

جامعة ابن خلدون - تيارت .

الملحقة الجامعية قصر الشلالة

ميدان التكوين: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في

شعبة: علوم التسيير، تخصص : الادارة الأعمال

بعنوان:

آليات التحفيز المورد البشري ودورها في زيادة إنتاجية العامل
بالمؤسسات العمومية الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

الدكتور: لكحل أمين

من إعداد الطالبة : بوحصيدة زهراء

السنة الجامعية : 2021/2020

جامعة ابن خلدون . تيارت .

الملحقة الجامعية قصر الشلالة

ميدان التكوين: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في

شعبة علوم التسيير، تخصص : إدارة الأعمال

بعنوان:

آليات التحفيز المورد البشري ودورها في زيادة إنتاجية العامل
بالمؤسسات العمومية الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

الدكتور: لكحل الأمين

من إعداد الطالبة : بوحبيدة زهراء

مقدمة أمام اللجنة المشكلة من :

- | | | | |
|---------------------|----------------------|-------------|---------------|
| د . عية عبد الرحمان | أستاذ محاضرة قسم "أ" | جامعة تيارت | عضوا . |
| د . لكحل الأمين | أستاذ محاضر قسم "ب" | جامعة تيارت | مشرفا ومقررا. |
| د . بربار نور الدين | أستاذ مساعد قسم "أ" | جامعة تيارت | رئيسا . |

السنة الجامعية : 2021/2020

الإهداء

إلى أحلى هدية في الحياة و أنقى إنسانة على وجه الأرض إلى منبع الحنان ،بحر الاطمئنان
وشريان الأمان وأقحوان الوجود " أمي " كلمة ما اتقاها حفظها الله وجعل في كل يوم تقواها
وأين ما كنت في مقامي أبغى رضاها.

إلى من تعب من اجل شبابي ،إلى اعز ما املك والى سندي في الحياة الذي تعجز الكلمات

عن رد جمليه

"أبي" الغالي حفظه الله.

إلى الذين قاسموني أفراحي وأحزاني إخوتي وأخواتي(وزهير - صدام -سامية) إلى كل أفراد عائلتي

صغيرا وكبيرا.

إلى جميع صديقاتي وخاصة صديقتي (مسعودة - مديحه -سهام) الذين تقاسموا معي حلو

الحياة ومرها .

شكر والتقدير

أول حمد نحمد للذي تم بحمده الصالحات و أعظم شكر للذي سجدت له الكائنات الذي لولاه ما كنت الموجدات المعينة علي المصيبات و الملين لكل العقبات نحمده سبحانه على حسن توفيقه للإتمام هذه الدراسات راجين أن يجعله في ميزان الحسنات.

كما أتوجه بالشكر الجزيل وتحية و إجلال و عرفان إلى الأستاذ المشرف دكتور "لكحل الأمين " الذي لم يبخل عليا بتوجيهات و الإرشادات القيمة و جزاك الله عنا كل خير .

ولا ننسي أن نتقدم بالشكر إلى الأستاذة الذين تلقينا العلم على أيديهم .

والى كل أساتذة ملحقة قصر الشلالة وكل العاملين فيها كما لا ننسى كل من شجعنا بالكلمة الطيبة والابتسامه والدعاء إلى كل هؤلاء نقول شكرا .

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الإهداء		
شكر و العرفان		
فهرس المحتويات		
مقدمة عامة (أ- و)		
قائمة الجداول		
قائمة الأشكال		
قائمة الملاحق		
الملخص		
30-2	عموميات حول التحفيز	1
9-3	مفهوم التحفيز	1-1
4-3	تعريف التحفيز	1-1-1
5-4	أهمية التحفيز	2-1-1
9-5	أنواع الحوافز	3-1-1
23-9	التطور مفهوم التحفيز	2-1
15-9	التحفيز عند الكلاسكين	1-2-1
18-15	التحفيز عند رواد مدرسة العلاقات الإنسانية	2-2-1
23-18	التحفيز في التسيير المعاصر	3-2-1
29-23	العناصر الأساسية لإنجاح التحفيز بالمنظمة	3-1
26-23	شروط نجاح نظام الحوافز و العوامل المؤثرة فيه	1-3-1
28-26	مبادئ وخصائص نظام الحوافز	2-3-1
29-28	مراحل تصميم نظام الحوافز	3-3-1
30	خلاصة	

53-32	ماهية الأداء الوظيفي للمستخدمين في المؤسسة العمومية	2
33	عموميات حول المؤسسة	1-2
33	تعريف المؤسسة العمومية	1-1-2
35-33	خصائص و مزايا المؤسسة العمومية	2-1-2
39-35	أهداف و أنواع المؤسسة العمومية	3-1-2
47-39	ماهية الأداء الوظيفي للمستخدمين	2-2
41-40	مفهوم الأداء الوظيفي و أهميته	1-2-2
44-41	عناصر الأداء الوظيفي و معاييرها	2-2-2
47-44	محددات الأداء الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه	3-2-2
47	المحددات التنظيمية علي الأداء الوظيفي	3-2
48-47	الرضى الوظيفي و أثره على الأداء الوظيفي	1-3-2
51-48	الثقافة و الولاء التنظيمي و أثره على الأداء الوظيفي	2-3-2
52-51	الحوافز و تأثيرها على الأداء الوظيفي	3-3-2
53	خلاصة	
61-55	دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر	3
56	التعريف بمؤسسة دراسة الحالة	1-3
56	نشأة اتصالات الجزائر	1-1-3
58-56	الهيكل التنظيمي	2-1-3
61-58	اتصالات الجزائر تيارت	3-1-3
73-61	تخطيط و تصميم الدراسة الميدانية	2-3
63-61	المعلومات و مصادر الحصول عليها	1-2-3
68-63	الاختبارات الأولية لأداة القياس	2-2-3
73-68	أدوات تحليل البيانات و وصف عينة الدراسة	3-2-3

80 -73	تحليل النتائج	3-3
75-73	تحليل نظام الحوافز في المؤسسة	1-3-3
77-75	تحليل محور الحوافز المادية	2-3-3
80-77	تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة الميدانية	3-3-3
81	خلاصة ا.	
خاتمة عامة..... (85 - 82)		
قائمة المراجع..... (98 - 93)		
قائمة الملاحق..... (92-91)		

مقدمة عامة

مقدمة:

تتجه المؤسسات في الوقت الحالي علي اختلاف طبيعة نشاطاتها وتوجهاتها لتحقيق معدلات اعلي في مجال الإنتاج والتنمية الاقتصادية، وكان لزاما عليها وهي تمضي قدما في إحراز التقدم ان تواجه متطلبات هذه التنمية و احتياجاتها بواسطة آليات وأفراد يتمتعون بقدر كبير من الناجعة .

ومن دون شك انه لا يمكن تجسيد هذا المطلب إلا من خلال الأنشطة التنظيمية الفعالة التي تعني بلوغ الأهداف وتمكن من مواكبة التطور المطلوب ،و التحفيز يمثل احد محاوره الأساسية لأنه من بين السياسات التي لا تقل شان عن باقي السياسات الإدارية الأخرى ،علي اعتبار انه نشاط حيوي تسعي الادارة من خلال حسن استغلاله إلى تأثير الايجابي علي الأفراد في جوانب عدة من حيث الارتقاء بالأداء الوظيفي وتحسين الجانب الاجتماعي لهم في سبيل تنمية العلاقات العامة الداخلية التي تسود بين المؤسسة ومرؤوسيهيها في كافة المستويات الإدارية وفي مختلف الأقسام و الفروع التي تضمها .

ولأنه نوعية العلاقات العامة التي تربط عناصر البيئة الداخلية في محيط العمل تمثل معيار أساسيا في تحديد مقياس نجاح المؤسسة او فشلها ،لذا من الضروري التعامل مع العنصر البشري بما انه مصدر كل الطاقات وهو مسؤول عن تحصيل كل الانجازات من خلال التحفيز الذي يعتبر مطلبا هاما لكونه يمثل استثمار طويل الأجل ،يساهم في توجيه سلوكيات الأفراد ودفعها للاستقطاب جهودهم وتعاونهم من منطلق تحديد الاحتياجات الفعلية لهم و إشباعها بطريقة تتناسب مع حيوية .

ويحظى التحفيز حاليا باهتمام كبير واعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد و الجماعات كل حسب كفاءته و قدراته ومهاراته ،فتحفيز الأفراد العاملين يثير دوافعهم ويحرك طاقتهم وقدراتهم الكامنة ويولد الرغبة و الحماس في العمل ودفعهم لزيادة أدائهم عن طريق الاهتمام بهم وحسن المعاملة و الأخذ بمشاعرهم وطموحاتهم و رغباتهم ،وهذا بدوره يحفز الفرد علي إشباع حاجيته ورغباتهم وملئي نفوس العاملين بالطمأنينة و ضمان تفانيهم في أدائهم و التعامل بكفاءة و فعالية مع المهام الملقاة .

يمثل التحفيز ميزة من مميزات المنظمات الناجحة من خلال توفير كل من التشاور و التفاهم و تفاهم الجماعي وخلق الثقة و الاحترام المتبادل ،والاعتراف بالعامل لتلبية طموحاته وتحسين شروط العمل و الحصول علي الترقيات و المكافآت و غيرها ،لكون دور كل ادارة هو بلوغ الأهداف وتحقيق النتائج،وهو

الذي يقوم بتحسينات الفردية مع إقرار تغير الهياكل غير ومساهماتهم في التسيير وتحديد الأهداف وتنفيذها
واخذ اهتماماتهم وانشغالاتهم بعين الاعتبار .

وتغير الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في تنشيط سلوك الأفراد و تقويمه من
خلال خلق الرغبة لديهم في رفع الأداء، الأمر الذي أدى بالمؤسسة وضع نظام الحوافز علي التوازن و
التعاون لتحقيق أهداف الأفراد ومن ثمة الوصول آلي تحقيق أهدافها مما يعمل علي زيادة الثقة لدي الأفراد
العاملين داخل المؤسسة ،فهو يوجه للإثارة الدوافع التي بدورها تدفع الأفراد العاملين للعمل أكثر ،وتحقيق
لهم الرضا عن ذلك العمل مما يؤدي إلي رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء.

I. إشكالية الدراسة:

فأهمية نظام الحوافز داخل المؤسسات الاتصالات الجزائر ، تتمثل في أنها باعثا أساسيا ومحركا لطاقت
ورغبات الأفراد في العمل ، كونه يوفر للعامل مزيدا من الأجور و المزايا المادية و المعنوية ، مما يؤدي إلي
تحسين ظروفه الاقتصادية و الاجتماعية ، كما ان غياب الحوافز او عدم فعالية نظامها ينعكس سلبا علي
الحالة النفسية و الاجتماعية للأفراد العاملين ويظهر ذلك في انخفاض أدائه مما يعكس سلبا علي فعالية
المؤسسة ككل، ومن يمكن طرح الإشكالية التالية :

إلي أي مدي يساهم التحفيز في الرفع من أداء المستخدمين بالمؤسسات العمومية في الجزائر؟

II. الأسئلة الفرعية:

ومن خلال الإشكالية الرئيسية ولتسهيل الإجابة عليها، قمنا بطرح عدة تساؤلات فرعية وهي:

-هل يعتبر التحفيز أسلوب تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق الفاعلية المطلوبة؟

-هل هناك علاقة بين التحفيز وتحسين أداء العاملين ؟

-ما هو واقع الحوافز وما أثرها علي الأداء العاملين في اتصالات الجزائر ؟

III. فرضيات الدراسة:

من خلال التساؤلات الفرعية يمكن إعطاء الفرضيات التالية.

-يعتبر التحفيز أسلوب تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق الفاعلية المطلوبة .

-توجد علاقة بين التحفيز وتحسين أداء العاملين .

-يؤثر علي درجة الأداء و الفاعلية .

IV. المنهج المستخدم:

هو المنهج الوصفي و الذي تم الاستعانة به كأسلوب مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي المنهج التحليلي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبيان للمؤسسة محل دراسة باعتبار ملائمتها للحقائق وفهم مكونات الموضوع ،مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده ،والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي .

V. حدود الدراسة :

من أجل حصر إشكالية البحث و بلوغ الأهداف المرجوة في الدراسة ،حددنا أبعاد هذه الدراسة التي تشمل دراسة حالة اتصالات الجزائر ولاية تيارت خلال شهر افريل وذلك للوقوف علي تحديد دور الحوافز في تحسين الأداء أفراد.

VI. أهداف البحث:

- محاولة الوصول إلي الإجابة علي الإشكالية المطروحة وإزالة الغموض.
- معرفة آثار التحفيز علي أداء العاملين.
- تقييم مستوي التحفيز في المؤسسات بصفة عامة وفي المؤسسة عينة بصفة خاصة .
- تطوير مستوي التحفيز في المؤسسات خاصة التي أخذت منها عينة.

VII. أهمية البحث:

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة المطروحة وقد اكتسبت هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات في ظل انفتاح السوق وتلاشي الحدود الجغرافية للبلدان لذا أنصبت أغلب جهود إدارة المورد البشرية علي المورد البشري وكيفية تحسين أدائه باعتباره الورقة الراجحة في المؤسسة وعنصر التميز فيها وهذا عن طريق نظام الحوافز بصفة خاصة ونظم التأهيل والتطور بصفة عامة .

VIII. الدراسة السابقة :

فيما يخص موضوع آليات تحفيز المورد البشري في مؤسسة عمومية الاقتصادية وبعد الاطلاع علي الأبحاث والدراسات المتعلقة بهذا الموضوع تبين أن أغلب دراسات السابقة تناولت هذا الموضوع بشكل منفصل دون الربط بين جزئياتها فالبعض تناول موضوع التحفيز والبعض الآخر موضوع الأداء

1 - الدراسة الاولى :

دراسة مهدي سمير ، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة دراسة حالة إتحاد التعاونية الفلاحية ، سنة 2017 ، مذكرة الماجستير تطرق فيها الباحث إلى التحفيز بأنواعه و الرضا الوظيفي لدي العامل ، أما الدراسة التطبيقية تشير إلي أن التحفيز يدفع العامل إلي تحقيق الأداء جيد.

2-الدراسة الثانية :

دراسة **فلال نسيمه** ، أثر التحفيز في تحسين الأداء العاملين داخل المؤسسة دراسة حالة اتصالات الجزائر ، سنة 2018 مذكرة الماجستير تطرق فيها إلى دراسة التأثير التحفيز علي الأداء وإلى طرق التحفيز وتقييمه أما الدراسة التطبيقية إلي مدي تطبيق المؤسسة لنظام الحوافز ومدى تأثيرها علي مستوي الأداء الوظيفي.

3 - الدراسة الثالثة:

دراسة **زمري جهيدة** ، دور الحوافز في تحسين الأداء في المؤسسة العمومية الإستشفائية دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الإستشفائية معسكر ، سنة 2018 ، مذكرة الماستر تطرق فيها إلي الحوافز بأنواعها و خصائصها بالإضافة إلي دورها في المؤسسة ، أما في الدراسة التطبيقية توصل إلي تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة الحوافز و الأداء و العلاقة بين التحفيز و الأداء في تقدم المؤسسة.

4 - الدراسة الرابعة :

دراسة **محمد أمين بريكي و جمال بالخير** ، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي دراسة ATLASSEHIMI حالة مؤسسة سنة 2016 ، مذكرة الماجستير تطرق إلي أهم مفاهيم التحفيز وأهدافه وأهميته بالنسبة للفرد و المؤسسة وكذلك إلي أهمية الرضا الوظيفي وأهميته و أهدافه ، والدراسة التطبيقية توصل فيها الباحث إلى هناك مستوى للرضا الوظيفي للعاملين علي وظائفهم ويتعلق ذلك بنظام الحوافز المتبع.

IX. تقسيمات البحث :

قسمنا البحث إلى ثلاثة فصول خصصنا فصلين للجانب النظري والفصل إلى الدراسة التطبيقية حيث جاء الفصل الاول تحت عنوان عموميات حول التحفيز حيث تم تقسيمه إلى ثلاث أقسام كتالي :

مفهومه وتطوره والعناصر الأساسية لإنجاح التحفيز بالمنظمة

أما الفصل الثاني جاء تحت عنوان ماهية الأداء الوظيفي للمستخدمين للمؤسسة العمومية حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة أقسام وهي كتالي :عموميات حول المؤسسة وماهية أداء الوظيفي للمستخدمين والرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي

إما الفصل الثالث كان مخصص لدراسة التطبيقية التي قمنا بها بالمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيارت التي هي محل الدراسة مع معالجة البيانات المجمعة عن طريق ثم نختتم الموضوع بخاتمة تحتوي على أهم النتائج الاستبيان بواسطة برنامج SPSS والاقتراحات .

الفصل الأول : عموميات حول التحفيز

مقدمة الفصل :

يعد التحفيز من المواضيع المحورية في علم الإدارة والعمل لأنه يمس صميم العامل البشري الذي يتصف بالتعقيد لما يحمله من حاجيات ورغبات وتطلعات مختلفة يود إشباعها بالمقابل ، ولقد أدركت المنظمة أهمية معرفة الدافعية الإنسانية لتوصيل كيفية تنشيط الطاقات الكامنة فيه، نحو تحقيق أهدافها، وبهذا حظي التحفيز باهتمام العديد من الباحثين الذين قدموا وجهات نظر مختلفة على التحفيز سواء من حيث المفهوم أو الأسلوب .

وهذا ما نهدف إلى توضيحه في هذا الفصل حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث أقسام كالتالي:

- 1 - مفهوم التحفيز .
- 2 - تطور مفهوم التحفيز .
- 3 - العناصر الأساسية لإنجاح التحفيز بالمنظمة .

1 عموميات حول التحفيز .

تعد الحوافز من الأمور الهامة لكل من الأفراد والمديرين والمؤسسات حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل لذلك فإن على المديرين فهم معنى وطبيعة التحفيز .

1 4 مفهوم التحفيز :

تعرف الحوافز بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كالتعويض عن أدائهم المتميز ،وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافأة ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة (من خلال مدير الموارد البشرية –المديرين التنفيذيين) قادرة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدرة كفاءة في الأداء (زناني و مداني، 2019، صفحة 03)

- أشير إلى التحفيز على أنه القوة التي تستشير الفرد لأداء أفضل فيما إذا تمكنت الغدارة من التحكم بهذه القوة وتوجيهها في إثارة الدافعية لبذل مجهود أكبر ،وذلك عن طريق الربط وفق آليات معينة بين الوضعية الخارجية المتمثلة بالحوافز والوضعية الداخلية التي تتعلق ببيئة العمل والفرد وخصائصها الفيزيولوجية والثقافية والمهارية والمعرفية في مواقف معينة ومن هذه المواقف الرضا الوظيفي . (غازي و عودة، 2010، صفحة 09)

- وتعرف الحوافز بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز ، وبالتالى فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى الحافز أو المكافئة ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة من خلال مديري الموارد البشرية ومديري التنفيذيين ، قادرة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدرة وكفاءة في الأداء . (بلعبدو، 2015، صفحة 07)

- ومن المعروف أن لدى كل فرد عدد مختلف ومتنوع من الحاجات الكامنة بداخله فعندما تتحرك حاجة ما عند الفرد فإنه يشعر بالتوتر وبحالة عدم توازن داخلي وعدم ارتياح ومن هنا يبدأ بالبحث عن هدف أو ما نسميه بالحوافز التي من خلالها يستطيع الفرد إشباع حاجاته وإعادة التوازن لنفسه والشعور بالارتياح وفي هذا الصدد عرف عمرو وصفى العقلي الحوافز على أنها فرصة أو مكافئة أو علاوة.....توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتسير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج،والسلوك السليم وذلك بإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها ويحتاج إلى إشباعها . (عمر وصفى، 1991، صفحة 284)

الفصل الأول عموميات حول التحفيز

- كما عرفت الحوافز أيضا أنها ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع و الرغبات والحاجات بغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة ويؤكد هذا التعريف أن التحفيز من اختصاص المدير الغرض منه تهيئة العاملين وجعلهم أكثر جاهزية بدنيا ونفسيا لأجل ترجمة هذا الاستعداد في شكل إنجازا المنظمة وبالتالي يعد هذا المفهوم واسعا نظرا لإبراز أهداف التحفيز ونتائجه على أرض الواقع . (بوكرش، 2012، صفحة 148)

1-1-1- أهمية التحفيز :

يعتبر التحفيز شيئا لا غنى عنه في المؤسسات لأن هناك فارق كبير بين أداء الفرد المحفز عن أدائه عندما لا يكون محفزا، فالحوافز ذات أهمية كبيرة وتأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية، فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية وإشباع حاجات العمال المختلفة.

إذن فعلمية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة ويمكن تلخيصها في مايلي : (مُجد أمين و جمال، 2016، صفحة 17)

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة إنتاج مبيعات وأرباح .
- تحقيق الفائض في العمل مثل التخفيض في التكاليف.
- إشباع حاجا العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يعرف بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة .
- إشعار العاملين بروح العدالة المنظمة.
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع .
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن .
- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء و الانتماء.
- تحقيق رضى العامل وإشباع حاجاته الضرورية .
- المحافظة على الآلات وصيانتها .
- مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم الإنتاجية في أوقات محددة .

وبالتالي فإن الحوافز تلعب دورا اقتصاديا واجتماعيا في نفس الوقت فتؤدي إلى زيادة الإنتاج الوطني للمجتمع مما ينجر عنه رفع دخل العامل، وبالتالي تحقيق مستوى أفضل للمعيشة.

1-1-2 - أنواع التحفيز :

تعتمد طبيعة الحوافز التي تقدمها المؤسسة على طبيعة عملها أو نشاطها حيث تقوم بإدارة العمل باختيار نوع الحافز المقدم للعاملين على فكرها الإداري أيضا وخبراتها السابقة حول طبيعة العاملين .

1-2-1 الحوافز من حيث موضوعها (طبيعتها) : وهي كالتالي: (مُحَمَّد بن سعيد، 2020، صفحة

(637

تقسم الحوافز من حيث الموضوع بدورها إلى ما يلي:

❖ الحوافز المادية :

تعتبر الحوافز المادية من أقدم وأكثر أنواع الحوافز شيوعا واستخداما إذ أنها تساهم في المحافظة على الكفاءة في الأداء الحالي، وتقوم بالبحث في الطرق المناسبة للعمل وعلى تطويره لاحقا وفي مثل تلك النوعية من الحوافز ويكون استخدام الأمور المادية والتي تتعلق بوجود زيادة في نسبة الراتب للعامل أن يتم تقديم مبلغا ماليا بشكل منفصل عن الراتب الأساسي للعامل أو أن يكون الحصول على راتب إضافي في نهاية العام العاملين بالمؤسسة ،حيث تعد تلك النوعية من الحوافز مردود قوي لدى العاملين .

❖ الحوافز المعنوية :

وهي من أحد أشكال الحوافز والتي يكون استهدافها الأساسي تعبئة العامل ورفع معنوياته في بيئة عمله مثل ترقية العامل المتميز ذو الجهد العالي أو حتى منحه بعضا من الصلاحيات الوظيفية الأعلى مثل : متابعة الآخرين أو القيام بتوجيههم حيث يكون مردود تلك النوعية من الحوافز جيد للغاية سواء على العامل المقدمة إليه والذي أصبح يشعر ان المؤسسة تضع ثقته فيها وتعتمد عليه في تحقيق أهدافها أو بالنسبة للعاملين والذين سيحاولون هم أيضا القيام بمهامهم على أكمل وجه من أجل أن يتم ترقيتهم إلى درجات أعلى مما سيعود بالنفع العام على المؤسسة أو المنشأة ككل .

أ - من حيث أطرافها :

وتشمل الحوافز من حيث الأطراف المستفادة منها ما يلي:

❖ الحوافز الفردية :

هي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء، أو كمكافأة على إنتاجه المتميز ،ويؤدي هذا إلى خلق التنافس بين الأفراد وعرفت أيضا بأنها "هي ما يحصل

الفصل الأول عموميات حول التحفيز

عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين ، ومن أمثلتها : الترقيات ، العلاوات تخصص الحوافز الفردية
لأفراد محددين في المؤسسة ومثال على ذلك قديم مكافأة لأفضل موظف ، خطاب شكر لأفضل
شخص منتج، الموظف المثالي أو موظف الشهر أو رجل العام .

❖ الحوافز الجماعية :

وهي وسيلة هامة في يد الإدارة لتحقيق أهداف التنمية فهذه الحوافز تنمي في العاملين روح العمل كتعريف متكامل
يبدل فيه الجميع الجهد لتعود الفائدة فيه على الجميع وعادة ما يستخدم هذا النوع من الحوافز في المؤسسات ذات
الدرجة العالية والتي لا يكون للعاملين فيها علاقة مباشرة بكمية الإنتاج وتتميز بكونها:

- تشجيع العاملين على توعية البعض ومساعدة العمال الجدد على الاندماج في المجموعة .
- ليس للفرد فيها مسؤولية كاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية الفردية فيها.
- لا تخرج على كونها حوافز مادية ومعنوية إيجابية أو سلبية ومن أمثلتها : نظم المشاركة في توزيع الأرباح .

(حازم أحمد، 2016، صفحة 116)

ب - من حيث موقعها :

ويمكن تقسيم هذا التصنيف إلى نوعين حوافز مباشرة وغير مباشرة كالتالي : (عمار، 2006،
الصفحات 40-41)

أ. الحوافز المباشرة :

هي الوسائل والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل وهي بدورها تنقسم إلى
ثلاث أقسام كالتالي:

- الحوافز المادية تم التطرق إليها سابقا .

- الحوافز المعنوية

- الحوافز العينية : المزايا التي يحصل عليها العمال بلا مقابل أو بمقابل رمزي .

ب. الحوافز غير المباشرة :

الفصل الأول عموميات حول التحفيز

إلى جانب الحوافز المباشرة ومالها من أثر على أداء وإنجاز العامل هذا الأخير لا يتم إذا توفر الجو المناسب للعمل ، وتدريب العمال على أفضل الوسائل في عملهم وهذا يطلق عليها الحوافز الغير المباشرة .

ج- من حيث المصدر

تتمثل الحوافز من حيث المصدر فيما يلي (العقون، 2010، صفحة 49):

- الحوافز الداخلية :

هي الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية الشخصية في العمل، وتوفير المعلومات المتعلقة بمقدار نوعية العمل من مصدر موثوق .

- الحوافز الخارجية :

لا ترتبط بالعمل نفسه بل ترتبط بمصادر وأخرى في المنظمة تتمثل في :

- الحوافز المالية مثل الأجر الشهري أو الراتب .
- المزايا الإضافية، مثل الأجر الشهري أو الراتب .
- تقدير زملاء العمل والمهنة .
- الترقيات في الوظيفة .
- علاوات الصداقة والتفاعل مع الآخرين .
- الحصول على راب بعد تقاعد الشخص من العمل .

1 2 تطور مفهوم التحفيز :

شهد مفهوم التحفيز تطورا كبيرا منذ القدم إلى أن وصل إلى ما هو عليه اليوم من خلال بعض النظريات التي تطرقت له وهذا ما سنتحدث عليه في هذا المبحث .

1-2-1- التحفيز عند الكلاسيكيين :

تعتبر النظريات الكلاسيكية من أهم النظريات التي تساهم بشكل كبير في تطور الفكر التنظيمي ، فقد عملت على تقنين المهام والأدوار لتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال اعتمادها على الأسلوب العلمي القائم على القوانين والأسس المحكمة، ولعل ما يثبت ذلك هو اشتراكها في مجموعة من المبادئ مثل تقسيم العمل التسلسل الهرمي ، نطاق الإشراف ووحدة الأمر، لذلك سنحاول استعراض أهر النظريات كما يلي :

أ. نظرية الإدارة العلمية : لفريدريك تايلور (1856-1915)

الفصل الأول عموميات حول التحفيز

ظهرت وتطورت نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين 1900-1920 على يد رائدها الأول تايلور ، حيث كانت هذه النظرية سببا في تنبيه الإدارة العليا إلى أهمية وظيفة إدارة الأفراد ، هذه الأخيرة التي تعتبر أساس تحقيق الفعالية من خلال بحثها الدؤوب على الميكانيزمات الفعالة للحفاظ على قوة العمل الإنتاجية ورفع مستويات الكفاءة وتقوم هذه النظرية على جملة من المبادئ كالتالي :

- تطبيق الأسلوب العلمي لتحديد أفضل الطرق لإنجاز المهام ، وذلك من خلال تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة لدراسة الحركات الضرورية لأدائها وقياس الزمن الذي تستغرقه في كل حركة .
- اختيار العمال بأسلوب علمي وتدريبهم على عملهم لإكسابهم المهارات في الأداء والقدرة على الإنجاز .
- تقسيم مسؤولية العمل بين الإدارة والعمال ، حيث قوم الإدارة بمهام التخطيط والتنظيم ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لهم .
- استخدام الحوافز المادية لإغراء لعمال على تأدية العمل . (أحمد، 2004، الصفحات 56-57)

وعلى محاولات " تايلور " دراسات الزوجين فرانك و ليليان جلسرت ، وهذا من خلال الدراسات التي قام بها والمسماة دراسات الحركة والوقت ، هذه الدراسات التي تقوم ببحث أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمله ووقت كل حركة ، حيث تبين من تحليل هذه الحركات أن بعضها يمكن حذفه والبعض الآخر يمكن دمج أو اختصاره أو يمكن إعادة ترتيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى أداء أسهل وأسرع ، واستطاع الزوجان أن يكونا فريقا فيما بينهم لدراسة الحركة والوقت لكثير من الشركات وجدر الإشارة إلى أن كل هذه الدراسات سارت وفق المدخل الافتراضي للحركة والذي ينطلق من "أن الأفراد كسالى وأنهم مدفوعون فقط من الناحية المالية وأنهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم الأفعال (خير الدين، 2001، صفحة 145) وباختصار يمكن القول بأن مساهمة نظرية الإدارة العلمية في أنها ركزت على ضرورة تخصص في العمل وضرورة الاهتمام بتصميم الوظائف والأعمال . والاهتمام بالحوافز المادية النقدية غير أن هذه المساهمة انطوت على مجموعة عيوب نلخصها في مايلي :

- أن الطريقة المثلى للأداء تميزت بالتخصص الشديد .
- كما أن هذه الطريقة تميزت بالروتين وهذا ما يؤدي إلى عدم تطوير قدرات الأفراد .
- احتوائها على فرص محدودة لاتخاذ القرارات أو باستخدام الحكم الشخصي ، وتعتبر هذه النقطة كنتيجة .

إضافة إلى النقاط السابقة فإن مبادئ الحركة العلمية كانت تميل لاستخدام الأسلوب الدكتاتوري في معاملة العمال وخاصة بين الإدارة صاحبة السلطة والعمال الذين عليهم بالسمع والطاعة وهذه لخدمة المبادئ الرأسمالية وبهذا فقدت هذه الحركة فعليتها في التسيير مما أدى إلى ظهور نظريات أخرى محاولة منها تدارك سلبيات الحركة العلمية والتي كثيرا ما توصف بنظرية الآلة . (مُجَّد، 1975، صفحة 62)

ب. مدرسة التقسيمات الإدارية (هنري فايول) (1841 - 1925)

- يعبر هنري فايول رائد مدرسة التقسيمات الإدارية أو المبادئ الإدارية، حيث كان مديرا في إحدى الشركات في فرنسا، وقد علم من خبره أن هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها للحصول على إنتاج أفضل ، وتفترض هذه النظرية أن السيطرة على السلوك الإنساني تأتي من خلال وضع ضوابط محددة الأداء ومن خلال العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة ولقد لاحظ فايول أن الإدارة بشيء مشترك في جميع النشاطات الإنسانية، كما لاحظ أن جميع النشاطات تتطلب بدرجات متفاوتة القيام بوظائف خمسة أساسية هي التخطيط، التنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة لذلك فإن المعرفة بهذه الوظائف تعود بالمنفعة على كل فرد الأمر الذي يستدعي تدريباً في المعاهد والجامعات لقد وضع فايول أربعة عشر مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة هي :
- تقسيم العمل يؤدي هذا المبدأ الذي يؤدي إلى تحقيق الكفاية ويطبق على الوظائف الإدارية والفنية .
 - السلطة والمسؤولية حيث السلطة هي الحق في إصدار الأوامر وتلقي الطاعة من الآخرين أما المسؤولية فهي مقدار المساءلة عن التمتع بحق إصدار الأوامر .
 - النظام الذي يعني التزام بالأنظمة البشرية التنظيمية ، وعدم الإخلال بالأوامر وهذا يستلزم وجود رؤساء قادرين لغرض النظام .
 - وحدة الأمر التي يعني أن يتلقى الفرد أوامر من رئيس واحد تفاديا للازدواجية في إصدار الأوامر .
 - وحدة التوجيه أي أن النشاطات ذات الهدف الواحد يجب أن نظم . (ولد بختي، 2003، صفحة 08)
 - خضوع المصلحة الشخصية إلى المصلحة العامة، عندما تتعرض الأهداف الشخصية للأفراد مع الأهداف التنظيمية فإن الأهداف العامة لمنظمة ينبغي أن تأتي في ترتيب مقدم.
 - مبدأ المكافأة والتعويض الذي يجب أن يكون عن طريق المكافئة والأجور العادلة بحيث تحقق الرضى الوظيفي له.

الفصل الأول عموميات حول التحفيز

- المركزية وتعني تركيز السلطة بيد الرؤساء بينما اللامركزية هي تشتيت السلطة ويتوقف مدى إتباع المركزية واللامركزية على الموقف مثل : طبيعة عمل المنظمة وحجمها ويجب أن يكون الهدف هو الاستغلال الأمثل لطاقت العاملين .
- تدرج السلطة من الأعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي بحيث يكون حجم السلطة أقل كلما تدرجنا إلى أسفل الهيكل التنظيمي .
- الترتيب وهو وضع كل شيء بمكانه الصحيح والمناسب سواء كان ماديا أو بشريا، وهذا يوفر الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة.
- المساواة في المعاملة حيث توفر معاملة عادلة لجميع العاملين في المنظمة لضمان الضمان التنظيمي لهم .
- الاستقرار الوظيفي وذلك بالمحافظة على الأفراد الأكفاء بالمنظمة والحد من دوران العمل وتسرب العمالة.
- المبادرة فينبغي تشجيع العاملين على الابتكار والتفكير واستنباط طرق لتطوير العمل.
- روح الفريق أو التعاون لأهمية العمل الجماعي وأهمية الاتصالات الفعالة في سبيل انجاز الأعمال والوصول إلى الأهداف . (ولد بختي، 2003، صفحة 09)

ج. النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر) (1864 - 1920) .

- عالج العالم الاجتماعي الألماني ماكس فيبر النظرية البيروقراطية كنظام عقلاي يناسب مع المجتمع الصناعي في العالم الغربي، وقد أثبت فيبر بعض الخصائص الأساسية للنظام البيروقراطي في المنظمات المدنية والعسكرية والدينية والصناعية التي يحتويها المجتمع الغربي والتي مهامها بأعلى كفاءة، ويتألف نظام البيروقراطية من :
- التخصص وتقسيم العمل أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.
 - العلاقة بين العمال تأخذ الطابع الرسمي ولا دور للعلاقات الشخصية .
 - الالتحاق بالوظيفة على أساس المعرفة العلمية الإدارية .
 - مجموعة الضوابط المحددة للواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة في الهرم التنظيمي وحسب فيبر تسمح هذه النظرية بالوصول إلى أعلى مستوى من الفعالية التنظيمية من الرؤساء الذين يتمتعون بالسيطرة القانونية .
 - ولم يكن هدف فيبر صياغة مؤسسة مثالية بل وضع طرق يمكن الوصول بها للبيروقراطية أن يتمكن المدير من الهيمنة على المرؤوسين، فحق المدير في إصدار الأوامر ينطلق من السلطة القانونية، والبطء في مسار العمل

الداري وتعقيده غير المبررة وعدم الكفاءة فإن هذه الصفات لم تكن مقصودة من قبل فيبر عندما أطلق التسمية الأولى كان يراها على أنها تحقق أعلى مستويات الكفاءة . (بن جيمة، 2015، صفحة 26)

ولأن فيبر كان عالم اجتماعي كان معنيا بالتصرف على آلية تقديم المجتمعات حيث كان يبحث عن جواب لتفسير سبب تخلف بلده الألماني في بداية القرن 20 عن الدول الأوروبية ومن خلال دراسته توصل إلى تصور نظرية عامة حول تطور المجتمعات حيث قسم مراحل تطور المجتمعات حسب مؤهلات الحصول على الوظائف القيادية فيها إلى ثلاث مراحل:

- مرحلة السلطة التقليدية : تنقسم المجتمعات التي تمر في مرحلة السلطة التقليدية بأن شرعية القادة السياسيين تنبع من أصول تقليدية مثل: الوراثة والجاه والنسب أما أداء الغدارة في هذه المرحلة فيكون بدائيا وغير كافي
- مرحلة السلطة الكاريزماتية : تتميز المجتمعات في هذه المرحلة بأن السلطة يكون فيها أشخاص يتمتعون بصفات قيادية خاصة تجعلهم قادرين على حجد الجهود والموارد مما يؤدي إلى وجود إدارة جيدة نوعا ما ولكن المشكلة الرئيسية للدول والمجتمعات في هذه المرحلة هي عدم وجود مؤسسة مما يؤدي إلى اختفاء القادة حتى يعود مستوى الإدارة إلى مستوى متدني الدقة والكفاءة . (حسين ابراهيم، 2002، صفحة 130)

- مرحلة السلطة القانونية : يشغل الوظائف الإدارية في هذه المرحلة أشخاص تتوفر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القوانين وتمتاز الإدارة في هذه المرحلة التي سماها بمرحلة البيروقراطية بالكفاءة والانجاز والدقة في العمل فكلما كان التنظيم بيروقراطيا كان الإنتاج عاليا وقد فيبر في دراسته معنيا بالإدارة الحكومية على مستوى الدول وليس على مستوى المصنع أو الورشة بخلاف تايلور وقد اعتبر فيبر النمط البيروقراطي نمط مثاليا افتراضيا وليس صورة الإدارة في بلد معين .

إن المبادئ التي وضعها فيبر ليس فيها عيب إلا عند تطبيقها ، نجد أن العاملين يخافون من التصرف لأن المشكلة محل التصرف كما نجد البعض غير قادر على المبادرة والإبداع لأن ذلك يتعارض مع قواعد المنظمة ولهذا تبدأ عيوب النظام . (بن جيمة، 2015، صفحة 28)

*عيوب النظام البيروقراطي في الظهور ومن أهمها :

- تضخم الأعباء الروتينية .

الفصل الأول عموميات حول التحفيز

- عدم اعتناء الأفراد بمصالح المنظمة وإنما ينصب اهتمامهم على استفتاء الإجراءات .
- تؤدي الإجراءات والقواعد إلى تشابه في شكل السلوك وتوحده ثم تحجره مما يزيد الأداء والصعوبة .
- الاعتماد الصارم على القواعد والإجراءات يقضي على روح المبادرة والإبداع والنمو الشخصي .

وأخيرا رغم هذه العيوب فإن النظام البيروقراطي الذي وضعه فيبر قد تحدى الزمن وأثبت أنه قابل للتطبيق على مستوى العالم كله . (جمال الدين، 2002، صفحة 30)

1-2-2 - التحفيز عند رواد مدرسة العلاقات الإنسانية :

1) نظرية العلاقات الإنسانية :

صاحبها إلتون مايو ، ظهرت كرد فعل للنظرية الكلاسيكية واهتمت بالعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل داخل المؤسسة، وتضيف هذه النظرية بأن للعامل حاجات جسمية ونفسية واجتماعية زيادة عن الحاجات المادية وعليه تؤكد أن العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة عن الحاجات التي تستهدف الأجر وهذا من خلال التجربة المدروسة باكتشاف أثر ظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية ، وفترات الراحة والرطوبة والنظافة والضوضاء في مصنع "شركة جنرال إلكتريك " فهناك مجموعة افتراضات أساسية متعلقة بالعنصر البشري وكيفية تحفيزه ويمكن حصره فيما يلي :

- إن الأجر وملحقاته لا تتمثل وحدها في الحافز الذي يشجع على زيادة الإنتاجية.
- توجد عوامل معنوية مثل رغبة العامل في الاستقرار والأمن الوظيفي وإحساسه بأهميته . (حسن، 2002، صفحة 130)

- وعليه فهذه النظرية اعتبرت الإنسان كائنا اجتماعيا وتلعب العلاقات مع الآخرين دورا هاما في سلوكه واتجاهاته ،، ونلاحظ أيضا الأهمية الحيوية للجانب الإنساني التي أظهرتها هذه النظرية، فللفرد آمال وطموحات وأهداف .

2) نظرية الحاجات الإنسانية (نظرية سلم الحاجات)

هذه النظرية تعتبر من النظريات المهمة في التحفيز وأهم ما جاءت به مايلي:
تعرف هذه النظرية بنظرية باسم ماسلو للحاجات والتي طورها في الأربعينات من القرن الماضي، معتبر أن الإنسان في كل سلوكياته إنما يسعى إلى إشباع حاجات تنحصر في خمس مجموعات، وتصل الحاجة غير

الفصل الأول عموميات حول التحفيز

المشبعة هي المتحكمة في السلوك في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة في السلوك، بالتالي ينتهي دورها في التحفيز، كما أن حاجات الفرد تكون مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم أو هرم، تحتل الحاجات الفيزيولوجية قاعدته، وتليها إلى الأعلى باقي الحاجات الأخرى، كما يوضحها الشكل الموالي (زمري، 2018، صفحة 23)

الشكل رقم 01 : سلم الحاجات الإنسانية لماسلو .



المصدر : (مدحت، 2012، ص:118)

ويمكن شرح هذه الحاجات كما يلي:

- الحاجات الفيزيولوجية (الأساسية أو الجسمية) : وهي تلك المرتبطة بضرورات البقاء على قيد الحياة كالمأوى والأكل والملبس والهواء.... ولعل الوسيلة الرئيسية التي تحافظ بها المنظمة على إشباع الحاجات الأساسية لمواردها البشرية هي النقود سواء في شكل رواتب أو مكافآت.
- حاجات الأمن والأمان: كالرغبة في الحماية من الأخطار وإيجاد مناخ آمن اقتصادي ملائم .
- الحاجات الاجتماعية: وتأتي بعد إشباع الحاجات السابقة ، حيث تظهر الحاجة إلى الانتماء ودعم الآخرين والحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية الإيجابية.
- حاجات تقدير الذات : كالثقة والاعتناء بالنفس، وشعور الفرد بأنه مفيد وكذلك حاجة الفرد باعتراف الآخرين به .

- حاجات أو تحقيق أو اثبات الذات : وهي رغبة الفرد المتنامية في التميز ورغبته في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه .

ترتبط هذه النظرية بالرضا الوظيفي باعتبار أن الرضا عن الأجر يرتبط بصورة غير مباشرة بالحاجة إلى الأمن و الإستقرار . (خليفة، 2014، صفحة 20)

(3) نظرية ماك غريغور (X-Y)

لاحظ من خلال اتصالاته بالعديد من المديرين أن هناك فئتين منهم :

(4) الفئة الأولى المديرين بتطبيق نظرية X:

تعتبر هذه الفئة كل من المديرين إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل إلا قليلا، غير طموح ويكره المسؤولية ، أي أنه يفضل أن يقاد بدلا من أن يقود أضق إلى ذلك أنه إنسان منغلق داخليا أي أنه لا تحمه أهداف المنظمة وكل ما يهيمه هو ذاته فقط كذلك فهو شخص غير قابل للتغيير بطبيعته .

(5) الفئة الثانية من المديرين بتطبيق نظرية Y :

إن الفرد وفقا لهذه النظرية وبطبيعته إنسان فعال قادر على العمل وراغب فيه قادر على تحمل المسؤولية والاستعداد لتنمية أهداف المنظمة ، متحمس للقيادة ، وعلى الإدارة خلق الظروف الملائمة لزيادة قدرته ولتحقيق أهدافه لذلك فهم محررون من الرقابة المباشرة وله الحرية لتوجيه أنشطتهم ولتحمل مسؤولياتهم والإشباع حاجاتهم في الإنجاز و احترام الذات وعل الإدارة تفويض سلطاتهم للأفراد ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية . (بريكي، 2011، صفحة 12)

2-1-3- التحفيز في التسيير المعاصر :

أ. نظرية العاملين لفريدريك هارزبورغ :

لقد تشكلت هذه النظرية من خلال بحث ميداني أجراه لمعرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى مائتي مهندس ومحاسب، وضمنه في كتاب نشره سنة 1959 وقد توصل هارزبورغ إلى حقيقة أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان غنما هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة ، كما أن شعور الفرد بالرضا عن عمله ، إنما يعود أساسا إلى العمل في حد ذاته ، وعليه فقد فرق هارزبورغ بين نوعين من العوامل المؤثرة على سلوك الفرد هما : (صبيان، 2019، صفحة 38)

(1) العوامل الوقائية:

وهي تلك العوامل التي يؤدي عدم وجودها إلى خلق إحساس بعدم الرضا، ووجودها لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد، وبالتالي فهي ليست عوامل دافعة إذ أنها تقتصر على توفير عامل الوقاية للعمال، وتشجيعهم على العمل أكثر، وهذه العوامل تحددها المجالات التالية: " سياسة الإدارة ، طريقة الإشراف ، النقود مثل الأجر والمكافآت ، الأمن والأمان ، الحالة الاجتماعية أي مكانة الفرد في السلم الوظيفي وظروف العمل .

(2) العوامل الدافعة :

تكون هذه العوامل من داخل العمل نفسه ، وتعمل في حالة وجودها على تحفيز الأفراد ما يؤدي إلى مستوى عالي من الرضا ، ومن هذه العوامل ، الاعتراف من الإدارة والزملاء بإنجازات وأعمال الفرد ، الشعور بالإنجاز والإحساس بأهميته ، فرص النمو والتقدم والمسؤولية المتزايدة، النمو الشخصي . (سعاد النائف، 2001، صفحة 224)

نلاحظ ان العوامل الحافزة في نظرية هارزبورغ مركزة حول العمل يقضي أنها تتعلق بمهية العمل وإنجاز الفرد لذلك العمل وتحمل مسؤولياته .

ب. نظرية رأس المال البشري ل (Robinson Russel)

سيطرت خلال فترة الستينات نظرية رأس المال البشري على اقتصاديات التدريب فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى جذب الانتباه لأهمية العنصر البشري ، وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته والتركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية الفرد فهذه النظرية ترى أن التدريب يعد استثمار هام ويظهر ذلك من خلال أهمية الاستثمار الصحيح في الموارد البشرية نتيجة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والتوسع في استخدام تنظيم العمل وتغيير مفاهيم وأساليب الإدارة وإدخال الحسابات الإلكترونية في طرق وأساليب الإنتاج ، وبالتالي التدريب يعتبر بمثابة استثمار حقيقي للمؤسسة ويعود عليها بالفائدة ، وإنه حتمية تنظر لإشباع نشاطات المؤسسة وزيادة حدة المنافسة هذا ما يؤدي إلى وجوب تخطيط الموارد البشرية وربطها باحتياجات المؤسسة وحسن توزيعها والتقليل من مدة الإنجاز ، وانخفاض نسبة التغيب ودوران العمل ، وهذا كله يؤدي إلى تحقيق فعالية المنظمات وتحقيق الأهداف .

لقد أدركت هذه النظرية أهمية الدور الذي تلعبه المؤسسات في تنمية الرأس المال البشري سواء كان ذلك من خلال الإنفاق المباشر عليه أو عن طريق خلق الحوافز لتحفيز العمال ففي الماضي كانت هذه النفقات تعتبر بمثابة

الفصل الأول عموميات حول التحفيز

تكاليف بدلا من اعتبارها استثمارات هامة، هذا ما أدى إلى ظهور مفهوم رأس المال البشري والذي يركز على الأبعاد التالية : (بن دريد، 2010، صفحة 67)

- الاهتمام بعنصر العمل كعنصر من عناصر الإنتاج، وبكيفية إعداد وتدريب الأفراد لأداء وظائف تحدد لهم من طرف المؤسسة .
- الإنفاق على عملية إعداد الأفراد لأداء الوظائف من خلال المجالات التي ساهم في بناء الإنسان بدنيا وعقليا ومهاريا ويشمل ذلك الإنفاق على الصحة والتدريب والتعليم ،ومن ثم تقييم رأس المال البشري بدلالة الدخل الإضافي الذي يولده هذا الاستثمار .
- تطوير المهارات والقدرات وتوسيع نطاق خيارات الفرد في العمل.

لقد قدم روبنسون من خلال نظريته نظرة جديدة للتدريب باعتباره استثمارا بدلا من كونه تكلفة على المؤسسة فالتطور التكنولوجي الحاصل وإشباع نشاط المؤسسة وتطوره يتحتم ليها الاهتمام بتدريب أفرادها حتى تستطيع مواكبة هذه التطورات والتغيرات الحادثة على مستوى المؤسسة والسوق الداخلية والخارجية فالتدريب في هذه الحالة يدعم تحقيق النوعية في الخدمات والإنتاج . (بن دريد، 2010، صفحة 68)

ج. نظرية التعلم في التدريب لـ Kohls Robert:

تعتبر نظرية التعلم بمثابة القلب لنظرية التدريب ،فبرامج التدريب ما هي إلا تطبيق لنظرية التعلم والتي تنطوي على جهود واضعي ومصممي البرامج التدريبية ،الذين يعتقدون بأن هذه البرامج ستكون فعالة في تعليم الأفراد ، فإن لم يتم تعليم الفرد الموضوع تحت التدريب فذلك يرجع إلى إغفال بعض مبادئ نظرية التعلم ،لذلك يعطي مسؤول برامج تدريب أهمية كبيرة للمبادئ الأساسية لعملية التعلم (عبد الغفار و فريد، 1991، صفحة 120) ،ومن أهم مبادئ التعلم في التدريب مايلي:

- الحافز .
- قياس مدى التقدم في التدريب .
- إتاحة الفرصة للتطبيق العملي .
- تعلم الكل دفعة واحدة مقابل تعلم الكل على أجزاء.
- السرعة والدقة في عملية التعلم .

- ضرورة التركيز .

- الاستيعاب والتذكير .

- أهمية القائمين بالتدريب .

من جهة أخرى ركزت هذه النظرية على إظهار الظروف الايجابية والسلبية التي تؤثر على تطبيق التعلم في التدريب.

فالظروف الايجابية التي تخلق مناخا للتعليم تتمثل في :

- ربط المعلومات الجديدة بالقديمة خلال تجربة المتدرب .

- تقديم المؤشرات الكافية تجعل المتدرب يعرف على الدوام مدى تقدمه، وأين يمكن أن يذهب .

- الاعتراف بإجابات المتدرب سواء كانت صحيحة أو خاطئة باعتبارها محاولات للتعلم ، وإتباعها بالقبول بدلا من الرفض.

أما الظروف السلبية التي تؤثر في التدريب فتتمثل في :

- الظروف التي تسبب للمدربين التوتر والخوف .

- الظروف التي تسبب الإحباط وتعيق رغبة المتدرب في التعلم .

الظروف التي تسبب التقليل من احترام الذات لدى المتدرب، وتجعله يحس بالإهانة وعدم الارتياح . (سعاد

النائف، 2001، صفحة 225)

إن تركيز هذه النظرية في مستواها على الظروف التي يجب ان يتم فيها التدريب يرجع لماله من مكانه غاية

في تعليم الأفراد وآثاره على مردودية العمل، فالتدريب حتى يكون ناجحا يجب الاهتمام بالمدرسين وشروط

تدريبهم والوسائل اللازمة، من مؤطرين ومحتوى التدريب وأهدافه، وعملية التحفيز التي تدفع المدرسين

للاهتمام بالعمل وتنفيذه بسرعة ودقة متى نتاح لهم الفرصة لاكتساب المهارة والكفاءة وتنفيذ مهامه بأكثر

فعالية . (بن دريد، 2010، صفحة 70) العناصر الأساسية لإنجاح التحفيز بالمنظمة :

تختلف الحوافز بين جماعات العمل باختلاف الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية فكل شخص

تحفزه عوامل مختلفة وأشياء مختلفة فالشيء الذي يحفز العمال ويدفعهم للعمل في مؤسسة ما ليس نفسه

ما يحفز عمال مؤسسة أو ما حفزهم اليوم قد لا يحفزهم في فترة أخرى .

1-3-1- شروط نجاح نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه .

أولا : شروط نجاح نظام الحوافز :

- حتى يكون نظام الحوافز فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط هي:
- البساطة : وتعني أن يكون النظام مختصرا واضحا مفهوما وذلك في صياغته وحساباته .
- التحديد : ويقصد به ان تكون أنواع السلوك التي سيتم تحفيزها محددة ومفسرة فلا إن نقول مثلا : العي الإنتاج أكثر أو العمل على تقليل التكاليف .
- يمكن تحقيقه : يجب أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق التصرفات و السلوكات التي سيتم تحفيزها .
- يمكن قياسه : يجب أن يكون الأداء أي السلوكات والتصرفات مادية قابلة للتقييم والقياس .
- معايير الأداء: يجب أن يتم وضع معايير محددة لتقييم أداء وسلوك وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير يمكن تحقيقها وقابلة للقياس .
- التفاوت : لا يجب أن يحصل جميع العاملون على القدر نفسه من الحوافز .
- العدالة : يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم ، وعدم تحقيق العدالة قد يؤدي إلى الشعور بالاستياء. (أحمد و كنزة، 2013، الصفحات 14-15)
- الكفاية : يجب أن يكون هناك أجر كافي يكفي احتياجات العاملين .
- السيطرة : تعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها والظروف المحيطة بهم حتى يمكن تقييم ما يقومون به من أعمال .
- التغطية الكاملة للأداء : وهي أن يشتمل نظام الحوافز كل أنواع الإيجاد في الأداء من حيث زيادة الكمية ، جودة النتائج ، تخفيض التكاليف ، تقليل الحوادث.
- المشاركة : إن المشاركة العمال في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد إقناعهم به وتحسينهم له، والمحافظة عليه .
- التوزيع : يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات .
- الجدوى : يجب أن يكون النظام يشكل منفعة للمنظمة في زيادة اراتها أو نتائجها .
- شمول كل العاملين : و هو أن يشمل النظام كل الوظائف بالمنظمة .
- المرونة : إن يتماشى نظام الحوافز مع التغييرات التي تحدث داخل المؤسسة أو محيطها الخارجي .
- العلانية : يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا لكي يزيد من ثقة العاملين .

الفصل الأول عموميات حول التحفيز

- ◀ **الإسناد** : مساندة الإدارة العليا عند بداية النظام لإعطاء الدفعة القوية .
- ◀ **التدريب** : يجب تدريس المشرفين وهم المديرين ورؤساء الأقسام والملاحظين والمشرفين على إجراءات النظام .
- ◀ **القوة** : يجب أن يكون نظام الحوافز ذو بداية قوية بمساندة الإدارة العليا واستخدام إعلانات وشعارات قوية . (غازي و عودة، 2010، صفحة 19)

تحديد ميزانية الحوافز : ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام ،ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية :

- **قيمة الحوافز و الجوائز** : وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وتتضمن بنود جزئية مثل : المكافآت والعلاوات والرحلات والهدايا وغيرها .

- **التكاليف الإدارية** : وهي تغطي بنودا مثل : تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام .

- **تكاليف الترويج** : وهي تغطي بنود مثل : النشرات والكتيبات التصريفية والملحقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر والحفلات المتضمنة بنودا خاصة أخرى . (غازي و عودة، 2010، صفحة 21)

ثانيا : العوامل المؤثرة على أنظمة التحفيز .

يرى " ماهر " أن نظام الحوافز يتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية يجب مراعاتها قبل و أثناء التخطيط للنظام ومن هذه العوامل مايلي :

أ. العوامل الخارجية : هو ما يخرج عن نطاق سيطرة المنظم أو هي الحدود الجغرافية للمنظمة أو هي عوامل مجتمعية .

وهي تشمل تأثير المنافسة والمنافسين والعرض والطلب والاتحادات ونقابات العاملين وأخيرا ثقافة المجتمع وتأثيرها على الحوافز .

ب. العوامل الداخلية : و يقصد بها العوامل والقوى الموجودة داخل المنظمة والتي للمنظمة دورا أساسيا في تشكيلها، ومن أهم العوامل الداخلية أهداف المنظمة وما تود تحقيقه من أنشطتها، وكيف يؤثر ذلك بشكل أنظمة الحوافز .

الفصل الأول عموميات حول التحفيز

كما يرى " جودة " أن نظام وضع الحوافز في أي منظمة من المنظمات حكومية كانت أو مؤسسة خاصة تتأثر بعدة عوامل يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز وهي :

- على مستوى الدولة تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين أولهما سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية التي تمثلها القوانين . التي تطبقها إدارات المنشآت أو المنظمات المختلفة، ثانيهم القيم الاجتماعية والنظام السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم .
- على مستوى المنظمة يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل أولهما : نوع الجهاز الإداري وإمكانيته وتنظيمه ، ثانيهما : نوع العاملين بالمنظمة . (أحمد و كنة، 2013، صفحة 16)

1-3-2- مبادئ وخصائص نظام الحوافز :

هي مؤثرات خارجية تجذب الفرد لانتهاج سلوك أو تصرف ما تتمثل الأداة الحقيقية لإشباع رغباته او خلق احتياجات جديدة لم يكن الفرد يشعر بها .

أولاً : مبادئ نظام التحفيز .

يبني نظام الحوافز على عدد من القواعد تتمثل فيما يلي :

- وصف الهدف والغاية من نظام الحوافز على المدى القصير وكذلك على المدى البعيد بحيث تسعى جميع الأطراف (الفرد ، الجماعة ، المنظمة) إلى تحقيقه .
- المساواة والعدل فلكل فرد الحق في أن يتقاضى نصيباً متساوياً من الحوافز مادام قد التزم بالأساس والمعايير المحددة ، ويمثل اتفاق المساهمين على تقسيم الأرباح بالتساوي بينهم حسب عدد الأسهم صورة لهذه القاعدة.
- يتميز الأداء حيث يعد من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز مثل : زيادة كمية الإنتاج وجودته أو تخفيض تكلفة الإنتاج و وقت الإنتاج .
- القوة والمجهود حيث يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة، مع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على التتابع إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول .
- المهارة والابتكار حيث تهتم بغرض المنظمات بتخصيص حوافز للعاملين والذين يحصلون على شهادات أعلى و براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون حلول وابتكار لمشكلات العمل و الإدارة .
- الحاجة والرغبة يتم توزيع الحوافز على العاملين وفق حاجاتهم ورغباتهم ففي بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم . (عبد الحميد، 2007، صفحة 132)

ثانيا : خصائص نظام الحوافز الفعال :

لنظام الحوافز الفعال عدة خصائص منها :

- زيادة الإنتاجية .

- تدعيم قدرات العاملين وترغيبهم في الوصول إلى النتائج وتحقيقها .

- ربط مصالح الفرد وأهدافه بالمنظمة وأهدافها .

و من خصائص نظام الحوافز الفعال كذلك مايلي :

- الإدارة الجيدة : هي التي تطبق نظاما عاملا وموضوعيا للتحفيز .

- الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظام واضح ومفهوما للحوافز ويسهل حسابه من قبل العاملين .

- الإدارة الجيدة هي تلك التي تحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز .

- الفورية ، الغدارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز المناسبة في حينها ، بمعنى ان يكون الحافز سواء إيجابيا أو

سلبيا معاصرا للواقعة التي تقضي بتطبيق الحافز متى يشعر الفرد إنتاجه جهده او خطأه .

- ضرورة وجود نظام الحوافز الإيجابية لتشجيع العاملين لمزيد من الجهد والإخلاص والتميز في الأداء

والابتكار.

- ضرورة وجود نظام الحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز ولضمان جدية العاملين ومحافظه

الإدارة على هيبتهما وبالتالي تطبيق مبدأ الثواب والعقاب .

- لا بد أن يحقق نظام الحوافز عائدا أكبر أو مساويا بالمقارنة بما تكلفه المنظمة نظير دفع الحوافز .

- العلانية بمعنى أن يعلم جميع العاملين في المنظمة بالحافز أو لمجموعة من العاملين سواء إيجابيا أو سلبيا متى

يكون فيه التحفيز لهم يبذل جهد أكبر أو الامتناع عن سلوك معين . (فيصل، 2011، صفحة 92)

ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي ، و ثالثهما حجم المنظمة ونوع نشاطها وفعاليتها

و مردوديتها بالنسبة للاقتصاد الوطني .

- ينبغي أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء

الجيد .

-أخذ ثقافة المنظمة في الاعتبار عند تصميم نظام الحوافز لأخذ ذلك يجب على الخبراء في ذلك الصدد أن يحدثوا نوعا من التوافق بين الثقافة المنظمة وبين نظام التحفيز المستخدم .

1-3-3- مراحل تصميم نظام الحوافز .

إنه من الضروري على من يقوم بوضع نظام الحوافز الأخذ بعين الاعتبار مراحل تصميم نظام الحوافز وهي كالتالي :

أ. تحديد الهدف :

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بنظام الحوافز ان يدرس هذا جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون نظام الحوافز هو تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات الإيرادات،وقد يكون تخفيض التكاليف أو تشجيع الأفكار الجديدة أو تحسين العمل الجماعي أو سلوك معين أو غيرها من الأهداف .

ب.

ج.

دراسة الأداء :

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي ،إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي مايلي : (خالد، 2005، صفحة 300)

-وجود عدد سليم من العاملين .

-وجود وظائف ذات تصميم سليم .

-وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل .

-وجود ظروف عمل ملائمة .

خلاصة الفصل

ما يمكن استنتاجه من هذا الفصل بأن الحوافز هي مؤثرات خارجية ذو القوة الدافعية والمحركة للفرد والموجهة للسلوك قصد تلبية الحاجات والرغبات والوصول إلى مستويات الأداء العالية والتمتيز لتحقيق أهدافها الشخصية وأهداف المؤسسة ككل ، وقد قامت بدراسته عدة نظريات و وصلوا إلى هدف محدد بأن الحوافز لها الدور البالغ والأهمية الكبيرة في تقويم سلوك الأفراد في المؤسسة لأنها الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز عمله المتقن وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها في الوسيلة الفعالة التي تستعملها المؤسسة لدفع وحث عمالها على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم.

ولكي يكون نظام الحوافز فعالا يجب إتباع الخطوات المتبعة قبل وأثناء وبعد وضع نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه وقواعده وخصائصه وكذلك مراحلها ومن ثم تقييمه إذا كان ناجحا فكلما زادت الحوافز يتحسن أداء الأفراد مما يؤدي مباشرة إلى تحسين أداء المؤسسة وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني : ماهية الأداء الوظيفي
للمستخدمين في المؤسسة العمومية

تمهيد :

لقد كان الأداء الوظيفي وما زال محل جدل كبير في الأوساط الإدارية ، حيث يعبر الأداء بشكل مباشر عن جهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات ويتوقف مستوى الأداء عن قدرات ، مهارات وخبرات العاملين التي تقع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات التعليمية الميول والاهتمامات وغيرها من العوامل التي تندرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف واشترط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها ، فالأداء الراقي يرتكز على خلفية علمية وتأهيل علمي تطبيقي يوضح مهام العمل ، حيث تسهم القدرات والمهارات والخبرات السابقة للعاملين في دعم الابتكار والإبداع بشرط توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على ذلك واستغلال قدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

لقد شهدت حقبة الثمانينات بحثا متواصلا عن الحلول للمشاكل المتعلقة بالأداء الوظيفي ، مثل البحث عن قيادات جديدة ، إعادة تصميم هيكلها التنظيمية ، اشتراك العاملين في وضع السياسات بصورة أكبر ، خلق حوافز جديدة والعديد من الأساليب التي تؤدي إلى زيادة تحسين معدلات الأداء .

- 1 - **عموميات حول المؤسسة .**
- 2 - **ماهية الأداء الوظيفي للمستخدمين .**
- 3 - **الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي .**
- 4 - **ماهية الأداء الوظيفي للمستخدمين في المؤسسة العمومية .**

تعتبر المؤسسات العمومية من الموضوعات الهامة والدقيقة في القانون الإداري ، فقد بدأت فكرة المؤسسة العمومية تتطور منذ القرن التاسع عشر وحتى منتصف ذلك القرن كان يشوب مفهوم المؤسسة العمومية بعض الغموض والذي بدأ يختفي ابتداءً من سنة 1856 ، لقد عرفت المؤسسة العمومية مفهوما تقليديا كان سائد إلى زمن غير قصير ، لكن تزايد تدخل الدولة في مجالات النشاط الاقتصادي ، وظهور مبادئ الاقتصاد الموجه واتساع رقعة القطاع العام نتيجة ظهور مشروعات عامة وليدة التأميم أو ... من قبل الدولة والتي أخذت شكل المؤسسة العمومية جعل ذلك المفهوم لا يتلاءم والدور الذي تقوم به الدولة ، فولد ذلك أزمة في مفهوم المؤسسة العمومية .

2-1- عموميات حول المؤسسة

المؤسسة العمومية هي مرفق عام مشخص قانونيا ، وتمتع بشخصية معنوية هدفها تحقيق العبد على الجهة التي أنشأتها و لتحديد فكرة المؤسسة العمومية لا بد من التطرق لتعريفها ثم محاولة تحديد خصائصها .

2-1-1- تعريف المؤسسة العمومية :

يشوب فكرة المؤسسة العمومية غموض شديد من حيث تعريفها وتحديدتها تحديدا جامعا مانعا ، وذلك لغياب تعريف تشريعي أو قضائي لها ، إضافة إلى شدة اختلاف الفقهاء وعدم اتفاقهم حول معنى المؤسسة العمومية نتيجة لسرعة وعمق التطور الذي أصاب المفهوم التقليدي للمؤسسة العمومية كمقابل لتطور وظائف الدولة ، من دولة حارسة إلى الدولة التدخلية ، وكذلك كثرة التسميات والتطبيقات للمؤسسة العمومية باختلاف النظم .
(غلابي، 2011، صفحة 16)

- تعرف المؤسسة العمومية بأنها منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية المعنوية العامة ، و الاستقلال المالي و الإداري وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المتخصصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية وهي تدار وتسير بالأسلوب الإداري اللامركزي ، لتحديد أهداف محددة في النظام القانوني .
- والإشارة في البداية لم تكن موجودة إلا فئة واحدة من المؤسسات تتمتع بقدر من الاستقلالية نتيجة الاعتراف لها بالشخصية المعنوية للإدارة عدد من المرافق العمومية هذه الفئة هي المؤسسة العمومية ، فأى شخص يخضع للقانون العمومي يتكفل بتسيير مرفق عمومي . (بغداد، 2012، صفحة 18)

2-1-2- خصائص ومزايا المؤسسة العمومية :

تتفرد المؤسسة العمومية بجملة من الخصائص والمزايا هي :

أ- الخصائص :

- تتميز المؤسسات العمومية بجملة من الصفات والخصائص الذاتية التي تساهم في تحديد ماهيتها بصورة أكثر دقة و وضوحا ، و تميزها عن غيرها من الهيئات والمنظمات التي تقترب بها .
- ومن أهم خصائص المؤسسات العمومية مايلي : (عوايدي، 2008، صفحة 310)
- ❖ المؤسسات العمومية تمثل وتجسد فكرة اللامركزية الإدارية المصلحية المرفقية (المالية) .
- ❖ المؤسسات العمومية مرفقا عاما أو منظمة عامة وفقا للمعايير الراجعة .
- ❖ تتمتع المؤسسة العمومية بالشخصية المعنوية العامة .
- ❖ تتمتع المؤسسة العمومية بالاستقلال المالي والإداري في حدود القانون .

الفصل الثاني : ماهية الأداء الوظيفي للمستخدمين في المؤسسات العمومية

- ❖ تعتبر المؤسسة العمومية الأداة والوسيلة التنظيمية الأكثر كفاءة و مرونة و رشادة لتدخل الدولة لتحقيق أهداف التنمية الوطنية الاقتصادية والاجتماعية ، نظرا لتمتعها بالاستقلال الإداري والمالي وحرية التصرف وتخصصها في أغراض و أهداف محددة .
 - ❖ تدار وتسير المؤسسة العمومية بواسطة الأسلوب الإداري اللامركزي وعن طريق مجالس إدارات وعمال ولجان متخصصة دائمة ومؤقتة .
 - ❖ تخضع المؤسسة العمومية للسلطة والرقابة الإدارية الوصائية التي تمارس عليها السلطات الإدارية المركزية في حدود النظام القانوني الذي يحكم المؤسسات العمومية .
 - ❖ تتخصص المؤسسة العمومية لتحقيق أهداف عامة محددة تتمثل عادة في إنتاج سلع إنتاجية ، استهلاكية وفي تقديم خدمات عامة ، إشباع الحاجات العامة .
 - ❖ المؤسسة العمومية مملوكة للدولة ، وتنشأ أصلا بواسطة الدولة . (عوابدي، 2008، صفحة 311)
- أ - المزاي :

إن إدارة المرفق العام بواسطة المؤسسة العمومية معروفة منذ زمن بعيد سواء كان ذلك في المرافق العامة الوطنية أو المرافق العامة المحلية ولا يمكن نكر فائدة هذه الطريقة التي أعطت نتائج ملموسة بسبب تمتعها بالاستقلال النوعي .

وقد أنشأت المؤسسات العمومية رغبة في منح بعض المرافق في استغلالها استغلالا ذاتيا في إدارة شؤونها واشتراك الموظفين القائمين بأعمال المرفق في إدارته فلا ينفرد الوزير أو السلطة المركزية أو المدير العام بالإدارة وحده وهذا هو السبب الذي دعا بالمشروع إلى الاعتراف للجامعة الجزائرية بالشخصية المعنوية . (مداح، فغات المؤسسة لعمومية في الجزائر، 2016، صفحة 17)

و قد انتشر نطاق المؤسسات العمومية باتساع المرافق الصناعية والتجارية وبعبارة أهم المرافق العامة المالية و الاقتصادية .

وقد أدى تبرير إنشاء هذه المؤسسات بأن عملها يتوجب نوعا من الاستقلال في الإدارة والمال وتمتع اليوم جميع المؤسسات العمومية بشخصية معنوية و يترتب على تمتع هذه المؤسسات بالشخصية المعنوية مايلي :

- ❖ يصبح لها ذمة مالية مستقلة قائمة بذاتها كما يمكنها قبول الهبات والوصايا .
- ❖ يكون لها أهلية مدنية بحيث تتعاقد مع الغير وتقيم الدعاوي ويقام عليها الدعاوي أمام القضاء أي يكون لها أهلية التقاضي .

❖ تتحمل مسؤولية كاملة عن تصرفاتها بحيث تكون مسؤوليتها منفصلة عن مسؤولية الدولة وتعوض عن الأعمال الضارة التي تلحقها بالآخرين .

❖ قد يكون موظفو المؤسسات العمومية موظفون عموميون ورغم ذلك مستقلون عن موظفي الدولة ، وبالتالي يجوز وضع أنظمة خاصة تطبق عليهم ، وتختلف تماما عن موظفي الوظيف العمومي الذي تطبق في الغدارة المركزية والأجهزة التابعة للوظيف العمومي ، كما هو الشأن في الجزائر إذ يطبق على عمال هذه المؤسسات القانون الأساسي العام للعامل . (خميس، 1975، صفحة 46)

2-1-3- أهداف وأنواع المؤسسة العمومية .

تسعى الدولة لتحقيق أهداف المؤسسة وحسب نوعها وتسعى لتحقيق أهداف عامة .

✓ أهداف المؤسسة العمومية : تسعى الدولة إلى تحقيق عدة أهداف حسب نوع المؤسسة التي تسيورها ويمكن تلخيصها فيما يلي :

*الأهداف الاقتصادية : وتتمثل في

✓ تحقيق الربح : إن استقرار المؤسسة العمومية مرهون بتحقيقها لمستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأس مالها بأقل التكاليف الممكنة وبالتالي توسيع نشاطها حتى يصمد أمام المؤسسات الأخرى واستعمال الربح المحقق لتسديد الديون وتوزيع الأرباح وتكوين مؤونات لتغطية الخسائر والأعباء .

✓ تلبية متطلبات المجتمع : إن تحقيق الدولة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاج المؤسسة العمومية وهو ما يغطي طلبات المجتمع .

✓ عقلانية الإنتاج : يتم ذلك باستعمال الترشيد لعوامل الإنتاج والتخطيط الجيد والإشراف على عمالها بالإضافة إلى مراقبة الدولة لتنفيذ هذه البرامج .

*الأهداف الاجتماعية :

✓ ضمان مستوى مقبول من النتائج : يعتبر العمال في المؤسسة العمومية المستفيدين الأوائل من نشاطها ويتقاضون أجور تضمن لهم تلبية حاجتهم .

✓ تحسين مستوى معيشة العمال : نظرا للتطور السريع الذي تشهده مجتمعات يجعل العمال أكثر حاجة لمنتجات جيدة مما يدعو الدولة لتوزيع الإنتاج وتحسين وتوفير إمكانيات مالية للعمال حتى يسهل عليهم اقتنائها .

✓ إقامة أنماط استهلاكية : تسعى الدولة إلى تقديم منتجات جديدة للمستهلكين . (شايب، 2017، صفحة 30)

✓ السهر على تنظيم وتماسك العمال .

✓ توفير تأمين ومرافق العمال : تتمثل في التأمينات الاجتماعية والمسكن الوظيفية أو العادية بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات استهلاك والمطاعم .

*الأهداف الثقافية والرياضية : تتمثل في :

✓ تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى .

✓ توفير الوسائل الترفيهية الثقافية .

✓ تخصيص أوقات للرياضة مما يجعل العامل في صحة جيدة فيؤدي دوره كامل في الإنتاج .

*الأهداف التكنولوجية:

✓ البحث والتنمية : تؤدي الدولة أو تعمل على إدارة مصلحة أو الوسائل الإنتاجية علميا .

✓ تؤدي الدولة دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في المجال البحث وتطور التكنولوجي خاصة المؤسسة الضخمة ، وذلك من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل التي يتعرض من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من هيئات ومؤسسات البحث العلمي والجماعات والمؤسسة الاقتصادية وكذا هيئات التخطيط الأخرى كالمجلس الاقتصادي والاجتماعي . (شايب، 2017، صفحة 31)

➤ انواع المؤسسة العمومية :

- المؤسسة العمومية ذات الطابع الإدارية

تعريف : الهيئات العمومية ذات الطابع الإدارية حسب ما جاء في المادة 49 من القانون 88.01 أن

الهيئات العمومية الإدارية تخضع القواعد المطبقة علي الإدارة ولمبدأ التخصص تتمتع هذه الهيئات بنفس

النظام المالي والحسابي المطبق علي الإدارة ما لم توجد قاعدة خاصة مرتبطة باستغلالية سيرها

وتسييرها، بينما تجد المؤسسات العامة الإدارية مزودة بالشخصية المعنوية والاستقبال الاداري المالي .

ومن أمثلة الهيئات العامة ذات طابع الاداري :

خارج الجزائر: المكتبات العامة، الأكاديميات العلمية ، الإذاعة، التلفزة العامة الوطنية .

في الجزائر: المكتبة الوطنية، التمويل بالتجهيزات و الوسائل التعليمية و صيانتها ، الوكالة الوطنية الآثار و حماية العالم والنصب التاريخية.

رغم فقدان الهيئات العمومية ذات طابع الاداري للاستقلالية ,إلا أنها تعتبر أنجح وسيلة لتسيير المرافق العمومية الإدارية واعتماد الدولة عليها ، حيث تعتبر أكثر أنواع استعمالا ، فهي تمثل 90% من مجموع المؤسسات العمومية في الجزائر .(الحواطي و بوزريق، 2012، صفحة 46)

– المؤسسات العمومية ذات طابع الصناعي و التجاري:

نشاطها ذو طابع تجاري أو صناعي ،تهدف لتحقيق الربح تخضع لقواعد القانون الخاص مع امكانية خضوعها القانون العام خضوع العاملون بها القانون العمل .
فلهيئات العمومية ذات طابع الصناعي والتجاري هي شكل من أشكال المؤسسة العمومية التي تعرف نظام الاقتصادي الرأسمالي نتيجة الحاجة للقيام بأنشطة صناعية وتجارية ،لم تستطع القيام بها المؤسسات الخاصة ،سبب قلة مردوديتها رؤوس أموالها او علو وتعقد مستواها التكنولوجي . (مداح، فئات المؤسسات العمومية في الجزائر، 2016، صفحة 59)

– المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي

–لقد نجم عن التطور الاقتصادي والاجتماعي بل وحتى سياسي ،تغير أنماط البشر والنضرة لتصنيف المؤسسات العمومية فبعد المصادقة علي القانون التوجيهي و البرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتكنولوجي 1998 2002 صدر مباشرة المرسوم التنفيذي 99- 256 المؤرخ في 16 نوفمبر 1999 مبينا كيفية انشاء المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي ،وبأن هذه المؤسسة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستغالية المالية

–الغرض من أنشأها هو تحقيق نشاطات البحث العلمي ،والتكنولوجي ،والتطور في هذا المجال للحاق بالركب الحضاري ،ومساعدة الأدمغة الوطنية لتنمية قدراتهم و تطبيقها لخدمة المجتمع .

– المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني :

وهي مؤسسة حديقة العهد في الجزائر من حيث تصنيفها المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي و المهني في مؤسسة الوطنية للتعليم ،تتمتع بالشخصية المعنوية والاستغلال المالي . (مداح، فئات المؤسسات العمومية في الجزائر، 2016، صفحة 64)

- المؤسسة العمومية الاقتصادية :

- تعريف المؤسسة العمومية الاقتصادية .

المؤسسات العمومية الاقتصادية هي تلك المؤسسات العامة التي تزاوُل أنشطة و أعمال اقتصادية بحتة ، واقتصادية اجتماعية ثقافية ، وتخصص في تحقيق أهداف عامة اقتصادية إنتاجية أو استهلاكية ، وتخضع لنظام قانون مختلط ومركب من قواعد القانون العام الإداري والقانون الخاص (القانون المدني والتجاري وقانون العمل) ، وذلك حتى توفر لها عوامل وشروط المرونة وحرية العمل أكثر لضمان الفاعلية و الرشادة الاقتصادية ، لتحقيق أهدافها في اقل وقت بأقل التكاليف وبأقل الجهود وبكافية وجودة .

وفي محاولة تعريف المؤسسة العامة الاقتصادية تعريفا اقتصاديا بحيث تعرف المؤسسة الاقتصادية هي الوحدة الإنتاجية التي تقوم على أساس العمل الجماعي للعاملين فيها ، والمزودين بالموجودات المادية (الأصول المادية) وبالموجودات المالية والتي تعود ملكيتها للشعب والمؤسسة تكون الوحدة الأساسية في الاقتصاد الوطني ، وتعمل على انجاز المهمة المخصصة لها وفق خطتها المشتقة من خطة الدولة العامة والتي تهدف إلى مزاولة الإنتاج وإعادة الإنتاج الموسع كما تقوم بدور المنتج السلعي الاشتراكي الذي يقوم بتزويد المواطنين باحتياجاتهم ويتم إقامتها من قبل الدولة إلا أنها تتمتع باستقلالها من الناحية القانونية والاقتصادية . (لولو ، 1994 ، صفحة 292)

أ - أنواعها : تنقسم وتنوع المؤسسات العامة الاقتصادية إلى عدة أنواع على أساس المعيار الوظيفي وتخصصها الاقتصادي مثل المؤسسات العامة الصناعية ، والمؤسسات العامة التجارية والمؤسسات العامة الزراعية . (عوابدي ، 2008 ، صفحة 321)

والمؤسسات العامة المالية ، ومؤسسات البناء والإسكان ومؤسسات تنمية الوطنية العامة والمؤسسات العامة الإنتاجية والمؤسسات العامة الاستهلاكية ومن أمثلة المؤسسات العمومية الاقتصادية :

- ✓ الوكالة الوطنية للنشر والإشهار .
- ✓ الشركة الوطنية للحديد والصلب .
- ✓ الشركة الوطنية للتقريب على البترول وتصنيعه وتسويقه .
- ✓ الشركة الوطنية للكهرباء والغاز .
- ✓ الديوان الوطني للأسواق والتصدير .
- ✓ المؤسسة الوطنية للتوزيع الصحافة في وسط البلاد .

✓ الوكالة الوطنية لتطوير استخدام الطاقة وترشيدها .

هذه بعض الأمثلة عن المؤسسات العمومية الاقتصادية التي قد تكون مؤسسات عامة اقتصادية زراعية أو مؤسسات عامة مالية أو مؤسسات عامة اقتصادية تعاونية . (مداح، فئات المؤسسة لعمومية في الجزائر، 2016، صفحة 41)

ب - خصائصها :

جاء نظام المؤسسة العمومية الاقتصادية مواكبا للتطورات التي حصلت في علاقة الدولة بالاقتصاد أي دور الدولة لهذا فهي تتميز بعدة خصائص أساسية نذكر منها :

✓ المؤسسات العمومية الاقتصادية في شركات تجارية :

بحيث حدد المشرع الجزائري في المادة الأولى من الأمر رقم 04/01 شكلين يمكن ان تتخدهما إما شركات مساهمة وغما شركات ذات مسؤولية محدودة ينتج عن هذا خضوعها للقانون التجاري فيما يخص الشروط القانونية لتكوين الشركات وكذا القوانين الخاصة التي تحكم النشاط الاقتصادي أو التجاري . (شايب، 2017، صفحة 25)

✓ تمتلك الدولة كل وأغلبية رأس المال :

بمذه الخاصة تعتبر المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي من ضمن القطاع العام في الدولة حيث تكون أغلبية الحصص ملك للشخص العام وهي الدولة في حالة الشركات الوطنية بينما تكون الشركات المحلية تلك الشركات التابعة للجماعات الإقليمية أي الولاية والبلدية ، كما تعتبر شركات ذات اقتصاد مختلط في حالة وجود شريك وطني أو أجنبي يملك على الأكثر 46 بالمائة من رأس المال .

✓ الشخصية المعنوية .

المؤسسات العمومية الاقتصادية شخصية قانونية يترتب عنها استقلالية مالية وإدارية، تتحصل على أموال نتيجة الأنشطة التجارية ، هذه الأموال تتمثل في الخدمة والسلعة المقدمة .

كما تتمثل هذه المؤسسات بالاستقلالية في التسيير هذا القرض تحريرها من الإجراءات الإدارية البيروقراطية .

✓ غن المؤسسات العمومية الاقتصادية عكس المؤسسات العمومية الإدارية والمؤسسات العمومية التجارية

والصناعية ، لا تمتاز بميزة التخصص فهي تمارس أنشطة تجارية وتسعى لتحقيق الربح أينما وجد . (شايب،

2017، صفحة 26)

2-2-2 ماهية الأداء الوظيفي للمستخدمين .

أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحث والمفكرين في حقل الإدارة لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المنظمات الإدارية ، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة .

نعالج في هذا المبحث ماهية الأداء الوظيفي أين تطرقنا إلى مفهوم الأداء الوظيفي والفرق بينه وبين المصطلحات التي توصي في إجمالها في الأداء بالإضافة إلى عناصره و محدداته والعوامل المؤثرة عليه .

2-2-1- مفهوم الأداء الوظيفي و أهميته

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال ، لكن يبقى من الصعب إعطاء تعريف بسيط له وذلك راجع إلى تعدد الأبعاد التي يتكون منها الأداء الفعال في المؤسسة ، مفهوم الأداء يتحدد بتعدد جماعات الأفراد الذين يستخدمونه بالنسبة للمديرين يعني المرادوية ، والقدرة على المنافسة وللموظف يعني مناخ العمل ، الأداء إذن مسألة إدراكية تختلف من فرد إلى آخر ومن فئة لأخرى وهذا ما نفسره يتعقد المفهوم أين أصبح صعب التوضيح على مستوى كل أبعاده في آن واحد .

أ - تعريف الأداء الوظيفي.

يرتبط مفهوم الأداء الوظيفي بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويمثل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لحصيلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة ، وقد تعددت تعريفات الأداء حيث عرف على أنه تفاعل لسلوك الموظف و أن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته ، وهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال . (بنت عبدالله المالكي، 2018، صفحة 124)

قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن تقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ن نوعية الجهد ونمط الأداء ، تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة و الجودة إما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله ونلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد وهو محصلة بين كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء . (العميرة، 2003، صفحة 51)

ب - أهمية الأداء الوظيفي.

الفصل الثاني : ماهية الأداء الوظيفي للمستخدمين في المؤسسات العمومية

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح و التقدم باعتبار النتائج والتقدم وباعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد او المنظمة فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة و استقرارها وفعاليتها فالمنظمة تكون أكثر استقرار و أطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا ، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفرق عادة اهتمام العاملين بها ، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة و في أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس قدرات و دوافع الرؤساء و القادة أيضا ، كما ترجع أيضا أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياته في مراحلها المتمثلة في :

- مرحلة الظهور .
- مرحلة البقاء و الاستمرارية .
- مرحلة الاستقرار .
- مرحلة السمعة و الفخر .
- مرحلة التميز .
- مرحلة الزيادة .

لذلك فإن قدرة المنظمة للانتقال من مرحلة إلى أخرى أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها . كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الدولة (حسونة، 2008، صفحة 81)

2-2-2- عناصر الأداء الوظيفي ومعاييرها.

أ - عناصر الأداء الوظيفي .

غدا وصف الأداء الوظيفي انه النتائج التي يحققها الفرد عندما تظهر كثير من العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وتخضع هذه العوامل لسيطرة الموظف وقد يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة وهنا تبرز عنصرين هامين وهما:

- القدرة على الأداء .
- الرغبة في الأداء .

كما هو موضح في العلاقة التالية :

مستوى أداء الموظف = القدرة × الرغبة

- القدرة على الأداء : تعرف على أنها إمكانيات 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 هما المعرفة والمهارة أي أن :

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة} \quad (\text{بنت عبدالله المالكي، 2018، صفحة 125})$$

فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل اتجاه شيء معين فمثلا الموظف في بداية انجازه للعمل الموكل إليه وقبل ان يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيء عنها نوعها تركيبها... إلخ أما المهارة فهي مستوى الكفاءة والإتقان التي يستطيع الموظف ان يؤدي العمل الموكل إليه .

➤ الرغبة في الأداء:

الرغبة في الأداء هي القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يلك سلوك معين لتأدية العمل وتنعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان وتتاثر رغبة الموظف في العمل بثلاث عناصر أساسية هي :

ظروف العمل المادية ، ظروف الموظف الاجتماعية ، حاجات ورغبات الموظف .

✓ الرغبة في العمل تتأثر بدورها بظروف العمل المادية مثل : الحرارة ، التهوية الإضاءة... إلخ كما تتأثر أيضا بمدى إمكانية تحقيق العمل المنجز لحاجات الموظف التي يطمح لتحقيقها من خلاله سواء كانت حاجات أولية (الحاجات اللازمة للبقاء واستمرارية الموظف ، الأكل ، المأوى ، الراحة) الحاجات الاجتماعية مثل : الاتصال والتعامل مع الآخرين أو حاجات ذاتية مثل : تحقيق ذات الموظف حسب رغبته وذلك من خلال قيام العامل بأداء عمل يتناسب وقدراته المتاحة ويشعره بأهميته في المؤسسة .

هذا فيما يخص الرغبة في العمل إما القدرة على العمل فتظهر من خلال المهارة التي يمثلها العامل سواء اكتسبها أو كانت موروثه ، وكذا المستوى المعرفي الذي يتمتع به من خلال التعليم أو المستوى التعليمي الذي أهله للعمل أو

التدريب . (المعشر، 2001، صفحة 31)

ب - معايير الأداء الوظيفي

المعايير موحدة في جميع المستويات فالمعايير تتجاوز مفهوم الرقم فهو الوسيلة التي تتضمن سلسلة من المعلومات ، ويتطلب معرفة العوامل التي نحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما .

الفصل الثاني : ماهية الأداء الوظيفي للمستخدمين في المؤسسات العمومية

إن معيار الأداء هو " معطية تحدد الكمية التي تقيس الفعالية والكفاءة لكل أو جزء من عملية أو نظام ن بالنسبة للمخطط أو الهدف ، محدد ومقبول في إطار إستراتيجية المؤسسة " ومن هذا التعريف يمكن أن نستخرج المظهر الشامل للأداء الوظيفي عبر مفهوم العملية والنظام ، الذي يترك لنا الاعتقاد بان المعايير موجودة في جميع المستويات فالمعيار يتجاوز مفهوم الرقم فهو الوسيلة التي تتضمن سلسلة من المعلومات التي تغطي المظاهر التالية :

✚ تقييم الأداء .

✚ يساعد في القيادة .

✚ المراقبة حيث أن المعايير هي غالبا وسائل لوحدة تنظيمية تعرض على الوحدات التنظيمية الاعلى .

✚ الإشمال

✚ التخصص ، إذا كان لكل مؤسسة معايير خاصة بها ، تعبر عن إستراتيجيتها وأهدافها إذن تساعد المعايير

في تحديد ما هو متوقع القيام به ، وكذلك كيفية تقييم الأداء وعند وضعها يجب مراعاة مايلي :

✓ توضيح الأهداف .

✓ التركيز على العمليات المفتاحية . (بوسماحة و بن مالك، 2012، صفحة 21)

✓ التركيز على المتغيرات الحرجة أو العوامل الأساسية للنجاح .

✓ إظهار مستويات الأداء المحققة .

وعليه فإن وضع المعايير عملية ليست سهلة وخاصة عندما تتوفر أمام المؤسسة عدد من البدائل والتي عليها أن تختار من بينها ، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين بشأن نوعية المعايير التي يجب توفرها عند تقديم الأداء إلا أنه يوجد اتفاق على ضرورة توفر أربع خصائص أو شروط معينة يجب أن تتصف بها معايير الأداء وهي :

✚ الثبات : بمعنى الحصول على نتائج مماثلة ومتشابهة نتيجة تكرار استخدام المعيار .

✚ المصدقية : بمعنى أن يقيس المعيار الأشياء التي صمم من أجلها حيث أن الجوانب التي تحتويها تكون

ذات أهمية و ارتباط حقيقي بالكفاءة والفعالية المطلوبة للأداء .

✚ العملية : بمعنى أن يكون المعيار سهل في التطبيق ، وأن يكون مقبولا واضحا ، وهذا ما يعكس حقيقة

الأداء الفعلي للمؤسسة .

✚ التميز : ويقصد به مدى قدرة المعيار على التصرف بين المستويات المختلفة للأداء ويجب أن يشير أن

معايير الأداء الأكثر استعمالا هي :

- ✓ التنافسية .
- ✓ الاقتصادية .
- ✓ الإنتاجية .
- ✓ التجديد .
- ✓ النوعية .
- ✓ المردودية .
- ✓ الكفاءة .
- ✓ السرعة .
- ✓ الفعالية .
- ✓ التفاعل .
- ✓ المرونة .
- ✓ النمو . (بوسماحة و بن مالك، 2012، صفحة 21)

2-2-3 محددات الأداء الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه .

أ - محددات الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما ، يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي وهي :

- ✓ **الجهد** : حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .
- ✓ **القدرات** : هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة التي لا تتغير وتنقلب خلال فترة زمنية معينة .
- ✓ **إدراك الدور أو المهنة** : يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء ، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية :

محددات الأداء الوظيفي : الجهد × القدرات × إدراك الدور

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد ، القدرات وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين وفي نفس المنحنى يميز بعض الباحثين محددات الأداء الوظيفي فيما يلي : (حسن، 2004، صفحة 216)

✓ **الدافعية** : إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء فهذا الجهد في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل فمقدار ما يكشف الفرد جهده ، بمقدار ما يعيش دافعية الأداء للعمل .

✓ **قدرات الفرد وخبراته السابقة** : التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول .

✓ **إدراك الفرد لدوره الوظيفي** : يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أي يمارس بها دوره ف المنظمة ويمكن صياغة محددات الأداء الوظيفي في المعادلة التالية :

محددات الأداء الوظيفي = الدافعية (الجهد) × القدرات × الإدراك

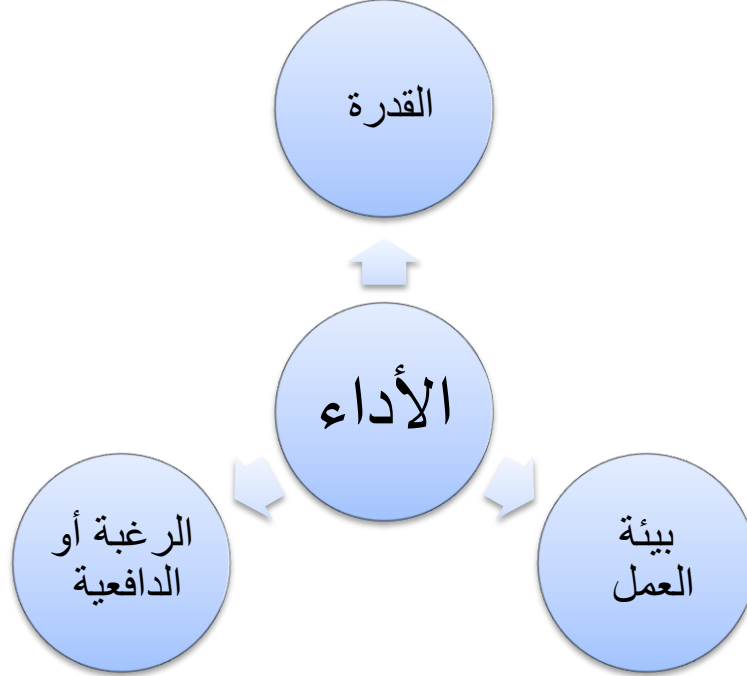
فالأداء الوظيفي ما هو إلى محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد ، قدرات الفرد وخبراته السابقة (التعليم - التدريب - الخبرة) و إدراك الفرد لدوره الوظيفي ، فهذه العوامل تتفاعل بينها لتحديد الأداء. (صقر عاشور، 1983، صفحة 38)

✓ **مديرو الإدارات** : عادة ما يتحمل مديرو الإدارات مسؤوليتهم في مراجعة التقارير التي يعدها الرؤساء أو المشرفون العاملون تحت نطاق مسؤوليتهم أو عليهم بشكل دقيق التأكد من ان هذه التقارير التقويمية قد يتم إعدادها بموضوعية وعدالة بعيدا عن العلاقات الشخصية ، ولذا فإن المسؤولية في متابعة التقارير وإعدادها ورفعها إلى إدارة الموارد البشرية لاتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها تقع على عاتق مدراء الوحدات الإدارية ، لذا فإن دورهم تعبير ذات أثر فعال في إنجاز التقارير النهائية و وحداتهم الإدارية .

✓ **إدارة الموارد البشرية** : إن المسؤولية النهائية في إدارة المنظمة تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية من حيث مراجعة تقارير تقييم الأداء والتأكد من إعداده وفقا للسياسة العامة للمنظمة في إطار تقييم الأداء بصورة عامة كما أن غدارة الموارد البشرية تقع على عاتقها مسؤولية فرز تلك التقارير حسب نوعيتها مما يسهل على الإدارة العليا في المنظمة اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالنتائج الهائية للتقييم بحيث يتم مكافأة المبدعين واتخاذ الإجراءات التأديبية المناسبة بشأن العاملين المهملين .

كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم 02: يوضح محددات الأداء الوظيفي



المصدر : (فاضل ، 2016 ، ص: 45) .

ب- العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء الوظيفي:

تمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية و التي تؤثر على أدائها ، و يمكن للمسير ان يتحكم فيها و يحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة أثارها الإيجابية او التقليل من أثارها السلبية ، تتميز هذه العوامل بكثرتها و بالتالي صعوبة حصرها ، التداخل فيما بينها ، التفاوت من حيث درجة تأثيرها و التحكم فيها ، ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسية هما :

-العوامل التقنية: وهي

➤ نوع التكنولوجيا .

➤ نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال .

➤ الموقع الجغرافي للمؤسسة .

➤ تصميمها من حيث المخازن .

➤ الورشات والآلات .

- نوع المنتج (شكله و الغلاف) ومدى توافق المنتجات مع رغبات المستهلكين .
- نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج .

العوامل البشرية : و هي

- التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن و الجنس .
- مستوى تأهيل أفراد المنظمة و مدى التوافق بين مؤهلات العمال و المناصب التي يشغلونها و التكنولوجية المستعملة
- . أنظمة المكافآت و الحوافز .
- العلاقة بين العمال و الإدارة و نوعية المعلومات .

و يبقى مجال العوامل المقصرة للأداء واسعا جدا و لا يمكن تحديده ، غير أن الدراسات و الأبحاث بينت أن أهم العوامل التي تحقق الأداء المرتفع من المنظمة تأتي من المنظمة نفسها قبل المحيط . (بريش و نعيمة، 2011، صفحة 298)

2-3 المحددات التنظيمية على الأداء الوظيفي .

يعتبر أداء الموظفين عامل أساسي في رفع او تخفيض إنتاجية المؤسسة ، وعليه هناك عدة محددات وعوامل تؤثر في أداء الموظفين إيجابيا او سلبيا ومن هذا المنطلق تطرقنا في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب ويظم المطلب الأول الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين ، فيما يشمل المطلب الثاني الثقافة الولاء التنظيمي وتأثيرهما على الأداء الوظيفي ، أما المطلب الثالث تناولنا الحوافز وتأثيرها على الأداء الوظيفي .

2-3-1 الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي.

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي اهتمام متزايد من الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي خاصة وأنه يتعلق بالعنصر البشري ، هذا الأخير يتمتع بمجموعة من المشاعر والتي تتأثر بمؤثرات العمل الذي يؤديه وكذا البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتي تعمل فيها ولها تأثير على أدائه ، كما ينظر إلى الأداء انه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد .

وبعد أن تعرفنا على الرضا الوظيفي و الأداء سنلقي نظرة في الاتجاهات التي تناولت العلاقة بينهم والاختلافات التي حدثت في تحديد نوع العالقة بينهما و هي :

- ✓ الاتجاه الأول : يدعي أن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة أداء العاملين والعكس صحيح .
- ✓ الاتجاه الثاني : يدعي أن أداء العاملين هو الذي يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل .
- ✓ الاتجاه الثالث : يدعي بأنه لا يوجد علاقة معينة بين أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي . (بن طالب، 2010، صفحة 78)

*الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة أداء الموظفين والعكس :

يفترض هذا الاتجاه ان الرضا عن العمل هو متغير مستقل ، بينما أداء الموظفين هو متغير تابع له ويقوم على فكرة أن : الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد بالتالي حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه وترتفع معنوياته واتجاهاته و إمتناناته لوظيفة ومنظمة فترتفع بذلك إنتاجيته و أدائه . (سلطان، 2004، صفحة 244)

*ارتفاع أداء العاملين يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل والعكس :

يعتبر هذا الاتجاه أن أداء الموظفين هو متغير مستقل في حين ان الرضا عن العمل هو متغير تابع (عكس الاتجاه الأول) وتوضح هذه الفكرة من كون أن " الفرد العامل إذا شعر ان حصوله على عناصر الرضا الوظيفي (الترقية ، الأجر ، ظروف عمل جيدة ..) مرتبطة بضرورة تحقيق مستوى معين من الأداء فسيعمل على تحقيق أداء عال حتى يحصل على مكافأة عالية والتي بدورها تحقيق رضا الموظف على أدائه وبالتالي فالأداء هو المتسبب في الأداء .

*لا توجد علاقة معينة بين أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي :

يفترض هذا الاتجاه ان العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين موجودة فعلا ولكن تغير أحد المتغيرين في اتجاه معين لا يؤدي دائما إلى تغيير مماثل او معاكس للمتغير للآخر .فهي علاقة تربطها عوامل وسيطة تتمثل في صفات ذاتية تخص الموظف ، صفات متعلقة بالوظيفة ، صفات متعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة و صفات متعلقة بالبيئة الخارجية . (سلطان، 2004، صفحة 45)

2-3-2- الثقافة والولاء التنظيمي وأثرهما على الأداء الوظيفي.

*الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي :

تعدد التعاريف التي أعطت للثقافة التنظيمية ، لكن عموما يتفق أغلب الباحثين والمختصين على تعريف الثقافة التنظيمية بأنها :

" مجموع المسلمات الأساسية التي وضعتها الجماعة اكتشفتها أو طورتها عند حل مشاكل المنظمة الخاصة بالتكيف مع المحيط الخارجي والتكامل الداخلي، والتي أثبتت فعليتها ومنه يمكن أن تلقن للأعضاء الجدد على أساس أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والإحساس عند مواجهة المشاكل . " (العطية، 2003، صفحة 326)

وهي نظام من المعايير المشتركة التي يتميز أو يتمسك بها الأعضاء ، وتتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى .

أما هذا التعريف فقد أضاف ان ثقافة المؤسسة تختلف من مؤسسة لأخرى أي كل مؤسسة لها ثقافة تتعلق بها تتميز بها على الآخرين .

- كما تساهم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات في رفع او خفض مستويات أداء الموظفين بمعدلات متباينة بما على الآخرين .

كما تساهم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات في رفع او خفض مستويات أداء الموظفين بمعدلات متباينة وذلك حسب أنواع الثقافة المنتشرة ويمكن توضيحها في الشكل التالي : (العطية، 2003، صفحة 45)

الشكل رقم : 03 تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي



المصدر : (حامد، رمضان ، 1999، ص: 79).

- تأثير الثقافة التنظيمية في رفع الأداء الوظيفي .

تؤثر ثقافة التنظيمية على مستويات أداء الموظفين من خلال العلاقات الإنسانية التي تتخذها كوسيلة لرفع كفاءة الأداء ورفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يتقبلون العمل ، وهذا ما يزيد من معدلات الأداء الفردي والجماعي كذلك فالثقافة المرنة التي تعتمد على العمل في مناخ مفتوح من الاتصالات وتبادل المعلومات و إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات ووضع الأهداف و اقتراح الحلول والبدائل في ضوء الخبرة العملية للموظفين في مختلف المستويات التنظيمية ترفع من مستويات الأداء .

أيضا الثقافة التنظيمية القوية تؤثر كثيرا على سلوك الموظفين ، حيث تؤدي إلى انخفاض معدل ودوران العمل وكذا التقليل من ميل الموظفين لتترك المؤسسة ، وهذا من شأنها تحسين وتطوير الأداء الكلي للمؤسسة . (خليفة، 2008، صفحة 61)

- تأثير الثقافة التنظيمية على خفض مستويات أداء الموظفين.

تؤثر الثقافة التنظيمية على رغبات الموظفين في البقاء في العمل أو الوظيفة التي أوكلت إليهم أو التسرب منه ، فالموظف الذي لا تتوافق قدراته أو ميولاته أو قيمته أو حتى لغته مع أساليب عمله ومهامه في المؤسسة ، ينخفض مستوى أدائه فالثقافة التنظيمية تتمكن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الموظفين وتصرفاتهم ، حيث أن تكوين اتجاه معاكس للعمل نتيجة وجود ثقافة تنظيمية جامدة لا تشجع على الابتكار أو الإبداع أو إبداء رأي و أفكار الموظفين يؤدي إلى تدني الروح المعنوية ، ومقاومة التغيير الإيجابي و انخفاض أداء الموظفين .

بالإضافة إلى أنه يكون لديه الاستعداد الكامل في قبول سياسات ولوائح منظمة والسير عليها وعدم الخروج عن القواعد الموضوعية كذلك أكدت العديد من الدراسات أن مستوى الولاء التنظيمي للموظفين يرتبط ارتباطا إيجابيا مع :

❖ طبيعة ثقافة المؤسسة السائدة :

فكلما كانت ثقافة المؤسسة قوية كلما زاد إيمان الموظفين ولائهم لمؤسستهم ، وهذا ما يخلق التحفيز وينمي الدافعية للأداء أي ان التفات الأفراد حول ثقافة المؤسسة يجعلهم أكثر ولاء لها .

❖ تقييم أداء الموظف بصفة عادلة :

فبالرغم من أن الموظف يستطيع أن يطلع بشكل غير رسمي على أدائه من خلال زملائه أو الرؤساء إلا أن تقييم الأداء بصفة عادلة هو أسلوب رسمي ونظامي قد يخلق الشعور بالثقة لدى الموظف بجدية المؤسسة التي يعمل فيها مما يزيد من ولائه لمؤسسته وعمله بشكل أكبر .

❖ الرضا الوظيفي للموظف .

فكلما كان الموظف أكثر رضا عن عمله كلما كان أكثر ولاء لمؤسسته والعكس صحيح . (خليفة، 2008، صفحة 66)

*الولاء التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي.

يعبر الولاء التنظيمي في المؤسسة عن " حالة توحد الموظف مع المؤسسة التي يعمل فيها ، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته ، فالولاء العالي للمؤسسة يعني التوحد مع هؤلاء الذين يمتلكون أو يديرون المؤسسة .

الفصل الثاني : ماهية الأداء الوظيفي للمستخدمين في المؤسسات العمومية

كما لقي الولاء التنظيمي اهتماما كبيرا من الباحثين و الدارسين لأنه يعتبر كأساس لكثير من الآثار الوظيفية السلبية مثل : الغياب ، التسري الوظيفي ، تدني مستوى أداء الموظفين ، إلى جانب الآثار الإيجابية مثل : الإخلاص في العمل والأداء العالي والجيد .

فمن المعروف أن للموظفين مجموعة من الحاجات والرغبات يسعون إلى إشباعها من خلال العمل الذي ينجزونه ، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفيزيولوجية الأساسية وحاجتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في المؤسسة ، ويسعون لأن يكونوا مقدرين ومحترمين لأنهم ينتمون لجماعة ، فالمؤسسة التي لا تساعد على إشباع حاجات أفرادها لا يمكن أن تكون مكانا لاستقرارهم ، بالعكس فالموظفون يبحثون على مؤسسة أخرى لتساعدهم على تحقيق هذه الاحتياجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي يمتازون بأداء جيد ناتج عن جهدهم وحماسهم للعمل والتزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة .

ويعد الولاء التنظيمي مطلباً أساسياً لكثير من المؤسسات ذلك ان أغلب المؤسسات التي يتميز موظفوها بدرجة عالية من الولاء التنظيمي هي مؤسسات ذات فعالية عالية ، فالموظف الذي لديه مستوى عالي من الشعور بالولاء للمؤسسة دائما يكون لديه رغبة قوية في بذل قصار جهده لبقاء مؤسسته في مستوى عالي من الرقي و الازدهار ، كما أنه يسعى لتحقيق أهداف مؤسسته . (خليفة، 2008، صفحة 66)

2-3-3 الحوافز وتأثيرها على أداء الموظفين .

التحفيز هو العملية التي تقوم بها الغدارة من أجل توفير فرص و وسائل التحفيز أمام الأفراد العاملين لتثير بها رغبتهم وتخلق لديهم دوافع من اجل العي للحصول عليها ، وهذا عن طريق الجهد والعمل والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع. (مقدود، 2008، صفحة 42)

- الحوافز المادية :

هي أقدم وأكثر أنواع الحوافز استخداما إذ تساهم في المحافظة على كفاءة الأداء العالي ، وتبحث في الطرق المناسبة للعمل على تطويره لاحقا ، وعادة يرتبط هذا النوع من الحوافز بالأموال المالية والمتعلقة بزيادة نسبة الراتب ، أو تقديم مكافأة مالية للعاملين في المنشأة أو الحصول على رواتب إضافية في نهاية العالم ، وتساهم كل هذه الحوافز المادية في ترك أثر إيجابي عند العاملين في المؤسسة .

- الحوافز المعنوية :

هي مجموعة الحوافز التي تساهم في التأثير على العاملين من خلال رفع معنوياتهم في بيئة العمل ، وجعلهم أكثر تفاعلا مع بعضهم البعض و مع الإدارة ، ومن أمثلة الحوافز المعنوية ترقية العاملين ذوي الخبرة والكفاءة في العمل والاستعانة بالعاملين في اتخاذ القرارات وتفويض بعض الصلاحيات للعاملين من أجل زيادة كفاءتهم في أكثر من مجال مهني . (هروم، 2008، صفحة 131)

لقد اهتم العديد من الباحثين وكتاب الإدارة بتوضيح العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين الأداء فعلى سبيل المثال نجد أن الدراسات التي تلت نظرية مكريجر حول سلوكيات الأفراد ، قد أضافت نوعا ثالثا من خلاف (XY) ويتمثل هذا النوع في (Z) وهذا النوع يتصرف دائما وفق الظروف والأحوال المحيطة به و تدفقه وحثه على التعامل بإيجابية فإن حصل على بعض الحوافز مثل التعليم والتدريب فإن أداءه سوف يتحسن ، وإن توفرت له حوافز معنوية أخرى مثل فرص المنافسة والحصول على قدر مناسب للتعبير عن حاجته وأفكاره فإن سوف يقدم على تحصيل المزيد من المسؤولية و إذا وجد المناخ والتنظيم المناسب فسيعمل على زيادة جهده و تعاونه و التزامه كما تساعد الحوافز المادية على تحسين الأداء فعلى سبيل المثال حقق أسلوب توزيع أسهم تلك المؤسسات نجاحا كبيرا في المؤسسات التي بدأت تطبيقه على أفراد العاملين بها ، حيث ان شعور الفرد بأنه أصبح مالكا في المؤسسة يدفعه لمضاعفة جهده وتحسين أدائه في العمل ، وهذا ما ينعكس تلقائيا على الإنتاجية و الأرباح و يحقق الاستفادة لجميع الأطراف كما يساعد الأجر على خلق روح الابتكار لدى العاملين وتحسين أسلوب عملهم ، وذلك من اجل زيادة إنتاجهم وبالتالي زيادة الأجر الذي يتقاضونه . (لروي، 2019، صفحة 71)

كما تؤثر الحوافز على أداء العاملين بشكل إيجابي غالبا ، وذلك لما تعكسه من انطباعات سعيدة عندهم و خصوصا عند شعورهم بأنه قد تم تقدير العمل الذي يقومون به ، و يلخص أثر الحوافز بالاعتماد على النقاط التالية :

- ✓ **الزيادة في الإنتاجية** : فعندما يشعر العامل بالرضا اتجاه عمله سيحرص على زيادة نسبة الإنتاجية في العمل ، مما يؤدي إلى تخفيض النتائج المطلوبة بنجاح .
- ✓ **تطور أنشطة المنشأة** : فتساهم الحوافز في جعل العمل في المنظمة أكثر تطورا ، وهذا ما ينعكس إيجابيا على العمليات التشغيلية في المنشأة .
- ✓ **تحفيز الروح المعنوية عند العاملين** : فيشعرون بأنهم لهم قيمة في مكان العمل ، وأن لهم دورا مهما في النجاح الذي تحققه .

الفصل الثاني : ماهية الأداء الوظيفي للمستخدمين في المؤسسات العمومية

- ✓ **المساهمة في دعم العاملين الممتازين ودعم العاملين الجدد** : وذلك من أجل تحسين وتطوير أدائهم حتى يتمكنوا من الحصول على الترقيات الوظيفية .
- ✓ **تشجيع العاملين على الإبداع** : و ذلك بتوفير البيئة المناسبة لهم ، من أجل العمل على مجموعة من الابتكار المهنية الجديدة والتي تساهم في تطوير بيئة العمل .
- ✓ **نمو التقدير الذاتي عند العاملين** مما يزيد من اهتمامهم بنمو العمل. (لروي، 2019، صفحة 72)

خلاصة

لتقييم أداء الموظفين في المؤسسة أهمية إستراتيجية و اقتصادية كبيرة لأن الموارد البشرية هي الثروة الحقيقية للمؤسسة ، و هذا ما أكده أحد الباحثين الذي قال " أن الرجال هم الذين يضعون الفرق في الإنتاج و ليست الآلات والمواد الأولية ، إذا أن دراسة أداء الموظفين و تقييمه يساعد على تطوير كفاءة و سياسات الموظفين ، إذ يعتبر مقياس لنجاح إدارة الموظفين في سياساته المختلفة" .

غير أن عملية التقييم تهدف إلى التعرف على مدى نجاح الموظف في أداء عمله ، وإلى أساس لبناء عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بزيادة الأجور و المكافآت النقل ، الترقية ، وغير ذلك من شؤون العاملين لأنه على أساسه تبني قرارات هامة متعلقة بتسيير المستخدمين لذلك على المؤسسة وضع معايير محددة مسبقا للأداء الذي يعتمد عليها المسؤول المباشر في تقييم أداء الموظفين حتى تكون النتائج موضوعية و بالتالي يحس الموظف بعدالة التقييم و يحقق رضاه الوظيفي و ذلك لرفع فعالية المؤسسة و كفاءتها بتحقيق إشباع حاجيات الموظفين و محاولة تحسينها و تطويرها للوصول إلى موظفين ذوي أداء مرتفع .

الفصل الثالث : دراسة حالة اتصالات
الجزائر

تمهيد :

إن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على مواكبة التطورات العلمية و التقنية ة إدخال أحدث التقنيات ، بهدف استكمال البنية التحتية من خلال استخدام أحدث شبكات الاتصال و تجهيزات الحاسوب و قواعد المعلومات في المؤسسات و انشاء شبكة لتبادل المعطيات فيما بينها بهدف انشاء نظام وطني متكامل يعمل على رفع كفاءة الأداء و تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطن و المؤسسات الأخرى و توظيف تقنيات المعلومات بهدف تخفيض التكاليف أداء الخدمات و تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات التي أخذت مركز نظر لمدى إسهامها في تنمية الاقتصاد الوطني . و تم تقسيم الفصل إلى:

1- التعريف بالمؤسسة دراسة حالة .

2- الدراسة الإحصائية .

3- تحليل النتائج .

3-1-1- التعريف بمؤسسة دراسة الحالة :

تعد مجموعة اتصالات الجزائر الرائد في صناعة الاتصالات حاليا في الجزائر في ظل سوق تتميز بالدينامكية و التطور ، و لذلك سعت الشركة إلى توفير العديد من العروض المتنوعة ، تشمل الهاتف الثابت المرتبط بشبكة الانترنت ، الهاتف النقال وغيرها من الخدمات .

3-1-1- نشأة اتصالات الجزائر .

إن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على مواكبة التطورات العلمية و التقنية و إدخال أحدث التقنيات إلى المؤسسات و بالتالي تحسين مستوى الخدمات المقدمة .

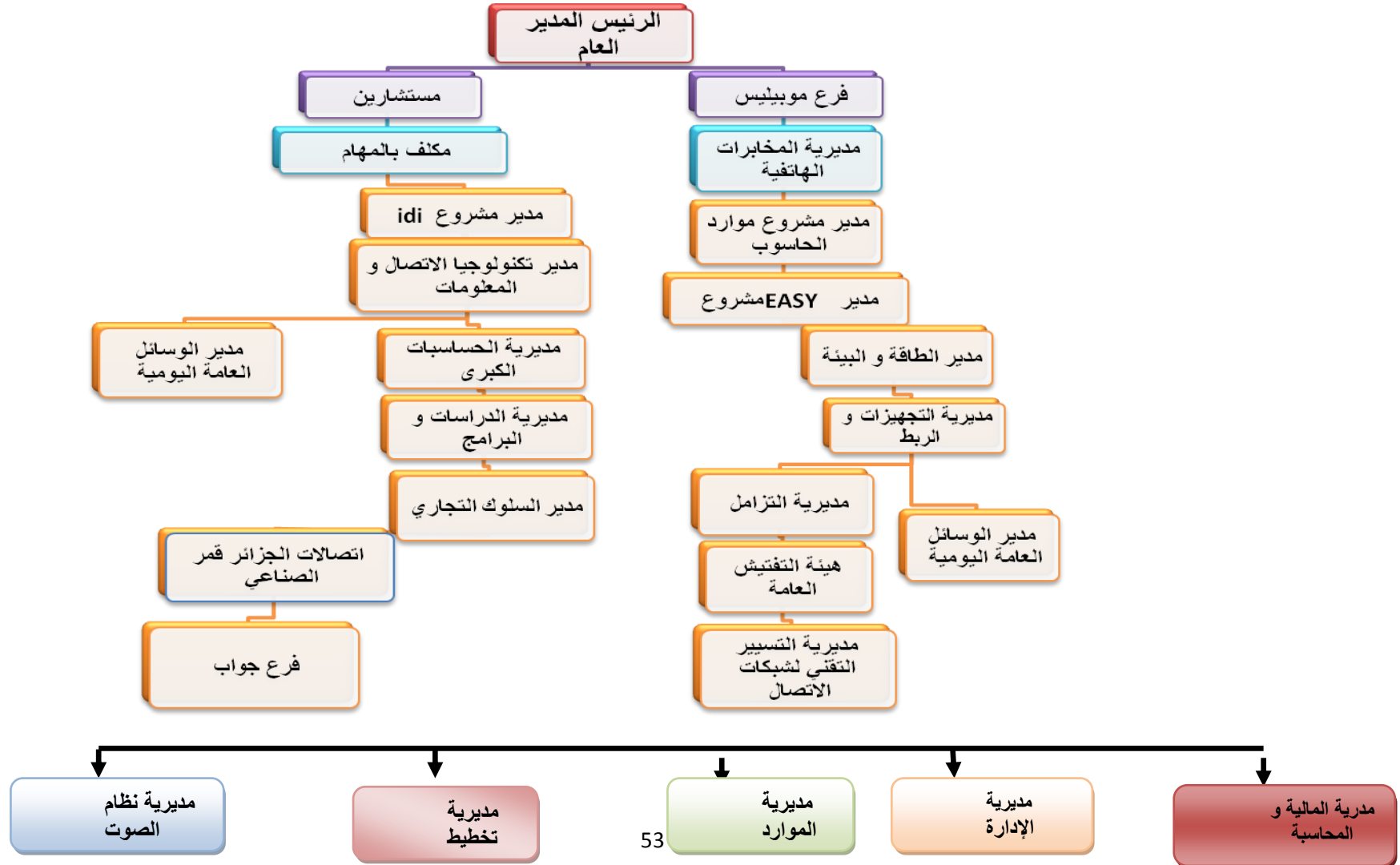
النشأة :

نظرا للتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في التكنولوجيا الإعلام و الاتصال باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات و قد تجسدت هذه الإصلاحات في قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات و تطبيقها لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و مستعملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تتم في شهر جوان 2001 بيع رخصة إقامة و استقلال شبكة الهاتف النقال و استمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى ، حيث تم بيع رخصة تتعلق بشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية ، كما تشمل فتح السوق كذلك الدورات الدولية في vsat . و شبكات 2003 للربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 ، و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 ، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة و في نفس الوقت يتم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك تأخر متراكم .

3-1-2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من 8 مديريات إقليميا و 50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن و وكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية سنتناول شرح مختصر للهيكل وفق الشكل التالي :

الشكل رقم (04) الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم لاتصالات الجزائر .



3-1-3- اتصالات الجزائر بتيارت

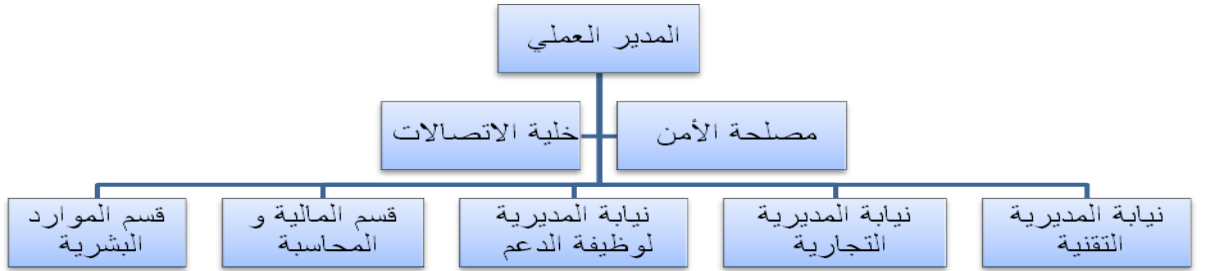
أ-تعريف بوكالة اتصالات الجزائر تيارت:

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة حديثة النشأة وذلك بعد انفصالها عن البريد و المواصلات بعد الإصلاحات التي قانت بها الحكومة في أوت 2000 وفقا للمادة 146 من الفانون 2000/3 المؤرخ في 15 /8/ 2000 و بالتالي أصبحت مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة مستقلة عن المؤسسة البريد ، وهي شركة ذات أسهم برأس مال قدره 1000000000 وهي مؤسسة عمومية اقتصادية .

ب-الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر ب تيارت .

بهدف السير الحسن في المؤسسة لمختلف مصالح لجأت المؤسسة إلى توزيع الوظائف من اجل تنظيم أعمالها لما يسمح بترقية خدماتها من خلال وضع هيكل تنظيمي

الشكل رقم 05 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر تيارت



الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت

ج-فروع اتصالات الجزائر لتيارت:

تتكون اتصالات الجزائر بعدة فروع نذكر منها :

- فرع تيارت يغطي كل من دحموني والسبعين ومهدية
- فرع فرنده ويغطي كل الرحوية وعين كرمس
- السوقر ويغطي عين الذهب.
- قصر الشلالة زمالة الأمير عبد القادر وسرغين

د-عدد المشتركين في ولاية تيارت :

شبكة الانترنت:

الجدول رقم 01 : عدد المشتركين في شبكة الأنترنت في ولاية تيارت .

عدد المشتركين	debitالتدفق/	نوع الشبكة
00	Kb/s512-256	DSLAM
697	ميغابايت1	
330	2 ميغابايت	
25	4ميغابايت	

8	8 ميغابايت	MSAN
0	20 ميغابايت	
1060	المجموع	
00	Kb/s515-256	
603	1ميغابايت	
325	2ميغابايت	
31	4ميغابايت	
6	8ميغابايت	
1	20ميغابايت	
966	المجموع	

المصدر : اتصالات الجزائر وكالة تيارت

يوجد نوعين من الشبكات في مؤسسة اتصالات الجزائر ، شبكات تقليدية و تتمثل في DSLAM وتم ربطها بالوكالة سنة 2011 ،وهي تتميز بتدفق متوسط مقارنة بشبكة التي تم ربطها في مارس 2016 والتي تتمثل في MSAN.

-مشترك الهاتف الثابت

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

الجدول رقم 02 : عدد المشتركين في شبكة الانترنت 4G

مشتركي هاتف	اصناف الزبائن
2943	الزبائن العاديين
31	مستخدمي اتصالات الجزائر و بريد الجزائر
7	مقاهي الانترنت
201	الزبائن بمقتضى اتفاقية وزارة الدفاع والأمن Mdn-dgsn
29	الزبائن بمقتضى اتفاقية مديرية المجاهدين
209	الزبائن بمقتضى اتفاقية مديرية التربية
50	شركة الحسابات الكبرى
10	شركة متوسطة
16	المهن الحرة
176	مؤسسات عمومية
3672	المجموع

المصدر : اتصالات الجزائر وكالة تيارت

- يبين الجدول تغطية اتصالات الجزائر لشبكة الهاتف الثابت، كما يظهر عدد المشتركين 3672 مشترك موزعة على أصناف مختلفة من مجتمع ومؤسسات اقتصادية و خدماتية وهي مضبوطة في نظام إلى معلوماتي ngbss على شكل قاعدة معطيات تستطيع الشركة ان تبني عليها سياستها تجارية وتنبؤاتها المستقبلية وتحسين خدمات وعروض إضافية.

-شبكة الانترنت 4g/adsl

الجدول رقم 03 : عدد المشتركين في الهاتف الثابت .

مشتركي 4g lte	مشتركي adsl	أصناف الزبائن
2140	1649	الزبائن العاديين

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

3	31	مستخدمي اتصالات الجزائر وبريد الجزائر
00	7	مقاهي الانترنت
9	140	الزبائن بمقتضى اتفاقية وزارة الدفاع والأمن Mdn-dgsn
1	25	الزبائن بمقتضى اتفاقية مديرية المجاهدين
16	127	الزبائن بمقتضى اتفاقية مديرية التربية
00	3	شركة الحسابات الكبرى
1	4	شركة متوسطة
3	9	المهن الحرة
7	31	مؤسسات عمومية
2179	2026	المجموع

المصدر : اتصالات الجزائر وكالة تيارت

- يبين الجدول تغطية اتصالات الجزائر مشتركى شبكة الانترنت 4g/adsl كما يظهر عدد المشتركين 4g 2179lte مشترك موزعة علي أصناف مختلفة بينما مشتركى adsl تمثل 2026 موزعة علي مختلف أصناف.

3-2- : تخطيط وتصميم الدراسة الميدانية

يشتمل على تحديد أدوات القياس المستخدمة في البحث واختبار مدى صلاحيتها قصد معرفة الأثر المرغوب قياسه في نهاية الفصل.

3-2-1 : المعلومات ومصادر الحصول عليها

قمنا بمعرفة نوع المعلومات التي نود الحصول عليها من خلال الإشكالية الرئيسية، حيث وجدنا أن المعلومات المطلوبة من أجل الإجابة على هذه الإشكالية هي معلومات أولية والتي يتم الحصول عليها من خلال مسح ميداني يشمل مسؤول، عون مهارة، رئيس مصلحة، عون تنفيذ، نظرا لكونهم الأطراف المرتبطة ارتباطا مباشرا

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

بالاتصالات الجزائر ، وهذا المسح الميداني قصد الحصول على معلومات تحاول قياس مدى ملائمة آليات تحفيز المورد البشري ودورها لزيادة إنتاجية العامل في المؤسسات العمومية الاقتصادية.

أولا : مجتمع وعينة الدراسة :

تعتمد الدراسة بصفة أساسية على استقصاء ميداني موزع على عينة تقدر بـ 80 لأشخاص ذو علاقة مباشرة بالاتصالات الجزائر تشمل مسؤول، عون مهارة، رئيس مصلحة، عون تنفيذ، وتم استرجاع 70 عينة أي بنسبة (87.5%) استبعد منها 6 عينة نظرا لعدم استكمال الشروط والإجابات فيها وبذلك أصبح عدد العينات المدروسة (64) عينة أي ما يعادل (80 %) من العينة الإجمالية الموزعة وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (04): عدد الاستبيانات الموزعة

الاستبيان	التكرار	% النسبة
الاستبيانات الموزعة	80	100
الاستبيانات المسترجعة	70	87.5
الاستبيانات المستبعدة	6	7.5
الاستبيانات الصالحة للتحليل	64	80

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss19

ثانيا : إعداد الاستبيان :

من أجل تقييم آليات تحفيز المورد البشري تم الاعتماد على نموذج يعتمد على فهم سياسة اتصالات الجزائر والتي تمثل المحور الأساسي للدراسة. تم بناء وتصميم العديد من الأسئلة الموجودة في الاستبيان والتي صممت على أساس هذه المكونات، ومن أجل محاولة قياس الأثر المترتب على التحفيز والأداء تم الاعتماد على كلا من برنامج Spss و Excel.

ثالثا : تحديد أهداف قائمة الاستبيان:

هناك هدف رئيسي وأهداف ثانوية، فالهدف الرئيسي يتمثل في معرفة العلاقة بين المتغيرات قصد تأكيد أو نفي الفرضيات والحصول على إجابات التي من شأنها أن تجيب على الإشكالية الرئيسية للدراسة. أما الأهداف الثانوية تتمثل في معرفة كيف تساهم المكونات في تبين آليات تحفيز المورد البشري ودورها لزيادة إنتاجية العامل بالمؤسسات العمومية الاقتصادية .

رابعا : تحديد فرضيات الدراسة:

- ✓ يعتبر التحفيز أسلوب تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق الفاعلية المطلوبة .
- ✓ يعتمد نجاح المؤسسة علي تحسين الحوافز المادية.
- ✓ لنجاح أي مؤسسة يجب تحسين الحوافز المعنوية .
- ✓ يؤثر علي درجة الأداء و الفاعلية
- ✓ لتحفيز تأثير علي أداء العاملين بالمؤسسة الإقتصادية .

قبل القيام بالاستقصاء لابد من توفر فرضيات الدراسة والتي على ضوءها يتم تحديد الأسئلة من أجل إثبات صحة الفرضية من عدمها، وتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

خامسا : تحديد الأسئلة:

تم الاعتماد في إعداد الاستبيان على الجداول والسبب يرجع لاستعمال سلم ليكارت الخماسي الذي يعتبر من بين الأساليب الأكثر استخداما في قياس الاتجاهات وكذلك كل مكون من مكونات قياس الاتجاهات يحتوي على عدد كبير من المتغيرات المرتبطة به.

سادسا : مخطط البحث:

لغرض تحقيق أهداف البحث تم صياغة مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيري البحث والذي هو موضع في الشكل التالي:

الجدول رقم (05) : نموذج البحث

المتغير التابع	المتغير المستقل
آليات تحفيز المورد البشري في المؤسسة العمومية الاقتصادية	التحفيز و الأداء

المصدر: من إعداد الطالبة

3-2-2- الاختبارات الأولية لأداة القياس:

لكي يتم التأكد من صدق الاستلانة من عدمها قمنا بإجراء مجموعة من الاختبارات عليها وذلك من خلال اللجوء إلى المحكمين بالإضافة إلى الاختبارات الإحصائية اللازمة لذلك.

أولا : صدق الاستلانة : من أجل التأكد من صدق الاستلانة ومناسبة فقراتها قمنا بعرض الاستلانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة و الاختصاص والذين هم من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

الجامعات الجزائرية بعد أخذ رأي الأستاذ المشرف، حيث قاموا بإصدار حكمهم على درجة مناسبة الأسئلة ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان ومدى شمول الاستبانة لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وتم تدوين ملاحظات وعلى ضوءها قمنا بإجراء تعديلات التي أشار عليها المحكمون، حتى تم الوصول للشكل النهائي الاستبانة.

ثانيا : ثبات متغيرات الإستبانة: استخدمنا في الدراسة معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس ثبات الاستبانة، بحيث تكون قيمة ألفا كرونباخ مقبولة إذا تعدت قيمتها 0.954 وأوضحت النتائج أن قيمة الثبات كانت مرتفعة وذلك حسب ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (06): معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس ثبات الاستبانة

المعامل	معامل ألفا	الثبات
الأسئلة	0.954	28

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss19

الجدول (07): معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس ثبات الاستبانة

المعامل	معامل ألفا	الثبات
المحور الاول	0.853	6
المحور الثاني	0.833	6
المحور الثالث	0.872	8
المحور الرابع	0.886	8

يتضح من الجدول (03) أن معامل ألفا كان مرتفعا بـ 0.954، كما كانت قيمة الثبات مرتفعة أيضا هذا ما يدل على ثبات متغيرات الاستبانة.

ثالثا : صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 64 مفردة وذلك بحساب المتوسط الحسابي لكل محور، ثم قمنا بحساب معامل الارتباط بين المحور وعبارته لذا

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

سنحسب الاتساق الداخلي أربعة أجزاء في الاستبيان (نظام الحوافز في المؤسسة ، الحوافز المادية ، الحوافز المعنوية ، أداء العاملين) بحيث يتضمن المحور الأول التحفيز في المؤسسة والمحور الثاني يشير إلى المكافأة المالية للعاملين في المؤسسة أما المحور الثالث تضمن دراسة احتياجات العاملين المعنوية أما المحور الرابع تناول واجبات العاملين في المؤسسة مقابل حقوقه .

أ/- صدق الاتساق الداخلي لفقرات نظام الحوافز في المؤسسة (الجزء الأول) :

يتكون هذا المحور من مجموعة من الفقرات (من 01 إلى غاية 06)، ومن أجل معرفة مدى ثبات هذه المحاور ككل تطرقنا إلى استعمال معامل الارتباط بيرسون حتى يتبين مدى الاتساق الداخلي بين فقراته.

الجدول رقم(08):معامل الارتباط بيرسون لفقرات الجزء الأول الاستلانة الدراسة

الرقم	نظام الحوافز في المؤسسة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
01	تتمتع المؤسسة بعملية التحفيز	1	-	دال
02	الحوافز المقدمة لك تشجعك على الانضباط في العمل	0.479	0.00	دال
03	الحوافز تؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي	0.474	0.00	دال
04	التحفيز المجدي في المؤسسة هو التحفيز المادي	0.295	0.00	دال
05	عدم الاهتمام بي يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائي	0.479	0.00	دال
06	أجد أن نتائج الأداء الإيجابية تحفزي و تدفعني للعمل بكفاءة	0.568	0.00	دال

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss19

من خلال الجدول أعلاه نجد معظم عبارات المحور الأول تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعبارته دالة إحصائيا وان قيمة sig لقيم إحصائية لمعامل الارتباط المحسوبة كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوي دلالة 0.05 ومنه عبارة المحور الأول المتعلقة بقياس نظام الحوافز في المؤسسة صادقة ومنسقة لما وضعت لقياسه.

ب/- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الحوافز المادية في المؤسسة (الجزء الثاني)

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

يتكون هذا المحور من مجموعة من الفقرات (من 01 إلى غاية 06)، ومن أجل معرفة مدى ثبات هذه المحاور ككل تطرقنا إلى استعمال معامل الارتباط بيرسون حتى يتبين مدى الاتساق الداخلي بين فقراته.

الجدول رقم(09):معامل الارتباط بيرسون لفقرات الجزء الثاني الإستبانة الدراسة

الرقم	الحوافز المادية في المؤسسة	معامل الارتباط	sig	النتيجة
01	الأجر الذي أتقضاه يتناسب مع الجهد المبذول	1	-	دال
02	توفر المؤسسة العلاوة الاجتماعية عن الزوجة و الأولاد	0.339	0.006	دال
03	تقدم المؤسسة للموظفين المميزين علاوة	0.255	0.042	دال
04	تقدم المؤسسة للموظفين المميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري	0.543	0.00	دال
05	معظم الترقيات الممنوحة للموظفين كان أساسها الكفاءة بالأداء	0.158	0.211	غير دال
06	عادة ما يوصي المدير المباشر بمكافآت استثنائية للموظفين الكفاء .	0.437	0.00	دال

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss 19

من خلال الجدول أعلاه نجد معظم عبارات المحور الاول تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعبارته دالة إحصائيا وان قيمة sig لقيم إحصائية لمعامل الارتباط المحسوبة كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوي دلالة 0.05 ومنه عبارة المحور الاول المتعلقة بالحوافز المادية في المؤسسة صادقة ومنسقة لما وضعت لقياسه.

ج/- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الحوافز المعنوية في المؤسسة (الجزء الثالث):

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

يتكون هذا المحور من مجموعة من الفقرات (من 01 إلى غاية 08)، ومن أجل معرفة مدى ثبات هذه المحاور ككل تطرقنا إلى استعمال معامل الارتباط بيرسون حتى يتبين مدى الاتساق الداخلي بين فقراته.

الجدول رقم(10):معامل الارتباط بيرسون لفقرات الجزء الثالث الإستبانة الدراسة

الرقم	الحوافز المعنوية في المؤسسة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
01	المؤسسة توفر كل متطلبات العمل كالإنارة و التهوية الخ	1	-	دال
02	تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل	0.273	0.031	دال
03	تساهم القدرات في تحقيق الأداء المتميز	0.223	0.077	غير دال
04	تقدم المؤسسة شهادات تقدير العاملين لتشجيعهم على العمل	0.176	0.165	غير دال
05	تفويض المؤسسة صلاحيات للعاملين لتحسين حس المسؤولية	0.335	0.007	دال
06	تتيح المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية	0.175	0.166	غير دال
07	تساعد المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية	0.454	0.00	دال
08	العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية	0.527	0.00	دال

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss 19

من خلال الجدول أعلاه نجد معظم عبارات المحور الاول تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعبارته دالة إحصائيا وان قيمة sig لقيم إحصائية لمعامل الارتباط المحسوبة كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوي دلالة 0.05 ومنه عبارة المحور الاول المتعلقة بالحوافز المعنوية في المؤسسة صادقة ومنسقة لما وضعت لقياسه.

د- صدق الاتساق الداخلي لفقرات أداء العاملين في المؤسسة (الجزء الرابع):

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

يتكون هذا المحور من مجموعة من الفقرات (من 01 إلى غاية 08)، ومن أجل معرفة مدى ثبات هذه المحاور ككل تطرقنا إلى استعمال معامل الارتباط بيرسون حتى يتبين مدى الاتساق الداخلي بين فقراته

الجدول رقم(11):معامل الارتباط بيرسون لفقرات الجزء الرابع لإستبانة الدراسة

النتيجة	Sig	معامل الارتباط	أداء العاملين في المؤسسة	الرقم
دال	-	1	توفر المؤسسة الدعم و المساندة المعنوية عند الظروف الطارئ	01
دال	0.00	0.576	ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملي	02
دال	0.00	0.588	أهتم بالتنسيق مع الآخرين عند أداء واجباتي الوظيفية	03
دال	0.007	0.333	احرص على التقيد و الالتزام بأنظمة العمل	04
دال	0.00	0.506	التزم بأوقات العمل الرسمي دون تأخير	05
دال	0.00	0.548	أخطط للعمل قبل أدائه	06
دال	0.00	0.619	أقارن بين ما تم تنفيذه من العمل فعليا بما هو مخطط	07
دال	0.00	0.631	استخدام التقنيات الحديثة في أداء عملي	08

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد معظم عبارات المحور الاول تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعبارته دالة إحصائيا وان قيمة sig لقيم إحصائية لمعامل الارتباط المحسوبة كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوي دلالة 0.05 ومنه عبارة المحور الاول المتعلقة بأداء العاملين في المؤسسة صادقة ومنسقة لما وضعت لقياسه.

رابعا : صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة للوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان مجتمعة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (12): صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

محاور الاستبيان	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
نظام التحفيز في المؤسسة	1**	-	دال
الحوافز المادية	0.690**	0.000	دال
الحوافز المعنوية	0.636**	0.000	دال
أداء العاملين	0.799**	0.000	دال

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss19

من خلال الجدول رقم (07) نجد معاملات الارتباط بين كل محور والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان دالة إحصائياً، وعليه تعتبر المحاور صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

3-2-3 - أدوات تحليل البيانات ووصف عينة الدراسة:

من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها من عملية الاستقصاء بشكل دقيق استعملنا كل من جداول التكرار والنسب المئوية وكذا جداول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل معرفة العلاقة بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة، وكذلك استعملنا تحليل T-Test لاختبار صحة الفرضيات.

أولاً : عرض نتائج الدراسة

سنتطرق إلى عرض وتحليل نتائج الاستبيان وذلك من خلال عرض وتحليل نتائج البطاقة الشخصية للمستجوب وعرض وتحليل نتائج الأسئلة.

1/1- وصف عينة الدراسة: بعد جمع البيانات اللازمة من عينة قدرها (64) تم ترميزها وحجزها ومعالجتها

في جهاز الكمبيوتر بالاعتماد على كل من برنامج Spss و Excel اللذان يسهلان الحصول على النتائج في وقت قصير، وتم الحصول على النتائج كما هي مبيّنة في الجداول والأشكال المستعملة في عرض النتائج بالاعتماد على برنامجي Spss و Excel.

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

- عرض النتائج الشخصية: قبل التطرق إلى عرض نتائج مضمون البحث نقوم في البداية بالتحليل الوصفي للأسئلة المتعلقة بالمستقصي والتي أدرجت في الأخير بهدف كسب ثقته .

أ - جنس المستجوب: تتكون الدراسة من 64 فرد والتي من خلالها تحصلنا على النتائج التالية:

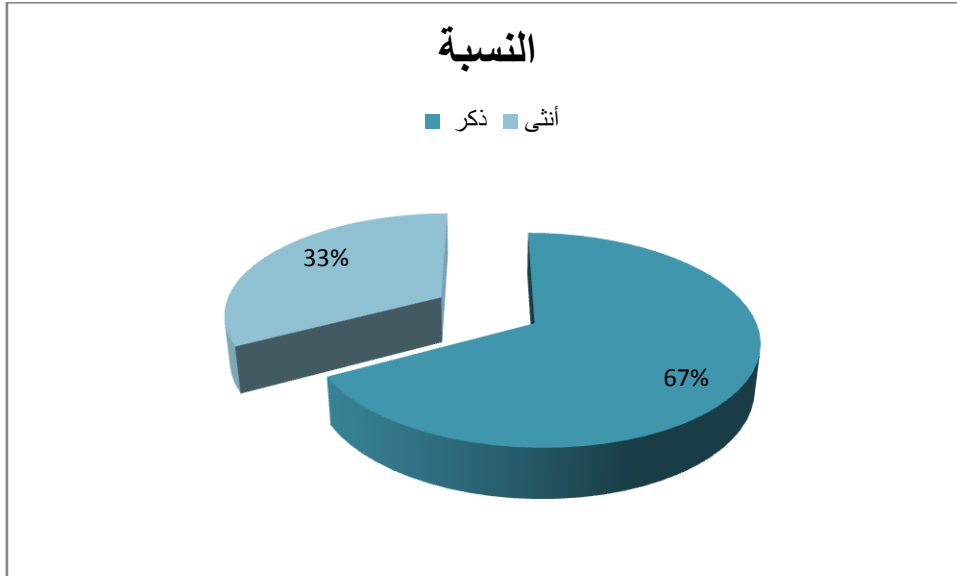
الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس :	التكرار :	% النسبة:
ذكر	43	67.18
أنثى	21	32.81
المجموع	64	100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss19

من خلال الجدول (09) يظهر أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث حيث يمثلون 67.18 % من عينة الدراسة.

الشكل رقم 06 : تمثيل بياني يوضح نسبة الذكور و الإناث في عينة الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم و برنامج EXCEL

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

ب - سن المستجوب: يتوزع سن أفراد عينة الدراسة حسب سن الفئات المدرج في الاستبيان إلى:

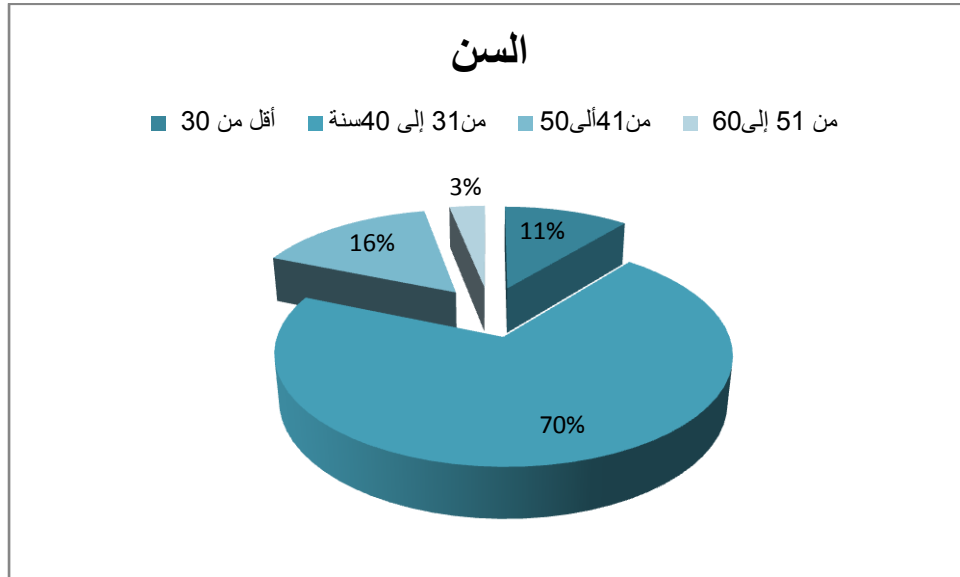
الجدول رقم (14) : توزيع أفراد العينة حسب السن

السن :	التكرار :	% النسبة:
أقل من 30 سنة	07	10.93
من 31 سنة إلى 40 سنة	45	70.31
من 41 سنة إلى 50 سنة	10	15.62
من 51 إلى 60 سنة	02	3.12
أكثر من 60	0	0
المجموع	64	100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss19

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن (70.31%) من المستجوبين سنهم من بين 31 إلى 40 سنة ، وفئة من (41 سنة إلى 50 سنة من المستجوبين تمثل نسبة 15.62% بينما الفئة اقل من 30 سنة تمثل ما نسبته 10.93% ، أما الفئة من 51 إلى 60 سنة تمثل 3.12% .بينما فئة أكثر من 60 تمثل 0%

الشكل رقم 07 : يمثل نسبة السن لفئات العينة



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم و برنامج EXCEL

ت - المؤهل العلمي للمستجوب: يتوزع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي إلى خمسة مجموعات:

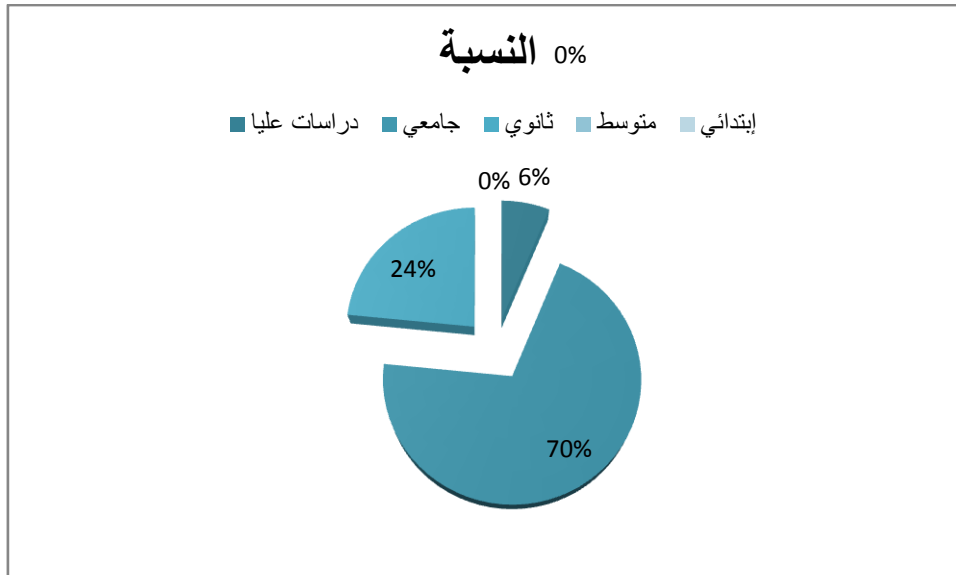
الجدول رقم (15) : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي:	التكرار	% النسبة
دراسات عليا	04	6.25
جامعي	45	70.31
ثانوي	15	23.43
متوسط	0	0
إبتدائي	0	0
المجموع	64	100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss19

من خلال الجدول (15) يتضح لنا أن الأفراد الذين مؤهلهم العلمي الجامعي يمثلون أكبر عدد بنسبة 70.31% في حين أن نسبة الأفراد الذين مؤهلهم العلمي ثانوي تأتي بنسبة 23.43% ثم تليها دراسات عليا بحيث مثلت 6.25% من عينة الدراسة، وفيما يخص المستوى المتوسط و الابتدائي فقد كانت نسبته 0% .

الشكل رقم 08 : يمثل المستوى التعليمي لعينة الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم و برنامج EXCEL

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

ث - مجال الوظيفة الحالية: يتوزع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية إلى خمسة مجموعات والتي تتمثل في:

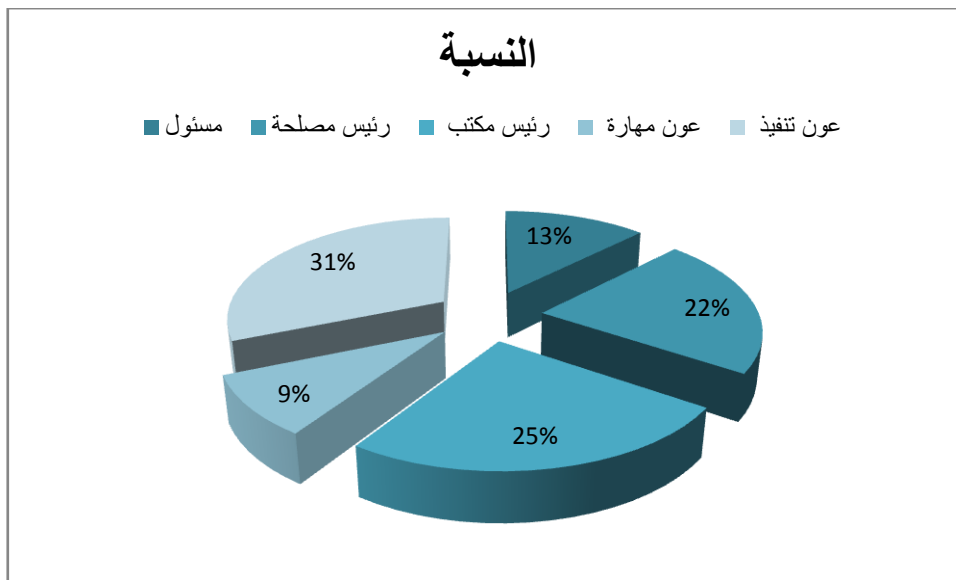
الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية

مجال الوظيفة الحالية:	التكرار:	%: النسبة
مسؤول	8	12.25
رئيس مكتب	16	25
رئيس مصلحة	14	21.87
عون مهارة	6	9.37
عون تنفيذ	20	31.25
المجموع	64	100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 19

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الأفراد الذين يمثلون صفة عون تنفيذ يمثلون أكبر عدد بنسبة 31.25% لتليها 25% وهي تمثل نسبة الأفراد الذين مجال وظيفتهم رئيس مكتب لتليها وظيفة رئيس مصلحة بنسبة 21.87%، أما المسؤول فقد كانت بنسبة 12.5%. تم يليه عون المهارة بنسبة 9.37%

الشكل رقم 09: يمثل مجال وظيفة عينة الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم و برنامج EXCEL

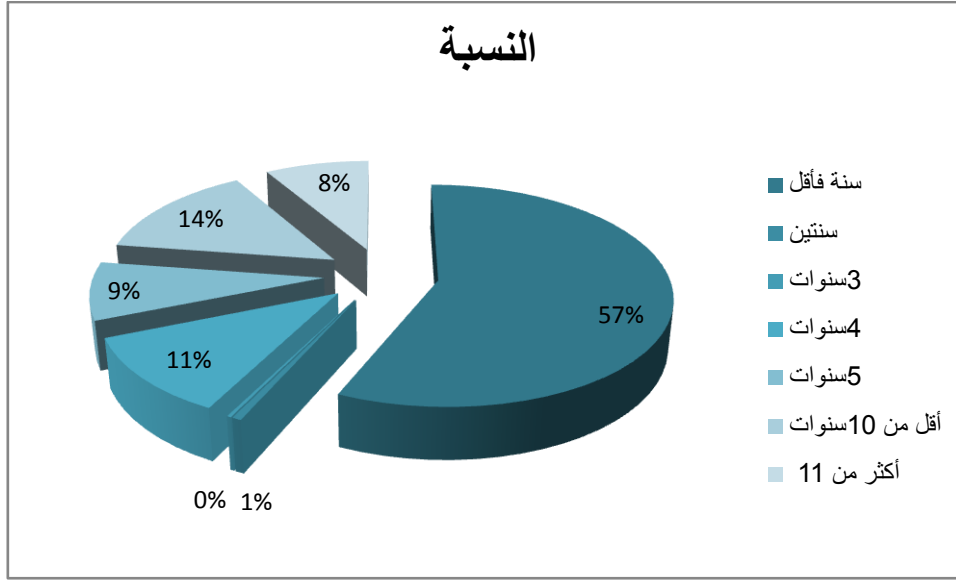
ج سنوات الخبرة: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة إلى أربع مجموعات:
الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	% النسبة
سنة فأقل	20	31.25
سنتين	20	31.25
3 سنوات	9	14.6
4 سنوات	4	6.25
5 سنوات	3	4.68
أقل من 10 سنوات	5	7.81
أكثر من 11 سنة	3	4.68
المجموع	40	100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 19

من خلال الجدول (13) يتبين لنا أن الأفراد الذين سنوات خبرتهم من سنة إلى سنتين تقدر نسبتهم 31.25 ، بينما نسبة 14.06% فهي تمثل الأفراد الذين سنوات خبرتهم 3 سنوات ونسبة 7.81 % تمثل أفراد خبرتهم أقل من 10 سنوات و نسبة 6.25%، تمثل الأفراد الذين خبرتهم 4 سنوات وأخيرا نسبة 4.68% للأفراد الذين سنوات خبرتهم أكثر من 11 سنة.

الشكل رقم 10 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم و برنامج EXCEL

3_3_1 تحليل نظام الحوافز في المؤسسة:

من خلال هذا الجزء سنقوم بتحليل نتائج الأسئلة التي تمثل التحفيز العاملين في المؤسسة الاقتصادية التي تعمل على تحقيق الأداء داخل المؤسسة والتي كانت محل رد بعض المستجوبين ضمن العينة المدروسة . لكن قبل ذلك يجب توضيح المقياس الذي اتبع في الدراسة والمتمثل في مقياس ليكارت الخماسي .

الجدول رقم (18): مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1.79-1	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5-4.20

المصدر: عز حسين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي ولاستدلالي، خوارزمية العلمية للنشر والتوزيع، جدة

السعودية، 2007.

الجدول رقم (19) : درجة الموافقة عن عبارات نظام الحوافز في المؤسسة

الرقم	نظام الحوافز في المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
01	تتمت المؤسسة بعملية التحفيز	3.52	0.926	موافق
02	الحوافز المقدمة لك تشعك على انضباط في العمل	3.86	0.774	موافق

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

03	الحوافز تؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي	3.84	0.801	موافق
04	التحفيز المجدي في المؤسسة هو التحفيز المادي	4.09	0.868	موافق
05	عدم الاهتمام بي يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء	3.63	1.016	موافق
06	أجد أن نتائج الأداء الايجابية تحفزني و تدفعني للعمت بكفاءة	3.88	1.091	موافق
نظا الحوافز في المؤسسة (البعد ككل)		3.8021	0.69761	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 19

يظهر من خلال الجدول إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الحوافز في المؤسسة فقد جاءت في المرتبة الاولى عبارة التحفيز المجدي في المؤسسة هو التحفيز المادي بمتوسط حسابي بلغ 4.09 وانحراف معياري بلغ 0.868 حيث كان معظم إجابات عنها موافق تماما وهذا ما يؤكد ان المؤسسة مهتمة بالتحفيز المادي حيث وجدنا في المرتبة الأخيرة اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز بمتوسط حسابي بلغ 3:52 وانحراف معياري بلغ 0,926 وهذا يدل اهتمام بالتحفيز دون تطبيقه يؤثر علي الأداء العاملين.

3_3_2: تحليل محور الحوافز المادية : من خلال هذا الجزء سنقوم بتحليل نتائج الأسئلة التي تمثل الجزء المتعلق بالحوافز المادية مقدمة من طرف المؤسسة .

الجدول رقم (20): درجات الموافقة عن عبارات الحوافز المادية

الرقم	الحوافز المادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
01	الأجر الذي أتقضاه يتناسب مع الجهد المبذول	3.89	0.911	موافق
02	توفر المؤسسة العلاوة الاجتماعية عن الزوجة و الأولاد	3.53	1.272	موافق
03	تقدم المؤسسة للموظفين المميزين	3.84	1.087	موافق

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

علاوة			
04	تقدم المؤسسة للموظفين المميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري	3.44	1.125
05	معظم الترقيات الممنوحة للموظفين كان أساسها الكفاءة بالأداء	3.37	1.279
06	عادة ما يوصي المدير المباشر بمكافآت استثنائية للموظفين الكفاء .	3.6	0.957
	الحوافز المادية (البعد ككل)	3.6563	0.82181

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss 19

يظهر من خلال الجدول إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الحوافز المادية حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة الأجر الذي يتقاضاه العميل يتناسب مع الجهد المبذول بمتوسط حسابي بلغ (3.98) و انحراف معياري بلغ (0.911) حيث كانت معظم إجابات عنها بموافق و هذا ما يؤكد رضا العمال بالأجر الذي يتقاضوه ، ونرى عبارة معظم الترقيات الممنوحة للموظفين كان أساسها الكفاءة بالأداء بمتوسط حسابي بلغ (3.37) و الانحراف المعياري (1.279) و هذا يدل على عدم رضا العاملين بنظام الترقيات في المؤسسة .

_: تحليل نظام المعنوية.

من خلال هذا الجزء سنقوم بتحليل نتائج الأسئلة التي تمثل الجزء المتعلق بالحوافز المعنوية ، وتظهر النتائج في الجدول

لجدول رقم (21): درجات الموافقة عن عبارات الحوافز المعنوية

الرقم	الحوافز المعنوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
01	المؤسسة توفر كل متطلبات العمل كالإضاءة و التهوية الخ	3.36	1.187	محايد

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

02	تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل	3.51	0.821	موافق
03	تساهم القدرات في تحقيق الأداء المتميز	3.66	0.895	موافق
04	تقدم المؤسسة شهادات تقدير العاملين لتشجيعهم على العمل	3.80	1.042	موافق
05	تفويض المؤسسة صلاحيات للعاملين لتحسين حس المسؤولية	3.47	1.284	موافق
06	تتيح المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية	3.59	1.019	موافق
07	تساعد المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية	3.61	1.002	موافق
08	العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية	3.73	1.144	موافق
	الحوافز المعنوية (البعد ككل)	3.5896	0.76288	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss 19

من خلال الجدول أعلاه إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الحوافز المعنوية حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة تفويض المؤسسة صلاحيات للعاملين لتحسين حس المسؤولية بمتوسط حسابي بلغ (3.80) و انحراف معياري بلغ (1.042) حيث كانت معظم إجابات عنها بموافق و هذا ما يؤكد إعطاء صلاحيات للموظفين يحسن من أدائهم و نجد في المرتبة الأخيرة عبارة المؤسسة توفر كل متطلبات العمل كالإثارة و التهوية .. الخ بمتوسط حسابي بلغ (3.361) و انحراف معياري (1.187) و هذا ما يؤكد عدم الرضا التام عن متطلبات العمل و هي غير متوفرة بشكل كافي .

الجدول رقم (22) دراجات الموافقة عن عبارة أداء العاملين

الرقم	أداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
-------	---------------	-----------------	-------------------	--------------

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

01	توفر المؤسسة الدعم و المساعدة المعنوية عند الظروف الطارئ	3.73	1.087	موافق
02	ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملي	3.55	1.097	موافق
03	أهتم بالتنسيق مع الآخرين عند أداء واجباتي الوظيفية	3.66	1.072	موافق
04	احرص على التقيد و الالتزام بأنظمة العمل	3.66	1.057	موافق
05	التزم بأوقات العمل الرسمي دون تأخير	3.72	1.015	موافق
06	أخطط للعمل قبل أدائه	3.64	0.982	موافق
07	أقارن بين ما تم تنفيذه من العمل فعليا بما هو مخطط	3.78	0.951	موافق
08	استخدام التقنيات الحديثة في أداء عملي	3.07	0.971	محايد
	الأداء العاملين (البعد ككل)	3.6797	0.76858	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات برنامج spss19

من خلال الجدول أعلاه إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات أداء العاملين حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة لدي القدرة على التصرف بعقلانية في المواقف الحرجة بمتوسط حسابي بلغ (3.78) و انحراف معياري بلغ (0.951) حيث كانت معظم إجابات عنها بموافق و هذا ما يدل على التصرف الجيد في المواقف و في المرتبة الأخيرة نجد عبارة لدي إلمام بأنظمة و قوانين العمل بالمؤسسة التي أعمل بها بمتوسط حسابي بلغ (3.07) و انحراف معياري (0.971) و هذا ما يدل على عدم الإلمام بجميع قوانين المؤسسة .

3_3_3: تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد أن تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وفي ضوء الفرضيات التي استهدفت هذه الدراسة اختبارها، سنتطرق من خلال هذا الجزء إلى اختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة الميدانية والتحقق من صحتها أو عدمها وذلك باستعراض نتائج التحليل بالنسبة لكل فرضية .

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

اولا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

H_0 : يعتبر التحفيز أسلوب تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق الفاعلية المطلوبة .

H_1 : لا يعتبر التحفيز أسلوب تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق الفاعلية المطلوبة.

(لهذه الفرضية تظهر من خلال الجدول التالي: (t-test) نتائج اختبار

الجدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

Sig	درجة الحرية	T	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	63	9.198	0.08720	0.69761	0.8021	نظاما الحوافر في المؤسسة

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات برنامج Spss 19

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (t) تساوي 9.198 والاحتمالية المصاحبة لها 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) ومنه نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والقائلة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية يعتبر التحفيز أسلوب تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق الفاعلية المطلوبة .

ثانيا: تحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: .

H_0 : يعتمد نجاح المؤسسة على تحسين الحوافر المادية.

H_1 : لا يعتمد نجاح المؤسسة على تحسين الحوافر المادية.

لاختبار هذه الفرضية نعلم على المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد ككل التي تعبر عن اتجاه الحوافر المادية.

الجدول (24): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

معامل	معامل	مستوى	T	B	المتغيرات
التحديد	الارتباط	دلالة			المستقلة
0.467	0.684	0.12	0.595	0.966	الثابت
		0.000	7.375	0.731	الحوافر المادية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات برنامج spss19

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

استخدمنا تحليل الانحدار البسيط اختبار الفرضيات الثانية وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الوارد في الجدول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المتغيرين و الحوافز المادية و الأداء العاملين إذ بلغ $t = 2.595$ و قد بلغت قوة العلاقة بين التحفيز و الأداء العاملين $\text{sig} = 0.12$. و تشير قيمة الارتباط إلى 0.684 و التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية و منه نرفض الفرضية العدمية و تقبل الفرضية يعتمد نجاح المؤسسة على تحسين الحوافز المادية و هذا بالاعتماد على قيمة معامل التحديد 46 عند مستوى دلالة 0.05 .

تحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

H_0 : لنجاح أي مؤسسة يجب تحسين الحوافز المعنوية .

H_1 : لنجاح أي مؤسسة لا يجب تحسين الحوافز المعنوية.

الجدول رقم (25) : تحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

المتغير المستقل	B	T	Sig	معامل ارتباط	معامل تحديد
الثابت	0.891	2.791	0.007	0.739	0.546
الحوافز المعنوية	0.733	8.633	0.000		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss19

لدينا المعادلة التالية: أي: $y = 0.891 + 0.733X$

الحوافز المادية $X =$ الأداء العاملين $y =$

إستخدمنا تحليل الانحدار البسيط اختيار الفرضية الثالثة و قد تبين لنا ان من خلال نتائج هذا التحليل الوارد في الجدول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الحوافز المادية و أداء العاملين إذا بلغ $t = 8.633$ بمستوي دلالة $\text{sig} = 0.007$ وتشير قيمة معامل الارتباط R إلى قوة العلاقة بين التحفيز المادي و أداء العاملين 0.739 و التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية و منه نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية لنجاح أي مؤسسة يجب تحسين الحوافز المعنوية بالاعتماد على قيمة التحديد 54 عند مستوى دلالة 0.05 .

ثالثا: تحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة :

H_0 : لتحفيز تأثير على الأداء العاملين بالمؤسسة العمومية الاقتصادية .

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

H₁: لا يؤثر التحفيز على الأداء العاملين بالمؤسسة العمومية الاقتصادية (0.05).

الجدول رقم (26): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

المتغيرات المستقلة	B	T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
الثابت	0.297	0.970	0.336	0.819	R2
الأداء العاملين	0.918	11.227	0.000		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات برنامج Spss 19

التحفيز: $y=0.297+0.918X$ لدينا المعادلة التالية: أي:

التحفيز: Y : الأداء العاملين X

استخدمنا تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضية البحث الرئيسية الرابعة وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الوارد في الجدول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتغير المستقل المتمثل في التحفيز والمتغير التابع المتمثل في الأداء العاملين لفرضية الرابعة وان مستوى الدلالة قد بلغ SIG 0.00 وهي قيمة أقل من 0.05 وهذا يعني رفض الفرضية العدمية والقول بأن لتحفيز تأثير علي الأداء العاملين بالمؤسسة عمومية اقتصادية وهذا بالاعتماد علي قيمة معامل التحديد 67/ عند مستوى دلالة 0.05 .

* من خلال النتيجة الإحصائية التي أثبتتها الدراسة فالنتيجة كانت متوقعة نظرا لمجموعة من السياسات التي تنتهجها مؤسسة اتصالات الجزائر .

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال نتائج الدراسة الميدانية وبعد تحليل آراء الفاعلين في قطاع العمومي اتصالات الجزائر بعد استجوابهم وتحليل المعطيات المحصل عليها باستخدام برنامج spss تبيننا لنا أن التحفيز ضرورة حتمية لتطوير اتصالات الجزائر ويحتاج له الجميع سواء المؤسسات العمومية أو الخاصة أو الاشخاص الراغبين في الاستفادة من خدماتهم ، ويبقى مشكل تحفيز العاملين بالاتصالات مطروح بقوة ، وقوة الدراسة التطبيقية تبقى متواضعة خاصة وأم حجم العينة التي أجريت عليها الدراسة قدرت بـ 64 مفردة فكلما كانت العينة كبيرة كلما كانت نتائج الدراسة أكثر دقة.

خاتمة عامة

علي الضوء ما تطرقت إليه في دراستي لموضوع أثر الحوافز على الأداء الأفراد توصلت إلي أن المؤسسة تسعى دائما لتحقيق الفاعلية و المردودية العالية وذلك من خلال الاستخدام الأمثل و العقلاني لطاقتها البشرية و إمكانياتها المادية و لو استطاعت التحكم في إمكانياتها المادية فلأن الأمر يختلف في الطاقات البشرية ، فرغم توفرها إلا أنه يصعب التحكم فيها نظرا لقابلية سلوكها للتغير على مر الزمن وذلك لأن حاجات الإنسان كثيرة و درجة الإشباع فيها تختلف من إنسان إلى آخر ، فإن الحافز الذي يثير إنسان قد لا يثير الآخر ، كما أنه على الرغم من أن الحوافز المادية أكثر انتشارا و استخداما من طرف إدارة المؤسسات للتأثير على سلوك الأفراد و رفع مستوي أدائهم فإنه يجب ألا تهمل الدور الذي تلعبه الحوافز المعنوية في ذلك وهذا ما تمحور جوهر عملنا حوله.

لقد بينت الدراسة صحة فرضيتها التي قدمتها في بداية بحثنا هذا حيث وجدنا أن مسببات الأداء الجيد هي حقا مجموعة من العوامل المادية و المعنوية في ذلك انتهجت إدارة المنظمة لسياسة التحفيز فعالة في رفع الروح المعنوية لديهم و دفعهم لبذل المزيد من الجهد و تحسين أدائهم و حني تحقيق هذه الفاعلية على الإدارة .

I. نتائج اختبار الفرضيات

مما سبب و بناء علي مخرجات البر نمج الإحصائي SPSS و النتائج المحصلة منه و بالأدوات الإحصائية المستعملة نستخلص النتائج التالية :

من اختبار الفرضية الأولى و التي مفادها أنه يعتبر التحفيز أسلوب تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق الفاعلية المطلوبة و توصلنا إلي صحة هذه الفرضية لأن العاملين في المؤسسة يتأثر بالتحفيز مما يؤدي إلي رفع أدائهم .

من اختبار الفرضية الثانية والتي مفادها يعتمد نجاح المؤسسة علي تحسين الحوافز المادية و توصلنا إلي صحة هذه الفرضية حيث وجد أن مسببات الأداء الجيد هي حقا مجموعة من العوامل المادية و في لذلك انتهاج المؤسسة لسياسة التحفيز الفعال لدفعهم لبذل مزيد من جهد لتحسين أدائهم .

من اختبار الفرضية الثالثة و التي مفادها لنجاح أي مؤسسة يجب تحسين الحوافز المعنوية و توصلنا إلي صحة هذه الفرضية حيث أن مسببات الأداء الجيد هي حقا مجموعة الحوافز المعنوية و اتخذت المؤسسة سياسة تحفيزه فعالة التي هي رفع الروح المعنوية لدي العاملين .

من اختبار الفرضية الرابعة و التي مفادها :يؤثر التحفيز علي درجة الأداء و الفاعلية و توصلنا إلي صحة هذه الفرضية فهو مجموعة من الوسائل التي توظفها المؤسسة من أجل توجيه سلوك العمال بغية تحقيق أهدافها.

II. نتائج الدراسة:

لقد تم التوصيل غلي مجموعة من النتائج من خلال دراسة الموضوع آليات التحفيز الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر لعرضها في مايلي :

النتائج الدراسة النظرية :

- 1_ الحوافز تؤثر علي سلوك الأفراد.
- 2_ يجب أن يكون نظام الحوافز لديه قواعد و خصائص و متطلبات يتميز بها .
- 3_ هناك عدة عوامل تؤثر في تحسين أداء العاملين.
- 4_ أنواع الحوافز من حيث أثرها و موضوعها و أطرفها و أثرها .
- 5_ يساهم نظام الحوافز في الرفع الروح المعنوية و تحقيق الولاء التنظيمي ورضا عن العمل.

نتائج الدراسة الميدانية :

- 1_ بأن العامل لا يسعى إلي تحقيق أهدافه الشخصية فقط بل يسعى إلي تحقيق أهداف المؤسسة و المجتمع .
- 2_ الحوافز تدفع الأداء و تقلل من معدل الدوران العمل و تؤثر علي أدائهم .
- 3_ عبارة التقدير و الاحترام من المرؤوسين من أهم الأمور التي تدفعهم إلي العمل .
- 4_ تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء بناء على أساس علمية ومعايير واضحة .
- 5_ نظام الحوافز الخاص بالمؤسسة جيد و يؤدي إلى تحسين الأداء العاملين .

III. التوصيات و الاقتراحات :

- من خلال دراستنا إلى هذا الموضوع ، قدمنا اقتراحات و توصيات من أجل رسم سياسة لهوض بالعنصر البشري عامة باعتبار أساس الإبداع و التطور لجميع الأصول الأخرى للمؤسسة مهما كان نشاطها.
- 1_ يجب أن يكون هناك وعي لدى العمال على أساس منح الحوافز لزيادة أدائهم أكثر .
 - 2_ العمل علي تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم و تنمية روحا لولاء بالمؤسسة.
 - 3_ توفير ظروف و بيئة عمل جيدة من خلال توفير الوسائل و الإمكانيات .
 - 4_ يجب أن توفر المؤسسة الحوافز المادية و المعنوية ، و الحفاظ عملها و تطوير قدراتهم و مهارتهم و تفعيل روح الجماعة بينهم وإشراك الأفراد في اتخاذ القرار .
 - 5_ خلق جو مناسب يسوده الرضي و الإعطاء فرصة للعمال للإثبات وجودهم.

IV. آفاق البحث:

لقد تبين لنا من خلال الخوض في هذا البحث ، بأن هناك جوانب هامة جديدة بالدراسة و البحث ،نقترحها لتكون الإشكالية
بجوت و دراسات نأمل أن تنال حقها من الدراسة و التحليل في المستقبل هي :

- _ دور سياسة الترقية في تحقيق رضا العامل.
- _ تأثير نظام الحوافز على الإدارة الجودة الشاملة .
- _ الحوافز المادية و علاقتها بالولاء الوظيفي .
- _ تقييم نظام الحوافز و اثره على الأداء العاملين.

١

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
59	عدد المشتركين في شبكة الإنترنت في ولاية تيارت	01
60	عدد المشتركين في شبكة الإنترنت 4G	02
61	عدد المشتركين في الهاتف الثابت	03
62	عدد الاستبيانات الموزعة	04
63	نموذج البحث	05
64	معامل ألفا كورنباخ (ALFA CRONBACH) لقياس الثبات	06
64	معامل ألفا كورنباخ (ALFA CRONBACH) لقياس الإستبانة	07
65	معامل الارتباط بيرسون لفقرات الجزء الأول لاستبانة الدراسة	08
66	معامل الارتباط بيرسون لفقرات الجزء الثاني لاستبانة الدراسة	09
66	معامل الارتباط بيرسون لفقرات الجزء الثالث لاستبانة الدراسة	10
67	معامل الارتباط بيرسون لفقرات الجزء الرابع لاستبانة الدراسة	11
68	صدق الاتساق البياني لأداة الدراسة	12
69	توزيع عدد أفراد العينة حسب الجنس	13
70	توزيع عدد أفراد العينة حسب السن	14
70	توزيع عدد أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	15
17	توزيع عدد أفراد العينة حسب عدد مجال الوظيفة	16
73-72	توزيع عدد أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	17
74	مقياس ليكارت الخماسي	18
74	درجة الموافقة عن عبارات نظام الحوافز في المؤسسة	19
75	درجة الموافقة عن عبارات الحوافز المادية	20
76	درجة الموافقة عن عبارات الحوافز المعنوية	21
77	درجة الموافقة عن عبارات أداء العاملين	22
78	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	23
78	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	24
79	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	25

80	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	26
----	---------------------------------------	----

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
16	سلم الحاجات الإنسانية لماسلو	01
45	يوضح محددات الأداء الوظيفي	02
49	تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي	03
57	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم لاتصالات الجزائر	04
58	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر تيارت	05
69	تمثيل بياني يوضح نسبة الذكور و الإناث في عينة الدراسة	06
70	تمثيل نسبة السن لفئات العينة	07
71	تمثيل نسبة المستوى التعليمي لعينة الدراسة	08
72	تمثيل نسبة مجال الوظيفة لعينة الدراسة	09
73	تمثيل توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	10

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع :

1- الكتب :

- 1) برطوني سعاد النائف. (2001). إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن .
- 2) بلوط حسين ابراهيم. (2002). إدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية.
- 3) بوحوش عمار. (2006). نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21 ، الجزائر: دار الغرب الإسلامي .
- 4) حاوش خير الدين. (2001). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع. الجزائر .
- 5) حسونة فيصل. (2011). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ، عمان، دار أسامة.
- 6) حسن راوية ، (2004) ، السلوك التنظيمي المعاصر. الإسكندرية ، الدار الجامعية .
- 7) حنيفي عبد الغفار، و مُجّد فريد. (1991). إدارة الاعمال. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 8) خميس السيد إسماعيل ، (1975) الإدارة العامة في الجزائر. القاهرة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية : مطبعة النهضة.
- 9) سلطان مُجّد سعيد ، (2004) لسلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة.
- 10) صقر عاشور مُجّد ، (1983) إدارة الموارد البشرية العامة. الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية.
- 11) عبد الرحيم الهني خالد. (2005). إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى ، دار وائر للنسر. الأردن .
- 12) عبد الوهاب مُجّد. (1975). إدارة الأفراد للمنهج التحليلي. عين الشمس، القاهرة .
- 13) العطية، ماجدة ، (2003) .سلوك المنظمة. عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 14) العقيلي عمر وصفي. (1991). إدارة اموارد البشرية مؤسسة زهران. الاردن .
- 15) عوابدي، عمار (2008) ، القانون الإداري .الجزء الأولى الطبعة الخامسة .ديوان المطبوعات الجامعي .
- 16) العويصات جمال الدين. (2002). إدارة وعمليات اتخاذ القرار. الجزائر: دار هوما للنشر.
- 17) الفتاح المغربي عبد الحميد. (2007). دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر .

- (18) لخلو ماجد راغب ، (1994) ، القانون الإداري. الإسكندرية مصر : دار المطبوعات الجامعية.
- (19) ماهر أحمد. (2004). إدارة المبادئ والمهارات ، الدارالجامعية ، الإسكندرية .
- 3- المدكرات و الرسائل الجامعية :
- (20) أمال خليفى. (2014). تصميم نظام الحوافز للمؤسسة العمومية الجزائرية ذات الطابع الاقتصادي. شهادة ماستر في علوم التسيير ، بوية - الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- (21) إيمان صبيان. (2019). إدارة المواهب وآفاق جديدة نحو الإدارة الذكية للموارد البشرية. أطروحة دكتوراة في غدارة الموارد البشرية ، تلمسان - الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- (22) بختة بلعبدو. (2015). أساليب التحفيز المادي والمعنوي في التسويق الداخلي للموارد البشرية. شهادة ماستر . ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير. جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم .
- (23) بغدادكمال. (2012). النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر. 18. الجزائر , كلية الحقوق : جامعة وسف بن خدة .
- (24) بلخيرسهام ., عشيط حنان. (2011). أثر الرضا الوظيفي على اداء الموظفين في المؤسسات الجامعية . 64. البوية , الجزائر.
- (25) بن طالب ,س. (2010). ضغوط العمل و تأثيرها على اداء العاملين في المنظمة. 78. بومرداس , كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير , الجزائر
- (26) بنت عبدالله المالكي . شريفة، (2018) ، الأنماط القيادية لقائدات المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات الطالبات الموهبات في منظمة الرياض . المملكة العربية السعودية .
- (27) بوسماحة محمد الامين ، بن مالك زكرياء . (2012). المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة . قلمة , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم ال خليفة , ز .س . (2008). الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستويات الأداء . الرياض , كلية العلوم الغدارية : جامعة نايف العربية للعلوم الامنية . تسيير , الجزائر : جامعة 08 ماي 45.

- (28) جهيدة زمري. (2018). دور الحوافز في تحسين الاداء في المؤسسات العمومية الإستشفائية. شهادة
ماستر أكاديمي . مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
- (29) حميد مُجَّد ، بن سعد، (2020) أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين .مذكرة ماجيستر . ،
المملكة العربية السعودية ،جامعة الملك عبد العزيز .
- (30) الحواطي ،فطوم بوزريق سعاد .(2012). غدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية ذات الطابع
الإداري، ضهادة ماجيستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،الجزائر :جامعة محمد الحاج ،
البويرة .
- (31) خالد العقون و آخرون . (2010). إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية في المؤسسة
الاقتصادية.مذكرة ماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ، جامعة ابن خلدون
تيارت .
- (32) سمية بوكروش. (2012). سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة. 148. عنابة، ضهادة
ماجيستر في علم الاجتماع ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية.جامعة باجي مختار عنابة .
- (33) شايب راس عبد القادر ، (2017) ، المؤسسة العمومية ومبدأ المنافسة . 30 .وهران ،كلية الحقوق
والعلوم السياسيةجامعة وهران .
- (34) صالحى أحمد، و كربوسة كنزة. (2013). أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة.رسالة
ماجيستر في العلوم السياسية . ورقلة-الجزائر، كلية الحقوق والعلوم السياسية .
- (35) عمر بن جيمة. (2015). ثقافة المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. تلمسان، أطروحة
دكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان .
- (36) عميرة مُجَّد بن عبد العزيز ، (2003) ، علاقة الجودة الشاملة بالاداء الوظيفي في القطاع الصحي من
وجهة نظر العاملين في مركز سلطات لمعالجة أمراض القلب بمدينة الرياض . 51. السعودية ،كلية الدراسات
العليا أكاديمية نابق للعلوم الأمني
- (37) غازي حسن عودة الحلايية .(2010). أثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع
العام.شهادة ماجيستر في إدارة الاعمال . جامعة الشرق الأوسط .
- (38) غلابي بوزيد، (2011)، مفهوم المؤسسة العمومية .أم البواقي ،كلية الحقوق والعلوم السياسية

- (39) غنية زناني، و عبد النور مداني. (2019). دور التحفيز في تحسين أداء العاملين. شهادة ماستر في علوم التسيير . عين الدفلى -الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- (40) فراولة و آخرون. (2016). أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء.. غزة.
- (41) فيصل بريكي. (2011). التحفيز وأثره على أداء المستخدمين في المؤسسة العمومية للصحة. مذكرة نهاية دراسة ، المدرسة الوطنية للمناجمت ، الجزائر.
- (42) لروي أمال، (2007) أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين .بسكرة ,كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ,الجزائر، جامعة مُجَّد خيضر.
- (43) مُجَّد أمين،جمال. بلخير، 2016 التحفيز وأثره على الرضى الوظيفي.شهادة ماستر ,كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد ، تلمسان .
- (44) المختار ولد بختي. (2003). دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء.ضهادة ماجيستر في علوم التسيير . تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية .جامعة ابو بكر بلقايد ، تلمسان .
- (45) مداح يوسف . (2016). فئات المؤسسات العمومية في الجزائر .مذكرة ماستر ، في القانون المسيلة ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ،الجزائر :جامعة مُجَّد بوضياف .
- (46) المعشر عيسى إبراهيم ، (2001) ، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية .الأردن ، كلية العلوم الإدارية والمالية .
- (47) مقدود وهيبه ، (2008) ، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الافراد في المنظمة .بومرداس ,كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة مُجَّد بوقرة .
- (48) منير بن دريد. (2010). إستراتيجية غدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية لتدريب الحوافز. رسالة ماجيستر في علم الاجتماع . الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية .
- (49) هروم عز الدين ، (2008) ، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسات .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسنطينة ,جامعة منتوري.

3- الملتيقيات:

(50) بریش سعید : نعیمة یحیاوی . (2011). التکامل بین أدوات مراقبة التسییر فی تقییم أداء المنظمات و زیادة فاعلیتها . الملتقی الدولی الثانی حول الأداء المتمیز و المنظمات و الحکومات، 22-23/11/2011
جامعة ورقلة

قائمة الملاحق

في اطار تحضير لشهادة الماستر تخصص ادارة أعمال تحت عنوان آليات التحفيز المورد البشري و دورها في زيادة إنتاجية العامل بالمؤسسة العمومية الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر.

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة X في الخانة المناسبة، مع العلم ان المعلومات التي نتحصل عليها ستكون سرية و ستوجه لغرض البحث

البيانات الشخصية:

1 - الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

61

 أكثر م

من 41 إلى 50 سنة

أقل من 30 سنة

أكثر من 51 سنة 60

من 31 إلى 40 سنة

3- الوظيفة:

رئيس مكتب

مسؤول

عون تنفيذ

عون مهارة

رئيس مصلحة

4- المستوى التعليمي:

دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)

ثانوي

ابتدائي

جامعي

متوسط

5- عدد سنوات الخبرة:

سنة فأقل .

سنتين .

03 سنوات

04 سنوات

05 سنوات

أقل من 10 سنوات

المحور الأول : نظام الحوافز في المؤسسة .

يرجى من سيادتكم وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة التي تعبر عن رأيكم

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الأول : نظام الحوافز في المؤسسة						
01	تتم المؤسسة بعملية التحفيز					
02	الحوافز المقدمة لك تشجعك على الانضباط في العمل					
03	الحوافز تؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي					
04	التحفيز المجدي في المؤسسة هو التحفيز المادي					
05	عدم الاهتمام بي يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائي					
06	أجد أن نتائج الأداء الإيجابية تحفزني و تدفعني للعمل بكفاءة					
المحور الثاني : الحوافز المادية						
07	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول					
08	توفر المؤسسة العلاوة الاجتماعية عن الزوجة و الأولاد					
09	تقدم المؤسسة للموظفين المميزين علاوة					
10	تقدم المؤسسة للموظفين المميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري					
11	معظم الترقيات الممنوحة للموظفين كان أساسها الكفاءة بالأداء					
12	عادة ما يوصي المدير المباشر بمكافآت استثنائية للموظفين الكفاء					
المحور الثالث : الحوافز المعنوية						
13	المؤسسة توفر كل متطلبات العمل كالإنارة و التهوية الخ					
14	تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل					
15	تساهم القدرات في تحقيق الأداء المتميز					
16	تقدم المؤسسة شهادات تقدير العاملين لتشجيعهم على العمل					

					تفويض المؤسسة صلاحيات للعاملين لتحسين حس المسؤولية	17
					تتيح المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية	18
					تساعد المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية	19
					العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية	20
المحور الرابع : أداء العاملين						
					توفر المؤسسة الدعم و المساعدة المعنوية عند الظروف الطارئ	21
					ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملية	22
					أهتم بالتنسيق مع الآخرين عند أداء واجباتي الوظيفية	23
					أحرص على التقيد و الالتزام بأنظمة العمل	24
					ألتزم بأوقات العمل الرسمي دون تأخير	25
					أخطط للعمل قبل أدائه	26
					أقارن بين ما تم تنفيذه من العمل فعليا بما هو مخطط	27
					أستخدم التقنيات الحديثة في أداء عملي	28

الملاحق :

Corrélations

		الحوافز المقدمة لك تشجعك على الانضباط في العمل	الحوافز تؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي				
تتم المؤسسة بعملية التحفيز	Corrélation de Pearson	1	,479**	,474**			
	Sig. (bilatérale)		,000	,000			
	N	64	64	64			
الحوافز المقدمة لك تشجعك على الانضباط في العمل	Corrélation de Pearson	,479**	1	,783**			
	Sig. (bilatérale)	,000		,000			
	N	64	64	64			
الحوافز تؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي	Corrélation de Pearson	,474**	,783**	1			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000				
	N	64	64	64			
التحفيز المجدي في المؤسسة هو التحفيز المادي	Corrélation de Pearson	,295*	,658**	,752**			
	Sig. (bilatérale)	,018	,000	,000			
	N	64	64	64			
عدم الاهتمام بالعمل يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائي	Corrélation de Pearson	,479**	,437**	,453**			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000			
	N	64	64	64			
أجد أن نتائج الأداء الإيجابية تحفزني و تدفعني للعمل بكفاءة	Corrélation de Pearson	,568**	,430**	,558**			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000			
	N	64	64	64			
M1	Corrélation de Pearson	,726**	,795**	,853**			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000			
	N	64	64	64			

Corrélations

		التحفيز المجدي في المؤسسة هو التحفيز المادي	عدم الاهتمام بالعمل يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائي	أجد أن نتائج الأداء الإيجابية تحفزي و تدفعني للعمل بكفاءة	
تتم المؤسسة بعملية التحفيز	Corrélation de Pearson	,295*	,479**	,568**	
	Sig. (bilatérale)	,018	,000	,000	
	N	64	64	64	
الحوافز المقدمة لك تشجعك على الانضباط في العمل	Corrélation de Pearson	,658**	,437**	,430**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	64	64	64	
الحوافز تؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي	Corrélation de Pearson	,752**	,453**	,558**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	64	64	64	
التحفيز المجدي في المؤسسة هو التحفيز المادي	Corrélation de Pearson	1	,329**	,448**	
	Sig. (bilatérale)		,008	,000	
	N	64	64	64	
عدم الاهتمام بالعمل يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائي	Corrélation de Pearson	,329**	1	,487**	
	Sig. (bilatérale)	,008		,000	
	N	64	64	64	
أجد أن نتائج الأداء الإيجابية تحفزي و تدفعني للعمل بكفاءة	Corrélation de Pearson	,448**	,487**	1	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		
	N	64	64	64	
M1	Corrélation de Pearson	,735**	,711**	,784**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	64	64	64	

Corrélations

		الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول	توفر المؤسسة العلاوات الاجتماعية عن الزوجة والأولاد	تقدم المؤسسة ترقية على أساس عملية مدروسة				
الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول	Corrélation de Pearson	1	,339**	,255*				
	Sig. (bilatérale)		,006	,042				
	N	64	64	64				
توفر المؤسسة العلاوات الاجتماعية عن الزوجة والأولاد	Corrélation de Pearson	,339**	1	,440**				
	Sig. (bilatérale)	,006		,000				
	N	64	64	64				
تقدم المؤسسة ترقية على أساس عملية مدروسة	Corrélation de Pearson	,255*	,440**	1				

	Sig. (bilatérale)	,042	,000				
	N	64	64	64			
تمنح المؤسسة للموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري	Corrélation de Pearson	,543**	,700**	,329**			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,008			
	N	64	64	64			
معظم الترقيات الممنوحة للموظفين كان أساسها الكفاءة بالأداء	Corrélation de Pearson	,158	,695**	,454**			
	Sig. (bilatérale)	,211	,000	,000			
	N	64	64	64			
عادة ما يوصي المدير المباشر بالكفاءة الاستثنائية للموظفين الكفاء	Corrélation de Pearson	,437**	,310*	,314*			
	Sig. (bilatérale)	,000	,013	,011			
	N	64	64	64			
M2	Corrélation de Pearson	,578**	,818**	,635**			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000			
	N	64	64	64			

Corrélations

		تمنح المؤسسة للموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري	معظم الترقيات الممنوحة للموظفين كان أساسها الكفاءة بالأداء	عادة ما يوصي المدير المباشر بالكفاءة الاستثنائية للموظفين الكفاء	
الأجر الذي يتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول	Corrélation de Pearson	,543**	,158	,437**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,211	,000	
	N	64	64	64	
توفر المؤسسة العلاوات الاجتماعية عن الزوجة والأولاد	Corrélation de Pearson	,700**	,695**	,310*	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,013	
	N	64	64	64	
تقدم المؤسسة ترقية على أساس عملية مدروسة	Corrélation de Pearson	,329**	,454**	,314*	
	Sig. (bilatérale)	,008	,000	,011	
	N	64	64	64	
تمنح المؤسسة للموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري	Corrélation de Pearson	1	,645**	,544**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	64	64	64	
معظم الترقيات الممنوحة للموظفين كان أساسها الكفاءة بالأداء	Corrélation de Pearson	,645**	1	,550**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	64	64	64	
عادة ما يوصي المدير المباشر بالكفاءة الاستثنائية للموظفين الكفاء	Corrélation de Pearson	,544**	,550**	1	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	

	N	64	64	64	
M2	Corrélation de Pearson	,855**	,822**	,691**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	64	64	64	

Corrélations

		تعمل المؤسسة على	توفر المؤسسة الدعم و المساندة المعنوية عند الظروف الطارئة						
المؤسسة توفر كل متطلبات العمل كالإثارة و التهوية الخ	Corrélation de Pearson	1	,273 [°]	,223					
	Sig. (bilatérale)		,031	,077					
	N	64	63	64					
تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل	Corrélation de Pearson	,273 [°]	1	,824**					
	Sig. (bilatérale)	,031		,000					
	N	63	63	63					
توفر المؤسسة الدعم و المساندة المعنوية عند الظروف الطارئة	Corrélation de Pearson	,223	,824**	1					
	Sig. (bilatérale)	,077	,000						
	N	64	63	64					
تقدم المؤسسة شهادات تقدير العاملين لتشجيعهم على العمل	Corrélation de Pearson	,176	,679**	,639**					
	Sig. (bilatérale)	,165	,000	,000					
	N	64	63	64					
تفوض المؤسسة صلاحيات للعاملين لتحسين حس المسؤولية	Corrélation de Pearson	,335**	,638**	,515**					
	Sig. (bilatérale)	,007	,000	,000					
	N	64	63	64					
العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية	Corrélation de Pearson	,175	,560**	,488**					
	Sig. (bilatérale)	,166	,000	,000					

N		64	63	64						
تتيح المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في وضع خطط مستقبلية	Corrélacion de Pearson	,454**	,375**	,414**						
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,001						
N		64	63	64						
تساعد المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية	Corrélacion de Pearson	,527**	,369**	,421**						
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,001						
N		64	63	64						
M3	Corrélacion de Pearson	,564**	,776**	,747**						
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000						
N		64	63	64						

Corrélations

		تقدم المؤسسة شهادات تقدير العاملين لتشجيعهم على العمل	تفوض المؤسسة صلاحيات للعاملين لتحسين حسن المسؤولية	العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية				
المؤسسة توفر كل متطلبات العمل كالإثارة و التهوية الخ	Corrélacion de Pearson	,176	,335**	,175				
	Sig. (bilatérale)	,165	,007	,166				
N		64	64	64				
تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل	Corrélacion de Pearson	,679**	,638**	,560**				
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000				
N		63	63	63				
توفر المؤسسة الدعم و المساندة المعنوية عند الظروف الطارئة	Corrélacion de Pearson	,639**	,515**	,488**				
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000				
N		64	64	64				
تقدم المؤسسة شهادات تقدير العاملين لتشجيعهم على العمل	Corrélacion de Pearson	1	,701**	,489**				
	Sig. (bilatérale)		,000	,000				
N		64	64	64				
تفوض المؤسسة صلاحيات للعاملين لتحسين حسن المسؤولية	Corrélacion de Pearson	,701**	1	,475**				
	Sig. (bilatérale)	,000		,000				
N		64	64	64				

العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية	Corrélation de Pearson	,489**	,475**	1			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000				
	N	64	64	64			
تتيح المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في وضع خطط مستقبلية	Corrélation de Pearson	,440**	,465**	,340**			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,006			
	N	64	64	64			
تساعد المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية	Corrélation de Pearson	,420**	,432**	,396**			
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,001			
	N	64	64	64			
M3	Corrélation de Pearson	,770**	,793**	,661**			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000			
	N	64	64	64			

Corrélations

	توفر المؤسسة الدعم و المساندة المعنوية عند الظروف الطارئة	ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملي	أهتم بالتنسيق مع الآخرين عند أداء واجباتي الوظيفية						
توفر المؤسسة الدعم و المساندة المعنوية عند الظروف الطارئة	Corrélation de Pearson	1	,576**	,588**					
	Sig. (bilatérale)		,000	,000					
	N	64	64	64					
ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملي	Corrélation de Pearson	,576**	1	,446**					
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000					
	N	64	64	64					
أهتم بالتنسيق مع الآخرين عند أداء واجباتي الوظيفية	Corrélation de Pearson	,588**	,446**	1					
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000					
	N	64	64	64					
احرص على التقيد و الالتزام بأنظمة العمل	Corrélation de Pearson	,333**	,110	,524**					

	Sig. (bilatérale)	,007	,387	,000						
	N	64	64	64						
التزم بأوقات العمل الرسمي دون تأخير	Corrélacion de Pearson	,506**	,325**	,610**						
	Sig. (bilatérale)	,000	,009	,000						
	N	64	64	64						
أخطط للعمل قبل أدائه	Corrélacion de Pearson	,548**	,436**	,620**						
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000						
	N	64	64	64						
أقارن بين ما تم تنفيذه من العمل فعليا بما هو مخطط	Corrélacion de Pearson	,619**	,497**	,610**						
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000						
	N	64	64	64						
استخدام تقنيات حديثة في عملي	Corrélacion de Pearson	,631**	,408**	,648**						
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000						
	N	64	64	64						
M4	Corrélacion de Pearson	,806**	,642**	,844**						
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000						
	N	64	64	64						

Corrélations

		احرص على التقيد و الالتزام بأنظمة العمل	التزم بأوقات العمل الرسمي دون تأخير	أخطط للعمل قبل أدائه				
توفر المؤسسة الدعم و المساندة المعنوية عند الظروف الطارئة	Corrélacion de Pearson	,333**	,506**	,548**				
	Sig. (bilatérale)	,007	,000	,000				
	N	64	64	64				
ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملي	Corrélacion de Pearson	,110	,325**	,436**				
	Sig. (bilatérale)	,387	,009	,000				
	N	64	64	64				
أهتم بالتنسيق مع الآخرين عند أداء واجباتي الوظيفية	Corrélacion de Pearson	,524**	,610**	,620**				

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000			
	N	64	64	64			
احرص على التقيد و الالتزام بأنظمة العمل	Corrélation de Pearson	1	,249 [*]	,338 ^{**}			
	Sig. (bilatérale)		,048	,006			
	N	64	64	64			
التزم بأوقات العمل الرسمي دون تأخير	Corrélation de Pearson	,249 [*]	1	,614 ^{**}			
	Sig. (bilatérale)	,048		,000			
	N	64	64	64			
أخطط للعمل قبل أدائه	Corrélation de Pearson	,338 ^{**}	,614 ^{**}	1			
	Sig. (bilatérale)	,006	,000				
	N	64	64	64			
أقارن بين ما تم تنفيذه من العمل فعليا بما هو مخطط	Corrélation de Pearson	,145	,593 ^{**}	,663 ^{**}			
	Sig. (bilatérale)	,253	,000	,000			
	N	64	64	64			
استخدام تقنيات حديثة في عملي	Corrélation de Pearson	,301 [*]	,655 ^{**}	,669 ^{**}			
	Sig. (bilatérale)	,016	,000	,000			
	N	64	64	64			
M4	Corrélation de Pearson	,507 ^{**}	,755 ^{**}	,810 ^{**}			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000			
	N	64	64	64			

Corrélations

		M1	M2	M3	M4	MV
M1	Corrélation de Pearson	1	,690 ^{**}	,636 ^{**}	,799 ^{**}	,858 ^{**}
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	64	64	64	64	64
M2	Corrélation de Pearson	,690 ^{**}	1	,807 ^{**}	,684 ^{**}	,888 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	64	64	64	64	64
M3	Corrélation de Pearson	,636 ^{**}	,807 ^{**}	1	,739 ^{**}	,905 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	64	64	64	64	64
M4	Corrélation de Pearson	,799 ^{**}	,684 ^{**}	,739 ^{**}	1	,910 ^{**}

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	64	64	64	64	64
MV	Corrélation de Pearson	,858**	,888**	,905**	,910**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	64	64	64	64	64

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

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
M1	64	3,8021	,69761	,08720

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
M1	9,198	63	,000	,80208	,6278	,9763

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	M4 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : M2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,684 ^a	,467	,459	,60460

a. Prédicteurs : (Constante), M4

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	19,885	1	19,885	54,398	,000 ^b
	Résidu	22,664	62	,366		
	Total	42,549	63			

a. Variable dépendante : M2

b. Prédicteurs : (Constante), M4

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,966	,372		2,595	,012
	M4	,731	,099	,684	7,375	,000

a. Variable dépendante : M2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	20,014	1	20,014	74,521	,000 ^b
	Résidu	16,651	62	,269		
	Total	36,665	63			

a. Variable dépendante : M3

b. Prédicteurs : (Constante), M4

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,891	,319		2,791	,007
	M4	,733	,085	,739	8,633	,000

a. Variable dépendante : M3

Statistiques

الجنس

N	Valide	64
	Manquant	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	43	67,2	67,2	67,2
	أنثى	21	32,8	32,8	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 30	07	10.93	10.93	10.93
	من 31 إلى 40	45	70.31	70.31	70.31
	من 41 إلى 50	10	15.62	15.62	15.62
	من 51 إلى 60	2	3.12	3.12	3.12
	أكبر من 61	0	0	0	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

مستوى دراسي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابتدائي	0	0	0	0
	متوسط	0	0	0	0
	ثانوي	15	23.43	23.43	23.43
	جامعي	45	70.31	70.31	70.31
	دراسات عليا	4	6.25	6.25	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

مجال وظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مسؤول	8	12.25	12.25	12.25
	رئيس مكتب	16	25	25	25
	رئيس مصلحة	14	21.87	21.87	21.87
	عون مهارة	6	9.37	9.37	9.37
	عون تنفيذ	20	31.5	31.5	31.5
	Total	64	100.0	100.0	100.0

الملخص

يعتبر موضوع الحوافز بأنواعها من المواضيع التي برز الاهتمام بها من قبل الباحثين مما تكتسبه في بناء الراحة النفسية للفرد في المؤسسة و بالتالي تحسين الأداء .

و تحاول المؤسسات اليوم جاهدة التنوع في نظامها التحفيزي للاستجابة لمتطلبات أفرادها حيث أثبتت عدة دراسات و نظريات سابقة انه هناك علاقة وطيدة بين أنظمة التحفيز المتبعة من طرف المؤسسات و أداء الأفراد العاملين بها .

لهذا حاولت الدراسة الموسومة بالتحفيز و الأداء تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة الحوافز و الأداء بمختلف الاتجاهات و المداخل النظرية و الأبحاث الميدانية لتفصي العلاقة القائمة بين المتغيرين مما استدعى دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت .

الكلمات المفتاحية :

الحوافز - الأداء - الأفراد - مؤسسة اتصالات الجزائر

Abstract:

The issue of incentives of all kinds is one of the topics that have emerged with interest by researchers, which they gain in building the psychological comfort of the individual in the organization and thus improving performance.

Today, institutions are trying hard to diversify their motivational system to respond to the requirements of their members, as several previous studies and theories have proven that there is a strong relationship between the incentive systems pursued by institutions and the performance of the individuals working in them.

That is why the study, tagged with motivation and performance, tried to diagnose the actual reality of the phenomenon of incentives and performance in various directions, theoretical approaches and field research to investigate the relationship between the two variables, which necessitated a case study of the Algeria Telecom Corporation in the state of Tiaret.

Keywords: incentives – performance – individuals –Algeria Telecom