وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة يحي فارس بالمدية
كلـــية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان :

دور التحفيز في رفع اداء العاملين – دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع المدية -

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة اعمال

من تقديم الطالب :
- عبد الرؤوف قفايفي

تحت إشراف:
-ا بوخرص

السنة الدراسية : 2022/2021


بسم الله الرحمن الرحيم
١٤٣٨

تشكر

"اللهم إننا نسألك خير المسألة وخير الدعاء وخير النجاح وخير العلم"

الشكر الجزيل والحمد الكثير لله العلي القدير الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل المتواضع.

يسعدنا أن نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف" **بوخرص عبد العزيز** " الذي وجهني، وشجعني عند الصواب، ولم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة،

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى كل عمال المكتبة بكلية الجامعة على ما بذلوه من أجل أن نواصل دراستنا، ونشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة إنجاز هذا العمل المتواضع، وخصوص طلبة السنة الثانية ماستر تخصص ادارة اعمال.

الاهداء

اللهم صلي و سلم على سيدنا مُحَّد خاتم الانبئاء و المرسلين الى يوم الدين

اهدي ثمرتي جهدي الى من قال فيهما الله عز و جل "و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا" صدق الله العظيم

الى الوالدين الكريمين حفظهما الله و رعاهما و ارزقني رضاهما خاصة غاليتي امي التي لا طالما كانت الحافز الذي دفعني لاكمال هذا المشوار

الى اخواتي الغاليات و كل من ساندني من قريب و بعيد

عبد الرؤوف

الفهرس

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر و الاهداء	
مستخلص	
قائمة الاشكال	
قائمة الجداول	
المقدمة العامة	أ-ث
الفصل الأول : ماهية تأداء العاملين	02
تمهيد للفصل	02
المبحث الأول: مفاهيم حول الاداء بالمؤسسة	03
المطلب الاول : نبذة تاريخية حول الاداء و مفهومه.	03
المطلب الثاني: عناصر ومستويات أداء	04
المطلب الثالث : انواع الاداء	06
المبحث الثاني : مدخل مفاهيمي لأداء العاملين	10
المطلب الاول : مفهوم أداء العاملين	11
المطلب الثاني: أهمية أداء العاملين في تحسين أداء المؤسسة	12
المطلب الثالث : أنواع أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه	14
المبحث الثالث : تقييم أداء العاملين	18
المطلب الاول : مفهوم تقييم أداء العاملين	18
المطلب الثاني : طرق تقييم أداء العاملين	20
المطلب الثالث : خطوات تقييم أداء العاملين	24
خلاصة الفصل	26
الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي لعملية التحفيز	28

تمهيد	28
المبحث الاول : ماهية التحفيز	29
المطلب الاول : مفهوم التحفيز و اهميته	29
المطلب الثاني : عناصر التحفيز و أسس منح الحوافز	30
المطلب الثالث : أساليب التحفيز و أهدافه	32
المبحث الثاني : أنواع الحوافز و خصائص وقواعد نظام التحفيز	33
المطلب الاول : الحوافز من حيث طبيعتها وفعاليتها	33
المطلب الثاني : الحوافز من حيث من تنطبق عليهم وآثارها	34
المطلب الثالث : خصائص و قواعد نظام التحفيز	36
المبحث الثالث: فعالية نظام الحوافز على رفع الاداء	39
لمطلب الاول : أثر الحوافز في تحسين رفع الاداء	39
المطلب الثاني : **خطوات و أليات الحوافز المساعدة في تحسين رفع الاداء**	44
المطلب الثالث : **السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة**	46
خلاصة الفصل	48
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لولاية المدية	50
تمهيد	50
المبحث الأول :تقديم مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء و الغاز" لولاية المدية	51
المطلب الأول : نشاة و تعريف مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية	51
المطلب الثاني : مهامها و اهدافها	52

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية	53
المبحث الثاني: طريقة الدراسة	56
المطلب الأول :**منهج الدراسة**	56
المطلب الثاني : **الأدوات والأساليب الإحصائية للدراسة**	58
المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة	58
المطلب الاول: **تحليل البيانات الشخصية للعينة**	62
المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة	64
خلاصة الفصل	70
الخاتمة	71
قائمة المراجع	74
الملاحق	78

ملخص الدراسة

ملخص:

تهدف الدراسة الى ايضاح وتبيان دور التحفيز في تقييم اداء العاملين بمؤسسة سونلغاز لولاية المدية، حيث تطرقت في الجانب النظري إلى التحفيز ،دور التحفيز في تقييم اداء العاملين، أما في الجانب التطبيقي فتطرقت إلى كيفية مساهمة التحفيز في تقييم اداء العاملين للمؤسسة، حيث يعتبر التحفيز من اهم عوامل المساهمة بالنهوض بالعنصر البشري، و ذلك لرفع من كفاءة الافراد العاملين و مهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تحسين اداء عمالها و اعطاء كل المجهودات الفنية و الجسدية في العمل و تطوير المؤسسة

توصلنا في النهاية الى نتيجة ان هنالك علاقة وطيدة بين التحفيز و اداء العاملين لمؤسسة سونلغاز بالمدية

الكلمات المفتاحية :التحفيز ، اداء العاملين .

قائمة الأشكال

قائمة الاشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
(01)	أهداف تقييم أداء العاملين	20
(02)	العلاقة بين الحوافز و تقييم الاداء	40
(03)	.شكل تخطيطي بين اثر الاداء على الرضا الوظيفي	42
(04)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بالمدية	53
(05)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	63
(06)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	64

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	المقارنات الزوجية	21
02	الاستبيانات الموزعة و المستردة	57
03	لكارت الخماسي	59
04	المتوسط الحسابي المرجح لدرجات المعطاة لخيارات الاجابة المتاحة في الاستبيان	59
05	معامل الثبات لمحور دور التحفيز في رفع الاداء العاملين	60
06	اختبار صدق و ثبات مقاييس الدراسة	61
07	.الاتصاق الداخلي للاستبانة	61
08	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	62
09	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	63
10	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للتحفيز	64
11	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لرفع الاداء العاملين	66
12	. المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفوائد التحفيز على رفع الاداء العاملين	67

مقدمة

مقدمة

ان العنصر البشري يعتبر من أهم العناصر التي تعتمد عليها جميع المنظمات من اجل تطبيق نشاطاتها وتحقيق اهدافها، ولازالت ادارة المنظمات تبحث كيف تجعله يقدم أفضل ما لديه لصالحها . فالعنصر البشري لم يحظى بالقدر الكافي من الأهمية حيث كان يعتبر كآلة انتاج وتأزمت أوضاعه بعد الثورة الصناعية كما ظهرت الآلات والمصانع كبديل لوسائل الانتاج اليدوية واخذت مكان الانسان وتم استغلالها اسوء استغلال وبظهور حركة الادارة العلمية بدأ ظهور مكان للعمال حيث دعت الى تدريبهم وتقديم الأجر الكافي لهم مع الحوافز الى جانب دراسة الحركة والزمن. كما نادت بوجود وحدة تنظيمية مستقلة من أجل العناية بشؤون العمال. وبعد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي شجعت على الاهتمام بالعنصر البشري سرعان ما انبثقت عنها حركة العلوم السلوكية التي جاءت بالاهتمام بسلوكيات العامل. ومن هنا أصبح فشل او نجاح اي منظمة مرتبط بمدى اهتمامها وتكوينها للعنصر البشري الذي يعتبر أهم مورد والثروة النادرة لها. ان دراسة الأداء من السياسات المنتهجة من قبل المنظمات العالمية كونها تدرس أداء العاملين دراسة كاملة ومعمقة كما انتهجت سياسة اخرى ايضا تعتمد على مكافأة العاملين على الأداء الجيد الذي يفوق الاداء العادي وهو ما يعرف بنظام الحوافز.

1-الاشكالية:

من خلال ما سبق تبرز لنا معامل إشكاليتنا وفق السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير التحفيز على رفع أداء العاملين في المؤسسة؟

و منها ينبثق مجموعة التساؤلات التالية:

- فيما يتمثل انواع الاداء؟
- ماهية عناصر التحفيز ؟
- هل هناك علاقة ارتباط بين درجة تحفيز ودرجة مساهمتها في رفع اداء العاملين محل الدراسة ؟

2-فرضيات الدراسة:

ليكون مجال الدراسة دقيقا و محددا و لتجنب الانحراف داخل الموضوع بعد التعمق فيه ينبغي وضع فرضيات تسير في سبيل اختيار مدى ثبوتها و تطابقها مع الواقع وعلى ضوء مشكلة الدراسة وما جاء من تساؤلات يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الاولى** : للأداء عدة انواع وتحديد أنواع الأداء بغرض اختيار معايير التقييم هذه الأخيرة يمكن تحديدها في ثلاث أشكال هي: معيار المصدر، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي و يقسم الاداء حسب معيار المصدر الى الأداء داخلي وخارجي..
- **الفرضية الثانية** :من عناصر التحفيز "القدرة ،الجهد ، الرغبة ...".
- **الفرضية الثالثة** :هناك علاقة ارتباط طردية بين درجة التحفيز و درجة مساهمتها في رفع تقييم اداء العاملين محل الدراسة .

3-اهداف الدراسة:

يمكن عرض أهم أهداف البحث في النقاط التالية:

- التعرف على مدى وجود الحوافز و اعتمادها عليها في رفع اداء الموظفين
- التعرف على العلاقة بين التحفيز و الاداء.
- الكشف عن دور المؤسسة محل الدراسة في توجيه تقديم الحوافز للعاملين و كيفية تاثيرها .
- اثراء المكتبة ببحث جديد يكون دعما لمن يريد تعميق البحث في هذا الموضوع.

4-اهمية الدراسة:

- تقديم إطار نظري يشرح ماهية التحفيز أو اداء العاملين.
- التعرف على مدى نجاح نظام التحفيز في التوفيق بين أهداف المؤسسة واهداف عمالها.
- دراسة وتقييم أنظمة الحوافز المادية و المعنوية في مؤسسة سونلغاز وأثرها على أداء العاملين.

5-اسباب اختيار الموضوع:

هناك جملة من الاسباب كانت وراء اختيار الموضوع، نوردها فيما يلي:

أ-اسباب ذاتية:

- الميل إلى هذا النوع من الدراسات و محاولة اكتشاف ما تحتويه من نقائص.

- الرغبة في معرفة اثر التحفيز في رفع و تحسين و ترقية اداء الموظف
- طبيعة اختصاصي و المتمثل في علوم التسيير، وخاصة ان موضوع التحفيز يعتبر من بين اهم موضوعات هذا التخصص.

ب. الاسباب الموضوعية:

- محاولة التعرف على كيفية تقديم الحوافز للموظفين في مؤسسة سونلغاز بالمدية .
- قابلية الموضوع للبحث و الدراسة.
- اعتبار الموضوع من اهم المواضيع الحديثة التي يفرض نفسه على الساحة العلمية و العملية لأنه يواكب التطورات الحديثة.

6-منهجية البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة سنعتمد على منهج الوصفي التحليلي من أجل تحليل مفهوم التحفيز و الاداء ومعالجة مختلف الجوانب والأفكار المتعلقة بهم، ونحاول إسقاط الجوانب النظرية للدراسة على مؤسسة التطبيق (مؤسسة سونلغاز بالمدية) الاختيار الفرضيات المطروحة

.7 -حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

الحد المكاني : اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة سونلغاز بالمدية

الحد الزماني : تم تطبيق هذه الدراسة خلال السداسي الثاني للسنة 2022

الحد البشري: يتكون المجمع المستهدف على موظفي مؤسسة سونلغاز لولاية المدية و قد تم توزيع الاستبيان عليهم عبر زيارات ميدانية لا فراد عينة البحث.

9-هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث المطروحة واختيار الفرضيات ارتأينا تقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول اثنان منها تتعلق بالجانب النظري والثالث دراسة تطبيقية، تتصدرهم مقدمة وتنهيهم خاتمة تتعلق بالجانب النظري تحتوي ملخص البحث مع أهم النتائج والتوصيات المقترحة، وكذا الأفاق المستقبلية لموضوع الدراسة.

-الفصل الأول: ماهية أداء العاملين

-الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي لعملية التحفيز

-لتنتهي دراستنا بفصل ثالث و أخير: يتضمن دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز لولاية المدية.-من خلال ثلاثة مباحث، خصص المبحث الأول لتقديم عام حول مؤسسة حمل الدراسة، أما المبحث الثاني فخصص لمنهجية الدراسة، أما المبحث الأخير فخصصناه لعرض وتحليل نتائج الاستبيان لغرض التحقق من الفرضيات.

11-صعوبات الدراسة .من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا في عملية البحث نذكر ما يلي :

- عدم التجاوب في ملء استبيان الدراسة من طرف بعض عمال المؤسسة وهذا ما قلل من إمكانية تعميم النتائج الخاصة بهم.
- صعوبة في استرجاع جميع الاستبيانات الموزعة.

12-الدراسات السابقة

- **رابح بود رومي ،مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية** :حيث توصلت الى النتائج منها ان الرقابة الداخلية امر مهم بالنسبة لتحسين الاداء المالي بشكل خاص و الاداء بشكل عام ،بالإضافة الى وجود نظام رقابة جبد في المؤسسات المؤسسات الاقتصادية .
- **باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط البويرة** :حيث من خلال هذه الدراسة تبين نتائج معينة تمثلت في ان مؤسسة سونلغاز تعتمد على الحوافز المادية اكثر لرفع الرضا الوظيفي للعمال ،كما تساهم ايضا الحوافز الاخرى في رفع عمل العمال .

و ما يميز دراستي على بقية الدراسات ان لابد من التحفيز سواء كان مادي او معنوي فهو يساهم في رفع قدرة العاملين كما ان مؤسسة سونلغاز فرع المدية لها اهتمام كبير في جانب الحوافز للعمال

الفصل الأول

المبحث الأول: مفاهيم حول الاداء بالمؤسسة

المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين

المبحث الثالث: تقييم أداء العاملين

تمهيد:

ان للمؤسسة العديد من الموارد لتحسين مستويات الاداء منها الموارد البشرية اهم المرتكزات الاساسية التي تبنى عليها اي منظمة فقد اكدت كثير من الدراسات في مجال السلوك البشري بان جودة و كفاءة ادارة المنظمة بصفة عامة تتوقف على كفاءة ادارة الموارد البشرية بفوائد و مناهج علمية من معالجة كافة انواع المشاكل التي تعيق تنمية و تطوير هذا العنصر، الامر الذي جعل الادارة الحديثة تعتبر ان نجاح المنظمة يأتي عن طريق نجاح مواردها البشرية و الاهتمام بها، مما يؤدي الى تحقيق اداء عال و راق داخل المنظمة، كما ان مسببات الاداء الجيد هي مجموعة من العوامل المادية و المعنوية الواجب تظافرها و الجمع بينها و التي من شانها رفع الروح المعنوية لدى العاملين و دفعهم لبذل قار جهدهم لتحسين ادائهم.

وعليه سنحاول في هذا الفصل الإلمام بالمفاهيم النظرية المهمة وذلك من اجل وضع قاعدة نظرية نعتمد عليها في دراستنا التطبيقية، لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم حول الاداء بالمؤسسة

المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين

المبحث الثالث: تقييم أداء العاملين

المبحث الاول :مفاهيم حول الاداء بالمؤسسة

يعتبر الاداء من المفاهيم التي عرفت اهتماما في البحوث و الدراسات باعتبارها تتعلق بالموارد البشرية و المؤسسة ،و هذا راجع ان هو المؤشر الاساسي للحكم على فعالية المستخدمين في المؤسسة.

المطلب الاول :نبذة تاريخية حول الاداء و مفهومه

الفرع الاول :نبذة تاريخية حول الاداء

ان الاهتمام بالأداء و تطور مؤشرات قياسية قديمة قدم الحضارة الانسانية اذ تشير الشواهد الى البابليون و الفراعنة و قدامى الصينيون كانو يهتمون بتقدير غلة المحاصيل الزراعية ،انطلقوا من حسابات بسيطة بالمعايير الحالية لكنها مفيدة في تقدير الاشياء و متابعة الانجاز و تحقيق الاهداف و بالتالي فقد تطورت فكرة الاداء مع التغيرات التي حصلت على الصعيد العالمي ،و الملاحظة ان هذا التطور انصب في المجال التطبيقي على المؤشرات المالية اولا وفق اعتبارات تأثرها بالاشتراطات و الظروف الاجتماعية و الانسانية و بالتالي حاولت الادارة ان تثبت الاجراءات و الاليات المؤدية الى تكوين الموازنات من خلال ممارسات محاسبية يغلب عليها طابع ربط الانشطة بتكاليف تلك الانشطة و ظهور الفكر الاستراتيجي في الادارة و الاتجاه المتزايد لتطبيق الاستراتيجيات المختلفة في التسيير و توالت بعد ذلك المحاولات و تراكمت المعارض في هذا المجال تؤطرها فكرة تطوير اداء العمل ،و بذلك فان كل المستجدات و غيرها اثرت بشكل واضح في طرق الادارة و التسيير ،و كذا على شروط النجاح في السوق مع ذلك التطور الحاصل في هذا الجانب جاء بشكل تراكمي عبر فترات زمنية طويلة ،ساهمت فيها مختلف قطاعات الاعمال ،و بالتالي فان الحديث اليوم يدور حول ادارة الاداء و ليس فقط تطوير مؤشرات لقياسه و هكذا فان ابعاده اصبحت كثيرة و متعددة الميادين يقع ضمنها بعدي الفعالية و الكفاءة [1]

الفرع الثاني :مفهوم الاداء

لقد تعددت تعاريف الاداء نذكر منها مايلي :

التعريف الاول :يشير الاداء الى "درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطّلبات الوظيفة"[2]

التعريف الثاني : بأنه "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه"[1]

---

[1] رابح بود رومي ،**مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية** ،مذكرة ماستر ،جامعة المدية ،2017،ص 43

[2] راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)**، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 ، ص 209

التعريف الثالث: بأنه "عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة"[2]

التعريف الرابع : بأنه "السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة"[3]

المطلب الثاني: عناصر ومستويات أداء

الفرع الأول: عناصر الأداء

يتضمن الأداء مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:[4]

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛
- **نوعية العمل:** وتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء؛
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادي للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز؛
- **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل المنجز وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

وهناك من يرى أن عناصر الأداء تعد بمثابة الأساس الذي يجب على المسؤول المباشر التقيد به عند تقييم أداء مرؤوسيه، لأنه ومن خلال هذه الدراسة يتبين له الواجبات والمسؤوليات المترتبة على الموظف ومن الواجب عليه القيام بها.

ولتحقيق هذا الأداء ينبغي توفر عنصرين هامين وهما:

---

[1] حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النّشر لجامعة قالمة، 2004 ، ص 123

[2] عقلة محمّد المبيضين، وأسامة محمّد جرادات، **التّدريب الإداري الموجه بالأداء**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001 ، ص 49

[3] سناء عبد الكريم خناق، **مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية**، ملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات وحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسيير الفترة،8-9 مارس 2005،ص 35

[4] بلال قماز،محمّد بوقرني ،**التدريب و اثره في تحسين اداء العاملين –دراسة حالة بلدية بوشراحيل –المدية –**،مذكرة لنيل شهادة الماستر ،تخصص ادارة اعمال ،سنة 2019-2020،ص 32

1-القدرة على الأداء:

تعرف على أنها إمكانات الموظف على القيام بعمل ما، تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي يمنحها التعليم والتدريب وبالتالي فالقدرة هي المحصلة لعنصرين أساسيين هنا المعرفة والمهارة، فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل تجاه شيء معين فمثلا الموظف في بداية إنجازه للعمل الموكل إليه وقبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئا عنها، نوعها، تركيبها...الخ.

أما المهارة فهي مستوى الكفاءة والاتقان التي يستطيع الموظف أن يؤدي العمل الموكل إليه.

2-الرغبة في الأداء:

الرغبة في الأداء هي القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل، وتنعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان، وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاث عناصر أساسية: ظروف العمل المادية، ظروف الموظف الاجتماعية، حاجات ورغبات الموظف.

الفرع الثاني: مستويات الأداء

توجد عدّة مستويات للأداء يمكن المؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها، يمكن عرض أهم هذه المستويات فيما يلي: [1]

1. **الأداء الاستثنائي:** يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وإزدهاء الوضع المالي للمؤسسة.

2. **الأداء البارز:** يكون فيه الحصول على عدّة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.

3. **الأداء الجيد جدا:** يبين مدى صلابة الأداء، واتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

4. **الأداء الجيد:** يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي مستقر.

5. **الأداء المعتدل:** يمثل سيرورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

[1] بلال قماز ، **التدريب و اثره في تحسين اداء العاملين** مرجع سابق ،ص 33

6. الأداء الضعيف: والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

المطلب الثالث :انواع الاداء

1:حسب معيار المصدر

وفقا لهذا يمكن تقسيم اداء المؤسسة الى نوعين و هما: الاداء الذاتي او الداخلي و الاداء الخارجي[1]

ا–الاداء الداخلي:

كذلك يطلق عليه اسم اداء الوحدة اي انه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج اساسا من التوليفة الذاتية:

- الاداء البشري: و هو اداء افراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة و تحقيق الافضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الاداء التقني: و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال
- الاداء المالي: و يكمن في فعالية تعبئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب– الاداء الخارجي:

هو "الاداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة"

فالمؤسسة لا تتسبب في احداثه و لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الاعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع او خروج احد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض اسعار الموارد و اللوازم و الخدمات ،فكل هذه التغيرات تنعكس على الاداء سواء بالإيجاب او بالسالب.

2:حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الاداء داخل المنظمة الى اداء كلي و اداء جزئي:

ا–الاداء الكلي:

[1] تالي رزيقة ،تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ،مذكرة ماستر ،جامعة البويرة 2012،ص5

يتمثل الاداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة في تكوينها دون انفراد جزء او عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها بادنى التكاليف الممكنة.

و مثال الاهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم او وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تظافر جميع المصالح او الوظائف، فمصلحة المالية يجب ان توفر الاموال الضرورية باقل التكاليف و اقل المخاطر، و مصلحة الانتاج يجب ان تقدم منتوجات باقل التكاليف و احسن جودة، و مصلحة الافراد يجب ان توفر الاموال الضرورية باقل التكاليف و اقل المخاطر، و مصلحة الانتاج يجب ان تقدم منتوجات باقل التكاليف و احسن جودة، و مصلحة الافراد يجب ان تحقق افضل مردود، و المصلحة التجارية يجب عليها تسويق اقصى ما يمكن تسويقه و توفير المواد لعلمية التصنيع باقل تكلفة و احسن جودة.

ب–الاداء الجزئي:

على خلاف الاداء الكلي فان الاداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق اهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.

فالنظام التحتي يسعى الى تحقيق اهدافها الخاصة به، لا اهداف الانظمة الاخرى، و بتحقيق مجموع اداء الأنظمة التحتية يتحقق الاداء الكلي للمنظمة، و كما سبق الاشارة اليه اهداف المؤسسة يجب ان تكون متكاملة و متسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

3:حسب المعيار الوظيفي

يرتبط المعيار و بشدة بالتنظيم، لان هذا الاخير هو لذي يحدد الوظائف و النشاطات التي تمارسها المؤسسة.

اذن ينقسم الاداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة الى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف التالية: وظيفة المالية، وظيفة الانتاج، وظيفة الافراد، وظيفة التسويق، وظيفة التموين، و يضيف البعض الاخر وظيفة البحث و التطوير و وظيفة العلاقات العمومية.[1]

ا–اداء الوظيفة المالية:

يتمثل هذا الاداء في قدرة المؤسسة على بلوغ اهدافها المالية باقل التكاليف الممكنة فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي و توفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، و تحقيق معدل مردودية جيد و تكاليف منخفضة.

ب–اداء وظيفة الانتاج:

[1] تالي رزيقة ،مرجع سابق ،ص 7

يتحقق الاداء الانتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بتمثيلاتها او بنسبة القطاع الذي تنتمي اليه، و انتاج منتجات بجودة عالية و لتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاحمة منافسيها و تخفيض نسبة توقف الآلات و التأخر في تلبية الطلبات.

ج–اداء وظيفة الافراد:

قبل تحديد ماهية هذا الاداء، يتوجب الاشارة الى اهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة فتمكن هذه الاهمية في قدرتها على تحريك الموارد الاخرى و توجيهها نحو هدف المؤسسة فضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم الا عن طريق الافراد، كذلك وجود المؤسسة و استمراريتها او زوالها مرتبط بنوعية و سلوك الافراد، كذلك وجود المؤسسة و استمراريتها او زوالها مرتبط بنوعية و سلوك افراد الذين توظفهم، فلكي تضمن المؤسسة بقائها يجب ان توظف افراد اكفاء و ذوي المهارات العالمية و تسيرهم تسييرا فعالا، و تحقيق فعالية المورد البشري لا تكون الا اذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب و في الوقت المناسب لإنجاز عمله.

يتجلى اداء وظيفة الافراد من خلال مجموعة من المؤشرات و المعايير يمكن ذكر منها المجموعة التالية:

- عائد الافراد
- عدد الحوادث و الاجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الاداء الجيد
- التغيبية: و يقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور الى مكان العمل
- علاقات ارباب العمل و النقابات: و يمكن تفسير هذا المعيار بعدد الاضرابات الحاصلة داخل المؤسسة ، و انعدام الاضراب،
- يعكس الجو الملائم الذي توفره المؤسسة لمستخدميها.

د– اداء وظيفة التموين:

يتمثل اداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين و الحصول على الموارد بجودة عالية و في الآجال المحددة و بشروط دفع مرضية و الحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، و تحقيق استغلال جيد لاماكن التخزين.

هـ– اداء وظيفة البحث و التطوير:

يمكن دراسة اداء وظيفة البحث و التطوير بدراسة المؤشرات التالية:

- الجو الملائم للاختراع و الابتكار و التجديد

- نسبة و سرعة تحويل الابتكارات الى المؤسسة
- التنويع و قدرة المؤسسة على ارسال منتوجات جديدة.

و– اداء وظيفة التسويق:

يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ اهدفها باقل التكاليف الممكنة، هذا الاداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها:

حصة السوق: مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتوج او لعلامة او لمؤسسة و يحسب بالعلاقة التالية:

- حصة السوق= مبيعات المنتج او علامة/ المبيعات الاجمالية
- ارضاء العملاء: يمكن حساب هذا المؤشر من خلال حساب عدد شكاوى العملاء او تحديد مقدار مردودات المبيعات
- السمعة: و تقيس حضور او تواجد اسم العلامة لدى ذهن الافراد
- مردودية كل منتج.

ي– اداء وظيفة العلاقات العمومية:

في هذه الوظيفة يمكن ان يتجسد بعض ابعاد مفهوم الاداء التي تم التطرق لها سابقا فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين و اخيرا الدولة، بالنسبة للمساهمين، يتحقق الاداء عندما يتحصلوا على عائد مرتفع للاسهم و استقرار في الرباح الموزعة، اما بالنسبة للموظفين الاداء هو توفير او خلق جو ملائم و معنويات مرتفعة، اما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد و الاستمرار في التعامل في حين الاداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدة تسديد ما عليهم طويلة و منتجات في الآجال المناسبة و الجودة العالية.

4:حسب معيار الطبيعة

حسب هذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة اهدافها الى اهداف اقتصادية ، اهداف اجتماعية، اهداف تكنولوجية، اهداف سياسية...الخ يمكن تصنيف الاداء الى اداء اقتصادي، اداء اجتماعي، اداء تكنولوجي، اداء سياسي.[1]

ا–الاداء الاقتصادي:

[1] تالي رزيقة ،مرجع سابق ،ص9

يعتبر الاداء الاقتصادي المهمة الاساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية الى بلوغها و تمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها(الانتاج ،الربح، القيمة المضافة، رقم الاعمال، حصة السوق، المردودية...الخ) و تدينه استخدام مواردها (راس المال، المواد الاولية، التكنولوجيا...الخ)

ب–الاداء الاجتماعي:

في حقيقة الامر الاهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة اثناء عملية التخطيط كانت قبل لك قيودا اشروطا فرضها عليها افراد المؤسسة اولا و افراد المجتمع الخارجي ثانية و تحقيق الاهداف يجب ان يتزامن مع تحقيق الاهداف الاخرى و خاصة منها الاقتصادية، كما يقول احد الباحثين: "الاجتماع مشروط بالاقتصاد" و في بعض الحالات لا يتحقق الاداء الاقتصادي الا بتحقق الاداء الاجتماعي.

ج–الاداء التكنولوجي:

يكون للمؤسسة اداء تكنولوجي عندما تحدد اهدافا تكنولوجية اثناء عملية التخطيط كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين و في اغلب الاحيان تكون الاهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة اهدافا استراتيجية نظر الاهمية التكنولوجيا.

د–الاداء السياسي:

يتجسد الاداء السياسي في بلوغ المؤسسة اهدافها السياسية و يمكن للمؤسسة ان تتحصل على مزايا من خلال تحقيق اهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق اهدافها الاخرى و الامثلة في هذا المجال عديدة و المثال التالي يوضح اهمية الاهداف السياسية لبعض المؤسسات: تمويل الحملات الانتخابية من اجل ايصال اشخاص معينين الى الحكم او مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.

بعد استعراض معظم معايير تصنيف الاداء نشير الى مختلف انواع الاداء غير متنافية المفهوم، فقد نجد الاداء الاقتصادي الذي صنف حسب معيار الطبيعة قد يضم الاداء المالي و كذلك نفس المعنى ينطبق على الانواع الاخرى.

المبحث الثاني : مدخل مفاهيمي لأداء العاملين

على الرغم من أننا نستطيع أن نحدد سلوكيات عددية محددة، إلا أن هناك نوعان من السلوكيات أو جوانب الداء البارزة هما: أداء المهمة والأداء لضمني، ويستخدم بعض المؤلفين السلوكيات الاجتماعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للإشارة إلى السلوك الضمني.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

تعريف الأداء لغة: أدى تأدية، أوصله وقضاه، وهو أداء للأمانة من غيره، وتأدية له من حقه.

أما اصطلاحا: إن موضوع الأداء هو موضوع مثير للجدل، وغير متفق عليه للأسباب التالية: عدم وجود تعريف شامل لتعريف مصطلح الأداء، عدم توافر المعرفة الكافية، لماهية العوامل المحددة للأداء، فلذلك اختلف العلماء على تعريفه، فنجد عدّة تعاريف التي تناولت تقديمه، منها Peter Fredinand Drucker على أنه" التوازن بين رضا المساهمين، والعمال، فقد أشار Kirakim، إلى أن الأداء يدل على: تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة.[1]

إن التفكير في أداء المهمة وأدائها بشكل ضمني يتم بشكل منفصل لأن هاتين العمليتين لا يمكن أن تتما بشكل متصل، حي يمكن أن يكون الموظف كفؤا بدرجة كبيرة في عمله وأدائه لمهمته لكنه يمكن أن يكون المستوى بالنسبة للأداء الضمني، حيث يمكن تعريف أداء المهمة على أنه جملة الأنشطة التي تحول المواد الخام إلى السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة والأنشطة التي تساعد عملية التحويل باستخدام موارد المواد الخام وتوزيع منتجاتها الناتجة أو تقديم تخطيط، الاستخدام، الإشراف أو وظائف الموظفين التي تساعد المنظمة على تحقيق الفعالية والكفاءة.[2]

يعرف أداء العاملين بأنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته، حي يعبر الأداء عن السلوك اذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.[3]

ومن الناحية الإدارية فأداء العاملين يعرف بأنه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفؤ المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت اذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محدودة.[4]

[1] إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، مملكة ابحرين، 2013، ص 104

[2] هرمن أقيسيس، **إدارة الأداء**، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 116

[3] سناء عبد الكريم الخناق، **مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية**، مرجع سابق ،ص 35

[4] أحمد زكي بدوي، **معجم المصطلحات الاجتماعية**، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992، ص 310

كما يقصد بأداء العاملين ما يقدمه العمال من مخرجات عمل وما يضيفونه، ونوعية علاقتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة والتعليمات ويتم قياس هذا المتغير من خلال الأبعاد التالية:[1]

- جودة العمل: وتشمل الدقة، الإتقان، التمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل...؛
- كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز؛
- المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة: المهارات المهنية، المعرفة الفنية، الجدية في العمل، الالتزام بالدوام، إنجاز العمل في مواعده، القدرة على تحمل المسؤولية... أما من الناحية السلوكية التنظيمية فإن الأداء هو الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام[2]، معنى هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه النتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، إدراك الدور، ويجب الإشارة إلى أنه غالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، مع أن هناك فرق كبير بينهما، إذ يشير الجهد إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها افرد.

ومن بين أهم المؤشرات المرتبطة بأداء العاملين، التحكم والإلمام بجوانب العمل، سرعة الإنجاز والمتمثلة في مدة الإنجاز، الانضباط في مواعيد العمل من حيث حركة الدخول والخروج، محاولة تحسين أداء العاملين والتجديد فيه، كذلك الاضرابات والتوقف عن العمل.[3]

المطلب الثاني : أهمية أداء العاملين في تحسين أداء المؤسسة

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة، والنامية على السواء، فالجميع يعمل على تحسين الأداء، ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا، ومؤشرا لأي تقدم في مختلف المجالات، كما يحظى الأداء على اهتمام بالغ من جميع المستويات، ابتداء من مستوى الفرد العامل أيا كان موقعه داخل المؤسسة، وبعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة، وصولا إلى الدولة، وذلك لأن أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها، وفيما يلي نستعرض أهمية الأداء بالنسبة للعاملين وللمؤسسة

1. بالنسبة للعاملين:

[1] مروان محمد النسور، **دور الثقافة اتنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، 2012، ص 192

[2] ماريون آي هاينز، **إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال**، ترجمة محمد مرسي وزهير الصباغ، معهد الإدارة ، الرياض، المملكة السعودية، 1989، ص 271

[3] Martory (B).Crozet U).Gestion des ressources humaines. Pilotage sociale et performance .imprinerie. Chirat paris 2002.P160

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات، والتنظيمات انعكاسا لأداء المؤسسة التي يتعبها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المؤسسة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابا على النحو التالي:

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل؛
- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله، نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور، ومرتبات مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوافر المقومات اللازمة، للإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء؛
- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله، وإثبات ذاته.

وعليه فإن اهتمام الفرد بأدائه، والعمل على رفعه وتنميته، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتتمثل في الأهداف الاقتصادية.[1]

2. بالنسبة للمؤسسة:

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقديم المؤسسة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها، لذلك نجد أن المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد إنعكاسا لقدرات كل فرد ودافعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا.[2]

كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد، أو المؤسسة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة واستقرارها.[3]

كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية، والاجتماعية في الدولة.[1]

---

[1] صالح عودة سعيد، **قمة الأداء**، المكتب إصدارات اليرموك، ط10، العراق، 1988، ص 211

[2] محمد سعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص 291

[3] دباش سامية، **دور الحوافز في تحسين أداء العاملين**، مذكرة ماستر، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2013، ص 91

المطلب الثالث : أنواع أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه

الفرع الأول: أنواع أداء العاملين

بعدما تم التعرض إلى مفهوم الأداء، ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وتحديد أنواع الأداء بغرض اختيار معايير التقييم هذه الأخيرة يمكن تحديدها في ثلاث أشكال هي: معيار المصدر، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي.

1. **حسب معيار المصدر**: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى داخلي وخارجي.

أ. **الأداء الداخلي**: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة، ينتج مما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية: الأداء البشري، وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي، قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية من خلال تسيير مهاراتهم، الأداء التقني، ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتهم بشكل فعّال، أما الأداء المالي ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة، فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية، ليس نشاطات من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.[2]

ب. **الأداء الخارجي**: هو الأداء النابع عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فهذه الأخيرة لا تتسبب في إحداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، ويظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، كارتفاع رقم الأعمال، القيمة المضافة، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها.[3]

2. **حسب معيار الشمولية**:

أ. **الأداء الكلي**: هو الأداء الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت كل وظائف الأنظمة الفرعية للمؤسسات في تحقيقها، دون إنفراد جزء أو عنصر في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها إلى أهدافها الشاملة، كالاستمرارية، والنمو، والربحية؛

ب. **الأداء الجزئي**: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة، هو عبارة عن تفاعل أداة الأنظمة الفرعية (الأدوات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.[4]

---

[1] أبو قطف محمود، **التدريب أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية**، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2014، ص ص 61-62

[2] هياج عبد الرحمن، **أثر مراقبة التسيير في رفع مستوى الأداء المالي**، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص ص 5-6

[3] نفس المرجع، ص 6

[4] بختة هدار، **دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص 27

3. حسب المعيار الوظيفي: يرتبط هذا المعيار بشدة التنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف، والنشاطات التي تمارسها المؤسسة.

أ. أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية، بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي، وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيدة، وتكاليف منخفضة؛

ب. أداء وظيفة الأفراد: تكمن أهمية العاملين داخل المؤسسة في قدرتهم على تحريك الموارد الأخرى، وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فضمان موارد المؤسسة بفعالية، لا يتم إلا عن طريق الأفراد، وكذلك وجود المؤسسة واستمراريتها، أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد، وهو ما يوجب توظيف الأكفاء، وذوي المهارات العالية، وتسييرهم تسييرا فعالا وتحقيق فعالية العاملين لا تكون إلا بتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب، وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

ت. أداء وظيفة التسويق: يتمثل في القدرة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات، المتعلقة بوظيفة التسويق، كالحصة السوقية، إرضاء العملاء والسمعة.[1]

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل، يمكن حصر أهم العوامل المتحكمة في أداء العاملين في:

1. التغيب عن العمل:

إن ظاهرة التغيب عن العمل احد مؤشرات عدم الكفاية بالنسبة للفرد العامل، فهي ظاهرة مرضية تعاني منها مختلف المؤسسات، إذ يعتبر ارتفاع معدل التغيب في المؤسسة دليلا على وجود عوامل سلبية تؤثر على انتظام العامل في عمله يهدد التغيب إنتاجية المؤسسة لما في ذلك من خسائر تعود على الميزانية من جهة وعلى الأهداف المحددة من جهة أخرى، وتقوم الإدارة بحساب معدل التغيب الكلي للعامل بما يقابله من معدل الخسارة بالعملية التالية:

معدل التغيب الكلي = (عدد الأيام المفقودة× 100) / عدد الأيام الكلي

وللتغيب عدة أسباب منها:

- عدم توفر الشروط الفيزيقية المناسبة، مما يؤدي إلى الإصابة بأمراض مهنية مختلفة وبالتالي زيادة معدل التغيب؛
- عدم قدرة العامل على الانسجام والانتماء إلى جماعة العمل وشعوره بالاغتراب؛

[1] عبد المالك مزهود، **الأداء بين الكفاءة والفعالية**، مجلة اعلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001، ص ص 89-90

- أسباب نفسية تعود إلى نمط الشخصية كعدم تقدير الفرد لذاته، أو عدم قدرته على إثباتها، أو عدم تحمل المسؤولية في مجال إشرافه أو عدم تقبله للنمط الإشرافي للرؤساء وإحساسه بالتقيد وكبت الحرية، حيث أوضحت بعض الدراسات أن العوامل الإدارية تؤثر على التغيب وذلك من خلال الأسلوب الإشرافي والعلاقات الرسمية المتعلقة بالعمل. فالإشراف يؤثر في ما مدى تكيف العامل في عمله ٍ واذا كان سيئا يؤدي إلى التغيب.[1]
- ضغط العمل وحجم المؤسسة الكبير مما يرهق كاهل العامل؛
- انخفاض الروح المعنوية للعامل مما يجعله غير متوازن، ويسبب له عدم الرضا والاستياء؛
- عدم قدرته على التحكم في التكنولوجيا لعدم كفاءاته ودرايته بالآلات التي يشرف عليها.

2. دوران العمل:

وهو يشبه التغيب عن العمل باعتباره مؤشرا تنظيميا قابلا للعد، ويتيح استخدامه في تنفيذ الأداء كما له أثر كبير على فعالية الأداء، ويؤثر كذلك على إنتاجية المؤسسة باعتباره مكلفا وذلك لوجوب إحلال عمال آخرين محل الذين تركوا مناصبهم وهذا يتطلب تكاليف الاستقطاب والاختيار والتدريب.

ويمكن القول بأن دوران العمل هو" :عدم الاستقرار المهني، فالاستقرار المهني يعني بقاء العامل في العمل نفسه مدة طويلة، كما أن ظاهرة دوا رن العمل تأخذ أشكالا متعددة، فانتقال العامل من عمله إلى عمل آخر داخل المؤسسة أو خارجها يعد دورانا، أيضا ترك العامل لعمله نهائيا يصبح بذلك خارج قوة العمل يعد دورانا، كما يكون هذا الدوران بإرادة الفرد أو بغيرها.

مهما كانت أسباب دوران العمل، فإن هذا الأخير يحدث حالة من عدم التوازن في التنظيم الداخلي للمؤسسة، لذا يجب عليها معرفة الأسباب الكامنة وراء هذه الظاهرة لتحقيق استقرار العامل واندماجه في المحيط الاجتماعي للعمل ليتمكن من تقديم أفضل أداء له.

3. الشكاوي: هي تظلم العامل بشأن أحد جوانب الإدارة أو إجراءاتها وهي تعتبر مقياسا لفعالية المشرف أو المرؤوس، وهي تعبير واضح عن انهيار قنوات الاتصال وبالتالي تتدهور كل الأنشطة والمهام المتداخلة والمشتركة مع هذه الأطراف، وخاصة بين مختلف المستويات الإدارية، إذ تعتبر هذه التظلمات كميكانزمات الدفاع عن النفس بهدف تحقيق بعض الحماية لكيان الفرد، وهي تعتبر رفض العامل لسياسات معينة أو ظروف عمله.

4. حوادث العمل: لقد أثبتت الدراسات أن العمال الذين يعانون من مستويات عالية من ضغوط العمل يقعون أكثر من غيرهم في حوادث العمل وذلك بسبب عدم قدرتهم على التركيز والانتباه.

[1] الدحلة فيصل عبد الرؤوف، **تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج**، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2001، ص 100

5. **الإضرابات:** هو التوقف عن العمل لمدة معينة بسبب الاحتجاج على ظروف العمل الغير ملائمة والعلاقات السيئة مع المشرفين والإدارة، هذا ما يجعل الإدارة تتكبد عدة تكاليف من أهمها تكاليف فقدان الإنتاج، تكاليف أجور العمال المضربين، تكاليف إعادة تنظيم العمل...

6. **مقاييس الإنتاج:** يمثل مؤشر الإنتاج أو المردود ذروة قياس الأداء، وهذا المؤشر يحدد العمر المتبقي لأي مؤسسة بينما نجد أن انخفاض إنتاجية العامل يؤثر على فعالية المنظمة هذه الأخيرة تتحمل بذلك تكاليف انخفاض الإنتاج ونوعيته، وكذلك الأجر الذي يقابل فترات عدم العمل.

7. **عدم التحكم والسيطرة على الآلات:** من مؤشرات انخفاض أداء العامل فقدانه للتحكم والسيطرة على الآلات مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة معدلات الأعطال.

8. **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المتحكمة في أداء العاملين، عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الموظف والترقيات والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز على الأداء مؤثرة وهذا يتطلب نظاما لتقييم أداء الموظفين يتم من خلاله التمييز بين الموظف المنتج والموظف متوسط الإنتاج والموظف غير المنتج، كذلك فإن وجود نظام للحوافز الإضافية كالمكافآت التي تعطي للموظفين الذي يتميز أدائهم من العوامل التي تساهم في دفعهم في الأداء وبالتالي رفع معدلات إنتاجهم.[1]

بمعني أن الأساليب الإدارية تتحكم في مستوى أداء العاملين، فكلما كانت الأساليب تعبر عن الجانب التحفيزي كان مستوى الأداء مميز.

9. **مشكلات الرضا الوظيفي:** إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدي الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء، والرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء، فالرضا الوظيفي يتأثر بعدد من العوامل الإجتماعية والاقتصادية، فمن العوامل الاجتماعية على سبيل المثال: العادات والتقاليد، كما يتأثر بعوامل معنوية داخل البيئة خاصة بيئة العمل كالترقية والتكليف بمسؤوليات أكبر، إضافة إلى المشاركة في العمل، وأسلوب التعامل، عوامل مادي كالراتب والحوافز المادية وغيرها.

10. **التسيب الإداري:** يعتبر التسيب الإداري من الظواهر التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين، فالتسيب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسئول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به.

[1] خاشقجي، هاني يوسف، **التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية**، الرياض، مطابع الفرزدق، 2003، ص 180

وينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسباب عديدة منها أسلوب القيادة والإشراف، فإذا كانت القيادة الإدارية العليا على قدر كبير من الالتزام بالنظام واحترام الوقت وأبدت انتماء وحماسا للعمل، فإن ذلك سوف يجعلها قدوة يحتذي بسلوكها، فضلا عن ذلك فإن هذه القيادات سوف يكون لديها الشجاعة على تطبيق النظام على الموظفين ودعوتهم لاحترام الوقت، والى جانب القيادات الإدارية العليا فإن المشرفين الإداريين كل في مستواه إذا كانوا أيضا قدوة في الالتزام بالنظام واحترام الوقت مع أداء دورهم في المتابعة والإشراف فإن ذلك سوف يسهم في دفع موظفيهم إلى التقيد بمواعيد وبذل الجهد لإنجازها.[1]

11. مشكلات التطوير التنظيمي: تعتبر المشكلات الناتجة عن التطوير التنظيمي من الظواهر التي لها أثر على انخفاض معدلات الأداء للعاملين، إذ أن الهدف الأسمى للتطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض الفنية والتي تعاني منها المنظمات بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين وإشاعة ثقافة الحضارة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء[2].

المبحث الثالث: تقييم أداء العاملين

يعد مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء يمكننا تعريف الأداء على أنه "درجة تحقيق واكتمال المهام لوظيفة الفرد، وهو يعكس القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى مخرجات مجسدة في عدد من المنتجات ذات مواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة".[3]

وعلى الرغم من تطابق النظرة العامة لعملية تقييم الأداء، إلا أنه وردت عدّة مفاهيم نذكر منها:

عرف على أنه مرحلة من مراحل الرقابة الفعالة تستخدم للمقارنة بين الأهداف المخطط لها وبين ما تم تحقيقه فعلا، وبيان الانحرافات والأسباب وطرق معالجتها علميا وعمليا لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية على وفق نظام معلومات متطور يخدم الإدارة والتخطيط ورفع كفاءة العاملين.[1]

[1] محمود، محمّد فتحي، الإدارة العامة المقارنة، الرياض، مطابع الفرزدق، 2008، ص 2007

[2] الكبيسي، عامر، **السوك التنظيمي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة**، ط2، الدوحة، مطابع دار الشرق، 2008، ص 45

[3] راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية –رؤية مستقبلية–**، مرجع سابق ، ص 209

إن تقييم الأداء هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا وهي في أي مجالات –هذا الأداء– قد يشمل الأعمال المسندة للفرد أو جهده أو سلوكه.[2]

يعرف التقييم على أنه النشاط الذي يهدف لقياس أو الحكم على قيمة المساهمة النسبية للعامل في المؤسسة.

تقييم الأداء هو وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، وتشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم، وبأعلى درجة من الكفاءة.[3]

الفرع الثاني: الهدف من تقييم أداء العاملين

يوجد العديد من الأهداف نذكر أهمها:

- الوقوف على مستوى أداء المؤسسة مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية؛
- الكشف عن الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة وتصحيحها؛
- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الإقتصادية عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يضطلع به، وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية وتحديد إنجازاته سلبا أو إيجابا الأمر الذي من شأنه خلق منافسة بين الأقسام من أجل رفع مستوى أداء الوحدة؛
- الوقوف على مدى كفاءة إستخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائدا أكبر بتكاليف أقل بنوعية جيدة؛
- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشراتها في المسار الصحيح بما يوازن بين الطموح والإمكانيات المتاحة حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العملية البعيدة عن المزاجية والتقديرات غير الواقعية؛[4]
- إعطاء تغذية راجعة للعاملين لمعرفة أين هم من معايير الأداء الموضوعة؛
- تطوير بيانات صادقة عن الرواتب والعلاقات وقرارات الترقية؛
- تساعد المديرين في اتخاذ قرارات الاحتفاظ بالموظفين أو الاستغناء عن خدماتهم وتنبيه المقصرين حول أدائهم غير المرضي؛

---

[1] يوحنا عبد آل آدم، سليمان اللوزي، **دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 199

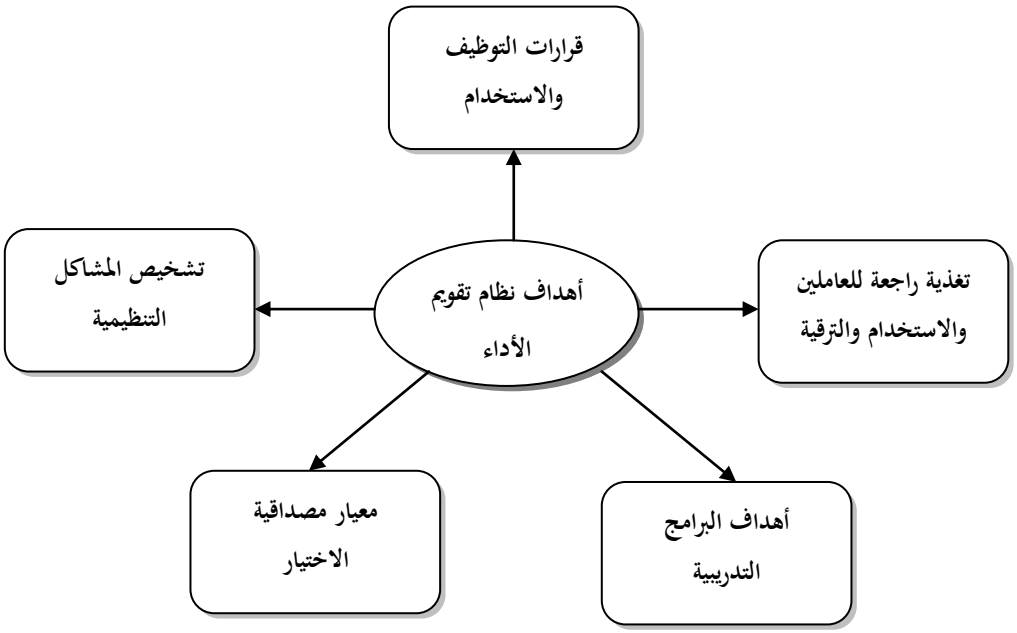
[2] مصطفى مُحَمَّد ابو بكر، **الموارد البشرية**، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، 2004، ص 328

[3] زهير ثابت، **كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 15

[4] مجيد الكرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية والقيمة في المؤسسة الاقتصادية**، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، عدد4، 2006 ، ص 41

- تساعد على تشخيص وعلاج المشاكل التنظيمية؛
- يساعد التقويم في وضع أهداف البرامج التدريبية.
- تعتبر عملية التقويم معيارا لمصداقية عملية اختيار الموظف، والشكل التالي يوضح أغراض تقويم الأداء.[1]

الشكل رقم (01): أهداف تقييم أداء العاملين



المصدر: الدوري زكريا ونجم العزاوي وبلال الشكارنة واخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوردي، عمان، الأردن، 2010، ص 191

المطلب الثاني: طرق تقييم أداء العاملين

لعملية تقييم الأداء عدّة طرق تستخدمها المؤسسة في تقييم أداء العاملين وذلك حسب طبيعة عملها ومقتضيات ظروفها وإمكانياتها المتاحة وسنتعرض للطرق الأكثر شيوعا وهي كما يلي:

الفرع الأول: طريقة الترتيب البسيط

[1] رافدة الحريري، مرجع سابق، ص 258

في هذه الطريقة يقوم كل رئيس مباشرة مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ، ويتم الاعتماد فيها على الترتيب على أساس الأداء العام ككل ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم.[1]

مثلا إذا كان المطلوب تقييم عشرة أشخاص فيعطي الرقم "1" لأحسن فرد ورقم "10" إلى الشخص الأخير في المجموعة.[2]

وتتميز هذه الطريقة بسهولتها وبساطتها إضافة إلى اعتمادها أساس واحد للحكم على جميع الأفراد في نفس الوقت، وبالرغم من ايجابياتها يقل استخدامها في الوقت الحاضر لصعوبة ترتيب الأفراد بالنسبة لكل فئة من الفئات الكثيرة المطلوب قياسها في التقرير.

الفرع الثاني: طريقة المقارنة بين العاملين

في هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم يتكون وفقا لذلك ثنائيتان أو زوجيتان من المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازيا حسب أدائهم العام وحسب المقارنات التي تمت.

مثلا إذا كان هناك أربع أفراد في القسم هم :

عمر سمير مُحَمَّد خالد

فإن المقارنات تكون كالآتي:

عمر/سمير عمر/ مُحَمَّد عمر/خالد

سمير/مُحَمَّد سمير/خالد

مُحَمَّد/خالد

وعند إجراء المقارنات السابقة، ولقد تمت الإشارة إلى الشخص الأفضل وسيبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (01): المقارنات الزوجية

الفرد	عدد مرات التفضيل	الترتيب
عمر	2	2
سمير	1	3

[1] خالد الهيثمي وآخرون، **أساسيات اتنظيم الصناعي**، دار وهران، عمان، الأردن، ص 318

[2] مُحَمَّد عثمان، إسماعيل حميد، **إدارة الموارد البشرية**، مطبعة جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 2003، ص 318

محم	3	1
خالد	_	4

المصدر: مُحَمَّد عثمان، مرجع سابق، ص 318

من خلال الجدول يتبين أن مُحَمَّد قد حصل على أكبر عدد مرات التفضيل وبالتالي فهو يعتبر ذو المرتبة الأولى وعمر الثانية وسمير الثالث وخالد الرابعة ويمكن معرفة عدد المقارنات الزوجية بالقانون التالي:

عدد المقارنات = ن(ن-1)/2

حيث ن هو عدد الأفراد

ففي المثال السابق كان هناك أربع أفراد وبالتالي فإن عدد المقارنات يكون:

عدد المقارنات- 4(3)/2= 6 مقارنات

ومع بساطة وسهولة هذه الطريقة، إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي على عدد كبير من الأفراد حي سيكون عدد المقارنات كبير جدا فمثلا يوجد في القسم 25 فرد فإن عدد المقارنات سيصل إلى 300 مقارنة وهو أمر يجعل عملية المقارنة صعبة وبالتالي فإن أهمية هذه الطريقة تظهر في الأقسام التي يعمل بها عدد قليل من العمال.[1]

إن هذه الطريقة تعطي تقديرا أكثر إثباتا عن طريق الترتيب البسيط إلا أنها تستغرق وقتا يعتمد على عدد من الأفراد المراد تقييمهم، أي فاعليتها محددة إلى حد كبير بعدد الأفراد المطلوب تقييم أداءهم، كما أنها لا تصلح لأغراض النقل والترقية والتدريب أو الفصل، والغرض الوحيد الذي تصلح له هذه الطريقة هو اختيار مدى نجاح المؤسسة في اختيار الأفراد وتعيينهم.

الفرع الثالث: طريقة التوزيع الإجباري

في هذه الطريقة يتم تقييم الفرد على أساس الأداء العام للعمل حيث يقوم المقوم بترتيب الأفراد المطلوب تقويم أداءهم بالشكل الذي يرتكز على فكرة التوزيع الطبيعي، حيث ترتكز تقديرات الأداء حول الوسط وتتوقع ارتفاعها وانخفاضها في الاتجاهين، ومفادها فكرة التوزيع الطبيعي يتحدد بالتالي:

[1] خالد الهيثمي، مرجع سابق، ص 279

إذ أن أي ظاهرة تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة لها ويقل تركيزها عن الطرفين ويمكن استخدام النسب المئوية التالية من قبل المقوم عند توزيع الأفراد حسب كفاءتهم.[1]

- ضعيف 10%؛
- مقبول 20%؛
- جيد 40%
- جيد جدا 20%
- ممتاز 10%.

الفرع الرابع: طريقة الإدارة بالأهداف

هذه الطريقة تعتبر من أحدث الطرق في تقييم الأداء، قبل أن نتطرق إلى مراحلها ومزاياها أن نعرف الإدارة بالأهداف.

يعرف Paul mali أن المهمة الأساسية للإدارة بالأهداف هي خلق الانسجام بين العاملين في المؤسسة وتنسيق الجهود والعمل في إطار واحد للوصول إلى الغاية المنشودة وذلك من خلال توجيه الطاقات البشرية وحسن استغلالها وإزالة جميع العوائق التي تحول دون تحقيق الأهداف والنتائج المرسومة.

أما John humble فيرى أن الإدارة بالأهداف تعني وجود نظام ديناميكي يجمع بين احتياجات المؤسسة المتمثلة في تحقيق فائدتها وتطوير أهدافها واحتياجات المدير التي تستخلص في المساهمة وتطوير نفسه ذاتيا.[2]

هذه الطريقة تعتمد على العبرة بالنتائج، أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج كما يمكن تسمية هذه الطريقة بطريقة التقييم على أساس النتائج.

إن لهذه الطريقة عدّة خطوات نتبعها وهي كما يلي:

1. يتفق الرئيس المباشر مع المرؤوس في تحديد النتائج المتوقع الحصول عليها خلال فترة زمنية قادمة ولتكن سنة واحدة؛
2. على الرئيس أن يقدم إرشاداته ونصائحه إلى المرؤوس خلال أدائه لعمله وأن يتأكد من سير العمل وفقا لخطة موضوعة سابقا والتعرف على ما إذا كان هناك تأخير خارج على سيطرة المرؤوس؛
3. يجب أن يصل الرئيس إلى اتفاق مع المرؤوس على المعايير التي يعتمد عليها في تقييم الأداء لهذا الأخير؛

[1] خالد الهيثمي، مرجع سابق، ص 280

[2] أ. تقية، **محاضرة في مقياس تحليل المنظمات**، جامعة يحي فارس، المدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2002، ص 183

4. يلتقي الرئيس بمرؤوسيه خلال المدة المتفق عليها (سنة مثلا) بصورة دورية لدراسة مسير العمل والمشاكل والعقبات التي تعترض تحقيق الأهداف المتفق عليها ومحاولة تذليل العقبات قدر الإمكان؛

5. وما إن تحل المدة المتفق عليها وحلول فترة تقييم أداء المرؤوس فإن دور الرئيس في التقييم يجب أن يرتكز أساسا على قدرته وخبرته وكفاءته في مساعدة المرؤوس وإرشاده إلى الأداء الأفضل لتحقيق النتائج المتوقعة وهذا يعني أن مسؤولية تحقيق الأهداف تعتمد على المشاركة والتفاعل ضمن الدور الذي يمارسه الرئيس والمرؤوس.[1]

وتتميز هذه الطريقة بما يلي:

- رفع الروح المعنوية للعاملين؛
- زيادة الإنتاج؛
- تخفيض العبئ على القيادة من ناحيتي المتابعة والإشراف؛
- تسهيل الاتصال بين القمة والقاعدة؛
- التنمية الذاتية للعاملين وتنمية روح العمل الجماعي؛
- تشجيع روح الطمأنينة والأمان في نفوس الأفراد؛
- وضوح الرؤية وذلك يساعد على وضع ترتيبات دقيقة لنجاح العمل؛
- خلق تفاعل مباشر بين أهداف الفرد وأهداف الجماعة.[2]

المطلب الثالث: خطوات تقييم أداء العاملين

عملية تقييم أداء العاملين عملية معقدة تتداخل فيما بينها فيها كثير من القوى والعوامل، فإن مقيّمي أداء العاملين من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية، يخططون لها تخطيطا جيدا ويتبعون خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه.[3]

1. تحديد العمل المطلوب:

ويتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل ودراسة العمل وظروف العمل، ويقصد بدراسة العمل هو تحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في أدائها، والتعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل والمسؤوليات التي يلتزم بها شاغل العمل.[4]

---

[1] خالد الهيثمي، مرجع سابق، ص 184

[2] أ. تقية، مرجع سابق

[3] شاويش مصطفى، **إدارة الموارد البشرية**، إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، 2005، ص 101

[4] أحمد ماهر، 2007،مرجع سابق، ص 289

2. تحديد معايير تقييم الأداء:

تعتبر معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم وعلى رأسهم العاملين ورؤسائهم، معايير الأداء المتنوعة بعضها يتعلق بسلوك العاملين وبعضها يتعلق بالشخصية وبعضها يتعلق بالنتائج والانجازات التي يحققها.[1]

3. تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم:

تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات لعملية التقييم، حيث أن هناك عدة عناصر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين، ولكل مصدر من هذه المصادر مزاياه وعيوبه.[2]

4. تحديد أساليب تقييم الأداء:

إن تحديد طرق وأساليب تقييم الأداء تعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء، وهناك أساليب تقارن أداء العاملين مع آخرين وطرق وأساليب تقارنهم مع معايير وأدوات وطرق تقارن أداء العاملين مع الأهداف، وقد تم تقسيم أساليب التقييم إلى أساليب تقليدية وأساليب حديثة.[3]

5. تنفيذ التقييم:

يتم تنفيذ عملية التقييم في بعض المؤسسات عادة مرة في كل سنة، وقد تقوم بعض المؤسسات بتقييم أداء العاملين أكثر من مرة في السنة، أما على أساس نصف سنوي أو ربعي، وذلك حسب فلسفة المؤسسة، وأهداف التقييم ومدى فائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلى تكلفة التقييم.

6. التغذية الراجعة:

تعتبر التغذية الراجعة أهم ثمار عمليات التقويم، حيث أن التغذية الراجعة هي عبارة عن إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان أداؤه لعمله صحيحا أو خاطئا، وقد تكون التغذية الراجعة سلبية أي تبين النواحي التي قصر فيها الموظف أو إيجابية بأن تبين بموضوعية نواحي الإجادة في أداءه.

7. إجراء التظلم:

---

[1] درة عبد الباري، الصباغ زهير، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين**، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 261

[2] شاويش مصطفى، مرجع سابق، ص 103

[3] درة عبد الباري، الصباغ زهير، مرجع سابق، ص 284

من الضروري عند وضع أي نظام لتقييم الأداء من فتح باب التظلم أمام العاملين للتظلم من نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج، لكن مما لا شك فيه أن حق التظلم لجميع العاملين أمر غير منطقي لأن هذا سيخلق مشاكل أمام الإدارة، لذلك من الأنسب أن يعطي هذا الحق للموظفين الذين كانت نتائج تقديراتهم ضعيفة.[1]

خلاصة الفصل:

نستخلص مما سبق ان الاداء عبارة عن ما يقدمه العمال من مخرجات عمل وما يضيفونه، ونوعية علاقتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة والتعليمات ويتم قياس هذا المتغير من خلال جودة العمل، كمية العمل، المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة، و لقد ثبت وجود فروق و اختلافات بين الافراد، و هي ظاهرة عامة تلاحظ دائما في جميع نواحي العمل، لهذه الفروق تأثيرها على صلاحية الفرد و العمل و حجم العمل، و جودة ادائه ، و نظرا لوجود هذه الفروقات كان لابد من التعرف على طريقة اداء العاملين للعمل و سلوكهم و تصرفاتهم اثناء العمل

و يعد عملية تقييم اداء العاملين بمثابة الوسيلة الفعالة للرقابة المستمرة من خلال معرفة ما يحدث في المنظمة فيما يخص سير الاعمال و اكتشاف مصادر التقدم لدى العمال و الذي قد يكون ناتج عن عدم تلاؤم بيئة العمل و تطلعاتهم، كما ان الصعوبة التي تواجه عملية التقييم تكمن في قياس و تقيم اداء بعض الوظائف كالأعمال الادارية التي ليس لها طابع كمي اذ يعتمد على الطاقات الذهنية و المعنوية.

[1] نفس امرجع السابق، ص 309

الاطار المفاهيمي لعملية التحفيز

المبحث الاول : ماهية التحفيز

المبحث الثاني :انواع التحفيز و خصائص و قواعد نظام التحفيز

المبحث الثالث : فعالية نظام الحوافز على رفع الاداء

تمهيد:

تولي ادارات المؤسسات المختلفة العنصر البشري اهتماما كبيرا ،من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في انتاجية و كفاءة العاملين ،حيث يسعى المسؤولون الى ان يصل العاملون في انتاجيتهم الى اقصى كفاءة ممكنة ،و لتحقيق هذا الهدف تعمل الادارات على توفير العمالة الجيدة و المؤهلة و اكسابهم المهارات المطلوبة للقيام باعمالهم .

الا ان المقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة اذ لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل، حيث ان كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين اساسيين هما المقدرة على العمل و الرغبة فيه ، و تتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات و معارف و قدرات بالإضافة الى الاستعداد الشخصي للفرد و القدرات التي ينميها التعليم و التدريب ،اما الرغبة في العمل فتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق اهداف المؤسسة ،و تتمثل عملية التحفيز في العوامل و المؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة ادائه

و سوف احاول في الفصل التطرق الى مفاهيم الاساسية و المتعلقة بالتحفيز و احاول تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث :

المبحث الاول : ماهية التحفيز

المبحث الثاني :انواع التحفيز و خصائص و قواعد نظام التحفيز

المبحث الثالث : فعالية نظام الحوافز على رفع الاداء

المبحث الاول :ماهية التحفيز

المطلب الاول : مفهوم التحفيز و اهميته

اولا : مفهوم التحفيز : لغة : حفز :يحفز، يحفز، فهو حافز، والمفعول محفوز، حفز الشيء :أي دفعه من خلفه، حفزه الى الامر/ على امر ، حثه عليه وحركه عليه، دفعه اليه[1]

اصطلاحا :

التعريف الاول :هي تلك لفوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتميزه في الاداء عن الاخرين [2]

التعريف الثاني : هي العوامل التي تهدف الى اثارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تحد نمط السلوك او التصرف المطلوب عن طريق اشباع كافة احتياجاته الانسانية .[3]

التعريف الثالث: هي الفرصة أو الوسيلة مثل المكافأة و العلاوة و غيرها من الحوافز نوفرها أمام الفرد لنثير بها رغبته ، وتخلق لديه الدافعية من أجل الحصول عليها و اشباع حاجة يحس بها و يريد اشباعه .[4]

التعريف الرابع : تعتبر قوة داخلية تدفع الفرد الى تلبية حاجاته النفسية و البيولوجية و المادية، وتؤدي الحاجات الى اثارة رغبات تؤدي بالسعي لتحديد تصرفات الافراد ،و تخفيض حالة التوتر وايجاد نوع من التوازن النفسي عند الفرد.[5]

التعريف الخامس :تمثل في الاساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير على سلوك الافراد العاملين، ومن ثم توفير اسباب قوية لديهم للعمل بحماس و تحقيق النتائج المطلوبة من المنظمة ،أي انها الاساليب التي تحث العاملين على العمل المستمر ومن ثم جعلهم ينهضون بأعمالهم .[1]

---

[1] محمد مختار عمر، **معجم ا للغة العربية المعاصرة** ،المجلد الاول ،عالم الكتابة للنشر و التوزيع ،ط1،القاهرة، 2006، ص 5

[2] بن عنتر عبد الرحمان ،**ادارة الموارد البشرية" المفاهيم و الاسس ،الابعاد الاستراتيجية** ،دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان ، الاردن ،2010،ص30

[3] زاهد مُحَّد ديري، **ادارة الموارد البشرية**، دار الثقافة للنشر و التوزيع،ط1،عمان،االردن،2011،ص29

[4] مصطفى نجيب شاويش ،**ادارة الموارد البشرية" ادارة الافراد**" ،دار الشروق للنشر و التوزيع،ط1،عمان،االردن،2011،ص،2

[5] بوفلجة غيات، **مبادئ التسيير البشري** ،دار الغرب للنشر و التوزيع،ط3،وهران،2008،ص126

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن التحفيز هو مجموعة النشاطات التي تقوم بها الإدارة وكل الماديات و المعنويات التي تمنحها

ثانيا :اهمية التحفيز

تكمن اهمية التحفيز في النقاط التالية :[2]

- تساهم الحوافز في تفجير طاقات و قدرات العاملين و استخدامها أفضل استخدام هذا يؤدم إلى تقليص أعداد أفراد العاملين و تسخير الفائض منها لسد النقص في مجالات أخرى.
- تحسين الوضع المادي و النفسي و الاجتماعي للأفراد ، و ربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.
- تعمل الحوافز على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار و تطوير أساليب العمل ،و اعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت (وقت الانتاج) والمواد الأولية و المصاريف الأخرى .
- تساهم في خلق رضا العاملين عن عملهم مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الادارات مثل :انخفاض قدرات الإنتاج و ارتفاع معدلات.
- تحقيق نظم الحوافز زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة و الإنتاجية للعاملين .

المطلب الثاني : عناصر التحفيز و أسس منح الحوافز :

اولا: عناصر التحفيز

هناك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز و تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز و هي :[3]

- ✓ **ا لقدرة** : فالشخص المؤهل والقادر على القيا م بعمل معين يمكن تحسيف أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلا .
- ✓ **الجهد** : الذي يشير إلى الطاقة و الوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة لا تكفي ،فالطبيب المؤهل فعلا يجب أن يبذل جهدا وينفق وقتا ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.
- ✓ **الرغبة** : إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أداؤه فعلا.

---

[1] انس عبد الباسط عباس، **ادارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،ط1،عمان،االردن،2011،ص18

[2] هادي مشعان ربيع ،**علم النفس الإداري** .مكتب المجتمع العربي ،عمان ، ط 1 ، 2008 ،ص 201

[3] الطيب مُحَّد رفيق ،**وظائف التسيير التقنية** ،ديوان المطبوعات الجامعية ،1995،ص 20

ثانيا :اسس التحفيز

قبل أن نقوم بمنح الحوافز لا بد من تحديد عدة أسس لذلك نذكر منها :

- **الأداء** : يعتبر الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحد لمنح الحوافز لدى بعض المنظمات هو ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء المطلوب سواء كاف ذلك في الكمية أو الجودة أو الربح للوقت أو تخفيض التكاليف أو مورد آخر.[1]
  - **معايير تقيم الأداء** :يتم تحليل الأداء عن طريق وضع معايير قابلة لمقياس بالنسبة لكل وظيفة مثل :كمية العمل ، وجودة العمل ...الخ .
  - **صعوبة تقييم الأداء** : وتتمثل في :
    - ✓ التحفيز من الجانب القائم بالتقييم تجاه العوامل التي يحبها.
    - ✓ التأثر بسلوك الأفراد قبل الفكرة الأخيرة من التقييم .
    - ✓ الاتجاه نحو التقييم البعيد عن التحقيق .
- **المجهود** : يصعب أحيانا قياس ناتج العمل و ذلك لأنو غير ملموس و واضح كما هو الحال في أداء وظائف الخدمات و العمال الحكومية ، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل :الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات ، أو قد يمكن الأخذ في الحسبان مكافأة المجهود أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج كالأداء ،و يعتبر هذا المعيار اقل اهمية من معيار الأداء كالناتج النهائي لصعوبة قياسه وعدم موضوعية في الكثير من الأحيان.[2]
- **-الاقدمية** : و يقصد بها طوال الفترة التي قضاها الفرد في العمل ،هي تشير نوعا ما إلى الولاء و الانتماء لمنظمة الذي يجب المكافأة عليه ،هي تأتي في شكل علاوات في الغالب ، و تظهر أهمية علاوات الاقدمية في القطاع العام أكثر منها في القطاع الخاص.
- **المهارات و الإبداع و الابتكار**: إن بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى او جوائز و دورات تدريبية ،و كذلك على أساس العمل الابتكاري أو الإبداعي الذي يقدم من الفرد إلى المنظمة ،ونقصد بها بالعمل الابتكاري أو الإبداعي على انه عملية متكاملة بتوظيف القرارات الذهنية لدى الفرد للتوصل إلى شيء جديد نافع لمفرد كالمنظمة و المجتمع.[3]

---

[1] احمد ماهر ، **إدارة الموارد البشرية** .الدار العربية ، ط ،الإسكندرية ، 2009 ،ص 237

[2] وسيلة حمداوي ،**إدارة الموارد البشرية** ،مديرية النشر الجامعية ،قالمة ، 2004 ، ص15

[3] احمد ماهر،**مرجع سابق** ،ص 238

المطلب الثالث: :أساليب التحفيز و أهدافه :

أولا: أساليب التحفيز :يمكن للمدير زيادة فاعلية المنظمة باستخدام ما يلي :[1]

1) تعرف على حاجات العاملين و ميولهم واتجاهاتهم ، وتعامل معهم على هذا الأساس(مبدا الفروق الفردي)
2) الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء ، وليس على أساس آخر.
3) تعرف بدقة على أهداف منظمتك و انقلها بصورة محددة و واضحة لي في تعتبر أهدافا لهم ايضا .
4) استمع إلى اقتراحاتهم ، فتحفيز المتميز منهم يحفزهم لمزيد من الجيد في العمل .
5) حاول دائما أن تكون المكافأة ذات" قيمة " بالنسبة لمفرد و متمشية مع رغباته.
6) قدم المكافأة عن السلوك أو الانجاز المطلوب أمام الجماعة لتحميس باقي الأعضاء.
7) اشرح طبيعة المهام لمرؤوسيك و دربهم بنفسك ، ثم تابع الأداء.
8) – قد المكافأة بعد تحقيق النتائج المطلوبة مباشرة كلما أمكن ذلك .يقول الرسول "صلى الله عليه و سلم " ما معناه" أعط الأجير حقو قبل أن يجف عرقه ".
9) لا تعطي لمرؤوسيك مهام تافهة أو عديمة الأهمية.
10) تعرف على إمكانات المنظمة الشركة بالنسبة لمنح الحوافز المالية والمادية و صلاحيتك في هذا المجال .

ثانيا :أهداف الحوافز:

-تستخدم المؤسسة حوافز من اجل أهداف اهمها مايلي :[2]

1) زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج و جودة ومبيعات و أرباح.
2) تخفيض التكاليف و تخفيض كميات الخامات.
3) إشباع احتياجات العاملين المتنوعة ،و على الأخص بما يسمى بالتقدير و الاحترام و الشعور بالمكانة .
4) إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
5) تحسين صورة المشروع أما المجتمع ، وأيضا تحسين نوعه و جودته.
6) تنمية روح التعاون بين العاملين ،وتنمية روح الفريق و التضامن.
7) جذب العاملين داخل المنظمة و رفع روح الولاء و الانتماء.
8) تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين.

[1] مدحت محمد ابو النصر ،الادارة بالحوافز :اساليب التحفيز الوظيفي ،المجموعة العربية للتدريب و النشر ،القاهرة ،ط1،2012،ص ص 178-179

[2] مدحت محمد ابو النصر، **مرجع سابق** ،ص 184

المبحث الثاني : أنواع الحوافز و خصائص وقواعد نظام التحفيز

يرتبط نجاح المنظمات وتقدمها و ابداعها على ما تقدمه تلك المنظمات من تصنيفات للحوافز للعاملين المستحقين لديها دون استثناء لذلك فإن الإدارة المهتمة بتحقيق أهدافها المرجوة تجدها تسعى دائما لفهم حاجات موظفيها

ودراسة أهم الحوافز التي تقوي الرغبة لديهم ،سأحاول في هذا المبحث التطرق الى انواع الحوافز بالإضافة الى خصائص وقواعد نظام التحفيز

المطلب الاول : الحوافز من حيث طبيعتها وفعاليتها

أولا: الحوافز من حيث طبيعتها:[1]

1. **الحوافز المادية:** يعني الحفز المادي تقديم شيء مادي للفرد لحفزه نحو الارتقاء بأدائه، يكون إما على شكل دعم مادي أو زيادة في الأجر، أو تقديم نسبة من الأرباح أو من المبيعات أو على شكل أجور إضافية، وقد كانت المدرسة الكلاسيكية تؤمن بأن الحوافز المادية هي الطريقة الوحيدة لتحفيز العامل وقد لا تكون الوسيلة المناسبة لتحفيز كل العاملين فالتحفيز المادى يكون مجديا للذين لديهم عوز مادي، وللعاملين في المستويات العليا، بينما العاملين الذي يمتازون باليسر المادي، لا تحفزهم المادة أو النقد، والحوافز المادية تكون على شكلين هما:
   أ. **حوافز نقدية:** وهي عبارة عن مبلغ نقدي يقدم للعامل إما بصورته البسيطة كتقديم مبلغ نقدي، أو على شكل زيادة في الأجر، أو تقديم نسبة من الأرباح.
   ب. **الحوافز العينية:** وهي تقديم جزء مما تنتجه للعاملين، أو تقديم أشياء عينية للعاملين تساعدهم في أمور معيشتهم.
2. **الحوافز المعنوية:** الحوافز المعنوية وسيلة جيدة لتحفيز العاملين في المستويات الإدارية العليا، والعاملين ذوي الأحوال المادية الميسورة، وتكون الحوافز المعنوية إما على شكل كتب ثناء وشكر، أو على شكل شهادات تقدير، وقد تكون على شكل ترقية، أو نقل العامل إلى مركز مهم وله سلطات أكبر، أو على شكل أوسمة أو ميداليات، أو على شكل منح العامل لقب معين.
3. **الحوافز المادية والمعنوية في آن واحد:** هناك بعض الحوافز مادية ومعنوية في آن واحد، مثل الترقية والترقية عادة تستحق زيادة في الراتب أو الأجر، فإذا اقترنت الترقية زيادة في الأجر، أصبحت حافز ماديا ومعنويا، ولذلك النقل إلى وظيفة أهم إذا اقترن ذلك بزيادة في الأجر تكون حافزا ماديا ومعنويا في آن واحد أيضا.

[1] هاني خلف الطراونة، **نظريات الإدارة الحديثة و وظائفها**، ط 1، عمان، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2012 ، ص 156

ثانيا: الحوافز من حيث فعاليتها:

وفي هذا النوع ينظر إلى الحوافز من حيث جاذبيتها وكذا اتجاهها إلى:[1]

1. **الحوافز الإيجابية:** وهي تلك المستخدمة في اتجاه إيجابي يحفز العمال عن طريق تشجيعهم للقيام بأعمال معينة وذلك بزيادة المزايا والخدمات المقدمة قصد إشباع حاجاتهم.

كما يحقق استخدام هذه الحوافز تهيئة الجو المناسب والملائم للعمل أو البحث عن الوسائل التي تساعد العاملين وتشجيعهم على سرعة الإنجاز ورفع الكفاءة الانتاجية وتحسين الأداء وأخذها لاتجاه إيجابي يرضي العاملين وذلك من خلال توفير فرص الترقية والتقدير والكسب المادي للأداء الجيد أو بتقديم شيء للفرد مثل: الحوافز المادية النقدية والثناء والمدح، المعرفة والإبلاغ بالنتائج المشاركة المضمونة.

وتستخدم الحوافز المادية والاستقرار الوظيفي في كثير من الحالات حيث تفترض الإدارة أنهما يشكلان ما يتوقعه الأفراد من العمل، ولكن الحوافز غير المالية والثناء والتقدير والحرفة والإخبار بالنتائج والمشاركة التي ترقى إلى مستوى الحوافز المالية ولحفز السلوك في الاتجاه المرغوب نحو الأهداف بالنسبة للإدارة والعاملين.

2. **الحوافز السلبية:** وهي تلك الحوافز التي تستخدمها المؤسسة أو إدارة العاملين، وذلك من أجل ضمان الإنتاج وأداء العمل في مشكله الطبيعي وتشمل هذه الحوافز مجموعة من العقوبات والتهديدات لمدح التغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب.

ومن أمثلة هذا النوع نجد: التأديب، التوبيخ، تخفيض الأجر، التنزيل الوظيفي.

ويرعه الكثير من المشرفين بأن العقاب أو التهديد أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين، وقد يكون مفيد أكثر من غيره من الوسائل، وحافز قويا لتقويم الفرد لسلوكه، وأحيانا يكون مسببا لخوف الفرد بدرجة لا يمكن الاستجابة بطريقة جيدة للتعليمات والمقترحات وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة نحو العمل.[2]

المطلب الثاني: الحوافز من حيث تنطبق عليهم وآثارها

أولا: الحوافز من حيث من تنطبق عليهم

[1] نور الدين حاروش، **إدارة الموارد البشرية**، ط 1، الجزائر، دار الأمة للطباعة و التوزيع، 2011 ، ص ص143-144

[2] عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003 ، ص 251-252

1. **الحوافز الفردية:** هناك أنواع كثير من الحوافز الفردية وكلها مرتبطة بشكل أو بآخر بمستوى أداء أو إنجاز الفرد، إما على مستويات غير إدارية داخل المجموعة أو المؤسسة، فالحافز مرتبط بأداء الفرد مقابل أداء المجموعة أو المؤسسة، أو على المستوى الإداري، الحافز الفردي مرتبط بوحدة عمل المدير نفسه.

الميزة الرئيسية في نظام حوافز الفرد هي أن الموظفين يرون بوضوح العلاقة أو الرابطة بين ما يعملونه وما يحصلون عليه، هذه الطاقة غير واضحة تماما في نظام الحوافز المستند إلى المجموعة أو المؤسسة وبسبب هذه الميزة في النظام الفردي فإن هذا النظام قد يخلق مشاكل، بسبب هذه المشاكل هو المنافسة بين الموظفين التي قد تؤدي إلى نتائج سلبية، مثلا مندوبو المبيعات قد لا يشاطرون بعضهم في الأفكار التي تزيد المبيعات ولا يكشفون عن هذه الأفكار لبعضهم البعض خوفا أن ينافسهم الآخرون ويحصلون على الفوائد على أشكال عديدة منها:

أ. **حوافز على القطعة:** هذا النوع من الحوافز هو من أبسط الأنواع ومعناه أن تعطي المكافأة على القطعة، فمثلا إذا كان إنتاج الفرد (3 قطعة) من الملابس يوميا، ويأخذ مقابل (5 دينار) أجرة يومية، فإنه إذا ا زد الإنتاج تحسب له كل قطعة زيادة بنسبة ا رتبه، تطور هذا النظام فأصبح يكافئ الفرد على كل زيادة في الإنتاج بنسبة أعلى من نسبة راتبه أي في المثال السابق يأخذ أكثر من2/ 1دينار على القطعة الزائدة المنتجة، أو أن يقبض على القطعة إذا كان الإنتاج أقل، أو مثلا أن يقبض أجرة جديدة على كل زيادة إنتاج بنفس السعر اليومي.

ب. **نظام حوافز يقوم على توفير الوقت:** ومعناه أن يكافئ الإنسان على الإنتاج محدد لو أنتجه في أقل من الوقت المحدد، وهذا عادة يتم لدى العامل صاحب الخبرة فهو يسرع في الإنتاج ويوفر الوقت[1].

ج. **العمولة:** ويخص نظام العمولة مندوبي البيع والتحصيل فيحصل البائع على نسبة مئوية من المبيعات أو الصفقات التي يحققها، ويفضل في الغالب منح العمولة للبائع أو المتخصص في المبيعات، بجوار راتبه الثابت لأن المرتب الثابت هو الذي يعنيه على مواجهة أعباء المعيشة، وأما العمولة فتربط بمجهود البيع أو التخصص في مجال ما.

وما يميز نظام الحوافز على أساس العمولة ارتباطه مباشرة بالأداء ورجل البيع يعلم أنه إذا لم ينجح في عمله لن يحصل على العمولة، وما يعاب على هذا النظام هو وجود بعض العوامل الخارجية التي تؤثر على مستوى المبيعات ولا يستطيع الفرد التحكم فيها ومن بينها التغير التكنولوجي وأذواق المستهلكين.[2]

د. نظام المكافأة على الاقتراحات الجديدة: الاقتراحات الجديدة عادة تطور المؤسسة، وعليها يكافئ الموظف والاقتراحات الجديدة قد تقلل من التكاليف وتزيد الأرباح أو تحسن علاقات المؤسسة بالموظفين، وتشعر الموظفين بأن

[1] طاهر محمود الكلالدة، **تنمية و إدارة الموارد البشرية**، ط 1، عمان، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، 2008 ، ص120-122

[2] راوية حسن مُحَّد، **السلوك في المنظمات**، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 2000 ، ص 318

المؤسسة لهم وعليهم الإخلاص لها وهكذا، يجب أن يقيم كل اقتراح وفوائده بأنصاف وأن يكون هناك من يقيم هذه الاقتراحات والاستفادة من اللجان التي تقترحها.

2. **الحوافز الجماعية:** هناك بعض الأعمال التي لا تتطلب فردا لوحده لإنجازها، وإنما تشترك مجموعة من الأشخاص لإنجازها، لذلك الحوافز تعطى لكامل المجموعة، فكل فرد يعتمد على الآخر في إنجاز العمل، والحافز يعطي على عوامل الربح وتقليل التكاليف.

هنا تتولى المجموعة ممارسة الضغوط على أي فرد من أعضائها متكامل أو غير منتج، من أجل مزيد من الجهد، فهذا الفرد عائق للمجموعة وعليها أن تضغط عليه للتحسين.

ومن عيوبها أنه من الصعب اكتشاف أو لمس العلاقة بين إنتاج الفرد الواحد وإنتاج الجماعة ككل، وإن حجم المجموعة وتماسكها عاملان يؤثران على هذه العلاقة، فالمجموعات الأصغر عادة أكثر تضامنا لأن فرد يراقب الآخر ومن ناحية أخرى أنه قد يحصل تنافس بين المجموعات، وهذا أحيانا تنافس قد يؤدي إلى تدمير المؤسسة. [1]

ثانيا :الحوافز من حيث آثارها

1. **الحوافز المباشرة:** وهي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس ونجد فيها الحوافز المالية مثل المكافآت والمنح والحوافز العينية كالعلاج المجاني بالمؤسسة وتقديم الخدمات الإجتماعية وكذا الحوافز المعنوية مثل: الأوسمة الميداليات، ولوحات الشرف.
2. **الحوافز غير المباشرة:** هي الحوافز التي لا تمس العامل بصفة مباشرة ومن الأمثلة على ذلك لدينا ظروف العمل الملائمة، العلاقات التي تربط الموظف بالآخرين خصوصا المسؤولين ، التكوين ...الخ [2]

المطلب الثالث :خصائص و قواعد نظام التحفيز

لكي يتحقق الهدف من وضع نظام للحوافز فإنه لابد من مراعاة مجموعة من القواعد والخصائص التي يجب توافرها لتحقيق ذلك.

أولا: خصائص نظام التحفيز

يمتاز نظام التحفيز بعدة خصائص منها:

[1] طاهر محمود الكلالدة، المرجع سابق ذكره، ص ص 124-125

[2] نور الدين حاروش، **المرجع سابق ذكره**، ص 1

- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات الذي سيتم تحفيزه، في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
- إمكانية التطبيق: وتشير هذه الخاصية إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معاير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات والاوقات والأرقام.
- الوضوح والبساطة: لابد من أن يتصف نظام الحوافز بالمواصفات التالية الوضوح وامكانية فهمه و استيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراء تطبيقه.
- التحفيز: يجب أن يتسم بإثارة الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتدقيق الأداء المنشود.
- المشاركة: على الإدارة أن تشارك العاملين في وضع نظام التحفيز لتثبيتهم وزيادة إقناعهم به.
- تحديد معدلات الاداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر الأف ا رد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
- الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام وغيرها من معايير لتحديد مقدار الحوافز.
- المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييره.
- التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت أي الثواب الذي يتبع السلوك ويتم بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.

ثانيا: قواعد نظام الحوافز: يبنى نظام الحوافز على عدة قواعد يجب احترامها والاهتمام حتى يحقق النظام فعاليته وتتمثل فيمايلي :[1]

- وضوح الهدف و الغاية: يجب أن يحدد وضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير والمدى البعيد بحث تسعى جميع الأطراف، الفرد، الجماعة، المؤسسة إلى تحقيقه.
- المساواة والعدالة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة ومن ثم فلكل فرد الحق في أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز مادام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة.
- تمييز الاداء: يعد من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودتها وتنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته حتى يتم حساب الحوافز.
- القوة والمجهود: يتم توزيع الحوافز وفق قدرة الشخص أو الجماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا بفرض الأخذ بالوسائل والأسباب و المجهود المبذول.
- الحاجة والرغبة: يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز ا زدت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية.
- المهارة والابتكار: تهتم بعض المؤسسات بتخصيص الحوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكار وحلولا ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة

[1] باجة حميد، **دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط البويرة**، شهادة ماستر غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند أوحاج، البويرة،2013-2014،ص 35

المبحث الثالث : فعالية نظام الحوافز على رفع الاداء

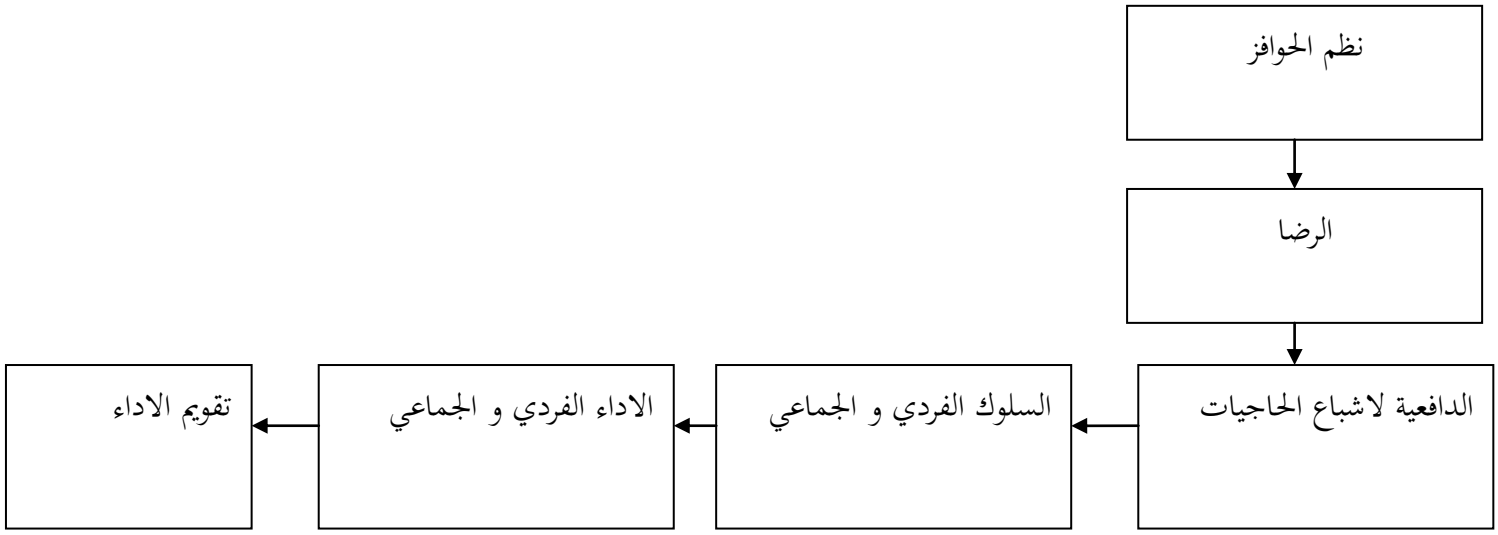
المنظمة تقوم بمنح الحوافز لعمالها لزيادة كفاءتهم مما يسهم في تحقيق أهدافها وتطويرها وهاته أهم النقاط التي تبين لنا فعالية نظام الحوافز على الأداء و الأليات التي تساعد في تحسينه.

المطلب الاول: أثر الحوافز في تحسين رفع الاداء

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع للأداء 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 حافز قويا لإثارة مستوى السلوك اولأداء 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 والشكل التالي يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء:[1]

[1] نور الدين بولشراش، **الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2005 – جامعة بسكرة، ص 56 ، 2006 .

الشكل (2):العلاقة بين الحوافز وتقييم الأداء



المصدر : نور الدين بولشراش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة 2005-2006،ص56

فمن خلال ذلك يسهم دور الحوافز في ما يلي:

1. رفع الروح المعنوية: هي مجموعة من المشاعر والاتجاهات و العواطف التي تساهم في الشعور العام بالرضا عن العمل، والروح المعنوية ترتبط بخمسة عوامل ثقة أعضاء الفريق في الهدف، ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض، الكفاءة التنظيمية للفريق، الرضا عن عمل الجماعة.
2. تحقق الولاء التنظيمي: درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية بالاستمرار في عضوية هذه المؤسسة حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية فالعلاقة طبعا لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وايجابية وديناميكية وتقوم على الإقناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس مجرد تقييم كما

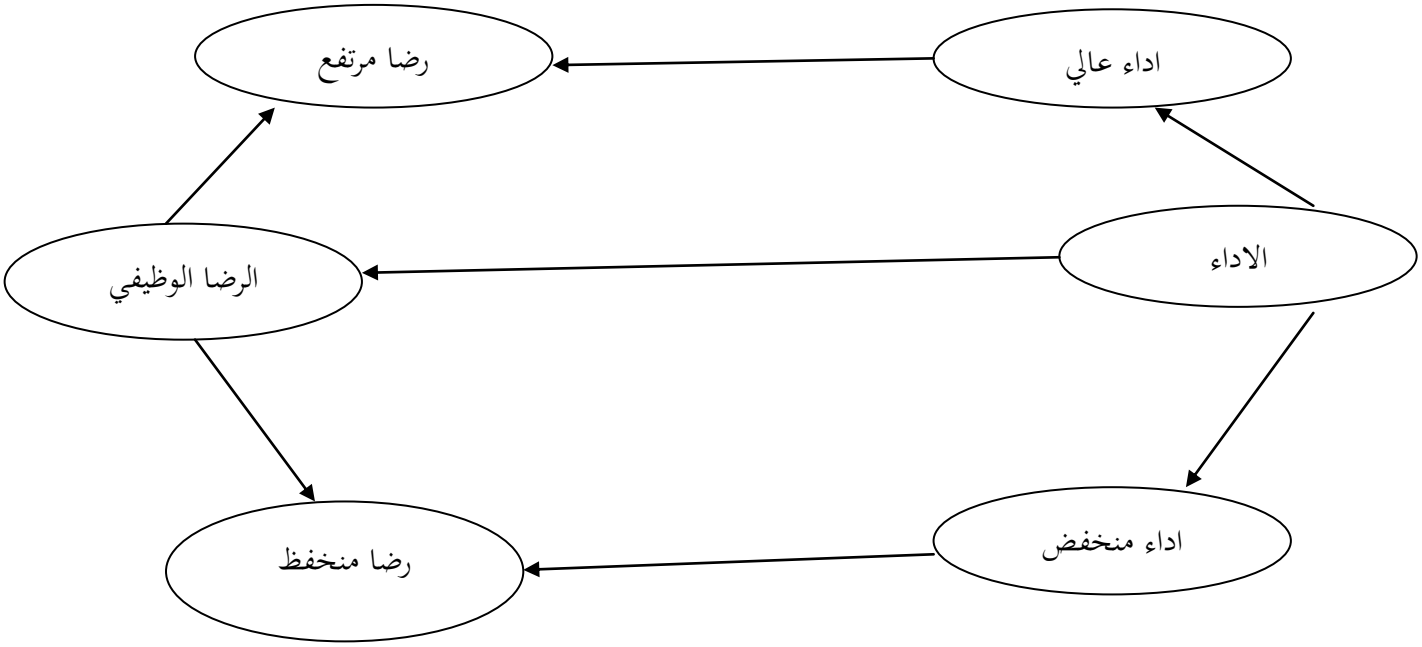
يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولائه للمؤسسة ويعزز رغبته بالبقاء في العمل والاستمرار فيه.

3. الرضا عن العمل: تسعى المؤسسات إلى إيجاد العوامل الدافعة المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة الدفع للسلوك، إذا أن توافر نظام حوافز مطبق بشكل جيد يؤدي إلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا، كما أنه تلك السعادة التي تأتي من خلال العمل، كما يعتبر أيضا مؤشر عن مختلف المشاعر والحالات النفسية التي يشعر بها الفرد أثناء العمل، كما تستخدم أحيانا الروح المعنوية كم ا ردف للرضا عن العمل. إلا أنه يتمثل مفهوم الروح المعنوية في مجموعة الاتجاهات والمشاعر التي تتفاعل فيما بينها بغية تحقيق الشعور العام بالرضا عن العمل و بيئته.

فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي إلى تشجيعه للبذل والعطاء بعد أن يتحقق توازنه النفسي ونجد فريق آخر يرى الصورة المعاكسة، أي أن الرضا الوظيفي يتأثر بالأداء، فهم يتبنون ويبررون هذه العلاقة في كون الأداء المتميز من جانب الفرد العامل سوف يؤدي إلى تحفيزه ماديا ومعنويا ومن ثمة القدرة على اشباع الحاجات المطلوبة، أي تحقق رضاه عن العمل وذلك في المخطط التالي:[1]

[1] عزيون زهية ، **التحفيز و أثره على الرضى الوظيفي للمورد البشري** ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة 2006-2007،ص ص 133-134

الشكل رقم (3):شكل تخطيطي يبين أثر الأداء على الرضا الوظيفي



المصدر : عزيون زهية، التحفيز و أثره على الرضى الوظيفي للمورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة 2006-2007،ص133.

فالأداء المرتفع يضمن إنتاج وفير، ومن ثمة عوائد مادية مرتفعة تساهم في إشباع الحاجات المطلوبة إذا تم توزيعها بشكل سليم، وبالتالي ضمان تحقق الرضا لدى الفرد العامل.

ثانيا: أثر المحيط التنظيمي على رفع الاداء

يقصد بالمحيط التنظيمي بيئة العمل التي تتكون من مجموعة خصائص وصفات مكان العمل كما أن هناك عوامل تؤثر على سلوك العمال يجب توفرها في المؤسسة لتميزها عن باقي المؤسسات الأخرى وهي:[1]

1- **الهيكل التنظيمي**: هو طرق ترابط مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة أو هو الآلية التي تترابط بها مجموعة كبيرة من الأفراد أكبر من أن تقوم فيما بينها علاقة وجه لوجه مباشرة، تشتغل معا في

[1] سمية ترشة، **دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، د راسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي**، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، 2015،ص ص ،48-49

أعمال معقدة لتحديد المؤسسة وال ا رعي لأهدافها المشتركة وفي تحقيق تلك الأهداف إن الهيكل التنظيمي

الذي يتسم بالاستمرارية والتوازن من شانه أن يتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في اطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة أدائهم.

2- **التكنولوجيا:** يقصد بها تطوير العملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة لتخفيض التكاليف التشغيلية أو هي تلك الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدمها المؤسسات لتغير المدخلات وتحويلها إلى مخرجات وهي عبارة عن علم تطبيقي أو طريقة فنية لتحقيقي هدف عملي فتطبيق التكنولوجيا بشكل جيد تساهم في ما يلي:

أ- توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات.

ب- تساهم في إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة يتحقق معها الترابط المؤسساتي بأقصى كفاءة وفعالية.

ت- يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في المؤسسة الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد فهي تؤدي إلى التغيير في حياة الفرد.

ث- تساهم في رفع كفاءة الفرد و اداء الأفراد في المؤسسة من حيث السرعة.

ج- تساهم في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء والحرارة والصوت، بما يتلاءم مع تحقيق كفاءة ممكنة في الأداء.

3- **العمل الجماعي:** هو مجموعة من الأفراد يتفاعلون بحرية ويشتركون معا لتحقيق أهداف محددة وتتميز

علاقتهم بالاستقرار النسبي وعلى الرغم من أهمية التجانس بين العاملين في جماعة معينة إلا أن الواقع يثبت أن إمكانية إيجاد هذا التجانس بين الأفراد في فرق العمل وتقليص النزاعات بينهم يتم ذلك عن طريق التدريب، التحفيز وعدم التنقل المتواصل بين الأف ا رد العاملين من فريق عمل إلى فريق أخر.[1]

4- **القيادة:** هي عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لإشارة الأفراد

[1] سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، د راسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، مرجع سابق ،ص 49

ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المؤسسة مانحة إياهم خبرة المساعدة على تحقيق أهداف مشترك والرضا عن نوع القيادة الممارسة، كما أن فعالية تأثير القائد على أفراد الجماعة يمكن أن يقاس بدرجة تحقيق الأفراد أو المجموعة لمهمة أو أهداف العمل، لكن استخدام هذا المعيار وحده غير كاف فهناك أثر أخر لسلوك القائد يتمثل في تأثيره على رضا الأفراد وعلى اتجاهاتهم النفسية.

المطلب الثاني: خطوات و أليات الحوافز المساعدة في تحسين رفع الاداء

هناك مجموعة من الخطوات والأليات تساعد ادارة المؤسسة في عملية التفاعل مع العاملين نحو تحفيزهم لأداء أفضل كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية واهدافهم مع مصالح العمل و أهدافه

أ ولا : خطوات الحوافز المساعدة على تحسين رفع الاداء

وتتمثل فيما يلي: [1]

1- مساعدة العمال على التوسيع: فالعاملين عموما لديهم رغبة في التطوير والتحسين.

2- **تحديد مستوى العمل**: أي وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل قياسا على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول، مع م ا رعاة مناقشة الأمر مع العاملين والاستماع إلى آرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يروها واقعية لقياس الأداء، وهذه المشاركة تترك أثرا طيب لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.

3- تعيين حجم مسؤولية العاملين: من أهم عوامل التي تضعف تحفيز العاملين هو عدم الوضوح لما هو متوقع منهم عمله، فمعرفة كل فرد بكيفية تصرفه المنوط به يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي ستزيد من تحفيزه للأداء الجيد.

4- مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء: يرغب أغلب العملين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المدخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري اشراك العاملين في وضع

[1] سمية ترشة، **مرجع سابق**، ص 50

التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء، لأنه ربما يجد المدير أو المشرف عن العمل عند العاملين معلومات عن رفع مستويات الأداء قد أغفلها أو لم يأخذها في الحسبان أو حتى قد لا تكون له دراية بها.

5 –توثيق ما يتفق عليه العاملين: على المدير أو المشرف أن يدون قائمة المعلومات عن قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرقه الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل، ثم توثيق ذلك واعطاء نسخ للعاملين عند الم ا رجعة للأداء لكل عامل حتى تكون أساسا للمناقشة ولقياس ما تم إنجازه .

6– استخدام أسلوب واضح في الحوافز و المكافأة: وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتتنوع الحوافز والمكافآت.

ثانيا: آليات التحفيز المساعدة على تحسن رفع الاداء

و تتمثل في ما يلي: [1]

–1 تخطيط ووضع الاهداف: إن مشاركة الفرد في وضع أهداف نتائج له، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، ترضي طموحه وذات قيمة عالية لأن تحديد الأهداف يعد عاملا مساعدا قويا في رفع الروح المعنوية للعاملين خاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها ومن هنا تبرز أهمية وضرورة اقت ا رن مصالح واهداف وأمال المؤسسة مع مصالح واهداف وأمال العمال بها.

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

–3 تعديل السلوك: بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتثبيط

[1] سمية ترشة، **مرجع سابق**، ص ص 51-52

الأفعال غير المرغوبة، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة لتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.

-**4 أثر العامل**: من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين ومسؤولياتهم واتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهاد والمثابرة، ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة م ا رعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطا، كما يجب على الإدارة أن تعطي الف رص صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد او لمؤسسة على حد السواء، فالعاملون تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تحقق المؤسسة بخاصية المؤسسة الأكثر تحفيز.

-**5 التحفيز بالتغذية الراجعة**: أي توفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو قصور فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها، فإن كانت المعلومات سلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء فإن هذه المعلومات يكون لها أثر تطويري وتحسيني على الأداء وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية راجعة لعمله ايجابية وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على تعرف أسبا ب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركا ومحفزا.[1]

. المطلب الثالث: السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة

تعتمد المؤسسة في تحفيز عمالها على اتباع سياسات واضحة تأثر على أداء الأفراد وتكون محفزا للعمل أكثر وتحسين أدائهم ويكون كالتالي: [2]

1 الاجر: تهدف المؤسسة من خلال الأجر إلى المساهمة في توفير اتجاهات إيجابية ناحية العمل لإبعاد لشكاوى والغياب، وتقليل معدلات حالات ترك العمل وربط بين مستويات الأداء ومستويات الأجور وصولا إلى الرقي الأدائي بين العاملين.

[1] سمية ترشة، مرجع سابق، ص ص54-55

[2] عاشور حورية ، **سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري ، دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة** ، شهادة ماستر غير منشورة كليةالحقوق والعلوم السياسية ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017،ص 34

-**2 الا تصال**: هو نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة وليس لها بداية أو نهاية فهو يساعد في زيادة التقارب في وجهات النظر بين مختلف العاملين وكذلك الإدارة فهو يقلل من سوء التفاهم او الاختلافات في الوجهات مما يعكس إيجابيا على الأداء.

-**3 التدريب**: هو عبارة عن مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة لرفع مستوى المها ا رت ومعارف

وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم فهو يؤدي إلى تحقيق زيادة في الإنتاج وتحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل.

-**4 تفويض السلطة** :يقصد بها أن يقوم الرئيس الاداري بتحديد المهام الواجب عليه أن يقوم بها أحد مرؤوسيه السلطة الازمة للقيام بهذا العمل، كما يعني اعطاء أحد المديرين لأحد مرؤوسيه جزء من عمل مفروض أو تعود للقيام به ويتبع هذا منح المرؤوس الحق في اتخاذ قرارات واصدار أ وامر لأفراد آخرين حتى يمكن القيام بهذا العمل، وتهدف عملية تفويضها لمساعديه للقيام بها:

- إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بالمهام الأساسية.

- تنمية قدرات المرؤوسين أو إعدادهم لتحمل المسؤولية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات مما يساعد على زيادة شعورهم بالرضا والولاء والانتماء للتنظيم.

- يولد الثقة لدى المرؤوسين بأنفسهم وتدريبهم على اتخاذ القرارات.

- إعطاء الفرصة للإبداع والابتكار وتقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم الاداري.

- التقليل من التكاليف المادية والمعنوية التي تساعد على السرعة في الإنجاز.

خلاصة الفصل

يكتسي التحفيز أهمية كبيرة وبالغة في المنظمة فمن الواجب على المسؤولين والإداريين إعطائه عناية فائقة وأخذه بعين الاعتبار في كل سياساتهم واستراتيجيتهم فأهميته بالنسبة للفرد تتمثل في تحريك الطاقات والقد ا رت الكامنة والرضا عن عمله مما يجعله مستقرا في وظيفته وبذله أقصى الجهود الممكنة بينما على مستوى الجماعة فهو يقوم بتنمية روح الفريق والتعاون والتماسك والانسجام فيما بينهم والابتعاد عن الصراعات والنزاعات في حين على مستوى المنظمة فيقوم بزيادة الأرباح وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية ومواكبة التطورات الحاصلة وتخفيض التكاليف وتحقيق الفوز والتميز، وعليه يجب معرفة كل الاختلافات الفردية في الإدارة ومنح التحفيز والمكافآت على أن تكون الشفافية والموضوعية والعدالة في إعطاء الحوافز.

إن الأهمية الأساسية للتحفيز يمكن أن تظهر من خلال العنصر البشري كأحد العناصر الهامة التي يمكن استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة سواء كانت اقتصادية أو خدماتية .

الفصل الثالث

المبحث الأول:تقديم عام لمديرية الكهرباء والغاز وسط المدية.

المبحث الثاني:منهجية الدراسة(الطريقة والإجراءات.)

المبحث الثالث:تحليل وتفسير نتائج الدراسة التطبيقية.

تمهيد

بعد التطرق في الفصلين السابقين إلى أهم الجوانب النظرية لموضوع البحث، سيتم في هذا الفصل التطبيقي إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع،من خلال دراسة تطبيقية حول مؤسسة سونلغاز" مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية "وذلك من خلال عرض البيانات التي تم الحصول عليها بواسطة الاستبيان الذي تضمن مجموعة أسئلة الغرض منها قياس وتحليل دور التحفيز وأثرها على اداء العاملين.

وقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول:تقديم عام لمديرية الكهرباء والغاز وسط المدية.

المبحث الثاني:منهجية الدراسة(الطريقة والإجراءات.)

المبحث الثالث:تحليل وتفسير نتائج الدراسة التطبيقية.

المبحث الأول :تقديم مؤسسة سونلغاز"مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية"

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الدراسة الميدانية، من خلال تحديد مجالات الدراسة، منهج ونموذج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات التي تم اعتمادها في هذه الدراسة.

المطلب الأول :نشأة وتعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

أولا –مؤسسة سونلغاز :

إن مؤسسة سونلغاز تعتبر من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تمتلك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي، كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأكثر من % 50منذ يوم تأسيسها عام1969 ، كما تعد مؤسسة سونلغاز أكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، إضافة إلى أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد المؤسسات السعودية والمصرية والكويتية، فهي تمثل رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعماليا أكثر من 43 بليون دينار جزائري(حوالي 600مليون دولار أمريكي) في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء ،أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه إلى أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري أي ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي.

إضافة إلى كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة وذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن، ورغم فتح رأس مال المؤسسة على شكل أسهم وصلت اليد العاملة في مؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف وسبعة آلاف رئيس فريق و11 ألف عامل.

1– نشأتها:

تعود نشأة مؤسسة سونلغاز إلى العهد الاستعماري، حيث كانت مؤسسة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة الكهرباء والغاز(E G A)و كان ذلك في 1947/06/05 ، وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي،

وبصدور الأمر**59-69** تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر، وظهر ما يسمى بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز(I.C.E.P)) ومع مطلع التسعينات وبالضبط 1991 تغير طابع المؤسسة إلى مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري وفقا لإصلاحات اقتصادية مستهدفة آنذاك.

2- تعريفها:

المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز" سونلغاز "هي مؤسسة عمومية جزائرية مجال نشاطها نقل الطاقة وتوزيعيا، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

ثانيا: مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية:

تعتبر المديرية الجهوية للتوزيع بالمدية ممثل المؤسسة الأم في ولاية المدية، أي أنها تقوم ببعض مهامها وفق الصلاحيات المخولة لها وتبعا للبرنامج العام الذي تسير عليه، وقد تم إنشائها عام 1985 بعدما كانت ولاية المدية تندرج ضمن مديرية البليدة SDC ، ويقع مق رها بمركز بلدية المدية وبالضبط مقابل المستشفى المحلي.

حيث أنها تضم عدد معتبر من العمال يبلغ حوالي 779 عامل

المطلب الثاني :مهامها وأهدافها:

اولا:مهامها :تمارس مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية المهام التالية:

- إيصال الكهرباء و الغاز للزبائن الجدد.
- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.
- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية والغازية.

ثانيا:أهدافها :تسعى المديرية لتحقيق الأهداف الآتية:

- نقل الكهرباء وتوزيعها وتسويقها.
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق.

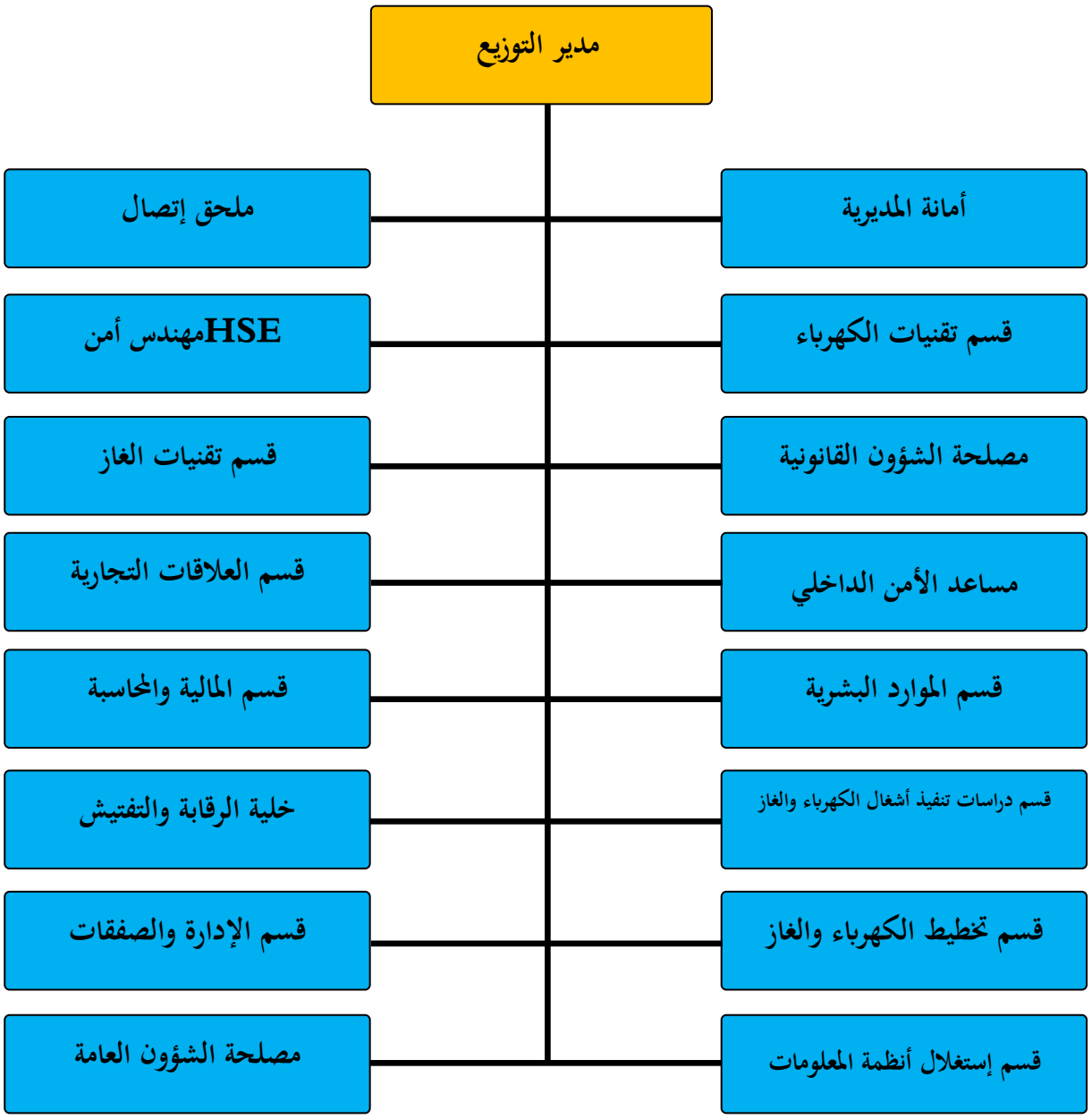
تطوير كل نشاط لو علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية

- لطاقوية بكل أنواعها .تطوير وتقديم الخدمات
- تحقيق أكبر أرباح ممكنة بأقل تكلفة.
- تغطية حاجيات المواطنين اقتصاديا.
- الحفاظ على مناصب الشغل.
- المسايرة مع الوضع.
- تحسين مستوى العمال.

المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

يمكن عرض الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية في الشكل التالي:

الشكل رقم(4):الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء



المصدر: وثائق المديرية

تحليل الهيكل التنظيمي للمديرية :

تضم المديرية 9 أقسام رئيسية بالإضافة إلى بعض المصالح نذكرها فيما يلي[1]:

- **مدير التوزيع** :يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المديرية.
- **أمانة المديرية** :تهتم بمتابعة جميع البريد بالإضافة إلى عملية التنسيق بين المدير العام ومختلف رؤساء الأقسام.
- .**مصلحة الشؤون القانونية** :تتابع الأمور القانونية للمؤسسة وتمثلها أمام الهيئات القانونية.
- **مصلحة الشؤون العامة** :تقوم بتوفير كل الأجهزة المستعملة داخل المركز والوكالات التابعة لها فهي توفر:

سيا ارت تستعمل لمختلف التنقلات التي يتطلبها العمل .المكاتب،. أجهزة الإعلام، معدات العمل ،تجهيزات البناء والترميمات...الخ

- **مكلف بالاتصال** :مكلف بوضع مجموع وسائل الاتصالات الضرو رية تحت تصرف الوحدات لتبادل المعلومات فيها بين المواقع البعيدة.
- **مهندس الأمن** :مكلف بالأمن الوظيفي أي أمن العمال أثناء أداء وظائفهم.
- **مكلف بالأمن الداخلي** :يقوم بحفظ الأمن داخل المديرية وتنظيم الزوار والمتعاملين.
- **قسم تخطيط الكهرباء والغاز** :يقوم هذا القسم بالمهام التالية:

–تحديد مخطط شبكة الكهرباء والغاز.

–تحديد احتياجات الكهرباء والغاز بناء على التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

- **قسم الإدارة والصفقات** :من بين المهام المكلف بها هذا القسم ما يلي:

–التعاقد مع المقاولات.

–تسجيل الفواتير.

[1] اعتمادا على وثائق المؤسسة

-المناقصات.

- **قسم دارسات لتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز** :يتكفل هذا القسم بالد ارسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء أو الغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشبكة.
- **قسم الموارد البشرية** :يتم بتسيير شؤون العمال وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المركز بما في ذلك من تكوين، أجور، ترقية، تقاعد، طلب عمل (توظيف..)الخ، فيتم تكوين بطاقة العامل والتي تحتوي على كل ما يخص العامل إلى غاية خروجه من المؤسسة.
- **قسم استغلال الأنظمة المعلوماتية** :يعد إنشاء هذا المركز ضمن إدخال المعلوماتية إلى جميع التعاملات داخل المؤسسة، وتوكل إليه مهمة تجميع المعلومات العامة والخاصة بالمؤسسة وزبائنها وتبويبها من اجل حفظها وسهولة الاطلاع عليها.
- **قسم المالية والمحاسبة** :تم استحداث هذا القسم حديثا حيث يعتبر من المصالح الهامة في المؤسسة، ومهامه متابعة كل الشؤون المالية للمديرية من ديون ومصاريف.
- **قسم تقنيات الكهرباء** :هو المسؤول عن تسيير شبكات توزيع الكهرباء وعن صيانتها، ويسير على مدى استمرارها في التوزيع كما ونوعا مع احترام المعايير المعترف بها، ومن بين المهام التي يمارسها هذا القسم نذكر: مراقبة المحولات الكهربائية، وتموين الوكالات بأجهزة القياس، إصلاح أي عطب في عدادات الكهرباء.

ويشمل هذا القسم عدة مقاطعات:

✓ مقاطعة الكهرباء للمدية.

✓ مقاطعة الكهرباء للبرواقية.

✓ مقاطعة الكهرباء لقصر البخاري.

✓ مقاطعة الكهرباء لبني سليمان.

✓ مقاطعة الكهرباء لعين بوسيف.

✓مقاطعة الكهرباء لتابلاط.

- **قسم تقنيات الغاز** :هو المسؤول عن تسيير شبكات توزيع الغاز وعن صيانته، ويسير على مدى استمراره في التوزيع كما ونوعا مع اح ترام المعايير المعترف بها، ومن بين المهام التي يمارسها هذا القسم نذكر:

–اكتشاف أي خلل على مستوى شبكة التوزيع للغاز.

–إصلاح أي عطب في عدادات الغاز.

–رسم الخرائط الهيكلية الغازية.

وهو يشمل عدة مقاطعات:

✓مقاطعة الغاز للمدية.

✓مقاطعة الغاز للبرواقية.

✓مقاطعة الغاز لتابلاط.

✓مقاطعة الغاز لعين بوسيف.

✓مقاطعة الغاز لقصر البخاري.

✓مقاطعة الغاز لبني سليمان.

قسم العلاقات التجارية :يتم بتسيير طلبات الزبائن وهي نقطة الوصل بين الزبون والمؤسسة ،ويضم 8 وكالات موزعة عبر تراب الولاية وهي:

✓الوكالة التجارية للمدية.

✓الوكالة التجارية للبرواقية.

✓الوكالة التجارية لقصر البخاري.

✓ الوكالة التجارية للشهيبونية.

✓ الوكالة التجارية لبني سليمان.

✓ الوكالة التجارية لعين بوسيف.

✓ الوكالة التجارية لتبلاط.

✓ الوكالة التجارية لروس هارون.

المبحث الثاني:طريقة الدراسة.

إن إسقاط الجانب النظري لموضوع الدراسة على ارض الواقع من خلال دراسة حالة العاملين بالمديرية العامة

لتوزيع الكهرباء والغاز، يتطلب كخطوة أولى توفر إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي ستجري من خلالها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال اختيار نموذج وأداة مناسبين يتوافقان مع البحث.

المطلب الأول:منهج الدراسة.

للقيام بأي دراسة لابد من الاعتماد على قواعد وأسس تمثل المنهج الذي يعرف على انه الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة.

فالمنهج ضروري للبحث وهو ينير الطريق، ويساعد الطالب في ضبط الأبعاد.

وفي دراستنا هذه سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصف الظاهرة وصفا دقيقا وتحليلها وتفسيرها واستخلاص التعميمات والاستنباطات منها، ويعبر عنها تعبيرا كميا او كيفيا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة.

أولا: نموذج الدراسة.

يقصد بنموذج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث، ودراستنا هذه تتشكل من متغيرين، الأول مستقل، والثاني تابع، حيث أن المتغير المستقل هو التحفيز ، أما المتغير التابع فهو الاداء، بالإضافة إلى العوامل المعدلة أو الضابطة والمتمثلة في المتغيرات الشخصية والوظيفية(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية، والمركز الوظيفي.)

ومن اجل قياس متغيرات الدراسة كان لابد علينا تحديد الأبعاد التي تعكس وتعبر عن كل متغير، أو بصورة أخرى كل متغير يظهر عمليا من خلال مجموعة من السلوكيات أو الممارسات التي تسمى بابعاده.

ثانيا:مجتمع وعينة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية والبالغ عددهم 779 موظف، وهم يتوزعون على جميع أقسام ووحدات مديرية توزيع الكهرباء والغاز.

وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية من مجتمع الدراسة ومن مختلف المستويات الإدارية، إذ بلغ حجم العينة 53 موظف وموظفة، وقد تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة. ، و تمكنا من استرجاع 53 استبيان أي ما يعادل 100.%

الجدول رقم (2) يوضح الاستبيانات الموزعة و المستردة

البيان	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات القابلة للتحليل
العدد	53	53	53
النسبة	%100	100%	100%

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيانات المسترجعة.

وصف عينة الدراسة:

إن البيانات المتعلقة بالخصائص الفردية (الشخصية)كالجنس والسن ذات مدلولات مهمة، لأنها تساعد إذا ما وظفت بشكل جيد على إعطاء البعد التحليلي المعمق للمعطيات الكمية، وذلك من خلال ربط المتغيرات مع بعضها البعض في تكوين جداول مركبة.

المطلب الثاني :الأدوات والأساليب الإحصائية للدراسة وحدودها

اولا– أدوات الدراسة

إن أي دراسة ميدانية لابد أن تعتمد على أداة أو مجموعة من الأدوات، باعتبارها وسيلة أساسية في جمع البيانات وتصنيفها، حيث تتوقف دقة وصدق النتائج المتوصل إليها، على مدى دقة الأدوات المستخدمة، ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة وسعيا لجمع البيانات اللازمة، فقد تم الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة الميدانية على مرحلتين:

1– المرحلة الأولى :كانت دراسة استطلاعية متعلقة بجمع البيانات حول مؤسسة سونلغاز بالمدية ، الهيكل التنظيمي لها، ومختلف البيانات الإحصائية المتحصل عليها من مصلحة المستخدمين.

2 –المرحلة الثانية :هي دراسة ميدانية لجمع البيانات الأولية، من خلال توزيع الاستبيان على عينة من عمال مؤسسة سونلغاز ولاية المدية ، لاختبار فرضيات البحث والتأكد منها، وقد اعتمدنا الأدوات التالية:

2–1–الملاحظة :تم استخدام الملاحظة البسيطة كأسلوب للبحث، بهدف التأكد من الفرضيات المنطلق منها، وكوسيلة لإنشاء استبيان صحيح.

2–2–الاستبيان :يعد الاستبيان من الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات، لما يحتوي عليه من أسئلة يقوم الباحث بتحديدها مسبقا، بهدف الوصول إلى إجابة معينة ولذلك قمنا باستخدام استبيان يتناسب مع طبيعة وخصائص الموضوع، بما أن مجتمع البحث يحتوي على قدر كبير من الوعي على أهمية البحث العلمي، فقد تمت الاستعانة بالاستبيان لجمع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة، عن طريق تسليمه

باليد للعمال و رؤساء المصالح للإجابة عنه ، وقد تم منذ البداية تصميم الاستبيان المتكون من 19 عبارة بالإضافة إلى 3 اسئلة تتمثل في البيانات الشخصية، عموما تم ترتيب الأسئلة وفق أجزاء رئيسية على النحو التالي:

الجزء الأول :تتمثل في البيانات الشخصية الخاصة بعمال سونلغاز بلدية المدية (السن، الخبرة المهنية)

الجزء الثاني : مدى تطبيق التحفيز في مؤسسة سونلغاز .تضمن ثلاث محاور رئيسية وكل محور تضمن مجموعة من الأسئلة كالآتي:

- حول التحفيز 7 (عبارات)؛
- تقييم اداء العاملين 5 (عبارات)
- فوائد التحفيز على تقييم الاداء العاملين في المؤسسة :(7 عبارات.)

ثانيا– الأساليب الإحصائية للدراسة:

تتعدد أساليب التحليل الإحصائي وتختلف، وبغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة تدعم أهداف الدراسة وفرضياتها، فقد تم تبويب البيانات وجدولتها، ولهذا تم استخدام العديد من الأساليب المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في إصداره 21 ، وذلك باستخدام مقياس لكارت الخماسي في محوري الدراسة والمتمثل في:

الجدول رقم(3):يمثل مقياس لكارت الخماسي

المقياس	الاهمية النسبية
–غير موافق بشدة	1
–غير موافق	2
–محايد	3
–موافق	4
–موافق بشدة	5

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا على بعض مراجع العملية المتاحة.

مقياس التحليل :انطلاقا من هذه الدرجات ولحساب الحدود العليا والدنيا لكل فئة من فئات مقياس ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى 5-1=4 ،ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات 4/5=8.0 بعد ذلك تم إضافة العدد 8.0بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى وتحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم(4):يمثل المتوسط الحسابي المرجح لدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان.

المتوسط الحسابي المرجح	الاتجاه
من1إلى 79.1	غير موافق جدا
من80.1إلى59.2	غير موافق
3.39إلى2.60	محايد
4.19إلى3.40	موافق
من20.4إلى5	موافق جدا

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا على بعض مراجع العملية المتاحة.

وللإجابة على تساؤلات الدراسة فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

-التكرارات والنسب المئوية، وذلك للتعرف على خصائص عينة الدراسة.

-الدوائر النسبية لتمثيل أفراد عينة الدراسة حسب كل متغير.

-معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach) (ومعامل بيرسون لاستخراج صدق الاتساق الداخلي صدق وثبات أداة الدراسة.

-المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري .وذلك لاختبار فرضيات الدراسة الميدانية أي الكشف عن الفروقات ذات الدلالة الإحصائية حسب اتجاهات الطلبة.

1 -ثبات وصدق أداة الدراسة.

1-1- ثبات أداة الدراسة :للتأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة حيث تعكس الموثوقية درجة ثبات أداة الدراسة، ولهذا استخدمنا معامل الثبات ألفا كرونباخ، الذي يشير على مدة ارتباط وتماسك فقرات المقياس ويأخذ قيما تتراوح ما بين الصفر وواحد، ويكون مقبول ابتداءا من 0.06 ، والجدول التالي يبين معامل ألفا كرونباخ لأسئلة الاستبيان:

1-1-1- معامل الثبات لمحور دور التحفيز في رفع الاداء العاملين لمؤسسة سونلغاز المدية

الجدول رقم (5) يمثل :معامل الثبات لمحور دور التحفيز في رفع الاداء العاملين لمؤسسة سونلغاز المدية

المتغيرات	معامل الفا كرونباخ
19	0.712

المصدر:اعتمادا على مخرجات. Spss

يتضح من الجدول أن معامل الثبات ألفا كرو نباخ لجزء دور التحفيز في تقييم اداء العاملين في مؤسسة سونلغاز لولاية المدية المدروسة هو0.712 وهي قيمة عالية و موجبة وهذا ما يؤكد ثبات عال لهذا الجزء، وهذه القيمة مؤشر لصالحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها من خلال الإجابة على أسئلته.

1-1-2-اختبار صدق وثبات مقاييس الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

الجدول رقم(6) :اختبار صدق وثبات مقاييس الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

الرقم	المحاور	عدد العبارات	الثبات (الفا كرو نباخ)
01	التحفيز	07	0.730
02	دور اداء العاملين	05	0.602
03	فوائد التحفيز على دور الاداء العاملين في المؤسسة	07	0.801
الاستبيان ككل		19	0.712

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

يوضح الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ الاجمالي 0.712 وهو مرتفع وموجب الإشارة وتشير النتائج المبينة في الجدول إلى أن قيم ألفا للمقياس المستخدم في الدراسة أكبر من 0.60 ،وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا، وبالتالي فإن قيمة معامل ألفا تعتبر مقبولة وبالتالي يمكن القول "الاستبيان بكل محاوره يتمتع بثبات جيد يمكن الاعتماد على نتائجه والاستفادة منه في التفسير والمناقشة.

1-2- صدق الاتساق الداخلي :

تم استخراج صدق الاتساق الداخلي من خلال معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحاور للاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه وكانت النتائج المدونة في الجدول الآتية، النتائج المتوصل إليها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية(0.01**) .

الجدول رقم (7)يمثل الاتساق الداخلي لاستبانة

المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الاول	01	0.601**	0.000
	02	0.407**	0.002
	03	0.402**	0.003
	04	0.689**	0.000
	05	0.719**	0.000
	06	0.787**	0.000
	07	0.728**	0.000
المحور الثاني	01	0.621**	0.000
	02	0.593**	0.000
	03	0.635**	0.000
	04	0.687**	0.000

	05	0.527**	0.000
المحور الثالث	01	0.513**	0.000
	02	0.646**	0.000
	03	0.619**	0.000
	04	0.583**	0.000
	05	0.747**	0.000
	06	0.528**	0.000
	07	0.611**	0.000

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتSpss

نلاحظ من خلال الجدول أن كل المعاملات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 ،وهذا ما يضفي على أداة الدراسة درجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي وانسجام أبعادها..

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المبحث عرض نتائج الدراسة التي أجريت على عمال مؤسسة سونلغاز لولاية المدية. ، بشكل مفصل للتعرف على الخصائص الشخصية للعينة، وتحليل وتفسير إجابات الخاصة بمحاور الدراسة .

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية للعينة

تضمن الاستبيان جزء خاصا بالبيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتتوزع أفراد العينة حسب متغيرات: السن، الخبرة المهنية وكانت النتائج المتحصل عليها كالاتي :

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائجSPSS

اولا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

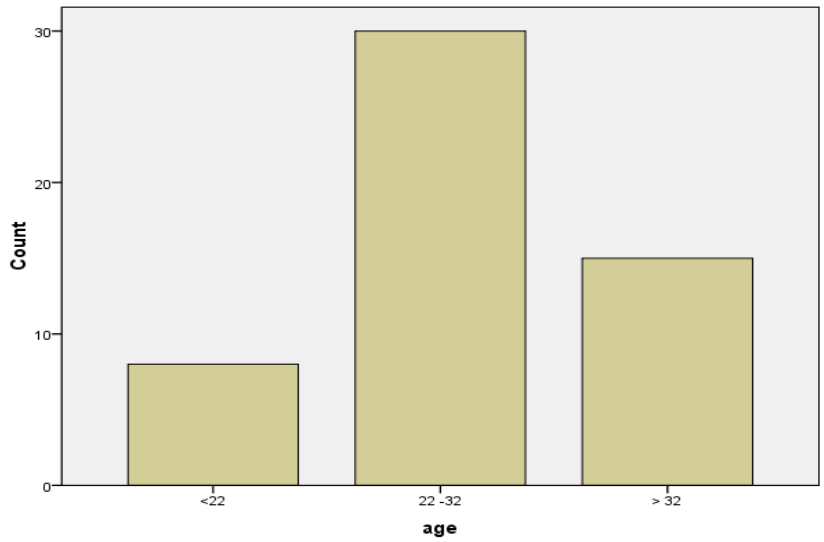
الجدول رقم(8)يمثل : توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

الفئة	العدد	النسبة
اقل من 22سنة	8	15.1%
من 22 سنة إلى 32 سنة	30	56.6%

من 32 فأكثر	15	%28.3
المجموع	53	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائجSPSS

شكل رقم(5) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائجSPSS

نلاحظ من الجدول و الشكل السابقين أن السن متفاوت النسبة من 22إلى 32 سنة ب 56.6% بتكرار 30 فرد وهي أكبر نسبة ثم تليها أكبر من 32سنة بنسبة 28.3%بتكرار 15 فرد، وآخر فئة أقل من 22 سنة بنسبة 15.1%و التي عددها 7 أفراد.

ثالثا: **توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة**

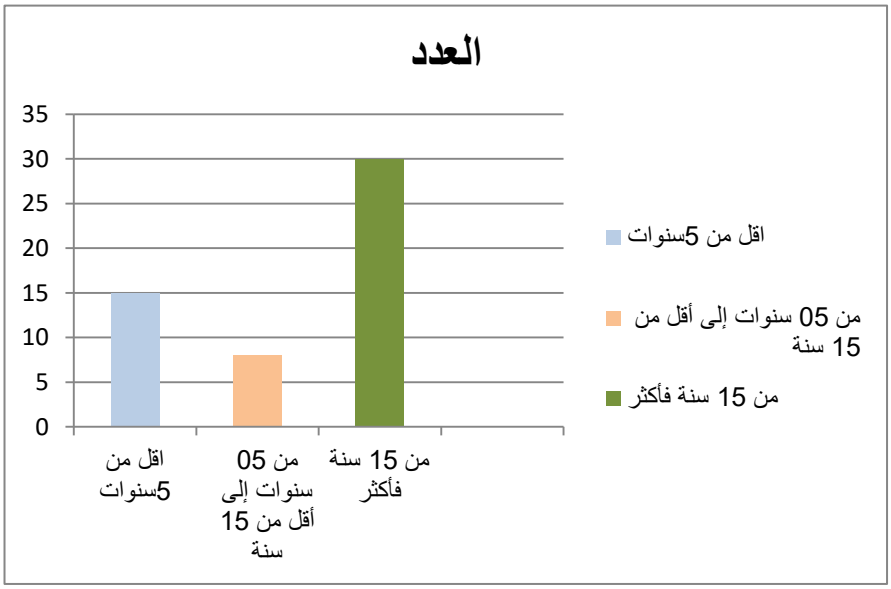
الجدول رقم (9) يمثل : توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الفئة	العدد	النسبة
اقل من 5سنوات	15	%28.3

من 05 سنوات إلى أقل من 15 سنة	8	15.1%
من 15 سنة فأكثر	30	56.6%
المجموع	53	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائجSPSS

شكل رقم(6) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائجSPSS

من خلال الجدول و الشكل اعلاه نجد ان معظم المستجوبين لديهم الخبرة مهنية تفوق 5 سنوات بنسبة قدرها 56.6% و هذا ما يدل على ان معظم المستجوبين لديهم اقدمية مهنية كافية تسمح لهم بالتحلي بالموضوعية و المصداقية في ملا الاستبيان الموجه اليهم، اما النسبة الثانية و هي فئة الموظفين الاقل من 5 سنوات فهي دلالة على اهتمام الادارة بجانب التوظيف و السهر على تدريبهم و من ثم ترسيمهم، و اخيرا الفئة المحصورة ما بين 5 سنوات الى 15 سنة نسبة 15.1% و هي الاقل .

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة .

سنقوم في هذا المطلب بعرض النتائج المتعلقة بأسئلة محاور الدراسة وتحليلها وتفسيرها وذلك لمعرفة إجابات عمال مؤسسة سونلغاز بالمدية .

أولا: التحفيز

لمعرفة ذلك تم تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور التي تبين التحفيز المؤسسة محل الدراسة ، وكذا والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(10) يمثل **التحفيز في المؤسسة محل الدراسة**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية للسؤال	مستوى الأهمية
01	يوفر لك عملك اجرا يتناسب مع مؤهلاتك	3.83	1.06	4	موافق
02	تمنح المؤسسة حوافز مادية للعاملين في حالة تحقيق الاهداف المطلوبة	4.00	0.76	4	موافق
03	المؤسسة تقدم ترقيات للعمال	3.36	1.145	4	محايد
04	توفر المؤسسة بعض ظروف العمل الملائمة لتشجيع العمال على العمل	3.13	1.144	4	محايد
05	تمنح المؤسسة المكافأة للعمال المتميزين فقط	3.30	1.26	4	محايد
06	الحوافز المعنوية تشعرك بالرضا حول المؤسسة	3.26	1.22	4	محايد
07	يقوم رؤساء المصالح بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين	3.66	1.19	4	موافق
المتوسط الحسابي العام للمحور		3.44	0.69		موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائجSPSS

من خلال الجدول اعلاه يلاحظ أن أفراد العينة يرون وجود التحفيز بمستوى اهمية موافق وهذا ما تفسره قيمة المتوسط الحسابي العام 3.44 وهو أكبر من 3 المتوسط الحسابي للمقياس كما أن قيمة الانحراف المعياري 0.69 المنخفضة توضح عدم وجود تباين كبير في اتجاهات أفراد العينة فيما يخص هذا المحور .هذا ومكنت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور من ترتيب الاجابات على النحو التالي:

1-لقد تحصلت العبارة رقم 1 على متوسط حسابي قدره 3.83وانحراف معياري قدره 1.06،ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق ، وحسب الانحراف المعياري فأن نسبة التشتت كبير ة نوعا ما ، ان المؤسسة تقوم بتقديم اجر يتناسب مع مؤهلات العامل .

2-يرى أفراد العينة من خلال العبارة 2 أن المؤسسة تعمل على منح حوافز مادية للعاملين في حالة تحقيق الاهداف المطلوبة ، ويظهر لنا بمتوسط حسابي 4.00 و انحراف معياري قدره 0.76 بمستوى اهمية موافق ؛

3--لقد تحصلت العبارة رقم 3 على متوسط حسابي قدره 3.36 ،وانحراف معياري قدره 1.145 ،ومنه العبارة في مجال اتجاه محايد، وحسب الانحراف المعياري فأن نسبة التشتت كبير ة نوعا ما ، ويمكن القول أن أراء العينة اختلفت حول تقدم ترقيات للعمال

4- لقد تحصلت العبارة رقم 4 على متوسط حسابي قدره 3.13وانحراف معياري قدره 1.14 ،ومنه العبارة في مجال اتجاه محايد ، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما، أي أن العينة اختلفت في تحديد ظروف العمل الملائمة لتشجيع العمال .

5- قد تحصلت العبارة رقم 5 على متوسط حسابي قدره 3.30 وانحراف معياري قدره 1.26 ومنه العبارة في مجال اتجاه محايد ، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما ، وهذا يعني أن أراء أفراد العينة اختلفت على تقديم المكافاة للعمال المتميزين فقط

6-لقد تحصلت العبارة رقم 6 على متوسط حسابي قدره 3.26 وانحراف معياري قدره 1.22 ،ومنه العبارة في مجال اتجاه محايد، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما، وهذا يعني أن أراء أفراد العينة اختلفت حول الحوافز المعنوية تشعرك بالرضا حول المؤسسة

7- لقد تحصلت العبارة رقم 7 على متوسط حسابي قدره 3.66 وانحراف معياري قدره 1.19 ،ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما، وعليه فان رؤساء المصالح يقوم بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين

ثانيا: اداء العاملين في المؤسسة

لمعرفة ذلك تم تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور ، وكذا والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم(11): يمثل اداء العاملين في المؤسسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية للسؤال	مستوى الأهمية
01	تتوفر المؤسسة على نظام لتقييم اداء عمالها	3.60	1.14	4	موافق
02	يساهم العامل في التستر على اخطاء زملائه في العمل	3.81	1.14	4	موافق
03	يلتزم العامل بانظمة الحضور و الانصراف في العمل في الوقت المحدد	2.74	1.28	2	محايد
04	يقدر العاملون اهمية مسؤولياتهم في العمل	2.85	1.15	2	محايد
05	يهتم معظم العاملون بمساعدة رؤسائهم في العمل	3.21	1.24	4	محايد
المتوسط الحسابي العام للمحور		3.24	0.74		محايد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائجSPSS

تضح من خلال الجدول اعلاه أن محور تقييم الاداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية تحصل على متوسط حسابي قدره 3.24 وانحراف معياري قدر ب0.74 ،وهذا يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات

أفراد العينة، و المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي (2.60-3.39،)وهي الفئة التي تشير إلى أن الاتجاه محايد، أي أن العمال ليس لديهم رأي في تقييم البرامج التدريبية المقدمة لديهم.

وقد جاءت إجابات هذا المحور على النحو التالي:

1-العبارة رقم 1 :هناك تشتت كبير نوعا ما في إجابات أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره 3.60 وانحراف معياري 1.14 بمستوى اهمية موافق تتوفر المؤسسة على نظام لتقييم اداء عمالها .

2-العبارة رقم 2: هناك تشتت كبير نوعا ما بين إجابات أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره 3.81 وانحراف معياري 1.14 بمستوى أهمية عالية (موافق) ، يساهم العامل في التستر على اخطاء زملائه في العمل.

3-لقد تحصلت العبارة رقم 3 على متوسط حسابي قدره 2.74 وانحراف معياري قدره 1.28 ، ومنه العبارة في مجال اتجاه محايد، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما، ومنه فقد اختلفت أراد أفراد العينة على يلتزم العامل بأنظمة الحضور و الانصراف في العمل في الوقت المحدد.

4-لم يستطع أفراد العينة من خلال العبارة 04" يقدر العاملون اهمية مسؤولياتهم في العمل" بمستوى اهمية محايد ، ويظهر لنا بمتوسط حسابي 2.85 وانحراف معياري قدره 1.15 ؛

5- العبارة رقم 05:هناك تشتت كبري نوعا ما بين إجابات أفراد العينة بانحراف معياري 1.24 وبمتوسط حسابي قدره 3.21 اي بمستوى اهمية محايد و بالتالي لم يستطع افراد العينة على تحديد اهتمام معظم العاملون بمساعدة رؤسائهم في العمل

ثالثا: فوائد التحفيز على رفع الاداء العاملين في المؤسسة

لمعرفة ذلك تم تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور ، وكذا والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم(12)**فوائد التحفيز على رفع الاداء العاملين في المؤسسة سونلغاز بالمدية**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية للسؤال	مستوى الأهمية
01	يحرص العاملون على تقديم المبادرات التي تسهم في تحسين الاداء	4.53	0.74	5	موافق بشدة
02	يتقن العاملون عملهم و واجباتهم الوظيفية مما يقدم اضافة للمؤسسة	4.45	0.72	5	موافق بشدة
03	الحوافز المقدمة تؤدي الى تحقيق الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة	4.06	0.79	5	موافق
04	الاحترام و التقدير من طرف المرؤوسين لها اهمية كبيرة في تقديم العاملين لعملهم	3.81	1.02	4	موافق
05	تساعد الحوافز على تغيير سلوك العاملين	3.91	1.24	5	موافق
06	تساهم الحوافز في التقليل من نسبة الاخطاء المهنية و بالتالي انجاز المهام بدقة اكثر	3.87	1.24	4	موافق
07	الحوافز تولد لك رغبة في التميز في اداء عملك	3.87	1.09	4	موافق
المتوسط الحسابي العام للمحور		4.070	0.66		موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائجSPSS

من خلال الجدول يلاحظ أن أفراد العينة يرون فوائد التحفيز على تقييم الاداء العاملين في المؤسسة سونلغاز بالمدية باهمية نسبية عالية (موافق)وهذا ما تفسره قيمة المتوسط الحسابي العام 4.070 وهو أكبر من 3 لمتوسط الحسابي للمقياس، كما أن قيمة الانحراف المعياري 0.66 منخفضة توضح عدم وجود تباين كبير في اتجاهات أفراد والعينة فيما يخص هذا المحور.

هذا ومكنت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور من ترتيب الاجابات على النحو التالي:

1-لقد تحصلت العبارة رقم 1 على متوسط حسابي قدره 4.53 وانحراف معياري قدره 0.74 ،ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق جدا، وحسب الانحراف المعياري فأن نسبة التشتت قليلة، وهذا يعني أن العاملون يحرصون على تقديم المبادرات التي تسهم في تحسين الاداء .

2-قد تحصلت العبارة رقم 2 على متوسط حسابي قدره 4.45 وانحراف معياري قدره 0.72، ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق بشدة، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة نوعا ما، وعليه يوافق اغلبية العينة و بشدة على ان العاملون يتقنون عملهم و واجباتهم الوظيفية مما يقدم اضافة للمؤسسة.

3-لقد تحصلت العبارة رقم 3 على متوسط حسابي قدره 4.06 وانحراف معياري قدره 0.79 ، ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة نوعا ما، وعليه فان الحوافز المقدمة تؤدي الى تحقيق الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة

4-قد تحصلت العبارة رقم 4 على متوسط حسابي قدره 3.81 وانحراف معياري قدره 1.02 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما، وعليه يساهم الاحترام و التقدير من طرف المرؤوسين لها اهمية كبيرة في تقديم العاملين لعملهم.

5- قد تحصلت العبارة رقم 5 على متوسط حسابي قدره 3.91 وانحراف معياري قدره 1.02 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما، و بناءا على اجابات أفراد العينة تبين ان الحوافز تساعد على تغيير سلوك العاملين .

6-قد تحصلت العبارة رقم 6 على متوسط حسابي قدره 3.87 وانحراف معياري قدره 1.24 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما، وعليه تؤكد العينة ان الحوافز تساهم في التقليل من نسبة الاخطاء المهنية و بالتالي انجاز المهام بدقة اكثر .

7-قد تحصلت العبارة رقم 7 على متوسط حسابي قدره 3.87 وانحراف معياري قدره 1.09 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما. وهذا ما تؤكده العينة ان الحوافز تولد لك رغبة في التميز في اداء عملك .

خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية، ثم تم استعراض منهجية الدراسة التطبيقية، مجتمع وعينة الدراسة، وكذا عرض وتحليل أفراد العينة (السن، الخبرة المهنية) ، بحساب التكرارات والنسب المئوية لهم، كما قمنا أيضا باختبار صدق وثبات فقرات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرو نباخ.

حيث استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي حول دور التحفيز على اداء العاملين داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز، وهذا من خلال معرفة اتجاهات وآراء كافة بعض عمال المؤسسة من رؤساء ومديرين، وأظهرت نتائج الاستبيان انه يوجد علاقة ارتباطيه بين التحفيز و اداء العاملين، فيجب على المؤسسة أن تقدم الاهتمام للعاملين وتعطيهم الحق في تبادل الأفكار والمعلومات لتحقيق التطوير والتجديد فعملية عملية الاتصال مهمة جدا بين المستويات.

ففي هذه الدراسة ركزنا أساسا على العامل البشري الذي يقود المؤسسة فهو الذي يحافظ على استمرارية المؤسسة

الخاتمة

الخاتمة

من خلال دراستنا لدور الحوافز في المؤسسة سونلغاز بالمدية تعمل على توفير جو من العمل مناسب وظروف ملائمة تساعد عمال على تقديم أداء جيد يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة كما تقدم المؤسسة حوافز مختلف فئات كالتكوين والترقية من الناحية المعنوية وكذلك حوافز مادية متمثلة في المنح أجور معتبرة وعلاوات أخرى.

ويمكن أن يكون النظام حوافز أكثر فعالية في حال قيام المؤسسة والجديد بالاهتمام ببعض الحوافز خاصة المعنوية منها، التي تم إهمالها من طرف هذا الأخير، وذلك من أجل الدفع بالعمال إلى الابداع والابتكار عمل في مجاله وبتالي يصبح المورد البشري نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة .

اختبار الفرضيات :

الفرضية الاولى :للأداء عدة انواع وتحديد أنواع الأداء بغرض اختيار معايير التقييم هذه الأخيرة يمكن تحديدها في ثلاث أشكال هي: معيار المصدر، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي و يقسم الاداء حسب معيار المصدر الى الأداء داخلي وخارجي. و هذا ما يثبت صحة الفرضية الاولى ،من خلال الفصل الاول

الفرضية الثانية :من عناصر التحفيز "القدرة ،الجهد ، الرغبة ...". و تم اثباتها من خلال الفصل النظري الثاني .

الفرضية الثالثة :هناك علاقة ارتباط طردية بين درجة التحفيز و درجة مساهمتها في تحسين رفع اداء العاملين محل الدراسة من خلال الجانب التطبيقي و برنامج spss

نتائج البحث:.

ومن خلال المعالجة الإحصائية لنتائج **الدراسة الميدانية** توصلنا إلى العديد من النتائج التالية:

- تبين لنا أن هناك واقع إيجابي للتحفيز في تقييم الاداء العاملين ، حيث تبين لنا في الاخير ان التحفيز في المؤسسة محل الدراسة يقدم مجموعة من الفوائد للعمال و بالتالي تحسين ادائهم و هذا باهمية نسبية عالية (موافق)وهذا ما تفسره قيمة المتوسط الحسابي العام 4.070 وهو أكبر من 3 لمتوسط الحسابي للمقياس، كما أن قيمة الانحراف المعياري 0.66 منخفضة توضح عدم وجود تباين كبير في اتجاهات أفراد العينة .و بالتالي صحة الفرضية الرابعة.

- ان مؤسسة سونلغاز بالمدية تلعب دورا هاما في عملية التحفيز و تحسين اداء موظفيها، فالعمال راضون على سياسة التحفيز المتبعة التي تنتهجها الادارة
- التحفيز يؤدي الى خلق دافعية للعامل نحو تأدية المهام المنوطة له
- التحفيز يؤدي الى تقديم العامل القدرات معرفية و مهارات فنية مختلفة.

-الاقتراحات والتوصيات:

على ضوء النتائج السابقة ودراسة الموضوع يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات الهادفة إلى:

- السعي الى جعل عملية التحفيز مستمرة
- العمل على اعطاء حوافز مادية في المؤسسة او خارجها تشجيعا لروح العمل الجماعي .
- تعميم التحفيز لتشمل كل الموظفين و العمال

قائمة المصادر
و المراجع

– الكتب باللغة العربية

1- راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)**، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003

2- حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النّشر لجامعة قالمة،2004.

3- عقلة مُحَمَّد المبيضين، وأسامة مُحَمَّد جرادات، **التّدريب الإداري الموجه بالأداء**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001 .

4- إبراهيم مُحَمَّد المحاسنة، **إدارة الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، مملكة البحرين، 2013.

5- هرمن أقيسيس، **إدارة الأداء**، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011

6- أحمد زكي بدوي، **معجم المصطلحات الاجتماعية**، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992

7- ماريون آي هاينز، **إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال**، ترجمة مُحَمَّد مرسي وزهير الصباغ، معهد الإدارة ، الرياض، المملكة السعودية، 1989.

8- صالح عودة سعيد، **قمة الأداء**، المكتب إصدارات اليرموك، ط10، العراق، 1988.

9- مُحَمَّد سعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعية، الاسكندرية، مصر.

10- الدحلة فيصل عبد الرؤوف، **تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية**، عمان، الأردن، 2001.

11- خاشقجي، هاني يوسف، **التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية**، الرياض، مطابع الفرزدق، 2003.

12- محمود، مُحَمَّد فتحي، **الإدارة العامة المقارنة**، الرياض، مطابع الفرزدق، 2008.

13- الكبيسي، عامر، **السوك التنظيمي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة**، ط2، الدوحة، مطابع دار الشرق، 2008.

14- يوحنا عبد آل آدم، سليمان اللوزي، **دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

15- مصطفى مُحَمَّد ابو بكر، **الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، 2004.

16- زهير ثابت، **كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.

17- خالد الهيثمي وآخرون، **أساسيات التنظيم الصناعي**، دار وهران، عمان، الأردن.

18- مُحَمَّد عثمان، إسماعيل حميد، **إدارة الموارد البشرية**، مطبعة جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 2003.

19- محمد مختار عمر، **معجم اللغة العربية المعاصرة** ،المجلد الاول ،عالم الكتابة للنشر و التوزيع ،ط1،القاهرة، 2006.

20- بن عنتر عبد الرحمان ،**ادارة الموارد البشرية" المفاهيم و الاسس ،الابعاد الاستراتيجية** ،دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان ، الاردن ،2010.

21- زاهد مُحَمَّد ديري، **ادارة الموارد البشرية**، دار الثقافة للنشر و التوزيع،ط1،عمان،الاردن ،2011.

22- مصطفى نجيب شاويش ،**ادارة الموارد البشرية" ادارة الافراد"** ،دار الشروق للنشر و التوزيع،ط1،عمان،الاردن،2011 .

23- بوفلجة غيات، **مبادئ التسيير البشري** ،دار الغرب للنشر و التوزيع،ط3،وهران،2008

24- انس عبد الباسط عباس، **ادارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،ط1،عمان،االردن،2011

25- هادي مشعان ربيع ،**علم النفس الإداري** .مكتب المجتمع العربي ،عمان ، ط 1 ، 2008 .

26- الطيب مُحَمَّد رفيق ،**وظائف التسيير التقنية** ،ديوان المطبوعات الجامعية ،1995.

27- احمد ماهر ، **إدارة الموارد البشرية** .الدار العربية ، ط ،الإسكندرية ، 2009 .

28- وسيلة حمداوي ،**إدارة الموارد البشرية** ،مديرية النشر الجامعية ،قالمة ، 2004 .

29- مدحت مُحَمَّد ابو النصر ،**الادارة بالحوافز :اساليب التحفيز الوظيفي** ،المجموعة العربية للتدريب و النشر ،القاهرة ،ط1،2012.

30- هاني خلف الطراونة، **نظريات الإدارة الحديثة و وظائفها**، ط 1، عمان، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2012.

31- نور الدين حاروش، **إدارة الموارد البشرية**، ط 1، الجزائر، دار الأمة للطباعة و التوزيع، 2011 .

32- عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية**، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003 .

33- طاهر محمود الكلالدة، ت**نمية و إدارة الموارد البشرية**، ط 1، عمان، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، 2008 .

المذكرات و الاطروحات

1- رابح بود رومي ،**مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية** ،مذكرة ماستر ،جامعة المدية ،2017.

2- بلال قماز،مُحَمَّد بوقرني ،**التدريب و اثره في تحسين اداء العاملين –دراسة حالة بلدية بوشراحيل –المدية –** ،مذكرة لنيل شهادة الماستر ،تخصص ادارة اعمال ،سنة 2019-2020.

3- تالي رزيقة ،**تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية** ،مذكرة ماستر ،جامعة البويرة 2012.

4- دباش سامية، **دور الحوافز في تحسين أداء العاملين**، مذكرة ماستر، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2013.

5- أبو قطف محمود، **التدريب أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية**، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2014.

6- هياج عبد الرحمن، **أثر مراقبة التسيير في رفع مستوى الأداء المالي**، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قاصدي مرباح، ورقلة، 2012،

7- بختة هدار، **دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.

8- باجة حميد، **دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط البويرة**، شهادة ماستر غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند أوحاج، البويرة،2013-2014.

9- نور الدين بولشراش، **الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،

. 2006

10- عزيون زهية ، **التحفيز و أثره على الرضى الوظيفي للمورد البشري** ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة 2006-2007،.

11- سمية ترشة، **دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية**، د راسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، 2015.

12- عاشور حورية ، **سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري** ، دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة ، شهادة ماستر غير منشورة كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة مُحَّد بوضياف، المسيلة، 2016-2017

الملتقيات و المجلات

1- سناء عبد الكريم خناق، **مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية**، ملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات وحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسيير الفترة،8-9 مارس 2005،

2- مروان مُحَّد النسور، **دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، 2012،

3- عبد المالك مزهود، **الأداء بين الكفاءة والفعالية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة مُحَّد خيضر بسكرة، 2001.

4- مجيد الكرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية والقيمة في المؤسسة الاقتصادية**، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، عدد4، 2006

الكتب باللغة الفرنسية

Martory (B).Crozet U).Gestion des ressources humaines. Pilotage -1
2002sociale et performance .imprinerie. Chirat paris

الملاحق

الملحق رقم 01 :

كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

ماستر إدارة اعمال

الاستبيان :استمارة الاستبيان الموجة لعمال

استبيان :السادة و السيدات الكرام تحية طيبة وبعد:

لإنجاز دراسة ميدانية لبحث علمي، ضمن متطلبات (Questionnaire) نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال حول موضوع:

دور التحفيز في رفع اداء العاملين –دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع المدية

لذا نرجو منكم الإجابة على أسئلة الاستبانة متوخين في ذلك الموضوعية و الصراحة حتى يتسنى لنا اقتراح الحلول الملائمة لإشكالية بحثنا مع العلم أن إجابتكم ستحظى بالعناية و الاهتمام و السرية التامة.

نرجو منكم تعبئة الاستبانة بوضع العلامة(X)عند الاجابة المناسبة

من إعداد الطالب:

-كفايفي عبد الرؤوف

2022/2021

الجزء الأول :البيانات الشخصية.

السن :أقل من 22 سنة ☐ من 22 سنة إلى أقل من 32 سنة ☐ 32 سنة فأكثر ☐

سنوات الخبرة : أقل من05 سنوات ☐ من 05 سنوات إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر ☐

الجزء الثاني :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المحور الاول: حول التحفيز					
01	يوفر لك عملك اجرا يتناسب مع مؤهلاتك .					
02	تمنح المؤسسة حوافز مادية للعاملين في حالة تحقيق الاهداف المطلوبة					
03	المؤسسة تقدم ترقيات للعمال					
04	توفر المؤسسة بعض ظروف العمل الملائمة لتشجيع العمال على العمل					
05	تمنح المؤسسة المكافاءة للعمال المتميزين فقط					
06	الحوافز المعنوية تشعرك بالرضا حول المؤسسة					
07	يقوم رؤساء المصالح بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين					

المحور الثاني : اداء العاملين						
01	تتوفر المؤسسة على نظام لتقييم اداء عمالها					
02	يساهم العامل في التستر على اخطاء زملائه في العمل					
03	يلتزم العامل بانظمة الحضور و الانصراف في العمل في الوقت المحدد					
04	يقدر العاملون اهمية مسؤولياتهم في العمل					
05	يهتم معظم العاملون بمساعدة رؤسائهم في العمل					
	المحور الثالث: فوائد التحفيز على رفع الاداء العاملين في المؤسسة					
01	يحرص العاملون على تقديم المبادرات التي تسهم في تحسين الاداء					
02	يتقن العاملون عملهم و واجباتهم الوظيفية مما يقدم اضافة للمؤسسة					
03	الحوافز المقدمة تؤدي الى تحقيق الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة					
04	الاحترام و التقدير من طرف المرؤوسين لها اهمية كبيرة في تقديم العاملين لعملهم					
05	. تساعد الحوافز على تغيير سلوك العاملين					
06	تساهم الحوافز في التقليل من نسبة الاخطاء المهنية و					

	بالتالي انجاز المهام بدقة اكثر					
07	الحوافز تولد لك رغبة في التميز في اداء عملك					

الملحق رقم02 :الجداول الإحصائية المحصل عليها باستخدام جداول الSPSS

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	53	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Gendre

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	men	21	39,6	39,6	39,6
	women	32	60,4	60,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<22	8	15,1	15,1	15,1
	22 -32	30	56,6	56,6	71,7
	> 32	15	28,3	28,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,712	19

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,730	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,602	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,801	7

Frequency Table

x11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	3,8	3,8	3,8
	2,00	12	22,6	22,6	26,4
	3,00	8	15,1	15,1	41,5
	4,00	26	49,1	49,1	90,6
	5,00	5	9,4	9,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9
	2,00	1	1,9	1,9	3,8
	3,00	6	11,3	11,3	15,1
	4,00	34	64,2	64,2	79,2
	5,00	11	20,8	20,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	5,7	5,7	5,7
	2,00	12	22,6	22,6	28,3
	3,00	8	15,1	15,1	43,4
	4,00	23	43,4	43,4	86,8
	5,00	7	13,2	13,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	9,4	9,4	9,4
	2,00	12	22,6	22,6	32,1
	3,00	11	20,8	20,8	52,8
	4,00	21	39,6	39,6	92,5
	5,00	4	7,5	7,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	9,4	9,4	9,4
	2,00	11	20,8	20,8	30,2
	3,00	10	18,9	18,9	49,1
	4,00	17	32,1	32,1	81,1
	5,00	10	18,9	18,9	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	9,4	9,4	9,4
	2,00	12	22,6	22,6	32,1
	3,00	7	13,2	13,2	45,3
	4,00	22	41,5	41,5	86,8
	5,00	7	13,2	13,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	3,8	3,8	3,8
	2,00	10	18,9	18,9	22,6
	3,00	7	13,2	13,2	35,8
	4,00	19	35,8	35,8	71,7
	5,00	15	28,3	28,3	100,0

x17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	3,8	3,8	3,8
	2,00	10	18,9	18,9	22,6
	3,00	7	13,2	13,2	35,8
	4,00	19	35,8	35,8	71,7
	5,00	15	28,3	28,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9
	2,00	12	22,6	22,6	24,5
	3,00	7	13,2	13,2	37,7
	4,00	20	37,7	37,7	75,5
	5,00	13	24,5	24,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	5,7	5,7	5,7
	2,00	5	9,4	9,4	15,1
	3,00	7	13,2	13,2	28,3
	4,00	22	41,5	41,5	69,8
	5,00	16	30,2	30,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	11	20,8	20,8	20,8
	2,00	14	26,4	26,4	47,2
	3,00	11	20,8	20,8	67,9
	4,00	12	22,6	22,6	90,6
	5,00	5	9,4	9,4	100,0

x23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	11	20,8	20,8	20,8
	2,00	14	26,4	26,4	47,2
	3,00	11	20,8	20,8	67,9
	4,00	12	22,6	22,6	90,6
	5,00	5	9,4	9,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	7,5	7,5	7,5
	2,00	22	41,5	41,5	49,1
	3,00	10	18,9	18,9	67,9
	4,00	12	22,6	22,6	90,6
	5,00	5	9,4	9,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	9,4	9,4	9,4
	2,00	13	24,5	24,5	34,0
	3,00	9	17,0	17,0	50,9
	4,00	18	34,0	34,0	84,9
	5,00	8	15,1	15,1	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9
	3,00	2	3,8	3,8	5,7
	4,00	17	32,1	32,1	37,7
	5,00	33	62,3	62,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9
	3,00	1	1,9	1,9	3,8
	4,00	23	43,4	43,4	47,2
	5,00	28	52,8	52,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	5,7	5,7	5,7
	3,00	6	11,3	11,3	17,0
	4,00	29	54,7	54,7	71,7
	5,00	15	28,3	28,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	8	15,1	15,1	15,1
	3,00	9	17,0	17,0	32,1
	4,00	21	39,6	39,6	71,7
	5,00	15	28,3	28,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	7,5	7,5	7,5
	2,00	5	9,4	9,4	17,0
	3,00	4	7,5	7,5	24,5
	4,00	19	35,8	35,8	60,4
	5,00	21	39,6	39,6	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Descriptive Statist

x36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	3,8	3,8	3,8
	2,00	6	11,3	11,3	15,1
	3,00	5	9,4	9,4	24,5
	4,00	24	45,3	45,3	69,8
	5,00	16	30,2	30,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x37

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	3,8	3,8	3,8
	2,00	8	15,1	15,1	18,9
	3,00	2	3,8	3,8	22,6
	4,00	24	45,3	45,3	67,9
	5,00	17	32,1	32,1	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

متوسطات العبارات و الانحراف المعياري لكل محور على حدى

	N	Mean	Std. Deviat
x11	53	3,38	1,(
x12	53	4,00	,7

Correlatio

			x21	x22	x23	x24	x25	x2
Spearman's rho	x21	Correlation Coefficient	1,000	,482**	,230	,188	,157	,621**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,097	,178	,262	,000
		N	53	53	53	53	53	53
	x22	Correlation Coefficient	,482**	1,000	,087	,208	,257	,593**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,535	,135	,064	,000
		N	53	53	53	53	53	53
	x23	Correlation Coefficient	,230	,087	1,000	,494**	,083	,635**
		Sig. (2-tailed)	,097	,535	.	,000	,553	,000
		N	53	53	53	53	53	53
	x24	Correlation Coefficient	,188	,208	,494**	1,000	,209	,687**
		Sig. (2-tailed)	,178	,135	,000	.	,134	,000
		N	53	53	53	53	53	53
	x25	Correlation Coefficient	,157	,257	,083	,209	1,000	,527**
		Sig. (2-tailed)	,262	,064	,553	,134	.	,000
		N	53	53	53	53	53	53
	x2	Correlation Coefficient	,621**	,593**	,635**	,687**	,527**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	53	53	53	53	53	53

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Descriptive Statist

Std. Deviat

1,
1,
1,
1,
1,
,743

Descriptive Statist

Std. Deviat

,665
,

Correlatio

			x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	
Spearman's rho	x11	Correlation Coefficient	1,000	,186	-,002	,428**	,352**	,472**	,339*	,6
		Sig. (2-tailed)	.	,182	,989	,001	,010	,000	,013	,
		N	53	53	53	53	53	53	53	
	x12	Correlation Coefficient	,186	1,000	,125	,109	,261	,264	,280*	,4
		Sig. (2-tailed)	,182	.	,373	,439	,059	,056	,042	,
		N	53	53	53	53	53	53	53	
	x13	Correlation Coefficient	-,002	,125	1,000	,231	,214	,115	,240	,4
		Sig. (2-tailed)	,989	,373	.	,096	,124	,412	,083	,
		N	53	53	53	53	53	53	53	
	x14	Correlation Coefficient	,428**	,109	,231	1,000	,424**	,373**	,392**	,6
		Sig. (2-tailed)	,001	,439	,096	.	,002	,006	,004	,
		N	53	53	53	53	53	53	53	
	x15	Correlation Coefficient	,352**	,261	,214	,424**	1,000	,531**	,355**	,7
		Sig. (2-tailed)	,010	,059	,124	,002	.	,000	,009	,
		N	53	53	53	53	53	53	53	
	x16	Correlation Coefficient	,472**	,264	,115	,373**	,531**	1,000	,647**	,7

		Sig. (2-tailed)	,000	,056	,412	,006	,000	.	,000
		N	53	53	53	53	53	53	53
	x17	Correlation Coefficient	,339*	,280*	,240	,392**	,355**	,647**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,013	,042	,083	,004	,009	,000	.
		N	53	53	53	53	53	53	53
	x1	Correlation Coefficient	,601**	,407**	,402**	,689**	,719**	,787**	,728**
		Sig. (2-tailed)	,000	,002	,003	,000	,000	,000	,000
		N	53	53	53	53	53	53	53

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tail

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tail

Correlati

			x31	x32	x33	x34	x35	x36	x37
Spearman's rho	x31	Correlation Coefficient	1,000	,700**	,306*	,286*	,341*	,178	,193
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,026	,038	,013	,203	,166
		N	53	53	53	53	53	53	53
	x32	Correlation Coefficient	,700**	1,000	,242	,423**	,582**	,320*	,258
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,081	,002	,000	,019	,063
		N	53	53	53	53	53	53	53
	x33	Correlation Coefficient	,306*	,242	1,000	,571**	,278*	,223	,510**
		Sig. (2-tailed)	,026	,081	.	,000	,044	,109	,000
		N	53	53	53	53	53	53	53
	x34	Correlation Coefficient	,286*	,423**	,571**	1,000	,574**	,376**	,492**
		Sig. (2-tailed)	,038	,002	,000	.	,000	,006	,000
		N	53	53	53	53	53	53	53
	x35	Correlation Coefficient	,341*	,582**	,278*	,574**	1,000	,392**	,220
		Sig. (2-tailed)	,013	,000	,044	,000	.	,004	,114
		N	53	53	53	53	53	53	53
	x36	Correlation Coefficient	,178	,320*	,223	,376**	,392**	1,000	,142
		Sig. (2-tailed)	,203	,019	,109	,006	,004	.	,312
		N	53	53	53	53	53	53	53
	x37	Correlation Coefficient	,193	,258	,510**	,492**	,220	,142	1,000
		Sig. (2-tailed)	,166	,063	,000	,000	,114	,312	.
		N	53	53	53	53	53	53	53
	x3	Correlation Coefficient	,513**	,646**	,619**	,853**	,747**	,582**	,611**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	53	53	53	53	53	53	53

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tail

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tail

الارتباط