

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Chérif Messadia Souk
Ahras
Mohamed Chérif Messadia University Souk-
Ahras



جامعة محمد الشريف مساعديّة
سوق أهراس

كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

السنة الجامعية: 2022/2021

مذكرة

ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

الحوافز المادية و المعنوية وإنعكاساتها على أداء العامل الإداري

دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز سوق اهراس

الشعبة

علوم التسيير

التخصص

إدارة اعمال

من إعداد

إسم الطالبة

طراد خوجة هدى

إسم الطالبة

رايس شيماء

لجنة المناقشة

جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق

أهراس

الرتبة العلمية

الرئيس

حريرش ناجي

جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق

أهراس

الرتبة العلمية

المشرف

مشرى محمد الناصر

جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق

أهراس

الرتبة العلمية

المتحن

عمامرة كريم

رقم...../2022



شكر و عرفان

في البداية نشكر الله عز وجل الذي أعاننا ووفقنا لإنجاز هذا العمل فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه.

ثم نتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذ مشري محمد الناصر على توجيهاته القيمة وإشرافه لإنجاز هذا البحث.

ونتقدم بالشكر إلى الأساتذة الكرام أعضاء اللجنة لقبولهم مناقشة المذكرة.

كما لا يفوتنا أن نشكر عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسوق أهراس.

ونشكر كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو من بعيد.

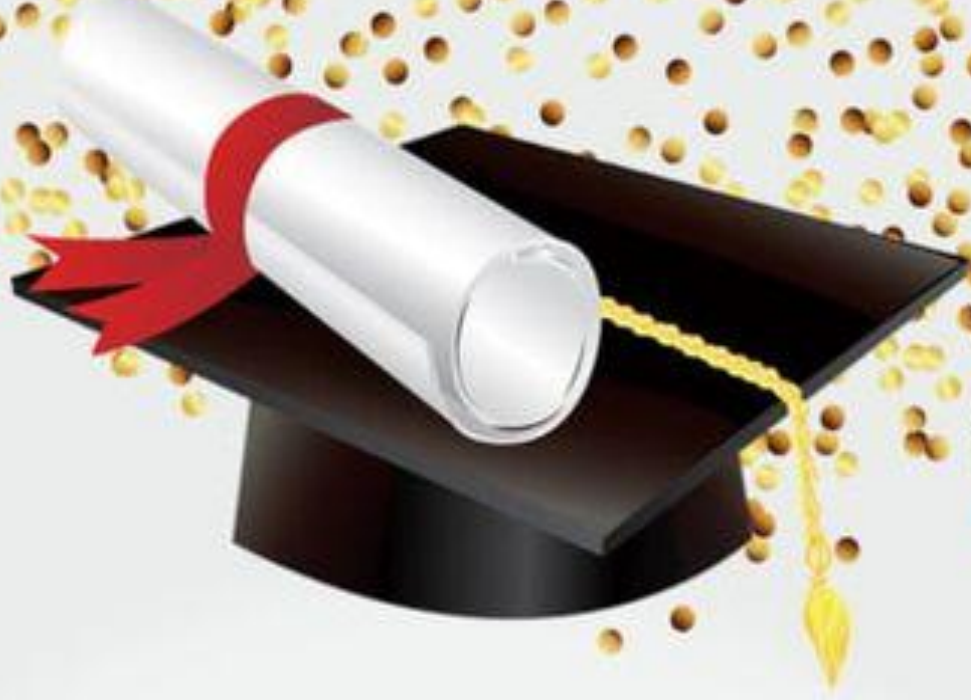


الإهداء

الحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه والصلاة والسلام على رسول الله
أهدي هذا العمل إلى من كانا لي نبراسا يضيء فكري بالنصح
والتوجيه، إلى من أرادا لي الأفضل دائما، إلى من لا أحصي لهم فضلا
إلى والداي الكريمين حفظهما الله
إلى من شملوني بالعطف وأمدوني بالعون وحفزوني للتقدم إلى
أخواتي
إلى صديقتي وزميلتي في هذا البحث "شيماء"
إلى كل الأصدقاء و الأقارب إلى كل أساتذتي و زملائي
إليهم جميعا أهدي هذا العمل

هدى





الإهداء

إلى نور عيني وضوء دربي وبهجة حياتي من كانت دعواتها وكلماتها رفيق

النجاح والتفوق... أمي

إلى رمز الجود والكرم، إلى الذي ناضل من أجلي ولأجل أن أصل إلى

هذا اليوم... أبي

إلى من هي أقرب إلي من روعي... أختي صبرينة

إلى السند والعضد والساعد... إختوتي

إلى أختي التي لم تلدها أمي، إلى من كانت برفقتي أثناء دراستي في الجامعة، إلى أعز صديقاتي

... هدى

إلى كل من علمني حرفا طيلة مسيرتي التعليمية وأنار لي طريق العلم والمعرفة

شيماء



فهرس البحث

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
I	شكر وعر فان
II	الإهداء
III	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
VII	ملخص الدراسة
1	المقدمة العامة
	الفصل الأول: مدخل نظري حول الحوافز المادية والمعنوية وأداء العمال
7	تمهيد الفصل الأول
	المبحث الأول: عموميات حول الحوافز المادية والمعنوية
10-8	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الحوافز المادية والمعنوية
17-10	المطلب الثاني: أنواع ونظريات الحوافز المادية والمعنوية
18-17	المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز المادية والمعنوية
20-19	المطلب الرابع: شروط نجاح نظام الحوافز المادية والمعنوية والصعوبات التي تعترضه
	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية عن الأداء
23-21	المطلب الأول: مفهوم وعناصر الأداء
24	المطلب الثاني: أهمية الأداء
26-25	المطلب الثالث: معايير ومحددات الأداء
26	المطلب الرابع: العوامل المؤثر في الأداء
	المبحث الثالث: إنعكاس الحوافز المادية والمعنوية على أداء العامل الإداري
29-27	المطلب الأول: مفهوم وأهداف عملية تقييم الأداء
32-29	المطلب الثاني: مراحل وطرق عملية تقييم الأداء
34-32	المطلب الثالث: خطوات وآليات التحفيز المساعدة على تحسين أداء العامل الإداري
36-34	المطلب الرابع: إنعكاس نظام الحوافز المادية والمعنوية على أداء العامل الإداري
37	خلاصة الفصل الأول

	الفصل الثاني: دراسة حالة شركة سونلغاز
38	تمهيد الفصل الثاني
	المبحث الأول: تقديم الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سوق أهراس
41-39	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن شركة توزيع الكهرباء والغاز سوق أهراس
43-41	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز سوق أهراس
43	المطلب الثالث: مهام الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سوق أهراس
	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة
43	المطلب الأول: منهج الدراسة
44	المطلب الثاني: أدوات وأساليب الدراسة
50-44	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الإستبيان
53-50	المطلب الأول: عرض النتائج
64-53	المطلب الثاني: تحليل النتائج وإختبار الفرضيات
65	خلاصة الفصل الثاني
66	الخاتمة العامة
68	قائمة المراجع
70	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	إسم الجدول	رقم الجدول
45	سلم ليكارت	1
45	ألفا كرومباخ للتحقق من صدق وثبات الإستبيان	2
45	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3
46	توزيع أفراد العينة حسب العمر	4
47	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	5
48	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	6
49	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	7
50	جدول الأوزان	8
51	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية المتعلقة بمحور واقع نظام الحوافز المادية في شركة سونلغاز سوق أهراس	9
52	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية المتعلقة بمحور واقع نظام الحوافز المعنوية في شركة سونلغاز سوق أهراس	10

53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمحور العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين في شركة سونلغاز سوق أهراس	11
54	ختبار كولموجوروف سميرونوف للحوافز المادية	12
55	إختبار كولموجوروف سميرونوف للحوافز المعنوية	13
55	إختبار كولموجوروف سميرونوف للعلاقة بين الحوافز وأداء العامل	14
56	اختبار فروق المتوسطات لعينة واحدة One simple T-test	15
57	اختبار فروق المتوسطات لعينة واحدة One simple T-test	16
58	معامل الارتباط لبيرسون	17
58	نموذج الانحدار الخطي البسيط	18
58	تحليل التباين ANOVA	19
58	جدول المعاملات	20
59	يمثل إختبار t text لتأثير الجنس على محاور الدراسة	21
60	يمثل تأثير العمر على متغيرات الدراسة	22
61	يمثل اختبار كروكسال واليس تأثير العمر على متغيرات الدراسة	23
61	يمثل تأثير المستوى التعليمي على متغيرات الدراسة	24
62	يمثل اختبار كروكسال واليس تأثير المستوى التعليمي على متغيرات الدراسة	25
62	يمثل تأثير الوظيفة على متغيرات الدراسة	26
63	يمثل اختبار كروكسال واليس تأثير الوظيفة على متغيرات الدراسة	27
63	يمثل تأثير الخبرة المهنية على متغيرات الدراسة	28
64	يمثل اختبار كروكسال واليس تأثير الوظيفة على متغيرات الدراسة	29

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	إسم الشكل	رقم الشكل
14	هرم ماسلو للحاجات	1
30	مراحل تقييم الأداء	2
41	الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز سوق أهراس	3
47	نموذج الدراسة	4
48	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس	5

49	نسبة توزيع أفراد العينة حسب العمر	6
50	نسبة توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	7
51	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	8
52	نسبة توزيع أفراد العينة العنينة حسب الخبرة المهنية	9

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إنعكاس الحوافز المادية والمعنوية على الأداء، وذلك من خلال تطرقنا في الجانب النظري إلى أهم خطوات وآليات التحفيز، كما هدفت الدراسة أيضا من خلال جانبها التطبيقي إلى التعرف على واقع تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز بسوق أهراس، وللتوصل للنتائج المطلوبة تم توزيع إستبانات على عدد من العاملين بالشركة، حيث بلغ عدد الإستبانات التي تم تحليلها (32) إستبانة، كما تم إجراء عدد من المقابلات مع مجموعة من العاملين، وقد أكدت الدراسة على وجود أثر إيجابي للحوافز المادية والحوافز المعنوية على أداء العاملين، فالحوافز بشتى أنواعها المادية والمعنوية تعتبر واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية في التشجيع على تحسين الأداء، فمن خلال هذا الدراسة يمكننا القول بأن التحفيز سواء المادي أو المعنوي يلعب دور مهم في تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، أداء العاملين، أثر التحفيز على الأداء.

Résumé de l'étude:

Cette étude vise à connaître l'effet des incitations matérielles et morales sur l'exécution du travail et cela à partir d'abord; dans sa partie théorique; les étapes et les mécanismes de motivation et les motifs de travail, elle vise aussi; dans sa partie pratique; à connaître la réalité d'application des incitations matérielles et morales et son impact sur le rendement des travailleurs dans l'entreprise de distribution d'électricité et de gaz (sonelgaz) à la ouilaya de souk ahras, pour atteindre les résultats demandés, on a distribué des questionnaires sur un nombre de travailleurs de cette entreprise, le nombre de questionnaire qui a été analyser est de 32 questionnaires, également on a effectué certains entretiens avec un groupe de travailleurs, l'étude a approuvé l'impact positif des citations matérielles et morales sur le rendement des travailleurs et elles sont considérées l'un des plus importants variables positifs indépendants dans l'encouragement à l'amélioration de l'exécution du travail, A partir de cette étude on peut dire que l'incitation materielle et morale joue un role important dans la réalisation des objectifs de la fondation.

Mots clés: incitations - les incitation matérielles - les incitation morales - performance des employés - effet de l' incitations sur la performance des employés.

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

يعتبر في الوقت الحالي حصول المنظمة على موارد بشرية كفوة من أهم ما يحقق لها للميزة التنافسية المستدامة وهو أيضا سبب بقاء وإستمرار المنظمة، فالعامل البشري يعد من أهم العوامل المؤثرة على نجاح المؤسسات والمنظمات المختلفة وذلك لتأثيره المباشر على جودة أداء المنظمة.

ولقد أصبحت المنظمات ملزمة بتوفير العاملين القادرين على تحقيق أهدافها المرجوة ويكون ذلك من خلال العمل الجاد والتفاني والإخلاص فيه مما يؤثر وبشكل مباشر على رفع أداء المنظمة بشكل عام وبالتالي تحقيق أهدافها.

فالمؤسسات الناجحة تعمل بشكل مستمر من خلال قسم إدارة الموارد البشرية على تقييم الأداء بإعتبار هذا الأخير مقياسا مهما من أجل تحديد مستوى وكفاءة العامل المهنية، ومن خلال عملية التقييم يتسنى للمؤسسة تحديد برامج وعمليات التأهيل والتكوين والتدريب والتنمية المناسبة المتعلقة بالعاملين الأمر يمكن المؤسسة من تحقيق التقدم والتطور الذي تطمح إليه، كما أن عملية التقييم أيضا تسمح للمؤسسة بالتعرف على طرق وأنواع منح الحوافز بالكيفية الملائمة.

تعد الحوافز بنوعها المادي والمعنوي دافعا هاما بالنسبة للعامل والتي يظهر تأثيرها على الأداء وتحسنه بشكل واضح، فالتحفيز الجيد والفعال للعاملين يعود بالفائدة على مستوى المؤسسة والعامل في آن واحد، فلقد تطرق العديد من الباحثين إلى موضوع الحوافز والأداء نظرا لأهمية العلاقة بينهما وأيضا لتأثير وإنعكاس التحفيز على الأداء الملاحظ دائما من قبل المديرين.

1- إشكالية الدراسة:

على ضوء ما تم التطرق إليه، يمكننا طرح الإشكالية التالية:
في ماذا تكمن إنعكاسات الحوافز المادية والمعنوية على أداء العامل الإداري؟

2- التساؤلات الفرعية:

يحاول البحث الحالي الإجابة على التساؤلات التالية:

- ماذا نقصد بالحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة وما هي أهم أنواعها والنظريات المتعلقة بها؟

- ماذا نقصد بأداء العامل الإداري وما هي أهم محدداته والعوامل المؤثرة فيه؟

- ما مفهوم عملية تقييم أداء العاملين وماهي المراحل الواجب إتباعها خلال هذه العملية؟

- هل تعتمد شركة توزيع الكهرباء والغاز سوق أهراس على مستوى حافز عالي؟

3- فرضيات الدراسة:

إنطلاقا من إشكالية الدراسة نقترح الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: تتبع محاور الدراسة (الحوافز المادية والمعنوية) و(علاقة الحوافز المادية والمعنوية بأداء العامل الإداري) توزيع القانون الطبيعي عند مستوى دلالة 0.05 .

الفرضية الثانية: هناك إهتمام في شركة توزيع الكهرباء والغاز سوق أهراس بالحوافز المادية عند مستوى دلالة 0.05 .

الفرضية الثالثة: هناك إهتمام في شركة توزيع الكهرباء والغاز سوق أهراس بالحوافز المعنوية عند مستوى دلالة 0.05 .

الفرضية الرابعة: هناك إنعكاس للحوافز المادية والمعنوية على أداء العامل الإداري في شركة توزيع الكهرباء والغاز سوق أهراس عند مستوى دلالة 0.05 .

الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الحوافز المادية والمعنوية والعلاقة بين الحوافز وأداء العمل تبعا لمتغير الجنس (تأثير متغير الجنس على محاور الدراسة) عند مستوى دلالة 0.05 .

الفرضية السادسة: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية على محاور الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 .

4- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية البحث من أهمية الموضوع نفسه كونه من المواضيع التي تتجدد أهميتها باستمرار، فهي تحظى باهتمام الباحثين والعلماء من مختلف الجوانب السلوكية والإدارية، ولدورها الكبير في التأثير على سلوك الأفراد، وبالتالي يتوقع أن تقدم هذه الدراسة بعض الرؤى والمعلومات الإضافية للمهتمين بموضوع التحفيز وإنعكاسه على أداء العاملين ويمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

- تعتبر الحوافز من أهم العوامل التي تشجع العاملين من أجل أداء وظائفهم بالشكل المطلوب، كما تدفع العامل للإبداع وتطوير أدائه باستمرار.

- تمثل الحوافز أهم الركائز التي تعتمد عليه المؤسسات في تنمية وتطوير أداء العاملين.
- ضرورة التعرف على مختلف أنواع وطرق التحفيز لتحقيق أهداف المؤسسة وإشباع رغبات العاملين.

- التعرف على أهمية الحوافز بالنسبة للعاملين ومدى تأثيرها على أدائهم.

5- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى جملة من الأهداف وهي:

- التعرف على مفهوم التحفيز وأهميته ونظرياته

- إبراز المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام الحوافز الفعال

- التعرف على الأداء ومراحل وطرق تقييم أداء العاملين

- علاقة الحوافز المادية والمعنوية بأداء العاملين

- التعرف على أنواع الحوافز المتوفرة في شركة توزيع الكهرباء والغاز

- محاولة الخروج بإقتراحات حول مدى تأثير الحوافز على أداء العاملين.

6- أسباب إختيار الموضوع: لقد كانت هناك عدة أسباب لإختيارنا لموضوع الدراسة نذكر منها ما يلي:

- الميول الشخصي للموضوع؛

- ملائمة الموضوع مع تخصصنا الدراسي؛

- رغبة في التعرف على أنواع الحوافز المتوفرة في الشركة؛

- إظهار تأثير نظام الحوافز على الأداء.

7- منهج وأدوات الدراسة

تم الإعتماد على منهج الوصفي التحليلي حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري أما في الجانب التطبيقي تم الإستعانة بالمنهج التحليلي لتحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها من مخرجات نظام spss.

8- حدود الدراسة

- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في شركة توزيع الكهرباء والغاز سوق أهراس.
- الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 2022/04/07 إلى غاية 2022/05/25

9- صعوبات الدراسة: واجهنا لإنجاز هذه الدراسة جملة من الصعوبات نذكر منها:

- قلة المعلومات المتحصل عليها من الشركة؛

- عدم إلتزام أفراد العينة بالإجابة على الإستبيان.

10- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: نهى عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلية في مدينة دمشق، رسالة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في علم النفس، 2015.
هدفت الدراسة:

- التعرف على طبيعة العلاقة بين الحوافز وكل من المتغيرين الولاء التنظيمي والأداء المهني في ظل محددات ومتغيرات أخرى هي: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، ونوع العمل)؛

- التعرف على مدى توفر الحوافز المادية والمعنوية والخدمات الإجتماعية في شركتي (MTN – SYRIATEL) للاتصالات الخلية والتعرف أيضا على مستوى أداء العاملين فيها.

توصلت الدراسة إلى:

- توجد علاقة دالة إحصائيا إرتباطية بين درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الحوافز والخدمات الإجتماعية ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني ومقياس الولاء التنظيمي؛
- ضرورة إهتمام الإدارة بتقديم الحوافز المتنوعة الكافية للعاملين لديها، وذلك لتأثيرها المرتفع في إستقرارهم في العمل، على نحو يساهم في تحسين الأداء وتعزيز الولاء التنظيمي لديهم.

الدراسة الثانية: غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى، دراسة قدمت للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2013.

هدفت الدراسة إلى:

- تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى؛
- تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى أمانة عمان الكبرى.

توصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة ترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة؛
- ضرورة دعم وتعزيز علاقة العمل الإيجابية بين الموظفين (الرسمية وغير الرسمية)، وتوجيهها بشكل ينسجم مع أهداف الأمانة؛
- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول إلى مستويات الأداء المخطط لها.

الدراسة الثالثة: عمار حسن علوش، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة الشركة السورية للاتصالات (فرع طرطوس)، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، الجامعة السورية، 2019.

هدفت الدراسة إلى:

- تحديد درجة تأثير نظام الحوافز بأبعاده (حوافز مادية، حوافز معنوية) في أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات (فرع طرطوس)؛
 - دراسة فيما إذا كانت أبعاد نظام الحوافز وأداء العاملين يختلفان باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، الوضع الاجتماعي).
- توصلت الدراسة إلى:

- لا تختلف أبعاد نظام الحوافز وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية)؛
 - ضرورة التحديد الدقيق لإحتياجات العاملين الفنية والإدارية ليصار إلى تلبيتها؛
 - ضرورة تقييم أداء العاملين بشكل شهري من أجل تحديد العامل المتميز في عمله.
- الدراسة الرابعة:** بخيت محمد أحمد بخيت، أثر الحوافز على أداء العاملين- دراسة حالة بنك النيلين، بحث مقدم للحصول على درجة ماجستير تخصص في إدارة الأعمال، 2016-2017.

هدفت الدراسة إلى: معرفة مدى تأثير إتباع نظام الحوافز وتأثيرها على أداء العامل.

توصلت الدراسة إلى:

- إتباع نظام حوافز فعال يؤدي إلى كفاءة أداء العاملين؛
- ترسيخ ثقافة المشاركة في عملية التحفيز يؤدي إلى كفاءة أداء العاملين؛
- وضع خطة إستراتيجية لعملية التحفيز ضمن الإستراتيجيات العامة للمنظمة يؤدي إلى رفع كفاءة أداء العاملين.

الدراسة الخامسة: عزوز محمد، دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين- دراسة حالة عمال المركب الأولمبي الرياضي محمد بوضياف الجزائر، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل تخصص في إدارة الأعمال، 2008-2009. هدفت الدراسة إلى: التعرف على الحوافز من وجهة نظر العاملين في المركب الأولمبي محمد بوضياف، ومعرفة أنواع الحوافز المتوفرة في المركب الأولمبي. توصلت الدراسة إلى:

- ضرورة قيام المؤسسة بعملية تقييم الأداء للأفراد من خلال وضع معايير ومؤشرات ترتبط بالأنشطة المختلفة التي يقوم العاملون بالمؤسسة تساعد في الحكم على مستوى أداء الأفراد والتعرف النقائص التي يعانون منها ومحاولة معالجتها؛
- إشراك العمال في وضع الأهداف والإستراتيجيات بالمؤسسة، لجعلهم يشعرون بمدى أهميتها والمسؤولية على تحقيقها كل حسب منصبه الوظيفي؛
- زيادة الإهتمام بمعارف الأفراد وتشجيعهم على إخراجها، والعمل على تكوين مخزن لهذه المعارف والمعلومات وتسييرها بعلمية ليستفيد منها جميع العمال.
• ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

إختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث القطاع الذي تمت فيه الدراسة و الفترة الزمنية التي تم تناولها، والدراسة التي قمنا بها تناولت إنعكاس الحوافز المادية والمعنوية على أداء العامل الإداري من وجهة نظر العاملين بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية سوق أهراس، حيث تم التطرق إلى مختلف جوانب الحوافز المادية والمعنوية في الشركة، وأيضاً التعرف على وجهة نظر العمال الإداريين فيما يتعلق بإنعكاس الحوافز على أدائهم.

11- هيكل الدراسة:

من أجل معالجة موضوع الدراسة تم تقسيم البحث إلى فصلين تناول كل منهما ما يلي:
- الفصل الأول: تمحور حول ماهية الحوافز المادية والمعنوية وأداء العمال وقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: عموميات حول الحوافز المادية والمعنوية، المبحث الثاني: مفاهيم أساسية عن الأداء، المبحث الثالث: إنعكاس الحوافز المادية والمعنوية على أداء العامل الإداري.
- الفصل الثاني: فقد تمثل في الجانب التطبيقي للدراسة وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث كما يلي:
المبحث الأول: تقديم الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سوق أهراس، المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة، المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الإستبيان.

الفصل الأول
مدخل نظري حول الحوافز المادية والمعنوية
وأداء العمال

تمهيد الفصل:

يحتل العنصر البشري المرتبة الأساسية في عناصر الإنتاج فهو يمكن أن يساهم في رفع إنتاجية المؤسسة بكفاءة وفعالية وتحقيق الميزة التنافسية، كما يمكن أن يساهم في خفض التكاليف المتعلقة بالإنتاج وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، ولكي تتحقق هذه الأهداف لا بد من استخدام نظام سليم للحوافز سواء كانت مادية أو معنوية.

إن نظام الحوافز يساعد في تحسين أداء العامل، فالمؤسسة الناجحة هي التي تقوم بالتأثير في سلوك الأفراد داخل المؤسسة لحثهم على بذل أقصى جهد ممكن، فتطبيق نظام الحوافز بشكل عادل يوقظ الحماس لدى العامل للعمل بكفاءة وفعالية، ومما لا شك فيه أن تجاهل نظام الحوافز يؤدي إلى تدني أداء العاملين وإنخفاض الإنتاج وإرتفاع مستويات عدم الرضا لديهم. وقصد التعرف على الموضوع والإلمام بجوانبه حاولنا تسليط الضوء في هذا الفصل على التحفيز بنوعيه وذلك من خلال التعرف على مفهومه وأهميته، والتعرف على أنواع التحفيز والإستعانة بالنظريات العلمية ذات العلاقة بالتحفيز، وكذلك مراحل تصميم نظام الحوافز وشروطه والصعوبات التي تعترضه، كما تطرقنا إلى مفاهيم أساسية حول الأداء من خلال التعرف على مفهومه، وعناصره وأهميته وأيضاً معايير ومحددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه، وحاولنا التعرف على تأثير الحوافز على أداء العاملين.

المبحث الأول: عموميات حول الحوافز

تعتبر الموارد البشرية من أعظم القوى التي تمتلكها المؤسسة، وذلك لأنها تؤثر بشكل مباشر على جميع الجوانب الاقتصادية للنشاط، وعليه فإن المؤسسة تسعى إلى تحسين قدرة الفرد من خلال عملية التحفيز، كما يعتبر التحفيز من أفضل الوسائل للحصول على الأداء المطلوب من العامل، في هذا المبحث سنتعرف على مفهوم التحفيز وأهميته وكذا التطرق إلى أنواعه وأهم النظريات التي تطرقت إلى موضوع الحوافز، وأيضا معرفة أهم المراحل لإنشاء نظام حوافز فعال، وشروط نجاح نظام الحوافز والصعوبات التي تعترضه.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الحوافز المادية والمعنوية

اختلف العلماء والمفكرين في إعطاء مفهوم محدد وشامل للحوافز، إلا أنهم إشتروا في بعض النقاط مؤكداً على أهمية التحفيز في التأثير على سلوك الفرد، وسنحاول في هذا المطلب عرض مفهوم التحفيز لغة وأهم التعاريف المتداولة له إصطلاحاً، بالإضافة إلى أهمية التحفيز على جميع المستويات

أولاً: مفهوم الحوافز المادية والمعنوية

يمكن تعريف الحوافز لغة وإصطلاحاً كما يلي:
أ. لغة:

الحوافز لغة جمع حافز، حفزه إلى الأمر أي حثه وحركه، دفعه من خلفه، يقال حفز الليل النهار أي ساقه.¹

ب- إصطلاحاً:

- تعرف الحوافز بأنها: "المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للإفراد كتعويض عن أدائهم المتميز وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز، ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المنظمة (من خلال مدير إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين) قادرة على قياس أداء العاملين لديها بحيث يكون الحافز على قدر من الكفاءة في الأداء".²

- كما تم تعريف الحوافز على أنها: "مجموعة العوامل التي تهيؤها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وغاياتهم وبما يحقق أهداف المنظمة".³

بناءً على ما سبق من التعريفات للحوافز يمكن إعطاء تعريف شامل لها كما يلي:

تعتبر الحوافز المحرك الرئيسي لطاقت العمال، فهي تعبر عن مختلف الأساليب بنوعها المادي أو المعنوي التي تعتمد عليها الإدارة لتأثير في العاملين لحثهم على بذل جهد أكبر مما يبذله غيرهم من أجل تلبية رغباتهم وتطلعاتهم.

¹ لويس معلوف، المنجد في اللغة، الطبعة 19، المطبعة الكاثوليكية، بيروت، 2009، ص: 142.

² أحمد ماهر، نظام الأجور و التعويضات دليلك إلى الرواتب والحوافز ومزايا وخدمات العاملين، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص: 248.

³ محمد عقلة إبراهيم، حوافز العمل بين الإسلام و النظريات الوضعية، الطبعة الأولى، مكتبة الرسالة الحديثة، الأردن، 1988، ص: 12.

ثانياً: أهمية الحوافز المادية و المعنوية

يمكن إبراز أهمية الحوافز من مختلف المستويات على النحو التالي:¹

أ- على مستوى الفرد:

- الإعراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتقدير؛
- أداة للتغذية المرتدة حيث يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاهها، وإستجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم؛
- الدعم المالي فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة لدى الأفراد لتمكينهم من إشباع حاجاتهم المادية.

ب- على مستوى الجماعة:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة ويجب على الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي؛
- تنمية روح المشاركة والتعاون حيث أن الحوافز تؤدي إلى الجماعية ثم تكاثف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في إتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية وإقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم؛
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة حيث تشجع الحوافز الجماعية ذو المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

ج- أهمية الحوافز على مستوى المنظمة

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية إذ أن الحوافز تساهم في الإستجابة لتأثير الضغوط المحيطة المنظمة في النواحي الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة إبتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجيتها والحفاظ مكانتها، هذا يستدعي بدوره الإستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة؛
- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة، ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والإستقطاب والإختيار والتعيين، التدريب وتقييم الأداء والأجور، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة؛
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب حيث تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

مما سبق يمكننا القول أن الحوافز تؤثر على سلوك الفرد بالإيجاب من جهة ومن جهة أخرى تحقق أهداف المؤسسة، وذلك عن طريق إشباع حاجات ورغبات العامل لحرصه على

¹ حمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة و التنظيم، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص: 300.

الشعور بالتقدير والتميز عن باقي العمال، وذلك من خلال عزمه على الحفاظ على مستوى معين من الأداء.

فامتلاك المؤسسة الاقتصادية عمال ذوي كفاءة عالية يضمن لها تحقيق أهدافها بالمستوى المطلوب، فيمكن للمديرين تعزيز العلاقة مع العامل من خلال استخدام الحوافز كأداة لتحفيز العاملين لتحقيق غاياتها وأهدافها، وكذلك تهيئة المناخ المناسب للعمل من أجل تحقيق الرضا لدى العامل.

المطلب الثاني: أنواع ونظريات الحوافز المادية والمعنوية

إرتبط تقسيم الحوافز بنظريات الإدارة العلمية، فقد عمد الباحثين والمفكرين إلى تصنيفها إلى أنواع مختلفة، وفيما يلي أنواع الحوافز الأكثر شيوعا بالإضافة إلى النظريات التي فسرت نظام الحوافز.

أولا: أنواع الحوافز: يمكن تقسيم أنواع الحوافز إلى:

1- الحوافز حسب طبيعتها: تقسم الحوافز حسب طبيعتها إلى قسمين كالتالي:

أولا: الحوافز المادية:

الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الإقتصادي، حيث تعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده، المتمثلة في إشباع الحاجيات في شكل نقدي أو عيني والوسيلة في ذلك الأجر وملحقاته التي تعطي له الأهمية الكبرى في الدول المتخلفة.

وتعددت الحوافز المادية التي يمكن للمنظمات المختلفة إتباعها ومن الأشكال المختلفة لهذه الحوافز:

أ- الأجر: تمثل الأجر واحد من أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة، فلأجور فعالية واضحة تتلخص بأن الفرد يحصل على أجر محدد مقابل الجهد والعمل الذي يقوم به من جهة ومن جهة أخرى فقد اختلفت الآراء بين علماء الإدارة في تحديد أهمية الأجر ودورها المستمر في التحفيز على رفع الكفاءة الإنتاجية، وبالرغم من هذا الاختلاف تبقى الأجر أحد أهم الحوافز.¹

ب- العلاوات: يقصد بها ما زاد عن أجر العامل، أي تشجيع للعامل ومساعدته على مواجهة تكاليف الحياة التي تتزايد بتقدمه في السن وتمنح عادة بموجب النظام المطبق عليهم، ويكون على شكل مبلغ مقطوع وبدفعة واحدة، والمنظمة ليست ملزمة بدفعها في حالة الأزمات، وبالإمكان تقديمها للعاملين الذين ينجزون إنجازات غير اعتيادية وخارجة عن مسؤولياتهم.

المحددة، ومن أهم هذه العلاوات علاوة الكفاءة، علاوة الأقدمية، العلاوة الاستثنائية.²

ثانيا: الحوافز المعنوية:

¹ لكل منيف، تحفيز العاملين و بناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، الطبعة الاولى، المثقف للنشر والتوزيع، 2018، ص: 22.

² لكل منيف، مرجع سابق، ص: 22.

وتعتبر الحوافز المعنوية من أنواع الحوافز التي لا تمثل النقود العامل الأساسي فيها وتتمثل الحوافز المعنوية في عبارات الثناء والتعاطف مع الآخرين والرضا النفسي الذي يبذله الزملاء عما أحرزه الفرد من منجزات، وتبنى الحوافز المعنوية على أساس الحقيقة الخاصة بأن الأفراد يستجيبون لعدد كبير من المحفزات التي لا يتم التعبير عنها في صورة مالية،¹ وتتمثل الحوافز المعنوية فيما يلي:²

أ- **الشكر والتقدير:** فيما يلي بعض الأمثلة من الشكر والتقدير المقدم من المنظمات للمتميزين في العمل:

- يدعو المدير الموظف المتميز إلى مكتبه ويشكره على تميزه؛.
 - ترسل المنظمة بطاقة شكر أو خطاب تقدير؛
 - تدق أجراس المنظمة عند تكريم أحد الموظفين؛
 - وضع صورة الموظف المثالي على مدخل المنظمة؛
 - إعداد ألبوم صور للموظفين المثاليين؛
 - يزور مدير الشركة الموظف المثالي في مكتبه لتقديم التهنئة؛
 - تسليم لوحة تقديرية تذكارية منقوشة بإسم الموظف.
- ب- **الجوائز:** فيما يلي بعض الأمثلة من الحوافز التي يمكن تقديمها للمتفوقين والمثاليين من الموظفين:

- دبوس يعلق على بذلة الموظف المثالي أو على فستان الموظفة المثالية؛
 - كأس التفوق في الأداء؛
 - درع الموظف الأكثر التزاماً بأهداف العمل.
- إن التحفيز بالشكر والتقدير والجوائز تساهم في حث المبدعين من العمال على مزيد من العمل المتقن، كما تساعد هذه الجوائز على إحساس الفرد بمكانته وقيمتها داخل المؤسسة فتعزز له شعوره بتحقيق الذات.

2- الحوافز حسب أثرها: تقسم الحوافز حسب أثرها كما يلي:

أولاً: الحوافز الإيجابية

تهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء، من خلال مدخل التشجيع والإشادة الذي يشجع الفرد على أن يسلك سلوكاً معيناً ترغبه الإدارة، وعن طريق توفير فرص التقدم والمكسب المادي والمعنوي للأداء الجيد.³

ثانياً: الحوافز السلبية

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، الطبعة الأولى، 2013،

ص: 167

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 281.

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص: 167.

هي تلك المستخدمة في إتجاه سلبي والتي تهدف إلى منع العمال من القيام بأعمال معينة ضمانا لأداء العمل على الشكل المطلوب، حيث تعتمد على أسلوب العقوبات على العمال غير المنتظمين وغير الأكفاء في الأداء، وتتمثل هذه الحوافز السلبية في:

- توجيه الإنذار والتوبيخ؛
 - التأديب والتهديد بالعقاب أو الطرد؛
 - نشر أسماء المهملين في القائمة السوداء؛
 - النقل إلى عمل أقل أو مكان صعب للعمل.
- 3- الحوافز حسب المستفيدين منها:** يتم تقسيم الحوافز حسب أثرها إلى:

أولا: الحوافز الفردية:

هي الحوافز التي تتعلق بالفرد الواحد، فإذا أدى هذا الفرد عملا جيدا فإنه يمنح حوافز على هذا الأساس، وعلى الرغم من أن الحوافز الفردية تخلق جوا من التنافس لصالح العمل إلا أنه في بعض الأحيان قد يؤدي ذلك إلى وجود نوع من التنافس غير الشريف بين العاملين. كما تعرف على أنها: الحوافز التي تعتمد على أداء الفرد وليس الجماعة أو المنظمة ومن أهم مزايا الحوافز الفردية، أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة ولهذا فإن هذا النوع أكثر إستخداما، وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية، وقد تكون إيجابية أو سلبية. ومن أمثلة الحوافز الفردية نجد:

- تخصيص مكافأة للفرد الذي ينتج أفضل عمل؛
 - تخصيص جائزة لأفضل فرد في المنظمة؛
 - إعطاء هدية لأفضل موظف في القسم.
- إلا أن هذا النوع قد يلقي سلبيات أو عيوب كتقليلها للعمل التعاوني أو العمل بروح الفريق مما ينبه إلى ضرورة استخدام الحوافز الجماعية أيضا.

ثانيا: الحوافز الجماعية

إن الهدف الأول و الأخير لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع روح الفريق الواحد و بث روح التعاون بين أفراد المجموعة الواحدة ومن أشكال هذه الحوافز كأن تخصص جائزة لأفضل قسم أو شعبة أو فرع وتتم هذه على شكل أجور جماعية، ومن مزايا الحوافز الجماعية:¹

- الرعاية الصحية التي توجه إلى عمال المنظمة؛
- إشباع حاجة الانتماء والولاء؛
- زيادة التعاون بين الأفراد؛
- تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة.

ثانيا : نظريات الحوافز

تعدد النظريات التي تتناول موضوع الحوافز وفيما يلي أهم هذه النظريات المتعلقة بالحوافز:

¹ لكحل منيف، مرجع سابق ، ص ص: 25-27.

أ- **نظرية العلاقات الإنسانية:** عهد التون مايو إلى دراسة مشكلة إرتفاع معدل دوران العمل في مصنع للغزل والنسيج، حيث شعرت الإدارة إلى أن معدل دوران العمل كان منخفض جدا في قسم الغزل مقارنة بالأقسام الأخرى.

وهنا استنتج مايو أن المشكلة التي يعاني منها هذا القسم هو إنخفاض الروح المعنوية للعاملين به نتيجة للتعب والمشاكل النفسية التي يعيشون فيها، وقد بدأت التجربة بمنح العاملين فترات راحة خلال العمل اليومي، كما تمت مناقشة المشكلة مع باقي العاملين. وقد ظهرت نتائج هذه التجربة ليس فقط للمجموعة محل الدراسة ولكن بالنسبة لباقي العاملين أيضا، رغم عدم حصولهم على فترات راحة إلا أن إشراكهم في إتخاذ القرار أعطى للعمال الإنطباع النفسي بأنهم جزء لا يتجزأ من الشركة وهو ما إنعكس على معنوياتهم وإنتاجيتهم.¹

وبالتالي فقد أظهرت الدراسة أن زيادة الإنتاجية قد ترتبط بالحوافز المعنوية فإشراك العمال في إتخاذ القرارات يزيد من حس المسؤولية لديهم مما يدفعهم إلى بذل جهد أكبر مما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

ب- **نظريتي x و y:** صنف " دوقلاس ماكجريجور " النظريات التي تتعلق بالإنسان ودافعياته إلى نظريتين أساسيتين هما النظرية التقليدية x و النظرية الإيجابية y.

أ- **نظرية x:** تقوم هذه النظرية على الإفتراضات التالية:

- الإنسان كسول بطبيعته ولا يحب العمل؛
- أنه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل؛
- يفضل الشخص دائما أن يجد شخصا يقوده ويوجهه ويشرح له ما يفعل؛
- العقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل؛
- لا بد من الرقابة الشديدة على الإنسان لكي يعمل، حيث أنه لا يعمل ولا يؤمن على شيء دون رقابة؛

- الأجر والمزايا المادية من أهم الحوافز في العمل.

ب- **نظرية Y:** تخالف هذه النظرية تلك الإفتراضات الموجودة في السلوك البشري والتي وردت في نظرية x والتي وصفت البشرية بصفات ظالمة ليست من طبيعة هذه البشرية وتتاست دوافع العاملين نحو العمل، والتي تشكل أساس السلوك الإنساني.

إلى جانب إيمان هذه النظرية بدوافع العمل وحاجات العاملين فهي الأخرى تحاول تقديم الإفتراضات التي تشكل بعض مظاهر السلوك الإنساني نذكر منها:²

¹ بنوة علي، العلاقات الإنسانية و أثرها على الرضا الوظيفي دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، يسكرة، 2015-2016، ص: 90

² لكحل منيف، مرجع سابق، ص ص: 32-36.

إن الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله العامل في العمل هو شيء طبيعي كاللعب و الراحة لأن العمل يمكن أن يكون له مصدر للرضا كما يمكن أن يكون له مصدر عقوبة؛
- الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلة الوحيدة لدفع العاملين لبذل الجهد وإنما العامل بنفسه يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من أجل انجاز الهدف؛
- إن العنصر البشري وتحت ظروف عادية يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها؛

- يعمل الإنسان أملا في الحصول على المكافأة لا خوفا من العقاب.

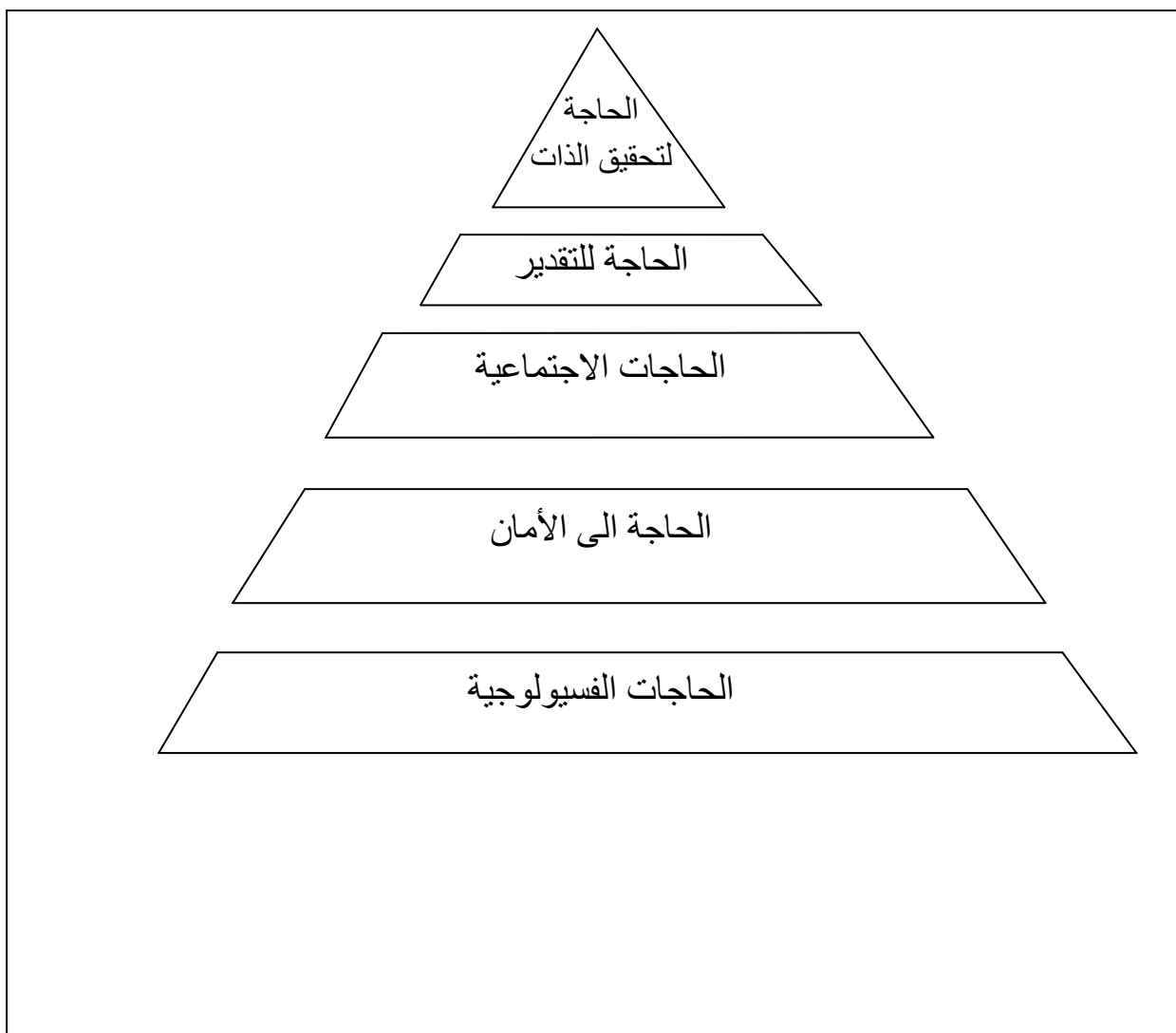
ج-نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو: وصاحب هذه النظرية هو ماسلو وقد وضع الحاجات الإنسانية في مدرج هرمي جعل فيه حاجات الإنسان مرتبة حسب أهميتها وإلحاحها وذلك على النحو التالي: ¹

- الحاجة الفسيولوجية وتشمل الحاجة إلى الطعام والنوم والمسكن، فهي أمور ضرورية للإنسان وتعتبر أولى الحاجات المحركة لسلوك الأفراد؛
 - الحاجة إلى الأمن والحماية والطمأنينة والإستقرار، فالعامل بحاجة إلى أن يؤمن نفسه وماله ومركزه إزاء مخاطر الحاضر والمستقبل، كحاجته إلى عدم انقطاع الرزق وإلى ضمان الدخل في حالة المرض أو العجز أو الكبر وما إليها؛
 - الحاجات الإجتماعية كالحاجة إلى الحب والعطف والصدقة والعلاقات والانتماء، فلإنسان يتطلع إلى أن يكون إجتماعيا تقوم بينه وبين الآخرين علاقات محبة وتعاون، ويرغب في أن يكون عضوا في جماعة، وكلما كانت هذه الجماعات محببة إلى الأفراد وتشبع لديهم بعض الدوافع والحاجات كلما كانت سببا في إرتفاع معنويات العاملين؛
 - الحاجة إلى تقدير النفس وإثبات الذات، وإعتراف الآخرين بالمكانة، ونيل الشهرة، وبروز الأهمية والتمتع بالحرية، وموضع هذه الحاجة الدرجة الرابعة من المدرج الهرمي؛
 - الحاجة لتحقيق الذات ممثلة في الحاجة إلى الإنجاز وتحقيق الأهداف والنمو النفسي.
- إن تصنيف الحاجات حسب تصور ماسلو يكون في شكل مدرج هرمي، فإشباع الحاجة ذات المستوى الأدنى يتطلب تلقائيا إشباع الحاجة التي تليها للوصول إلى المستويات العليا في الهرم.

ويلخص الشكل التالي هذه النظرية

¹ محمد عقلة إبراهيم، مرجع سابق، ص: 40.

الشكل رقم (01): يمثل هرم ماسلو للحاجات



المصدر : طه عبد الباقي الطوخي، نظرة على هرم ماسلو للحاجات الانسانية، مجلة النفس المطمئنة، العدد 124، مصر، 2017، ص: 1.

د- **نظرية ذات العاملين:** إقترح فريدريك هيرزبيرج في نظرية ذات العاملين بأن خصائص العمل المصحوبة بعدم الرضا أطلق عليها مصطلح العوامل الصحية تختلف تماما عن تلك التي تؤدي إلى الرضا التي أطلق عليها مصطلح الدافعية،¹ و أهم ما ورد في هذه النظرية ما يلي:

- أن الرضا الوظيفي والإستياء الوظيفي هما عمليتين منفصلتين، ففويض الرضا الوظيفي هو عدم وجود الرضا وليس الإستياء، أن نقيض الإستياء الوظيفي هو عدم وجود الإستياء وليس الرضا، وبالتالي فوجود الإستياء لا يعني عدم وجود الرضا؛

- أن العوامل المسببة للشعور بالرضا الوظيفي التام ليست نفسها المسببة للشعور بالإستياء الوظيفي التام، وأن العوامل المسببة للشعور بالإستياء الوظيفي الكلي ليست نفسها المسببة للشعور بالرضا الوظيفي الكلي.²

قسم صاحب هذه النظرية عوامل المتعلقة بالعمل إلى قسمين قسم متعلق برضا العامل و آخر متعلق بإستياءه، وقد إعتبر أن العوامل المؤدية إلى الرضا لا تشابه تلك المؤدية إلى الإستياء؛ يمكننا القول أن المجموعة الأولى من العوامل المؤدية إلى الرضا تتمحور حول الحوافز التي يمكن التأثير بها على العامل كحصوله على الترقية، الشكر والتقدير، الإعتراف بالإنجاز... الخ، أما المجموعة الثانية المتمثلة في الشعور بالإستياء لا تتعلق بالتحفيز إذ أن توفرها يجعل العامل راضي وليس محفز كبيئة العمل... الخ.

ه- **نظرية الحاجة المكتسبة:** تركز هذه النظرية على كيفية إمكان تغيير حاجات الأفراد على مر الأيام، تقترح بأنه يتم إكتساب أنواع معينة من الحاجات خلال طول فترة حياة الأفراد، وبكلمات أخرى فإن الناس لم يولدوا مع هذه الحاجات ولكن يمكن أن يتعلموها من خلال تجاربهم في الحياة. وهذه الحاجات هي كالتالي:

- **الحاجة للإنجاز:** الرغبة في إنجاز شيء ما صعب، الحصول على مقدار عالي من النجاح وإتقان مهام صعبة.

- **الحاجة إلى الانتماء:** الرغبة لتكوين علاقات شخصية قريبة وتجنب النزاع.

- **الحاجة للقوة:** الرغبة في التأثير أو السيطرة على الآخرين وأن يكون مسئولاً عن الآخرين ولديه سلطات وصلاحيات عليهم.³

مما سبق يمكننا القول أن صاحب هذه النظرية قسم الحاجات إلى ثلاثة أقسام قسم يتعلق برغبة الفرد في تحقيق أهدافه والتفوق والنجاح وقسم يتعلق بحاجة الفرد الى شعوره تكوين صداقات والأخير يتعلق برغبة الفرد للحصول على مناصب قيادية.

¹ هيثم العاني، الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص:

68

² بعلول زهير، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسة الوطنية في إطار نظرية فريدريك هيرزبيرج للدافعية، اطروحة دكتوراه غير منشورة في علم النفس والعمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية الأروطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الأخوة منتوري، قسنطينة، ص: 137.

³ هيثم العاني، مرجع سابق، ص: 26.

المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز

على المؤسسات المهتمة بتصميم نظام حوافز فعال يضمن لها تحقيق أهدافها معرفة أهم مراحل تصميم هذا النظام و يمكن حصر هذه المراحل فيما يلي:¹

1- تحديد هدف النظام: تسعى المنظمات إلى أهداف عامة وإستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة، أو تحسين العمل الجماعي، أو تحسين سلوك معين أو غيرها من الأهداف. ولتحقيق هذا الهدف الهام (سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز) فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة، القطاعات، الإدارات، المصانع، مراكز، فروع أقسام) وكما ترى فإن هذا الإختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة بها، وقد تكون مختلفة في طبيعتها.

ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله، فهذا نظام جزئي لرجال البيع، وذلك لرجال الإدارة العليا، وآخر لمكافأة الأعمال المكتبية فعلى النظام أن يغطي كل المستويات وكل الوحدات بقدر الإمكان.

وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل ، و ذلك داخل كل وحدة تنظيمية، إنتقالا من الإدارات العامة إلى الإدارات، إلى الأقسام، وصولا إلى المساهمات الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف، و يحقق هذا أيضا مبدأ المشاركة في وضع النظام.

2- دراسة الأداء: لكي ينجح نظام الحوافز يجب تحديد نوع وحجم الأداء الذي يحسب على أساسه الحوافز، وتسعى هذه الخطوات إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم؛

- وجود عدد سليم للعاملين؛

- وجود طرق عمل سليمة؛

- وجود ظروف عمل ملائمة.

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

- **قيمة الحوافز أو الجوائز:** وهي الغالبية العظمى في ميزانية الحوافز وتتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت والعلاوات والرحلات والهدايا...الخ؛

¹ احمد ماهر، مرجع سابق ، ص ص : 299- 201.

- **التكاليف الإدارية:** وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام، وتعديله، والإحتفاظ بسجلاته وإجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام؛
- **تكاليف الترويج:** وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية، والمراسلات، خطابات الشكر... الخ.
- **4-وضع إجراءات النظام:** وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعنى بتسجيل الأداء، وحساباته، ونماذجه، وإجتماعاته، وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز، وفيما يلي شرح لأهم الاجراءات:
- **تحديد الأدوار:** وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، وإستخدام نماذج محددة لهذا الغرض.
- وتتضمن هذه الخطوى تحديد أدوار الرؤساء الأعلى، ومدير نظام الحوافز، ومدير إدارة الموارد البشرية، و ذلك من حيث الإعتماد أو الموافقة أو التعديل أو المناقشة.
- **الإجتماعات:** قد يحتاج الأمر إلى عقد إجتماعات خاصة بلجنة الحوافز، أو قسم الحوافز أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين، ويحتاج الأمر إلى تحديد من المجتمعين ودورية الإنعقاد.
- **توقيت تقديم الحوافز:** هل هي شهرية، أو ربع سنوية، أو نصف سنوية، أو سنوية؟ أو أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة؟ وهل تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد والدخول المدرسي؟.
- **نوع الحوافز:** هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء، كما يجب أن تكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على إحتياج من يتلقاها، والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.
- **النماذج:** وتشمل سجلات قياس الأداء وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج إقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.¹

¹ احمد ماهر، مرجع سابق، ص ص : 202- 203.

المطلب الرابع: شروط نجاح نظام الحوافز المادية والمعنوية والصعوبات التي تعترضه
قبل شروع في تطبيق نظام الحوافز لا بد من مراعات شروط وجب توفرها لنجاح عملية التحفيز، في هذا المطلب سنتطرق إلى أهم هذه الشروط كما سنعرض أهم الصعوبات التي تعترض نظام الحوافز.

أولاً: شروط نجاح نظام الحوافز المادية والمعنوية

توجد شروط أساسية لا بد للإدارة من أخذها بعين الاعتبار إذا أرادت الاستفادة من الحوافز في إنجاز العمل بالشكل المطلوب، ويمكن التكلم على أهم هذه الشروط التي إذا أخذتها الإدارة المسيرة بعين الاعتبار ستعمل على إنجاز العملية التحفيزية وتحقيق أهداف المنظمة المسطرة وأهم هذه الشروط:¹

- وجود صلة وثيقة بين الحوافز والهدف المسطر لتحقيقه من قبل المؤسسة، لأن الحوافز هي التي تحرك دوافع الفرد العامل وتدفعه لتحقيق رغباته؛

- إرتباط الحوافز بأهداف المؤسسة والعاملين معاً، وهذا يتطلب وجود علاقة مشتركة بين أهداف المؤسسة والعاملين؛

- أن تستخدم المؤسسة الحوافز في الوقت المحدد والملائم وخاصة منها الحوافز المادية؛
- أن تتناسب الحوافز تناسباً طردياً ملحوظاً وملموساً مع الجهد المبذول من قبل العامل حتى تؤدي دورها في التحفيز وحث العاملين إلى تقديم المزيد من الجهد، وتشجيعهم كذلك على الإبداع والإبتكار؛

- على المؤسسة أن تفي بالتزاماتها التي تقررها عند تحديدها لقيمة الحوافز؛
- على المؤسسة أن تنمي في ذهن العاملين العلاقة بين الأداء الجيد والحصول على التحفيز المشجع؛

- على المؤسسة استخدام أكبر قدر ممكن من أنواع الحوافز لمقابلة حاجات ورغبات العاملين المتنوعة والمتعددة؛

- أن يدرك العاملون نظام الحوافز وقواعده وشروطه وأن يتصف بالوضوح والبساطة؛
- أن تواكب الحوافز المقدمة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها البلاد والتي قد تؤثر في حاجات الأفراد ودوافعهم وتوقعاتهم.

ثانياً: الصعوبات التي تعترض نظام الحوافز المادية والمعنوية

يمكن حصر أهم المعوقات والصعوبات الخاصة بنظام الحوافز فيما يلي:²

- تطبيق نفس النظام في عدد كبير من المنظمات، بغض النظر عن إختلاف خصائص كل منظمة من حيث الطبيعة، والنشاط والحجم والهيكل التنظيمي، وتركيبية اليد العاملة

¹ عزوز محمد، دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين دراسة حالة عمال المركب الأولمبي الرياضي محمد بضياف، مذكرة ماجستير غير منشورة في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير النشاطات الرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، الجزائر، ص: 72.

² مجاهد رشيد، أثر دوافع العمل والتحفيز كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي و الأداء في المنظمة، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المجلد 12، العدد 2، 2014، ص: 10.

- والإمكانيات المتوفرة؛
- قلة الدراسات المتعلقة بدوافع العاملين، وإتجاهاتهم والعوامل التنظيمية للمنظمة وظروف البيئة المحيطة بها؛
 - عدم التقييم الدقيق لمعدلات التي تمنح الحوافز بناء عليها، فقد يحصل عدد كبير من العاملين على نفس الحوافز رغم إختلاف المجهود، والمهارات ومستويات الأداء؛
 - تدخل العوامل الشخصية والمحسوبية في تقييم العاملين، مما ينتج ذهاب الحوافز لغير مستحقها؛
 - سوء إستخدام الحوافز من جانب بعض المدراء، فقد يستخدمها بعضهم للتخويف، أو إخفاء معايير الحوافز على مرؤوسيه، مما يؤدي إصابة العاملين بالتوتر، وسوء الظن والعدائية، ما ينتج عنه الإهمال وعدم تحقيق النتائج المطلوبة؛
 - عدم الإهتمام بالحوافز المعنوي، بتحسين بيئة ومكان العمل، وتهيئة ظروف العمل؛
 - شعور العاملين بعدم مشاركتهم في إتخاذ القرارات، والإهتمام بأرائهم ومقترحاتهم؛
 - تكون غالبية الحوافز جماعية دون الفردية، مما يفقدها قيمتها، وأن ترتبط القرارات الخاصة باستحقاق الحافز بمعايير تبتعد تماما عن معدل الأداء ومدى قدرته على تحقيق المطلوب بفعالية؛
 - إهمال وعدم الإهتمام بالحوافز المعنوي مثل تحسين بيئة ومكان عمله من حيث توفير التهوية والإضاءة؛
 - سوء إستغلال سلطة منح الحافز من بعض الرؤساء الذين يركزون على الجانب السلبي للحوافز.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية عن الأداء

يعتبر الأداء مؤشرا أساسيا للحكم على فعالية المستخدمين في المؤسسة فهو سواء الناحية النظرية أو التطبيقية، فموضوع أداء العاملين يحظى باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين في عدة مجالات، ولقد أجمعوا أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة، يجعل المؤسسة تصل إلى تحقيق أهدافها، في هذا المبحث سنتطرق إلى كل من: مفهوم، عناصر، أهمية، معايير ومحددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم وعناصر الأداء

في هذا المطلب سنتطرق إلى كل من مفهوم الأداء من الناحية اللغوية ومن الناحية الإصطلاحية وأيضا العناصر المكونة للأداء.

أولا: مفهوم الأداء

تعريف مفهوم أداء العاملين لغة واصطلاحا:

أ- لغة: مصدر الفعل أدَّى، ويقال أدَّى الشيء أو وصله، وإسم الأداء، أدَّى الأمانة، أدَّى الشيء قام به.¹

ب- إصطلاحا: يوجد عدة تعريفات مختلفة ومتعددة تتعلق بالأداء يمكن أن نذكر منها ما يلي: تم تعريف الأداء على أنه: " يقصد بالأداء ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما أنه النشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال".²

كما عرف **محمد كمال مصطفى** الأداء كما يلي: "الأداء هو محصلة الجهد الإنساني لفرد ما أو لمجموعة أفراد سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر عندما يكون هذا الأداء هو ناتج تشغيل وحدة ما، وقسم ما، ومنظمة ما.. فالأصل دائما أن يكون الأداء أو العمل سواء على مستوى أفراد أو وحدات هو الجهد الإنساني... وهذا الأداء سواء كان مجرد جهد إنساني فقط أو بمساعدة آلات وتجهيزات آلية أو غير آلية، لا بد أن يكون هادفا أو محققا لناتج معين (مخرج) خلال فترة معينة، والأداء إما أن يكون أداء مستهدفا، أي مطلوب إنجازها وفقا لمعايير محددة من حيث الزمن، والكمية، والتكلفة، والجودة (المواصفات).. أو أداء فعليا أي الناتج الذي تحقق فعلا سواء استطاع هذا الأداء أن يحقق الناتج وفقا للمعايير المحددة مسبقا أم لا".³

¹ كمال بو الشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 83.

² مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص: 18.

³ محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2014، ص: 23.

وقد تم تعريف أداء العامل على أنه: "أداء المورد البشري هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عالم الأعمال، فإذا كان أداء العاملين جيدا وفعالاً فإنه سوف يعطي للمنظمة مكانة عالية ضمن المنظمات الناجحة ويضمن لها الإستمرارية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة."¹ من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بصفة عامة أن الأداء هو: أثر أو محصلة لجهود الفرد المبذولة ومدى إدراكه للمهام ومستوى كفاءته في إنجاز العمل وتحمل المسؤوليات خلال فترة زمنية محددة، فالأداء هو الوسيلة التي من خلالها يقوم العامل بتلبية حاجات الوظيفة ومدى تحقيق الأهداف المحددة بإستخدام الموارد المتاحة، كما أن الأداء يعتبر مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي والمتمثل في البقاء الإستمرارية في ظل التنافس.

ثانياً: عناصر الأداء

توجد مجموعة من العناصر الأساسية المتعلقة بالأداء بدونها لا يمكن أن يكون هناك أداء فعّال في المنظمة، تتمثل هذه العناصر في ما يلي:²

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل من دون الوقوع في الأخطاء.

3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4- المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

كما أنه هناك تصنيف آخر للعناصر التي بسببها يتكون الأداء وهي:³

1- عنصر الخصائص الفردية: وهي ما يتصف به الشخص من قدرات عقلية وجسدية ومهارات، ودوافع أو رغبات تلعب معتقدات هذا الفرد وإتجاهاته وتصوراتهِ دوراً مهماً وخطيراً في تكوينها وتوجيهها (تكوين الدوافع).

2- عنصر الخصائص الموقفية: وتمثل كل ما يتعلق ببيئة التنظيم الذي يعمل به الفرد، وكذلك البيئة الخارجية التي يعيش فيها هذا الفرد ويتأثر بها كالبينة الإجتماعية.

¹ محمود فهد عبد العلي الديلمي وآخرون، إدارة إنتاجية المورد البشري، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص: 116.

² محمود فهد عبد العلي الديلمي وآخرون، مرجع سابق، ص: 129-130.

³ محمود فهد عبد العلي الديلمي وآخرون، مرجع سابق، ص: 130.

بينما من وجهة نظر "محمد الريس" فالأداء مشتق من العمل، وهو جزء منه، فسيكون من الطبيعي أن تكون عناصر الأداء جزءا من عناصر العمل.. وبالتالي فإن عناصر الأداء تتمثل في ما يلي:¹

- الفرد القائم بالعمل.
- العمل المطلوب إنجازه.
- التكنولوجيا وعناصر ومكونات التكنولوجيا تتمثل في ما يلي:
- الأدوات اللازمة لإنجاز العمل.. وقد تكون في الأعمال اليدوية مجموعة من المعدات البسيطة أو المعقدة، وقد تكون يدوية أو كهربائية..وقد تكون أقلام وأوراق وأدوات مكتبية بالنسبة للأعمال المكتبية، وقد تكون أدوات معملية وهندسية بالنسبة للأعمال الفنية، وقد تكون أدوات إدارية مثل نماذج وإختبارات وإستبيانات، وطرق تحليل إحصائي بالنسبة للأعمال الإدارية.. وقد تكون معلومات وبيانات بالنسبة لكل الأعمال.
- الآلات والماكينات..

- التجهيزات.. قد تحتاج بعض الأعمال إلى توفر تجهيزات مكتبية أو فنية أو ميكانيكية ذات تصميمات معينة وفقا لطبيعة العمل المطلوب.

- طرق وأساليب العمل.. حيث تختلف هذه الطرق من عمل إلى آخر.. وأحيانا من منظمة على أخرى حتى بالنسبة للعمل الواحد.. وذلك وفقا لمستوى التكنولوجيا الذي يتم به هذا العمل.

كما يرى أيضا " محمد الريس " أن الأداء يتكون من ستة عناصر أساسية نذكر منها كما يلي:²

1- المدخلات: وتتمثل في الموارد المالية المتاحة.

2- عمليات التحويل: أي القيام بتحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال إستخدام تكنولوجيا حديثة.

3- المخرجات: الحصول على الناتج النهائي سواء في صورة سلعة أو خدمة.

4- شروط الإنتاج: وتعني أن عملية إنتاج أو سلعة أو تقديم خدمة تحكمها مجموعة من الإجراءات والسياسات.

5- النتائج: أي المؤثرات الناتجة عن عمليات إنتاج سلعة أو تقديم خدمة سواء كانت سلبية أو إيجابية.

6- التغذية العكسية: أي ما يتم الحصول عليه من معلومات وذلك لتحديد مدى الرضا عن السلعة أو الخدمة المقدمة.

المطلب الثاني: أهمية الأداء

¹ محمد كمال مصطفى، مرجع سابق، ص ص: 23-24.

² محمد الريس مثلث مسلم العامري، نموذج مقترح لعلاقة غدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة تطبيقية، الطبعة الأولى، نشر مشترك بين الدار الجزائرية للنشر والتوزيع والمنظمة العربية للتنمية الإدارية-جامعة الدول العربية، الجزائر، مصر، 2015، ص ص: 50-51.

إزداد الإهتمام بأداء الفرد في السنوات الأخيرة نتيجة لما تواجهه المنظمات من تغيرات متسارعة في بيئة عملها فرضت عليها التركيز على أداء الفرد كونه متغيرا حاسما في قدرتها على تحقيق النجاح ضمن تلك البيئة التي تمتاز بعوامل تعد ضاغطة ومؤثرة من جهة وكاشفة من جهة أخرى، لما تمتلكه المنظمة من قدرات بشرية تؤهلها للإستمرار وتحقيق التميز في أعمالها، إذ يحتل الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت لكونه الناتج النهائي المحصل لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة، ولأن المنظمة تكون أكثر إستقرارا وأطول بقاءا حين يكون أداء العاملين أداء مميذا، وبشكل عام فإن إهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء، عادة ما يفوق إهتمام العاملين بها، ولذلك فإن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد إنعكاسا لقدرات المرؤوسين ودوافعهم فحسب، بل هو إنعكاسات لقدرات الرؤساء والقادة ودوافعهم أيضا، ويمكن توضيح أهمية الأداء من خلال النقاط التالية:¹

- 1- يساهم في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المنظمة ومدى سلامة برامجها التي تعدها داخل المنظمة وتستهملها؛
- 2- الإسهام في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في المنظمة؛
- 3- يساهم في رفع مستوى جودة مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها في منظمات الأعمال؛
- 4- يساهم في تحديد مدى قدرة المنظمة على إستثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو مقياس لقدرة الفرد ودافعيته تجاه العمل؛
- 5- يساهم في مساعدة القيادات الإدارية في المنظمة في إيجاد نظم ترقيات ومكافآت وحوافز وأجور تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة في المنظمة، والعمل على إصلاح تلك النظم حال إكتشاف تأثير هذه النظم على مستوى أداء العاملين في المنظمة؛
- 6- يساعد الأداء المتميز في تحقيق أهداف المنظمة ومدى إشباع حاجات الفرد وتحقيق رغباته؛

7- يؤدي الأداء الجيد إلى تقليل التكاليف وترشيد المصروفات مما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الإبتكار والإبداع في الأداء.

المطلب الثالث: معايير ومحددات الأداء

قبل التطرق إلى محددات الأداء سنقوم أولا بالتعرف على أهم معايير الأداء التي تحدد النتائج المنتظرة من عمل الموظف.

أولا: معايير الأداء

معايير الأداء تحدد النتائج المنتظرة من عمل الموظف، ولكي تكون هادفة، يتوجب على كل من يقوم بالعمل أن يعرف ويتقبل تلك المعايير، ولقياس الأداء لا بد من وضع معايير،

¹ محمود فهد عبد العلي الديلمي وآخرون، مرجع سابق، ص ص: 127-128.

ويقصد بمعايير الأداء الشروط أو المواصفات لخصائص الأداء المقبول، ويمكن تقسيم معايير الأداء إلى أنواع وذلك حسب:¹

1- الزمن: وهو عبارة عن تقدير عدد وحدات الزمن لإنجاز وحدة عمل واحدة باستخدام جهد معين.

2- الكمية: وهو عبارة عن تحديد كمية معينة من وحدات العمل التي تنتج في وقت معين.

3- الجودة: وهو عبارة عن وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بمستوى معين من حيث الإتقان والتميز في وقت معين.

4- التكلفة: وهو عدد وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بتكلفة معينة في وقت معين. ويقاس الانحراف في الأداء من خلال معرفة وتحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والمعياري المحدد لهذا الأداء.

ثانياً: محددات الأداء

بغية تحديد مستوى الأداء الفردي للعامل يستلزم معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، فإن الباحثين يواجهون صعوبة في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء، فالأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه إنتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور المهم للفرد (المهام)، وقد أشارت دراسة إلى أن محددات الأداء تتمثل في ما يلي:²

- **معرفة تقريرية:** وتشمل المعرفة بالحقائق، والأساسيات والأهداف، والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما.

- **معرفة إجرائية ومهارية:** وهذه المعرفة تتعلق بما يجب أدائه فعلاً، وهي مزيج بين معرفة كيفية الأداء والقدرة على ذلك، وتشمل مهارات إدراكية ومعرفية ومهارات نفسية حركية.

- **الدافعية والتحفيز:** هي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي الإختيار للأداء، مستوى الجهد المبذول، والإصرار، وعليه فإن الفروق الفردية في الشخصية، والقدرة، والرغبات يفترض أنها تشترك وتتفاعل مع التعليم والتدريب والخبرة لتشكّل المعارف الثلاث التي تكون الأداء.

كما قد تم الإستناد في تصنيف محددات الأداء إلى ثلاثة متغيرات وهي:³

- **الجهد المبذول في العمل:** وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، ومدى دافعيته للأداء.

¹ مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2012، ص: 138.

² محمود فهد عبد العلي الديلمي وآخرون، مرجع سابق، ص: 132-132.

³ عمارة بالي، وريده زلاسي، الحوافز المادية وعلاقتها بأداء العاملين دراسة ميدانية بمفتشية الجمارك بالوادي، مذكرة ماستر غير منشورة، في علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2016-2017، ص: 34.

- **القدرات والخصائص الفردية:** وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.

- **إدارك الفرد لدوره الوظيفي:** وتتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته و انطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة.

المطلب الرابع: العوامل المؤثر في الأداء

لقد أشار الباحثون إلى العوامل التي بواسطتها يستطيع العامل تأدية عمله، وأبرزها دافعية الأفراد ورغبتهم في تأدية العمل، وهذا لا يكون ما لم تكون هناك ثقافة تنظيمية تحكم عملية التوظيف تمكن من إستقطاب أفضل العاملين وإختيارهم، حيث إن زيادة الإنتاجية لأي منظمة يكون وراء الإختيار السليم للعمال بمعرفة قيمهم ودوافعهم بما يتوافق مع متطلبات الوظيفة، ويمكن توضيح هذه العوامل من خلال النقاط التالية:¹

- **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارة وقيم وإتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.

- **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل تشبع حاجات القائم به ورغباتهم.

- **الموقف:** وهم ما تتصف البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

- **الهدف:** إن لكل عمل مجموعة من الأهداف يجب على الموظف إنجازها في حدود المهام والواجبات الموكلة له والقيام بها، ومن ثم فإن أداء أي فرد، ما هو إلا إنعكاس لمدى نجاحه أو فشله في تحقيق هذه الأهداف من أدنى المستويات إلى أعلاها.

وهناك العديد من العوامل الخارجية التي يتوقف عليها أداء الفرد التي تؤثر فيه، من أهمها نمط الإشراف والسياسات المحددة التي تؤثر على الوظيفة، وتتفاعل معها العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية الفرد، ومنها ذكاؤه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، إذ يجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة، لذا فإنه من أهم مسؤوليات الإدارة وأكبرها هو توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد.

¹ محمود فهد عبد العلي الديلمي وآخرون، مرجع سابق، ص: 133-134.

المبحث الثالث: انعكاس الحوافز المادية والمعنوية على أداء العامل الإداري

للأداء أهمية بالغة في تسيير أي مؤسسة لأنه يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية والدافع الأساسي لبلوغ التفوق، والتميز، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، لذا لا بد من متابعة الأداء من خلال تقييم أداء العاملين لما له من أهمية كبيرة في مجالات العمل في المنظمات بصفة عامة، ونتائجه تنعكس على مستويات أداء الأفراد وكفاءتهم، فبناء على التقييم الدقيق لأداء العاملين يتم منح كل من الحوافز المادية والمعنوية بالشكل الملائم، سنتطرق في هذا المبحث إلى كل من مفهوم، أهمية وأهداف عملية تقييم الأداء وأيضا إلى مراحل وطرق تقييمه، كما سنتطرق إلى كفاءة أداء العامل وعلاقتها بالحوافز وأيضا إلى انعكاس الحوافز على أداء العاملين.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف عملية تقييم الأداء

سنتطرق في هذا المطلب أولا إلى أهم التعاريف المتعلقة بعملية تقييم الأداء ثم سنتطرق إلى الأهداف المرجو تحقيقها من خلال عملية تقييم الأداء.

أولا: مفهوم تقييم أداء

هناك عدة تعاريف لمفهوم تقييم الأداء تتمثل في:

يمكن تعريفه على أنه: " عملية رقابية تقوم بها المؤسسة وتختص هذه العملية بالمقارنة الميدانية والفعلية بين الإنجاز الفعلي الذي تم أدائه، وبين ما يجب أن ينجز، وذلك بهدف التعرف والوقوف على مستوى وحجم ونوعية الأداء الذي تم، وعلى المستوى الفردي يعتبر تقييم الأداء أحد المهارات الإشرافية الأساسية، حيث يقيم المشرف الأداء الفعلي لمروؤسيه، بطريقة عادلة، فلا يقيم هؤلاء المرؤوسين بمعدلات أداء أعلى أو أقل من اللازم، وبمجرد القيام بعملية التقييم بالأسلوب المناسب، فإنه يستخدم كأساس لإتخاذ القرارات، التي قد تكون عديمة القيمة أو على العكس قد تتضمن تغييرا في حياة من يتم تقييمهم، وتقيم المنظمات الكبيرة والصغيرة على حد سواء نظما محكمة لجعل عمليات التقييم شاملة وحيوية، وهذا يعتمد على المراقبة الجيدة للأداء، حيث تسهم هذه المراقبة في تقييم كل من طرق العمل وأداء العاملين، أو مراقبة الأداء المؤسسي، ومراقبة الأداء الفردي للعاملين"¹.

كما تم تعريف عملية تقييم على أنها: " عملية فنية متخصصة تقوم على أساس تقييم مخرجات الوظائف التي يقوم بها الأفراد العاملون وفقا لمعايير أو مقاييس أو مؤشرات محددة مسبقا، ليس ذلك فقط بل لأن الوظيفة لها صفة التكرار بمعنى أنه يمكن أن يشغل الوظيفة الواحدة أكثر من فرد (يؤدون المهام نفسها)، إن عملية تقييم أداء العاملين تتضمن ترتيب درجة كفاءة وفعالية (إنتاجية) هؤلاء الأفراد العاملين في الوظيفة الواحدة.. أو في المستوى أو النشاط نفسه، وفقا لمدى ما يحققونه من درجات أو مستوى في ضوء أو المقياس أو المؤشر الذي تم استخدامه في عملية التقييم، عملية تقييم أداء الأفراد العاملين هي عملية تقييم لنتائج

¹ محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز قياس الأداء- تقييم الأداء- تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2015، ص: 167.

ومخرجات الوظائف التي يقوم بها هؤلاء الأفراد، وترتيبهم من حيث درجة فاعليتهم وكفاءتهم وفقا للمعايير أو المقاييس أو المؤشرات أو الأهداف التي تم إستخدامها في هذا التقييم، ونستطيع أن نستخلص من ذلك أنه لا تقييم لأداء الأفراد دون وجود وظائف محددة، لها وجود حقيقي في هيكل العمل والنشاط في المنظمة...ولزيادة الدقة يمكن القول بأنه يجب أن يكون هناك توصيف دقيق نسبيا للوظائف قبل تقييمها"¹.

كما تم تعريف تقييم الأداء على أنه: "جوهر العملية الرقابية فهو عبارة عن عملية تحليل دقيق لما يؤديه العامل من واجبات وما يتحملة من مسؤوليات للوظيفة التي يشغلها، ثم تقييم هذا الأداء تقييما موضوعيا وفقا للمعايير المحددة ولنظام واف يكفل تسجيل عمل كل فرد ووزن متطلبات وظيفته بمقياس موحد عادل ودقيق يكون في النهاية ممثلا للكفاية الحقيقية للعامل في فترة زمنية معينة"².

يمكن القول بأن تقييم الأداء هو عملية يستخدمها أرباب العمل لإستعراض أو لمعرفة أداء الأفراد العاملين بالإستناد على النتائج التي حققها كل عامل خلال فترة زمنية ما ووفقا لمعايير محددة، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو إستحقاق معين، وأيضا يعتبر وسيلة دافعة لتطوير وتحسين العمل وتحفيز العاملين للوصول إلى أداء جيد في المستقبل.

ثانيا: أهداف تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء عملية رقابية بالدرجة الأولى في تقوم به المؤسسة من أجل معرفة مدى كفاءة العاملين في القيام بواجباتهم وتوجيههم لتحسن و تطوير أدائهم مستقبلا، وأيضا من أجل تحديد الإحتياجات التدريبية في المؤسسة وحث العاملين على بذل أقصى مجهوداتهم من أجل تحقيق الأداء المطلوب وفق المعايير المحددة ومن ثم إثبات أحقيتهم في الحوافز والمكافآت، ويمكن توضيح أهداف عملة تقييم الأداء من خلال النقاط التالية:³

- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الفعلي؛
- إحدى الطرق لتحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين؛
- العدالة والدقة في المكافآت؛
- العدالة والموضوعية في الترقيات؛
- رسم أو تقويم سياسة الأجور والحوافز وسياسة التدريب والتطوير؛
- إرجاع الأثر (التغذية العكسية) للمرؤوسين عن كيفية أدائهم وإقتراح التغييرات المطلوبة؛
- تحفيز المرؤوسين سواء بالإعتراف بالأداء الجيد أو الحث على تحسين الأداء المتواضع؛

¹ محمد كمال مصطفى، مرجع سابق، ص: 296-297.

² مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص: 125.

³ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص: 126.

- تبرير الزيادة أو النقص في الراتب، أو إعطاء الحوافز أو منعها، أو الترقية أو عدم تنفيذها، أو الإستمرار في الوظيفة أو خفض الدرجة الوظيفية أو إنهاء الخدمة أو الإستمرار في نفس الموقع.

كذلك يقدم "مصطفى يوسف" أهداف أخرى في هذا الشأن هي كالآتي:¹

- إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية وكذلك توجيههم لتطوير أدائهم مستقبلاً؛

- الحصول على مستوى أداء أفضل يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية من خلال تقييم دور الموظف في إنجاز مهامه؛

- تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في أداء الموظف وتحديد المجالات المطلوبة للإرتقاء بمستوى أدائه؛

- تبرير العقوبات والجزاءات التأديبية؛

- تشجيع الموظفين ودعمهم لتحسين أدائهم وتنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم؛

- يحدد الأداء الحالي للموظفين وعليه يحدد مكانة المؤسسة ووضعها الحالي وإحتياجاتها للتطوير؛

- توزيع المكافآت والحوافز وتحديد إمكانية ترقية الفرد على أدائه بصورة عادلة لتفادي الصراعات التنظيمية التي قد تنشأ بين العاملين أنفسهم والعاملين والمسؤولين من طرف آخر.

المطلب الثاني: مراحل وطرق عملية تقييم الأداء

في هذا المطلب سنتطرق إلى كل من المراحل الواجب إتباعها خلال عملية تقييم الأداء وأبرز الطرق المستخدمة في عملية تقييم الأداء.

أولاً: مراحل تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين إستعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة، وفي ما يلي الخطوات التي يراعي إتباعها عند تقييم الأداء:²

1-وضع توقعات الأداء: هي الخطوة الأولى لعملية التقييم، وعندما يتم وضع سياسة لذلك، بالتعاون مع الطرفين، المؤسسة والعاملون، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم وكذا القائمون به، وأيضاً الإتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.

2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي إختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة، لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص: 100.

² مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص: 119.

3- **تقييم الأداء:** وعندها يقيم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياتهم، مما يفيد في إتخاذ القرارات.

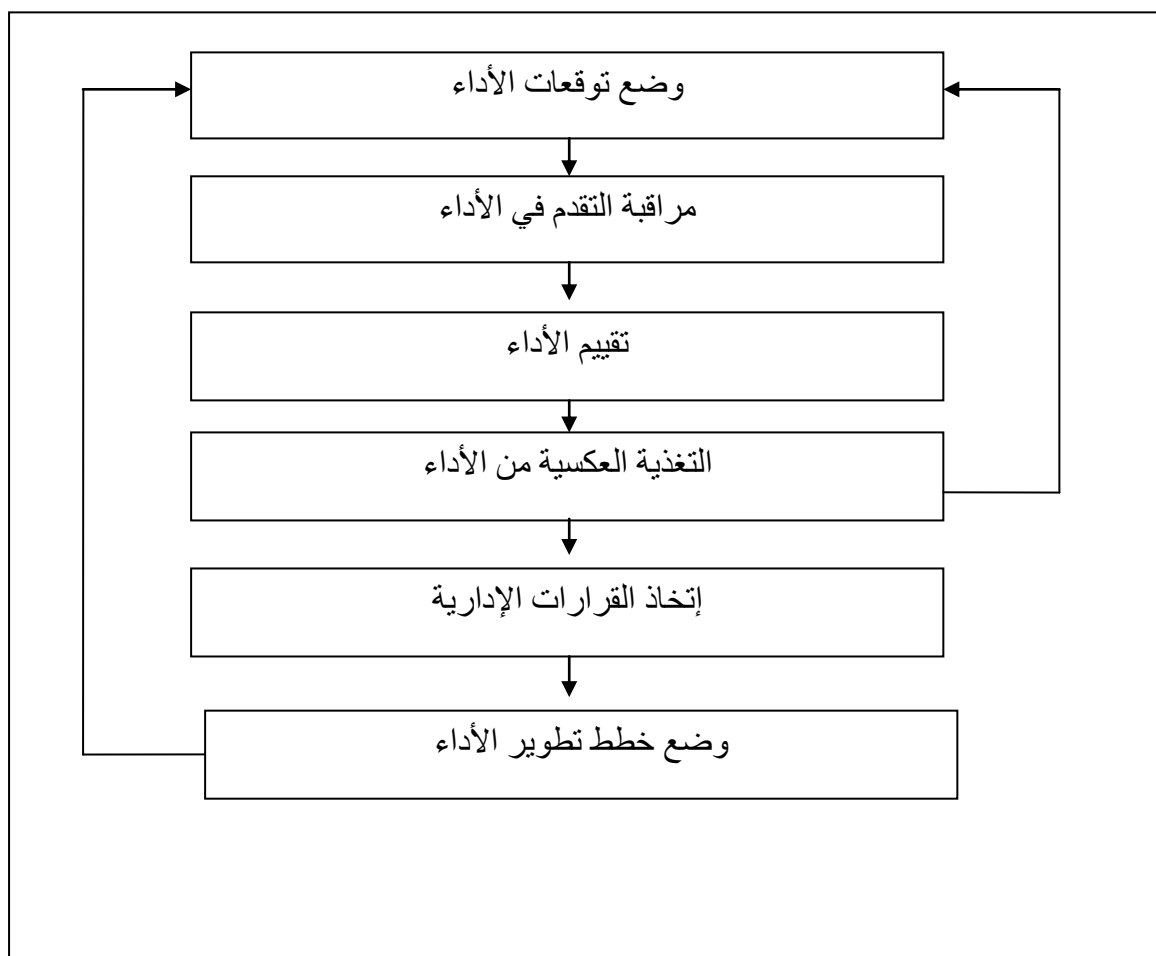
4- **التغذية العكسية:** ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة وتحليل نتائج التقييم وإتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أداءه ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، وهذا طبقا لما تحدده الإدارة، والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل.

5- **إتخاذ القرارات الإدارية بعد الإنتهاء من التقييم:** هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين، الفصل...

6- **وضع خطط تطوير الأداء:** تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس وبشكل إيجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع مهارات وقدرات، وكذا قيم العاملين.

وكإجراءات جزائية يجب على الإدارة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، وبالمقابل تفتضي معاقبة أولئك الذين تحصلوا على تقديرات منخفضة، كأن تحرمهم من حقهم في الترقية أو العلاوات الدورية... ويمكن تلخيص مراحل تقييم الأداء في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): يمثل مراحل تقييم الأداء



المصدر: مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص: 121.

ثانياً: طرق تقييم أداء العاملين

يعتمد استخدام أي طريقة من طرق تقييم الأداء على أهداف وحجم المنظمة بالإضافة إلى الإمكانيات المتاحة، ومن هذه الطرق نذكر ما يلي:¹

1- مقياس إعطاء الدرجات Rating Scale: يعتبر من أقدم الطرق المستخدمة لتقييم الأداء حيث يقوم المشرف بتقييم أداء موظفيه من خلال إعطاء درجات من مرتفع إلى منخفض أو من كثير إلى قليل، أو من إيجابي إلى سلبي، أو بالأرقام من واحد إلى ثلاثة أو خمسة أو سبعة، أو بتقديرات من ممتاز إلى جيد إلى مقبول إلى لا بأس إلى مرضي إلى غير مرضي، وذلك بناء على بعض المعايير مثل الولاء للمنظمة، التعامل مع الزملاء، كمية وكيفية العمل، حيث يقوم المسئول بتقييم الموظف بناء على هذه المعايير.

2- الأحداث الجوهرية Critical Incidents: حيث يقوم الشخص المسئول بتسجيل معلومات عن سلوكيات العامل في بعض الحالات والأحداث الجوهرية سواء كانت سلبية أو إيجابية، ويتم تسجيل الواقعة أو الحادثة والسلوك الذي قام به العامل في هذه الواقعة والتاريخ، ومن أمثلة الأحداث الجوهرية الإيجابية، قيام العامل بمساعدة أحد زملائه في العمل في وقت إضافي دون مقابل.

3- الترتيب Ranking: وهو تصنيف العاملين من الأكثر فاعلية وإنتاجية إلى الأقل حيث يقوم الشخص المسئول بتقييم العاملين بناء على مقارنتهم ببعضهم ببعض.

4- قائمة الاختيار Checklist: وتتطلب قيام الشخص المسئول بإختيار عبارات أو جمل تصف أداء العامل وسلوكياته، حيث يتم وضع نقاط لهذه السلوكيات، وتختلف هذه النقاط باختلاف أهميتها بالنسبة للمنظمة.

5- المقارنة الزوجية Comparative by Pairs: حسب هذه الطريقة يتم مقارنة أداء الموظف مع أداء الموظفين الآخرين المراد تقييمهم في نفس القسم، وإنطلاقاً من هذه المقارنات يتم ترتيب الموظفين تنازلياً حسب أدائهم العام، إذ يتم المقارنة بين عاملين إثنين، وتكرر هذه العملية لبقية العاملين، ولتوضيح ذلك، يقارن عمال (أ) مع (ب)، وعمل (ج) مع (د)، وإذا إفترضنا أن نتيجة التقييم هي أن (أ) أفضل من (ب)، وأن (ج) أفضل من (د)، فنقارن بعد ذلك بين (أ) و(ج)، فمثلاً نجد أن (ج) أفضل من (أ)، ونقارن أيضاً بين (ب) و(د) فإذا وجدنا أن (ب) أفضل من (د)،

فإن الترتيب النهائي لهؤلاء العاملين هو كالتالي من حيث الأفضل: (ج)-(أ)-(ب)-(د)

6- طريقة معدلات الأداء: وتعتمد هذه الطريقة على خطوتين، ففي الخطوة الأولى يتم فيها تحديد معدل الأداء والسلوك المطلوب، والذي على العامل إنجازه خلال فترة زمنية معينة، وفي الخطوة الثانية يتم تقييم أداء العامل بناء على إنجازاته المتعلقة بالسلوك والأداء ومقارنته بالأداء المتوقع والذي تم تحديده في الخطوة الأولى.

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص ص: 139-140.

كما توجد هناك طرق أخرى نذكرها كما يلي:¹

1- طريقة تسجيل الحوادث العامة: من خلال هذه الطريقة يقوم المشرف بمتابعة جميع السلوكيات و تصرفات كل الموظفين وتسجيل كل ما يشير إلى نقاط القوة أو نقاط الضعف لديهم ،فهي بذلك تسبب إجهادا للمشرف أو المقيم من حيث أنه يتطلب ملاحظة سلوك كل موظف على حدى ، وما يؤخذ على هذا الأسلوب من القياس هو أن المقيم يحكم فقط من خلال نقاط الضعف و نقاط القوة التي تسجلها، في حين أنه و لتقييم أداء الموظفين التقييم الأمثل يجب تقييم السلوك بشكل وليس لحالة خاصة أو حالة فنية ، من الممكن أن تجعل الموظف في حالة غير طبيعية، و بالتالي يكون هناك خطأ في التقييم العام لأداء الموظفين.

2- طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد هذه الطريقة على ما يتم إنجازه في العمل، أي أن الرئيس المباشر لا يعترف إلا بالنتائج التي تم الوصول إليها فعلا و التي يتم على أساسها تقييم العمال.

3- طريقة التقييم المقالي: تتطلب وسيلة التقييم المقالي من القائم بالتقييم كتابة وصفا لأداء الفرد من خلال نموذج معين وعادة ما يقدم للمقيم توجيهات وإرشادات عن الموضوعات التي يجب أن يعطيها التقييم ومن أمثلة الأسئلة التي يمكن أن يحتويها هذا النوع من تقييم الأداء "صف وفقا لرأيك الشخصي أداء هذا المرؤوس متضمنا: كمية وجودة الأداء، المعرفة بالوظيفة، قدرته على التكيف والتعامل مع الآخرين؟ ما هي نقاط القوة والضعف في أداء الفرد".

4- طريقة المقال الوصفي: هذه الطريقة هي عبارة عن وصف دقيق لأداء الموظف يقوم به المشرف بواسطة تقرير واحد يجمع من خلاله معلومات عن الموظف تتضمن ملاحظاته المباشرة وملاحظات الزملاء والمراجعين وهذا النوع من التقييم لا يرغبه المديرون والمشرفون، لأنه يحتاج إلى جهد كبير ووقت كتابته بدقة وتفسيره سليما.

المطلب الثالث: خطوات وآليات التحفيز المساعدة على تحسين أداء العامل

يعد التحفيز من أهم المؤثرات التي تمتلكها الإدارة لتحفيز العاملين فنجاح أو فشل المؤسسة مرتبط بما تملكه الموارد البشرية من كفاءات وقدرات، مما يستدعى من الإدارة إتباع مجموعة من الخطوات وطرق لنجاح التحفيز وتحسين أداء العاملين.

أولا: خطوات التحفيز المساعدة على تحسين أداء العامل

هناك مجموعة من الخطوات تساعد إدارة المؤسسة في عملية التفاعل مع العاملين نحو تحفيزهم لأداء أفضل، كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه، ويمكن انتهاج الخطوات التالية:²

- **تحديد مستويات العمل:** أي وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل قياساً على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة الأمر مع

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص: 113.

² عزوز محمد، مرجع سابق، ص: 101-102.

العاملين والاستماع إلى آرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يروها واقعية لقياس الأداء، وهذه المشاركة تترك أثراً طيباً لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.

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

- **مساعدة العاملين على إكتساب مستويات أعلى للأداء:** يرغب أغلب العاملين بشدة بأن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المدخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري إشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء، لأنه ربما يجد المدير أو المشرف عن العمل عند العاملين معلومات عن رفع مستويات الأداء قد أغفلها أو لم يأخذها في الحسبان أو حتى قد لا تكون له دراية بها.

- **توثيق ما إتفق عليه العاملين:** على المدير أو المشرف أن يدون قائمة المعلومات عن قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرقه الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل، ثم توثيق ذلك وإعطاء نسخ للعاملين عند المراجعة للأداء لكل عامل حتى تكون أساساً للمناقشة ولقياس ما تم إنجازه.

- **إستخدام أسلوب واضح في الحوافز والمكافآت:** وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتتنوع الحوافز والمكافآت.

ثانياً: آليات التحفيز المساعدة على تحسين أداء العامل

من أجل تحفيز العاملين وضمان تحسين أدائهم ينبغي على المديرين إلى أن يذهبوا إلى ما هو أبعد المحفزات التقليدية، ومن أهم الطرق والأساليب المستخدمة لتحفيز العاملين وتطوير أدائهم نذكر ما يلي:¹

- **تخطيط ووضع الأهداف:** إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له ، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، وترضي طموحه، وذات قيمة عالية بالنسبة له.

- **المشاركة في القرارات:** إن مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم وإنتمائهم وإلتزاماتهم، ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك، ترشيد عملية إتخاذ القرارات وأن المشاركة للأفراد تتفق مع الميل النفسي لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم، وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم، لذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والالتزام بأدائه على أحسن وجه.

- **تعديل السلوك:** بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتثبيط الأفعال غير المرغوب فيها، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال

¹ عزوز محمد، مرجع سابق، ص ص: 103-104.

المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة للتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.

- **أثر العمل:** من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين ومسؤولياتهم وإتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهاد والمبادرة، ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطاً، كما يجب على الإدارة أن تعطي الفرد صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمؤسسة على حد سواء، فالعاملون تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تحقق المؤسسة بخاصية المؤسسة الأكثر تحفيزاً.

- **التدريب وإعادة التدريب:** يشعر الكثير من الأفراد العاملين اليوم بالتهديد من احتمال فقدانهم وظائفهم وهذا الشعور بعدم الأمان يمكن أن يؤدي إلى ضعف الأداء في العمل، كما يمكن أن تؤدي مخاوف العمل إلى حدوث مشاكل شخصية تعوق بدورها أداء العاملين، وإحدى الطرق لتحفيز هؤلاء العاملين هي توفير التدريب الذي يصفل مهاراتهم أو إتاحة إعادة التدريب والذي يمد العاملين بمهارات جديدة، وقد أشارت الدراسات أنه كلما تقبل العاملون برامج التدريب على أنها تطوير لقدراتهم ومهاراتهم الذاتية كلما كانت الفوائد الناتجة كبيرة وأهمها زيادة ولاء العاملين للمؤسسة، و هنا يجب مراعاة ربط التدريب بالحاجات الخاصة للعاملين، والبحث عن أساليب جديدة في التدريب وان يكون التدريب اختياري ليس مفروض على العاملين، والقيام بالتدريب في الوقت المناسب.

- **العمل الجماعي:** إن إنجاز العمل من خلال الجماعات التي تعمل بروح الفريق الواحد المتماسك يمكن أن يكون مصدرًا لتحريك حماس العاملين الذين يستثيرهم ويحرك دافعيتهم الشعور بروح الفريق والقيام بمهمة جماعية، والعمل بشكل فرق يوفر التعاون والمشاركة والمساندة والشعور بتلاحم الأعضاء، كل ذلك يمكن أن يكون قوة تحفيز كبيرة إذا أمكن تفجير طاقات الرغبة للعمل الجماعي لدى العاملين.

المطلب الرابع: انعكاس نظام الحوافز على أداء العامل الإداري

الحوافز تعتبر بمثابة المقابل للأداء والسلوك، على سبيل المثال نجد أن الموظف الذي بحاجة إلى النقود فإن الشعور يدفعه إلى البحث عن العمل، فهناك دافع يتبعه العامل على تقديم أفضل ما لديه للعمل، مما يؤثر وينعكس بشكل إيجابي على سلوك الفرد.

فمن إيجابيات الحوافز تقليل من معدل غياب العامل، كما تجذب العناصر المؤهلة باعتبار أنها تؤثر في دافعية الفرد، فينتج الأفراد بشكل دائم إلى الطريق الذي يحقق المكافأة، وبالتالي فإن الحافز يعتبر دافعا للأداء، كما أن الحوافز تساعد تعزيز أنماط السلوك الفردي، كما أنها تتعامل مع الحاجات غير المشبعة، وتعمل على توجيه الفرد لإختيار من بين أنماط السلوك البديلة، كما تعمل و تحرص على الربط المباشر بين الحافز والأداء وعدم الخلط بين دوافع و معنويات العاملين، فعلى مستوى المنظمة يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل أولهما

نوعية الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه، وثانيهما الأسلوب الإشرافي للعاملين الذي يتبعه الرئيس في قيادته لمرؤوسيه وتوجيههم فهذا يؤثر تأثيراً كبيراً في عملية التحفيز فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وإرتياح وليس خوف من العقاب.¹

تترك الحوافز بأنواعها إيجابية أو سلبية أثرها في أداء معظم العاملين، لما لها من آثار إقتصادية وإجتماعية، ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي سيبذلها العامل الذي تلقى الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه، وتترجم بتقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز، الذي جرى منحه إياه، إضافةً إلى توفير جو تنافسي بين العاملين، نظراً لتطلعهم للحصول على حوافز أسوة بزملاء العمل، وهذا أيضاً يؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل أما الآثار الإجتماعية والإقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يحصل عليها العامل فهي تساهم في حل المشكلات المادية التي يعانيتها العامل وأسرته، فتكون الحوافز أوجدت حلولاً لمشاكل إقتصادية وإجتماعية، تولد لدى العامل الشعور بالانتماء إلى مؤسسته.²

إضافة إلى العلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والدوافع المتمثلة بظروف العمل المادية والإجتماعية وحاجات الأفراد إن الإدارة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد بإرضاء دوافعه وحاجاته، التي تؤدي لرفع كفاءته الإنتاجية، والكفاءة في العلاقة بين مساهمة الفرد الشخصية في الأداء ونتائج أدائه وفق مبادئ خطط الحوافز من قاعدة الهرم حتى نهايته، التي تُعنى بخصوصية توجهات الإدارة.³

تؤثر الحوافز على أداء العاملين بشكلٍ إيجابي غالباً؛ وذلك لما تعكسه من إنطباعات إيجابية لديهم، وخصوصاً عند شعورهم بأنه قد تم تقدير العمل الذي يقومون به، ويلخص أثر الحوافز بالإعتماد على النقاط التالية:⁴

- الزيادة في الإنتاجية فعندما يشعر العامل بالرضا إتجاه عمله، سيحرص على زيادة نسبة الإنتاجية في العمل، مما يؤدي إلى تحقيق النتائج المطلوبة بنجاح.
- تطور أنشطة المنشأة فتساهم الحوافز في جعل العمل في المؤسسة أو الشركة أكثر تطوراً، وهذا ما ينعكس إيجابياً على العمليات التشغيلية في المنشأة.
- تحفيز الروح المعنوية عند العاملين فيشعرون بأن لهم قيمة في مكان العمل، وأن لهم دوراً مهماً في النجاح الذي تم تحقيقه.

¹ مجاهد رشيد، مرجع سابق، ص: 106.

² نهى عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم النفس، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2015-2016، ص: 131.

³ نهى عطايا، مرجع سابق، ص: 131.

⁴ مجد خضر، أثر الحوافز على أداء العاملين، 2016، 17:49، 2022/05/17، www.mawdoo3.com

- المساهمة في دعم العاملين الممتازين ودعم العاملين الجدد من أجل تحسين وتطوير أدائهم، حتى يتمكنوا من الحصول على الترقيات الوظيفية.
- تشجع العاملين على الإبداع وذلك بتوفير البيئة المناسبة لهم، من أجل العمل على مجموعة من الابتكارات المهنية الجديدة والتي تساهم في تطور بيئة العمل.
- نمو التقدير الذاتي عند العاملين، مما يزيد من إهتمامهم بنمو العمل.
- التحفيز من بين أسباب زيادة الحماس لدى العامل، فهو ذلك المحرك الذي يعمل على تفعيل القدرات الكامنة للعامل ويجعله في كامل طاقته ووعيه وإنشراح نفسه للعمل، حيث يعد التحفيز من أهم العوامل المؤثرة في تطوير العمل والارتقاء به وتحقيق زيادة ملحوظة في الإنتاج، نظراً لأنه ينمي الرغبة لدى العامل في بذل مجهود أعلى من مجهوده الطبيعي، فالإنسان يتصف بالإحساس والشعور بالتقدير والمكافأة والتحفيز وتشكل له هذه الأمور دافعاً قوياً لزيادة حماسه، حيث يوقظ التحفيز الحماس والرغبة في العمل لدى الموظف مما ينعكس إيجاباً على العمل وزيادة الإنتاجية، كما أنه يضمن مواصلة العطاء وتطور المستوى ورفع الكفاءة والشعور بالإطمئنان النفسي وإحداث نوع من التوازن بين رضا الإنسان عن نفسه، ولذا فإن التحفيز هو فرصة المؤسسات لتحقيق تميزها وتطورها.
- إن التحفيز يجعل العاملين في أي مؤسسة يخرجون أفضل ما لديهم من أفكار وجهود، ويجب أن يكون التحفيز مدروساً ومنظماً بصفة مستمرة حتى يكون الفرد العامل موضع تقدير واحترام ويشعر بأن وجوده وجهوده لهما قيمة وتأثير، فالتحفيز هذا يعد تقديراً وتشجيعاً، ولذا فلا بد من وجود آلية عمل ونظام محدد لتطبيق التحفيز بإستمرارية مع توفر المصادقية، حيث إن الحوافز ليست جزءاً مكملًا للراتب الذي يحصل عليه الموظف من مؤسسته، لكنها تعد إستحقاقاً يجب أن يحصل عليه الموظف إذا أدى عمله بجودة وإتقان، وينبغي للمديرين أن يعوا ذلك جيداً، فالحافز ليس تعويضاً عن الأجر الذي يتقاضاه الموظف بل هو تقدير لا بد أن يشعر به الموظف لكي تزداد حماسته ويتقد نشاطه، ويستطيع أن يكون ذا دور مؤثر في مؤسسته وأمام رؤسائه ورفاقه في العمل.¹

¹ مريم محمد السويدي، أثر التحفيز في تطوير العمل، 2020، 2022/05/17، 19:10، www.albayan.ae

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل عموميات حول الحوافز بالإضافة إلى مفاهيم أساسية عن الأداء وتقييمه كما تطرقنا إلى انعكاس أو تأثير الحوافز على أداء العامل، فمن خلال ما تقدم نستخلص أن الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية فهي لها تأثير إيجابي على أداء العامل، كما أن لها أثر ملحوظ على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية للعامل، فتقديم الحوافز في أي مؤسسة أو منظمة له أهمية فائقة وضرورة قصوى نظرا لتأثيره على مستوى أداء القوة البشرية بها، ومن ثمة تسمح بالمنافسة، وهذا من أجل إيجاد الصيغ الفعالة والملائمة لتحسين أداء الأفراد وكفاءتهم ثم الأداء التنظيمي ككل للمؤسسة، وباعتبار أن موضوع الحوافز موضوع طويل ومنتشعب و أن لكل منشأة ظروفها الخاصة، فيجب على كل منشأة أن تدرس البيئة الداخلية والخارجية والنشاط الذي تمارسه لكي تستطيع منح الحوافز بشكل يفي بمتطلباتها ويؤدي الغرض الذي منحت من أجله وذلك وفقا لإمكاناتها المتاحة.

الفصل الثاني

الدراسة ميدانية

تمهيد الفصل:

بعد الدراسة النظرية لموضوع إنعكاس الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين حيث تطرقنا لمختلف المداخل النظرية المتعلقة بالحوافز وأداء العاملين، ارتأينا إسقاط ما تم التطرق إليه من خلال إجراء دراسة حالة على إحدى المؤسسات العمومية الإقتصادية المتمثلة في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - سونالغاز- بولاية سوق أهراس، وفي هذا الفصل سنتطرق إلى تقديم الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سوق أهراس والمتمثل في نبذة تاريخية عن الشركة، الهيكل التنظيمي للشركة، المهام التي تقوم بها الشركة، كما ستناول في هذا الفصل وصفا مفصلا للإجراءات المنهجية المتبعة في إنجاز هذه الدراسة بدءا بالمنهج المعتمد ثم الأداة التي تم الاعتماد عليها في الدراسة وصولا إلى مجتمع وعينة الدراسة، ثم سنتطرق إلى عرض وتحليل نتائج الإستبيان المقدم لعينة من عمال الشركة والتوصيات والإقتراحات المقدمة.

المبحث الأول: لمحة عامة عن شركة توزيع الكهرباء والغاز سوق أهراس

تعتبر شركة توزيع الكهرباء والغاز من الهياكل المهمة في الجزائر إذ تسعى هذه الأخيرة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد كما تعمل الشركة بشكل دائم على تقديم الخدمة للزبائن في الوقت المحدد، في هذا المبحث سيتم التطرق إلى لمحة عامة عن شركة توزيع الكهرباء والغاز بسوق أهراس، الهيكل التنظيمي للشركة، مهام الشركة.

أولاً: نبذة تاريخية عن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

تعتبر مؤسسة "سونلغاز" من أكبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، وقد لعبت دوراً تاريخياً في ميدان إنتاج الطاقة إذ تمتد سنوات عطائها لأكثر من 65 سنة خدمة عمومية، إذ مرت بعدة مراحل تاريخية ساهمت في إيجادها سواء قبل أو بعد الاستقلال.

فقبل الاستقلال وفي سنة 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية كهرباء وغاز الجزائر والتي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها، وكذلك توزيع الغاز، وتضم المؤسسة المؤسسات القديمة ذات الإنتاج والتوزيع، وكانت هذه المؤسسة تخضع للقانون الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.¹

وقد تم حل المؤسسة العمومية كهرباء وغاز الجزائر المحدثه بالمرسوم رقم 47-1005 المؤرخ في 5 يونيو سنة 1947 المعدل والمحدد مفعوله بموجب القانون المؤرخ في 31 ديسمبر سنة 1962، وقد تحولت إلى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وتم نقل إلى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز للقيام بهدفها، جميع أموال وحقوق والتزامات مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر .

-الشركة الوطنية للكهرباء والغاز:

تحدثت تحت تسمية الشركة الوطنية للكهرباء والغاز وباختصار سونلغاز وهي شركة وطنية تسرى عليها القوانين النافذة، وتعتبر شركة تجارية في علاقاتها مع الغير، يكون مركز الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بمدينة الجزائر ويمكن نقله إلى أي مكان آخر من التراب الوطني بموجب قرار من الوزير المكلف بالطاقة

أما فيما يتعلق بالطاقة الكهربائية فقد تحول إحتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وإستردادها وتصديرها إلى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، يستثنى من هذا الإحتكار منشآت الإنتاج الكهربائي المبنية أو التي ستبنيها المؤسسات لإحتياجات إستغلالها ومعدات إنتاج الطاقة التي تنتجها كل مؤسسة أو مقاول أو أحد الأفراد أما الفائض المحتمل توفره من التيار التي تستهلكه المؤسسات المذكورة فيجربى بيعه إلى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

أما فيما يتعلق بالطاقة الغازية يخول إلى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز إحتكار إنتاج الغاز الصناعي ونقله وتوزيعه وإسترداده وتصديره وتوزيع الغاز الطبيعي في التراب الوطني

¹ كمال تيميزار، دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع باتنة، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، باتنة، 2013-2014، ص:102.

والمعد للإستعمال المنزلي أو الصناعي، وتعتبر القنوات الرئيسية القنوات الممتدة من أماكن الإنتاج أو بواسطة التفريغات الملحقة التي يجرى فيها الغاز الطبيعي للتصدير والمعالجة الطبيعية والتموين العام لشبكة القنوات الثانوية دون أن يترتب عن ذلك بصفة مباشرة أو استثنائية خدمة النقل أو التوزيع في التراب الوطني للمنازل أو المصانع.¹ في 1983 تمت إعادة هيكلة "سونلغاز" وتفرعها إلى شركات فرعية للأشغال المتخصصة وهي:

- كهريف- للإنارة وإيصال الكهرباء

- كهركيب- للتركيبات والمنشآت الكهربائية

- قناغاز- لإنجاز شبكة نقل الغاز

- إينرغا- للهندسة المدنية

- لتركيب- للتركيب الصناعي

- المؤسسة بصنع العتاد وأجهزة القياس والمراقبة

وقد تم سنة 2006 هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية وهي :

سونلغاز للتوزيع الجزائر العاصمة تشمل 06 مديريات فرعية

سونلغاز للتوزيع وسط وتشمل 13 مديرية فرعية

سونلغاز للتوزيع غرب وتشمل 19 مديرية فرعية

سونلغاز للتوزيع للشرق وتشمل 19 مديرية فرعية والتي منها مديرية توزيع الكهرباء²

ثانيا: نبذة تاريخية عن شركة توزيع الكهرباء والغاز بسوق أهراس³

أنشئ المركز الموكل سوق أهراس في سنة 1985 والذي كان تابعا إداريا لمركز ولاية قالمة.

وفي سنة 1996 تحول المركز الموكل إلى مركز توزيع قائما بحد ذاته وممثلا بمدير مركز يتخذ قراراته محليا .

وبتحول سونلغاز إلى شركة مساهمة، وجب تحويل مركز التوزيع إلى مديرية جهوية وكان ذلك سنة 2005.

وانطلاقا من جانفي 2009 وبصدور آخر قرار إعادة هيكلة المؤسسة لمجمع صناعي أصبحت المديرية الجهوية تسمى ب: مديرية التوزيع التي لها رأسمالها وسجلها التجاري الخاصين.

-المقر الإجتماعي للشركة :

تنتمي مديرية توزيع الكهرباء والغاز إلى قطاع النشاط الاقتصادي، ويقع مقرها في الشمال الشرقي لولاية سوق أهراس بين خطي طول وعرض 36° شمالا و7° شرقا وبالتحديد في

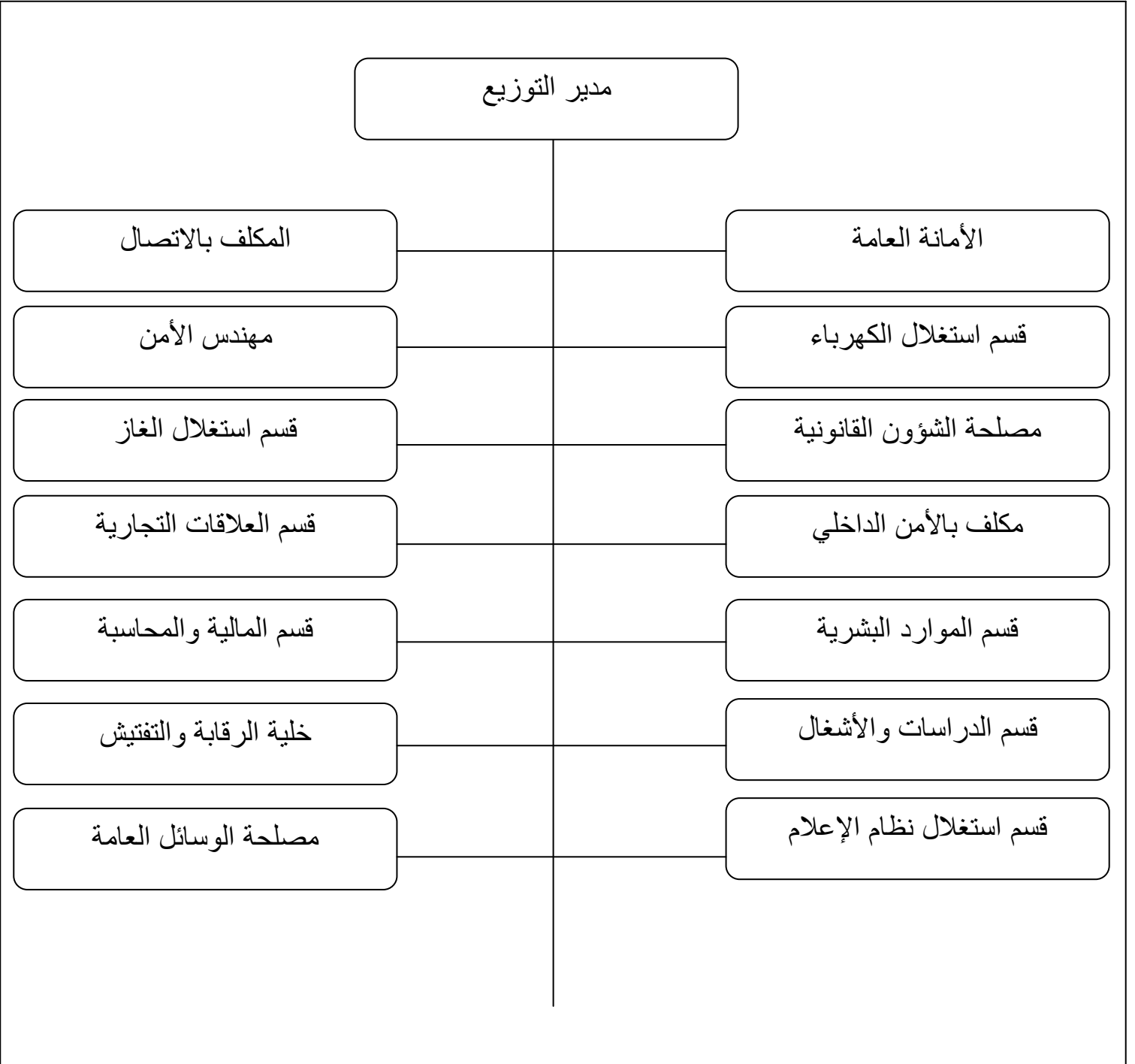
¹ امر رقم 69-59 مؤرخ في 14 جمادى الأولى 1389 الموافق 28 يوليو سنة 1969 يتضمن حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر واحداث الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، المنشورة في الجريدة الرسمية، العدد 65 ، ص:877

² كمال تيميزار، مرجع سابق، ص:103.

³ من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق الممنوحة من طرف المؤسسة.

شارع "برزيق محمد". وتتربع المديرية على مساحة تقدر ب 5530 م² ويحتوي المقر على ستة طوابق بها 120 مكتبا بكل مرافقها بما في ذلك الساحة. وتضم المديرية ثلاث وكالات تجارية في كل من: سوق أهراس، تاوره، وسدراته، والتي تغطي 26 بلدية لولاية سوق أهراس

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز سوق أهراس
الشكل (3): يمثل الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز سوق أهراس



المصدر: قسم الموارد البشرية بالشركة

يمكن شرح مهام كل قسم كما يلي:¹

- 1- **مدير التوزيع:** يعتبر المدير المسئول الأول في المديرية، وتتمثل مهامه فيما يلي تنظيم وتسيير ومراقبة كل الإمكانيات الموضوعية تحت تصرفه من أجل خدمة المواطن فيما يتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز في أحسن الظروف
- 2- **الأمانة العامة:** تتكلف بالمهام التالية:
 - تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن
 - تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمدير
 - طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات
- 3- **قسم استغلال الكهرباء:** يسير شبكة الكهرباء والخطوط الرئيسية وكل ما يتعلق بشبكة الكهرباء
- 4- **مصلحة بالشؤون القانونية:** تتمثل مهامها فيما يلي:
 - التكفل بالشؤون القانونية لهيكل المديرية
 - متابعة قرارات المحكمة.
 - ترسيم ومراقبة الملفات المعقدة
 - تمثيل سونلغاز ببعثة المديرية أمام الهيئات القانونية وأخذ الإجراءات الودية لصالح
 - تقييم ونشر المعلومة القانونية في نطاق الحاجة.
- 5- **المكلف بالأمن الداخلي:** يتمثل مهامه فيما يلي :
 - القيام بالزيارات مع برمجة عمليات النوعية .
 - تحضير اجتماعات لصالح المديرية .
- 6- **قسم الموارد البشرية:** يهتم هذا القسم بتزويد المديرية بالموارد البشرية وتسيير شؤون العمال ومصالح المستخدمين ومصالح التطوير ومكلف بتطوير الموارد البشرية ولكل نشاطات متعلقة
- 7- **قسم الدراسات و الأشغال:** يهتم بكل ما يخص بنايات المصلحة وضمان تأثيرها وتموينها بالتجهيزات والوسائل المختلفة للسير الحسن . ويسجل كل الكتابات المحاسبية انطلاقاً من التقدم النقدي للتحركات المالية وهذه المعلومات
- 8- **قسم تسيير نظام المعلوماتية:** يتكلف بتسيير الشبكة المعلوماتية ويتمثل مهامه في حفظ المعلومات المتعلقة بتاريخ الزبائن .
تسيير جميع تجهيزات الإعلام الآلي.
صيانة أنظمة الإعلام الآلي
- 9- **قسم استغلال الغاز:** وهو قسم يهتم بشبكة الغاز
- 10- **قسم العلاقات التجارية:** هو قسم يتكلف بتسيير المصالح التجارية المتعلقة بالزبائن

¹ بن مالك شيماء، الجدولة الزمنية وإنجاز المشاريع لمديرية الغاز والكهرباء لولاية سوق أهراس، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص إدارة المشاريع، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، ص ص: 73-74

11- قسم المحاسبة والمالية:يسهر على استعمال أفضل التقنيات لمتابعة النشاطات في المؤسسة

المطلب الثالث: مهام الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سوق أهراس

إن مهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز هو ضمان حسن استغلال وصيانة منشآت التوزيع الموضوعه تحت تصرفها لتزويد زبائنها والمؤسسات الصناعية التابعة لها جغرافيا بالطاقتين الكهربائيه والغازية الضرورية،

تتمثل المهام الأساسية للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز في ما يلي:¹

- تأمين إنتاج، نقل وتوزيع الطاقة الكهربائيه التي تعتبر منتجا غير قابل للتخزين أي يتم توزيعها مباشرة؛

- نقل وتوزيع الغاز الطبيعي الذي يتم إنتاجه من طرف سوناطراك، حيث تقوم مؤسسة سونالغاز بتوزيع كل من الطاقة الكهربائيه والغاز الطبيعي مع المحافظة على شروط الجودة مقابل تحصيل الديون من الزبائن؛

- ضمان التشغيل الكامل للعتاد وسلامة الأفراد؛

- السهر على ضمان إستمرارية الخدمة بالكمية والجودة اللازميتين؛

- السهر على الاستعمال العقلاني لمنشآت التوزيع والصيانة في أفضل الظروف وبأقل التكاليف؛

- توطيد العلاقة مع جميع فئات الزبائن وخاصة الزبائن ذوي التوتر المرتفع والضغط المرتفع من خلال تزويدهم بالنصائح والإرشادات فيما يخص أعمال الصيانة وإصلاح الأعطاب؛

- مراقبة ومتابعة كل شبكات توصيل الكهرباء وقنوات توزيع الغاز، وذلك من أجل ضمان التزويد الدائم لها؛

- ضمان أمن وسلامة الأشخاص والأشياء المرتبطة والمتعلقة بعملية التوزيع؛

- المساهمة في صيانة نظام التسيير، وضمان التسيير الجيد للمخزون.

- توفير الوسائل الضرورية للتمكن من تزويد المناطق المطلوب تزويدها بالكهرباء والغاز.

المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية

ستناول في هذا المبحث وصفا مفصلا للإجراءات المنهجية المتبعة في إنجاز هذه الدراسة بدءا بالمنهج المعتمد ثم الأدوات التي تم الإعتماد عليها في الدراسة وصولا إلى مجتمع وعينة الدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة

لقد حاولنا في الدراسة الراهنة إستخدام المنهج الذي يتلائم مع وضعية المشكلة المدروسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، وقد إعتمدنا عليه من خلال تعريف التحفيز والأداء وبيان أهمية كل منهما كما بين لنا مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العامل وحاولنا

¹ وثائق داخلية للمؤسسة

من خلال هذا المنهج الإجابة على تساؤلات الدراسة وإختبار الفرضيات، وقد تم الإعتماد على مصدرين لجمع المعلومات:

- **المصادر الثانوية:** وتم الإعتماد عليها من خلال جمع المعلومات المتعلقة بأدبيات الدراسة وتتمثل في الكتب والمجلات والمواقع الإلكترونية ومواقع الإنترنت.

- **المصادر الأولية:** وقد تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات. أما فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة فقد شملت متغيرين:

المتغير المستقل: هو المتغير الذي يتم من خلاله قياس النتائج وهو الحوافز المادية والمعنوية
المتغير التابع: هو المتغير الذي يجرى عليه الفعل من أجل قياس التغيرات وهو أداء العامل الإداري

المطلب الثاني:مجتمع وعينة الدراسة

إن مجتمع الدراسة تتمثل في مختلف الأفراد العاملين من مختلف المستويات الإدارية في شركة توزيع الكهرباء والغاز سوق أهراس من إطار، عون تحكم، عون تنفيذ، وقد بلغ عدد العمال في شركة سونلغاز 400 عامل سنة 2022.

لتحقيق أهداف الدراسة وباعتبار أن عملية إختيار العينة بالشكل المناسب من أهم ما يساهم في وصول الباحث إلى نتائج ذات مصداقية، فقد تم توزيع 40 استمارة على أساس الاعتماد على العينة الميسرة والتي تكون 10% من مجتمع الدراسة، وتم استرداد 32 استمارة بنسبة 80% وهي نسبة مناسبة للقيام بالدراسة التطبيقية.

المطلب الثالث:أدوات الدراسة

لقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات نذكر منها:
- المقابلة:

تعتبر المقابلة من الوسائل المهمة لجمع البيانات والمعلومات وتكون من خلال تقديم الباحث مجموعة من الأسئلة بشكل مباشر وجها لوجه مع شخص معين أو مجموعة من الأشخاص أو بشكل غير مباشر كالمحادثة الهاتفية أو عن طريق الإنترنت ويتم تسجيل الإجابات بغرض الإستفادة منها، ولقد قمنا بإجراء مقابلة مع مديرة قسم الموارد البشرية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية سوق أهراس وأيضا مجموعة من العاملين بهدف التعرف على كيفية القيام بعملية التحفيز وأثرها على تحسين أداء العمال.

- الملاحظة الشخصية:

هي وسيلة لجمع المعلومات والبيانات المراد التحصل عليها من أجل وصف الحقائق والأحداث في الواقع والظروف المحيطة بالعاملين، وتكون من خلال المشاهدة المباشرة للظاهرة المدروسة، ومن خلال الدراسة التي قمنا بها في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية سوق أهراس لاحظنا العديد من المعاملات والتصرفات بين العاملين فيما بينهم وأيضا بين العامل والمدير التي تدل على الإحترام والتفاهم والعلاقة الأخوية بينهم، كذلك لاحظنا حسن الإستقبال والتوجيه للزبائن.

- وثائق المؤسسة:

تم الإعتماد على مجموعة من الوثائق المتعلقة بالدراسة تتمثل في مطبوعات ووثائق رسمية.

- الإستبيان:

تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتم الإعتماد على الأسئلة المغلقة كما تم تحليل الإستبيان بإستخدام سلم ليكارت الذي يحتوى على (5) إجابات

الجدول رقم (1): يمثل سلم ليكارت

5	4	3	2	1
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتان

وقد إحتوى الإستبيان على (41) سؤالاً موزعين على (3) محاور كما يلي:

المحور الاول: متعلق بالمعلومات الشخصية وتضمن الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة المهنية، وقد إحتوى (5) أسئلة

المحور الثاني: متعلق بالحوافز حيث قسم إلى جزئين جزء متعلق بالحوافز المادية وقد

تضمن (11) سؤالاً وجزء متعلق بالحوافز المعنوية ويشمل (12) سؤالاً

المحور الثالث: ارتبط بتأثير الحوافز على أداء العامل الإداري و شمل (13) سؤالاً

وقد تم عرض الإستبيان على لجنة المحكمين وتم إجراء بعض التعديلات تمثلت في حذف بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى بناء على ملاحظاتهم (للإطلاع على الإستبيان

انظر الملحق رقم (1))

ويمكن تقسيم و تمثيل متغيرات الدراسة في الشكل الموالي الذي يوضح لنا مخطط بحثنا:

وللتحقق من ثبات وصحة استخدام الإستبيان تم الإعتماد على مقياس ألفا كرومباغ وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (2): نتائج ألفا كرومباغ لتتحقق من صدق وثبات الإستبيان

عدد الأسئلة	ألفا كرومباغ
36	0.881

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات 22 spss

نلاحظ من الجدول رقم (2) أن نسبة ألفا كرومباغ 0.88 ومنه الإستبيان يمتاز بالصدق والثبات

المحور الأول: البيانات الشخصية

يتم من خلال هذا المحور دراسة البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة

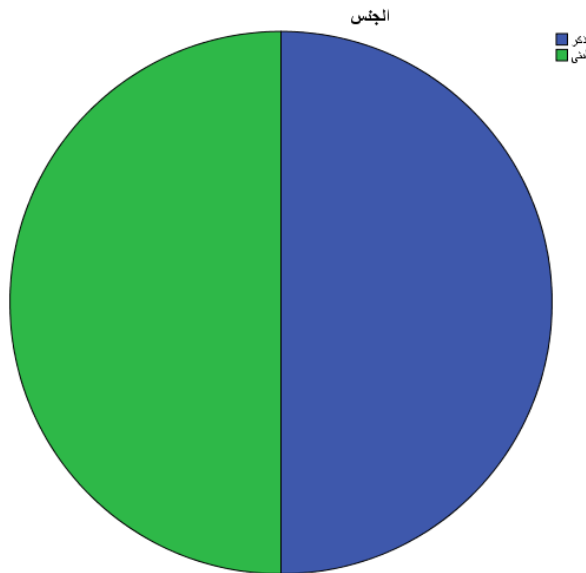
1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم(3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
50%	16	ذكر
50%	16	أنثى
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات 22 spss

الشكل رقم(5): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات 22 spss

نلاحظ من الجدول رقم (3) والشكل رقم (4) ان أفراد العينة متساوين من حيث الجنس فنجد

أن نسبية الذكور 50% تساوي نسبة الإناث 50%

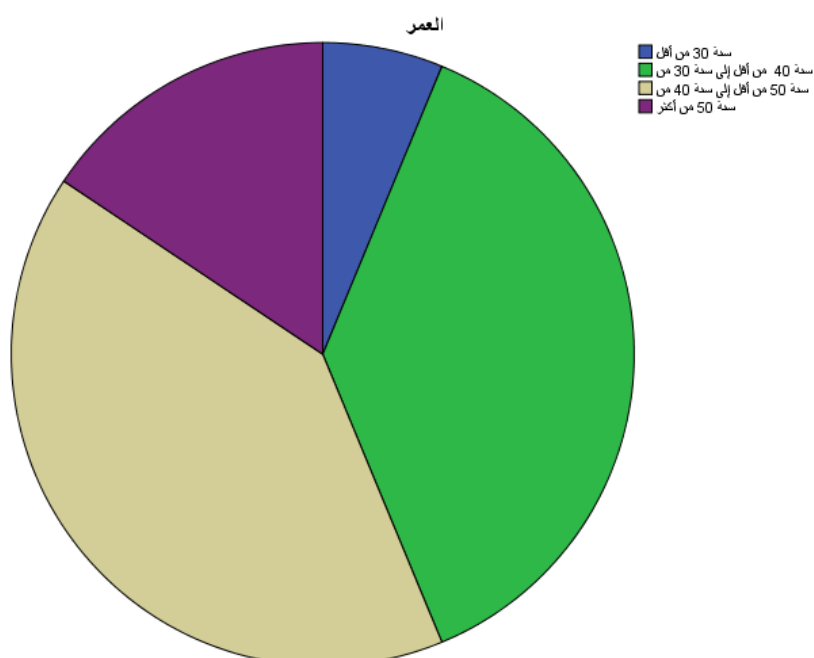
2- توزيع أفراد العينة حسب العمر

الجدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	2	6.3%
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	12	37.5%
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	13	40.6%
أكثر من 50 سنة	5	15.6%
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات spss 22

الشكل رقم(6): نسبة توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات spss 22

نلاحظ من الجدول رقم(4) و الشكل رقم(5) أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة يمثلون أعلى نسبة تقدر ب (40.6%)، تليها الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة بنسبة (37.5%)، و تعتبر فئتي أكثر من 50 سنة وأقل من 30 سنة بنسبتي (15.6%) و(6.3%) على التوالي أقل نسبة.

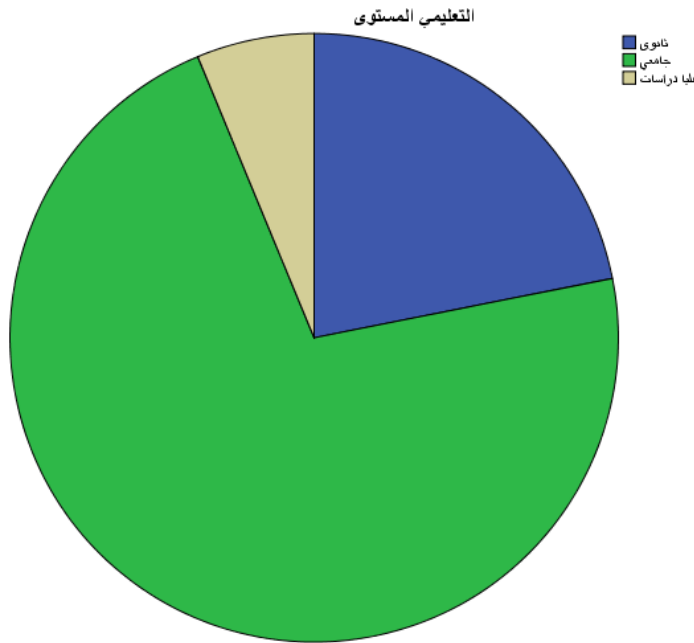
3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم(5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
/	0	دون الثانوي
%21.9	7	ثانوي
%71.9	23	جامعي
%6.3	2	دراسات عليا
%100	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss 22

شكل رقم(7): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss 22

نلاحظ من خلال الجدول رقم(5) والشكل رقم (6) أن المستوى التعليمي للمستوى الجامعي يعتبر أعلى نسبة والتي تقدر ب(71.8%) تليه المستوى الثانوي بنسبة(21.8%) فيما يوجد شخصين متحصلين على الدراسات العليا بنسبة(6.3%)، أما المستوى الابتدائي و المتوسط فهما منعدمين.

تدل هذه النسب على أن الشركة تعتمد على توظيف العمال من ذوى المؤهلات العلمية

4- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

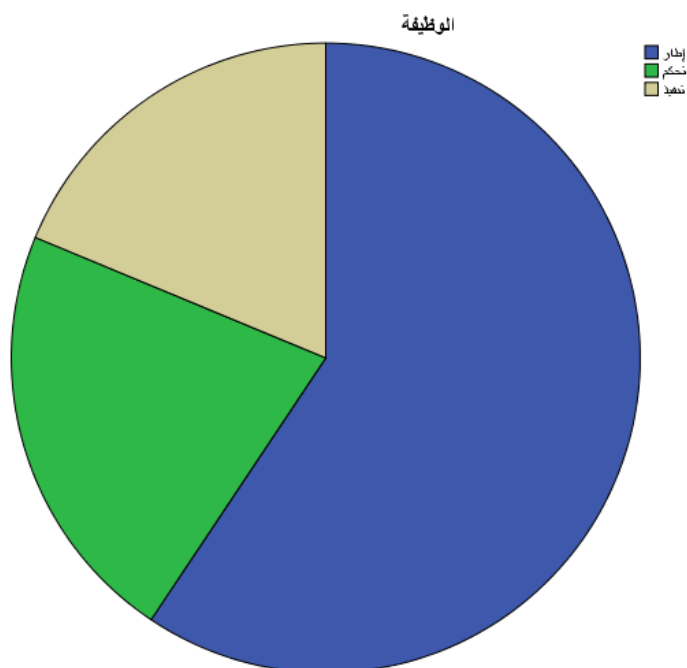
الجدول رقم(6): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
%59.4	19	إطار
%21.9	7	عون تحكم

عون تنفيذ	6	18.8%
المجموع	32	100%

المصدر: إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات 22 spss

الشكل رقم(8): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات 22 spss

من خلال الجدول رقم(6) و الشكل رقم(7) نجد ان أكبر نسبة متعلقة بوظيفة الإطار بنسبة (59.4%) تليها وظيفة عون تحكم بنسبة(21.9%) أما فيما يتعلق بعون التنفيذ فقد بلغت النسبة (18.8%).

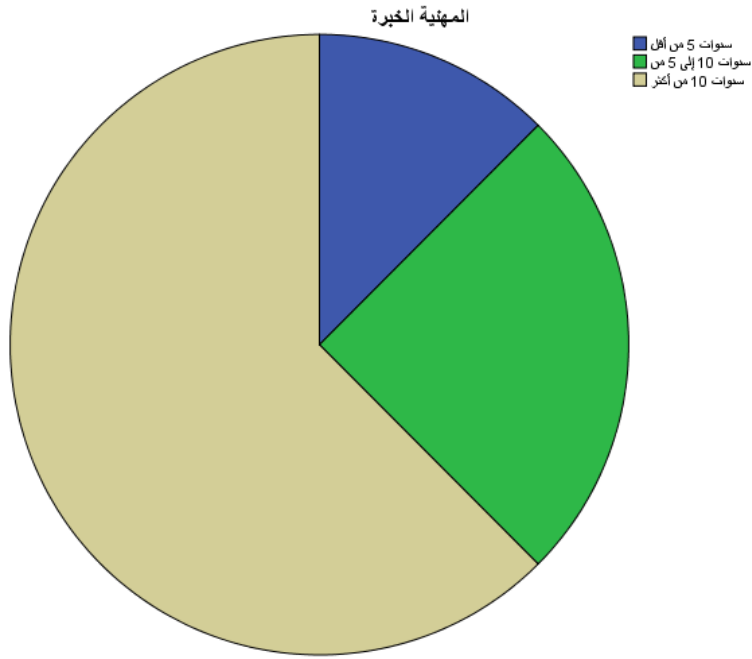
5- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

الجدول رقم(7): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
12.5%	4	أقل من 5 سنوات
25%	8	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
62%	20	أكثر من 10 سنوات
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات 22 spss

الشكل رقم(9): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات spss 22

من خلال الجدول رقم (7) و الشكل رقم(8) أن الخبرة المهنية لأكثر من 10 سنوات تحتل النسبة الأولى من خلال تعداد العاملين فقد بلغوا 20 عامل بنسبة 62%، تليها نسبة 25% للخبرة المهنية من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أما في الأخير فنجد أن أقل نسبة تقدر ب(12.5%) لأقل من 5 سنوات. وهذا يعتمد على أقدمية العامل في العمل ويدل على أن العاملين لديهم خبرة في العمل.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة
المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج المتعلقة بمحاور الإستبيان

الجدول رقم (8): يمثل جدول الأوزان

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض جدا	من 1 إلى 1.79
منخفض	من 1.80 إلى 2.59
متوسط	من 2.60 إلى 3.39
مرتفع	من 3.40 إلى 4.19
مرتفع جدا	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين

أولاً: فيما يلي نقوم بتحليل المحور الأول من الإستبيان المتمثل في واقع نظام الحوافز المادية لدى شركة توزيع الكهرباء والغاز سوق أهراس

الجدول رقم(9):يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمحور واقع نظام الحوافز المادية في الشركة

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإهتمام
1	3.28	1.054	متوسط
2	3.84	0.808	مرتفع
3	2.75	1.136	متوسط
4	2.50	1.078	منخفض
5	3.25	0.916	متوسط
6	2.97	0.933	متوسط
7	2.34	1.004	منخفض
8	3.28	1.054	متوسط
9	2.56	1.190	منخفض
10	2.75	1.191	متوسط
11	3.22	1.184	متوسط
المتوسط الحسابي العام	2.97	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتماداً على مخرجات 22 spss

من خلال الجدول رقم (9) يتضح أن معظم المتوسطات الحسابية لعبارات واقع الحوافز المادية في الشركة أغلبها كانت درجة الإجابة فيها مرتفعة، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام المتعلق بالحوافز المادية هو (2.97) مما يدل على أن رضا أفراد العينة متوسط على نظام الحوافز المادية الذي تقدمه الشركة.

بالنسبة للحوافز المادية كانت العبارة رقم (2) "زيادة الراتب لجميع العاملين يخلق لديهم الولاء تجاه الشركة" في المرتبة الأولى (3.84) تليها العبارة رقم (1) "تناسب قيمة الراتب مع طبيعة عملك" والعبارة رقم (8) "تقدم الشركة إعانات في المناسبات الإجتماعية" (3.28)، ثم تأتي العبارة رقم (5) "تعتبر الإمكانيات المتوفرة في مجال عملك مناسبة" (3.25)، بينما كانت العبارة رقم (7) "تقدم الشركة ترفيات عادلة وفق معايير وأسس مدروسة" العبارة التي تضمنت أقل متوسط حسابي (2.34).

ثانياً: فيما يلي نقوم بتحليل المحور الثاني من الإستبيان المتمثل في واقع نظام الحوافز المعنوية لدى شركة توزيع الكهرباء والغاز سوق أهراس
الجدول رقم (10): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمحور واقع نظام الحوافز المعنوية في الشركة

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإهتمام
1	3.38	0.871	متوسط
2	3.09	1.088	متوسط
3	3.03	1.121	متوسط
4	2.41	0.946	منخفض
5	2.94	1.076	متوسط
6	2.34	0.902	منخفض
7	2.34	1.096	منخفض
8	3.5	0.76	متوسط
9	3.59	0.75	مرتفع
10	2.63	1.07	متوسط
11	1.63	0.75	منخفض جدا
12	3.63	1.10	مرتفع
المتوسط الحسابي العام	2.87	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات spss22

من خلال الجدول رقم (10) يتضح أن معظم المتوسطات الحسابية لعبارات واقع الحوافز المعنوية في الشركة أغلبها كانت درجة الإجابة فيها مرتفعة، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام المتعلق بالحوافز المعنوية هو (2.87) مما يدل على رضا متوسط لأفراد العينة عن نظام الحوافز المعنوية الذي تقدمه الشركة.

حيث وردت العبارة رقم (12) "إتباع معايير عادلة في تقديم الحوافز يؤدي إلى إرتفاع الروح المعنوية للعاملين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.63) تليها العبارة رقم (9) "تقيم الشركة حفلات تكريم خاصة بالعمال المتميزين والمتقاعدين" (3.59) ثم العبارة (8) "يوجد إحترام وتقدير متبادل داخل الشركة بين المدير والعمال" (3.5) ثم العبارة رقم (1) "توفر الشركة معايير الصحة والسلامة المهنية لعمالها" (3.38)، بينما جاءت العبارة رقم (11) "توفر الشركة مطعما

خاصا (كافيتيريا)، للإستخدام في فترات الراحة لكي يؤدي العامل عمله بإتقان" في المرتبة الأخيرة (1.63).

ثالثا: فيما يلي نقوم بتحليل المحور الثالث من الإستبيان المتمثل في العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء العامل الإداري

الجدول رقم(11): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمحور العلاقة بين الحوافز وأداء العامل

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
1	4.22	0.65	مرتفع جدا
2	4.06	0.80	مرتفع
3	3.13	1.04	متوسط
4	3.78	0.90	مرتفع
5	3.78	0.79	مرتفع
6	4.09	0.58	مرتفع
7	3.91	0.81	مرتفع
8	3.97	0.86	مرتفع
9	3.91	0.81	مرتفع
10	3.63	0.70	مرتفع
11	3.66	0.74	مرتفع
12	3.84	0.72	مرتفع
13	4.22	0.49	مرتفع جدا
المتوسط الحسابي العام	3.53	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتان إعتمادا على مخرجات spss22

من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن معظم المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثاني من الإستبانة "العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء العامل" أغلبها كانت درجة الإجابة فيها مرتفعة أي أن إجابات أفراد العينة كانت أغلبها بموافق وموافق بشدة على أن هناك علاقة تربط بين الحوافز بنوعها وأداء العامل الإداري، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور هو (3.53) مما يدل على أفراد العينة يرون بأن تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية بمصداقية وشفافية يساهم بشكل واضح في تحسين أدائهم.

حيث كانت العبارة رقم (1) " يزداد مستوى أدائك كلما كانت المكافأة مناسبة" والعبارة رقم (13) " ربط الترقيات وزيادة الرواتب بالأداء الجيد هو أمر في مصلحة العامل والشركة" أعلى متوسط حسابي بلغ (4.22)، تليهما العبارة رقم (6) " تحدد مستويات عالية من الأداء و تصر على تحقيقها عند توفر الظروف المناسبة للعمل" (4.09)، بينما كان أقل متوسط حسابي في العبارة رقم (3) " تتناسب نماذج الحوافز المقدمة في الشركة مع المردودية في العمل" (3.13) .

المطلب الثاني: تحليل وتفسير الفرضيات

بعد اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة، وبعد القيام بوصف خصائص عينة الدراسة، نقوم باختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

أولاً: نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

لإجراء الاختبارات الإحصائية اللامعلمية يجب التحقق من شرط إعتدالية البيانات أو المتغيرات عن طريق إجراء اختبار كولموجوروف سميرونوف لكشف إن كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

بناء اختبار التوزيع الطبيعي:

- الفرضية المدروسة: تتبع محاور الدراسة (الحوافز المادية والمعنوية) و (علاقة الحوافز المادية والمعنوية بأداء العامل الإداري) توزيع القانون الطبيعي.

وتكون الفرضية الثانوية الأولى كمايلي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا تتبع الحوافز المادية قانون التوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة 0.05 .

الفرضية البديلة H_1 : تتبع الحوافز المادية قانون التوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة 0.05 .
جدول الاختبار:

الجدول رقم (12): يمثل اختبار كولموجوروف سميرونوف للحوافز المادية

كولموجوروف سميرونوف			
القيمة المعنوية	درجة الحرية	القيمة الإحصائية	
0,200	32	0,108	الحوافز المادية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss22

من الجدول يتضح أن:

بالنسبة لمتغير الحوافز المادية القيمة المعنوية لاختباري كولموجوروف سميرونوف $sig=0.2$ أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وعليه بيانات متغير الحوافز المادية تتبع التوزيع الطبيعي وعليه نقبل الفرضية H_1 وبالتالي يمكن تطبيق على المتغير كل من اختبارات "فروق المتوسطات لعينة واحدة One simple T-test، فروق المتوسطات لعينتين واختبار تحليل التباين anova"

أما الفرضية الثانوية الثانية تكون كالتالي:

H_0 : لا تتبع الحوافز المعنوية قانون التوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة 0.05 .

H_1 : تتبع الحوافز المعنوية قانون التوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة 0.05 .

جدول الاختبار:

الجدول رقم (13): يمثل اختبار كولموجوروف سميرونوف للحوافز المعنوية

كولموجوروف سميرنوف			
القيمة المعنوية	درجة الحرية	القيمة الإحصائية	
0,200	32	0,122	الحوافز المعنوية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss22

من الجدول يتضح أن:

بالنسبة لمتغير الحوافز المعنوية القيمة المعنوية لاختباري كولموجوروف سميرنوف " sig=0.2 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وعليه بيانات متغير الحوافز المعنوية تتبع التوزيع الطبيعي ومنه نقبل الفرضية H1 وبالتالي يمكن تطبيق على المتغير كل من اختبارات "فروق المتوسطات لعينة واحدة One simple T-test، فروق المتوسطات لعينتين واختبار تحليل التباين anova

أما فيما يتعلق بالفرضية الثانوية الثالثة فتكون كالتالي:

H₀: لا تتبع العلاقة بين الحوافز وأداء العامل الإداري قانون التوزيع الطبيعي

H₁: تتبع العلاقة بين الحوافز وأداء العامل الإداري قانون التوزيع الطبيعي

جدول الاختبار:

الجدول رقم(14): يمثل إختبار كولموجوروف سميرنوف للعلاقة بين الحوافز وأداء العامل

كولموجوروف سميرنوف			
القيمة المعنوية	درجة الحرية	القيمة الإحصائية	
0,001	32	0,212	العلاقة بين الحوافز وأداء العامل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss22

من الجدول يتضح أن:

بالنسبة لمتغير العلاقة بين الحوافز وأداء العامل، القيمة المعنوية لاختباري كولموجوروف سميرنوف " sig=0.001/ sig=0.001" على التوالي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وعليه بيانات متغير العلاقة بين الحوافز وأداء العامل لا تتبع التوزيع الطبيعي ومنه نقبل الفرضية H₀ وبالتالي نستعمل:

1- اختبار مان ويتني: لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات متغير العلاقة بين الحوافز وأداء العامل تعزى لمتغير الجنس "تأثير متغير الجنس على متغير العلاقة بين الحوافز والأداء"

2- اختبار كروكسال واليس: لكشف تأثير متغيرات العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة والخبرة المهنية على متغير العلاقة بين الحوافز وأداء العامل
ثانيا: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية المدروسة: هناك إهتمام في شركة توزيع الكهرباء والغاز سوق أهراس بالحوافز المادية.

وعليه سيتم اختبار فروق المتوسطات لعينة واحدة One simple T-test وتكون الفرضيات كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا تهتم شركة توزيع الكهرباء والغاز سوق أهراس بالحوافز المادية عند مستوى المعنوية 0.05.

الفرضية البديلة H_1 : تهتم شركة توزيع الكهرباء والغاز سوق أهراس بالحوافز المادية عند مستوى المعنوية 0.05.

من أجل قراءة الاختبار نلاحظ القيمة المعنوية Sig للاختبار كما يلي:

- إذا كانت القيمة المعنوية Sig أكبر من مستوى الدلالة 0.05 نقبل الفرضية H_0 (أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات (متوسطات) الحوافز المادية لأفراد العينة مقارنة بالمستوى الإجمالي المحدد بالمتوسط الإجمالي (المتوسط الفرضي) للعينة 3)

- إذا كانت القيمة المعنوية Sig أصغر من مستوى الدلالة 0.05 نقبل الفرضية H_1 (توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات (متوسطات) الحوافز المادية لأفراد العينة مقارنة بالمستوى الإجمالي المحدد بالمتوسط الإجمالي (المتوسط الفرضي) للعينة 3)

الجدول رقم (15): اختبار فروق المتوسطات لعينة واحدة One simple T-test

مستوى الدلالة	القيمة المعنوية Sig	قيمة T	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	
0.05	0.030	0.03	31	0.55	2.98	32	الحوافز المادية

المصدر من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss22

النتائج:

من الجدول نلاحظ أن القيمة المعنوية (Sig) تساوي 0.030 وهي أقل من 0.05 (مستوى الدلالة)، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات (متوسطات) الحوافز المادية لأفراد العينة مقارنة بالمستوى الإجمالي المحدد بالمتوسط الإجمالي (المتوسط الفرضي) للعينة 3، ومنه نقبل الفرضية البديلة أن تهتم شركة توزيع الكهرباء والغاز سوق أهراس بالحوافز المادية

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

الفرضية المدروسة: هناك إهتمام في شركة توزيع الكهرباء والغاز سوق أهراس بالحوافز المادية.

الفرضية الصفرية H_0 : لا تهتم شركة توزيع الكهرباء والغاز سوق أهراس بالحوافز المادية عند مستوى المعنوية 0.05.

الفرضية البديلة H1: تهتم شركة توزيع الكهرباء والغاز سوق أهراس بالحوافز المعنوية عند مستوى المعنوية 0.05.

من أجل قراءة الاختبار نلاحظ القيمة المعنوية Sig للاختبار كمايلي:

- إذا كانت القيمة المعنوية Sig أكبر من مستوى الدلالة 0.05 نقبل الفرضية H_0 (أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات (متوسطات) الحوافز المادية لأفراد العينة مقارنة بالمستوى الإجمالي المحدد بالمتوسط الإجمالي (المتوسط الفرضي) للعينة3)

- إذا كانت القيمة المعنوية Sig أصغر من مستوى الدلالة 0.05 نقبل الفرضية H_1 (توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات (متوسطات) الحوافز المادية لأفراد العينة مقارنة بالمستوى الإجمالي المحدد بالمتوسط الإجمالي (المتوسط الفرضي) للعينة3)

الجدول رقم (16): اختبار فروق المتوسطات لعينة واحدة One simple T-test

مستوى الدلالة	القيمة المعنوية Sig	قيمة T	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	
0.05	0.021	0.05	31	0.51	2.87	32	الحوافز المعنوية

المصدر من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss22

النتائج

من الجدول نلاحظ أن القيمة المعنوية (Sig) تساوي **0.021** وهي أقل من 0.05 (مستوى الدلالة)، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات (متوسطات) الحوافز المعنوية لأفراد العينة مقارنة بالمستوى الإجمالي المحدد بالمتوسط الإجمالي (المتوسط الفرضي) للعينة3، ومنه نقبل الفرضية البديلة التي تناقش فكرة أن شركة توزيع الكهرباء والغاز سوق أهراس تهتم بالحوافز المعنوية.

رابعاً: اختبار الفرضية الرابعة

الفرضية المدروسة: هناك انعكاس للحوافز المادية والمعنوية على أداء العامل الإداري في شركة توزيع الكهرباء والغاز سوق أهراس عند مستوى معنوية 0.05 .

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد انعكاس للحوافز المادية والمعنوية على أداء العامل الإداري عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد انعكاس للحوافز المادية والمعنوية على أداء العامل الإداري عند مستوى المعنوية 0.05.

تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العمل

جدول رقم(19): تحليل التباين ANOVA

ANOVA تحليل التباين ^a					
النموذج	التربيع	درجة الحرية	متوسط التربيع	القيمة المحسوبة F	القيمة المعنوية
مجموع الإنحدارات	1,219	2	0,609	2,617	0,090 ^b
1 de Student	6,753	29	0,233		
المجموع	7,971	31			

المصدر من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS22

جدول رقم(20): جدول المعاملات

النموذج	المعاملات غير المعيارية		معاملات موحدة		القيمة المعنوية
	B	خطأ تقديري	Bêta	t	
مستمر	2,723	0,536		5,082	0,000
1 الحوافز المادية	0,311	0,204	0,340	1,523	0,138
الحوافز المعنوية	0,074	0,223	0,074	0,330	0,744

المصدر من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS22

النتائج

باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات ما تبين ما يلي:
 نلاحظ من القيمة المعنوية $\text{sig}=0.09$ أنه لا يوجد تأثير للحوافز المادية والمعنوية على أداء العامل وعليه نقبل الفرضية الصفرية H_0

خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

نقوم باختبار T-test لتأثير الجنس على محاور الدراسة
 الفرضيات المدروسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الحوافز المادية والمعنوية والعلاقة بين الحوافز وأداء العمل تبعا لمتغير الجنس (تأثير متغير الجنس على محاور الدراسة) عند مستوى دلالة 0.05 .
 الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تبعا لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05 .
 الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تبعا لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05 .

قراءة الاختبار:

نلاحظ القيمة المعنوية Sig لاختبار اختصار فروق المتوسطات "T-Test"
 إذا كانت القيمة المعنوية Sig أكبر من مستوى الدلالة 0.05 نقبل الفرضية H_0 (أي لا توجد فروق)

إذا كانت القيمة المعنوية Sig أصغر من مستوى الدلالة 0.05 نقبل الفرضية H_1 (توجد فروق)

الجدول رقم (21): يمثل إختبار t text لتأثير الجنس على محاور الدراسة

مستوى الدلالة	القيمة المعنوية	قيمة T	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الجنس	
0.05	0.61	- 0.51	30	0,56	2,93	16	الذكور	الحوافز المادية
				0,56	3,03	16	الإناث	
	0.95	0.06	30	0,56	2,88	16	الذكور	الحوافز المعنوية
				0,47	2,87	16	الإناث	
اختبار مان ويتني Mann-Whitney								
0.05	0.510	Z -1.951	/	0,62	3,68	16	الذكور	العلاقة بين الحوافز وأداء العمل
				0,29	4,04	16	الإناث	

المصدر من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss22

النتائج:

- 1- الحوافز المادية: من الجدول نلاحظ أن القيمة المعنوية (Sig) تساوي 0.61 وهي أكبر من 0.05 (مستوى الدلالة) أي لا توجد فروق في مستويات الحوافز المادية بين الذكور والإناث ومنه نقبل الفرضية H0 وبالتالي متغير الجنس لا يؤثر على الحوافز المادية
 - 2- الحوافز المعنوية: من الجدول نلاحظ أن القيمة المعنوية (Sig) تساوي 0.95 وهي أكبر من 0.05 (مستوى الدلالة) ومنه لا توجد فروق في مستويات الحوافز المعنوية بين الذكور والإناث ومنه نقبل الفرضية H0 وبالتالي متغير الجنس لا يؤثر على الحوافز المعنوية
 - 3- العلاقة بين الحوافز وأداء العمل: من الجدول نلاحظ أن القيمة المعنوية (Sig) تساوي 0.04 وهي أقل من 0.05 (مستوى الدلالة) وعليه توجد فروق في مستويات العلاقة بين الحوافز وأداء العمل بين الذكور والإناث ومنه نقبل الفرضية H1 وبالتالي متغير الجنس يؤثر على العلاقة بين الحوافز وأداء العامل
- سادسا: إختبار الفرضية الرئيسية السادسة
الفرضية المدروسة: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية على محاور الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 .
- يتم اختبار تحليل التباين لتأثير المتغيرات الشخصية على محاور الدراسة (الحوافز المادية والمعنوية) و (أداء العامل الإداري) بالإعتماد على الفرضتين كما يلي:
الفرضية الصفرية H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية على محاور الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.
- الفرضية البديلة H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية على محاور الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

1- متغير العمر

الجدول رقم(22):يمثل تأثير العمر على متغيرات الدراسة

مستوى الدلالة	القيمة المعنوية	قيمة F	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	العمر	
0,05	0.17	1.82	3	0,19	3,78	2	أقل من 30 سنة	الحوافز المادية
				0,44	3,02	12	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	
				0,56	2,89	13	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	
				0,71	2,80	5	أكثر من 50 سنة	
0.03	3.38	3	3	0,55	2,98	2	أقل من 30 سنة	الحوافز المعنوية
				0,06	3,29	12	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	
				0,49	3,07	13	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	
				0,45	2,83	5	أكثر من 50 سنة	

المصدر من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss22

النتائج:

- 1- تأثير متغير العمر على الحوافز المادية: من الجدول نلاحظ أن القيمة المعنوية (Sig) تساوي 0.17 وهي أكبر من 0.05 (مستوى الدلالة) ومنه لا توجد فروق في مستويات الحوافز المادية بين الفئات العمرية. ومنه نقبل الفرضية H0 وبالتالي متغير العمر لا يؤثر على الحوافز المادية
- 2- تأثير متغير العمر على الحوافز المعنوية: من الجدول نلاحظ أن القيمة المعنوية (Sig) تساوي 0.03 وهي أقل من 0.05 (مستوى الدلالة) ومنه توجد فروق في مستويات الحوافز المعنوية بين الفئات العمرية. ومنه نقبل الفرضية H1 وبالتالي متغير العمر يؤثر على الحوافز المعنوية

الجدول رقم (23): يمثل اختبار كروكسال واليس تأثير العمر على متغيرات الدراسة

اختبار كروكسال واليس							
مستوى الدلالة	القيمة المعنوية	قيمة H	درجة الحرية	رتبة المتوسط	العينة	العمر	
0.05	0.3	3.67	3	28	2	أقل من 30 سنة	العلاقة بين الحوافز وأداء العمل
				14.38	12	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	
				16.54	13	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	
				16.9	5	أكثر من 50 سنة	

المصدر من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss22

- 3- تأثير متغير العمر على العلاقة بين الحوافز وأداء العمل: من الجدول نلاحظ أن القيمة المعنوية (Sig) تساوي 0.3 وهي أكبر من 0.05 (مستوى الدلالة) ومنه لا توجد فروق في

العلاقة بين الحوافز وأداء العمل بين الفئات العمرية وبالتالي متغير العمر لا يؤثر على العلاقة بين الحوافز وأداء العمل.

2- متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (24): يمثل تأثير المستوى التعليمي على متغيرات الدراسة

مستوى الدلالة	القيمة المعنوية	قيمة F	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	المستوى التعليمي	
0,05	0.34	1.14	2	0,62	3,16	7	ثانوي	الحوافز المادية
				0,54	2,89	23	جامعي	
				0,13	3,36	2	دراسات عليا	
0.61	0.5	0.5	2	0,66	2,74	7	ثانوي	الحوافز المعنوية
				0,47	2,89	23	جامعي	
				0,42	3,13	2	دراسات عليا	

المصدر من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss22

النتائج:

1- تأثير متغير المستوى التعليمي على الحوافز المادية: من الجدول نلاحظ أن القيمة المعنوية (Sig) تساوي 0.34 وهي أكبر من 0.05 (مستوى الدلالة) ومنه لا توجد فروق في مستويات الحوافز المادية بين المستويات التعليمية الـ3 وبالتالي متغير المستوى التعليمي لا يؤثر على الحوافز المادية.

2- تأثير متغير المستوى التعليمي على الحوافز المعنوية: من الجدول نلاحظ أن القيمة المعنوية (Sig) تساوي 0.61 وهي أكبر من 0.05 (مستوى الدلالة) ومنه لا توجد فروق في مستويات الحوافز المعنوية بين المستويات التعليمية الـ3 وبالتالي متغير المستوى التعليمي لا يؤثر على الحوافز المعنوية.

الجدول رقم (25): يمثل اختبار كروسال واليس تأثير المستوى التعليمي على متغيرات الدراسة

اختبار كروسال واليس

مستوى الدلالة	القيمة المعنوية	قيمة H	درجة الحرية	رتبة المتوسط	العينة	المستوى التعليمي	العلاقة بين الحوافز وأداء العمل
0.05	0.86	0.29	2	15	7	ثانوي	
				16.78	23	جامعي	
				18.5	2	دراسات عليا	

المصدر من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss22

3- تأثير متغير المستوى التعليمي على العلاقة بين الحوافز وأداء العمل: من الجدول نلاحظ أن القيمة المعنوية (Sig) تساوي 0.86 وهي أكبر من 0.05 (مستوى الدلالة) ومنه لا توجد فروق في العلاقة بين الحوافز وأداء العمل بين المستويات التعليمية الـ3 وبالتالي متغير المستوى التعليمي لا يؤثر على العلاقة بين الحوافز وأداء العامل

3- متغير الوظيفة:

الجدول رقم (26): يمثل تأثير الوظيفة على متغيرات الدراسة

مستوى الدلالة	القيمة المعنوية	قيمة F	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الوظيفة	
0,05	0.07	2.93	2	0,47	3,08	19	إطار	الحوافز المادية
				0,53	2,56	7	تحكم	
				0,68	3,15	6	تنفيذ	
0.02	4.82	2	0,42	3,02	19	إطار	الحوافز المعنوية	
			0,50	2,40	7	تحكم		

اختبار كروكسال واليس

مستوى الدلالة	القيمة المعنوية	قيمة H	درجة الحرية	رتبة المتوسط	العينة	الوظيفة	العلاقة بين الحوافز وأداء العمل	
0.05	0.62	0.96	2	17.53	19	إطار		
				13.50	7	تحكم		
				16.75	6	تنفيذ		
				0,50	2,97	6	تنفيذ	

المصدر من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss22

النتائج:

- 1- تأثير متغير الوظيفة على الحوافز المادية: من الجدول نلاحظ أن القيمة المعنوية (Sig) تساوي 0.07 وهي أكبر من 0.05 (مستوى الدلالة) ومنه لا توجد فروق في مستويات الحوافز المادية بين رتب الوظيفة ال3 وبالتالي متغير الوظيفة لا يؤثر على الحوافز المادية
- 2- تأثير متغير الوظيفة على الحوافز المعنوية: من الجدول نلاحظ أن القيمة المعنوية (Sig) تساوي 0.02 وهي أصغر من 0.05 (مستوى الدلالة) ومنه توجد فروق في مستويات الحوافز المعنوية بين رتب الوظيفة ال3 وبالتالي متغير الوظيفة يؤثر على الحوافز المعنوية

الجدول رقم (27): يمثل اختبار كروكسال واليس تأثير الوظيفة على متغيرات الدراسة

المصدر من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss22

- 3- تأثير متغير الوظيفة على العلاقة بين الحوافز وأداء العمل: من الجدول نلاحظ أن القيمة المعنوية (Sig) تساوي 0.62 وهي أكبر من 0.05 (مستوى الدلالة) ومنه لا توجد فروق في العلاقة بين الحوافز وأداء العمل بين رتب الوظيفة ال3 وبالتالي متغير الوظيفة لا يؤثر على العلاقة بين الحوافز وأداء العمل.

4- متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم(28):يمثل تأثير الخبرة المهنية على متغيرات الدراسة

مستوى الدلالة	القيمة المعنوية	قيمة F	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الخبرة المهنية	
0,05	0.26	1.41	2	0,47	3,39	4	أقل من 5 سنوات	الحوافز المادية
				0,51	3,00	8	من 5 إلى 10 سنوات	
				0,57	2,89	20	أكثر من 10 سنوات	
0.13	2.18	2	2	0,14	3,27	4	أقل من 5 سنوات	الحوافز المعنوية
				0,51	2,99	8	من 5 إلى 10 سنوات	
				0,51	2,75	20	أكثر من 10 سنوات	

المصدر من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss22

النتائج:

1- تأثير متغير الخبرة المهنية على الحوافز المادية: من الجدول نلاحظ أن القيمة المعنوية (Sig) تساوي 0.26 وهي أكبر من 0.05 (مستوى الدلالة) ومنه لا توجد فروق في مستويات الحوافز المادية بين رتب الخبرة المهنية ال3 وبالتالي متغير الخبرة المهنية لا يؤثر على الحوافز المادية

2- تأثير متغير الخبرة المهنية على الحوافز المعنوية: من الجدول نلاحظ أن القيمة المعنوية (Sig) تساوي 0.13 وهي أكبر من 0.05 (مستوى الدلالة) ومنه لا توجد فروق في مستويات الحوافز المعنوية بين رتب الخبرة المهنية ال3 وبالتالي متغير الخبرة المهنية لا يؤثر على الحوافز المعنوية

الجدول رقم (29): يمثل اختبار كروسكال واليس تأثير الوظيفة على متغيرات الدراسة

اختبار كروسكال واليس							
مستوى الدلالة	القيمة المعنوية	قيمة H	درجة الحرية	رتبة المتوسط	العينة	الخبرة المهنية	العلاقة بين الحوافز وأداء العمل
0.05	0.48	1.49	2	21.38	4	أقل من 5 سنوات	
				14.44	8	من 5 إلى 10 سنوات	
				16.35	20	أكثر من 10 سنوات	

المصدر من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss22

3- تأثير متغير الخبرة المهنية على العلاقة بين الحوافز وأداء العمل: من الجدول نلاحظ أن القيمة المعنوية (Sig) تساوي 0.48 وهي أكبر من 0.05 (مستوى الدلالة) ومنه لا توجد فروق في العلاقة بين الحوافز وأداء العمل بين رتب الخبرة المهنية ال3 وبالتالي متغير الخبرة المهنية لا يؤثر على العلاقة بين الحوافز وأداء العامل.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل الجانب التطبيقي لهذه الدراسة للوقوف واقع تطبيق الحوافز المادية والمعنوية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسوق أهراس والتعرف على انعكاس الحوافز بنوعيتها على أداء العاملين بالشركة، و ذلك من خلال اعتمادنا على الإستبيان كأداة رئيسية في الدراسة، وقد تم تحليل نتائج الإستبيان بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS 22، بهدف الوقوف على العلاقة الترابطية بين المتغير المستقل(الحوافز المادية والمعنوية) والمتغير التابع (أداء العاملين)، وبعد عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات نجد أن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسوق أهراس تعتمد على نظام من الحوافز المادية والمعنوية يهدف إلى تحسين أداء العاملين، وبالنظر للواقع الذي يعيشه العامل الجزائري نجد أنه يتطلع أكثر إلى الجوانب المادية وذلك باعتبار الظروف المعيشية التي تجعله يفكر أكثر في كيفية تحسين وضعه المادي.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

في ختام دراستنا وبوصلنا إلى المرحلة الأخيرة من مراحل البحث، نكون بذلك استوفينا أهم الشروط و القواعد المطلوبة في أي بحث، وقد حاولنا في هذه الدراسة أن نتعرف على موضوع الحوافز و أثرها على الأداء، بدءا بالإطار النظري للدراسة الذي تناولنا فيه المدخل العامة والخطوط العريضة لكل من الحوافز المادية والمعنوية والأداء، والذي توصلنا من خلاله إلى أن نظام الحوافز يهدف إلى جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسب والمطلوب، والإحتفاظ بالعاملين الأكفاء والسعي الدائم لحثهم على بذل الجهد وتحسين أدائهم لتحقيق الهدف الرئيسي لأي مؤسسة وهو البقاء والإستمرارية، و طالما أن نظام الحوافز يؤثر بشكل واضح على مستوى أداء العاملين يكون من الضروري الإهتمام بدراسته وتحليله والوقوف على آثاره وعلاقاته بمختلف الوظائف بالشكل الذي يمكن المؤسسات من إنصاف عمالها من خلال التقييم الدقيق والمستمر لأدائهم، فالأداء يعتبر محصلة المهام و الوظائف التي تقوم بها المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بينتها الخارجية و الداخلية، فإدراك أهمية الأداء من طرف المؤسسة يجعلها تسعى باستمرار لتحسينه، و ذلك يكون من خلال تقييم الأداء بدقة والذي يمكن المؤسسة من تطبيق نظام الحوافز بشفافية ومصداقية، بينما من خلال الإطار التطبيقي فقد حاولنا التعرف على واقع الحوافز المادية والمعنوية و إنعكاسها على أداء العاملين داخل الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بسوق أهراس، و أيضا من أجل التأكد من مدى صدق فرضيات الدراسة، فتوصنا من خلال هذه الدراسة إلى الإرتباط الإيجابي بين الحوافز بنوعها المادي و المعنوي و بين أداء العاملين، و مما لا شك فيه أن الفرد كل ما يحتاج إليه لكي يندفع إلى الإبداع والعمل بتفاني وإتقان هو أن يكون الأجر الذي يتقاضاه كافيا لسد حاجياته المتعددة، وأن يشعر من جهة أخرى أنه عنصر فعال من خلال إعطائه المكانة المناسبة، فالحوافز المادية والمعنوية لها أثر واضح على تحسين أداء العاملين بصفة خاصة وأداء المؤسسة بصفة عامة، كما أنه لا يمكن أن تحقق المؤسسة أهدافها إلا من خلال وجود نظام حوافز يتميز بالمصداقية والشفافية يؤدي إلى الرفع والإرتقاء بمستوى أداء العاملين.

النتائج:

- من خلال ما سبق يمكن الإشارة إلى النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تطرقنا لموضوع الدراسة انعكاس الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين وهي:
- ضرورة إعتبار العنصر البشري أحد أهم العوامل المؤثرة في بقاء المؤسسة وإستمرارها؛
 - تقديم الحوافز المناسبة يؤدي إلى التأثير في سلوك العاملين فيشبع حاجاتهم وتطلعاتهم من جهة ويحقق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة من جهة أخرى؛
 - إتباع الموضوعية في تقديم الحوافز إذ أن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى شعور العامل بالعدالة في المؤسسة؛
 - تصميم نظام حوافز فعال يضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها؛

- إتباع نظام رقابة فعال علي عملية الحوافز يؤدي إلى معالجة المعوقات التي قد تواجه عملية التحفيز؛

- تعتبر عملية تقييم الأداء عملية مهمة للتعرف على مستويات العاملين وإتخاذ القرارات التي تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة.

توصيات:

بالإعتماد على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإننا نوصي بما يلي:

- يجب على المؤسسات تطوير وتحسين ظروف العمل من خلال وضع وسائل وأدوات وبرامج تمكن العاملين من تأدية مهامهم بالشكل المطلوب؛

- توفير الجو الملائم و الإمكانيات المناسبة للعاملين الأمر الذي من شأنه أن يساهم في تحسين الأداء ورفع الحس الإبداعي لديهم؛

- يجب إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرارات وهو ما يزيد من مستوى أدائهم؛

- تجنب العلاقات الشخصية والوساطة عند منح الحوافز؛

- على المؤسسات تطبيق نظام حوافز عالي لما له من أثر على الرفع من مستوى أداء العاملين والذي يمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب؛

- تقييم أداء العاملين يجب أن يكون بشكل مستمر وبناء على أسس ومعايير محددة، فمن خلال تقييم الأداء يتم تقديم الحوافز بنوعيتها بمصادقية وشفافية وهو ما يؤثر بشكل واضح على تحسن أداء العاملين؛

- على الشركة أن تقوم بتقديم مكافآت قيمة على أساس الأداء لتشجيع العاملين على التطوير والتحسين المستمر في مستوى أدائهم؛

- على الشركة تقديم خدمات إجتماعية متنوعة ومتعددة لتحفيز العمالين.

أفاق الدراسة:

خلال قيامنا بإنجاز هذا العمل وقفنا عند عدة مواضيع تبين لنا أنها مناسبة أن تكون محل بحث ودراسة في ما يتعلق بمجالي الحوافز المادية والمعنوية وأداء العامل الإداري والتي يمكن أن نقدمها كأفاق لدارسات مستقبلية كالتالي:

- الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الرضا الوظيفي.

- القيادة الإدارية وتأثيرها على أداء العامل الإداري.

- الأداء الوظيفي ودوره في تحسين مردودية العاملين.

- دور الحوافز المادية والمعنوية في خلق الإبداع والإبتكار.

- طرق تقييم الأداء وأثرها على عملية التحفيز.

- أثر عملية التحفيز على تحسين الأداء داخل المؤسسة.

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

- 1- أحمد ماهر، نظام الأجور والتعويضات والحوافز دليلك إلى الرواتب والحوافز ومزايا وخدمات العاملين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2010.
- 2- كمال بو الشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 3- لكحل منيف، تحفيز العاملين و بناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، الطبعة الأولى، المثقف للنشر والتوزيع، 2018.
- 4- لويس معلوف، المنجد في اللغة، الطبعة 19، المطبعة الكاثوليكية، بيروت، لبنان، 2009
- 5- محمد الرئيس مثلش مسلم العامري، نموذج مقترح لعلاقة غدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة تطبيقية-، الطبعة الأولى، نشر مشترك بين الدار الجزائرية للنشر والتوزيع والمنظمة العربية للتنمية الإدارية-جامعة الدول العربية-، الجزائر، مصر، 2015.
- 6- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 7- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، 2013.
- 8- محمد عقلة إبراهيم، حوافز العمل بين الإسلام و النظريات الوضعية، الطبعة الأولى، مكتبة الرسالة الحديثة، الأردن، 1988.
- 9- محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2014.
- 10- محمود فهد عبد العلي الديلمي وآخرون، إدارة إنتاجية المورد البشري، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
- 11- محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز قياس الأداء- تقييم الأداء- تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2015
- 12- مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
- 13- مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
- 14- هيثم العاني، الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافئات، الطبعة الأولى، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

ثانياً: المجلات والجراند

أ- المجلات

- 1- مجاهد رشيد، أثر دوافع العمل والتحفيز كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي والأداء في المنظمة، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المجلد 12، العدد 2، 2014.
- ب- الجرائد
- 1- أمر رقم 59-69 مؤرخ في 14 جمادى الأولى 1389 الموافق 28 يوليو سنة 1969 يتضمن حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر واحداث الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، المنشورة في الجريدة الرسمية، العدد 65
- ثالثا: المذكرات والأطروحات
- 1- بغول زهير، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسة الوطنية في إطار نظرية فريدريك هرزبرغ للدافعية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس والعمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية الأروطونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2016-2017.
- 2- بنوة علي، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.
- 3- بن مالك شيماء، الجدولة الزمنية وإنجاز المشاريع لمديرية الغاز والكهرباء لولاية سوق أهراس، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص إدارة المشاريع، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس
- 4- عزوز محمد، دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين دراسة حالة عمال المركب الأولمبي الرياضي محمد بضيف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير النشاطات الرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، الجزائر، 2008-2009.
- 5- عمارة بالي، وريده زلاسي، الحوافز المادية وعلاقتها بأداء العاملين دراسة ميدانية بمفتشية الجمارك بالوادي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2016-2017
- 6- كمال تيميزار، دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع باتنة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، باتنة، 2013-2014
- 7- نهى عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق، رسالة دكتوراه في علم النفس، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2015-2016.

رابعاً: المواقع الإلكترونية

- 1- مجد خضر، أثر الحوافز على أداء العاملين، 2016 ، www.mawdoo3.com
- 2- مريم محمد السويدي، أثر التحفيز في تطوير العمل، 2020 ، www.albay

الملاحق

الملحق رقم (1): الإستمارة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

السيدة (ة) الفاضل(ة):

في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، حول موضوع الدراسة الحامل لعنوان الحوافز المادية والمعنوية وإنعكاساتها على أداء العامل الإداري دراسة حالة في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - سونالغاز-، ولإتمام البحث والتوصل إلى نتائج علمية وتحليلها وتفسيرها نرجو من سيادتكم الإجابة على هذا الإستبيان بوضع (×) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظركم بصدق وموضوعية، علما بأن الغاية من إجراء هذه الدراسة غاية علمية بحثية وأن المعلومات ستحظى بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وفي الأخير نتقدم إليكم بخالص الشكر والتقدير على تعاونكم معنا.

تحت إشراف الأستاذ:

- مشرى محمد ناصر

من إنجاز الطالبتين:

- راييس شيماء

- طرادخوجة هدى

السنة الجامعية: 2021/2022

المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس :

ذكر أنثى

2- العمر :

أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
 من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة أكثر من 50 سنة

3-المستوى التعليمي:

دون الثانوي ثانوي جامعي دراسات عليا

4-الوظيفة:

إطار عون تحكم عون تنفيذ

5-الخبرة المهنية :

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: واقع نظام الحوافز المادية و المعنوية لدى شركتكم

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة
أولاً: الحوافز المادية						
1	تتناسب قيمة الراتب مع طبيعة عملك					
2	زيادة الراتب لجميع العاملين يخلق لديهم الولاء تجاه الشركة					
3	تقدم الشركة علاوات ومكافآت على العمل الإضافي					
4	تقدم الشركة المنح بشفافية و عدل بين العمال					
5	تعتبر الإمكانيات المتوفرة في مجال عملك مناسبة					
6	تحسن الشركة ظروف العمل المادية بشكل مستمر					
7	تقدم الشركة ترقيات عادلة وفق معايير وأسس مدروسة					
8	تقدم الشركة إعانات في المناسبات الإجتماعية					
9	تقدم الشركة مكافآت قيمة كالحج أو العمرة					
10	تمنح الشركة قروض لتحفيز الموظف على أداء عمله بإتقان					
11	الشركة تستخدم نظام خصم الأجور في حالة وقوع خطأ مهني					
ثانياً: الحوافز المعنوية						
1	توفر الشركة معايير الصحة والسلامة المهنية لعمالها					
2	تشعر بالرضا عن ظروف العمل الفيزيائية (إضاءة، التهوية، الضوضاء)					
3	تكفي فرص التكوين والتدريب المهنيين لتحسين مستواك بشكل مستمر					
4	يعتبر نظام الخدمات الإجتماعية كالنقل والسكن المطبق في الشركة عادلاً					
5	تؤخذ أفكارك وأرائك بالإعتبار عند المسؤولين عند إتخاذ القرارات					
6	هناك عدالة في التعامل مع العمال ولا توجد محسوبية					
7	تقدم الشركة شهادات تقدير وشكر لكل العاملين المتميزين في المؤسسة					
8	يوجد إحترام وتقدير متبادل داخل الشركة بين المدير والعمال					
9	تقيم الشركة حفلات تكريم خاصة بالعمال المتميزين والمتقاعدين					
10	تقدم الشركة ترقية شرفية بدون زيادة في الراتب					
11	توفر الشركة مطعماً خاصاً (كافيتيريا)، للإستخدام في فترات الراحة لكي يؤدي العامل عمله بإتقان					
12	إتباع معايير عادلة في تقديم الحوافز يؤدي إلى إرتفاع الروح					

المحور الثالث: العلاقة بين الحوافز وأداء العامل

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة
1	يزداد مستوى أدائك كلما كانت المكافأة مناسبة					
2	إشراكك في عملية إتخاذ القرار يساهم في زيادة مستوى أدائك					
3	تتناسب نماذج الحوافز المقدمة في الشركة مع المردودية في العمل					
4	الملاحظات التقديرية التي تتلقاها من المشرف تدفعك للعمل أكثر					
5	الخدمات والإمتيازات والتسهيلات المقدمة في الشركة تشعرك بالرضا والانتماء وتدفعك للعمل بشكل كفاء وفعال					
6	تحدد مستويات عالية من الأداء وتصر على تحقيقها عند توفر الظروف المناسبة للعمل					
7	أخذ رأيك عند صياغة القرارات يشجعك على بذل المزيد من الجهد في العمل					
8	التقدير المعنوي يشكل حافزا إضافيا لأداء مهام أكثر من المفروضة تلقائيا					
9	عند تلقىك تدريب أو تكوين يتحسن أدائك بشكل ملحوظ					
10	إتباع الشركة لنظام الحوافز أدى إلى تعزيز القدرات الإبداعية لدى العاملين					
11	المكافآت الدورية التي تمنحها الشركة المرتبطة بتحقيق هدف معين في العمل تشجع العاملين على السعي نحو تحقيق هذا الهدف					
12	عند تلقىك التحفيز سواء المادي أو المعنوي تكون لديك الجاهزية و الإستعداد والرغبة في العمل خارج أوقات الدوام الرسمي إذا اقتضى الأمر					
13	ربط الترقيات وزيادة الرواتب بالأداء الجيد هو أمر في مصلحة العامل والشركة					

قائمة الأساتذة المحكمين

الامضاء	التخصص	الرتبة	اسم ولقب المحكم	الرقم
	دراة الأعمال والتصميم المحاسبية	حاضر - د	فضيلة محمود	01
	ادارة أعمال	مهاضر أ	د. محمد عبد الله	02
	اقتصاد تجزئية	مهاضر - د	عميرة نائلة	03
	ادارة أعمال	حاضر - أ	مسيحة محمد كرماد	04
	ادارة أعمال وسوي	مهاضر أ	حاملية نسيف الدين	05

الملحق رقم (2): جداول SPSS

Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.881	36

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	16	50.0	50.0	50.0
	أنثى	16	50.0	50.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	2	6.3	6.3	6.3
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	12	37.5	37.5	43.8
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	13	40.6	40.6	84.4
	أكثر من 50 سنة	5	15.6	15.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جامعي	7	21.9	21.9	21.9
	دراسات عليا	23	71.9	71.9	93.8
	5	2	6.3	6.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	19	59.4	59.4	59.4
	تحكم	7	21.9	21.9	81.3
	تنفيذ	6	18.8	18.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	4	12.5	12.5	12.5
	من 5 إلى 10 سنوات	8	25.0	25.0	37.5
	أكثر من 10 سنوات	20	62.5	62.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

TEST T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المادية الحوافز	32	2,9775	,55373	,09789

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 2.98					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المادية الحوافز	-,026	31	,030	-,00250	-,2021	,1971

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المعنوية الحوافز	32	2,8744	,50739	,08969

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 2.87					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المعنوية الحوافز	,049	31	,021	,00437	-,1786	,1873

Test T

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المادية الحوافز	ذكر	16	2,9269	,55870	,13967
	أنثى	16	3,0281	,56219	,14055
المعنوية الحوافز	ذكر	16	2,8800	,55857	,13964
	أنثى	16	2,8687	,46903	,11726
العامل وأداء الحوافز بين العلاقة	ذكر	16	3,6819	,61639	,15410
	أنثى	16	4,0388	,28906	,07227

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances	
		F	Sig.
الحوافز المادية	Hypothèse de variances égales	,213	,648
	Hypothèse de variances inégales		
الحوافز المعنوية	Hypothèse de variances égales	,264	,611
	Hypothèse de variances inégales		
العلاقة بين الحوافز وأداء العامل	Hypothèse de variances égales	,964	,334
	Hypothèse de variances inégales		

Modèle linéaire général

Facteurs intersujets

		Libellé de valeur	N
العمر	1	سنة 30 من أقل	2
	2	سنة 40 من أقل إلى سنة 30 من سنة	12
	3	سنة 50 من أقل إلى سنة 40 من سنة	13
	4	سنة 50 من أكثر	5

Statistiques descriptives

		العمر	Moyenne	Ecart type	N
المادية الحوافز	سنة 30 من أقل		3,7750	,19092	2
	سنة 40 من أقل إلى سنة 30 من سنة		3,0150	,44416	12
	سنة 50 من أقل إلى سنة 40 من سنة		2,8885	,55915	13
	سنة 50 من أكثر		2,8000	,70661	5
	Total		2,9775	,55373	32
المعنوية الحوافز	سنة 30 من أقل		3,2900	,05657	2

سنة 40 من أقل إلى سنة 30 من	3,0692	,49154	12
سنة 50 من أقل إلى سنة 40 من	2,8262	,44858	13
سنة 50 من أكثر	2,3660	,44213	5
Total	2,8744	,50739	32
العامل وأداء الحوافز بين العلاقة			
سنة 30 من أقل	4,3050	,21920	2
سنة 40 من أقل إلى سنة 30 من	3,8325	,19382	12
سنة 50 من أقل إلى سنة 40 من	3,7877	,75160	13
سنة 50 من أكثر	3,9380	,23858	5
Total	3,8603	,50709	32

Tests multivariés^a

Effet	Valeur	F	ddl de l'hypothèse	Erreur ddl	Signification	
Constante	Trace de Pillai	,981	441,959 ^b	3,000	26,000	,000
	Lambda de Wilks	,019	441,959 ^b	3,000	26,000	,000
	Trace de Hotelling	50,995	441,959 ^b	3,000	26,000	,000
	Plus grande racine de Roy	50,995	441,959 ^b	3,000	26,000	,000
العمر	Trace de Pillai	,453	1,659	9,000	84,000	,112
	Lambda de Wilks	,594	1,682	9,000	63,428	,112
	Trace de Hotelling	,605	1,659	9,000	74,000	,115
	Plus grande racine de Roy	,419	3,915 ^c	3,000	28,000	,019

a. Plan : Constante + العمر

b. Statistique exacte

c. La statistique est une borne supérieure de F qui produit une borne inférieure sur le niveau de signification.

Tests des effets intersujets

Source	Variable dépendante	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	المادية الحوافز	1,549 ^a	3	,516	1,818	,167
	المعنوية الحوافز	2,123 ^b	3	,708	3,383	,032
	العامل وأداء الحوافز بين العلاقة	,504 ^c	3	,168	,629	,602
Constante	المادية الحوافز	181,007	1	181,007	637,065	,000
	المعنوية الحوافز	155,108	1	155,108	741,446	,000
	العامل وأداء الحوافز بين العلاقة	292,518	1	292,518	1096,780	,000
العمر	المادية الحوافز	1,549	3	,516	1,818	,167
	المعنوية الحوافز	2,123	3	,708	3,383	,032
	العامل وأداء الحوافز بين العلاقة	,504	3	,168	,629	,602
Erreur	المادية الحوافز	7,956	28	,284		
	المعنوية الحوافز	5,858	28	,209		
	العامل وأداء الحوافز بين العلاقة	7,468	28	,267		
Total	المادية الحوافز	293,201	32			
	المعنوية الحوافز	272,366	32			
	العامل وأداء الحوافز بين العلاقة	484,836	32			
Total corrigé	المادية الحوافز	9,505	31			
	المعنوية الحوافز	7,981	31			
	العامل وأداء الحوافز بين العلاقة	7,971	31			

a. R-deux = .163 (R-deux ajusté = .073)

b. R-deux = .266 (R-deux ajusté = .187)

c. R-deux = .063 (R-deux ajusté = -.037)

Modèle linéaire général

Facteurs intersujets

	Libellé de valeur	N
3	ثانوي	7
4	جامعي	23
5	عليا دراسات	2

Statistiques descriptives

	التعليمي المستوى	Moyenne	Ecart type	N
المادية الحوافز	ثانوي	3,1557	,61649	7
	جامعي	2,8900	,54428	23
	عليا دراسات	3,3600	,12728	2
	Total	2,9775	,55373	32
المعنوية الحوافز	ثانوي	2,7371	,66042	7
	جامعي	2,8943	,47305	23
	عليا دراسات	3,1250	,41719	2
	Total	2,8744	,50739	32
العامل وأداء الحوافز بين العلاقة	ثانوي	3,8686	,15731	7
	جامعي	3,8522	,59548	23
	عليا دراسات	3,9250	,10607	2
	Total	3,8603	,50709	32

Tests multivariés^a

Effet	Valeur	F	ddl de l'hypothèse	Erreur ddl	Signification	
Constante	Trace de Pillai	,969	280,516 ^b	3,000	27,000	,000
	Lambda de Wilks	,031	280,516 ^b	3,000	27,000	,000
	Trace de Hotelling	31,168	280,516 ^b	3,000	27,000	,000
	Plus grande racine de Roy	31,168	280,516 ^b	3,000	27,000	,000
التعليمي_المستوى	Trace de Pillai	,190	,977	6,000	56,000	,449
	Lambda de Wilks	,815	,971 ^b	6,000	54,000	,454
	Trace de Hotelling	,222	,962	6,000	52,000	,460
	Plus grande racine de Roy	,195	1,817 ^c	3,000	28,000	,167

a. Plan : Constante + التعليمي_المستوى

b. Statistique exacte

c. La statistique est une borne supérieure de F qui produit une borne inférieure sur le niveau de signification.

Tests des effets intersujets

Source	Variable dépendante	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	المادية الحوافز	,691 ^a	2	,346	1,137	,335
	المعنوية الحوافز	,267 ^b	2	,133	,501	,611
	العامل وأداء الحوافز بين العلاقة	,010 ^c	2	,005	,019	,981
Constante	المادية الحوافز	128,898	1	128,898	424,105	,000
	المعنوية الحوافز	111,718	1	111,718	419,984	,000

	العامل وأداء الحوافز بين العلاقة	197,605	1	197,605	719,834	,000
التعليمي_المستوى	المادية الحوافز	,691	2	,346	1,137	,335
	المعنوية الحوافز	,267	2	,133	,501	,611
	العامل وأداء الحوافز بين العلاقة	,010	2	,005	,019	,981
Erreur	المادية الحوافز	8,814	29	,304		
	المعنوية الحوافز	7,714	29	,266		
	العامل وأداء الحوافز بين العلاقة	7,961	29	,275		
Total	المادية الحوافز	293,201	32			
	المعنوية الحوافز	272,366	32			
	العامل وأداء الحوافز بين العلاقة	484,836	32			
Total corrigé	المادية الحوافز	9,505	31			
	المعنوية الحوافز	7,981	31			
	العامل وأداء الحوافز بين العلاقة	7,971	31			

a. R-deux = .073 (R-deux ajusté = .009)

b. R-deux = .033 (R-deux ajusté = -.033)

c. R-deux = .001 (R-deux ajusté = -.068)

Modèle linéaire général

Facteurs intersujets

	Libellé de valeur	N
الوظيفة	1 إطار	19
	2 تحكم	7
	3 تنفيذ	6

Statistiques descriptives

	الوظيفة	Moyenne	Ecart type	N
المادية الحوافز	إطار	3,0768	,46764	19
	تحكم	2,5586	,52575	7
	تنفيذ	3,1517	,68001	6
	Total	2,9775	,55373	32
المعنوية الحوافز	إطار	3,0174	,42328	19
	تحكم	2,4043	,49923	7
	تنفيذ	2,9700	,50402	6

Total	2,8744	,50739	32
العامل وأداء الحوافز بين العلاقة إطار	3,9426	,35202	19
تحكم	3,5929	,90724	7
تنفيذ	3,9117	,17713	6
Total	3,8603	,50709	32

Tests multivariés^a

Effet	Valeur	F	ddl de l'hypothèse	Erreur ddl	Signification	
Constante	Trace de Pillai	,986	634,011 ^b	3,000	27,000	,000
	Lambda de Wilks	,014	634,011 ^b	3,000	27,000	,000
	Trace de Hotelling	70,446	634,011 ^b	3,000	27,000	,000
	Plus grande racine de Roy	70,446	634,011 ^b	3,000	27,000	,000
الوظيفة	Trace de Pillai	,287	1,567	6,000	56,000	,174
	Lambda de Wilks	,716	1,637 ^b	6,000	54,000	,155
	Trace de Hotelling	,392	1,700	6,000	52,000	,140
	Plus grande racine de Roy	,380	3,548 ^c	3,000	28,000	,027

a. Plan : Constante + الوظيفة

b. Statistique exacte

c. La statistique est une borne supérieure de F qui produit une borne inférieure sur le niveau de signification.

Tests des effets intersujets

Source	Variable dépendante	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	المادية الحوافز	1,598 ^a	2	,799	2,930	,069
	المعنوية الحوافز	1,990 ^b	2	,995	4,817	,016
	وأداء الحوافز بين العلاقة العامل	,645 ^c	2	,323	1,277	,294
Constante	المادية الحوافز	213,203	1	213,203	781,955	,000
	المعنوية الحوافز	194,447	1	194,447	941,309	,000
	وأداء الحوافز بين العلاقة العامل	361,826	1	361,826	1432,292	,000
الوظيفة	المادية الحوافز	1,598	2	,799	2,930	,069
	المعنوية الحوافز	1,990	2	,995	4,817	,016
	وأداء الحوافز بين العلاقة العامل	,645	2	,323	1,277	,294

Erreur	المادية الحوافز	7,907	29	,273	
	المعنوية الحوافز	5,991	29	,207	
	وأداء الحوافز بين العلاقة العامل	7,326	29	,253	
Total	المادية الحوافز	293,201	32		
	المعنوية الحوافز	272,366	32		
	وأداء الحوافز بين العلاقة العامل	484,836	32		
Total corrigé	المادية الحوافز	9,505	31		
	المعنوية الحوافز	7,981	31		
	وأداء الحوافز بين العلاقة العامل	7,971	31		

a. R-deux = .168 (R-deux ajusté = .111)

b. R-deux = .249 (R-deux ajusté = .198)

c. R-deux = .081 (R-deux ajusté = .018)

Modèle linéaire général

Facteurs intersujets

	Libellé de valeur	N
المهنية الخبرة	1 سنوات 5 من أقل	4
	2 سنوات 10 إلى 5 من	8
	3 سنوات 10 من أكثر	20

Statistiques descriptives

	المهنية الخبرة	Moyenne	Ecart type	N
المادية الحوافز	سنوات 5 من أقل	3,3875	,46665	4
	سنوات 10 إلى 5 من	3,0000	,51166	8
	سنوات 10 من أكثر	2,8865	,57018	20
	Total	2,9775	,55373	32
المعنوية الحوافز	سنوات 5 من أقل	3,2700	,14445	4
	سنوات 10 إلى 5 من	2,9888	,51477	8
	سنوات 10 من أكثر	2,7495	,51405	20

Total	2,8744	,50739	32
العامل وأداء الحوافز بين العلاقة سنوات 5 من أقل	4,0750	,30050	4
سنوات 10 إلى 5 من	3,8450	,28471	8
سنوات 10 من أكثر	3,8235	,60348	20
Total	3,8603	,50709	32

Tests multivariés^a

Effet	Valeur	F	ddl de l'hypothèse	Erreur ddl	Signification	
Constante	Trace de Pillai	,982	503,590 ^b	3,000	27,000	,000
	Lambda de Wilks	,018	503,590 ^b	3,000	27,000	,000
	Trace de Hotelling	55,954	503,590 ^b	3,000	27,000	,000
	Plus grande racine de Roy	55,954	503,590 ^b	3,000	27,000	,000
المهنية_الخبرة	Trace de Pillai	,151	,763	6,000	56,000	,602
	Lambda de Wilks	,851	,757 ^b	6,000	54,000	,607
	Trace de Hotelling	,173	,750	6,000	52,000	,612
	Plus grande racine de Roy	,158	1,476 ^c	3,000	28,000	,242

a. Plan : Constante + المهنية_الخبرة

b. Statistique exacte

c. La statistique est une borne supérieure de F qui produit une borne inférieure sur le niveau de signification.

Tests des effets intersujets

Source	Variable dépendante	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	المادية الحوافز	,842 ^a	2	,421	1,409	,261
	المعنوية الحوافز	1,043 ^b	2	,521	2,179	,131
	وأداء الحوافز بين العلاقة العامل	,213 ^c	2	,107	,399	,675
Constante	المادية الحوافز	202,370	1	202,370	677,452	,000
	المعنوية الحوافز	190,938	1	190,938	798,076	,000
	وأداء الحوافز بين العلاقة العامل	324,494	1	324,494	1212,989	,000
المهنية_الخبرة	المادية الحوافز	,842	2	,421	1,409	,261
	المعنوية الحوافز	1,043	2	,521	2,179	,131
	وأداء الحوافز بين العلاقة العامل	,213	2	,107	,399	,675

Erreur	المادية الحوافز	8,663	29	,299		
	المعنوية الحوافز	6,938	29	,239		
	وأداء الحوافز بين العلاقة العامل	7,758	29	,268		
Total	المادية الحوافز	293,201	32			
	المعنوية الحوافز	272,366	32			
	وأداء الحوافز بين العلاقة العامل	484,836	32			
Total corrigé	المادية الحوافز	9,505	31			
	المعنوية الحوافز	7,981	31			
	وأداء الحوافز بين العلاقة العامل	7,971	31			

a. R-deux = .089 (R-deux ajusté = .026)

b. R-deux = .131 (R-deux ajusté = .071)

c. R-deux = .027 (R-deux ajusté = -.040)

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الحوافز, المعنوية الحوافز المادية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : العامل وأداء الحوافز بين العلاقة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,391 ^a	,153	,094	,48254

a. Prédicteurs : (Constante), المادية الحوافز, المعنوية الحوافز

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,219	2	,609	2,617	,090 ^b
	de Student	6,753	29	,233		
	Total	7,971	31			

- a. Variable dépendante : العامل وأداء الحوافز بين العلاقة
 b. Prédicteurs : (Constante), المادية الحوافز, المعنوية الحوافز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,723	,536		5,082	,000
المادية الحوافز	,311	,204	,340	1,523	,138
المعنوية الحوافز	,074	,223	,074	,330	,744

- a. Variable dépendante : العامل وأداء الحوافز بين العلاقة

Corrélations

		المادية الحوافز	المعنوية الحوافز	العامل وأداء الحوافز بين العلاقة
المادية الحوافز	Corrélacion de Pearson	1	,642**	,387*
	Sig. (bilatérale)		,000	,029
	N	32	32	32
المعنوية الحوافز	Corrélacion de Pearson	,642**	1	,292
	Sig. (bilatérale)	,000		,105
	N	32	32	32
العامل وأداء الحوافز بين العلاقة	Corrélacion de Pearson	,387*	,292	1
	Sig. (bilatérale)	,029	,105	
	N	32	32	32

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et Sciences de Gestion

Département: Sciences de gestion

قسم: علوم التسيير

N° : /S.G./F.S.E.C.S.G./U.S.A/2021.2022

رقم: /ق.ع.ت/ /ك.ع.ا.ت.ع.ت.ا.ج.س./ 2021.2022

Souk ahras, le

سوق أهراس, في

إلى السيد:

الموضوع: طلب إجراء تربص ميداني

التحية طيبة، و بعد.....

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء التربص
بمؤسستكم للطلبة الآتية أسمائهم:

رقم التسجيل	أسماء الطلبة
3605941	01 طراد ضوحيّة هدى
36059300	02 رايست شيماء

شعبة: علوم التسيير المستوى ماسترته تخصص: إدارة أعمال السنة الجامعية: 2022/2021

عنوان الملذكرة: انعكاس الحوافز المادية و المصنوية على أداء العامل الإداري

مدة التربص:

مكان التربص: سونا غاز- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-

نشكركم سيدي على حسن تعاونكم، و تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

للمؤسسة المستقبلية:

رئيس القسم:

الأستاذ(ة): المشرف(ة):

مدير التوزيع
مرابطين سامة
0 MARS 2022

رئيس القسم علوم التسيير
أريمن فريست

الأستاذ(ة): المشرف(ة):



السنة الجامعية: 2021 / 2022

إذن بالطبع

مذكرة تخرج (ماستر) تقرير ترميز (ليسانس)

حسني محمد الناصر

نحن الأستاذ (ة):

الموافق القاديين والمعونة وانواعها على اعداد العامل اري
دراسة بحالة في سنة هو نلغار هو ف اهراس

المشرف (ة) على تقرير
الترميز / مذكرة التخرج
تحت عنوان:

علوم التسيير العلوم التجارية العلوم الاقتصادية القسم:

التخصص: ادارة اعمال

01- وايضا للسمع

02- طراء خو جة هدي

03-

من إنجاز الطلبة:

وبعد اطلاقنا على العمل المنجز من طرف الطلبة المدرج عنوانه أعلاه، والذي يستوفي كل الجوانب والشروط المنهجية والعلمية والشكلية، فإننا نأذن للطلبة بالطباعة والإيداع من أجل التقييم.

الأستاذ (ة) المشرف (ة):

(التاريخ والامضاء)

.....

2022/06/13

