمتها لتحقق تلك النتائج وقد لا يعرف أسلوب الفرد أو الموظف في الابتكار، ولذا فهو لن يستطيع أن يقيم أسلوب العمل الذي يستخدمه الفرد أو الموظف من كل الزوايا , خاصة إذا كان المدير مسئول عن عدد كبير من الأشخاص أي أن الإدارة بها عدد كبير من الأفراد أو الموظفين وهذا موجود حاليا خاصة في ظل تحول الشركات من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الأفقي وبالتالي لا يستطيع المدير أن يعرف إمكانيات وأداء كل فرد لديه بشكل جيد.

**المرؤوسين يقومون الرئيس:** يستطيع هؤلاء المرؤوسين إمداد مدرائهم بمعلومات هامة وفاعلة عن مدى نجاح وكفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وغيرها من الوظائف الخاصة بالرئيس. وتبرز أهمية هذا المصدر عند استخدام معلومات تقويم الأداء الوظيفي للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل كما تزداد فرصة صلاحية هذه الأداة كلما تزايد عدد المرؤوسين.

**الزملاء يقومون بعضهم :** يعتبر زملاء الموظف من احد أهم المصادر القيمة للمعلومات عن أداء الموظف. وتزداد أهمية هذا المصدر في مثل الحالات التي يصعب فيها على الرؤساء ملاحظة سلوك موظفيهم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك . يعلم زملاء الموظف عن الموظف ما لا يعلمه الغير لاحتكاكهم اليومي به ومعرفتهم له عن كثب، فهم يعرفون نقاط ضعف الموظف ونقاط قوته. ولكنهم عند تقييمه لزميلهم في العمل يفعلون ذلك من خلال وجهات نظرهم الشخصية وبغض النظر عن النتائج التي يحققها الموظف، وبهذا فهم يقيمون عمل الموظف من زاوية واحدة فقط.

**مجموعة من المقومين يقومون بعملية التقويم**:تعني وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقويم مشترك لكل مرؤوس على حدة وهذه الطريقة جيدة من حيث الموضوعية و العدالة لأنها تقلل من التحيزات الشخصية .[1]

**الشكل رقم(3-2) :انواع تقييم الاداء**




**المصدر : من اعداد الطالبتين بناءا على المعلومات السابقة.**

[1] سعدعامرابو شندي ،"مرجع سابق،ص96و97

## المطلب الثالث:اهمية اهداف عملية تقييم الاداء

سنتناول في هذا المطلب اهمية عملية تقييم الاداء وهداف تقييم الاداء

**اولا اهمية تقييم الأداء** تعتبر عملية تقييم الاداء احدى سياسات ادارة الافراد والتى لا غنى عنها نظرا لأهميتها وتتمثل هذه الاهمية فيما يلي :

-اشعار العاملين بمسؤوليتهم فعندما يشعر الفرد ان نشاطه و اداءه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين و ان نتائج هذا التقييم تؤثر على مستقبله في العمل يشعر بمسؤوليته اتجاه نفسه.

-يضمن تقييم الاداء تحقيق عدالة المعاملة بين جميع العاملين في المنظمة بوجود نظام تقييم عادل و موضوعي .

-تستخدم تقارير الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف.

-كما يمكن تجسيد اهمية تقييم الاداء بالنسبة للمنشاة في كونها تحافظ على توازنها من خلال الحصول على رضا العاملين ن و بالتالي الحصول على اكبر منافع من اعمالهم لديها

**ثانيا اهداف تقييم الاداء:** تتمثل اهدافه في:[1]

-تحقيق العدالة والمساواة داخل المنظمة

-رفع الكفاءة الانتاجية.

-رفع مستوى الأداء من خلال رفع كفاءة الموظفين.

-معرفة معوقات العمل.

-تحديد اوجه القصور في أداء الافراد والتعرف على جوانب الضعف في الاداء.

-الكشف عن الافراد الصالحين لشغل الوظائف القيادية.

## المبحث الثالث:علاقة عملية التحفيز بأداء العاملين .

يعد التحفيز في المنظمة مهما كان نوعها من اهم الممارسات التي يهتم بها الجهاز الإداري وذلك لما يلعبه هذا المتغير دور اساسي في تحقيق الفعالية التنظيمية فيها ، وهذا يبدو جليا من خلال النتائج المحققة من وراء تطبيق هذه الآليات التحفيزية في المنظمات سواء على مستوى الإنتاج من جهة وكذا العلاقات الاجتماعية بين العاملين من جهة أخرى.سنتناول في هذا المبحث ثلاث مطالب

المطلب الاول :اليات التحفيز المساعدة للأداء.

[1] نوري محمد،"انظمة تقييم الاداء كاداة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "،مجلة الباحث:دولية فصلية اكاديمية محكمة ،المجلد6العدد1/جانفي2014 ،ص49 و51

المطلب الثاني: اثر الحوافز في تحسين اداء العاملين .المطلب الثالث : السياسات التحفيزية الحديثة و دورها في التأثير على الاداء .

## المطلب الاول:اليات التحفيز المساعدة للأداء .

للحوافز أهمية بالغة في مجال العمل والصناعة،وذلك لتأثيرها على سلوكيات الأفراد العاملين والذي يؤدي إلى التأثير على العملية الإنتاجية ككل،لكن إذا استخدمت استخداما حسنا وفي الوقت المناسب،ويمكن تحديد هذه الأهمية في النقاط التالية : هدف الحوافز الأساسي هو التأثير إيجابا على العاملين لزيادة الإنتاج حسب الإمكانات المتاحة،وذلك من خلال الحوافز المقدم لهم .تسعى المنظمة من خلال نظام الحوافز إلى تكييف العاملين بها مع التطورات الداخلية والخارجية،وذلك لتحقيق المرونة والاستجابة السريعة للظروف. نظم الحوافز تظهر نوعا من اهتمام المنظمة بالعاملين به،مما يخلق نوعا من الاهتمام والثقة والاحترام والرضا لديهم. تظهر الأهمية البالغة للحوافز في المنظمة على أنها تسعى لتحقيق أهداف اقتصادية وأخرى اجتماعية مرتبطة مع بعضها البعض. تعمل الحوافز على تنمية روح الجماعة في العمل الجماعي وخلق روح المسؤولية لدى الافراد العاملين وذلك تحقيق الانتماء و الولاء التنظيمي.[1]

## المطلب الثاني :اثر الحوافز على تحسين اداء العاملين .

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع الاداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة على افتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن العاملين يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المؤسسة فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من ً المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشبع الحاجات أو تخفض قوة الدافع وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك[2].

## المطلب الثالث : السياسات التحفيزية الحديثة و دورها في التأثير على الاداء .

الأجر:تهدف المؤسسة من خلال الأجر إلى المساهمة في توفير اتجاهات إيجابية ناحية العمل لإبعاد الشكاوي والغياب،وتقليل معدل حالات ترك العمل وربط بين مستويات الأداء ومستويات الأجور وصولا إلى الرقي الأدائي بين العاملين،ومن خلال تحديد مستويات الأجور وفقا لمستويات التنظيمية وبدايات ونهايات مستوى الأجر في مستوى الوظيفي. ألاتصال:هو نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمر وليس لها بداية أو نهاية. يساعد الاتصال في زيادة التقارب في وجهات النظر بين مختلف العاملين وكذلك مع الإدارة فهو يقلل من سوء التفاهم والاختلافات في وجهات النظر مما ينعكس إيجابية على الأداء. التدريب :هو عبارة مجموعة من نشاطات المصممة والموجهة،أما لرفع مستوى المهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم،يؤدي التدريب إلى تحقيق عدة فوائد وهي:زيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء

[1] امقراني الهاشمي ،أ.بن اعراب مروان ،"اليات تحفيز العاملين في المنظمات المعاصرة :عرض تحليلي"مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات،مجلد02 عدد12 2018،ص67.

[2] محمد بن سعد،مرجع سابق ،ص639.

الأفراد للعمل بكفاية وفعالية.تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق من الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعد على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم.[1]

[1] محمد حافظ الحجازي، "ادارة الموارد البشرية" ،دار الوفاء لدنيا الطبعة و النشر، مصر، 2006، ص 172

**خلاصة الفصل**

لقد تطرقنا في هذا الفصل الى تعريف اداء العاملين و تصنيف و ابعاد الاداء و اهمية و اهداف الاداء و العوامل المؤثرة فيه . كما تطرقنا الى مفهوم تقييم الاداء و خطواته و طرق و انواع تقييم الاداء اهمية و اهداف عملية تقييم الاداء . و تطرقنا ايضا الى اليات التحفيز المساعدة للأداء و اثر الحوافز في تحسين اداء العاملين و السياسات التحفيزية الحديثة و دورها في التأثير على الاداء . واستخلصنا مما سبق ان الاداء هو نشاط يعكس كلا من الاهداف و الوسائل الازمة لتحقيقه و يرتبط بالمخرجات التى تسعى المؤسسات الادارية الى تحقيقها ،وان تقييم الاداء يساعد المؤسسات في رفع كفاءاتهم و تحسين مستوى اداء العاملين و كذا التعرف على نقط القوة و الضعف لان من خلال عملية تقييم الاداء نستطيع كذلك ان نحدد بدقة متى العمال من كل جوانب.

# الفصل الثالث :

# دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر.

**تمهيد :**

في الفصول السابقة تطرقنا الى الجانب النظري من الدراسة على المفاهيم الرئيسية لأنظمة الحوافز وأهمية ذلك بالنسبة للمؤسسة،ومفهوم الأداء،والعوامل والمؤثرة فيه وأساليب القياس والصعوبات والعقبات التي تواجه التقييم.لكي لا تقتصر دراستنا على الجانب النظري فقط،لكن سنحاول في هذا الفصل نقل و اسقاط هذه المفاهيم إلى المؤسسة الجزائرية "اتصالات الجزائر بالمدية"كونها مؤسسة رائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الذي يتميز بالديناميكية و التغير المستمر،سنحاول الإجابة على مشكلة وفرضيات الدراسة عبر هذا اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي.
يتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث رئيسية ألا و هي :

**المبحث الأول :** البطاقة التعريفية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

**المبحث الثاني :**الاطار المنهجي للدراسة.

**المبحث الثالث:**تحليل نتائج الدراسة للحوافز و اثرها على اداء العاملين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية المدية

## *المبحث الأول :البطاقة التعريفية لمؤسسة اتصالات الجزائر.*

اتصالات الجزائر هي إحدى الشركات الجزائرية العملاقة في خدمات الاتصال السمعي البصري الاستفادة من الخبرة الطويلة في مجال التحديث المستمر للوسائل والمعدات باستخدام التقنيات والتقنيات الحديثة وكذلك مواردها الموارد البشرية الفنية والتجارية والإدارية الكفؤة تجعلها المؤسسة الوطنية الأكثر قدرة على المنافسة في مجال الاتصالات .

لذلك من خلال هذا البحث سنعرض وكالة "مديرية الاتصالات الجزائر بالمدية"،ونتطرق الى فروعها وهياكلها،و واقع إدارة الموارد البشرية في اتصالات الجزائر "دراسة حالة."

### المطلب الأول :*تقديم عام لمديرية اتصالات الجزائر.*

للتعرف على مديرية اتصالات الجزائر سنتطرق الى ما يلي :

-أولا :*نبذة عن مديرية اتصالات الجزائر.*

إدراكا للتحديات التي يطرحها التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الدولة منذ عام 1999،قامت الجزائر بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والاتصالات. تم تجسيد هذه الإصلاحات في صدر قانون جديد للقطاع في أوت سنة 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة للأنشطة البريدية.وتناولت روابط الفصل بين أنشطة تنظيم واستغلال ومراقبة الشبكات،وتطبيقاً لهذا المبدأ،تم إنشاء هيئة سيطرة مستقلة إدارياً ومالياً وعميلان أحدهما يهتم بالأنشطة البريدية والخدمات البريدية المتمثلة في :شركة "بريد الجزائر "والثانية للاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر " .

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات عن الإتصالات،حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مديرية البريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد،وكذلك مديرية اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر. إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسيرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة للمراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الإتصالات،وبعد أزيد من عامين بعد عدة دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03 أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدية سنة 2003.

وقد كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003،لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال،حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم ،المنافسة فيه شرسة،والبقاء فيها للأقوى والأجدر،خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.وبالتالي مساهمتها التامة في بناء مجتمع المعلومات الجزائري وهذا من خلال توفير أكبر نفاذ لشبكة الاتصالات.

-ثانيا :*الاطار القانوني لمديرية اتصالات الجزائر.*

تم إنشاء مديرية اتصالات الجزائر التي اتخذت الشكل القانوني لشركة ذات أسهم لتعمل على سوق شبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية،وميلادها منصوص عليه في قانون 2000/03 بتاريخ 05 أوت 2000 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات الذي يفضل أنشطة البريد عن أنشطة الاتصالات،فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة CNPE بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مديرية عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر"،و وقف هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صبغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم و برأسمال اجتماعي مقدر ب 11500000000000 دج والمسجلة في المركز التجاري يوم 05/11 تحت رقم :

18083 02 D ،والتعريف الضريبي :000216299033049

وفي إطار تعزيز وتنويع نشاطاتها قامت مديرية اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من أجل خلق فروع مختصة لها،تساير و تتماشى مع التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية أبين تم خلق فرع مختص في الهاتف.

وقد كان لازما على المديرية أن تؤسس هدف الجودة لأنها أساس أي منتج ليستطيع المنافسة وإثبات وجوده في السوق،لهذا اعتمدت مديرية اتصالات الجزائر على تطوير منتجاتها وجعلها تساير التطورات الحاصلة في السوق الدولية،كما أن فعالية أي منتج يكمن في إمكانية قدرته على إثبات وجوده في الساحة ولهذا عملت مديرية "اتصالات الجزائر"بإعادة تأهيل مستوى الشبكة الوطنية للاتصالات من خلال عصرنة الشبكة الوطنية للهاتف وهذا بإدخال مكثف للتكنولوجيات الجديدة،والرقمنة الكامنة للشبكات وتشغيل خدمات جديدة مثل:الانترنت والحوسبة التامة للتسيير التقني والتجارية المالي،وقد سمح تسطير هذه الأهداف الثلاثة من اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها تحقق الغايات التي كانت تريد تحقيقها.

## المطلب الثاني : *أهداف و غايات اتصالات الجزائر.*

دفع انفتاح سوق الاتصالات المجتمع إلى إنشاء مؤسسة فريدة ترتكز على الابتكار والمبادرة والانفتاح،مما مكنهم من تلبية طلبات العملاء بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية على الصعيدين المحلي والعالمي .عند الدخول في مجال تكنولوجيا الاتصالات،أنشأت مديرية الاتصالات الجزائرية سلسلة من الأهداف لمتابعة،تتمحور في المقام الأول حول ما يلي :

1-ترسيخ الهيمنة في النهوض بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر،و ان تصبح الفاعل الرئيسي في تطويرها.

2-لضمان استمرارية النشاط المجتمعي و ديمومته،من المهم إرضاء كل من العميل والمستخدم،مع تحقيق الفعالية والكفاءة والربحية.

3-هدف المديرية هو الحفاظ على مكانة رائدة في السوق من خلال تحقيق مستويات عالية من الفعالية التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية. إنهم يعترفون بواقع المنافسة الشديدة ويسعون لمواكبة ذلك بينما يظلون منفتحين على الاحتمالات الجديدة.

4-إقامة حضور عالمي قوي مع تعزيز مجتمع المعلومات وتطوير اقتصاد قائم على المعرفة في الجزائر و ترقية مجتمع المعلومات.

سعت مديرية الاتصالات الجزائرية إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية -الجودة والفعالية وجودة الخدمة الأفضل -من أجل تحقيق غاياتها.

## المطلب الثالث :*فروع و هياكل اتصالات الجزائر.*

### أولا:فروع اتصالات الجزائر.

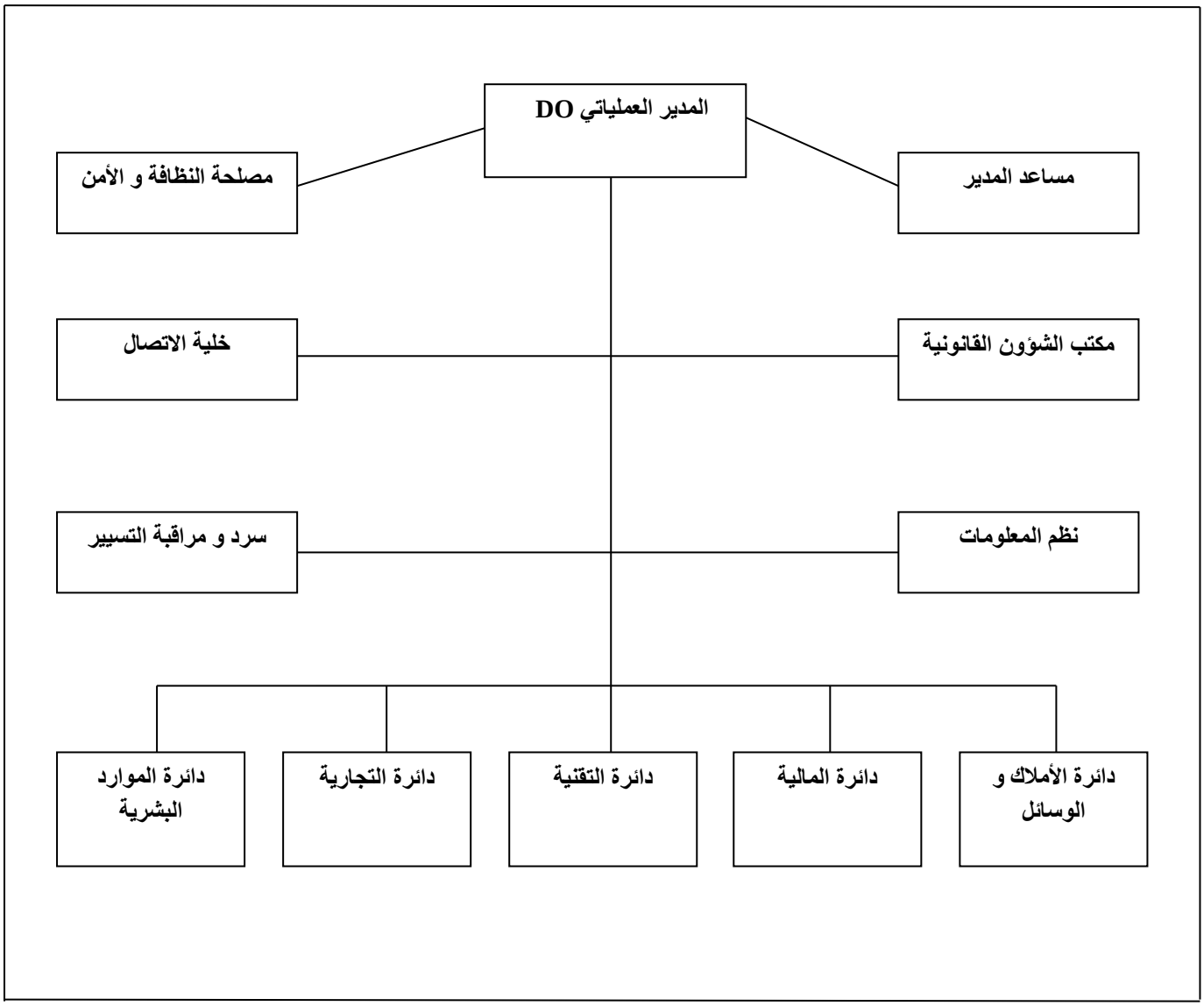
تعتبر مديرية اتصالات الجزائر مجمع حقيق واسع مع وجود فروع تم إنشاؤها لمواكبة آخر التطورات في مجال الاتصالات،منها :

-اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب ":إن فرع "جواب "التابع لاتصالات الجزائر،الواقع داخل مجمع اتصالات الجزائر،مكرس بشكل خاص لتطوير وتوفير تكنولوجيا الإنترنت عالية السرعة. هذا الفرع مسؤول عن توفير اتصال الإنترنت عبر القطاعات الرئيسية داخل الدولة،بما في ذلك التعليم الوطني،والتدريب المهني،والتعليم العالي،والبحث،والصحة،والمالية،والقطاعات الإدارية. في الوقت الحاضر،متصلة بالإنترنت من خلال شبكة الاتصال الرئيسية بشبكة "جواب."

-اتصالات الجزائر الفضائية " REVSAT "ATS التي تعتبر مؤسسة ذات اسهم برأس اجتماعي مقدر ب 1000000000 دج،مختصة في شبكة السايتل.

### ثانيا:الهيكل التنظيمي لمجمع مديرية اتصالات الجزائر.

**الشكل رقم( 1-3): الهيكل التنظيمي لمجمع مديرية اتصالات الجزائر.**




**المصدر:من اعداد الطالبتين بناءا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.**

المديرية العملية للاتصالات هي قسم عملي مستقل ماليا يتعامل مع الوحدات الفنية التقنية والتجارية الخاصة به.ينقسم هذا القسم إلى خمسة أقسام أساسية يشرف عليها المدير العملي للاتصالات.تتمثل مسؤوليات وواجبات هذه الإدارات هي كما يلي:

## 1. الدائرة التجارية :

تقسم إلى ثلاث مصالح وهي:

-مصلحة العلاقة مع الزبائن: المسؤولة عن ضمان رضا العملاء .يتحمل الشركاء التجاريون مسؤولية معالجة وحل شكاوى العملاء وطلبات الاستئناف،مع السعي لتقديم حلول مرضية لمشاكلهم.

-مصلحة قوة البيع :يكمن الشاغل الأساسي لفريق المبيعات في تأمين الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المبيعات وتحليل سلوك العملاء اتجاه عملية البيع.

-مصلحة التحصيل:تشمل مسؤوليات القسم ضمان تحصيل فواتير الهاتف،وإدارة الودية للمستحقات مع للعملاء،وإنشاء ميزانية الفاتورة وتسليمها إلى المديرية الإقليمية،والسعي للحفاظ على دقة المعلومات لتعزيز رضا العملاء.

## 2-الدائرة التقنية :

تنقسم بدورها هي الأخرى الى 3 أقسام و هم:

-مصلحة الصيانة وشبكات التشغيل :لهدف الأساسي لإدارة صيانة وتشغيل الشبكات هو ضمان الاستخدام الفعال للشبكة وصيانتها.

-مصلحة الصيانة ومعدات التشغيل : تمثل المسؤولية الرئيسية لإدارة معدات الصيانة والتشغيل في تحليل نمو وتعزيز شبكة المشاركين مع اتخاذ الترتيبات اللازمة لإعداد الموقع و تهيئته،بما في ذلك الهندسة المدنية،وتوصيل الكهرباء،والتهوية،والأنشطة الأخرى ذات الصلة.

-مصلحة الهندسة والتخطيط: يتمثل الواجب الأساسي لقسم الهندسة والتخطيط في ضمان صيانة شبكة البيانات و المعطيات.

## 3-الدائرة المالية :

تتكون الدائرة المالية للمؤسسة من ثلاثة أقسام أو مصالح :الخزينة والميزانية والمحاسبة.تشترك هذه الأقسام في مهام مشتركة،والتي تشمل إعداد الإدارة المالية والمحاسبية للمؤسسة،وكذلك إنشاء الميزانية. يدير القسم الحسابات المصرفية والبريدية المرتبطة بمديرية التشغيل. بالإضافة إلى ذلك،فإن إدارة التأمين والوصايا القانونية مسؤولة عن مراقبة أي نزاعات بين المؤسسة وخصوصها.

## 4-دائرة الأملاك و الوسائل :

وتنقسم إلى:

-مصلحة المشتريات :القسم المسؤول عن الشراء مع جميع متطلبات الشراء الخاصة بالشركة.

-مصلحة الموروثات :لضمان جرد شامل لأصول المؤسسة،تقوم مصلحة الموروثات بتجميع و احصاء جميع الممتلكات،والتي تشمل المباني والمعدات والمركبات،وكذلك تهتم بالمناقصات.

-مصلحة الوسائل و اللوجستية :إدارة الوسائل واللوجستيات هي المسؤولة عن تحديد احتياجات المعدات المكتبية والسيارات والموارد الأخرى. وهو يشمل مكتب النقل الذي يشتري البنزين للمركبات ويوفر الصيانة والصيانة لسيارات الشركة ويشرف على إدارة المخزون و تسييره.

-مصلحة تسيير المصالح الاجتماعية :تقوم بإدارة و تسيير المشاريع العالقة من اللجنة المشتركة وتنفيذها بشكل فعال.

## 5-دائرة الموارد البشرية :

تضم الأقسام التالية :

-مصلحة تسيير التكوين :القسم المسؤول عن إعداد المخططات السنوية للتكوين على أساس تضمين التحليلات و الاستخلاصات المستمدة من التقييمات المستمرة والسنوية للموظفين،وكذلك تحديد الأهداف وتطوير برامج التدريب التي تمتد على فترات مختلفة قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل،منها :

إعداد خطة قطاعية سنوية أو متعددة السنوات يمكن أن تسهل عملية التكوين ورفع المستوى وتجديد المعلومات.

يمكن للأفراد المعينين حديثًا الذين يشغلون مناصب رفيعة،وكذلك المواطنون العاملون في مناصب الخدمة العامة،الخضوع لتدريب متخصص لإعدادهم لأدوارهم ومسؤولياتهم.

بناء علاقات فعالة مع مؤسسات التدريب وضمان جودة برامجها التدريبية من خلال المراقبة المستمرة.

المساهمة في تكوين الشامل من خلال ضمان التربصات التطبيقية وكذا التمهين وفقا للقوانين سارية المفعول في هذا المجال،والاتفاقيات الممضاة بين المديرية ومختلف مؤسسات التكوين المحلية والوطنية.

-مصلحة العلاقات الاجتماعية المهنية :تتولي متابعة شؤون العمال ويكون رئيس هذه المصلحة على دراية تامة بالنظام الداخلي بالرجوع إلى نفس المادة 75 من القانون 11/90 نجد أن هذا هو القانون الأساسي لمؤسسة الصالات الجزائر،ويتمحور على محورين وهم كالتالي :

المحور الأول : تنظيم العمل وفيما يخص الغيابات،عطل،حوادث العمل في حالة العمل يصرح لمصالح المحور الضمان الاجتماعي خلال 48 ساعة ليوم استشارة الطبيب لأنه في هذه الحالة الضمان الاجتماعي يدفع للعامل و يصرح للمؤسسة خلال 24 من تعرضه للحادث.

المحور الثاني :نظافة وأمن وطب العمل أي من مهام هذه المصلحة التركيز على طب العمل ومتابعة العامل إذا أجرى الفحوصات الطبية السنوية وغيرها.

-مصلحة تسيير الكفاءات :القسم مسؤول عن تتبع المسار الوظيفي لكل موظف في الشركة منذ مسابقة التوظيف حتى بلوغهم سن التقاعد،أو عدم ايفائه لشروط عقد العمل.

تقوم هذه المصلحة بعمليات إدارية أخرى تتمثل في توظيف الإطارات للأعوان ومتابعة حياتهم المهنية كالتعيين (سلك مرئية تصنيف)،الترسيم،التقدم في الدرجات الترقية إلى مناصب أعلى،كما أنها تقوم بمتابعة تعديلات الأجور والمنح والعلاوات الشهرية للعاملين،كما تقوم هذه المصلحة بتحديث إحصائيات المتعلقة بأعمال في الشركة ويمكن تلخيص مهام هذه المصلحة كالتالي:

تضمن التسيير الإداري للعمال ومراقبة تعديلات الأجور.

تقوم بتحضير الوثائق الخاصة بالعمال.

تحديث المعطيات والتقارير الإحصائية الخاصة بالعمال.

تسيير برنامج نظام المعلومات ( HRACOSS) للموارد البشرية.

## المبحث الثاني :الاطار المنهجي للدراسة.

سنتطرق في هذا المبحث الى كل ما يتعلق بمنهج الدراسة.

### المطلب الأول :مجتمع و عينة الدراسة.

شمل مجتمع الدراسة موظفي مديرية اتصالات الجزائر الكائنة بولاية المدية،مع إحصاء دقيق لعددهم.

قدر مجتمع الدراسة ب 40 عاملا تم توزيع الإستبانة عليهم،و نظرا لمحدودية مجتمع الدراسة تم أخذ المجتمع ككل كعينة للدراسة.تم استرداد 40 استبيانا كاملا.و بعد فحص الاستبيانات،لم يتم استبعاد أي منها كونها موافية للشروط المطلوبة،وتم اخضاع ال 40 استبيانا للدراسة .

يوضح الجدول الآتي ذلك :

**الجدول رقم(1-3):الاستبيانات الموزعة و المسترجعة.**

| الاستبيانات الموزعة | الاستبيانات المسترجعة | الاستبيانات الخاضعة للتحليل |
|---|---|---|
| 40 | 40 | 40 |

**المصدر :اعداد الباحثتين بناءا على نتائج توزيع الاستبيانات.**

## المطلب الثاني :أدوات الدراسة.

لمعالجة الفرضيات ،تم إعداد مجموعة من الأسئلة على شكل استبيان موجه الى العاملين بمديرية اتصالات الجزائر نظرا لكونه الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق اهداف الدراسة لصعوبة الوصول الى المعلومات و البيانات المراد التوصل اليها عن طريق الأدوات الأخرى.

تضمن المحور الأول من الاستبيان المعلومات الشخصية للعاملين المتمثلة في الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. اضافة إلى محورين رئيسيين عن المتغيرين التي تم التطرق اليهما و دراستهما في هذه الدراسة هما الحوافز و أداء العاملين.

محور الحوافز تكون من 18 فقرة،مقسما على جزئين،الحوافز المعنوية و الحوافز المادية.

أما محور أداء العاملين فهو بدوره مقسم الى 18 فقرة.

كل من هذه الفقرات مقسمة الى درجة تحسب مستوى ليكرت الخماسي كالتالي :

**الجدول رقم (2-3):الدرجات المعطاة لخيارات الاجابة على الاستبانة المقدمة لعاملي مديرية اتصالات الجزائر.**

| المحور | الاجابة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | الدرجة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

**المصدر:من اعداد الطالبتين بناءا على طريقة بناء الاستبيان.**

لقياس اتجاهات المستجيبين تم تخصيص نقاط للخيارات المقدمة و تم تصنيف السلم الى خمسة اقسام للتأكد من مستوى الاتفاق،كما هو موضح في الجدول التالي. :

**الجدول رقم(3-3):الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي**

| **الوسط الحسابي المرجح** | **من 1 إلى 1.79** | **من 1.8 إلى 2.59** | **من 2.6 إلى 3.39** | **من 3.4 إلى 4.19** | **من 4.2 إلى 9** |
|---|---|---|---|---|---|
| **الاتجاه للمحاور** | **ضعيفة جدا** | **ضعيفة** | **متوسطة** | **عالية** | **عالية جدا** |

**المصدر:من اعداد الطالبتين بناءا على معطيات مسبقة.**

## المطلب الثالث :صدق و ثبات أداة الدراسة.

### أولا-صدق الاستبانة :

عندما نشير إلى صدق الاستبيان،فإننا نشير إلى أنه يقيس بدقة فقط ما كان يقصد قياسه او ما وضع لقياسه،دون أي عوامل خارجية،وأن جميع أقسام و فقرات الاستبيان يجب أن تكون واضحة لجميع من يطلع عليها و تتماشى مع المحور الذي تنتمي اليه.

يمكن تقسيم صدق الدراسة الى قسمين و هما :

1-صدق الاتساق الظاهري :

تم إعطاء الاستبيان لمجموعة من الاساتذة في جامعة –يحيى فارس المدية –المتخصصين في هذا المجال،طُلب منهم تقييم مدى ملائمة العبارات لقياس الغرض المقصود منها ومستوى الوضوح الذي تقدمه.كان هناك عدد كافٍ من المحكمين لإجراء دراسة إحصائية بلغ عددهم 4 محكمين (انظر الملحق رقم...).ثم طُلب من هؤلاء المحكمين إبداء آرائهم حول ما يمكن تعديله في الاستبيان بحذف أقسام معينة وتضمين أقسام جديدة،مما نتج عنه النسخة النهائية كما هي معروضة في الملحق رقم (....) التي تم توزيعها أخيرا على مجتمع الدراسة.

2-صدق الاتساق الداخلي :

يتم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال تقييم درجة التوافق بين كل عبارة في الاستبيان والمجال المقابل لها.

لإجراء الدراسة،بدأنا بعينة مكونة من 40 فردًا. قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة في مجالات الاستبيان والنتيجة الإجمالية لهذا المجال. يمكن رؤية هذه المعاملات في الجدول أدناه عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للمحورين.

بمجرد أن أكدنا الصدق الظاهري للأداة المستخدمة في البحث،طبقناها في الميدان بالبيانات المأخوذة من عينتنا بأكملها. حسبنا معامل الارتباط (بيرسون )لتحديد درجة الارتباط بين فقرات الاستبيان والمجال المقابل لها.

توضح الجدول التالي الارتباط بين المحاور و الاستبيان :

**-اختبار الاتساق الداخلي لعبارات الحوافز المعنوية و محورها:**

**الجدول رقم (4-3):معاملات الارتباط بين عبارات الحوافز المعنوية و المحور الذي تنتمي له**

| Corrélations | | |
|---|---|---|
| | | الحوافز المعنوية |
| يحفزني تقدير الرؤساء لعملي على زيادة الاهتمام بالعمل | Corrélation de Pearson | ,679** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 |
| | N | 40 |

| | | |
|---|---|---|
| تتيح الشركة فرصة المشاركة في اتخاذ القرار | Corrélation de Pearson | ,834** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 |
| | N | 40 |
| تهتم الشركة بتشجيع و تحفيز العاملين | Corrélation de Pearson | ,766** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 |
| | N | 40 |
| تتيح الشركة فرصة المشاركة في وضع الخطط المستقبلية | Corrélation de Pearson | ,804** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 |
| | N | 40 |
| أفضل الحوافز المعنوية على الحوافز المادية | Corrélation de Pearson | ,677** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 |
| | N | 40 |
| سمعة الشركة و صورتها تشكل حافزا لي | Corrélation de Pearson | ,570** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 |
| | N | 40 |
| أنا راض على الحوافز المقدمة لي من طرف الشركة | Corrélation de Pearson | ,816** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 |
| | N | 40 |
| اتلقى الثناء من رؤسائي عند القيام بعمل جيد | Corrélation de Pearson | ,812** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 |
| | N | 40 |
| حصولي على ما استحق من مزايا يعزز شعوري بالمسؤولية | Corrélation de Pearson | ,818** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 |
| | N | 40 |
| الحوافز المعنوية | Corrélation de Pearson | 1 |
| | Sig. (unilatérale) | |
| | N | 40 |

**المصدر :من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ال SPSS**

بما أن كل مستويات الدلالة كانت أقل من 0.05، sig=0.00 فإن كل عبارات المحور الأول و معاملات الارتباط كانت كلها ايجابية فإن كل عبارات جزء الحوافز المعنوية ارتبطت ارتباطا ذو دلالة احصائية مع المحور الذي تنتمي اليه.

**-اختبار الاتساق الداخلي لعبارات الحوافز المادية و محورها:**

**الجدول رقم(5-3) :اختبار الاتساق الداخلي لعبارات الحوافز المادية و محورها.**

| | |
|---|---|
| الحوافز المادية | |

| | | |
|---|---|---|
| تسود العدالة في تطبيق نظام الحوافز و المكافئات | Corrélation de Pearson | ,828** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 |
| | N | 40 |
| يتلاءم راتبي مع نوع العمل المقدم لي | Corrélation de Pearson | ,747** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 |
| | N | 40 |
| توفر الحوافز المادية لي دافعا اكبر | Corrélation de Pearson | ,732** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 |
| | N | 40 |
| يتم الحصول على المكافئات السنوية بناءا على كفاءة العامل و اداءه | Corrélation de Pearson | ,847** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 |
| | N | 40 |
| الترقية على اساس الكفاءة تؤدي الى الجدية في العمل | Corrélation de Pearson | ,710** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 |
| | N | 40 |
| يحقق راتبي كافة احتياجاتي | Corrélation de Pearson | ,767** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 |
| | N | 40 |
| تقدم الشركة مكافئات على العمل الاضافي | Corrélation de Pearson | ,808** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 |
| | N | 40 |
| تشجع الزيادة في الحوافز على بذل المزيد من الجهود و تقديم أداء احسن | Corrélation de Pearson | ,771** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 |
| | N | 40 |
| تشجع الزيادة في الاجور و الحوافز على بذل المزيد من الجهود و تقديم أداء احسن | Corrélation de Pearson | ,619** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 |
| | N | 40 |
| الحوافز المادية | Corrélation de Pearson | 1 |
| | Sig. (unilatérale) | |
| | N | 40 |

**المصدر :من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج الspss.**

نلاحظ أن معاملات الارتباط لعبارات هذا الجزء كلها ايجابية فاقت 0.619 ما يدل على شدة ارتباطها مع محور الحوافز الذي تنتمي اليه.

**-اختبار الاتساق الداخلي لعبارات الأداء و محورها :**

**الجدول رقم(6-3):االختبار الاتساق الداخلي لعبارات الأداء و محورها.**

| | | ظروف العمل و بيئته مناسبة و تساعدك على بذل اقصى اداء ممكن | تتوفر لدى الموظفين الجاهزية و الرغبة للعمل خارج اوقات الدوام الرسمي | الاداء |
|---|---|---|---|---|
| اقوم بعملي باتقان | Corrélation de Pearson | ,215 | ,291* | ,541** |
| | Sig. (unilatérale) | ,092 | ,034 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| يقوم الموظفون باستغلال الوقت في المؤسسة | Corrélation de Pearson | ,383** | ,450** | ,732** |
| | Sig. (unilatérale) | ,007 | ,002 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| يتمتع الموظفون بالقدرة على حل مشاكل العمل | Corrélation de Pearson | ,243 | ,289* | ,743** |
| | Sig. (unilatérale) | ,065 | ,035 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| يطور الموظفون اداءهم بشكل مستمر | Corrélation de Pearson | ,396** | ,280* | ,739** |
| | Sig. (unilatérale) | ,006 | ,040 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| يتمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيدة مع الاخرين | Corrélation de Pearson | ,316* | ,117 | ,684** |
| | Sig. (unilatérale) | ,023 | ,237 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| اتقيد بقواعد و اجراءات العمل | Corrélation de Pearson | ,347* | ,295* | ,729** |
| | Sig. (unilatérale) | ,014 | ,032 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| يقوم الموظفون بتأدية الاعمال بالكفاءة و الفعالية المطلوبة | Corrélation de Pearson | ,211 | ,376** | ,552** |
| | Sig. (unilatérale) | ,095 | ,008 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| يحسن الموظفون التصرف في المواقف الحرجة | Corrélation de Pearson | ,357* | ,364* | ,853** |
| | Sig. (unilatérale) | ,012 | ,011 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| يتوفر لدى الموظفون الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية | Corrélation de Pearson | ,352* | ,368** | ,848** |
| | Sig. (unilatérale) | ,013 | ,010 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| يساهم الموظفون في اتخاذ القرارات الادارية | Corrélation de Pearson | ,198 | ,474** | ,746** |
| | Sig. (unilatérale) | ,111 | ,001 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| يتمتع الموظفون بالسرعة في اداء العمل | Corrélation de Pearson | ,610** | ,425** | ,787** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | ,003 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| لدى الموظفين القدرة على التكيف مع متغيرات بيئة العمل | Corrélation de Pearson | ,546** | ,444** | ,767** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | ,002 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| اقتراح افكار جديدة لتطوير ( العمل ( القدرة على الابتكار | Corrélation de Pearson | ,497** | ,533** | ,664** |
| | Sig. (unilatérale) | ,001 | ,000 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| القدرة على العمل تحت الضغوطات | Corrélation de Pearson | ,158 | ,129 | ,491** |
| | Sig. (unilatérale) | ,165 | ,214 | ,001 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| يتم تحسين اداءك في حالة معرفة نقاط الضعف لديك | Corrélation de Pearson | ,310* | ,229 | ,555** |
| | Sig. (unilatérale) | ,026 | ,077 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| علاقتك مع زملائك جيدة و يسودها نوع من الانسجام والتعاون التى ترفع مستوى اداءك | Corrélation de Pearson | ,469** | ,379** | ,382** |
| | Sig. (unilatérale) | ,001 | ,008 | ,008 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| ظروف العمل و بيئته مناسبة و تساعدك على بذل اقصى اداء ممكن | Corrélation de Pearson | 1 | ,442** | ,584** |
| | Sig. (unilatérale) | | ,002 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| تتوفر لدى الموظفين الجاهزية و الرغبة للعمل خارج اوقات الدوام الرسمي | Corrélation de Pearson | ,442** | 1 | ,594** |
| | Sig. (unilatérale) | ,002 | | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| الاداء | Corrélation de Pearson | ,584** | ,594** | 1 |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | ,000 | |
| | N | 40 | 40 | 40 |

**المصدر :من اعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج الSPSS.**

يشير الجدول رقم (04 ) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات المحور محصورة بين (**0.382) و (**0.853)و ذات دلالة احصائية قدرت ب 0.00 أي أقل من 0.05 ما يبين أن ارتباط العبارات مع المحور الذي تنتمي اليه.

**ثانيا :اختبار ثبات أداة الدراسة.**

يُعد مُعامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient مقياسًا معروفًا لقياس لاستقرار و الثبات الداخلي،خاصةً بالنسبة لأدوات الدراسة التي تحتوي على أكثر من إجابتين محتملتين. يعمل عن طريق معالجة العبارات في الأداة لضمان ثباتها ، مما ينتج عنه معامل الثبات الكلي كما هو موضح في التالي :

**1-اختبار ثبات المحور الأول(الحوافز) :**

**الجدول رقم (7-3):اختبار ثبات محور الحوافز.**

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,942 | 18 |

**المصدر:من اعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج ال SPSS.**

من خلال نتائج الجدول رقم(06)نجد أن معامل ثبات محور الحوافز تجاوز قيمة 0.6 بقيمة 942.0 مما يعني ثبات و صدق عبارات الاستبيان في المحور الأول لقياس الأهداف المتواجدة لقياسه.

**2-اختبار ثبات المحور الثاني (أداء العاملين ) :**

**الجدول رقم (8-3):اختبار ثبات محور الأداء.**

| Statistiques de fiabilité | |
|---|---|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,923 | 18 |

**المصدر:من اعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج ال SPSS.**

بلغ ثبات محور الأداء 0.923 أي أن القيمة المتحصل عليها أكبر من 0.6 مما يعني ثبات عبارات أداة الدراسة في المحور الثاني.

**3-اختبار ثبات الاستبيان.**

**الجدول رقم (9-3):اختبار ثبات الاستبيان.**

| Statistiques de fiabilité | |
|---|---|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,957 | 36 |

**المصدر:من اعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج ال SPSS.**

بلغ معدل ثبات أداة الدراسة ككل قيمة 0.957 و عليه فإن القيم التي تم التوصل اليها أكبر من 0.6،مما يعني ثبات و صدق عبارات أداة الدراسة و عدم تناقضها مع نفسها.

بعد التأكد من صدق و موثوقية استبيان الدراسة، .إن صلاحية الاستبيان مضمونة تمامًا،مما يسمح بإجراء تحليل دقيق للنتائج والإجابات على أسئلة الدراسة.

**ثالثا :اختبار التوزيع الطبيعي (كولموجوروف-سميرنوف).**

اعتمدت الدراسة على اختبار كولموجوروف-سميرنوف في التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة الذي يعرف بأنه اختبار إحصائي يقارن توزيع المجتمع الاحصائي من خلال أخذ عينتين مستقلتين من هذا المجتمع. يمكن استخدامه لمقارنة أي توزيع.

يوضح الجدول التالي اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة :

**الجدول رقم(10-3):اختبار التوزيع الطبيعي.**

| | | الاستبيان |
|---|---|---|
| N | | 40 |
| Paramètres normaux[a,b] | Moyenne | 3,9319 |
| | Ecart type | ,54345 |
| Différences les plus extrêmes | Absolue | ,100 |
| | Positif | ,088 |
| | Négatif | -,100 |
| Statistiques de test | | ,100 |
| Sig. asymptotique (bilatérale) | | ,200[c,d] |

**المصدر:من اعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج الSPSS.**

يشير الجدول رقم (09) أن اختبار كولموجوروف-سميرنوف لجميع متغيرات الدراسة بلغ قيمة احتمالية مقدرة ب 0.200 و هي قيمة أكبر من 0.05.مما يعني أن اجابات أفراد العينة وزعت توزيعا طبيعيا.

**رابعا :اختبار الصدق البنائي.**

**الجدول رقم (11-3):معاملات الصدق البنائي.**

| Corrélations | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | الاداء | الحوافز | الاستبيان |
| الاداء | Corrélation de Pearson | 1 | ,701** | ,844** |
| | Sig. (unilatérale) | | ,000 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| الحوافز | Corrélation de Pearson | ,701** | 1 | ,974** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| الاستبيان | Corrélation de Pearson | ,844** | ,974** | 1 |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | ,000 | |
| | N | 40 | 40 | 40 |

**المصدر:من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات برنامج SPSS.**

*نلاحظ وجود ارتباط بين المحاور و الدراسة ككل.

## المبحث الثالث :*تحليل نتائج الدراسة للحوافز و اثرها على اداء العاملين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية المدية.*

يركز هذا المبحث على إجراء فحص و تحليل للمتغيرات الشخصية ومحاور الدراسة من خلال الوصف الإحصائي. سيتم تحقيق ذلك من خلال فحص المؤشرات الإحصائية المختلفة وتحليل البيانات الشخصية عبر التكرارات والنسب. سيتم استخدام الرسوم البيانية لشرح الجداول. بعد ذلك،سيتم تحليل عبارات المحاور بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة المعتمدة.أما الخطوة الأخيرة هي التحقق من فرضيات الدراسة.

### المطلب الأول :التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.

سنتطرق في هذا المبحث الى التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لعينة الدراسة التي تشكل المحور في الاستبيان.

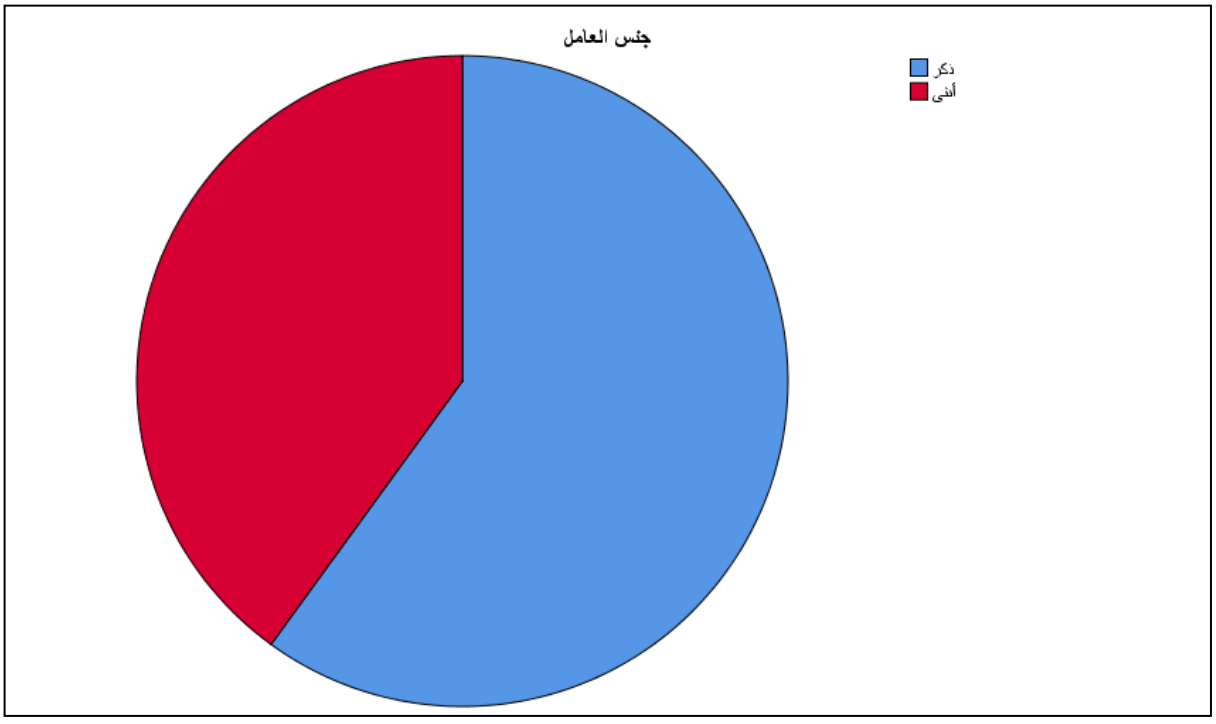
أولا :توزيع العينة حسب متغير الجنس.

**الجدول رقم(12-3):توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس.**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | ذكر | 24 | 60,0 | 60,0 | 60,0 |
| | أنثى | 16 | 40,0 | 40,0 | 100,0 |
| | Total | 40 | 100,0 | 100,0 | |

**المصدر:من اعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج الSPSS.**

**الشكل رقم (2-3):دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس.**




**المصدر:من اعداد الطالبتين حسب مخرجات برنامج ال SPSS.**

بدراسة الجدول والشكل رقم (12) و(08) يتبين ان هناك 24 عاملا ذكرا من مجموع عينة الدراسة بنسبة 60%مما يدل على أنهم يشكلون الأغلبية،بينما في المقابل تشكل الإناث 16 % من مجموع العينة أي أنها تمثل الأقلية من القوة العاملة في مديرية اتصالات الجزائر لولاية المدية.

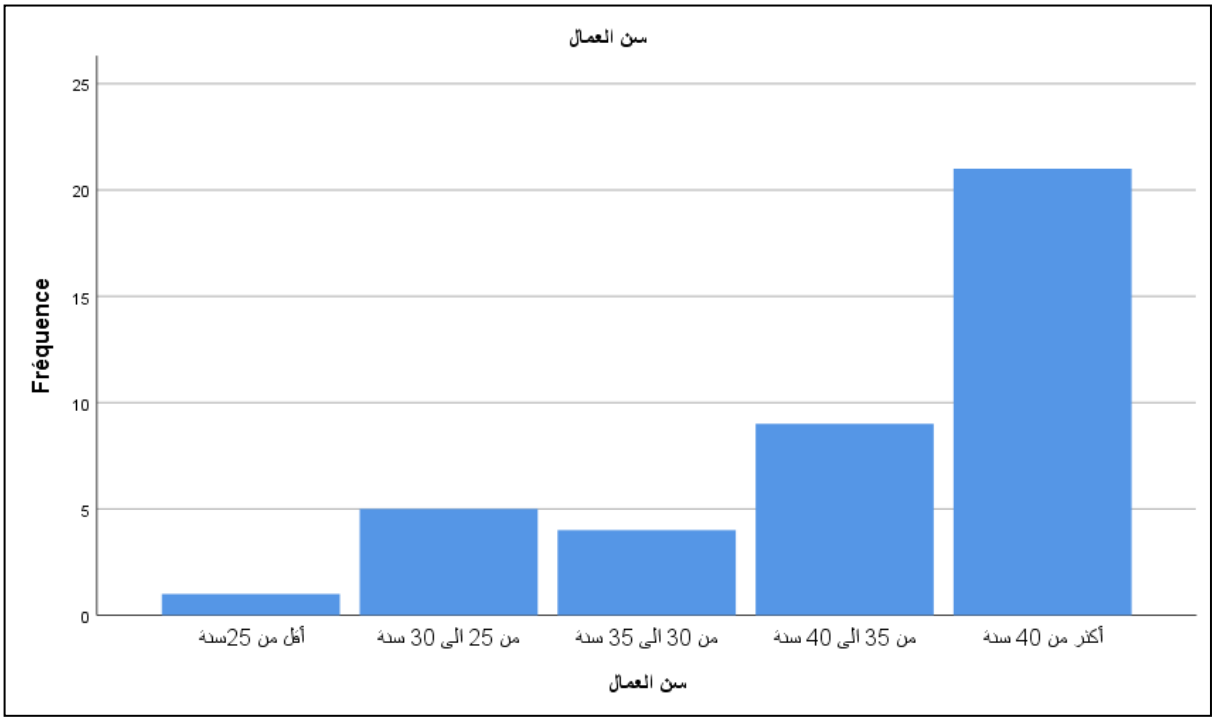
ثانيا :توزيع العينة حسب متغير العمر.

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | أقل من 25 سنة | 1 | 2,5 | 2,5 | 2,5 |
| | من 25 الى 30 سنة | 5 | 12,5 | 12,5 | 15,0 |
| | من 30 الى 35 سنة | 4 | 10,0 | 10,0 | 25,0 |
| | من 35 الى 40 سنة | 9 | 22,5 | 22,5 | 47,5 |
| | أكثر من 40 سنة | 21 | 52,5 | 52,5 | 100,0 |
| | Total | 40 | 100,0 | 100,0 | |

**الجدول رقم (13-3):توزيع العاملين حسب متغير السن.**

**المصدر:من اعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج الSPSS.**

**الشكل رقم(3-3):توزيع العمال حسب متغير العمر.**




**المصدر:من اعداد الطالبتين حسب معطيات برنامج الSPSS .**

من الجدول رقم (13) و الشكل رقم (09) نلاحظ أن 21 من العاملين يمثلون نسبة 52.5% من اجمالي عدد العمال حيث تزيد أعمارهم عن ال 40 سنة و هم الفئة الأغلب في مجتمع الدراسة،بينما هنالك 9 من العاملين تتراوح أعمارهم بين ال 35 سنة الى ال 40 سنة أي أنهم يشكلون نسبة 22.5%.يوجد 5 من العاملين تتراوح أعمارهم بين ال 25 سنة الى ال 30 سنة بنسبة 12.5% .يشكل العاملون الذين يتراوح

سنهم بين ال 30 سنة الى 35 سنة حوالي 10% من العاملين بعدد 4 عمال فقط.أما آخر فئة أقل من سن ال 25 كانت بمعدل 2.5% فقط لعامل واحد.

**ثالثا :متغير المؤهل العلمي.**

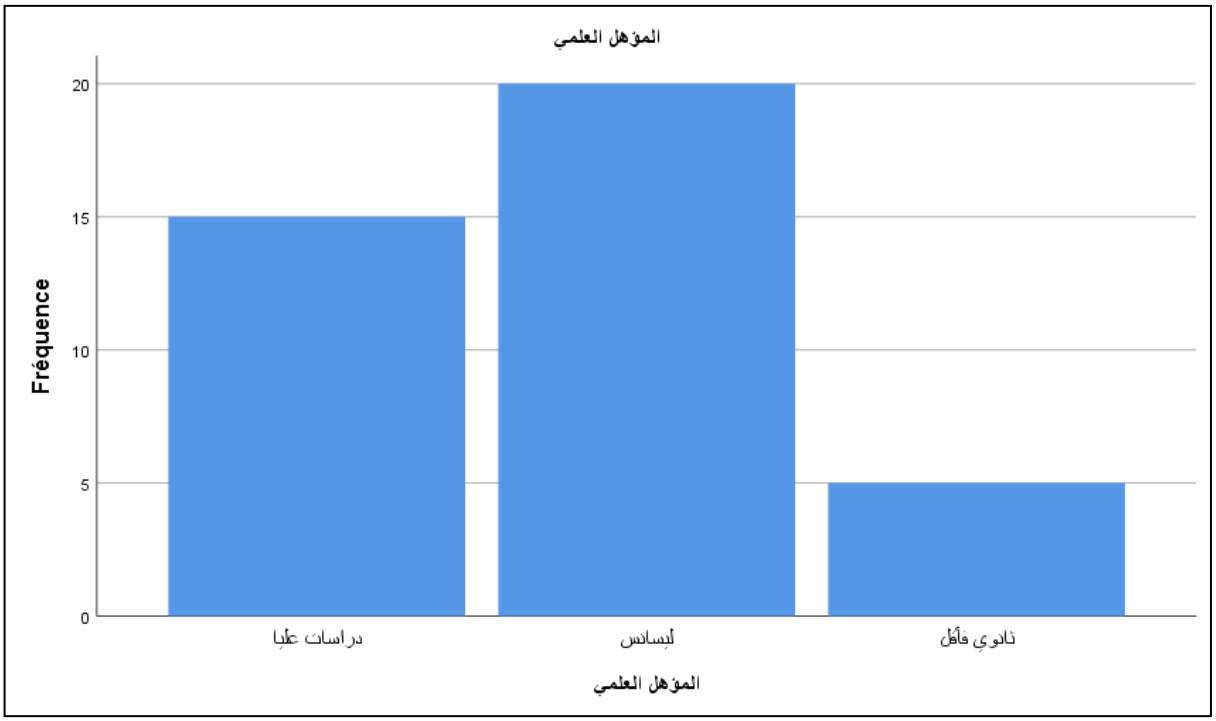
**الجدول رقم(14-3):توزيع العمال حسب متغير المؤهل العلمي.**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | دراسات عليا | 15 | 37,5 | 37,5 | 37,5 |
| | ليسانس | 20 | 50,0 | 50,0 | 87,5 |
| | ثانوي فأقل | 5 | 12,5 | 12,5 | 100,0 |

**المصدر :اعداد الطالبتين حسب مخرجات برنامج ال SPSS.**

**الشكل رقم(4-3):تمثيل توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي.**

**الشكل رقم(4-3):تمثيل توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي.**




**المصدر:من اعداد الطلبة حسب مخرجات برنامج ال SPSS.**

من الجدول رقم (14) و الشكل رقم(10) نلاحظ أن الفئة الغالبة في عينة الدراسة هي فئة الليسانس ب 20 عاملا بنسبة 50%،أي النصف من العاملين،و نصف النسبة الباقية موزعة على الدراسات العليا ب 15 عاملا بنسبة 37.5% و 12.5% لفئة ثانوي فأقل.

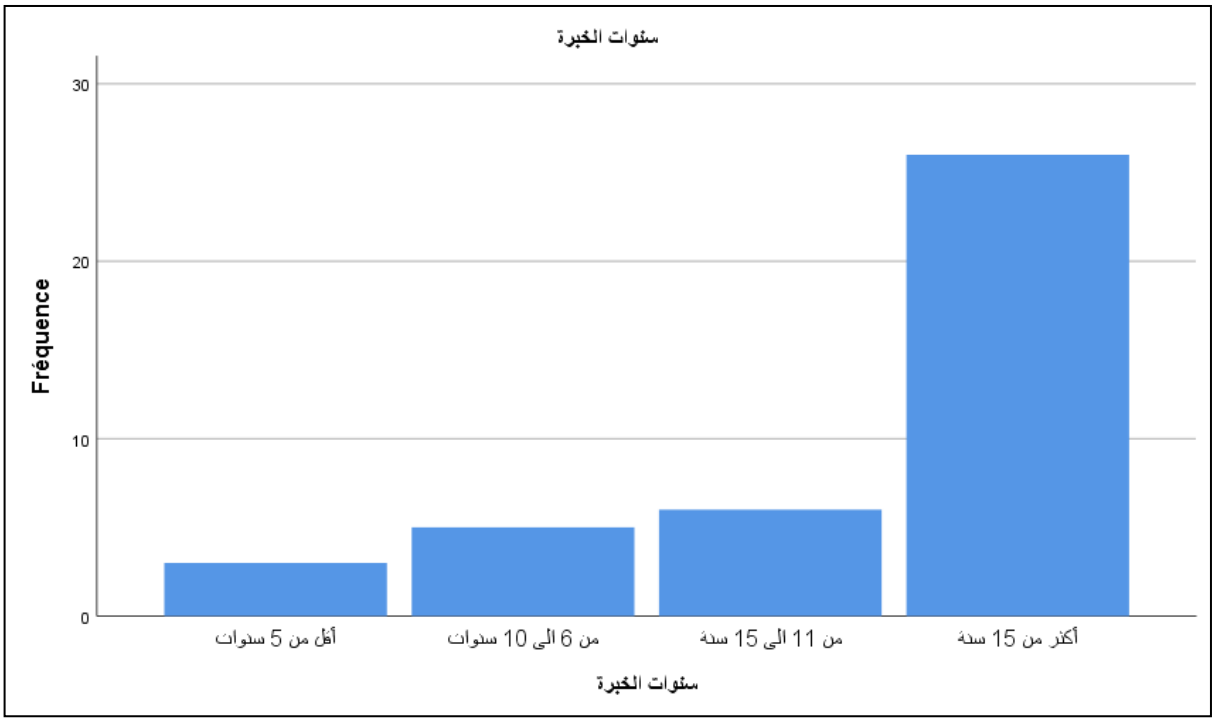
رابعا:توزيع العاملين حسب متغير الخبرة.

**الجدول رقم (15-3):توزيع العاملين حسب متغير الخبرة.**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | أقل من 5 سنوات | 3 | 7,5 | 7,5 | 7,5 |
| | من 6 الى 10 سنوات | 5 | 12,5 | 12,5 | 20,0 |
| | من 11 الى 15 سنة | 6 | 15,0 | 15,0 | 35,0 |
| | أكثر من 15 سنة | 26 | 65,0 | 65,0 | 100,0 |
| | Total | 40 | 100,0 | 100,0 | |

**المصدر : من اعداد الطالبتين حسب برنامج الSPSS.**

**الشكل رقم (5-3):تمثيل بياني لتوزيع العاملين حسب متغير الخبرة.**




**المصدر:من اعداد الطالبتين حسب مخرجات برنامج ال SPSS.**

العاملين بخبرة أكثر من 15 سنة يشكلون أعلى نسبة من إجمالي أفراد عينة الدراسة بنسبة 65%،في المقابل يوجد 6 من العاملين بخبرة من 11 الى 15 سنة خبرة يشكلون 15% من العينة.تشكل فئة من 6

الى 10 سنوات خبرة نسبة 12.5% ب 5 عاملين فقط.أما ال 7.5% المتبقية فهي للفئة التي لديهم أقل من 5 سنوات خبرة.

## المطلب الثاني :التحليل الوصفي لمحاور الدراسة.

سنقوم في هذا المطلب بتحليل عبارات محاور الدراسة،وذلك عن طريق المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

### أولا :التحليل الوصفي لعبارات محور الحوافز.

**جدول رقم(16-3):نتائج محور الحوافز.**

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه |
|---|---|---|---|---|
| 1-يحفزني تقدير الرؤساء لعملي على زيادة الاهتمام بالعمل | 4,32 | ,764 | 2 | عالية جدا |
| 2-تتيح الشركة فرصة المشاركة في اتخاذ القرار | 3,85 | ,864 | 10 | عالية |
| 3-تهتم الشركة بتشجيع و تحفيز العاملين | 4,13 | ,686 | 5 | عالية |
| 4-تتيح الشركة فرصة المشاركة في وضع الخطط المستقبلية | 3,72 | ,960 | 12 | عالية |
| 5-أفضل الحوافز المعنوية على الحوافز المادية | 3,68 | ,888 | 13 | عالية |
| 6-سمعة الشركة و صورتها تشكل حافزا لي | 4,20 | ,464 | 3 | عالية جدا |
| 7-أنا راض على الحوافز المقدمة لي من طرف الشركة | 4,00 | ,784 | 7 | عالية |
| 8-اتلقى الثناء من رؤسائي عند القيام بعمل جيد | 3,92 | ,859 | 8 | عالية |
| 9-حصولي على ما استحق من مزايا يعزز شعوري بالمسؤولية | 4,10 | ,672 | 6 | عالية |
| 10-تسود العدالة في تطبيق نظام الحوافز و المكافئات | 3,72 | 1,062 | 12 | عالية |
| 11-يتلائم راتبي مع نوع العمل المقدم لي | 3,90 | ,810 | 9 | عالية |
| 12-توفر الحوافز المادية لي دافعا اكبر | 4,13 | ,853 | 5 | عالية |
| 13-يتم الحصول على المكافئات السنوية بناءا على كفاءة العامل و اداءه | 3,63 | 1,005 | 14 | عالية |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| عالية | 6 | ,955 | 4,10 | 14-الترقية على اساس الكفاءة تؤدي الى الجدية في العمل |
| عالية | 11 | 1,083 | 3,82 | 15-يحقق راتبي كافة احتياجاتي |
| عالية | 15 | 1,217 | 3,43 | 16-تقدم الشركة مكافئات على العمل الاضافي |
| عالية | 4 | ,662 | 4,15 | 17-تشجع الزيادة في الحوافز على بذل المزيد من الجهود و تقديم أداء احسن |
| عالية جدا | 1 | ,628 | 4,38 | 18-تشجع الزيادة في الاجور و الحوافز على بذل المزيد من الجهود و تقديم أداء احسن |

**المصدر:من اعداد الطالبتين حسب مخرجات برنامج ال SPSS.**

**-جاءت العبارة رقم 18** تشجع الزيادة في الاجور و الحوافز على بذل المزيد من الجهود و تقديم أداء أحسن في الترتيب الاول حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 4.38 و هو يعبر عن الاتجاه العام العالي جدا لرأي العينة ،بانحراف معياري بلغ 0.628 .

**جاءت العبارة رقم 01** يحفزني تقدير الرؤساء لعملي على زيادة الاهتمام بالعمل، في الترتيب الثاني حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 4.32 وهو يعبر عن الاتجاه العام العالي جدا لرأي العينة،بانحراف معياري بلغ0.764.

**جاءت العبارة رقم 06:** سمعة الشركة و صورتها تشكل حافزا لي ،في الترتيب الثالث حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 4.20 و هو يعبر عن الاتجاه العام العالي جدا لرأي العينة ، بانحراف معياري بلغ 0.464.

**جاءت العبارة رقم 04:** تشجع الزيادة في الحوافز على بذل المزيد من الجهود و تقديم أداء أحسن في الترتيب الرابع حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 4.15 و هو يعبر عن الاتجاه العام العالي لرأي العينة ، بانحراف معياري بلغ 0.662 .

**جاءت العبارة رقم 03 :**تهتم الشركة بتشجيع و تحفيز ألعاملين و **العبارة رقم 12** :توفر الحوافز المادية لي دافعا أكبر في الترتيب الخامس حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لهما4.13 و هو يعبر عن الاتجاه العام العالي لرأي العينة بانحراف معياري بلغ 0.960 و 0.853 على الترتيب .

**جاءت العبارة رقم 09 :**حصولي على ما استحق من مزايا يعزز شعوري بالمسؤولية ،و **العبارة رقم 14 :**الترقية على اساس الكفاءة تؤدي الى الجدية في ألعمل في الترتيب السادس حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لهما 4.10 وهو يعبر عن الاتجاه العام العالي لرأي العينة بانحراف معياري بلغ 0.672 و0.955 على الترتيب .

**جاءت العبارة رقم 07**:أنا راض على الحوافز المقدمة لي من طرف الشركة ،في الترتيب السابع حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 4.00 و هو يعبر عن الاتجاه العام العالي لرأي العينة بانحراف معياري بلغ 0.784.

**جاءت العبارة رقم 08** :اتلقى الثناء من رؤسائي عند القيام بعمل جيد ،في الترتيب الثامن حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها3.92 و هو يعبر عن الاتجاه العام العالي لرأي العينة بانحراف معياري بلغ 0.859.

**جاءت العبارة رقم 11 :** يتلاءم راتبي مع نوع العمل المقدم لي ،في الترتيب التاسع حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها3.90 و هو يعبر عن الاتجاه العام العالي لرأي العينة بانحراف معياري بلغ 0.810.

**جاءت العبارة رقم 02 :** تتيح الشركة فرصة المشاركة في اتخاذ القرار، في الترتيب العاشر حيث بلغ 3.85 المتوسط الحسابي المرجح لها و هو يعبر عن الاتجاه العام العالي لرأي العينة بانحراف معياري بلغ 0.864.

**جاءت العبارة رقم 15** :يحقق راتبي كافة احتياجاتي ، في الترتيب الحادي عشر حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لهاب 3.82 و هو يعبر عن الاتجاه العام العالي لرأي العينة بانحراف معياري بلغ 1.083.

**جاءت العبارة رقم 04** :تتيح الشركة فرصة المشاركة في وضع الخطط المستقبلية'**و العبارة رقم10**: تسود العدالة في تطبيق نظام الحوافز و المكافئات ،في الترتيب الثاني عشر حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لهما3.72 و هو يعبر عن الاتجاه العام العالي لرأي العينة بانحراف معياري بلغ 0.960 و 1.062على الترتيب .

**جاءت العبارة رقم 05:** أفضل الحوافز المعنوية على الحوافز المادية، في الترتيب الثالث عشر حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.68و هو يعبر عن الاتجاه العام العالي لرأي العينة بانحراف معياري بلغ 0.888.

**جاءت العبارة رقم 13** :يتم الحصول على المكافئات السنوية بناءا على كفاءة العامل و اداءه،في الترتيب الرابع عشر حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها ب 3.63 وهو يعبر عن الاتجاه العام العالي لرأي العينة بانحراف معياري بلغ 1.005 .

**جاءت العبارة رقم 16 :** تقدم الشركة مكافئات على العمل الاضافي ،في الترتيب الخامس عشر حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها ب 3.43 وهو يعبر عن الاتجاه العام العالي لرأي العينة بانحراف معياري بلغ 1.217.

## ثانيا :التحليل الوصفي لعبارات محور الاداء .

**الجدول رقم (17-3):نتائج محور الاداء**

| العبارت | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه |
|---|---|---|---|---|
| 1أ قوم بعملي بإتقان | 4,43 | ,501 | 1 | عالية جدا |
| 2 يقوم الموظفون باستغلال الوقت في المؤسسة | 3,83 | ,747 | 10 | عالية |
| 3 يتمتع الموظفون بالقدرة على حل مشاكل العمل | 3,85 | ,736 | 9 | عالية |
| 4 يطور الموظفون اداءهم بشكل مستمر | 3,90 | ,632 | 8 | عالية |
| 5 يتمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيدة مع الاخرين | 4,00 | ,679 | 5 | عالية |
| 6 أتقيد بقواعد و اجراءات العمل | 4,23 | ,620 | 2 | عالية جدا |
| 7 يقوم الموظفون بتأدية الاعمال بالكفاءة و الفعالية المطلوبة | 4,05 | ,677 | 4 | عالية |
| 8 يحسن الموظفون التصرف في المواقف الحرجة | 3,85 | ,802 | 9 | عالية |
| 9 يتوفر لدى الموظفون الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية | 3,68 | ,917 | 13 | عالية |
| 10 يساهم الموظفون في اتخاذ القرارات الادارية | 3,50 | 1,086 | 16 | عالية |
| 11 يتمتع الموظفون بالسرعة في اداء العمل | 3,70 | ,939 | 12 | عالية |
| 12 لدى الموظفين القدرة على التكيف مع متغيرات بيئة العمل | 3,93 | ,656 | 6 | عالية |
| 13 قتراح افكار جديدة لتطوير العمل ( القدرة على الابتكار( | 3,65 | ,864 | 15 | عالية |
| 14 القدرة على العمل تحت الضغوطات | 3,73 | ,905 | 11 | عالية |
| 15 يتم تحسين اداءك في حالة معرفة نقاط الضعف لديك | 3,92 | ,694 | 7 | عالية |
| 16 علاقتك مع زملائك جيدة و يسودها نوع من الانسجام والتعاون التى ترفع مستوى اداءك | 4,07 | ,764 | 3 | عالية |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 17 ظروف العمل و بيئته مناسبة و تساعدك على بذل اقصى اداء ممكن. | 4,00 | ,716 | 5 | عالية |
| 18 تتوفر لدى الموظفين الجاهزية و الرغبة للعمل خارج اوقات الدوام الرسمي | 3,67 | ,971 | 14 | عالية |

**المصدر:من اعداد الطالبتين حسب مخرجات برنامج ال SPSS.**

**جاءت العبارة رقم1 :** أ قوم بعملي بإتقان، في الترتيب الاول حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 4.43 وهو يعبر عن الاتجاه العام العالي جدا لرأي العينة بانحراف معياري بلغ 0.501.

**جاءت العبارة رقم 06:** أتقيد بقواعد و اجراءات العمل ، في الترتيب الثاني حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها4.23 وهو يعبر عن الاتجاه العام العالي جدا لرأي العينة بانحراف معياري بلغ 0.620.

**جاءت العبارة رقم 16 :** علاقتك مع زملائك جيدة و يسودها نوع من الانسجام والتعاون التى ترفع مستوى اداءك ،في الترتيب الثالث حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها4.07 وهو يعبر عن الاتجاه العام العالي لرأي العينة بانحراف معياري بلغ 0.764

**جاءت العبارة رقم 07:** يقوم الموظفون بتأدية الاعمال بالكفاءة و الفعالية المطلوبة ،في الترتيب الرابع حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها4.05 وهو يعبر عن الاتجاه العام العالي لرأي العينة بانحراف معياري بلغ 0.677.

**جاءت العبارة رقم 05:** يتمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيدة مع الاخرين،**و العبارة رقم 17:** ظروف العمل و بيئته مناسبة و تساعدك على بذل اقصى اداء ممكن، في الترتيب الخامس حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لهما 4.00 وهو يعبر عن الاتجاه العام العالي لرأي العينة بانحراف معياري بلغ 0.679 و 0.716 على الترتيب .

**جاءت العبارة رقم 12 :** لدى الموظفين القدرة على التكيف مع متغيرات بيئة العمل، في الترتيب السادس حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها3.93 وهو يعبر عن الاتجاه العام العالي لرأي العينة بانحراف معياري بلغ 0.656.

**جاءت العبارة رقم 15 :** يتم تحسين اداءك في حالة معرفة نقاط الضعف لديك ،في الترتيب السابع حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.92 وهو يعبر عن الاتجاه العام العالي لرأي العينة بانحراف معياري بلغ 0.694.

**جاءت العبارة رقم 04:** يطور الموظفون اداءهم بشكل مستمر ،في الترتيب الثامن حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.90 وهو يعبر عن الاتجاه العام العالي لرأي العينة بانحراف معياري بلغ 0.632.

**جاءت العبارة رقم 03:**يتمتع الموظفون بالقدرة على حل مشاكل العمل ،**و العبارة رقم 08** : يحسن الموظفون التصرف في المواقف الحرجة في الترتيب التاسع حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لهما

3.85 وهو يعبر عن الاتجاه العام العالي لرأي العينة بانحراف معياري بلغ 0.736 و 0.802 على الترتيب .

**جاءت العبارة رقم 02:** يقوم الموظفون باستغلال الوقت في المؤسسة، في الترتيب العاشر حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.83 وهو يعبر عن الاتجاه العام العالي لرأي العينة بانحراف معياري بلغ 0.747 .

**جاءت العبارة رقم 14 :** القدرة على العمل تحت الضغوطات ،في الترتيب الحادي عشر حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.73 وهو يعبر عن الاتجاه العام العالي لرأي العينة بانحراف معياري بلغ 0.905

**جاءت العبارة رقم 11**:يتمتع الموظفون بالسرعة في اداء العمل، في الترتيب الثاني عشر حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.70 وهو يعبر عن الاتجاه العام العالي لرأي العينة بانحراف معياري بلغ 0.939

**جاءت العبارة رقم 09**: يتوفر لدى الموظفون الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية، في الترتيب الثالث عشر حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها3.68 وهو يعبر عن الاتجاه العام العالي لرأي العينة بانحراف معياري بلغ 0.917

**جاءت العبارة رقم 18 :**تتوفر لدى الموظفين الجاهزية و الرغبة للعمل خارج اوقات الدوام الرسمي ،في الترتيب الرابع عشر حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.67 وهو يعبر عن الاتجاه العام العالي لرأي العينة بانحراف معياري بلغ 0.971.

**جاءت العبارة رقم 13:** اقتراح افكار جديدة لتطوير العمل ( القدرة على الابتكار،( في الترتيب الخامس عشر حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.65 وهو يعبر عن الاتجاه العام العالي لرأي العينة بانحراف معياري بلغ 0.864.

## المطلب الثالث :اختبار فرضيات الدراسة التطبيقية

سنحاول في هذا المطلب اختبار صحة او خطأ الفرضيات المطروحة

**الفرضية الاولى:**تأثر الحوافز المعنوية اكثر على الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية .

**جدول رقم(18-3):العلاقة بين نظام الحوافز المعنوية و الاداء**

| محور الحوافز | معامل الإرتباط | مستوى الدلالة |
|---|---|---|
| **الحوافز المعنوية** | 0.050 | 0.762 |

**المصدر:من اعداد الطالبتين حسب مخرجات برنامج ال SPSS**

**دلالة احصائية عند مستوى 0.05**

من خلال الجدول اعلاه يبين ان قيمة معامل الإرتباط بين نظام الحوافز المعنوية وأداء العاملين و المقدر ب 0.050 وهي تساوي الدلالة الاحصائية 0.05 مما يفسر وجود ارتباط و علاقة بين نظام الحوافز المعنوية وأداء العاملين في المؤسسة ، و بالتالي تأثر الحوافز المعنوية بشكل قليل على اداء العاملين .

**الفرضية الثانية :**تأثر الحوافز المادية اكثر على الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية .

**جدول رقم(19-3):العلاقة بين نظام الحوافز المادية و الاداء**

| محور الحوافز | معامل الإرتباط | مستوى الدلالة |
|---|---|---|
| **الحوافز المادية** | 0.497 | 0.001 |

**المصدر:المصدر:من اعداد الطالبتين حسب مخرجات برنامج ال SPSS**

من خلال الجدول اعلاه يتبين لنا ان قيمة معامل الارتباط بين نظام الحوافز المادية و أداء العاملين و المقدر ب 0.497 وهي اكبر من 0.05 مما يفسر وجود ارتباط شديد و علاقة قوية و موجبة بين نظام الحوافز المادية و اداء العاملين في المؤسسة ،و بالتالي نظام حوافز المادية يؤثر اكثر من الحوافز المعنوية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ووجود نظام حوافز مادية جيد يؤدي الى وجود اداء قوي يقود المؤسسة الى النجاح .

**الفرضية الثالثة :** تأثر الحوافز المادية و المعنوية معا على اداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر .

**جدول رقم(20-3) : العلاقة بين الحوافز المادية و المعنوية مع الأداء .**

| محور الحوافز | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|---|---|
| **الحوافز المادية و المعنوية** | **0.593** | **0.000** |

**المصدر:المصدر:من اعداد الطالبتين حسب مخرجات برنامج ال SPSS**

من خلال الجدول اعلاه يبين قيمة معامل الإرتباط بين نظام الحوافز المادية والمعنوية معا و الأداء المقدر ب 0.593 و هي اكبر بكثير من 0.05 ممل يفسر وجود ارتباط شديد بينهما و علاقة قوية جدا ، و بالتالي و حسب النتائج المتوصل اليها تأثر الحوافز بشكل عام ايجابيا على اداء العاملين،فيتحسن أداءهم كلما زادت الحوافز .

## خلاصة:

تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية المجراة في مديرية اتصالات الجزائر -لولاية المدية –حول اثر الحوافز على اداء العاملين والتى استعملنا فيها الإستبانة كأداة لجمع المعلومات التي تمكننا من اختبار فرضيات و التوصل الى النتائج التى تساعدنا على معالجة اشكالية الموضوع .

و قد لاحظنا أن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز و أداء العاملين حيث أن كلا منهما يأثر و يتأثر بالآخر.

# خاتمة

## خاتمة

تناولت هذه الدراسة احد اهم المواضيع في مجال ادارة الاعمال و المتعلق ب اثر الحوافز على اداء العاملين،حيث تمحورت اشكالية الموضوع المعالج في كيف تؤثر الحوافز على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية ؟و للإجابة على هذه الاشكالية المطروحة تطرقنا في الفصل الاول الى الجانب النظري للحوافز حيث تطرقنا الى ماهية الحوافز و نظريات الحوافز و نظام الحوافز،اما في الفصل الثاني الى الخلفية النظرية للأداء و تطرقنا الى ماهية اداء العاملين و عملية تقييم اداء العاملين و علاقة عملية التحفيز بأداء العاملين .ونظر لان موضوع الدراسة يتناول اثر الحوافز على اداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية فقد خصصنا الفصل الثالث الى دراسة هذين المتغيرين عن طريق تصميم استبيان و توزيعه الى عينة من الافراد المتمثلين في موظفي مديرية اتصالات الجزائر بالمدية .

توصلنا من خلال دراسة هذا الموضوع الى مجموعة من الاستنتاجات سواء فيما يتعلق بالدراسة النظرية او الميدانية و التى من خلالها نختبر فرضيات الدراسة كما يلي :

***1-نتائج اختبار الفرضيات:***

***الفرضية الاولى :الحوافز المعنوية لها تأثير أكبر من الحوافز المادية.***

حسب تحليلنا و دراستنا التي اجريناها على عاملين مديرية اتصالات الجزائر لولاية المدية،فقد كان اتجاه أغلب الآراء بأن الحوافز المادية لها تأثير أكبر من الحوافز المعنوية و عليه فإن الفرضية غير صحيحة.

***الفرضية الثانية :كلما زادت الحوافز زاد الأداء.***

على ضوء التحليل النظري للدراسة نجد أنه ليس بالضرورة زيادة الحوافز تعني الزيادة في مستوى الأداء إنما نوعية الحوافز هي من تأثر عليه،أي أن الفرضية غير صحيحة.

***الفرضية الثالثة:ليس هنالك تأثير للحوافز على أداء العاملين.***

من خلال الدراسة و التحليل النظري قد توصلنا الى أن هنالك فعلا تأثير للحوافز على أداء العاملين مما يعني أن الفرضية غير صحيحة.

***الفرضية الرابعة :هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الحوافز و الأداء.***

من خلال تحليلنا النظري و العلمي للدراسة التي أجريت على العاملين اظهرت النتائج أن فعلا هنالك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الحوافز و الأداء حيث للحوافز تأثير كبير و مباشر على أداء العاملين مما يعني أن هذه الفرضية صحيحة.

***2 نتائج الدراسة النظرية :***

بعد دراستنا لمختلف الجوانب لمتعلقة بالموضوع توصلنا الى :

-ان الحوافز لها اهمية بالغة في المؤسسة .

-يؤثر اداء العاملين على صورة وسمعة المؤسسة .

-هناك عدة انواع للحوافز منها المادية والمعنوية .

-هناك عدة تصنيفات للأداء .

-يساهم الحوافز في رفع معنويات العامل من ما يؤدي الرفع مستوى اداءه.

***3 نتائج الدراسة التطبيقية:***

-اثبات وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز و أداء العاملين بناءا على المعطيات و البيانات التي تم جمعها من قبل الباحثتين.

***4 الاقتراحات و التوصيات :***

سمحت لنا الدراسة بتصور مجموعة من الافكار المستقبلية و التى يمكن ان تشكل مواضيع البحث وهي :

-يقترح الباحثان إجراء دراسة تتعلق بأثر نظام الحوافز بأبعاده(الحوافز الاجتماعية،فاعلية نظام الحوافز)في أداء العاملين في شركة الإتصالات .

-يقترح الباحثان إجراء دراسة تتعلق بأثر التدريب (وسائل التدريب تحديد الاحتياجات ألتدريبية تقييم التدريب)في أداء العاملين في شركة الاتصالات .

-يقترح الباحثان بإجراء دراسة تتعلق بأثر (دوران العمالة،سياسة الاستقطاب والتعيين)في أداء العاملين في شركة الاتصالات.

-يقترح الباحثان بإجراء دراسة تتعلق بأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء العاملين في شركة الاتصالات.

-الاهتمام بالمورد البشري و توفير الجو المناسب و المريح له من اجل استقرار المؤسسة.

-الاهتمام بشكر و تقدير العاملين بالمؤسسة لتعزيز ثقتهم بنفسهم و تقديم أفضل ما لديهم.

-على المؤسسات دراسة و فهم حاجيات و رغبات العاملين قبل وضع نظام الحوافز و من ثم السعي الى اشباعها ليحقق نظام الحوافز أفضل

5-آفاق الدراسة :

بعد الانتهاء دراسة آثار الحوافز على أداء العاملين و الوصول إلى نهاية البحث الذي تطرقنا اليه،نجد أن

دراستنا لها قيمة علمية هائلة لأنها تعمقت في موضوع الحوافز و مدى تأثيرها على العاملين و فتحت آفاقا جديدة لهذا الموضوع ، لذلك سنقترح بعض من الموضوعات التي يمكن أن تكون بمثابة موضوعات محتملة للبحث لأن لها صلة بموضوع بحثنا:

-الحوافز و انعكاساتها على تحسين الولاء التنظيمي.

-الحوافز و دورها في تنمية الموارد البشرية.

-تحفيز العاملين و دوره في بناء الرضا الوظيفي.

-التدريب و دوره في تحسين أداء العاملين.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع :

### 1-المراجع باللغة العربية.

**الكتب :**

-أحمد ماهر "ادارة الموارد البشرية"الدار الجامعية للنشر و التوزيع"،1999.

-أحمد ماهر "نظم الأجور و التعويضات (دليلك الى الرواتب و الحوافز و مزايا و خدمات العاملين) "الدار الجامعية للطباعة و النشر،2013.

-اسماعيل علي بسيوني ،"ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الاعمال"الفصل العاشر،جامعة الأزهر،كلية التجارة،2008/2007.

-دافيد ويتون،تيمم كامرون"الادارة و القيادة العلاقات التفاعل الايجابي"ترجمة محمد محمود عبد العليم،مركز الخبرات المهنية (بميك)،القاهرة،2001.

-سعد عامر ابو شندي،"ادارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية "،دار اسامة للنشر و التوزيع ،الاردن-عمان ،ص100و102و104

-سعاد نائف برنوطي"ادارة الموارد البشرية-ادارة الافراد-"الطبعة الثانية،دار وائل للنشر،2004.

صلاح عبد الباقي،"إدارة الموارد البشرية "،الدار الجامعية طبع-نشر-توزيع،2000/1999،ص285 و289

-طاهر الكلالدة و حسين حريم"أساسيات الادارة"جامعة العلوم التطبيقية،كلية الاقتصاد،دار الحمد للنشر،عمان 1998.

-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي "الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات ادارة الموارد البشرية "الفصل العاشر – الحوافز - ، المكتبة العصرية،2000.

-عصام الدين ابو علفه "اتجاهات معاصرة في ادارة الموارد البشرية ( النظرية و التطبيق )"،شركة الجمهورية الوطنية تحويل و طباعة الورق،2002.

-فيصل عبد الرؤوف الدحلة ،تكنولوجيا الاداء البشري ،عمان 2001,ص95و96.

-محمد حافظ الحجازي، "ادارة الموارد البشرية" ،دار الوفاء لدنيا الطبعة و النشر، مصر، 2006، ص 172

-مدحت ابو النصر "الادارة بالحوافز –اساليب التحفيز الوظيفي –"،المجموعة العربية للتدريب و النشر،2014.

-محمد عباس سهيلة "ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي "طبعة 1،دار وائل للنشر،2004.

-هيثم العاني "الادارة بالحوافز –التحفيز و المكافئات –"الطبعة الاولى ،دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ،2007.

## الرسائل العلمية:

-الطاهر الوافي "التحفيز و أداء الممرضين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح بمدينة تبسة"مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع،جامعة قسنطينة 2013/2012.

-القري الربيع و شريد الصادق ،"دور مرافقبة التسيير في رفع من مستوى اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية" ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماتر اكاديمي في علوم المالية و المحاسبة ,جامعة محمد بوضياف لمسيلة ,كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير,2017/2016,ص4

-بوترعة موسى "دور الحوافز في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بنقاوس"مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع،جامعة الشيخ العربي التبسي –باتنة - ،2012/2011.

-بوقطف محمود،"التكوين اثناء الخدمة و دوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسةالجامعية"،مذكرة لنيل شهادة الماجستيرفي علم الاجتماع،جامعة محمد خيضر بسكرة ،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،سنة2014/2013،ص61و62.

-تسابيح عبد الشكور محمد الأمين"الحوافز و دورها في أداء العاملين"بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في ادارة الأعمال،جامعة النيلين،كلية الدراسات العليا،2018.

-حورية جاودي "تسيير الاجور في الجزائر دراسة حالة الديوان الوطني للسقي و صرف المياه onid "مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير فرع التحليل الاقتصادي،جامعة الجزائر،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،2007/2006.

-خالد علي ابو علان"اثر الحوافز المادية و المعنوية على اداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية"رسالة قدمت استكمالا لنيل درجة الماجستير في ادارة الأعمال،كلية الدراسات العليا،جامعة الخليل،2016.

-عادل عشي "الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية:قياس و تقييم",مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تسيير المؤسسات الصناعية,جامعة محمد خيضر بسكرة,كلية الحقوق و العلوم الاقتصادبة 2002/2001, ,ص17

-غازي حسن عودة الحلايبة "أثر نظام الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن –دراسة تطبيقية على امانة عمان الكبرى "مذكرة قدمت استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في ادارة الاعمال،جامعة الشرق الاوسط - كلية الاعمال 2019.

-لنصاري مريم "العلاقات الانسانية في محيط العمل و دورها في تحسين الاداء الوظيفي –دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الحاج موسى تمنراست – "مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل ، جامعة احمد دراية –ادرار- كلية العلوم الاجتماعية،2013/2012.

-محمد الرشيد الشيخ يوسف"اثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي-دراسة حالة سلطة الطيران المدني- "بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في ادارة الجودة الشاملة و الامتياز،جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا كلية الدراسات العليا،فبراير 2017.

## المجلات :

-احمد علماوي"اهمية الحوافز في تحقيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الانتاجية"مجلة الواحات للبحوث و الدراسات،جامعة غرداية،كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية،العدد 2013،18.

-السعيد بريش و د.نعيمة يحياوي,"اهمية التكامل بين ادوات مراقبة التسييرفي تقييم اداء المنظمات و زيادة فعاليتها "، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية ،العدد01/2011-2012،ص29و30

-الشيخ الداوي,"تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء",مجلة الباحث ,جامعة الجزائر ,العدد7/2009-2010 ،ص218.و219

-فيروز بوزورين"المفهوم و النظريات المفسرة للحوافز في المنظمات "مجلة التنمية و ادارة الموارد البشرية –بحوث و دراسات - ،جامعة فرحات عباس سطيف 1،العدد 14 ( المجلة 2019،5).

-ليلى سرحاني "الحوافز المادية و المعنوية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج "مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية،جامعة سطام عبد العزيز،العدد 04،مارس 2017.

-محمد بن سعد ابوحميد،"اثر الحوافز المادية و المعنوية على اداء العاملين" ، المجلة العربية للنشر العلمي ،جامعة الملك عبد العزيز السعودية، العدد الواحد وعشرون 2 تموز 2020 ،ص683

-محمد زرقون والحاج عرابة ,"اثر ادارة المعرفة على الاداء في المؤسسة الاقتصادية ",المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية, جامعة ورقلة الجزائر,عدد01/ديسمبر2014 ص 125

-محمد مضاوي و نوره محمد البليهد"الحوافز المادية و المعنوية وأثرها على مستوى الأداء من وجهة نظر اعضاء الهيئة الادارية في كلية الاداب"المجلة التربوية،كلية التربية ،العدد الاربعون،ابريل 2015.

مقراني الهاشمي ،أ.بن اعراب مروان ،"اليات تحفيز العاملين في المنظمات المعاصرة :عرض تحليلي"مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات،مجلد02 عدد12 2018،ص67.

-نعيمة سعداوي "نظام التحفيز لرقي الفرد و المنظمة"مجلة الحقوق و العلوم الانسانية –دراسات اقتصادية-،جامعة زيان عاشور-بالجلفة،العدد29.

-نور الدين بو الشرش و العيادي مريم "التحفيز و اداء العاملين في المؤسسة "مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية،جامعة باجي مختار -عنابة-،العدد 29 ،جوان 2017.

نوري محمد،"انظمة تقييم الاداء كأداة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "،مجلة الباحث:دولية فصلية اكاديمية محكمة ،المجلد6العدد1/جانفي2014 ،ص49 و51

-يمينة بوقندورة و لطفي دنبري"المقاربة السلوكية للحوافز-قراءة في اسهامات بعض الرواد-"مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي-الجزائر-،المجلد 7،العدد 1،مارس2020

## القوانين :

-قانون العمل رقم 90-11 المؤرخ في 21 افريل 1990،يتضمن احكام عامة حول اجرة العامل ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية،العدد 17،الصادر في 21 افريل سنة 1990.

## المراجع الاجنبية :

-o.aruma ,melvins enwuvesi hanachor "abraham maslow’s hierarchy of needs and assessment of needs in community development "international journal of development and economicsustainability",vol.5,no.7,december2017

## المواقع الالكترونية :

-ريم الانصاري""تسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات"مقال منشور على الانترنت
. https://drasah.com/Description.aspx?id=7119

-محمد أحمد اسماعيل"مراحل تصميم نظام الحوافز"موقع منشور على الانترنت منتدى الموارد البشرية https://hrdiscussion.com/hr18575.html .

-محمد علي المسعري"نظريات الحوافز الادارية:نظرية هيرزبرغ (نظرية المتغيرين)مقال منشور على الانترنت موقع منهل الثقافة التربوية، https://www.manhal.net/art/s/19274

# الملاحق

الملاحق :

**الملحق رقم (01):الاستبيان الموجه لعينة الدراسة.**

**جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية.**

**كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.**

**قسم علوم التسيير.**

**تخصص ادارة أعمال.**

استمارة استبيان لنيل شهادة الماستر.

اختي الموظفة،أخي الموظف تحية طيبة أما بعد:

في اطار انجاز مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال بعنوان:

"الحوافز وتأثيرها على اداء العاملين في المؤسسة – دراسة حالة:مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية- ".

يهدف استبياننا هذا لجمع البيانات اللازمة لدراسة أثر الحوافز على اداء الموظفين و اكتشاف العلاقة بينهما.

لذا نرجوا منكم التكرم بقراءة هذه الفقرات بدقة و الاجابة عليها بصدق و موضوعية،حيث ان لها أثر على صحة النتائج التي سنتوصل اليها في هذه الدراسة.

كما نحيطكم علما أن اجاباتكم التي ستأخذ ستعامل بسرية تامة،و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

.

شاكرين لكم لحسن تعاونكم.

الطلبة :مختيش مروة. تحت اشراف :عائشة موزاوي.

عيشور مريم موني.

السنة الجامعية:2023/2022

***يرجى الاجابة على الاسئلة التالية:***

***البيانات الشخصية:***

***1-الجنس :*** ذكر ☐ *انثى* ☐

***2-السن:***

أقل من 25 سنة ☐ من 25 الى 30 سنة ☐

من 30 الى 35 سنة ☐ من 35 الى 40 سنة ☐

أكثر من 40 سنة ☐

*3-المؤهل العلمي:*

*دراسات عليا* ☐

*ليسانس* ☐

*ثانوي فأقل* ☐

*4-سنوات الخبرة:*

أقل من 5 سنوات ☐

6-15 سنة ☐

16-25 سنة ☐

اكثر من 26 سنة ☐

***يرجى وضع علامة(X) أمام الاجابة التي تمثل وجهة نظرك:***

| العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| المحور الأول:الحوافز. | | | | | |
| الحوافز المعنوية. | | | | | |
| 1-يحفزني تقدير الرؤساء لعملي على زيادة الاهتمام بالعمل. | | | | | |
| 2-تتيح الشركة فرصة المشاركة في اتخاذ القرار. | | | | | |
| 3-تهتم الشركة بتشجيع و تحفيز العاملين. | | | | | |
| 4-تتيح الشركة فرصة المشاركة في وضع الخطط المستقبلية. | | | | | |
| 5-افضل الحوافز المعنوية على الحوافز المادية. | | | | | |
| 6-سمعة الشركة و صورتها تشكل حافزا لي . | | | | | |
| 8-انا راض على الحوافز المقدمة لي من طرف الشركة. | | | | | |
| 9-اتلقى الثناء من رؤسائي عند القيام بعمل جيد. | | | | | |
| 10-حصولي على ما استحق من مزايا يعزز شعوري بالمسؤولية. | | | | | |
| الحوافز المادية. | | | | | |
| 1-تسود العدالة في تطبيق نظام الحوافز و المكافئات. | | | | | |
| 2-يتلاءم راتبي مع نوع العمل المقدم لي. | | | | | |
| 3-توفر الحوافز المادية لي دافعا أكبر. | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 4-يتم الحصول على المكافآت السنوية بناءا على كفاءة العامل و أدائه. | | | | | |
| 6-الترقية على اساس الكفاءة تؤدي الى الجدية في العمل. | | | | | |
| 7-يحقق راتبي كافة احتياجاتي. | | | | | |
| 8-تقدم الشركة مكافئات على العمل الاضافي. | | | | | |
| 9 -تشجع الزيادة في الحوافز على بذل المزيد من الجهود و تقديم اداء احسن. | | | | | |
| 10-تشجع الزيادة في الاجور و الحوافز على بذل المزيد من الجهود و تقديم اداء احسن. | | | | | |
| **المحور الثاني : الاداء** | | | | | |
| 1-اقوم بعملي بإتقان | | | | | |
| 2-يلتزم الموظفون بمواعيد العمل. | | | | | |
| 3-يقوم الموظفون باستغلال الوقت في المؤسسة. | | | | | |
| 4- يتمتع الموظفون بالقدرة على حل مشاكل العمل. | | | | | |
| 5- يطور الموظفين اداءهم بشكل مستمر. | | | | | |
| 6-يتمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيدة مع الاخرين. | | | | | |
| 7-تتوفر لدى الموظفون الجاهزية و الرغبة للعمل خارج اوقات الدوام الرسمي من اجل سرعة انجاز المهام المطلوبة منهم. | | | | | |
| 8-اتقيد بقواعد و اجراءات العمل. | | | | | |
| 9-يقوم الموظفون بتأدية الاعمال بالكفاءة و الفعالية المطلوبة. | | | | | |
| 10-يحسن الموظفون التصرف في المواقف الحرجة. | | | | | |
| 11-يتوفر لدي الموظفين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية. | | | | | |
| 12-يساهم الموظفون في اتخاذ القرارات الادارية. | | | | | |
| 13-يتمتع الموظفون بالسرعة ي اداء العمل. | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 14-لدى الموظفون القدرة على التكيف مع متغيرات بيئة العمل. | | | | | |
| 15-اقتراح افكار جديدة لتطوير العمل (القدرة على الابتكار). | | | | | |
| 16-القدرة على العمل تحت الضغوطات . | | | | | |
| 17 يتم تحسين اداءك في حالة معرفة نقاط الضعف لديكم . | | | | | |
| 18 ادارة مؤسستك صارمة جدا ولا تتغاضى عن خطا لتعاقب عليه . | | | | | |
| 19 تشعر ان هناك مايهدد استقرار في وظيفتك . | | | | | |
| 20 علاقتك مع زملائك جيدة و يسودها نوع من الانسجام و التعاون التى ترفع مستوى اداءك . | | | | | |
| 21 ظروف العمل و بيئته مناسبة و تساعدك على بذل اقصى اداء ممكن . | | | | | |

جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

استمارة إستبيان لنيل شهادة الماستر

من إعداد الطالبتين : عيشور مريم موني – مختيش مروة

**الملحق رقم(02):قائمة المحكمين للاستبيان**

قائمة الأساتذة الموافقين على استمارة الإستبيان

| اسم و لقب الاساتذة | الرتبة | الامضاء والختم |
|---|---|---|
| محمد بوالضياف | أستاذ التعليم العالي | |
| محمد زرواطي | أستاذ مساعد أ | أ.زرواطي محمد<br>أستاذ مساعد قسم "أ"<br>كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير<br>جامعة يحي فارس المدية |
| يزقي كريم | أستاذ محاضر أ | |
| موزاوي عائشة | أستاذة محاضرة "أ" | |

## الملحق رقم 03:مخرجات الSPSS

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| يحفزني تقدير الرؤساء لعملي على زيادة الاهتمام بالعمل | Corrélation de Pearson | ,300* | ,197 | ,390** |
| | Sig. (unilatérale) | ,030 | ,111 | ,006 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| تتيح الشركة فرصة المشاركة في اتخاذ القرار | Corrélation de Pearson | ,722** | ,403** | ,397** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | ,005 | ,006 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| تهتم الشركة بتشجيع و تحفيز العاملين | Corrélation de Pearson | ,520** | ,531** | ,402** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | ,000 | ,005 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| تتيح الشركة فرصة المشاركة في وضع الخطط المستقبلية | Corrélation de Pearson | 1 | ,674** | ,242 |
| | Sig. (unilatérale) | | ,000 | ,067 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| أفضل الحوافز المعنوية على الحوافز المادية | Corrélation de Pearson | ,674** | 1 | ,286* |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | | ,037 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| سمعة الشركة و صورتها تشكل حافزا لي | Corrélation de Pearson | ,242 | ,286* | 1 |
| | Sig. (unilatérale) | ,067 | ,037 | |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| أنا راض على الحوافز المقدمة لى من طرف الشركة | Corrélation de Pearson | ,613** | ,405** | ,634** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | ,005 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| اتلقى الثناء من رؤسائي عند القيام بعمل جيد | Corrélation de Pearson | ,596** | ,471** | ,489** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | ,001 | ,001 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | N | 40 | 40 | 40 |
| حصولي على ما استحق من مزايا يعزز شعوري بالمسؤولية | Corrélation de Pearson | ,560** | ,486** | ,345* |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | ,001 | ,015 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| الحوافز المعنوية | Corrélation de Pearson | ,804** | ,677** | ,570** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 |

**الملحق رقم (04):مخرجات الSPSS**

**Corrélations**

| | | تسود العدالة في تطبيق نظام الحوافز و المكافئات | يتلائم راتبي مع نوع العمل المقدم لي | توفر الحوافز المادية لي دافعا اكبر |
|---|---|---|---|---|
| تسود العدالة في تطبيق نظام الحوافز و المكافئات | Corrélation de Pearson | 1 | ,504** | ,577** |
| | Sig. (unilatérale) | | ,000 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| يتلائم راتبي مع نوع العمل المقدم لي | Corrélation de Pearson | ,504** | 1 | ,464** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | | ,001 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| توفر الحوافز المادية لي دافعا اكبر | Corrélation de Pearson | ,577** | ,464** | 1 |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | ,001 | |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| يتم الحصول على المكافئات السنوية بناءا على كفاءة العامل و اداءه | Corrélation de Pearson | ,742** | ,709** | ,535** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | N | 40 | 40 | 40 |
| الترقية على اساس الكفاءة تؤدي الى الجدية في العمل | Corrélation de Pearson | ,634** | ,411** | ,362* |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | ,004 | ,011 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| يحقق راتبي كافة احتياجاتي | Corrélation de Pearson | ,514** | ,622** | ,440** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | ,000 | ,002 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| تقدم الشركة مكافئات على العمل الاضافي | Corrélation de Pearson | ,529** | ,590** | ,590** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| تشجع الزيادة في الحوافز على بذل المزيد من الجهود و تقديم أداء احسن | Corrélation de Pearson | ,680** | ,459** | ,602** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | ,001 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| تشجع الزيادة في الاجور و الحوافز على بذل المزيد من الجهود و تقديم أداء احسن | Corrélation de Pearson | ,466** | ,328* | ,533** |
| | Sig. (unilatérale) | ,001 | ,020 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| المادية | Corrélation de Pearson | ,828** | ,747** | ,732** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 |

**الملحق رقم (05):مخرجات ال SPSS**

**Corrélations**

| | | اقوم بعملي باتقان | يقوم الموظفون باستغلال الوقت في المؤسسة | يتمتع الموظفون بالقدرة على حل مشاكل العمل | يطور الموظفون اداءهم بشكل مستمر | يتمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيدة مع الاخرين | اتقيد بقواعد و اجراءات العمل | يقوم الموظفون بتادية الاعمال بالكفاءة و الفعالية المطلوبة | يحسن الموظفون التصرف في المواقف الحرجة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| اقوم بعملي باتقان | Corrélation de Pearson | 1 | ,547** | ,386** | ,381** | ,302* | ,510** | ,465** | ,482** |
| | Sig. (unilatérale) | | ,000 | ,007 | ,008 | ,029 | ,000 | ,001 | ,001 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| يقوم الموظفون باستغلال الوقت في المؤسسة | Corrélation de Pearson | ,547** | 1 | ,558** | ,396** | ,354* | ,586** | ,676** | ,639** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | | ,000 | ,006 | ,013 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| يتمتع الموظفون بالقدرة على حل مشاكل العمل | Corrélation de Pearson | ,386** | ,558** | 1 | ,794** | ,616** | ,639** | ,581** | ,787** |
| | Sig. (unilatérale) | ,007 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| يطور الموظفون اداءهم بشكل مستمر | Corrélation de Pearson | ,381** | ,396** | ,794** | 1 | ,776** | ,582** | ,371** | ,677** |
| | Sig. (unilatérale) | ,008 | ,006 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,009 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| يتمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيدة مع الاخرين | Corrélation de Pearson | ,302* | ,354* | ,616** | ,776** | 1 | ,609** | ,334* | ,612** |
| | Sig. (unilatérale) | ,029 | ,013 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,018 | ,000 |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| اتقيد بقواعد و اجراءات العمل | Corrélation de Pearson | ,510** | ,586** | ,639** | ,582** | ,609** | 1 | ,522** | ,689** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| يقوم الموظفون بتأدية الاعمال بالكفاءة و الفعالية المطلوبة | Corrélation de Pearson | ,465** | ,676** | ,581** | ,371** | ,334* | ,522** | 1 | ,580** |
| | Sig. (unilatérale) | ,001 | ,000 | ,000 | ,009 | ,018 | ,000 | | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| يحسن الموظفون التصرف في المواقف الحرجة | Corrélation de Pearson | ,482** | ,639** | ,787** | ,677** | ,612** | ,689** | ,580** | 1 |
| | Sig. (unilatérale) | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| يتوفر لدى الموظفون الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية | Corrélation de Pearson | ,420** | ,514** | ,762** | ,739** | ,535** | ,583** | ,398** | ,839** |
| | Sig. (unilatérale) | ,003 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,005 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| يساهم الموظفون في اتخاذ القرارات الادارية | Corrélation de Pearson | ,401** | ,427** | ,385** | ,448** | ,487** | ,514** | ,105 | ,618** |
| | Sig. (unilatérale) | ,005 | ,003 | ,007 | ,002 | ,001 | ,000 | ,260 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| يتمتع الموظفون بالسرعة في اداء | Corrélation de Pearson | ,278* | ,471** | ,564** | ,553** | ,522** | ,471** | ,306* | ,653** |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| العمل | Sig. (unilatérale) | ,041 | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 | ,001 | ,027 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| لدى الموظفين القدرة على التكيف مع متغيرات بيئة العمل | Corrélation de Pearson | ,412** | ,548** | ,401** | ,476** | ,518** | ,484** | ,239 | ,563** |
| | Sig. (unilatérale) | ,004 | ,000 | ,005 | ,001 | ,000 | ,001 | ,068 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| اقتراح افكار جديدة لتطوير العمل ( القدرة على الابتكار ) | Corrélation de Pearson | ,293* | ,419** | ,359* | ,357* | ,306* | ,390** | ,337* | ,403** |
| | Sig. (unilatérale) | ,033 | ,004 | ,011 | ,012 | ,027 | ,006 | ,017 | ,005 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| القدرة على العمل تحت الضغوطات | Corrélation de Pearson | ,095 | ,306* | ,283* | ,264* | ,417** | ,250 | ,107 | ,436** |
| | Sig. (unilatérale) | ,280 | ,027 | ,038 | ,050 | ,004 | ,060 | ,256 | ,002 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| يتم تحسين اداءك في حالة معرفة نقاط الضعف لديك | Corrélation de Pearson | ,242 | ,370** | ,229 | ,275* | ,326* | ,338* | ,172 | ,440** |
| | Sig. (unilatérale) | ,066 | ,009 | ,078 | ,043 | ,020 | ,016 | ,145 | ,002 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| علاقتك مع زملائك جيدة و يسودها نوع من الانسجام والتعاونالتى ترفع مستوى اداءك | Corrélation de Pearson | ,116 | ,293* | ,203 | ,281* | ,247 | ,180 | ,141 | ,144 |
| | Sig. (unilatérale) | ,239 | ,033 | ,105 | ,039 | ,062 | ,133 | ,192 | ,187 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ظروف العمل و بيئته مناسبة و تساعدك على بذل اقصى اداء ممكن | Corrélation de Pearson | ,215 | ,383** | ,243 | ,396** | ,316* | ,347* | ,211 | ,357* |
| | Sig. (unilatérale) | ,092 | ,007 | ,065 | ,006 | ,023 | ,014 | ,095 | ,012 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| تتوفر لدى الموظفين الجاهزية و الرغبة للعمل خارج اوقات الدوام الرسمي | Corrélation de Pearson | ,291* | ,450** | ,289* | ,280* | ,117 | ,295* | ,376** | ,364* |
| | Sig. (unilatérale) | ,034 | ,002 | ,035 | ,040 | ,237 | ,032 | ,008 | ,011 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| الاداء | Corrélation de Pearson | ,541** | ,732** | ,743** | ,739** | ,684** | ,729** | ,552** | ,853** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |

**الملحق رقم (06):مخرجات الSPSS**

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,942 | 18 |

**الملحق رقم (07):مخرجات ال SPSS**

**Coefficients**

| Modèle | Coefficients non standardisés | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|

| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | (Constante) | 1,741 | ,404 | | 4,307 | ,000 |
| | المادية | ,497 | ,137 | ,677 | 3,640 | ,001 |
| | الحوافز المعنوية | ,050 | ,164 | ,057 | ,305 | ,762 |

**الملحق رقم (08):مخرجات ال SPSS**

**Coefficients**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Erreur standard | Bêta | t | Sig. |
| 1 | (Constante) | 1,544 | ,392 | | 3,943 | ,000 |
| | الحوافز | ,593 | ,098 | ,701 | 6,054 | ,000 |

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic Of Algeria
Ministry Of Higher Education AndScientific Research
University Of Yahia Fares Meden
Faculty OfEconomics, Business And Management Sciences.
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الرقم: 106 /2023
المدية في : 05-03-2023

إلى السيد: مدير مؤسسة اتصالات الجزائر
- المدية -

**الموضوع: طلب إجراء دراسة حالة على مستوى مؤسستكم..**

سيادة المدير تحية طيبة وبعد،

في إطار التنسيق والتعاون بين الجامعة والمؤسسات الإدارية ، وبهدف الرفع من المستوى العلمي للطالب وتوطيد التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي للبحث العلمي، فإننا نرجو من سيادتكم السماح للطلبة المذكورة في الجدول أدناه بإجراء دراسة حالة على مستوى

| الرقم الآلي | الاسم واللقب | تاريخ الميلاد | مكان الميلاد |
|---|---|---|---|
| 181832038540 | مروة مخنيس | 2000/05/05 | المدية |
| 181832038545 | مريم مونى عيشور | 1999/11/08 | المدية |

الملحق رقم(09) :وثيقة اجراء دراسة حالة

**المسجلين بالسنة:** الثانية ماستر **تخصص:** إدارة أعمال

في الأخير، تقبلوا منا سيادة المدير فائق التقدير والاحترام.

إمضاء ومصادقة رئيس القسم
رئيس قسم علوم التسيير
د. زاهي محمد الامين

إمضاء ومصادقة مدير المؤسسة المستقبلة
Chef de Département
Ressources Humaines DOT Médéa
Signée : Mme DOUIFI Faiza

مدة الدراسة من 2023/05/03 إلى 2023/05/09