

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت
القلية

مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص المناجمت الموارد البشرية

تحت عنوان:

فعالية نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

دراسة حالة بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالشلف

تحت إشراف:

أعضاء لجنة المناقشة

من إعداد الطالب:

د: علي بخيتي

د:

عبد القادر عمورنورين

السنة الجامعية 2024/2023

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على موضوع فعالية نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالشلف، اعتمدنا على المنهج الوصفي نظريا والدراسة الكمية تطبيقيا بالاعتماد على أداة الملاحظة والاستبيان، حيث بلغت عينة الدراسة 40 عامل تم انتقائهم بطريقة عشوائية طبقية، وبعد تفريغ البيانات وتحليلها عن طريق برنامج Spss، حيث توصلت الدراسة الى أن الحوافز بأنواعها ذات تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين، بالإضافة الى شفافية ومصداقية نظام الحوافز السليم والعاقل الذي يساهم في التحسين من الأداء ويزيد من الاستقرار الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: نظام الحوافز، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الأداء الوظيفي

Résumé :

Cette étude avait pour objectif d'identifier le thème de l'efficacité du système des motivations dans l'amélioration des performances au travail au sein de la Direction de la Distribution de l'Electricité et du Gaz à Chlef. Nous nous sommes appuyés sur l'approche descriptive en théorie et l'étude quantitative en application en nous appuyant sur l'outil d'observation et d'observation. Questionnaire. L'échantillon de l'étude s'élevait à 40 travailleurs qui ont été sélectionnés de manière aléatoire stratifiée, et après avoir transcrit et analysé les données par le biais du programme SPSS, l'étude a conclu que les motivations de toutes sortes ont un impact positif sur la performance au travail des employés, en plus de la transparence et de la crédibilité d'un système de les motivations solide et équitable qui contribue à améliorer les performances et à accroître la stabilité de l'emploi.

Mots clés : système des motivations, des motivations matérielles, des motivations morales, performance au travail

Summary:

This study aimed to identify the theme of the effectiveness of the motivation system in improving work performance within the Directorate of Electricity and Gas Distribution in Chlef. We relied on the descriptive approach in theory and the quantitative study in application by relying on the observation and observation tool. Quiz. The study sample amounted to 40 workers who were selected in a stratified random manner, and after transcribing and analyzing the data through the SPSS program, the study concluded that motivations of all kinds have a positive impact on employee work performance, in addition to the transparency and credibility of a strong and fair incentive system that helps improve performance and increase job stability.

Keywords: system of motivations, material motivations, moral motivations, work performance

الإهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير؛ فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي والذي الحبيب "بن شاعة" أطال الله في عمره، إلى من وضعتني على طريق الحياة وجعلتني رابط الجأش ورعتني حتى صرت كبيرا "أمي الغالية" طيب الله ثراها، وأطال الله بعمرها إن شاء الله

إلى أخي العزيز وعضدي في الدنيا "محمد" و"أختي العزيزة" من كان لهم بالغ الاثر في كثير من العقبات والصعاب حفظهم الله وأطال بعمرهم وإلى الخالة العزيزة التي كانت بمثابة أمي "فاطمة" أطال الله بعمرها، والعائلة الكبيرة، الجدة العزيزة، خالي الطاهر وزوجة الكريمة، ابن الخال "محمد حبشي"، ابن العم "محمد عمور نورين" والخال "حبشي محمود" رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه، ونجله "زيان"

وإلى إخوتي الذين لم تلدهم أمي، عبد الوهاب، عراب عبد القدوس، عبد السلام نورين، عبد الصمد، إدريس، عبد الرحمان، ياسر، طارق كمال، إلياس، رياض، بلال، الغواطي أمين

والقائمة طويلة

وإلى كل ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون، في أصعدة كثيرة.

وإلى كل من علمني حرفا من معلمين وأساتذة

إلى كل من لم يذكره القلم وذكره اللسان أهديه هذا العمل وأتمنى أن يحوز على رضاكم.

عمور نورين عبد القادر

شكر وعرّفان

في البداية نحمد الله تعالى حمدا كثيرا طيبا على أن وفقنا لإنجاز هذه المذكرة، ثم أود أن أشكر الدكتور والمشرف: "علي بخيتي" الذي كانت خبرته لا تقدر بثمن فقد دفعتني ملاحظاته الدقيقة إلى صقل تفكيري ورفع عملي إلى مستوى أعلى، ثم أود أن أعرب عن شكري وتقديري لطاقتهم عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز خلال فترة تدريبي لتعاونهم الرائع معي ومساندتهم لي، وأود بشكل خاص أن أشكر كل من السيد: "هنّي عبد الكريم" والسيدة: "أوميّار صراح" والسيدة "تروت نسمة"، على دعمهم لي، كما أشكر طاقم المدرسة الوطنية العليا للمناجمت عامة، والأساتذة بشكل خاص على إرشاداتهم القيمة طوال فترة دراستي، فقد زودتني ملاحظاتهم بالخبرة الصحيحة التي مكنتني من اختيار الاتجاه الصحيح وإكمال رسالتي بنجاح.

ويطيب لنا تقديم الشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول وفحص هذه المذكرة.

إليكم جميعا الشكر والعرّفان

عمورنورين عبد القادر

فهرس المحتويات

I.....	الملخص
III.....	الإهداء
IV.....	شكر وعرفان
V.....	فهرس المحتويات
أ.....	المقدمة العامة
1.....	الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي
2.....	المبحث الأول: الدراسات السابقة
2.....	المطلب الأول: الدراسات العربية
5.....	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
6.....	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لنظام الحوافز والأداء الوظيفي
6.....	المطلب الأول: مدخل عام حول نظام الحوافز
17.....	المطلب الثاني: مدخل عام حول الأداء الوظيفي
35.....	الفصل الثاني: السياق التنظيمي والإطار المنهجي
36.....	المبحث الأول: السياق التنظيمي
36.....	المطلب الأول: لمحة عن نشأة المؤسسة
39.....	المطلب الثاني: تعريف والهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف
44.....	المطلب الثالث: واقع نظام الحوافز في المؤسسة
46.....	المبحث الثاني: الإطار المنهجي

46.....	المطلب الأول: ابعاد وعينة الدراسة.....
48.....	المطلب الثاني: منهج الدراسة والأدوات المستعملة.....
51.....	الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج.....
52.....	المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة.....
52.....	المطلب الأول: الصدق والثبات متغيرات الاستبيان.....
55.....	المطلب الثاني: عرض المعلومات الشخصية والوظيفية.....
62.....	المطلب الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة.....
69.....	المطلب الرابع: تحليل علاقة الارتباط بين المتغيرات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.....
78.....	المبحث الثاني: تقييم ومناقشة النتائج.....
81.....	الخاتمة.....
83.....	قائمة المصادر.....
86.....	الملاحق.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجداول
28	يوضح طريقة قوائم المراجعة لأداء العامل	01
29	يوضح أسلوب التوزيع الإجباري	02
31	نموذج يوضح أسلوب الإدارة بالأهداف لتقييم الأداء	03
52	جدول ألف كرونباخ "Alph Cronbach" لقياس ثبات محاور الاستبيان	04
53	معامل الثبات لمحاور الاستبيان	05
54	يوضح السلم الترتيبي لقياس الإجابة على سلم لكارث الخماسي	06
55	فئات سلم ليكارت ودلالته	07
55	يوضح استبيانات الموزعة والمسترجعة	08
56	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	09
57	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	10
59	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	11
60	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	12
61	يبين توزيع افراد العينة حسب الأقدمية	13
62	يبين متوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول (أنواع الحوافز)	14
65	يبين متوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني (نظام الحوافز)	15
66	يبين متوسط الحسابي والانحراف المعياري (الأداء الوظيفي)	16

69	يوضح نتائج إختبار one simple T test لقياس الحوافز	17
70	يوضح تحليل التباين لإنحدار الحوافز المادية على الأداء الوظيفي	18
71	يوضح نتائج إختبار الإنحدار الخطي للحوافز المادية على الأداء الوظيفي	19
72	يوضح نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لتحديد الحوافز المادية التي لها تأثير أكبر على الأداء الوظيفي	20
73	يوضح تحليل التباين لإنحدار الحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي	21
74	يوضح نتائج إختبار الإنحدار الخطي للحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي	22
75	يوضح نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لتحديد الحوافز المعنوية التي لها تأثير أكبر على الأداء الوظيفي	23
76	يوضح تحليل التباين لإنحدار نظام تصميم الحوافز على الأداء الوظيفي	24
77	يوضح نتائج إختبار الإنحدار الخطي لنظام تصميم الحوافز على الأداء الوظيفي	25
78	يوضح نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لتحديد نظام تصميم الحوافز التي لها تأثير أكبر على الأداء الوظيفي	26

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	يوضح النموذج التمثيلي للدراسة	ج
02	يوضح أنواع الحوافز	11
03	مراحل نظام تصميم الحوافز	14
04	مشكلات تقييم الأداء الوظيفي	33
05	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف	42
06	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز	43
07	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	56
08	أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	58
09	دائرة توضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	59
10	أعمدة توضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	61
11	أعمدة توضح توزيع افراد العينة حسب الأقدمية	62

الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
87	ميداليات الاستحقاق	01
88	إنذار كتابي	02
89	الاستبيان	03

المقدمة

أمام تشدد المنافسة وتطور التكنولوجيا وتقلبات الأسواق الاقتصادية، تهتم المؤسسات بتحقيق الكفاءة والفعالية في أداء أعمالها، ويعد الاستثمار في الموظفين كأحد الأركان الأساسية لبقاء المؤسسة واستمراريتها ولتحقيق ميزة تنافسية ملموسة.

حيث يعتبر العنصر البشري ركيزة أساسية لرأس المال الفكري لأي مؤسسة، ومع ذلك يشكل تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين تحدياً مهماً يؤثر على أدائهم والتحكم فيه، نظراً لاختلاف احتياجاتهم ورغباتهم واتجاهاتهم، لذا يتطلب من المؤسسات تطوير استراتيجيات ملائمة لتلبية هذه الاحتياجات والرغبات والدوافع، من خلال توفير بيئة عمل محفزة وملائمة.

إن شهدت الأنظمة المتعلقة بالحوافز تطورات كبيرة ومتعددة، حيث تعرضت لانتقادات عديدة قبل أن تتطور وتتكامل في أنظمة تهدف إلى تحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم. وقد تطور مفهوم الحوافز ليتضمن جوانب معنوية بالإضافة إلى الجوانب المادية، حيث تعمل على تشجيع الموظفين للعمل بشكل مثالي.

ولهذا يشكل الحوافز عاملاً رئيسياً في تحسين الأداء داخل المؤسسات، لذا يجب ألا يكون الاهتمام مقتصرًا فقط على تقديم الحوافز، بل يجب أيضاً ربطها بالأداء من خلال وضع معايير واضحة وموضوعية.

وبناء عليه فإن الإشكالية المراد معالجتها من خلال الدراسة تتمثل فيما يلي:

كيف يؤثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي للعمال بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز-الشلف؟

من سياق الإشكالية يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف تؤثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالشلف؟
- هل يساهم نظام تصميم الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالشلف؟
- ما العلاقة بين الأداء الوظيفي ونظام الحوافز بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالشلف؟

2. الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية الأولى: للحوافز تأثير على الأداء الوظيفي.

- الفرضية الفرعية الأولى: للحوافز المادية تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الثانية: للحوافز المعنوية تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يساهم نظام تصميم الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية التوزيع للكهرباء الغاز بالشلف.

أهمية الدراسة

توفير الحوافز في بيئة العمل يلعب دوراً أساسياً في توجيه سلوك الموظفين نحو تحقيق أهداف الشركة، ويساهم في تعزيز أدائهم وتحفيزهم، مما يساعد على تخفيف بعض التحديات التي تواجه الشركات في الجزائر، مثل التهاون والإهمال وقلة الاهتمام بالعمل، كما تكف دراسة موضوع الحوافز في المؤسسة على إمكانية إعطاء صناع القرار في المؤسسة بمعلومات مفيدة حول كيفية تحفيز الموظفين بشكل أفضل، مما يساهم في تحسين الأداء العام للموظفين، بالإضافة إلى الاطلاع ومحاولة تحديد المشاكل والعراقيل التي تحد من أداء العاملين بالمديرية.

3. أهداف الدراسة

الغاية من دراسة هذا الموضوع هو كالاتي:

- التعرف على الجانب المفاهيمي والنظري للموضوع.
- معرفة تأثير أنواع الحوافز على العاملين في المؤسسة.
- تشخيص طبيعة الحوافز الممنوحة والتي يفضلها العمال في المؤسسة.
- تحليل نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة.
- دراسة العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي في المؤسسة.
- قياس وتقييم الأداء الوظيفي بمديرية التوزيع للكهرباء الغاز بالشلف.
- التعرف على واقع الحوافز بمديرية التوزيع للكهرباء الغاز بالشلف.

4. أبعاد الدراسة:

• الحدود المكانية

تم اجراء هذه الدراسة الميدانية على مستوى مديرية التوزيع للكهرباء الغاز بالشلف والتي يتواجد مقرها ب حي الحرية على الطريق الوطني رقم 19

• الحدود الزمانية

تمت هذه الدراسة الميدانية في مستوى مديرية التوزيع للكهرباء الغاز بالشلف خلال الفترة الزمنية الممتدة من بداية شهر مارس الى أواخر ماي خلال الموسم الدراسي 2024/2023.

• البعد الموضوعي

يتضمن محتوى المذكرة على موضوع الدراسة بعنوان دور الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي ومن خلال هذا نستعرض متغيري الدراسة:

✓ **المتغير المستقل:** وهو العنصر المؤثر والذي يتمثل في الحوافز ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

✓ **المتغير التابع:** وهو المتغير المتأثر والذي يتمثل في الأداء الوظيفي للعاملين.

• البعد البشري

تمثل اسقاط الدراسة الميدانية على اليد العاملة على مستوى مديرية التوزيع للكهرباء الغاز بالشلف.

5. أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع من أجل الدراسة لأسباب التالية:

- الرغبة الذاتية في زيادة وإثراء الحصيلة المعرفية الشخصية حول الموضوع من جهة، بالإضافة الى الرغبة في اكتشاف حقيقة التحفيز في المؤسسة.
- معرفة أهمية ووزن موضوع الحوافز على المؤسسات الاقتصادية.
- شفافية موضوع الحوافز.
- باعتبار الموضوع محور من محاور المجال والتخصص الذي ندرسه.
- التعرف على مدى مساهمة الحوافز على الأداء الإنتاجي للعاملين.
- وجود مصادر ومراجع ملمة بالموضوع.
- قياس درجة اهتمام الشركة لتحفيز موظفيها.

6. هيكل الدراسة:

لفهم الموضوع المعني بدراسة، قمنا بتطوير خطة عمل تشمل جوانب متعددة لتغطية الجوانب المختلفة المتعلقة به. تتضمن هذه الخطة مقدمة عامة تقدم نظرة شاملة عن الدراسة، بما في ذلك تحديد المشكلة والفرضيات وبيان أهمية الدراسة وأهدافها، مع عرض نموذج تمثيلي لها.

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول رئيسية، يركز الفصل الأول على استعراض الدراسات السابقة ووضع الإطار المفاهيمي، بينما يتناول الفصل الثاني الإطار المنهجي والسياق التطبيقي، أما الفصل الثالث فيتناول عرض ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، وفي الختام يتم تقديم خاتمة عامة للموضوع، يشتمل كل فصل على مجموعة من المباحث التالية:

الفصل الأول:

يركز على استعراض الأبحاث السابقة ذات الصلة بالموضوع، بهدف توفير فهم أعمق وأوسع له، بعد ذلك يتبع ذلك بتقديم إطار مفاهيمي يتناول المفاهيم العامة المتعلقة بالحوافز وطبيعة الأداء الوظيفي بهدف وضع أسس نظرية تساهم في فهم أفضل للموضوع.

الفصل الثاني:

يتمحور حول الإطار المنهجي من خلال تقديم المنهجية المعتمدة في الدراسة، مع تقديم نظرة شاملة عن سياق مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالشلف.

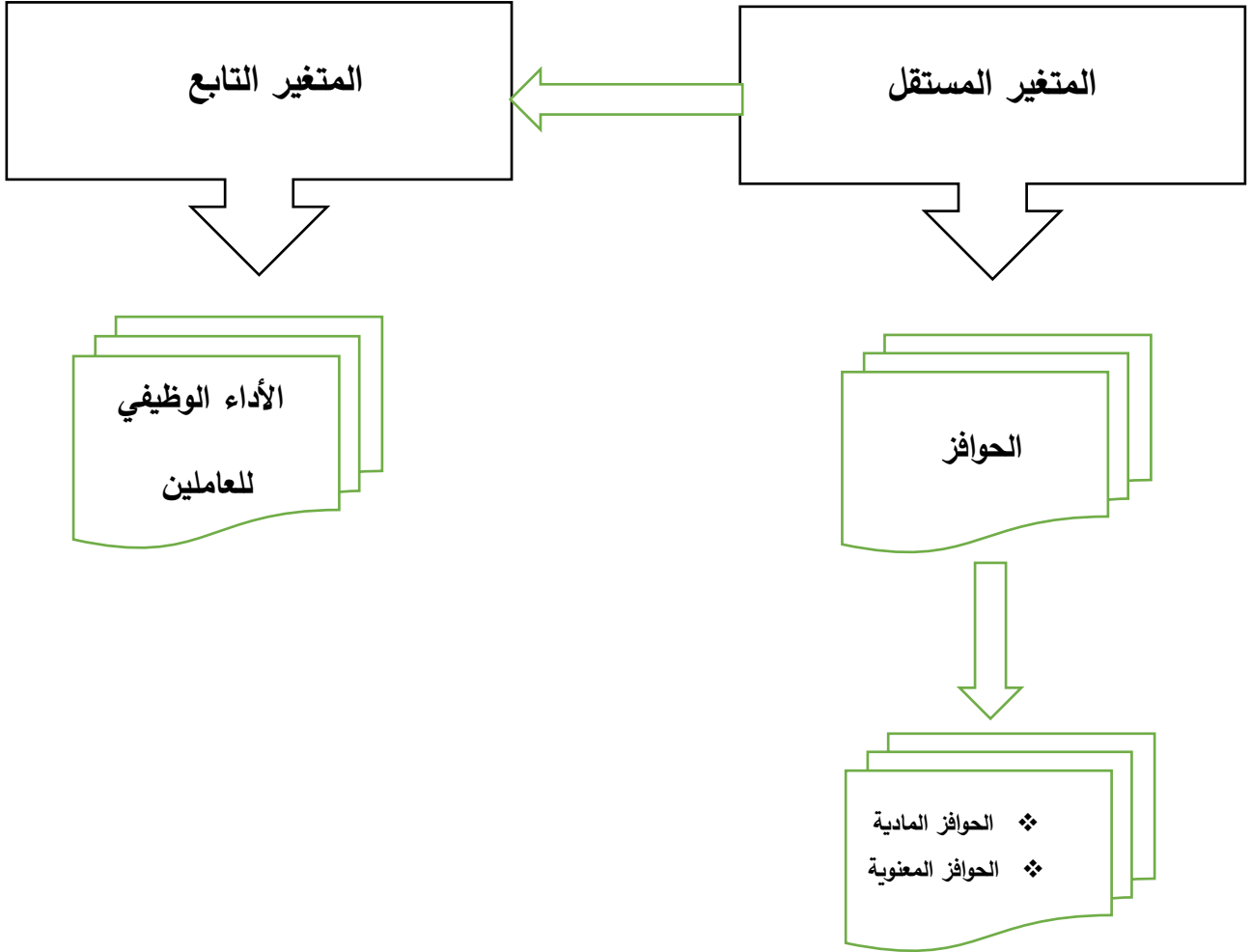
الفصل الثالث:

يتم تقديم ومناقشة نتائج الدراسة بشمولية، مع التركيز على دور الحوافز في تحسين أداء الموظفين بشكل محدد وموسع.

7. نموذج الدراسة:

يوضح الشكل الاتي متغيري الدراسة، حيث يتمثل المتغير المستقل في الحوافز باعتبار المتغير التابع تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

الشكل (01): يوضح النموذج التمثيلي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

الفصل الأول:

الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

تمهيد:

تهدف المؤسسات إلى تحقيق الديمومة والاستدامة على المدى البعيد كأحد الأهداف الرئيسية، وتتبنى استراتيجيات تشجيعية تشمل توفير الحوافز لموظفيها بهدف تلبية احتياجاتهم وتحقيق رضاهم وولائهم، بالإضافة إلى تعزيز تبادل المهارات والخبرات لتعزيز الأداء الوظيفي.

يتضمن هذا الفصل استعراض الدراسات العربية والأجنبية السابقة المتعلقة بهذا الموضوع، بالإضافة إلى تقديم إطار أدبي مفصل يشمل مختلف الجوانب والتعمق النظري فيها.

المبحث الأول: الدراسات السابقة

من خلال هذا المبحث سنتعرف على أهم الدراسات السابقة التي تناولت أحد المتغيرين.

المطلب الأول: الدراسات العربية

وفي الدراسات العربية التي تناولت الموضوع، نذكر الدراسات التالية:

الدراسة الأولى: الطاهر الوافي 2013

تهدف هذه الدراسة لفهم الشامل لنظام الحوافز المعمول به داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية في الجزائر، وتحليل العناصر والمكونات المتضمنة في الحوافز، سواء الحوافز المادية أو الحوافز المعنوية، بالإضافة إلى دراسة الارتباط بين الحوافز المادية مثل الأجور والمكافآت والخدمات الاجتماعية، وأداء الممرضين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، وتحليل العلاقة بين الحوافز المعنوية، مثل الترقية والتدريب والمشاركة في عملية اتخاذ القرار، ومستوى رضا واستقرار الممرضين في وظائفهم، اعتمادنا على المنهج الوصفي، بهدف الوصول إلى نتائج علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية تتناسب مع الحقائق الملموسة للظاهرة، تظهر الدراسة بأن الحوافز المادية مثل الأجر والمكافآت والخدمات الاجتماعية تساهم في تعزيز مستوى الأداء، في حين تساهم الحوافز المعنوية مثل المشاركة في اتخاذ القرار والترقية والتدريب في تعزيز الشعور بالرضا والاستقرار. (الوافي، 2013)

الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

الدراسة الثانية: خالد علي أبو علان 2016

تهدف هذه الدراسة لمعرفة نوع الحوافز المطبقة في شركات المشروبات الفلسطينية، بالإضافة إلى التطرق لنظام الحوافز، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الشركات المصنعة للمشروبات، التي بلغ عددها ب12 شركة، تم اختيار أكبر 4 شركات مصنعة للمشروبات، استندت الدراسة على عدد العاملين في هذه الشركات، باستعمال طريقة العينة العشوائية الطبقية، وزعت 200 استبانة، بلغ عدد الاستبانات المستردة 187 منها 186 استبانة صالحة لتحليل، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الحوافز المادية ذو درجة متوسطة، أما مستوى الحوافز المعنوية ذو درجة مرتفعة، كما عرف مستوى فاعلية نظام التحفيز درجة متوسطة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية كلما زادت درجة التحفيز المعنوي يزداد مستوى الأداء. (علان، 2016)

الدراسة الثالثة: الرشيد محمد مبارك محمد 2014

تهدف الدراسة إلى تقييم مدى تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف وتحديد مستوى أداء العاملين في مؤسسة البترول، حيث يتم التركيز على تأثير استخدام هذه الطريقة على أداء العاملين. ويتعين التركيز على الأبعاد الرئيسية لطريقة الإدارة بالأهداف، مثل وضوح الأهداف والتوجيه الدقيق وقياس الأداء وتحفيز الموظفين وتحديد التحسينات المستمرة، لفهم العوامل التي تؤثر بشكل بارز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث يتكون المجتمع من 905 موظفاً، تم اختيار عينة من 452 موظفاً، تم توزيع 452 استبانة، تم إستراداد 392، أظهرت نتائج الدراسة أن إرتفاع درجة الاهتمام باستعمال الإدارة بالأهداف تزيد من أداء العمال. (الرشيد، 2014)

الدراسة الرابعة: عبد المجيد أحمد سعيد البلوشي 2022

تهدف دراسة التقييم إلى استكشاف تأثير طريقة إدارة الحوافز على موظفي شركة تاول للمشاريع البنوية التحتية، بغض النظر عما إذا كان هذا التأثير إيجابياً أم سلبياً. سيتم التركيز أيضاً على تحليل النتائج المحتملة لقرار الشركة بحجب الحوافز، وتقييم مدى تأثير ذلك على سلوك الموظفين. كما سيتم دراسة مدى تأثير الحوافز على مستوى التحفيز لدى الموظفين، ومدى اختلاف الحوافز بناء على عوامل مثل الجنس، والعمر، والوظيفة، والمؤهلات الدراسية، بهدف تسليط الضوء على الآثار المباشرة للحوافز المادية والمعنوية على الموظفين وتبيان تداعياتها على أدائهم وسلوكهم في الشركة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي للتحليل

الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

، تمثل مجتمع الدراسة في 440 موظفاً، وزعت 100 استبانة كعينة، تم استرجاع 96 استبانة، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية معتبرة، تشير هذه النتائج إلى أن زيادة التفاعل مع هذا النظام ترتبط بتعزيز الرضا والولاء الوظيفي، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين أداء الموظفين داخل الشركة. بالمقابل، تنبئ النتائج بأن الإهمال في تطبيق هذا النظام قد ينجم عنه تراجع في مستوى الرضا والولاء الوظيفي، مما يعكس سلباً على أداء الموظفين في الشركة. (البلوشي، 2022)

الدراسة الخامسة: مهدية بن طيبة 2022

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف نوعية الحوافز المقدمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالبلدية في مجال الدراسة، بالإضافة إلى تقييم مدى رضا الموظفين عن النظام الحالي للحوافز المعتمد في هذه المؤسسات. سيتم تحليل العلاقة بين نوعية الحوافز ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين، حيث يهدف ذلك إلى فهم أفضل لكيفية تأثير نظام الحوافز على تحفيز الموظفين وإشباعهم في بيئة العمل، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من مجتمع إحصائي حوالي 822 عامل، باستعمال طريقة العينة العشوائية البسيطة وزعت 101 استبانة عامل، تحصلنا على 91 استبانة صالحة، أظهرت نتائج الأبحاث أن الحوافز المادية تمتلك تأثيراً ضعيفاً وعكسياً على الرضا الوظيفي، بينما تتمتع الحوافز المعنوية بقدرة إيجابية على تعزيز الرضا الوظيفي بين موظفي هذه المؤسسات. (بن طيبة، 2022)

الدراسة السادسة: يزيد قادة، طمحة عبد القادر 2022

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف عدة جوانب، منها تقييم مدى تطبيق عملية التكوين في مديرية الضرائب في ولاية سعيدة، وفهم تأثير التكوين على تحسين أداء موظفي، بالاعتماد على المنهج الوصفي، تم دراسة مجتمع من 350 موظف من مديرية الضرائب لولاية سعيدة، بلغ عدد العينة 256 موظف، استخدم الاستبيان كأداة، وزعت 256 استبانة، تم استرداد 180، تظهر النتائج، أن مديرية الضرائب تقوم بتطبيق عملية التكوين لتحسين أداء الموظفين، بالإضافة إلى الأثر الإيجابي على الأداء. (قادة و يزيد، 2022)

الدراسة السابعة: مرع ظاهر، شكري حسن علي 2016

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مستوى الرقابة المنفذة على مدراس المدارس الحكومية، بالإضافة إلى قياس مستوى الأداء الوظيفي لهم، ومعرفة العلاقة بينهما، كما سنتطرق إلى تأثير كل من المؤهل العلمي والسنوات المهنية والجنس وغيرها على مستوى الرقابة والأداء لدى المديرين بالمدارس، تم الاعتماد على المنهج

الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

الوصفي لدراسة مجتمع الذي قدر عدده ب 454 مدير، تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها ب 229، تمثلت ادة الدراسة في استبانة، أظهرت النتائج بوجود علاقة طردية قوية موجبة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، كما عرفت الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس مستوى مرتفع. (طاهر و شكري، 2016)

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

أما الدراسات الأجنبية التي تناولت الموضوع فنجد:

الدراسة الأولى:

دراسة **Evita and Novianty 2018** الحوافز المالية التي تؤثر على تحفيز الموظفين.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الحوافز المالية على الموظفين داخل المؤسسات، وتقييم مدى تأثير التحفيز المالي الذي يحصلون عليه نتيجة لأداء المهام المسندة إليهم من قبل إدارة المؤسسة. تم استخدام منهج البحث الوصفي التحليلي في الدراسة، باستخدام استبيانات ذات مقياس تفضيلي. تمثلت عينة الدراسة في 43 موظفاً داخل المؤسسة، وكشفت نتائج الدراسة أن أبعاد المتغيرات المدروسة صحيحة، وأن هناك علاقة طردية بين الحوافز المالية وإنتاجية الموظفين داخل بيئة العمل في المؤسسة. وقد خرجت التوصيات بأهمية تجديد نظام الدعم المالي، وضرورة أن تكون المكافآت والحوافز المالية جاذبة ومجزية للموظفين، ويجب أن يتم منح هذا التحفيز المالي وفقاً لمعايير محددة، حتى يكون الموظفين جادين والذين ترى فيهم المؤسسة القابلية على تحقيق الإنتاجية.

الدراسة الثانية:

دراسة **Mamdani 2016** أثر الحوافز التحفيزية على أداء الموظفين

تم إجراء هذه الدراسة لتحليل تأثير الحوافز على أداء موظفي البنوك في كراتشي، باكستان، بهدف فهم مدى تأثير التحفيز على مستوى الأداء والإنتاجية، الولاء والرضا الوظيفي، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة، حيث قدر مجتمع الدراسة ب 154 من البنوك، تم اختيار عينة عشوائية حوالي 15 بنك.

أظهرت نتائج الدراسة أن الحوافز المالية وحدها غير كافية لإثارة الولاء لدى الموظفين تجاه المؤسسات التي يعملون فيها، بالإضافة الى التوصية بضرورة تنفيذ برامج تطويرية من أجل بناء قدرات الموظفين ورفع مستوى الالتزام وتعزيز الولاء لديهم تجاه هذه المؤسسات. ومدى أهمية فهم العوامل التي تؤثر على الانتماء

الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

الحقيقي للموظفين، والتي تتجاوز الجوانب المادية إلى الجوانب الشخصية والمهنية التي يمكن تطويرها من خلال برامج التطوير المستمرة ودعم النمو المهني.

التعقيب على الدراسات

تم دراسة المنهج المستخدم في الأبحاث السابقة للاستفادة منه في بناء الإطار النظري للبحث والتعرف على مفاهيم المتغيرين، وإلقاء نظرة على التطبيقات العملية لتلك الدراسات للمساعدة في تحديد المتغيرات والعينة المناسبة للبحث، بالإضافة إلى ذلك التطرق إلى الوسائل الإحصائية التي استخدمت في تلك الدراسات من أجل تحديد الأنسب لاختبار فرضيات البحث الحالي.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

إن الحوافز تشكل جزءاً أساسياً في بيئة العمل وإدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر الحوافز آلية من أجل تشجيع الموظفين على تحقيق الأهداف المؤسسية، فهي تمثل المحرك الذي يدفع الأفراد لبذل أقصى جهدهم وتحقيق النتائج المرجوة، كما تتنوع الحوافز بين الأشكال المادية مثل المكافآت المالية والمعنوية مثل التقدير والترقيات وتتضمن أيضاً الفرص للتطوير الشخصي والمهني.

المطلب الأول: مدخل عام حول نظام الحوافز

1- مفهوم الحوافز وأهميتها.

1-1 مفهوم الحوافز

سنحاول التطرق إلى أهم التعريفات المتعلقة بموضوع الحوافز:

تعني الحوافز على أنها الجهود التي تقوم بها الإدارة لتحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، ويتم ذلك من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم، بشرط أن تكون هذه الجهود مستمرة ومستدامة. (عرار، 2021، صفحة 226)

هناك من يعرفها بأنها القيم المادية والمعنوية التي يتلقاها العمال في قطاع معين، والتي تلبية حاجاتهم وتحفزهم على اتخاذ سلوك محدد أو اتخاذ إجراءات معينة. (بن طيبة، 2022، صفحة 131)

الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

كما تعرف أيضا بانها وسيلة مادية أو معنوية، يتم من خلالها إرشاد وتشجيع القوى العاملة نحو تحقيق أهداف المنظمة، وذلك بناء على الرضا الذاتي وتحقيق الاحتياجات، كما يعتبر الحافز خطوة مؤقتة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة والمستهدفة في المقام الأول. (بوشويشة، 2022، صفحة 113)

يمكن تعريف الحوافز على أنه الجهود التي تبذلها المؤسسة لتشجيع الموظفين على زيادة إنتاجيتهم وأداء مهامهم الوظيفية بطرق مختلفة، سواء عبر تلبية رغباتهم وطموحاتهم بتقديم مكافآت مالية أو تقديم الثناء الشفوي من الناحية السلوكية، أو تصويره كالدافع الذي يحث الموظف على اتخاذ سلوك معين أو تغيير مسار أدائه الوظيفي لجذب انتباه الإدارة وتحقيق طموحاته الشخصية. (البلوشي، 2022، صفحة 24)

كتعريف شامل تعتبر الحوافز أداة فعالة تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة عبر تشجيع الموظفين وتحفيزهم للعمل بكفاءة وإخلاص، بالإضافة الى تلبية الاحتياجات المادية والمعنوية للموظفين، كما تتضمن الحوافز أيضا استخدام تقنيات تشجيعية متنوعة، مثل تقديم فرص التطوير الشخصي والمهني وتقديم المكافآت غير المالية، وعلى المستوى السلوكي، تشجع الحوافز الموظفين على تبني سلوكيات إيجابية لتحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية بفعالية.

1-2 أهمية الحوافز

تتبع أهمية الحوافز من أهمية العنصر البشري كجزء حيوي في ساحة الإدارة وتنظيم العمل، حيث تلعب دورا بارزا في تحفيز وتشجيع العاملين على تحقيق أهداف المنظمة، كما يعتبر فهم وتطبيق الحوافز بشكل فعال من أساسيات بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة وبالتالي، فإن فهم الحوافز يعتبر أمرا ضروريا لتعزيز أداء الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة بنجاح، حيث تكمن أهمية الحوافز في النقاط التالية:

1. تؤثر أنظمة الحوافز في التصرفات الناجمة عن العاملين.
2. تساعد الحوافز في الرفع من درجة المردودية الإنتاجية.
3. تساهم الحوافز في تلبية رغبات واحتياجات ورفع روح العاملين.
4. تشجيع العمال على الإبداع لضمان ارتقاء المنظمة.
5. الحد من العراقل والحوجز التي تعيق تقدم العمل مثل: الغيابات وعدم انتظام الحضور.
6. استغلال قدرات العاملين لتعزيز الإنتاجية.

الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

7. استعمال طريقة الثناء المباشر على العمال لمواصلة العمل الجيد.
8. وتعزيز الالتزام والولاء للمنظمة
9. الاعتراف بمساهمات الموظفين وتحديد القيم التي أضافتها هذه المساهمات للمؤسسة يعتبر أمراً بالغ الأهمية. فهو يعكس تقدير جهود العاملين ويعزز الثقة بين الفريق. (بوكلتوم، 2023، صفحة 494)

2-أنواع الحوافز

تتنوع أنواع الحوافز بشكل واسع من منظمة إلى أخرى، حيث تتناغم مع بعضها البعض بناء على احتياجات وأهداف كل مؤسسة بشكل محدد لذا، قام العديد من الباحثين والمختصين إلى تصنيف الحوافز وتقسيمها إلى فئات معينة.

1-2 من حيث طبيعتها

1-1-2 الحوافز المادية:

هي تلك الحوافز التي تأخذ صورة الحافز المالي والنقدي، وهو عبارة عن الجزاء الذي يتلقاه العامل أو المجموعة، من أجل اشباع احتياجاتهم، نظيراً للأداء المقدم. (علان، 2016، صفحة 26)

تتمثل الحوافز المادية في العديد من الأنواع منها:

- **الأجر اليومي:** يتمثل العيب الوحيد في هذا النوع، هو عدم إعطاء الفرصة للعاملين ذوي الكفاءة من أجل بذل مردود كبير، لأنهم يدركون أن لهم نفس الاجر والمردود مع الافراد الغير مؤهلين.
- **الاجر بالقطعة:** في هذا النوع اجر العامل مرتبط بكمية الإنتاج التي يقدمها، تمنح هذه الطريقة الفرصة لمعرفة الفروق بين العمال.
- **العمولات:** هي منح الموظف أو العامل جزء من أرباح المبيعات، باتفاق مسبق في العقد المبروم حول نسبة الربح الممنوحة.
- **الأجر الشهري:** هو القيمة المالية المحصلة لفائدة الموظف مقابل عمل أنجزه، بشرط ان يقبض في نهاية كل شهر وفقاً لما هو منصوص عليه في العقد. (علان، 2016، الصفحات 27-28)
- بالإضافة الى وجود أنواع أخرى من الحوافز المادية:

الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

- **الترقية:** تعتبر حافزا ماديا لأنها توفر زيادة في الأجر، كما يمكن أن تدرج في الحوافز المعنوية.
- **التأمين الصحي:** يصنف من الحوافز المادية لأنه يمس الموظف وأسرته، من أجل تخفيف الأعباء المالية
- **الضمان الاجتماعي:** يتمثل هذا الحافز في حماية الموظف في المستقبل، عند بلوغ سن التقاعد، وحالة التدهور الصحي، وتوفير حياة كريمة. (الجريد، 2008، صفحة 14)

2-1-2 الحوافز المعنوية:

هي الحوافز التي تتشكل في صورة معنوية غير ملموسة، تمنح العامل إحساس نفسي يمكنه من اشباع رغباته، وتزيد من ولائه للمنظمة مثل: التقدير والاحترام، واتخاذ القرارات... كما يمكن تعريفها بأنها مجموعة الإجراءات الخاصة بالتحفيز ماعدا استعمال المادة. (بوشويشة، 2022، صفحة 113)

تتمثل الحوافز المعنوية في العديد من الأنواع منها:

- **الإثراء الوظيفي:** هو عملية تقديم المهام المختلفة والواجبات للموظف، لتمكين الشاغل من تطوير قدراته وتنمية مهارته، عن طريق تحمل المسؤوليات.
- **الترقية:** بحكم أنها حافز مادي ومعنوي، فهي تحمل مسؤوليات وتسمح بتأكيد الذات.
- **لوحات الشرف:** بمعنى ضم أسماء العمال ذوي الكفاءة في قائمة المتميزين في المؤسسة، لزيادة الأداء والولاء.
- **تسليم الأوسمة:** يمنح هذا الحافز للفرد الذي يقدم أداء عاليا في العمل. (علان، 2016، الصفحات 31-32)
- **الوظيفة المناسبة:** يسمح المكان او المنصب المناسب للفرد بإظهار وإبراز إمكانياته وقدراته. (الجريد، 2008، صفحة 17)

2-2 من حيث الأثر

1-2-2 الحوافز الإيجابية:

الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

هي التي تأخذ اتجاه موجب تستعمل من أجل اشباع الحاجات والرغبات ودفع العمال، منها من تكون على شكل حوافز مادية إيجابية، أو حوافز معنوية إيجابية. (الأنواع المذكورة سابقا)

2-2-2 الحوافز السلبية:

هي الحوافز التي تؤثر بشكل سلبي، يتم اللجوء إليها من أجل الحد من التصرف الغير مرغوب فيه، من تهديد أو عقاب (جواد، 2016)

هناك العديد من الأساليب المستخدمة في هذا النوع على حسب طبيعة الأخطاء منها:

- **العقاب:** لغة هو مصير الشيء، أما اصطلاحا هو الجزاء الناجم عن مخالفة الأداء المطلوب، المصحوب بضرر نفسي أو مادي
- **التأديب:** يتمثل في استخدام قوانين عقابية مقررة، من طرف الهيئة التي تنتظر في المخالفة.
- **التنزيل:** هو عملية خفض درجة الفرد من وظيفة إلى وظيفة أقل درجة من حيث الأجر والمسؤولية.
- **الفصل:** هو عملية إيقاف نهائية للعامل، بسبب تصرفات وسلوكيات وأخطاء مرتكبة ملموسة مادية غير مرغوب فيها، تؤثر سلبا على المنظمة. (نجموي، 2014، صفحة 36_37)

3-2 من حيث المستفيدين

1-3-2 الحوافز الفردية:

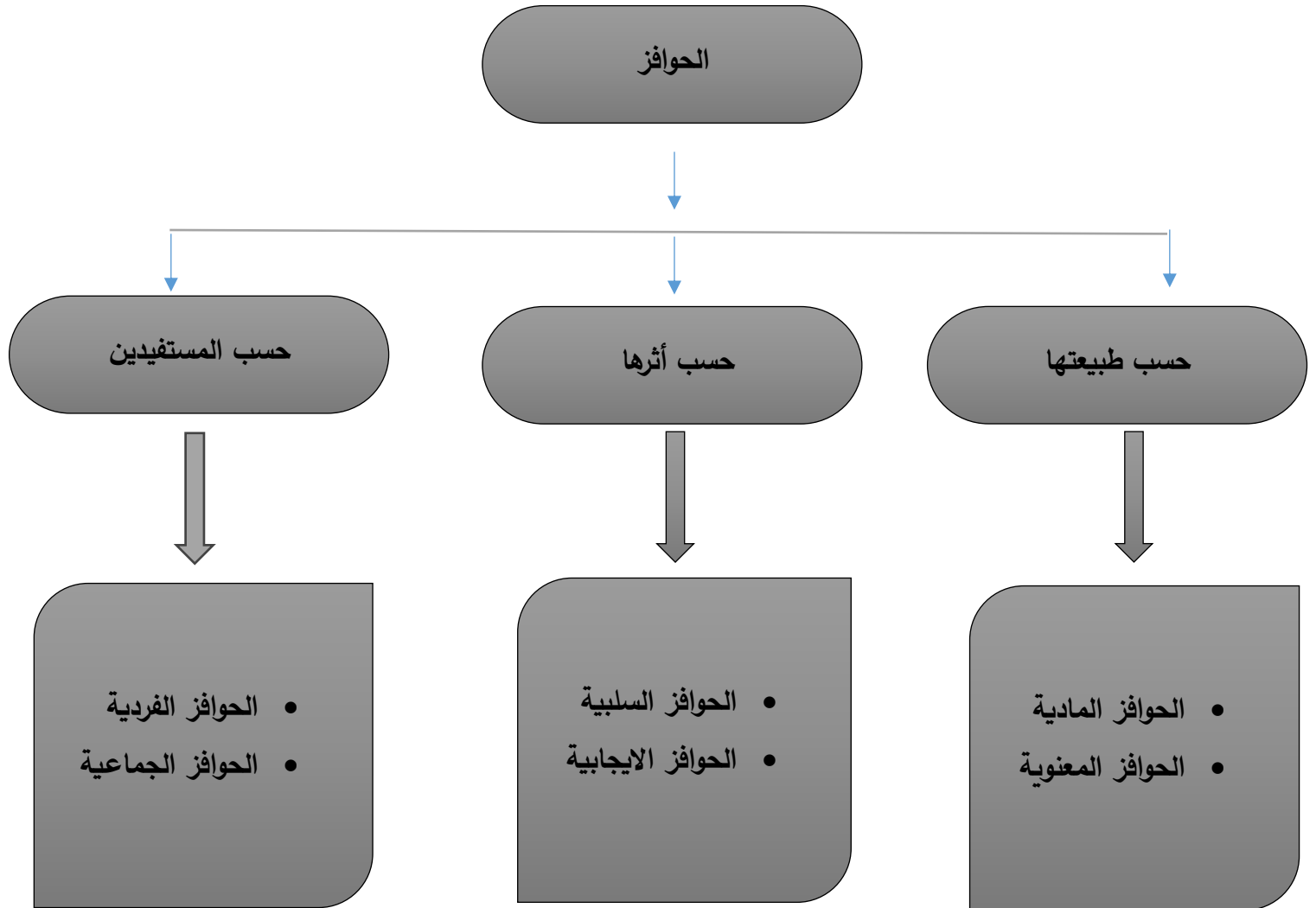
هي حوافز تمنح بشكل فردي للموظف نتيجة للأداء المتميز أو تجاوزه للأهداف المسطرة مسبقا، وهذه الحوافز قد تكون عبارة عن مكافأة مادية كالمكافآت المالية أو الزيادات في الراتب، أو تكون غير مادية كالإشادة بالأداء الجيد أو منح الاعتراف بالجهود المبذولة.

2-3-2 الحوافز الجماعية:

تستهدف مجموعة من الموظفين في إحدى الأقسام، من أجل تشجيع التعاون والتفاعل الإيجابي بينهم لتحقيق أهداف مشتركة مثل زيادة الإنتاجية وتحسين الكفاءة، وتلعب هذه الحوافز دورا في تعزيز الرقابة الذاتية وتشجيع المشاركة في عمليات اتخاذ القرار وإعطاء الاقتراحات لتحسين الأداء. (الوافي، 2013، الصفحات 39-40)

الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

الشكل (02): يوضح أنواع الحوافز



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

3- نظام الحوافز ولماذا نمنح الحوافز

3-1 تعريف نظام الحوافز

الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

يعرف على أنه نظام متناسق يتضمن مجموعة من القواعد والتدابير، يهدف إلى مكافأة الموظفين بناء على أدائهم وخبراتهم وكفاءتهم وقيمتهم، سواء كانت في السوق أو في سياق العمل، يتم تنفيذ هذا النظام من خلال الهياكل التنظيمية والإجراءات التي تحدد أنواع مختلفة من المكافآت المالية والفوائد وغيرها من الامتيازات. (فقاير، 2013)

يمثل هذا النظام الذي يعرف ب نظام تحفيز العمل، الإطار الذي تقوم الإدارة بتصميمه وتنفيذه لتنظيم عملية منح الحوافز، يشمل هذا النظام مجموعة من السياسات والإجراءات والقرارات التي تهدف إلى توجيه سلوك الموظفين وتشجيعهم على تحقيق أهداف المؤسسة، وتختار هذه السياسات والإجراءات بعناية لتتناسب مع احتياجات الموظفين وتساهم في تعزيز أدائهم وفعاليتهم. (صادفي و خثير، 2020)

3-2 لماذا نمنح الحوافز

تعد الحوافز جزءا أساسيا في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في العديد من المنظمات تهدف الحوافز إلى تحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم وإنتاجيتهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام، ولهذا يحقق منح الحوافز ما يلي:

- زيادة كفاءة العمل من خلال زيادة الإنتاجية والمبيعات وتحقيق أرباح ملموسة.
- تحسين إدارة الموارد وتقليل الفاقد من خلال تقليل التكاليف وتحسين استخدام الموارد.
- تلبية احتياجات وتطلعات الموظفين وتعزيز شعورهم بالتقدير والاحترام والانتماء.
- تعزيز العدالة والمساواة داخل البيئة العملية.
- تحسين سمعة المنظمة وصورتها العامة أمام المجتمع.
- تعزيز التعاون والتكامل بين أفراد الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة.
- جذب الكوادر البشرية المؤهلة وبناء روح الانتماء والولاء للمنظمة. (أبو النصر، 2014، صفحة

(128)

4-4 مراحل نظام تصميم الحوافز وأسس منح الحوافز

4-1 مراحل نظام تصميم الحوافز

تصميم نظام الحوافز يتضمن العديد من الخطوات التي ينبغي اتباعها لتحقيق الأهداف المرجوة، ولا تعتبر هذه الخطوات ثابتة، بل يمكن تعديلها وتكييفها بحسب احتياجات المؤسسة وظروفها الخاصة، ومن الجدير بالذكر أن المؤسسة التي تنوي تطبيق نظام للحوافز يجب عليها أن تأخذ في الاعتبار متطلبات

الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

النظام الجيد للحوافز، وذلك كجزء من عملية تكميلية لتأسيس وتصميم النظام، وفيما يلي شرح لمراحل تصميم نظام الحوافز.

4-1-1 تحديد هدف النظام:

تتمثل هذه المرحلة في رغبة المؤسسات في تحقيق أهداف محددة واستراتيجيات مسطرة، وعلى المسؤولين عن وضع أنظمة الحوافز أن يفحصوا هذه الأهداف بعناية ويحاولوا ترجمتها إلى أهداف لنظام الحوافز، من غايات نظام الحوافز تعظيم الإيرادات، أو زيادة المبيعات والأرباح، أو تقليل التكاليف، أو تشجيع الابتكار، وما إلى ذلك.

لبلوغ هذه الأهداف، يجب تجزئتها إلى أهداف فرعية وفقاً لوحدة التنظيم، مثل الأقسام والإدارات والمصانع، وجود أهداف خاصة تبرره الفروق بين هذه الوحدات، والتي يمكن أن تكون غير متجانسة في طبيعتها.

ولهذا يجب أن تتعكس هذه الأهداف وتترجم إلى أجزاء محددة في نظام الحوافز، حيث يتضمن النظام الشامل للحوافز العديد من الأنظمة الجزئية، مثل نظام مخصص لرجال المبيعات، وآخر لمكافأة الأداء الإداري. يجب أن يشمل النظام كل المستويات.

بالإضافة إلى تقسيم الهدف العام إلى أهداف فرعية، يعني وجود تدرج من أعلى إلى أسفل ضمن كل وحدة، من الإدارات إلى الأقسام، إلى غاية الوصول للإسهامات الفردية من أجل تحقيق الأهداف.

4-1-2 دراسة الأداء:

الغاية من هذه المرحلة هو تحديد الأداء اللازم وتصنيفه، من خلال تحديد وسيلة لقياس الأداء المنجز ولهذا يتطلب وصف الأداء ما يلي:

➤ وجود مهام ذات تصميم متكامل وسليم، حيث تكون المهام محددة بشكل جيد دون زيادة أو نقصان. تتميز الوظيفة بوضوح المعالم، وتحديد بدايات ونهايات واضحة، مع عمليات ونتائج مفهومة ومحددة.

➤ توفر وسائل عمل ملائمة من مدخلات ومخرجات، وظروف مناسبة للعمل من آلات والإضاءة وما إلى ذلك.

➤ وجود عدد كاف من العمال، بالإضافة إلى التحكم المطلق للفرد على العمل.

الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

4-1-3 تحديد ميزانية الحوافز: هو ذلك الاعتماد المالي والمبلغ الإجمالي المخصص للإنفاق من أجل نظام الحوافز، المتاح لمدير إدارة الموارد البشرية، كما يجب أن يغطي الاعتماد المالي المتوفر البنود التالية:

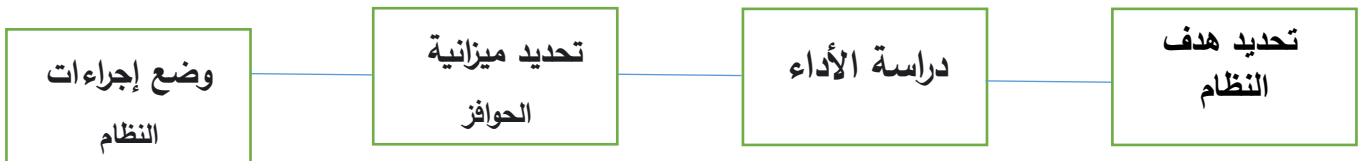
- قيمة الجوائز والحوافز: تتمثل في البنود الجزئية مثل: العلاوات، الهدايا، الرحلات وما إلى ذلك.
- التكاليف الإدارية: تتمثل في البنود الجزئية مثل: تكاليف التصميم، التعديل، التدريب، الاحتفاظ بالسجل.
- تكاليف الترويج: تتمثل في الخطابات، النشرات الإعلامية، المراسلات، الحفلات.

4-1-4 وضع إجراءات النظام: تتمثل هذه المرحلة في الإجراءات التالية:

- **تحديد الأدوار:** يتضمن تحديد دور كل رئيس في مراقبة تصرفات رؤوسهم وتدوين أشكال الأداء المتميز واعتماد معايير محددة لهذا الغرض، ويشمل ذلك إرسال التقارير إلى جهات معنية بتقديم الحوافز.
- **عقد الاجتماعات:** يتطلب تحديد الأشخاص المشاركين وترتيب اجتماعات دورية بين لجنة الحوافز أو قسم الحوافز أو بين مدير الحوافز والمديرين الآخرين، مع تحديد جدول زمني للاجتماعات.
- **توقيت تقديم الحوافز:** يجب تحديد ما إذا كانت الحوافز تقدم شهريا، ربع سنويا، سنويا، أو بناء على الأداء المتميز مباشرة، كما يجب مراعاة تقديم الحوافز في المناسبات المعينة مثل الأعياد وبداية العام الدراسي.
- **نوع الحوافز:** توجد قائمة تتضمن أنواع الحوافز المناسبة لكل نوع من أنواع الأداء، مع الحرص على تلبية الاحتياجات المحددة لكل فرد، وينبغي أن تتسم عملية تفصيل الحوافز بالمرونة بحيث يتم تناسبها مع احتياجات كل فرد.
- **النماذج:** تتمثل في دفاتير قياس الأداء المعياري والأداء العملي، واقتراح نماذج تسليم الحوافز.

(الحلبي، 2014، الصفحات 121-125)

الشكل (03): مراحل نظام تصميم الحوافز



الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر والثقافة، 2004، ص 238

4-2 أسس منح الحوافز

تتمثل في الأسس التالية:

4-2-1 التمييز في الأداء: يعتبر التمييز كمؤشر رئيسي بالنسبة للبعض، حيث يتمثل في ارتفاع وتجاوز معدل الأداء، سواء في الجودة أو الكمية، خفض التكاليف وإدارة وقت العمل.

4-2-2 المجهود: وهو إيجاد طريقة أو وسيلة للوصول إلى الأداء المطلوب وتحقيق نتائج، من خلال الجهد المقدم من الفرد، بالإضافة إلى وجود أحيانا صعوبة في قياس الأداء، هذا المؤشر أقل أهمية عن المؤشر الأول.

4-2-3 الأقدمية: وهي المدة الزمنية التي قضاها العامل في العمل بالمنظمة، تعبر فترة العمل على درجة الولاء للمنظمة والانتماء لها.

4-2-4 المهارة: تتمثل في تقديم مكافآت وتكريمات للأفراد عند حصولهم على شهادات عليا أو تحقيق إنجازات مميزة أو إتمام دورات تدريبية. يجب التنويه إلى أن حصة هذا المعيار الأخير محدودة ولا تساهم بشكل كبير في حساب مكافآت الأفراد. (نجموي، 2014، صفحة 47)

5- شروط النظام الجيد للحوافز والمبادئ الأساسية لنظام الحوافز الفعال

5-1 شروط النظام الجيد للحوافز

من أجل الحصول على نظام جيد للحوافز وتحقيق النتائج المرجوة يجب العمل وفق الشروط المحددة التالية:

البساطة: بمعنى أن يكون النظام واضحا ومفهوما ومختصرا، في صياغته وحساباته وبنوده.

• **قابلية التحقيق:** ينبغي أن يكون من الممكن بشكل واقعي إنجاز التصرفات والسلوكيات التي سنقوم بتحفيظها.

• **قابلية التحديد:** يجب توضيح أشكال السلوك التي سيتم تحفيظها بشكل مفصل، ولا نرضا بالقول بأن التحفيز يجب أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية أو تقليل التكاليف أو الحوادث كما ينبغي أن يتم شرح ذلك بشكل وضوح من خلال تفصيل أنواع مختلفة من التصرفات.

الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

- **قابلية القياس:** إذا كان من الصعب تحديد طريقة ترجمة السلوك والتصرفات المحفزة إلى مكافأة مالية محددة، فإن هذا يمكن أن يؤدي إلى نظام فاشل بسبب تبذير المال، وبالتالي يجب أن تكون السلوك والأهداف وكذلك العوائد سهلة للقياس.
- **ربط الأداء بالحافز:** ينبغي أن يكون لدى الأفراد الإحساس بأن جهودهم تسمح لهم بالحصول على الحوافز، ويجب أن تكون هذه الارتباط مفهوم وواضح بالنسبة لهم.
- **العدالة:** ينبغي أن تكون حوافز الفرد متناسبة مع أدائه، مع مراعاة أداء الآخرين وحوافزهم، يجب تحقيق هذه العدالة وإلا سوف يشعر الفرد بالظلم والاستياء.
- **التفاوت:** ينبغي ألا يحصل جميع الموظفين على نفس مستوى من الحوافز، حيث أن ذلك قد يؤدي إلى فقدان قيمتها الحافزة. يجب أن يكون الاختلاف في مستوى الحوافز مرتبطاً بمدى الأداء الذي يحققه الفرد.
- **العلانية:** ينبغي أن يتم الإعلان عن نظام الحوافز لكسب ثقة الموظفين، ولضمان عدم تجاوز التوقعات بشأن الحوافز.
- **التنوع:** ينبغي أن تتنوع الحوافز في أنواعها، لتلبي مختلف الاحتياجات وتكون مثيرة ومرضية للجميع. يمكن أن تشمل هذه الحوافز المكافأة المادية والمعنوية، بالإضافة إلى الرحلات، خطابات الشكر، الحفلات وأشكال أخرى من التقدير والمكافأة.
- **المشاركة:** المشاركة الفعال للأفراد في وضع نظام الحوافز يمكن أن تعزز اقتناعهم به وتعزيز تحفيزهم له. (الوافي، 2013، صفحة 53)

2-5 المبادئ الأساسية لنظام الحوافز الفعال

والمتمثلة فيما يلي:

- **مبدأ التبعية:** يعني هذا المبدأ أن يكون الثواب والعقاب مرتبطين بالأداء المرغوب، حيث يحفز الموظفون على تحقيق الأداء المتميز من خلال تقديم مكافآت ملائمة مثل زيادة الاجر، بينما لا تعتبر الزيادات الروتينية حافزا فعالا ولا ترتبط بالأداء المطلوب.
- **مبدأ التوقيت:** يجب على المشرف أن يكافئ الموظفين على السلوك المرغوب والأداء المتميز بشكل فوري، لأن الحوافز التي تعقب السلوك بسرعة تكون أكثر فعالية من تلك التي تأتي بعد فترة زمنية طويلة، وبذلك يشعر الموظف بأن الحافز مباشرة مرتبط بالسلوك الإيجابي الذي قام به.

الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

➤ **مبدأ الإدراك:** لضمان تطبيق مبدأ التبعية بين الحوافز والسلوك بنجاح، يجب أن يكون الأفراد على علم بالعلاقة الواضحة بينهما على سبيل المثال، إذا لم يكن الموظفون على علم مسبق بالارتباط بين زيادة الراتب وتحسين الأداء، فلن يكون لمبدأ التبعية أي تأثير، لذا ينبغي على المشرفين توضيح هذا المبدأ للموظفين لضمان فهمهم الصحيح، حيث إذا لم يتم ذلك فلن يدرك الموظفون هذه العلاقة ولن يتحقق التأثير المطلوب.

➤ **مبدأ التنوع:** هذا المبدأ مرتبط بتنوع أنواع الحوافز التي يمنحها المشرف، حيث يمكن أن تشمل الحوافز المادية مثل المكافآت المالية والترقيات، والحوافز غير المادية مثل التقدير والاعتراف بالجهود المبذولة وتختلف تفضيلات الأفراد فيما يتعلق بأنواع الحوافز، يستطيع المشرف أن يتعرف على تلك التفضيلات من خلال التفاعل معهم ومراقبة استجاباتهم، مما يمكنه من بناء علاقة تبعية قوية بين الحوافز والسلوك المطلوب لدى كل فرد.

➤ **مبدأ الحجم:** هذا المبدأ يشير إلى أن حجم الحافز يؤثر في فعاليته، حيث يكون الحافز الكبير له تأثير أكبر من الحافز الصغير.

➤ **مبدأ التحكم:** هذا المبدأ يرتبط بقدرة الموظف على التحكم في سلوكه المطلوب إذا كان الموظف قادراً على ذلك، فإن تطبيق نظام الحوافز يمكن أن يؤثر إيجاباً على سلوكه ولكن إذا كان الموظف غير قادر على ذلك بسبب عوامل خارجة عن إرادته، فقد يسبب استخدام الحوافز شعوراً بالإحباط.

➤ **مبدأ الثبات:** من المهم أن يكون نظام الحوافز عادلاً ومتوازناً بين جميع الموظفين، حيث يطبق بنفس الطريقة والمعايير على الجميع دون تفضيل أو تحيز وينبغي أن تقدم المكافآت والتقدير لأسباب متماثلة وعادلة، بحيث يتم توزيعها بناء على الأداء والإنجازات المحققة دون أي تفرقة أو تمييز بين الموظفين. (أبو النصر، 2014، الصفحات 173-175)

المطلب الثاني: مدخل عام حول الأداء الوظيفي

يحتل مفهوم الأداء مكانة أساسية في آليات الرقابة التنظيمية خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية، حيث يرتبط بإنجاز الأعمال وتحسين النتائج على الصعيدين الفردي والجماعي، ونظراً لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة على حد سواء، سنتناول فهم الأداء وعوامل تحديده ومكوناته.

1- مفهوم الأداء الوظيفي ومكوناته

1-1 مفهوم الأداء الوظيفي

الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

هناك العديد من التعاريف نذكر منها ما يلي:

لغة: إن مصطلح الأداء مأخوذ من الكلمة الإنجليزية to perform، التي تعبر عن إنجاز المهام وتنفيذ الأوامر. (سمغوني و توفيق، 2019)

اصطلاحاً:

هو عملية أو سلسلة من الأنشطة تهدف إلى مساعدة الأنظمة للوصول إلى أهدافها، وتركز على تحقيق الانسجام بين المديرين ومجموعة العمل بشأن ما يجب تحقيقه، ومن ثم إدارة الموظفين وتطويرهم بطرق تعزز احتمالات تحقيق هذه الأهداف على المدى الطويل والقصير. (الشريف، 2013)

يمكن تعريفه على أنه مخرجات العامل نتيجة الجهد المقدم من خلال أداء المهام والأنشطة المكلف بها.

ويعرف الأداء الوظيفي بأنه عملية تتمثل في قيام الموظفون بتنفيذ مهامهم وواجباتهم، التي يتوجب عليهم أداؤها بشكل كامل وفقاً لمتطلبات عملهم الوظيفي، والأداء المثالي يكون بالتمكن من أداء جميع الواجبات بأفضل شكل ممكن. (غالي، صفحة 187)

تعرف (هديل بسام شاهر السكر) الأداء الوظيفي على أنه توجه العمل والسلوك الذي يتوافق مع أهداف المنظمة، يتم تقييمه بناء على قدرة الموظف على تحقيق تلك الأهداف، ويعتبر الأداء مؤشراً على كفاءة وفعالية الموظف في أداء مهامه ومساهمته في تحقيق أهداف الشركة. (السكر، 2019، صفحة 43)

كما عرف (الدكتور ابراهيم محمد المحاسنة) الأداء الوظيفي هو نشاط إداري يتم بواسطته تقدير كفاءة الموظفين، وتحديد درجة مساهمتهم في تنفيذ المهام الموكلة لهم، وبموجبه يتم الحكم على تصرفات الموظفين وسلوكهم داخل العمل، وإيضاً قياس التقدم المحقق منهم في العمل. (المحاسنة، 2013، صفحة 108)

وبناء على ما سبق من التعاريف نستنتج أن الأداء الوظيفي هو العملية التي تهدف إلى تحقيق التوازن والانسجام بين إدارة الموظفين والمنظمة، من خلال تقييم أداء الموظفين وتطويرهم لتحقيق أهداف المؤسسة. تتضمن هذه العملية تحديد مهام الموظفين ومسؤولياتهم، وتقديم التوجيه والدعم اللازم لتحقيق الأداء المثالي، وتقييم الأداء وتقديم الملاحظات والتحفيز، وتحديد الاحتياجات التدريبية لتطوير الموارد البشرية وتعزيز الأداء.

1-2 مكونات الأداء الوظيفي

الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

يتضمن مصطلح الاداء مكونين رئيسين الأول الفعالية والثاني الكفاءة، وهذا يشير إلى أن المنظمة التي تتفرد بأدائها تجمع بين المكونين:

الفعالية: تعبر عن انجاز الأعمال والمهام بطريقة رشيدة وصحيحة، كما تسمح بقياس درجة النتائج المعيارية والنتائج الفعلية والمحقة،

الكفاءة: تتمثل في الاستعمال السليم والصحيح لمدخلات المنظمة من موارد وعوامل إنتاج بأقل تكلفة، كما تشير الكفاءة الى معادلة تعظيم الارباح شرط استخدام اقل لتكاليف. (المحاسنة، 2013، الصفحات 109-111)

2- عناصر الأداء الوظيفي ومؤشراته

1-2 عناصر الأداء الوظيفي

للحصول على أداء متميز من الموظف ينبغي مراعاة مجموعة من العناصر للأداء الوظيفي:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** تتمثل في المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، لمتطلبات خلفية الوظيفة والمجالات ذات صلة بها.
- **نوعية العمل:** تعبر عن قدرة إدراك الفرد لعمله، الذي يستدعي الدقة والإتقان وتنظيم، بالإضافة الى تجنب الانحرافات والأخطاء.
- **المثابرة في العمل:** تتمثل في تحمل المسؤولية وأعباء إعداد المهام في المواعيد المحدد، بالإضافة الى الجد والإخلاص في العمل.
- **كمية العمل:** نعني بها سرعة التنفيذ وحجم العمل الذي يحققه الفرد في ظل الظروف العادية. (موسى، 2020، صفحة 70)

كما يشير (مرح ظاهر شكري) الى أن هناك عناصر أخرى للأداء الوظيفي وهي:

- **العناصر الأكاديمية:** يعبر هذا العنصر على أن يكون العامل على دراية بالأهداف ونظم سيرورة العمل، والمهام المتعلقة بالوظيفة.
- **العناصر التنفيذية:** تتمثل في إمكانية توفير متطلبات العمل من خلال التحديد الدقيق للموارد البشرية والتقنية اللازمة لإتمام العمل.

الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

• العناصر التطويرية: بمعنى مشاركة الأفكار وتقديم المقترحات، والقدرة على تحمل أعباء ومسؤوليات أكبر.

• العناصر الاجتماعية: تشير الى العلاقات الإنسانية، سواء كانت مع الزملاء أو المرؤوسين.

• العناصر الأخلاقية: كاحترام أوقات العمل، تبني مفهوم الحوار الاجتماعي، تقديم الأراء، الاهتمام بالهندام، حسن السلوك. (طاهر و شكري، 2016، الصفحات 38-39)

2-2 مؤشرات الأداء الوظيفي:

✓ كمية الجهد المبذول: تشير الى مستوى الجهد والطاقة التي يبذلها العامل أثناء العمل، سواء كانت جسمية أو عقلية خلال مدة زمنية، مع مراعاة السرعة في الإنجاز.

✓ نوعية الجهد المبذول: تتمثل في درجة جودة العمل المنجز من طرف العامل، ومستوى توافق المواصفات والقدرات النوعية التي يتطلبها العمل، والأخذ في الاعتبار من عدم وقوع الأخطاء.

✓ معدلات الأداء: تعني بها الرفع من حجم مستوى الإنتاجية للموظف من أجل قياس كفاءة ومهارة العامل من حيث، الكمية والنوعية في الوظيفة خلال مدة زمنية، يتم قياس معدلات الأداء من خلال مقارنة العمل المعياري مع العمل المحقق.

✓ نمط الأداء: يشير الى الأسلوب الذي يقوم به الشخص لأداء مهامه، الذي يتضمن السرعة والدقة والتنظيم، من أجل إيجاد حلول لمشاكل محددة. (الحلايبة، 2013، صفحة 24)

3-محددات الأداء الوظيفي:

صنف إبراهيم محمد المحاسنة محددات الأداء الوظيفي الى قسمين القسم الأول محددات داخلية خاصة بالعامل، والقسم الثاني محددات خارجية خاصة بالبيئة المحيطة، وهذه المحددات كالاتي:

3-1المحددات الداخلية:

3-1-1 الجهد: هو الجهد الذي ينبع من تلقي العامل الدعم والحوافز حيث يتحول إلى طاقات تجسد في الجسم والحركة والعقل، وتوجه العامل نحو أداء مهمته بكفاءة، وتتفاعل هذه الطاقات مع بعضها لتحقيق الأهداف المطلوبة وتتأثر بعوامل تحفيزية، مما يؤثر على الأداء الوظيفي سواء على المستوى الفردي أو الجماعي.

3-1-2 القدرات: هي الصفات الشخصية الضرورية لأداء الوظيفة، والتي تعرف أحيانا بالمهارات أو الخصائص الشخصية، تشمل الاستطاعة والتحمل وسرعة التنفيذ، وهي الخصائص التي يجب توافرها

الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

لدى الفرد القائم بالوظيفة، تلك الصفات تؤثر مباشرة على الأداء، وبالتالي فهي تعتبر من محددات الأداء الوظيفي.

3-1-3 إدراك الدور: بمعنى العامل يؤمن بأنه من الضروري توجيه جهوده في العمل باتجاه الفهم الشامل للدور الذي يقوم به أو يمارسه في وظيفته، حيث يعتقد العامل أن أدائه يتأثر بفهمه لهذا الدور والوعي به، ويقوم بترجمة قدراته وجهوده في العمل استنادا إلى هذا الفهم الشامل.

3-2 المحددات الخارجية:

يشير المنطق إلى وجود عوامل تخرج عن قدرة العامل وتؤثر في أدائه، وتشمل ما يلي:

3-2-1 متطلبات العمل: تتمثل في مجموعة من العوامل المتمثلة في الالتزامات والمسؤوليات الملقات على عاتق العامل، والتوقعات المنتظرة من أدائه، بالإضافة إلى الوسائل والأدوات والمعدات والأساليب المستخدمة في تنفيذ مهامه وأعماله.

3-2-2 البيئة التنظيمية: تتضمن عوامل مثل مناخ وجو العمل، التنسيق والإشراف، ووجود الموارد اللازمة، والأجهزة الإدارية، والهيكل التنظيمي، توزيع السلطة، نظام الاتصال والتحفيز، وأساليب العقاب والثواب. كل هذه العوامل لها دور هام في تشجيع العامل وبالتالي جودة أدائه.

3-2-3 البيئة الخارجية: تشير إلى جميع العوامل والظروف التي تحدث خارج التنظيم أو المؤسسة، والتي قد تؤثر على عمل أفرادها وأدائها.

تشمل البيئة الخارجية عوامل مثل المنافسة في السوق، والتطورات التكنولوجية، تأثير هذه العوامل الخارجية يمكن أن يكون مباشرا أو غير مباشر، ويؤثر على استراتيجيات وعمليات التنظيم بشكل كبير، وينعكس هذا التأثير في النهاية على أداء الموظف. (المحاسبة، 2013، الصفحات 113-115)

نستخلص مما سبق ذكره أن محددات الأداء الوظيفي تمثل توازن بين الجهد المبذول من قبل الفرد في أداء مهامه وبين المهارات، المعرفة، والخبرات التي يمتلكها، بالإضافة إلى مدى وعيه بدوره في السياق العام للمنظمة التي يعمل فيها.

4-العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

يحتل الأداء مكانة بارزة في نجاح المنظمة، إذ يعد المحرك الرئيسي الذي تستند إليه المنظمة لتحقيق مستويات عالية من الجودة والإنتاجية، كما تؤثر عوامل كثيرا على الأداء فيما يخص الهيكل التنظيمي للمنظمة أو العاملين بحد ذاتهم، منها ما يلي:

الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

- **عدم وجود أهداف محددة:** في حال عدم وجود تخصص شامل لعمل المنظمة أو أهدافها، وعدم وجود أرقام إنتاج محددة للإشراف على تقييم أداء الموظفين، فإنه من الصعب تحديد مقياس محدد مسبقاً لتقييم الأداء، وبمعنى آخر لا يوجد أساس موضوعي لقياس الأداء مما يعني أن الموظفين ذوو الأداء الجيد وذوو الأداء الضعيف قد يتساوون في التقييم، مما يؤثر على عدالة العمل وفعاليتها.
- **اختلاف مستويات الأداء:** عدم فعالية السياسات الإدارية التي تربط بين أداء الموظفين والمكافآت المادية والمعنوية يعتبر عاملاً مؤثراً في أدائهم على سبيل المثال، عندما يتوقف تقديم للموظفين على الترقيات والحوافز المادية فقط، يمكن أن تفقد عوامل التحفيز الأخرى تأثيرها على الأفراد، ولتجنب هذا يجب تنفيذ نظام تقييم متميز يمكن من تمييز الموظفين ذوي الأداء المتميز عن الآخرين، سواء كانوا مجتهدين والعكس، وبذلك يشجع على تعزيز الأداء الفعال وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة.
- **عدم المشاركة في الإدارة:** عدم إشراك الموظفين في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات على مختلف مستويات الإدارة يؤدي إلى انقسام بين القيادة الإدارية والموظفين على المستويات الأساسية، مما ينتج عنه فقدان الرغبة بالمسؤولية والروح الجماعية لتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي ينخفض مستوى أداء هؤلاء الموظفين نتيجة لعدم مشاركتهم في تحديد الأهداف وتقديم الحلول للتحديات التي يواجهونها في العمل، كما قد يشعرون بأنهم غير مهمين في الهيكل التنظيمي للمنظمة، مما يزيد من شعورهم بالإهمال.
- **الإهمال الإداري:** التقصير الإداري في الشركة يعني استنزاف ساعات العمل في أنشطة غير مجدية، وربما تكون له تأثير سلبي على أداء باقي الموظفين، قد يحدث التقصير الإداري نتيجة طرق الإدارة أو التوجيه المعمول بها، أو بسبب الثقافة التنظيمية المسيطرة في الشركة.
- **مشكلات الرضا الوظيفي:** رضا الموظفين عن العمل يعد عاملاً مهماً يؤثر على أدائهم بشكل كبير، حيث يمكن أن ينعكس عدم الرضا أو انخفاضه على أدائهم بشكل سلبي، مما يقلل من مستوى الإنتاجية ويتأثر رضا الموظفين بعدد من الجوانب التنظيمية والشخصية، مثل العوامل الاجتماعية مثل التقاليد والعمر والتعليم والعادات والجنس، والعوامل التنظيمية مثل المسؤوليات والالتزامات ونظام الحوافز والترقيات في بيئة العمل. (الحبيشي، 2014، الصفحات 60-61)

الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

5- تقييم الأداء الوظيفي للعاملين

تقييم أداء الأفراد يعتبر أمر أساسي في سياق إدارة العمل الحديثة، حيث يعتبر وسيلة فعالة لتحقيق المساواة المهنية بين الموظفين وتعزيز كفاءة النظام الإداري بمختلف مستوياته، وتحديدًا في مجال إدارة شؤون الموظفين، يجب الانتباه إلى أن التقييم الأدائي الذي يشجع عليه في النظريات الحديثة، ليس هدفاً في حد ذاته، بل يعتبر وسيلة لضمان توجيه كل فرد إلى المكان الأنسب لقدراته ومهاراته، ولهذا سنتطرق على التالي:

5-1 مفهوم تقييم الأداء الوظيفي للعاملين:

هو إجراء إداري يستند على البحث عن البيانات واستخلاص المعلومات النوعية والكمية التي تعكس مستويات أداء العاملين الفعلية، وذلك لتحليل وتقييم أدائهم السابق وأداء الآخرين، أو عن طريق المعايير المعتمدة التي توضح المستوى المطلوب من الأداء. (علان، 2016، صفحة 46)

كما يقصد به دراسة وتقييم أداء الأفراد في أداء مهامهم ومراقبة تصرفاتهم وأدائهم في العمل، بهدف تقييم نجاحهم الحالي ومدى قدراتهم على القيام بمهامهم الحالية بفعالية، كما يستخدم هذا التقييم لتحديد قدرات النمو والتطور لدى الفرد في المستقبل، والإمكانيات على تحمل أعباء أكبر أو الترقية لمهام وظيفية أخرى. (بوعطيط، 2008، صفحة 79)

كما يمكن تعريفه على أنه تقرير رسمي متكرر، يتمثل في قياس نقاط القوة والضعف للأفراد العاملين بالمنظمة، وتقييم درجة الطاقات التي يبذلها كل فرد والتصرفات التي يظهرها في سياق معين وأثناء تحقيق أهداف محددة تم تخطيطها مسبقاً من قبل المنظمة. (الرشيدي، 2014، صفحة 31)

نستج مما سبق ان عملية التقييم تعتمد على جمع البيانات واستخراج المعلومات اللازمة لتحليل أداء العاملين، سواء عبر المقارنة بالمعايير المحددة أو من خلال تقييم تصرفاتهم ومهاراتهم في الأداء الوظيفي والهدف من هذه العملية هو تحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص للتطوير والترقية بناء على الأداء السابق والقدرات المتوقعة في المستقبل.

5-2 أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية الأداء عنصراً محورياً في منظومة العمل المعاصر، فهي تساهم بشكل فعال في تعزيز قدرات الموظفين وتمكينهم من الوفاء بمسؤولياتهم بكفاءة، وتحقيق نموهم المهني على المدى الطويل.

الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

ففي ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم، باتت المنظمات تدرك أهمية عملية تقييم الأداء وتنتظر إليها كأداة جوهرية حيث تتمثل هذه الأهمية في:

- **النقل والترقية:** عمليات تقييم الأداء تمكن من إظهار إمكانيات الموظفين، وبناء عليها يتم تحويلهم إلى مراتب أعلى، كما تساعد في تحديد المواقع المناسبة لكل فرد وضمان توظيفه في الوظيفة التي تتماشى مع قدراته.
- **تقييم المديرين والمشرفين:** تساهم هذه العملية في تقييم درجة فعالية الإشراف والقيادة من خلال تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إمرتهم.
- **تقديم المشورة:** تعتبر هذه العملية وسيلة لتحديد نواحي الضعف في أداء الموظفين وتقديم اقتراحات لتطوير هذا الأداء سواء عبر التدريب أو غيرها من الإجراءات المناسبة.
- **تعديل الأجور والمرتبات:** تساهم هذه العملية في توجيه اقتراحات بشأن التعويضات المالية الملائمة للموظفين، واقتراح زيادة أو تخفيض الرواتب والأجور، بالإضافة إلى اقتراح نظام معين للحوافز. (طاهر و شكري، 2016، صفحة 42)

3-5 أهداف تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين ركيزة أساسية في عمل إدارة الموارد البشرية، حيث تمثل أداة فعالة لقياس مدى كفاءة وفعالية الموظفين في أداء مهامهم وتحقيق أهداف المؤسسة، وتسعى عملية التقييم إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التالية:

1-3-5 أهداف خاصة بالمؤسسة

- تعزيز التوازن بين الأهداف التنظيمية وأنشطة العاملين من خلال نظام مرن لتقييم الأداء.
- تعزيز البيئة الاجتماعية في العمل وتحسين العلاقات بين العاملين.
- دعم إعداد سياسات فعالة للرقابة من خلال تقييم الأداء وتوفير بيانات منظمة.
- تحليل تكاليف العمل وتحسين طرق الإنتاج والتوظيف عبر ربط العوائد بالتكاليف.
- وضع أسس موضوعية لأداء المهام من خلال تحليل شامل للأنشطة ومتطلباتها.
- قياس برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز التنسيق مع وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى.
- توثيق الإجراءات الإدارية وتقديم المبررات وتقييم الكفاءة الإنتاجية.

2-3-5 أهداف خاصة بالعاملين

الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

- تعزيز الشعور بالمسؤولية من خلال تأكيد أهمية تقييم الأداء في تحقيق أهداف المؤسسة وتحفيز العمليات لتحقيق أداء متميز.
- استخدام قياس الأداء كأداة لتقديم معلومات مفيدة للعاملين حول أدائهم وتحفيزهم دون الحاجة للعقوبات.
- تنمية قدرات العاملين ومهاراتهم من خلال تحليل أدائهم وتوجيه الأساليب نحو الاستثمار في الكفاءات المكتشفة.
- تقديم ردود فعل بناءة للعاملين حول أدائهم بقياس توقعاتهم بتوقعات المؤسسة.
- تجهيز الوسائل والأساليب لتطوير سلوكيات العمل وتحسين بيئة العمل.

3-3-5 أهداف خاصة بالمقيمين

- تطوير إمكانيات المديرين في الإشراف والقيادة.
- تعزيز قدرات المديرين في اتخاذ قرارات تتعلق بالعاملين.
- دعم المسؤولين المباشرين في فهم العاملين وتحسين التواصل معهم لتعزيز العلاقات وزيادة التعاون لرفع الإنتاجية وتنمية قدرات الفرد.
- تقييم أداء العاملين بطريقة موضوعية وعلمية
- استخدام نتائج عملية تقييم الأداء كأداة فيما يخص الترقيات وتقديم الحوافز. (المحاضرة، 2013،

الصفحات 120-122)

4-5 مبادئ تقييم الأداء الوظيفي

عند القيام بعملية تقييم الأداء ينبغي الاستناد إلى مجموعة من المبادئ لضمان تحقيق أهدافها ونجاح المهمة، ومن بينها نذكر:

- ✓ **مبدأ الوضوح:** يؤكد على ضرورة وجود معايير محددة ومفهومة وواضحة لقياس وتقييم أداء العاملين، بما في ذلك تعريف الأهداف التي يجب تحقيقها بوضوح للجميع.
- ✓ **مبدأ الموضوعية:** هذا المبدأ يعني أنه يجب أن يكون هناك معايير محددة وواضحة لقياس وتقييم أداء الأفراد، بما في ذلك تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها وبوجود معايير وأهداف واضحة يصبح من الأسهل للموظفين فهم ما يتوقع منهم وما يتم قياسه مما يسهل عملية التقييم ويعزز الشفافية والعدالة في العملية.

الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

- ✓ مبدأ الشمول: يعني ضرورة تقييم الأداء بشمولية، مع التركيز على جميع الجوانب الإيجابية والسلبية، دون التفضيل لأي جانب على حساب آخر.
- ✓ مبدأ التكامل: يعني أن يتم تضمين كل الجوانب الرئيسية المهمة في تقييم الأداء، مثل المهارات والمعرفة والتصرفات والاتجاهات، بما يضمن تقييم شامل ومتكامل لأداء العاملين دون إهمال أو إغفال أي من الجوانب المهمة.
- ✓ مبدأ استمرارية: التقييم يشير إلى ضرورة إجراء تقييم الأداء بشكل مستمر على مدار العام، دون التقييد بفترات زمنية محددة، مما يتيح فرصة لتحسين الأداء بشكل دائم ومواكبة التطورات في العمل.
- ✓ مبدأ المشاركة: يعكس الحاجة إلى إشراك الموظف في جميع مراحل عملية تقييم الأداء، حيث يتمكن من تقديم آرائه وملاحظاته بشأن أدائه ومساهمته في وضع الأهداف وتحديد المعايير المناسبة لتقييمه. (أبولنصر، 2014، الصفحات 129-130)

5-6 أساليب تقييم الأداء الوظيفي

يشير مصطلح أساليب التقييم إلى الإجراءات الفعلية التي يتم اتخاذها لتقييم أداء العاملين، والتي تهدف إلى الحصول على تقدير لموقع أو ترتيب أو درجة تعبر عن مستوى أدائهم في المؤسسة، ويتنوع هذا التقييم في الأساليب المستخدمة، حيث يمكن تقسيمها إلى تقديرات تقليدية وتقديرات حديثة وفقاً للبحوث والمؤلفات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء.

5-6-1 الأساليب التقليدية

هذه الأساليب قديمة وعرفت باستخدامها لمدة طويلة، حيث كانت تقتصر إلى الأسس العلمية والمنهج الصحيح في عمليات التقييم، سواء كان ذلك في التقييم الذاتي أو في تقييم أداء العاملين ونتيجة لذلك، كانت هذه الأساليب عرضة للاعتماد على إجراءات عشوائية وغير منظمة، ومن هذه الأساليب هي:

• أسلوب التدرج البياني:

هذا الأسلوب يعد واحد من أقدم وأبسط الأساليب لتقييم الأداء، حيث يقاس أداء العامل عبر مجموعة من المعايير مثل نوعية الأداء وحجمه والحضور في الأوقات، ويعرف أحياناً بأسلوب السمات، يتم باستخدام مقياس متدرج لكل معيار، حيث يقيم الموظفون بناءً على مجموعة من العبارات التي تشير إلى ممارساتهم المتعلقة بالأداء، ويتراوح هذا المقياس بين أقصى وأدنى مستويات

الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

الأداء. يمكن استخدام هذا الأسلوب بسهولة، مما يتيح التحليل الإحصائي للمعايير ويساعد في تحديد نقاط القوة والضعف للعاملين والمؤسسة بشكل عام ورغم بساطته، فإن اعتماده على أوزان متساوية للمعايير قد يعرضه لبعض الاعتراضات نظرا لاختلاف طبيعة تلك المعايير.

- **الترتيب البسيط:** وفقا لهذا الأسلوب، يتم ترتيب أسماء العاملين حسب أدائهم من الأفضل إلى الأقل عبر عملية تحديد الأفضل والأقل تفضيلا من قائمة العاملين ونقلهم إلى الجانب الأيسر للاستمارة.

يعتبر هذا الأسلوب بسيطا لكنه يتطلب معلومات لضمان الموضوعية والعدالة في التقييم، كما قد ينقصه الأدلة والتبريرات والتغذية الراجعة التي تعتبر أساسية لتطوير وتحسين أداء العاملين في المؤسسة.

- **المقارنة الثنائية:**

باستخدام هذا الأسلوب يتم تقييم أداء كل عامل مقارنة بأداء باقي العاملين في المؤسسة، يتم تصنيف العاملين حسب عدد التفضيلات التي يحصلون عليها، حيث يحصل العامل الذي يتلقى أكبر عدد من التفضيلات على الرتبة الأعلى بينما يحصل العامل الذي يتلقى أقل عدد من التفضيلات على الرتبة الأدنى، مما يعكس أداءهم المرتبط بأدائهم مقارنة بباقي العاملين.

تحديد عدد المقارنات الثنائية يتم بواسطة المعادلة $(n \times (n - 1)) / 2$ حيث يمثل (ن) عدد العاملين المراد تقييمهم ومع ذلك، يتطلب هذا الأسلوب وقتا طويلا خاصة في حالة وجود عدد كبير من العاملين، ويعاني من عدم توفر التغذية الراجعة التي تعتبر أساسية لتحسين الأداء وتطوير المهارات ويعتمد هذا الأسلوب بشكل كبير على الحكم الشخصي للمقيم، مما يزيد من احتمالية وجود تحيز في ترتيب العاملين.

- **طريقة قوائم المراجعة:**

هذا النهج يعتمد على استخدام قائمة مراجعة تتضمن استفسارات وتعبيرات محددة حول أداء الفرد، حيث يقوم المقيم (سواء كان رئيسا أو مديرا) بالرد على هذه الاستفسارات، وتمثل هذه التعبيرات جوانب أداء الفرد وتعكس مستواه في الأداء، بعد الانتهاء من الردود يتم تقديم تقييم لهذه الردود بناء على أهمية ووزن كل استفسار أو تعبير، وتحديد الأوزان بناء على النقاط التي حصل عليها الفرد.

الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

يمكن تعديل هذا النهج لملائمة متطلبات مختلفة، ومع ذلك يعاني من عدم وضوح الأوزان المحددة لكل استفسار أو تعبير، ويتطلب تحديد الأوزان استناداً على أداء الفرد في المؤسسة بشكل عام. (المحاسبة، 2013، الصفحات 135-140)

الجدول (01): يوضح طريقة قوائم المراجعة لأداء العامل.

ضع كلمة نعم أو لا أمام كل عبارة من العبارات التالية، من وجهة نظرك بالنسبة للموظف المقيم.				
الاسم:				
تاريخ التعيين:				
الوظيفة:				
القسم:				
ملاحظات	الاجابة		الأهمية النسبية	الرقم
	نعم	لا		
			يخطط لعمله مسبقاً.	01
			يساعد زملائه في العمل عند الحاجة	02
			لديه الاستعداد للمبادرة والابتكار.	03
			لديه القدرة على الابتكار.	04
			يتبع القواعد والتعليمات الإدارية.	05
			حريص على نظافة وتنظيم مكان.	06
			يقوم بأعمال خارج الدوام إذا طلب منه ذلك.	07
			ينمي قدرات الوظيفية بما يتناسب ومستجدات العمل.	08
			يبدى ملاحظات حول تطوير العمل.	09
			يتسم بالتعاون والايثار في العمل.	10
الدرجة الكلية				
التوقيع:			اسم المقيم:	
التاريخ:			الوظيفة:	

المصدر: (المحاسبة، 2013، صفحة 141)

الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

5-6-2 الأساليب الحديثة

شهدت عمليات تقييم الأداء اهتماما متزايدا، حيث ركزت على تحسين الأداء وتطويره، واحترام حقوق العمال، مما أدى الى ظهور أساليب جديدة في التقييم تركز على الدقة والثبات والموضوعية، وتحظى بقبولية العاملين المقيمين.

هذه الطرق تساعد المؤسسات في وضع استراتيجياتها استنادا على نتائج التقييم، وتمكين الإدارة من تطوير وتوظيف مهارات الموظفين، بالإضافة إلى ذلك تمكن هذه الأساليب من التعامل مع النواحي الضعيفة من خلال تصميم برامج تدريب تستهدف تطوير الموظفين الذين يواجهون تحديات في أدائهم ومن هذه الأساليب نرى كالاتي:

• أسلوب التوزيع الإجباري:

بناء على هذا الأسلوب يتم تقسيم العمال استنادا إلى أدائهم، حيث يوزع 10% منهم ذوو الكفاءات المرتفعة في أطراف المنحنى ونفس النسبة توزع على العمال ذوو الكفاءات الضعيفة على الجانب الآخر، بينما يتمركز بقية العمال وهم ذوو الكفاءات المتوسطة في وسط المنحنى.

الجدول (02): يوضح أسلوب التوزيع الإجباري.

ضعيف 10%	أقل من متوسط 20%	متوسط 40%	أكثر من متوسط 20%	جيد 10%
محمود	علي احمد	يوسف محمد سليمان مصطفى	برهان عادل	نعمان

المصدر: (الزعبي، 1991، صفحة 51)

• أسلوب التدرج البياني السلوكي:

يعتمد هذا الأسلوب على تجاوز النقاط الضعيفة في الطريقة التقليدية لتقييم الأداء، حيث يتم إنشاء عمود لكل صفة أو سلوك بدلا من تقديم صفات عامة كما في الطريقة التقليدية.

الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

من خلال هذا النهج السلوكي يتم اشتقاق الصفات مباشرة من سلوك الموظفين في بيئة العمل الفعلية المرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية، كما يتم تقييم أداء الموظفين بناء على هذه الصفات والسلوكيات المتوقعة منهم في العمل، مما يسمح بتحديد مستواهم بشكل دقيق وفعال.

• أسلوب مراكز التقييم:

هذه الطريقة مخصصة لتقييم المرشحين للترقية والمناصب الإدارية العليا، مثل مدراء الوحدات الإدارية الوسطى.

يتم ذلك من خلال تحليل سلوك المرشحين وملاحظاتهم أثناء تنفيذ مهام محددة تعكس مهاراتهم وصفاتهم الرئيسية، مثل مهارات التواصل والتنظيم واتخاذ القرارات والتخطيط، يتم التركيز على محاكاة بعض المواقف الواقعية لقياس استجاباتهم وأدائهم تحت الضغط وفي مواجهة تحديات العمل، وتعتبر هذه الطريقة موضوعية وتحظى بالقبول من قبل المدراء والموظفين، حيث يمكنها تحديد نقاط القوة والضعف لكل مرشح بشكل شفاف ودقيق.

• طريقة الملاحظة السلوكية:

هذه الطريقة تعتمد على نفس المفهوم الأساسي كما في الطريقة السابقة، ولكن هناك اختلاف في توزيع الأوزان لكل جانب من الأبعاد، في طريقة الملاحظات السلوكية يخصص خمسة أوزان لكل جانب، بينما في الطريقة السابقة يخصص وزن واحد فقط، المقيم يراقب ويحلل سلوك الموظفين في العمل ويقوم بترتيبهم استناداً إلى مجموع الدرجات المحصلة لكل جانب، وبناء على هذه الملاحظات يتم تقييم أدائهم بدقة.

• أسلوب التقرير المكتوب:

هو منهج بسيط يتضمن إعداد تقرير مفصل من قبل المدير حول أداء الموظف المعني بالتقييم، حيث يلقي الضوء على مختلف جوانب أدائه في بيئة العمل، كما يتناول التقرير المهارات والسلوكيات والأداء في تنفيذ المهام والتفاعل مع الزملاء، بالإضافة إلى استعراض الفرص المتاحة لتطويره والتقدم في العمل، ويتيح هذا التقرير فرصة تقييم شامل لنقاط القوة والضعف في أداء الموظف وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها.

• أسلوب الإدارة بالأهداف:

يقوم هذا الأسلوب على تقييم الأفراد استناداً إلى قدرتهم على تحقيق الأهداف المحددة في الزمن المحدد بغض النظر عن سلوكهم أو كيفية أدائهم للمهام.

الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

ولهذا يعتمد نهج الإدارة بالأهداف على تشارك الموظفين في تحديد الأهداف وفهم ما يتوقع منهم، مما يشجعهم على الاجتهاد ويسهل تقييم أدائهم بناء على النتائج المحققة، ويكون هذا الأسلوب وفقاً للخطوات التالية:

- ✓ توضيح أهداف المؤسسة بمشاركة كل من الإدارة والموظفين.
- ✓ وضع خطة عمل متكاملة لتنفيذ تلك الأهداف.
- ✓ تحديد المعايير المستخدمة لتقييم الأداء والتقدم نحو الأهداف.
- ✓ تصميم مؤشرات الأداء لقياس تحقيق تلك المعايير.
- ✓ تحديد الأسس والمعايير المستخدمة لتقييم النتائج واتخاذ القرارات بناءً عليها.

الجدول (03): نموذج يوضح أسلوب الإدارة بالأهداف لتقييم الأداء

الأهداف	المستهدف	الإنجاز	نسبة الإنجاز
عدد الزيارات المباعة للعملاء	150	160	%107
عدد العملاء الجدد الذي تم الاتصال بهم	50	50	% 100
كمية المبيعات من السلعة س	1000	950	%95
كمية المبيعات من السلعة ص	2000	2200	%110
عدد شكاوي العملاء	20	15	%75

المصدر: (ماهر، 2003، صفحة 378)

أسلوب إدارة الجودة الشاملة:

هذا النهج يعتبر استراتيجية متكاملة في إدارة الموارد البشرية وضمان انضباط الموظفين، حيث يتم تقييمهم من خلال دمج سلوكياتهم صفاتهم مع مخرجات عملهم ويتضمن ذلك تحصيل معلومات وصفية من المديرين والزبائن، بالإضافة إلى معلومات موضوعية من أساليب الرقابة على الجودة. الهدف هو تحسين الأداء في جميع جوانب المؤسسة وتزويد الموظفين بالإرشادات اللازمة لتطوير أدائهم.

تسلط الضوء أيضاً على الصفات الشخصية مثل المساعدة وإمكانية العمل في فريق وغير

ذلك التي يصعب تطبيقها مباشرة على الوظيفة. (شيخي، 2022، الصفحات 92-94)

الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

6 - مشكلات تقييم الأداء الوظيفي

- **خطأ التعميم:** يتمثل في تقدير جميع جوانب أداء الفرد بشكل شامل ومستقل، ثم يتم منح تقدير عام لأدائه ويؤدي هذا التقدير الشامل إلى تعميم الانطباع العام في تقييم الأداء والسلوكيات المحددة مسبقاً، بالمقابل يمكن تشبيه خطأ التعميم بوجود عدسة ملونة تؤثر على رؤية المقيم للأداء الحقيقي للموظف، مما يؤدي إلى ظهور الموظف بشكل مغاير للواقع.
- بمعنى يتأثر المقيم بانطباعه العام عن الموظف، مما يؤدي إلى تقدير غير دقيق فقد يميل المقيم إلى إعطاء تقييم مرتفع للموظف في جميع الجوانب، حتى لو كان أدائه ضعيفاً في بعضها نتيجة للانطباع الإيجابي العام عنه، وعلى الجانب المقابل قد يعطي المقيم تقييماً منخفضاً للموظف في جميع الجوانب، حتى لو كان أدائه جيداً في بعضها بسبب الانطباع السلبي العام عنه.
- **التحيز:** التحيز في عمليات التقييم يمكن أن يؤدي إلى عدم الدقة في النتائج، ويمكن أن يكون هذا التحيز مرتبطاً بعوامل مثل الثقافة والجنس والتعليم أو الصراعات النفسية، والاعتماد على أساليب وصفية في التقييم يمكن أن يقلل من هذا التحيز، وقد يكون تأثير التحيز أقل في بعض الأوقات مقارنة بأخرى، حيث يكون الانطباع الحالي هو الأكثر تأثيراً.
- **التضخيم في التقديرات:** توجد اتجاهات لتضخيم أو تكبير التقديرات في عمليات التقييم، حيث يمكن أن يتم زيادة التقديرات بشكل تدريجي مع مرور الوقت، وفي بعض المؤسسات يتم التضخيم بشكل متكرر في عمليات التقييم بشكل عام.
- **الاتجاه نحو مركزية النوعية:** هذه السلوكية تظهر عندما يتجنب القائمون على التقييم الاقتراب من الطرفين المتناقضين للمقياس، بمعنى آخر يميلون إلى تقييم الأداء أو السلوك على أنه متوسط أو مقبول أو مقبول بدلاً من تقييمه على أنه ممتاز أو سيء.
- **المشكلات الخاصة بالوثوق والثبات:** عدم الاستقرار والشكوك في التقييم ينتج عن استخدام معايير غير متناسقة وعدم التدريب الكافي على أساليب التقييم، بالإضافة إلى الفشل في متابعة التقييم بشكل منتظم مما يؤدي إلى فقدان المصداقية والثقة في العملية التقييمية وتفاقم المشكلات. (أبولنصر، 2014، الصفحات 152-153)

الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

الشكل (04): يوضح مشكلات تقييم الأداء الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

كخلاصة شاملة لما تطرقنا إليه خلال دراستنا لموضوع الحوافز من عدة جوانب دقيقة والمتمثلة في تحديد المفاهيم الخاصة بالحوافز والأهمية والانواع المشكلة للحوافز بالإضافة الى اكتشاف في دراستنا مراحل إعداد نظام حوافز فعال والتطرق ومعرفة على اي اساس يتم منح الحوافز للأفراد والعاملين، بالإضافة الى التطرق على مدخل عام للأداء الوظيفي، وذلك بدراسة كل من محدداته وعناصره ومكوناته، وكيفية تقييم الاداء الوظيفي للعاملين، استنتجنا ان الحوافز تعتبر كمحرك فعال سواء على مستوى الفرد او المنظمة ككل، لذا يجب اخذ هذا المتغير بعين الاعتبار من طرف المديرين والرؤساء، وجعل له نصيب من سياسة الشركة، لأنه يساعد في تحريك الامكانيات والطاقات الكامنة للفرد الذي يجعله يحقق مستوى عالي من الاداء داخل المنظمة ، بالإضافة الى تحقيق رغباته الشخصية.

الفصل الثاني:

الإطار التنظيمي والمنهجي

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي والمنهجي

تمهيد:

منذ استقلال شهدت المؤسسة الاقتصادية في الجزائر تغيرات جذرية، بما في ذلك الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)، التي عانت مثل غيرها من المؤسسات العامة في البلاد. خلال أكثر من نصف قرن، خضعت لتغييرات عديدة.

في هذا الفصل، قدمنا نظرة عامة عن شركة توزيع الغاز والكهرباء، من المديرية العامة إلى المديرية الإقليمية في الشلف. كما تم التركيز على منهجية البحث المتبعة، بما في ذلك تعريف الأدوات المستخدمة وتوظيفها في جمع المعلومات، وتطرقنا في هذه الدراسة التطبيقية على دور الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي، في سونلغاز، التي تعتبر من أبرز الشركات الوطنية في مجال توليد وتوزيع الكهرباء، والتي لها دور كبير في التنمية الوطنية.

المبحث الأول: الإطار التنظيمي

في ظل التغيرات الاقتصادية الحالية، تسعى جميع المؤسسات الاقتصادية المتحدين للبقاء أو النهوض من جديد إلى تبني سياسات جديدة تتناسب مع طبيعتها، ويتم ذلك من خلال تحسين التنظيم والإدارة. بما أن شركة سونلغاز تعتبر من المؤسسات الوطنية الحيوية لتوفير الكهرباء والغاز لمختلف المناطق، بالإضافة إلى توظيفها لعدد كبير من العمال، فإنها تسعى بجدية نحو التطوير ومواكبة التقنيات الجديدة، مع الاهتمام البالغ بدور العمال والمديرين على حد سواء.

المطلب الأول: لمحة عن نشأة المؤسسة

في يوم 5 يوليو عام 1947، تأسست المؤسسة العمومية لكهرباء وغاز الجزائر (EGA) وفقاً للمرسوم رقم 1002/47، حيث كلفت بحصر إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز. بعد ذلك، في عام 1969، وبناء على المرسوم رقم 69/59، تحولت EGA إلى سونلغاز، الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز. أصبحت سونلغاز مؤسسة ذات حجم كبير، حيث بلغ عدد موظفيها حوالي 6000 عامل. الهدف من تحويل الشركة كان منحها قدرات تنظيمية وإدارية تمكنها من دعم التنمية الاقتصادية بشكل عام، والتنمية الصناعية بشكل خاص.

في عام 1983، خضعت شركة سونلغاز لعملية إعادة هيكلة، مما أدى إلى إنشاء العديد من الشركات الفرعية المتخصصة، مثل

• KAHIRIF للإضاءة والكهرباء

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي والمنهجي

- KAHRAKIB للتركيبات الكهربائية
 - KANAGAZ لبناء شبكات الغاز
 - AERGA للهندسة المدنية
 - والتركيب ETTERKIB الصناعي
 - AMC لتصنيع العدادات وأجهزة القياس والمراقبة. وبفضل هذه الشركات الفرعية، أصبحت سونلغاز اليوم تمتلك منشآت كهربائية وغازية أساسية تلبى احتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.
- في عام 1991**، أُجريت هيكلة جديدة لسونلغاز وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 475/91، حيث تحولت من مؤسسة وطنية للكهرباء والغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.
- في عام 1995**، تأكدت الطبيعة القانونية لسونلغاز كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وفقا للقرار التنفيذي رقم 280/95 الصادر في 17 سبتمبر 1995، حيث تخضع لقواعد القانون العام وتكون تحت وصاية وزارة الطاقة.
- في عام 2002**، تحولت سونلغاز من شركة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة أو شركة ذات أسهم بموجب القرار الرئاسي رقم 195/02، وتحدد لها مهام من بينها:
- الإنتاج والنقل والتوزيع والتجارة في الكهرباء داخل وخارج الجزائر.
 - توسيع نشاطاتها لنقل الغاز لتلبية احتياجات السوق المحلية
 - وتنوع أعمالها لتشمل مجالات جديدة في قطاع الطاقة
 - التوسع في الأسواق الخارجية. كونها شركة مساهمة، فهي ملزمة بامتلاك حافظة أسهم وقيم أخرى، ويسمح لها بامتلاك أسهم في شركات أخرى.
- خلال الفترة من 2008 إلى 2004**، تحولت سونلغاز إلى مجمع قابض، حيث أصبحت شركة قابضة تسيطر على عدة شركات فرعية متخصصة هي:
- SPE الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء.
 - GRTE الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء.
 - GRTG الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز.
- تأسست شركتان فرعيتان رئيسيتان في عام 2005، وهما

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي والمنهجي

- SMT شركة طلب العمل للصناعات الكهربائية والغازية.
- CREDEG مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز.
- في عام 2006، تم تهيئة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية محددة في مناطق مختلفة لتوزيع الكهرباء والغاز وهم:
 - SDO سونلغاز توزيع الغرب، مقرها ولاية وهران.
 - SDA سونلغاز توزيع العاصمة، مقرها الجزائر العاصمة.
 - SDE سونلغاز توزيع الشرق، مقرها ولاية قسنطينة.
 - SDC سونلغاز توزيع الوسط، مقرها البليلة.
- وتم استكمال هذه العملية في يناير 2007 بإضافة فرع جديد وهو:
 - IFEG معهد التكوين في الكهرباء والغاز.
- في يناير 2009، تم الانتهاء من عملية هيكلية سونلغاز، حيث أصبحت مجمعا صناعيا يتألف من 39 شركة فرعية تقوم بأنشطة أساسية. من بين هذه الشركات، تتمثل المساهمات المباشرة في:
 - AEC (Ainergie Mobilière)
 - AETC (Ainergie Télécom Compagnie)
 - NEAL (New Energie Algérie)
 - ALGESCO (Algérienne des Services Engineering Company)
 - SAFIR (Société Algérienne Française d'Ingénierie et de Réalisation)
 - SKH (Société de Kahrif de Hassi Messaoud)

ثانيا: مهام الشركة

بفضل التطورات التي شهدتها، تقوم شركة سونلغاز الآن بعدد من المهام والوظائف الأساسية، بما في ذلك:

- ضمان جودة إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز، مع الالتزام بمعايير السلامة وضمن تحقيق أقل التكاليف الممكنة.
- وضع الخطط السنوية والتخطيط الاستراتيجي لضمان تحقيق الأهداف المحددة وتنفيذها بفعالية.
- توفير البنية التحتية الضرورية لضمان استمرارية العمل وتنفيذ المهام بكفاءة.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي والمنهجي

- ضمان تنفيذ البرامج والمشاريع بفعالية وفقاً للجدول الزمني المحدد وبدقة.
- تحسين تجربة العملاء والالتزام بالسياسات والمعايير المحددة لتلبية احتياجاتهم.
- تنفيذ السياسات التجارية بشكل فعال ومتابعتها بانتظام لضمان تحقيق الأداء المطلوب.
- إدارة الموارد البشرية والموارد المادية بكفاءة لضمان العمل المستمر والفعال.
- ضمان سلامة الأفراد والموارد والحفاظ على البيئة أثناء تنفيذ الأنشطة الشركة.
- تمثيل سونلغاز بشكل فعال في المجتمع المحلي وتعزيز العلاقات مع الشركاء والمجتمع.

المطلب الثاني: تعريف والهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف

أولاً: تعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف

يقع مركز توزيع الكهرباء والغاز بالشلف والموجود في حي الحرية على الطريق الوطني رقم 19، تعتبر مؤسسة عامة تجارية واقتصادية، تأسست منذ عام 1978 يقدر عدد الموظفين فيها بـ 849 موظف، وهي جزء من فروع المديرية الجهوية الوسطى في البلدية، تشرف على كل من:

- وكالة التجارية وادي الفضة
- وكالة التجارية اولاد محمد.
- وكالة التجارية بوقادير.
- وكالة التجارية وادي سلي.
- وكالة التجارية حي بن سونة.
- وكالة التجارية عين أمران.
- وكالة التجارية تنس.
- وكالة التجارية الشطية.
- وكالة التجارية أولاد فارس.

ثانياً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة من عدت مصالح واقسام وهي كالاتي:

- **مدير التوزيع:** هو الشخص الذي يتولى إدارة وتنظيم عمليات التوزيع للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وإصدار القرارات.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي والمنهجي

- الأمانة العامة: تعتبر نقطة تنظيمية رئيسية تدير العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة وتسهل التواصل بين مختلف الأقسام والجهات.

❖ المصالح:

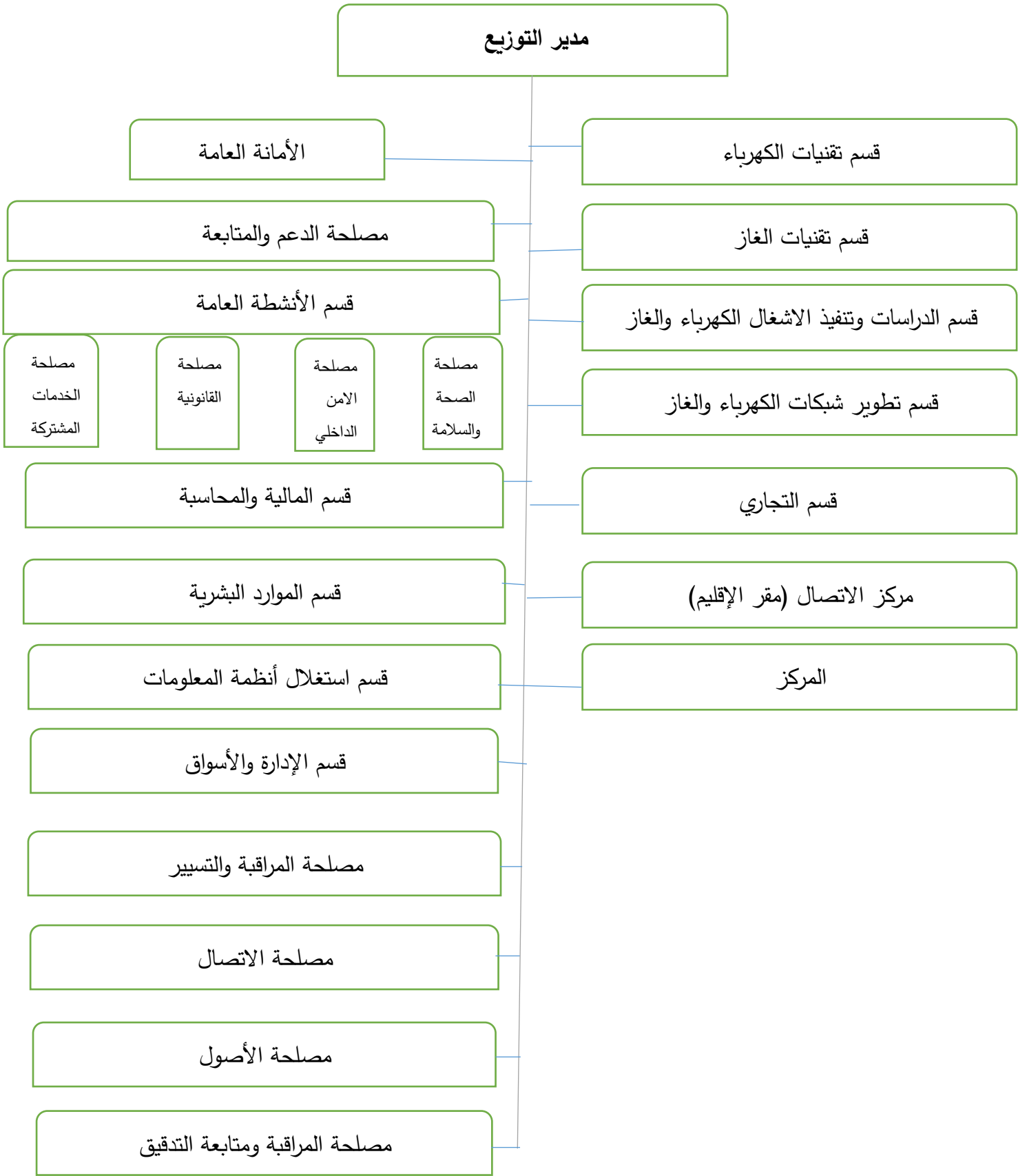
- مصلحة الدعم والمتابعة: هذه الجهة مسؤولة ومكلفة عن تقديم الدعم الفني والتقني للعاملين في المؤسسة ومتابعة تنفيذ الخطط والمشاريع.
- مصلحة الصحة والأمن: هذه المصلحة تعنى بسلامة وصحة العاملين في المؤسسة وتطبيق إجراءات السلامة والصحة المهنية.
- المصلحة القانونية: تقوم بتقديم الاستشارات القانونية والمساعدة في تطبيق القوانين واللوائح ذات الصلة بنشاطات المؤسسة.
- مصلحة المراقبة والتسيير: تعمل على مراقبة أداء العمليات وتحليل البيانات لتقديم تقارير وتوجيهات لتحسين الكفاءة والفعالية.
- مصلحة الاتصال: تدير العلاقات العامة للمؤسسة وتنظيم الاتصالات الداخلية والخارجية.
- مصلحة الأصول: تدير وتتبع الأصول والممتلكات للمؤسسة.
- مصلحة المراقبة ومتابعة التدقيق: تقوم بالمراقبة المستمرة والتقييم الداخلي للأنظمة والعمليات لضمان الامتثال والتحسين المستمر.

❖ الأقسام

- قسم الأنشطة العامة: هذا القسم مسؤول عن تنظيم الفعاليات العامة والأنشطة الترويجية والتسويقية للمؤسسة.
- قسم المالية والمحاسبة: يتولى إدارة الأمور المالية والمحاسبية للمؤسسة بما في ذلك إعداد الميزانيات وتنفيذ العمليات المحاسبية اليومية.
- قسم الموارد البشرية: يعمل على إدارة شؤون الموظفين من توظيف وتدريب وتقييم أداء وصرف الرواتب وغيرها، كما سيتم التطرق إليها بالتفصيل لاحقاً.
- قسم استغلال أنظمة المعلومات: يتعامل مع تطوير وصيانة أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة.
- قسم الإدارة والأسواق: يعمل على تطوير وتنفيذ استراتيجيات السوق وإدارة العلاقات مع العملاء وتحليل الاتجاهات السوقية.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي والمنهجي

- قسم تقنيات الكهرباء: يتخصص في دراسة وتطبيق التقنيات والمعايير اللازمة لتشغيل وصيانة أنظمة الكهرباء في المؤسسة.
- قسم تقنيات الغاز: يعمل على تطوير وتنفيذ الخطط والتقنيات المتعلقة بإنتاج وتوزيع الغاز في المؤسسة.
- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال الكهرباء والغاز: يقوم بإجراء الدراسات الفنية والهندسية لمشاريع الكهرباء والغاز وتنفيذ الأعمال المتعلقة بها.
- قسم تطوير شبكات الكهرباء والغاز: يعمل على تحسين وتوسيع شبكات الكهرباء والغاز لضمان توفير الخدمات بشكل أفضل وأكثر كفاءة.
- قسم التجاري: يتعامل مع جوانب البيع والشراء والتسويق للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- مركز الاتصال (مقر الاقليم): يعمل كنقطة اتصال رئيسية بين المؤسسة وعملائها في المنطقة المحلية، حيث يقدم الدعم ويستقبل استفسارات العملاء ويتولى التواصل معهم بشكل فعال.



الشكل (05) الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف

المصدر: مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي والمنهجي

ثالثاً: تقديم قسم الموارد البشرية التابع لمديرية توزيع

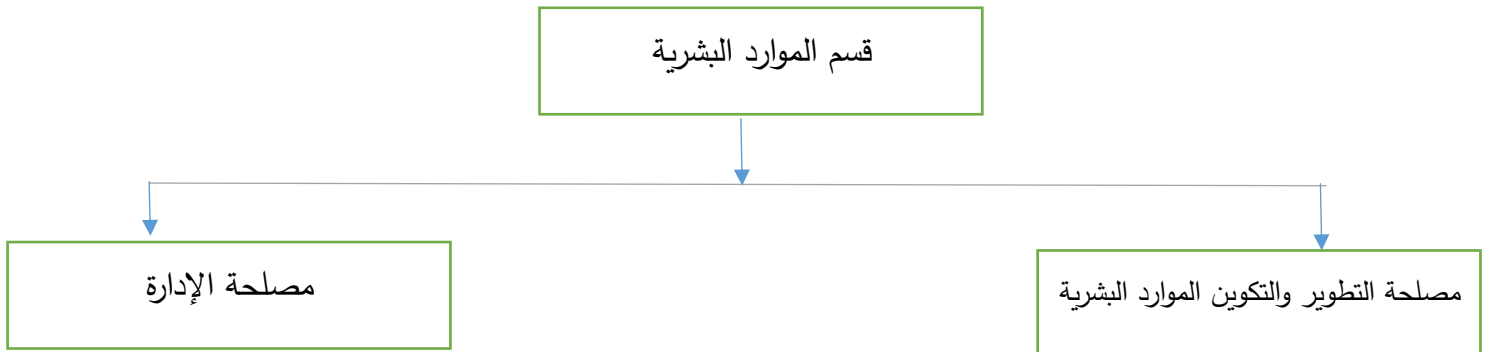
الكهرباء والغاز بالشلف.

يقوم بتنفيذ سياسات المؤسسة المتعلقة بتطوير وإدارة الموارد البشرية، ويعمل على تنسيق التعاون والتواصل بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة أو المراكز التابعة لها، ويتألف القسم من:

- **مصلحة التطوير والتكوين الموارد البشرية:** يعنى بتنسيق التدريب والتطوير للموارد البشرية، ويتولى اتخاذ القرارات الفردية فيما يتعلق بتعيينات العمال وترقياتهم وعقوباتهم، ويشرف على تطوير مهارات العمال من خلال البرامج التدريبية الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى إدارة هيكل التنظيم التابع للمؤسسة.
- **مصلحة الإدارة:** يقوم بإدارة ملفات العمال ومتابعة نشاطاتهم، وتسجيل الغيابات والنوبات، وتنظيم التنقلات والإجازات، بالإضافة إلى إعداد ملفات الترقية وتقدير الأجور.

تلك الأقسام تعمل على تقييم أداء العمال وإعداد تقارير دورية حول حالة الموارد البشرية في المؤسسة، مع التركيز على عدد العمال وانتقالاتهم الوظيفية ومستويات التدريب والتطوير المهني، كما تقوم المؤسسة بإعداد برنامج سنوي للرصد والمراقبة، ويشمل جميع المراكز التابعة لها لضمان فاعلية عملية إدارة الموارد البشرية وتنفيذ القرارات الصادرة خلال العام السابق، كما يتم في هذا البرنامج مراجعة مدى توافقه مع القوانين واللوائح المعمول بها في المؤسسة، ويساهم في حل المشكلات المتعلقة بالتفسير الخاطئ للنصوص القانونية والأخطاء الغير مقصودة في هذا السياق.

الشكل (06) الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف.



المصدر: مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي والمنهجي

المطلب الثالث: واقع نظام الحوافز في المؤسسة

من خلال دراستنا توصلنا الى أن الشركة تقدم لموظفيها مجموعة متنوعة من الحوافز التي تعزز شعورهم بالرضا وتحفزهم على بذل المزيد من الجهد، وتشمل هذه الحوافز:

الحوافز المادية

❖ التعويضات المالية:

- التعويضات المباشرة: تتمثل في الأجور والرواتب.
- التعويضات غير المباشرة: تتمثل في الإجازات المدفوعة، العلاج الطبي المجاني للموظفين وعائلاتهم، مساهمة الشركة في التأمينات الاجتماعية ورحلات الحج والعمرة.
- المكافآت التشجيعية: تتمثل في مكافآت التفوق في الأداء وتقديم الاقتراحات والأفكار.
- الضمان الاجتماعي: تحرص الشركة على حماية موظفيها من خلال توفير الحماية الاجتماعية والتأمينات المختلفة، مما يعزز شعورهم بالأمان ويضمن استقرارهم.

❖ ميداليات الاستحقاق: طبقا للمادة 109 للاتفاقية العمل الجماعية لمؤسسة سونلغاز تمنح لعمال

الشركة ميداليات الاستحقاق وهذا بعد الخبرة والوفاء للمؤسسة، ويرافق هذه الميداليات مكافآت وفقا للمادة 303 للاتفاقية العمل الجماعية لمؤسسة سونلغاز .

- ميدالية برونزية بعد مرور 15 سنة عمل وخبرة.
- ميدالية فضية بعد مرور 20 سنة عمل وخبرة
- ميدالية ذهبية بعد 25 سنة عمل وخبرة .
- ميدالية قرمزية بعد مرور 30 سنة عمل وخبرة .
- لوحة شرف بعد مرور 35 عمل إذا بقي العامل في المؤسسة ويمكن ان تمنح بعد مرور 32 سنة إذا طلب الخروج أو التقاعد.

❖ المشاركة في حصة الأرباح: هذه الفائدة تعرف عادة بنظام المكافأة المالية المبني على الأرباح،

حيث يتم خصم جزء معين من أرباح الشركة وتوزيعه على الموظفين وفقا لمعايير محددة مثل المراتب أو الدرجات الوظيفية..، يمكن توزيع هذه المكافأة بشكل فوري مرة واحدة، أو بشكل منتظم على فترات زمنية متعددة خلال السنة.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي والمنهجي

❖ **مكافأة مكافحة الاحتيال:** وفقا للمادة 272 للاتفاقية العمل الجماعية لمؤسسة سونلغاز تمنح لعمال الشركة مكافأة لمكافحة الاحتيال في قطاعات الكهرباء والغاز، حيث يمنح هذا التكريم لأي عامل يكتشف أو يثبت حالات احتيال تؤثر على القراءات أو الاستهلاك المسجل أو غير المسجل على العدادات ويجب على العامل المعتمد تقديم دليل فني يثبت الاحتيال، ويتم توثيقه بواسطة شهادة رسمية.

تم تحديد مبلغ معين لهذه المكافأة، والذي يمنح مقابل كل حالة احتيال تكتشف وتثبت، ويبلغ 650 د.ج.

بالإضافة إلى ذلك يتم منح مكافأة سنوية للعاملين الذين يكتشفون أكبر عدد من حالات الاحتيال خلال العام، ويتم تحديد مبلغ هذه المكافأة بنسبة مئوية محددة من الراتب الأساسي السنوي للعامل، وذلك وفقا للوائح الداخلية للشركة.

تعد هذه الحوافز المادية جزءا لا يتجزأ من سياسة الشركة لضمان رضا الموظفين وتحفيزهم على الإبداع والابتكار، مما يساهم في تحقيق أهداف الشركة وتعزيز مكانتها في السوق.

✚ الحوافز المعنوية

❖ **الجوائز:** تمنح الشركة الجوائز والهدايا للموظفين المتميزين في المناسبات كوسيلة لتقديرهم وتشجيعهم على الأداء المتميز.

❖ **الترقية:** تقديم الموظف مع زيادة الراتب والمسؤوليات عند نقله إلى منصب جديد.

❖ **الامتيازات:** مثل شهادة الامتياز، الشكر أمام الزملاء، الإجازات السنوية الميدالية.

❖ **المسار الوظيفي:** القيام بمتابعة الموظف عند دخوله للعمل حتى الخروج للتقاعد.

❖ **التدريب والتكوين:** استفادة العمال من دورات تدريبية حسب الاختصاصات والاحتياجات.

بالإضافة الى حوافز معنوية أخرى:

- تعزيز الاستقرار الوظيفي من خلال توفير بيئة عمل آمنة وتحسين الوقاية من الحوادث.
- تحسين وتعزيز التواصل داخل الشركة.
- توفير مرافق استراحة للموظفين..
- تقدير الجهود المبذولة من قبل الموظفين من خلال منح التقديرات.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي والمنهجي

- تشجيع المشاركة الفعالة في صنع القرارات داخل المؤسسة.
- تعزيز التنوع والتطوير في الوظائف لدى الموظفين.
- تنظيم الجدول الزمني للعمل لتحقيق التوازن بين العمل والاستراحة والتطوير المهني.
- تقدير الأداء المتميز للموظفين من خلال الاعتراف بإنجازاتهم وتقديم الجوائز المناسبة.

الحوافز السلبية

تعتبر الإجراءات العقابية والتأديبية، المعروفة أيضا بالعقوبات السلبية، جزءا من سياسات الإدارة، وتشمل:

- العقوبات المالية مثل الخصم من الراتب.
- إصدار التنبيهات والتوبيخات الرسمية.
- تعليق فرص الترقية وخفض الرتبة.
- حجب المكافآت والعلاوات المالية.
- إحالة الموظفين إلى مجالس التأديب.
- الفصل من العمل أو تغيير المنصب الوظيفي.
- إصدار الإنذارات الكتابية.
- فرض عقوبات مالية عن طريق خصم المبالغ من الراتب.
- تنزيل المسؤوليات أو الترقيات.
- فصل الموظفين دون تعويض مالي.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

هذا المبحث يشتمل على جميع الخطوات المرتبطة بالدراسة، بدءا من المنهج المتبع ومجتمع الدراسة وحجم العينة المطلوبة.

كما يتطرق إلى الأدوات المستخدمة والطرق الإحصائية المستخدمة لتنفيذ الدراسة وتحليلها، وتم التركيز عليها بشكل مفصل لتسهيل فهمها للقارئ.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي والمنهجي

المطلب الأول: ابعاد وعينة الدراسة

أولاً: ابعاد الدراسة

1-1 البعد الموضوعي

يتضمن محتوى المذكرة على موضوع الدراسة بعنوان فعالية نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي ومن خلال هذا نستعرض متغيري الدراسة:

✓ **المتغير المستقل:** وهو العنصر المؤثر والذي يتمثل في فعالية الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

✓ **المتغير التابع:** وهو المتغير المتأثر والذي يتمثل في الأداء الوظيفي للعاملين.

2-1 البعد المكاني

تم اجراء هذه الدراسة الميدانية على مستوى مديرية التوزيع للكهرباء الغاز بالشلف والتي يتواجد مقرها ب حي الحرية على الطريق الوطني رقم 19

3-1 البعد الزمني

تمت هذه الدراسة الميدانية في مستوى مديرية التوزيع للكهرباء الغاز بالشلف خلال الفترة الزمنية الممتدة من بداية شهر مارس الى أواخر ماي خلال الموسم الدراسي 2024/2023.

4-1 البعد البشري

تمثل اسقاط الدراسة الميدانية على اليد العاملة على مستوى مديرية التوزيع للكهرباء الغاز بالشلف.

5-1 البعد الأكاديمي:

يتمثل في تحديد نطاق المجالات التي تدرسها الدراسة وتأثير تعدد التخصصات في الموضوع المدروس، يتجلى ذلك في موضوع البحث الخاص بنا، حيث يتعلق بالحوافز والأداء الوظيفي في مجالات مختلفة مثل إدارة الأعمال والعلوم الاجتماعية وعلوم الإنسانية وهذا يدفعنا إلى توضيح المعايير الأكاديمية التي توجبها دراستنا، وتحديد تأثير تخصص الباحث على موضوع البحث، سواء كان ذلك في النواحي النظرية أو التطبيقية، وعليه أجريت دراستنا في مجال وتخصص إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي والمنهجي

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة

يعد مجتمع الدراسة البيئة المرجعية التي يستند إليها باحثون لتحديد عينة الدراسة، حيث يمكن أن يشمل هذا المجتمع مجموعة متنوعة من الأفراد أو المؤسسات مثل المدارس، الجامعات، والمؤسسات الحكومية، في السياق الحالي يتألف مجتمع البحث من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمنطقة الشلف.

عينة الدراسة

تعني عينة الدراسة اختيار مجموعة محددة من المشاركين بعناية من مجتمع البحث، بهدف تمثيل هذا المجتمع في الدراسة.

يقوم الباحث بتنفيذ الدراسة على هذه العينة المحددة، ثم يعمم النتائج والاستنتاجات على كافة أفراد المجتمع، بشرط أن تكون العينة ممثلة بشكل دقيق،

في دراستنا، اعتمدنا على العينة العشوائية الطبقية لتحقيق توزيع متوازن للمشاركين من جميع الفئات الاجتماعية التي بلغ عددها ب 50 موظف، كما تميزت دراستنا بتنوع الجنسين والخبرات والمراتب بين المشاركين، مما أسهم في دقة وشمولية النتائج وتمثيلها لمجتمع البحث بشكل كامل وشامل.

المطلب الثاني: منهج الدراسة والأدوات المستعملة

أولاً: منهج الدراسة

يعتقد بعض الأشخاص أن الباحث يمتلك حرية كاملة في اختيار منهج بحثه، لكن هذا الافتراض غير صحيح تماماً، فكل ظاهرة أو مشكلة تتميز بصفات فريدة تستدعي اختيار منهج محدد لدراستها أو معالجتها، عندما يحاول الباحث استخدام منهج يتناسب معه من حيث السهولة أو القلة، قد لا يكون ذلك مناسباً لتعقيدات الظاهرة أو المشكلة التي يدرسها، وبالتالي قد يؤدي ذلك إلى نتائج غير دقيقة أو غير متناسقة مع واقع الدراسة. (معن، 2004)

كما يعرف المنهج الوصفي على أنه يركز على دراسة وتحليل الظاهرة، وتوصيف العلاقات بين مختلف جوانبها، بهدف تقديم وصف شامل وعلمي لها ويتجاوز هذا المنهج مجرد تحديد العناصر

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي والمنهجي

والأسباب، إذ يتضمن أيضا تحليل البيانات وتفسيرها للوصول إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها. (حامد، 2008)

كما عرف بأنه عملية وصف للظاهرة التي يسعى الباحث لدراستها، سواء بطريقة كمية أو نوعية، مع الالتزام بالمعايير العلمية المتبعة وضمان دقة الوصف. (المندلأوي، 2016)

باعتبار طبيعة موضوع الدراسة ومن أجل تحقيق أهداف البحث، اخترنا في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يركز على وصف وتحليل مختلف جوانب الظاهرة، مع محاولة فهمها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات مفيدة.

ثانيا: الأدوات المستعملة

من أجل التغلب على التحديات المتعلقة بنقص المعلومات وصعوبة الوصول إليها يلجأ الباحث إلى استخدام مجموعة من الأدوات، بهدف جمع أكبر قدر ممكن من البيانات الضرورية لدعم موضوع البحث، وذلك باستعمال الاستبيان والملاحظة كأداة لجمع البيانات من مكان الدراسة.

الاستبيان: هو أداة أساسية لجمع البيانات، حيث يعتبر وسيلة فعالة للحصول على آراء العمال بشأن موضوع الدراسة، يتيح الاستبيان جمع مجموعة كبيرة من المعلومات التي لا يمكن الوصول إليها من خلال عملية المراقبة، مما يسهل فهم وتحليل وجهات نظر العمال حول الموضوع المدروس.

الملاحظة: إلى جانب توزيع الاستبيان، اعتمدنا أيضا على عملية الملاحظة كوسيلة إضافية للبحث، بهدف التحقق وتقدير مباشر للوضع داخل المؤسسة، قمنا بمراقبة ظروف العمل للموظفين وتقييم توفر أنظمة الحوافز في البيئة العملية.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي والمنهجي

خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل، تطرقنا الى التعريف بالإطار التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف، حيث تم استخدام منهجية بحثية محددة لفحص فعالية نظام الحوافز على الأداء الوظيفي، كما استندنا في دراستنا على استخدام الاستبيانات كأداة رئيسية، إلى جانب المراجعة والملاحظات للتحقق من مدى تأثير الحوافز على أداء العمال.

الفصل الثالث:

مناقشة النتائج والبيانات

الفصل الثالث: مناقشة البيانات والنتائج

تمهيد:

في هذا الفصل تم التركيز على تحليل الخصائص الشخصية والمهنية للموظفين في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز من خلال توزيع استبيان على عينة عشوائية مؤلفة من 50 موظفاً، تم استخدام برنامج الإحصاء SPSS لتحليل البيانات المستخرجة من الاستبيان بهدف فهم العلاقات بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات المفروضة، بالإضافة الى مناقشة النتائج بدقة وفقاً للإطار النظري والأدلة المتاحة.

المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة

المطلب الأول: الصدق والثبات متغيرات الاستبيان

يقصد بالثبات الدرجة التي يحقق فيها مقياس البحث (الإستبيان) النتائج نفسها في حالة تكرار الإختبار أي أن نتحصل على نفس النتائج إذا أعيد تطبيق الإستبيان على نفس العينة في نفس الظروف وفي أوقات مختلفة، وقد تم إستخدام إختبار ألفا كرونباخ (cronbach's alfa) من أجل معرفة الثبات لمحاور الإستمارة ونعرض نتائجه في الجدول التالي

الجدول رقم 04: جدول ألف كرونباخ "Alph Cronbach" لقياس ثبات محاور الاستبيان

ثبات أداة الدراسة Statistiques de fiabilité			
المحاور	البيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	أنواع الحوافز	12	0,683
	نظام الحوافز	05	0,443
	المجموع	17	0,563
المحور الثاني	الأداء الوظيفي	10	0,573
المجموع الكلي		27	0,568

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن محوري الدراسة يتمتعان بنسبة ثبات عالية، مما يزيد من قدرة الإستمارة على تحقيق أغراض الدراسة، حيث بلغ معامل الثبات للمحور الأول (0,563)، أما المحور الثاني فبلغ (0,573)، في حين بلغ معامل الثبات الكلي (0,568)، وهذا يعزز من قدرة أداة الدراسة على تحقيق

الفصل الثالث: مناقشة البيانات والنتائج

الأغراض والأهداف التي وضعت لأجلها، وبشكل عام تبيين معاملات ألفا كرونباخ إمكانية ثبات النتائج إلى إجراء تطبيق أداة قياس الدراسة.

معامل الثبات لمحاور الاستبيان

الجدول رقم 05: يوضح معامل الثبات لمحاور الاستبيان

أقسام الاستبيان	البيان	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول	أنواع الحوافز	12	0,633**
	نظام الحوافز	05	0,603**
	الاتساق الداخلي	17	0,618**
المحور الثاني	الأداء الوظيفي	10	0,642**
	الاتساق الداخلي	10	0,642**
** دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0,01			
* دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0,05			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع عبارات الاستبيان دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 وذات إشارة موجبة، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية بين الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، كما أنها تفوق 60% أي أنها تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات.

الجزء الأول: متعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية

تمثلت في خمسة أسئلة موجهة للعاملين بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بالشلف، وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية).

الجزء الثاني: خاص بمحاور الاستبيان

تم تقسيم الاستبيان إلى محورين رئيسيين وهو كالتالي:

المحور الأول: الحوافز في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف.

حيث يحتوي المحور الأول على قسمين، الأول يتمثل في أنواع الحوافز والثاني نظام الحوافز، وهذا لمعرفة والتطرق إلى واقع الحوافز المطبق في المديرية

الفصل الثالث: مناقشة البيانات والنتائج

المحور الثاني: الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية.

هذا المحور يتمثل في مجموعة من الأسئلة الموجه للعاملين من أجل معرفة واقع أداء الموظفين، وذلك بعد تنسيق واسقاط ما تم دراسته نظريا.

معالجة البيانات

بعد فهم شامل لجوانب الدراسة، يمكن تحديد النهج التحليلي الملائم الذي يتماشى مع أهداف البحث وطبيعة البيانات المجمعة، حيث يشمل ذلك الاستدلال على المقاييس والأساليب الإحصائية الأنسب لكل متغير في الدراسة.

بعد جمع البيانات وتنظيمها، تم استخدام برنامج SPSS الإصدار 22 لمعالجة البيانات باستخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي، حيث تم تمثيل البيانات بالنسب المئوية والتكرارات والرسوم البيانية بشكل دقيق.

تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لتقييم مدى استقرار المقاييس المستخدمة وتحليل النتائج المستتجة ومناقشتها.

كما تم استخدام مقياس لكارث الخماسي، حيث تم إعداد سلم ترتيبى بالأرقام لإدخال البيانات في برنامج SPSS، مما يوفر إطارا دقيقا لتحليل البيانات ومناقشتها بشكل علمي وموضوعي.

الجدول رقم 06: يوضح السلم الترتيبى لقياس الإجابة على سلم لكارث الخماسي

التصنيف	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر:

Rob, J, Likert , (2010), items and scales, Survey Question Bank Fact Sheet 1,

P1111.

من أجل تحديد ومعرفة مستوى إجابة افراد العينة وفق سلم لكارث الخماسي لابد من حساب طول الفئة ويتم ذلك بطرح أدنى قيمة من أعلى قيمة في القياس ومن ثم القسمة على عدد درجات سلم ليكارث الخماسي، ومنه نجد: $0,8 = \frac{1-5}{5}$ ، ومنه طول الفئة هو 0,8

الفصل الثالث: مناقشة البيانات والنتائج

والطريقة الثانية هي عن طريق المدى

المدى: هو الفرق بين أكبر قيمة وأقل قيمة في المقياس، ومنه المدى = 4

تصبح طول فئة = المدى / عدد درجات سلم ليكارت، ومنه $5/4$ وعليه طول الفئة = 0,8

ومن خلال هذا يصبح مجالات المتوسط الحسابي مثل ما هو موضح في الجدول رقم

الجدول رقم 07: فئات سلم ليكارت ودلالته

الفئة	[1,8-1]	[2,6-1,8]	[3,4-2,6]	[4,2-3,4]	[5-4,2]
مستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

توزيع الاستبيان:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من 40 موظفا من مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالشلف بهدف تمثيل جميع الفئات الوظيفية بدقة، وتتضمن هذه العينة 5 من الأعدان التشغيليين، و18 من الإطار السامي، و17 من الأعدان التنظيميين، تم توزيع الاستبيانات بشفافية وموثوقية لجميع أفراد العينة، وذلك لفهم وتحليل الواقع في مختلف الفئات الوظيفية داخل المديرية، والجدول التالي يوضح فروقات الاستبيان:

الجدول رقم 08: يبين استبيانات الموزعة والمسترجعة

البيان	العدد	النسبة
الاستبيانات الموزعة	50	%100
الاستبيانات المسترجعة	40	%80

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

المطلب الثاني: عرض المعلومات الشخصية والوظيفية

الفصل الثالث: مناقشة البيانات والنتائج

تهدف المعلومات الشخصية والوظيفية العامة لعينة البحث من تقديم صورة شاملة عن خصائص أفراد العينة، مما يساهم في استخدامها كمؤشرات مهمة في تحليل البيانات وفقاً لمتغيرات الدراسة، وبناءً على ذلك تضمن الاستبيان أسئلة تتعلق بالجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي، والمستوى الوظيفي، الأكاديمية، وتم جمع هذه المعلومات وتنظيمها في جداول وبيانات إحصائية لتسهيل قراءتها وتحليلها.

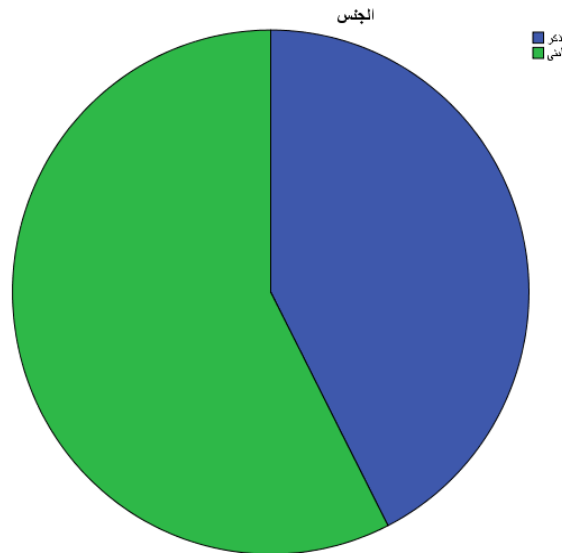
1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (09): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	17	42.5%
أنثى	23	57.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (07): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: مناقشة البيانات والنتائج

من خلال ما سبق نلاحظ أن هناك تفاوت وفروق متوسطة نسبيا الإناث أكثر من الذكور وهذا راجع لطبيعة العمل بالمديرية، يمكن تفسير نسبة الذكور (42.5%) كاحتمالية لزيادة اهتمام الذكور بالمهن الفنية أو الهندسية المرتبطة بصيانة وتوزيع الكهرباء والغاز. بينما يمكن تفسير نسبة الإناث (57.5%) كاحتمالية لتفضيل الإناث للمهن الإدارية أو الاستشارية داخل المديرية، بالإضافة الى أن يكون هناك اقبال أكبر من الإناث على مسابقات التوظيف بناء على سياسات التوظيف التي تسعى لتعزيز التنوع الجنسي وتوفير فرص عمل متساوية للجنسين.

2 توزيع افراد العينة حسب العمر:

يوضح الجدول التالي توزيع افراد العينة حسب العمر.

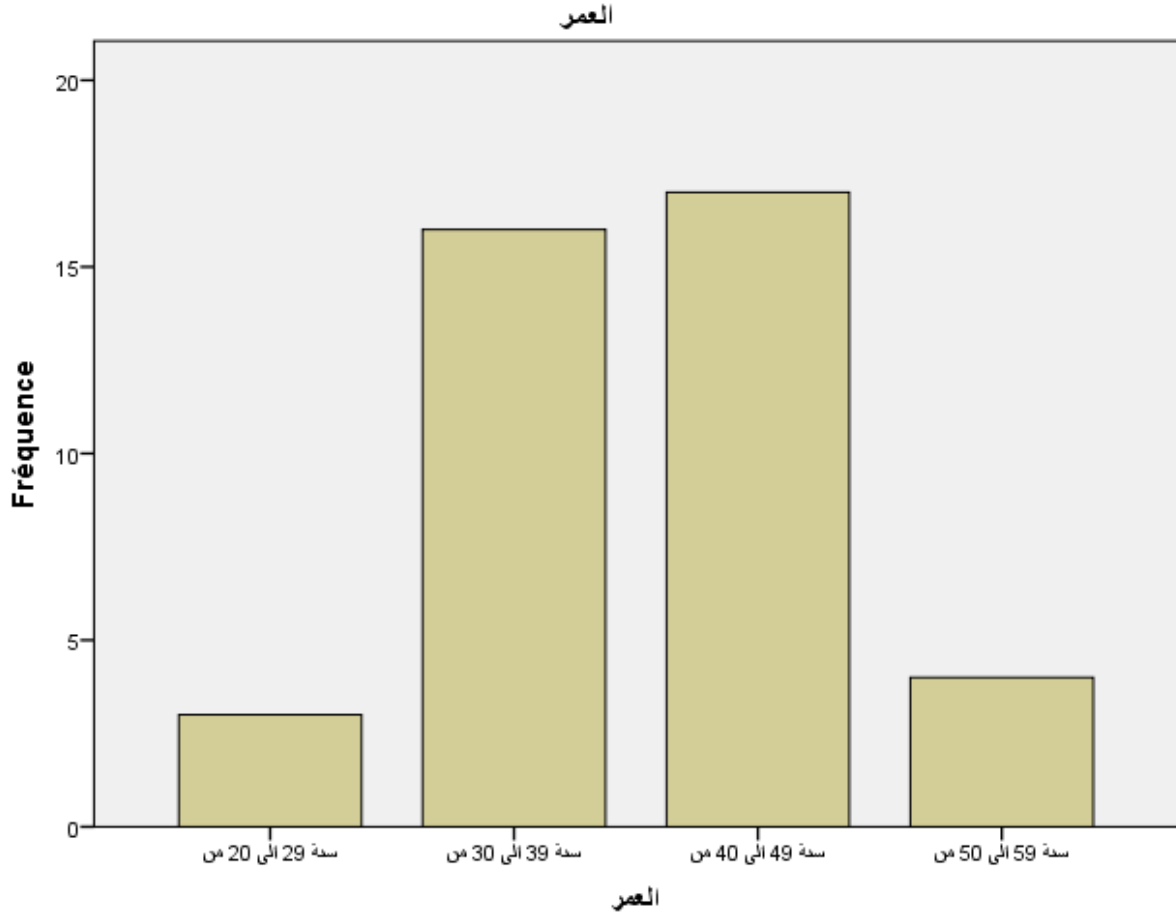
الجدول رقم(10): يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

العمر	التكرار	النسبة
29-20	3	7,5 %
39-30	16	40 %
49-40	17	42,5%
59- 50	4	10%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: مناقشة البيانات والنتائج

الشكل رقم (08): يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

استنادا إلى البيانات المقدمة، يتضح أن الفئة العمرية بين 40 وأقل من 49 سنة تشكل النسبة الأكبر من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز، حيث تبلغ نسبتهم 42.5%. يدل هذا الارتفاع إلى مزيجهم من الخبرة والقدرة على اتخاذ القرارات بسرعة، مما يجعلهم قادرين على فهم ومواكبة التطورات الحديثة في المجال.

بالإضافة إلى ذلك، تمثل الفئة العمرية بين 30 و39 سنة نسبة 40% من موظفي المديرية، وهي فئة متوسطة العمر تساهم في تحفيز العمل وتعزيز الانتاجية. هذه الفئة تتميز بالعباء والاجتهاد، مما يساعدهم على تكوين مزيد من الخبرات اللازمة لتقديم أداء ممتاز في الوظيفة.

الفصل الثالث: مناقشة البيانات والنتائج

من جهة أخرى، يشكل الشباب بين 20 وأقل من 30 سنة نسبة 7.5% من الموظفين، وهم الذين يتمتعون بالحماس والرغبة في اكتساب المعرفة والخبرة. تحتاج هذه الفئة من الموظفين دعماً وتوجيهاً لتطوير مهاراتهم وتحقيق إمكانياتهم الكاملة في العمل.

أما الفئة العمرية من 50 إلى 59 سنة، فتمثل نسبة 10% من الموظفين، وهي فئة تتمتع بالخبرة العملية الواسعة والقدرة على اتخاذ القرارات بشكل بديهي، مما يمكن استغلاله في تحفيز وتوجيه الشباب نحو الأهداف المنشودة.

توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي:

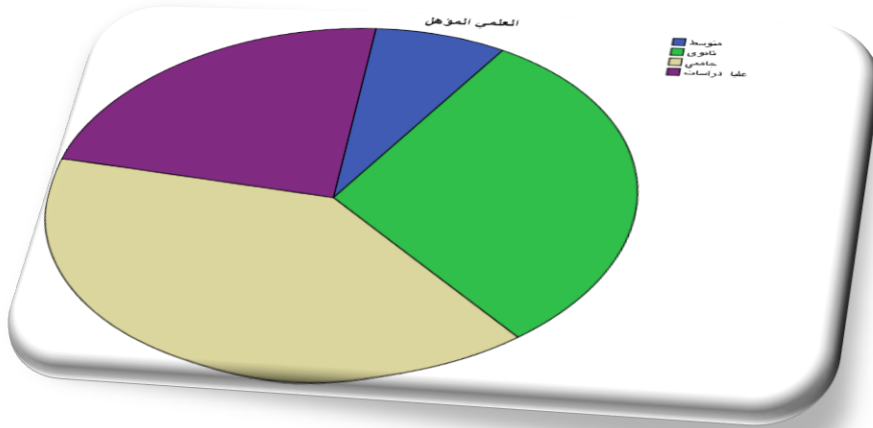
الجدول رقم (11): يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	0	0%
متوسط	3	7,5 %
ثانوي	12	30 %
جامعي	16	40 %
دراسات عليا	9	22,5%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: مناقشة البيانات والنتائج

الشكل رقم (09): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ مما سبق أن توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز يظهر تفاوتاً واضحاً في النسب بين المستويات المختلفة، حيث لا يوجد أفراد في العينة لديهم مؤهل المستوى الابتدائي، مما يشير إلى أن معظم الموظفين لديهم تعليم على الأقل حتى المستوى المتوسط وذلك بنسبة 7,5%، النسبة الأعلى هي لحاملي الشهادة الجامعية بنسبة 40%، مما يعكس تفضيل الشركة لتوظيف الأفراد الذين يمتلكون تعليماً عالياً ومهارات تقنية متقدمة، بالإضافة إلى ذلك الحاصلون على الدراسات العليا يشكلون نسبة 22.5%، مما يدل على أن هناك اهتماماً بتوظيف الخبرات المتخصصة والمتقدمة في المجال، كما نلاحظ أن الحاصلين على شهادة الثانوية يشكلون نسبة 30%، وهذا يعكس توجه المؤسسة لتوظيف الشباب الذين يمتلكون تعليماً متوسطاً ويمكنهم تطبيق المهارات التقنية بكفاءة، باختصار هذه النتائج تعكس تفضيل المديرية لتوظيف موظفين يمتلكون تعليماً عالياً وخبرات متنوعة، مما يساهم في تعزيز الكفاءة والابتكار في مجال توزيع الطاقة.

الفصل الثالث: مناقشة البيانات والنتائج

توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

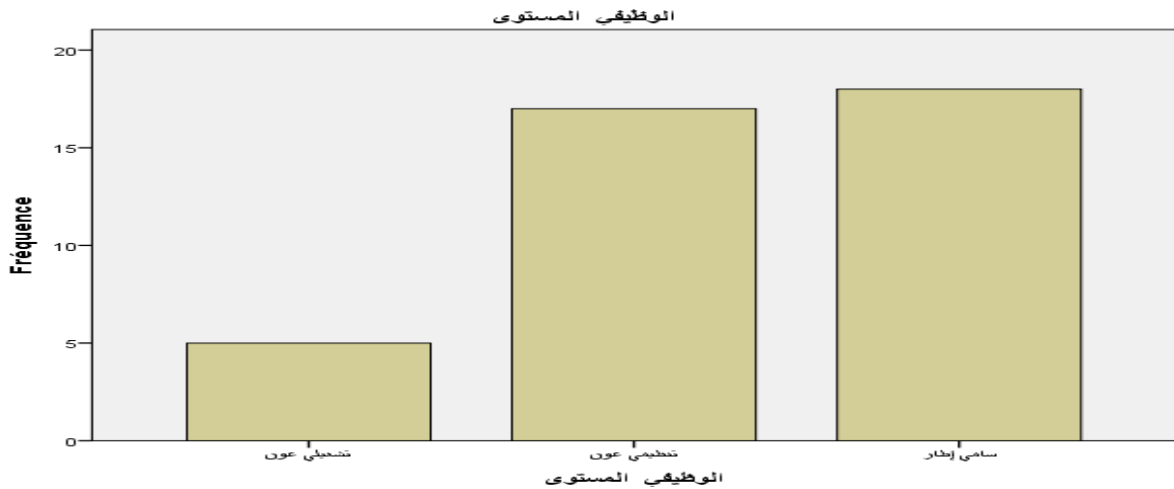
الجدول رقم (12): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة
عون تشغيلي	5	12,5 %
عون تنظيمي	17	42,5 %
إطار سامي	18	45%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال ما سبق نلاحظ أن توزيع الأفراد حسب المستوى الوظيفي في مديرية توزيع للكهرباء والغاز يعكس الهيكل التنظيم الداخلي والتوزيع النسبي للموارد البشرية، وجود نسبة عالية من رتبة إطار سامي بنسبة (45%) يدل على التركيز على الإدارة واتخاذ القرارات الاستراتيجية والإشرافية، بينما يعكس عدد الأعدان التشغيليين الأقل بنسبة (12.5%) والتي تشير الى تنفيذ الأنشطة اليومية، أما نسبة الأعدان الإداريين (42.5%) تدل على التوازن بين التنظيم والتنفيذ وتوجيه العمليات والموارد لتحقيق أهداف المنظمة.

الشكل رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: مناقشة البيانات والنتائج

توزيع افراد العينة حسب الأقدمية:

الجدول رقم (13): يبين توزيع افراد العينة حسب الأقدمية

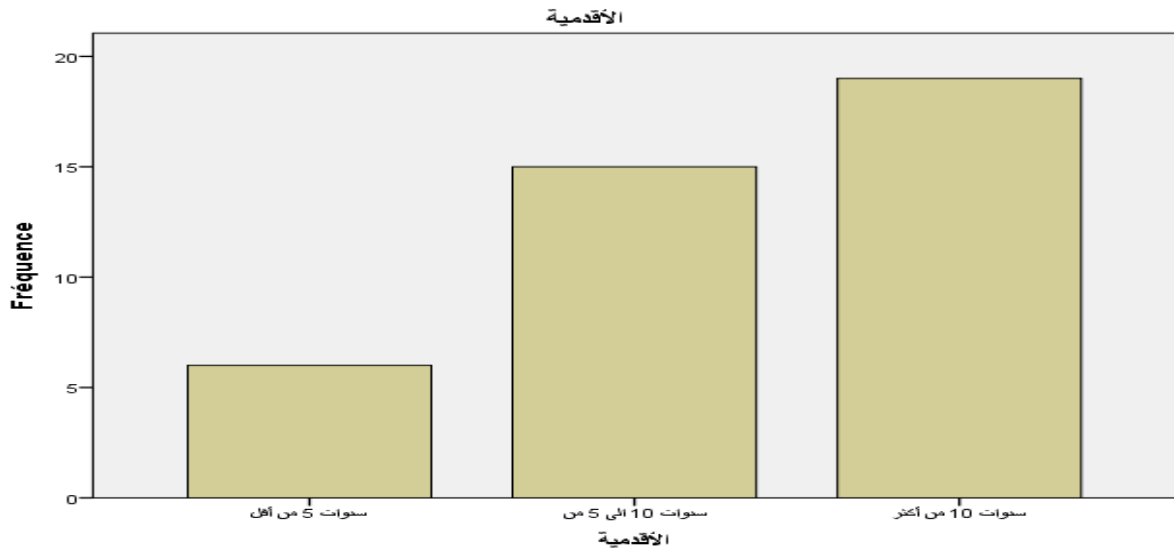
الاقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	6	15 %
من 5 الى 10 سنوات	16	37,5 %
أكثر من 10 سنوات	19	47%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالاعتماد على الجدول نلاحظ أن توزيع الأفراد حسب الأقدمية في مديرية توزيع للكهرباء والغاز يعكس توزيعاً نسبياً وذلك لخبرة الموظفين في المجال، حيث أن النسبة العالية للأفراد ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات 47% تشير إلى وجود قاعدة قوية من المعرفة والمهارات داخل المنظمة، مما يمكن أن يعزز من الاستقرار والاستدامة، بينما يشير وجود 37.5% من الأفراد بين 5 و 10 سنوات من الخبرة إلى تواجد مزيج متوسط من الخبرة والطاقات الجديدة، مما يمكن أن يؤدي إلى التنوع والابتكار في العمليات. ويشير وجود 15% من الأفراد ذوي خبرة أقل من 5 سنوات إلى توظيف فئة فنية تتطلع إلى بناء مسار مهني داخل المنظمة، مما يمكن أن يساهم في تجديد الطاقات وتفعيل الموارد البشرية.

الفصل الثالث: مناقشة البيانات والنتائج

الشكل رقم (11): يوضح توزيع افراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

المطلب الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة

سيتم تحليل إجابات أفراد العينة المدروسة حول متغيرات الدراسة بواسطة حساب المتوسط الحسابي لكل العبارات والأبعاد المتعلقة بها، هذا التحليل يهدف إلى فهم الاتجاهات والميول العامة التي تظهر في الإجابات، وتقدير مدى ردود الفعل والآراء لكل متغير ضمن العينة المدروسة.

1- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير المستقل (الحوافز)

ويتم عرض التحليلات للإجابات أفراد العينة المدروسة من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارات الخاصة بالحوافز وأبعاده التي ينتمي إليها.

1-1 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول البعد الأول (أنواع الحوافز)

يتم عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الخاصة بأنواع الحوافز تحديد من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري له والعبارات هي:

الفصل الثالث: مناقشة البيانات والنتائج

الجدول رقم (14): يبين متوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول (أنواع الحوافز)

رقم العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة العام	الاتجاه
01	4.35	0.721	8	موافق بشدة
02	4.24	0.781	11	موافق بشدة
03	4.36	0.700	7	موافق بشدة
04	4.53	0.623	1	موافق بشدة
05	4.42	0.721	4	موافق بشدة
06	4.32	0.822	9	موافق بشدة
07	4.31	0.901	10	موافق بشدة
08	4,45	0.648	3	موافق بشدة
09	4,38	0.584	5	موافق بشدة
10	4,47	0.595	2	موافق بشدة
11	4,36	0.724	6	موافق بشدة
12	3.94	1.024	12	موافق بشدة
أنواع الحوافز				موافق بشدة
	4.34	0.737		

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

الفصل الثالث: مناقشة البيانات والنتائج

يتبين من الجدول أعلاه، أن غالبية أفراد العينة توافق على ضرورة وأهمية أنواع الحوافز في المؤسسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.34)، والانحراف المعياري (0.737)، وقد تم تسجيل:

✓ في الفقرة رقم (01) متوسط حسابي قدره (4.35)، وانحراف معياري بلغ 0.721 ، وهذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة بشدة مما يدل على أنه داخل المؤسسة محل الدراسة الحوافز المادية تعتبر محفز قوي لزيادة الإنتاجية .

✓ في الفقرة (02) بلغ المتوسط الحسابي 4.24 ، والانحراف المعياري بلغ 0.781، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة بشدة مما يدل على أن الأجور الممنوحة للموظفين مناسبة وجيدة لطبيعة عملهم.

✓ في الفقرة (03) بلغ المتوسط الحسابي 4.36، والانحراف المعياري الذي بلغ 0.700، هذه الفقرة موافق عليها بشدة من طرف أفراد العينة مما يدل على أن المؤسسة تتيح للعاملين فرص الترقية نتيجة ادائهم الجيد.

✓ في الفقرة (04) بلغ المتوسط الحسابي 4.53، وبلغ الانحراف المعياري 0.623، إذا هذه الفقرة موافق عليها بشدة من طرف أفراد العينة حيث يرون أن المؤسسة تمنح مكافأة مالية للموظفين.

✓ في الفقرة رقم (05) متوسط حسابي قدره (4.42)، وانحراف معياري بلغ 0.721 ، وهذه الفقرة موافق عليها بشدة من طرف أفراد العينة مما يدل على أن بالمؤسسة محل الدراسة الحوافز المعنوية مهمة في نظر العاملين .

✓ في الفقرة (06) بلغ المتوسط الحسابي 4.32، والانحراف المعياري الذي بلغ 0.822، إذا هذه الفقرة موافق عليها بشدة من طرف أفراد العينة مما يدل على أن مؤسسة تقدم لهم شهادات واوسم نظير العمل الجيد.

✓ في الفقرة (07) بلغ المتوسط الحسابي 4.31، والانحراف المعياري الذي بلغ 0.901، هذه الفقرة موافق عليها بشدة من طرف أفراد العينة مما يدل على تعليق المؤسسة لوحات شرف تدون فيها أسماء العاملين المتميزين في الشركة.

✓ في الفقرة (08) بلغ المتوسط الحسابي 4.45 بانحراف معياري قدره 0.648، إذا هذه الفقرة موافق عليها بشدة من طرف أفراد العينة حيث دل على أن المشاركة في اتخاذ القرارات تعزز من الولاء الوظيفي.

الفصل الثالث: مناقشة البيانات والنتائج

✓ في الفقرة رقم (09) بلغ المتوسط الحسابي 4.38 ، وإنحراف معياري ب 0.584، وهذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة بشدة مما يدل على أن الوظيفة المناسبة تساعد على إبراز القدرات والامكانيات للعاملين.

✓ في الفقرة (10) بلغ المتوسط الحسابي 4.47 والإنحراف المعياري بلغ 0.595، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة بشدة مما يدل على أن المؤسسة تمنح مكافأة للموظف الأفضل أداء.

✓ في الفقرة (11) بلغ المتوسط الحسابي 4.36، والإنحراف المعياري بلغ 0.724، هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة بشدة وهو أن المؤسسة تقدم مكافآت جماعية نظيرا على العمل الجماعي. في الفقرة (12) بلغ المتوسط الحسابي 3.94، بإنحراف معياري قدره 1.024، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة بشدة حيث دل ذلك على عقاب كل عامل يخطئ في عمله من طرف المؤسسة.

2-1 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني (نظام الحوافز)

يتم عرض وتحليل إجابات أفراد الخاصة بـ أنواع الحوافز تحديد من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري له والعبارات هي:

الجدول رقم (15): يبين متوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني (نظام الحوافز)

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الاتجاه العام
01	يعتبر النظام الحالي للحوافز مناسباً للعاملين بالمؤسسة.	4.14	0.824	4	موافق بشدة
02	يحتوي نظام الحوافز على الليات لمعالجة الاعتراضات والشكاوي فيما يخص عدم عدالة تقديم الحوافز.	4.31	0.790	2	موافق بشدة
03	يتم مراقبة نظام الحوافز من طرف المؤسسة لضمان فعاليته بشكل مستمر.	4.26	0.756	3	موافق بشدة
04	يتم الاخذ بعين الاعتبار نظام الحوافز خلال عملية تقييم الأداء الوظيفي السنوي.	4.40	0.629	1	موافق بشدة
05	عدالة نظام الحوافز ساعدني على أداء عملي بصورة أفضل.	4.09	0.784	5	موافق بشدة
	نظام الحوافز	4.24	0.756		موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

الفصل الثالث: مناقشة البيانات والنتائج

يتبين من الجدول أعلاه، أن غالبية أفراد العينة توافق على ضرورة وأهمية الإستجابة في المؤسسة لنظام الحوافز وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.24)، والانحراف المعياري (0.756) ، وقد تم تسجيل:

✓ في الفقرة رقم (01) متوسط حسابي قدره (4.14)، وانحراف معياري بلغ 0.824 ، وهذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة بشدة مما يدل على أنه داخل المؤسسة محل الدراسة يعتبر النظام الحالي للحوافز مناسباً للعاملين بالمؤسسة .

✓ في الفقرة رقم (02) متوسط حسابي قدره (4.31)، وانحراف معياري بلغ 0.790 ، وهذه الفقرة موافق عليها بشدة من طرف أفراد العينة مما يدل على أن نظام الحوافز يحتوي على آليات لمعالجة الاعتراضات والشكاوي فيما يخص عدم عدالة تقديم الحوافز .

✓ في الفقرة (03) بلغ المتوسط الحسابي 4.26، والانحراف المعياري الذي بلغ 0.756، إذا هذه الفقرة موافق عليها بشدة من طرف أفراد العينة مما يدل على أنه يتم مراقبة نظام الحوافز من طرف المؤسسة لضمان فعاليته بشكل مستمر .

✓ في الفقرة (04) بلغ المتوسط الحسابي 4.40، والانحراف المعياري بلغ 0.629، هذه الفقرة موافق عليها بشدة من طرف أفراد العينة مما يدل على أنه يتم الأخذ بعين الاعتبار نظام الحوافز خلال عملية تقييم الأداء الوظيفي السنوي .

✓ في الفقرة (05) بلغ المتوسط الحسابي 4.09، وبلغ الانحراف المعياري 0.784، هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة بشدة، حيث أن عدالة نظام الحوافز تساعد على أداء العمل بصورة أفضل .

2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة حول متغير التابع (الأداء الوظيفي)

الجدول رقم (16): يبين متوسط الحسابي والانحراف المعياري (الأداء الوظيفي)

رقم العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الاتجاه
01	4.18	0.854	6	موافق بشدة
02	4.07	0.865	10	موافق بشدة

الفصل الثالث: مناقشة البيانات والنتائج

03	تقوم المؤسسة بإطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم من أجل التطوير	4.11	0.867	8	موافق بشدة
04	يتم الاخذ بعين الاعتبار الخبرة والعمر والمؤهل عند توزيع المهام بالمؤسسة.	4.14	0.765	7	موافق بشدة
05	يتأثر الأداء الوظيفي للعمال بنظام الحوافز المطبق في المؤسسة.	4.43	0.645	3	موافق بشدة
06	تعتمد المؤسسة على نتائج التقييم السنوية لتقديم الحوافز للموظفين.	4.35	0.581	4	موافق بشدة
07	يتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة.	4.44	0.592	2	موافق بشدة
08	يتميز أدائي في المؤسسة دائما بالجودة والإتقان وذلك بفضل الحوافز المقدمة.	4.33	0.721	5	موافق بشدة
09	يتقن الموظفون مهارة التواصل الجيد مع الموظفين الآخرين.	4.54	0.717	1	موافق بشدة
10	يعمل نظام الحوافز على الرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعامل.	4.10	0.900	9	موافق بشدة
	الأداء الوظيفي	4.26	0.751		موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

يتبين من الجدول أعلاه، أن غالبية أفراد العينة توافق على ضرورة وأهمية الإستجابة في المؤسسة للأداء الوظيفي وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.269)، والإنحراف المعياري (0.751) ، وقد تم تسجيل:

✓ في الفقرة رقم (01) متوسط حسابي قدره (4.18)، وإنحراف معياري بلغ 0.854، وهذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة بشدة مما يدل على أنه داخل المؤسسة محل الدراسة تمنح المؤسسة نوع من الحرية للموظفين لأداء أعمالهم .

✓ في الفقرة (02) بلغ المتوسط الحسابي 4.07، والإنحراف المعياري بلغ 0.865، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة بشدة مما يدل على أن الطرق والأساليب المتبعة لتقييم الأداء الفعلي للموظفين مناسبة.

الفصل الثالث: مناقشة البيانات والنتائج

- ✓ في الفقرة (03) بلغ المتوسط الحسابي 4.11، والانحراف المعياري الذي بلغ 0.867، هذه الفقرة موافق عليها بشدة من طرف أفراد العينة مما يدل على أن المؤسسة تقوم باطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم من اجل التطوير .
- ✓ في الفقرة (04) بلغ المتوسط الحسابي 4.14، وبلغ الانحراف المعياري 0.765، إذا هذه الفقرة موافق عليها بشدة من طرف أفراد العينة حيث يرون أنه يتم الاخذ بعين الاعتبار الخبرة والعمر والمؤهل عند توزيع المهام بالمؤسسة.
- ✓ في الفقرة رقم (05) متوسط حسابي قدره (4.42)، وانحراف معياري بلغ 0.645، وهذه الفقرة موافق عليها بشدة من طرف أفراد العينة مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة يتأثر الأداء الوظيفي للعمال بها بنظام الحوافز المطبق في المؤسسة.
- ✓ في الفقرة (06) بلغ المتوسط الحسابي 4.35، والانحراف المعياري الذي بلغ 0.581، إذا هذه الفقرة موافق عليها بشدة من طرف أفراد العينة مما يدل على أنه تعتمد المؤسسة على نتائج التقييم السنوية لتقديم الحوافز للموظفين.
- ✓ في الفقرة (07) بلغ المتوسط الحسابي 4.44، والانحراف المعياري الذي بلغ 0.592، هذه الفقرة موافق عليها بشدة من طرف أفراد العينة مما يدل على أنه يتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة.
- ✓ في الفقرة (08) بلغ المتوسط الحسابي 4.33 بانحراف معياري قدره 0.721، إذا هذه الفقرة موافق عليها بشدة من طرف أفراد العينة حيث دل على أن أداء الموظفين يتميز في المؤسسة دائما بالجودة والإلتقان وذلك بفضل الحوافز المقدمة.
- ✓ في الفقرة رقم (09) بلغ المتوسط الحسابي 4.54، وانحراف معياري ب 0.717، وهذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة بشدة مما يدل على أنه يتقن الموظفون مهارة التواصل الجيد مع الموظفين الآخرين.
- ✓ في الفقرة (10) بلغ المتوسط الحسابي 4.10، والانحراف المعياري بلغ 0.900، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة بشدة مما يدل على أن نظام الحوافز يعمل على الرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعامل.

الفصل الثالث: مناقشة البيانات والنتائج

المطلب الرابع: تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، الشرطان اللذان يحددان مدى جودة البيانات وقدرتها على إختبار صحة الفرضيات بكل موضوعية، سنسعى من خلال هذا المطلب إلى إختبار صحة فرضيات الدراسة الميدانية من خلال إستعمال البيانات المتحصل عليها من المستجوبين ومن ثم إستخلاص وتفسير النتائج المتوصل إليها.

1: نتائج تحليل ومناقشة الفرضية الأساسية:

الفرضية الأساسية تنص على:

للحوافز تأثير على الأداء الوظيفي؛

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز و الأداء الوظيفي في مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز بالشلف عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والأداء الوظيفي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالشلف عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

من أجل إختبار هذه الفرضية سيتم إستخدام إختبار T لعينة واحدة: (one simple T test)

الجدول رقم (17): نتائج إختبار one simple T test لقياس الحوافز

المتغير	قيمة T	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الفرق بين فترات الثقة	الحد الأدنى	الحد الأعلى
الحوافز	100,112	50	,0000	4,348	4,282	4,454
قيمة الاختبار: 4,348						
مستوى الدلالة) $\alpha \leq 0.05$						

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS .

تم استعمال اختبار T test بناء على قيمة المتوسط الحسابي للمتغير والتي تساوي 4,348 كما هو موضح في الجدول السابق، حيث من خلال هذا الأخير نلاحظ أن قيمة T بلغت قيمة (100,112) بقيمة احتمالية

الفصل الثالث: مناقشة البيانات والنتائج

قدرها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبناء على هذه النتائج فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والأداء الوظيفي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالشلف عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

2: نتائج تحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى

تهدف الفرضية الفرعية الأولى لدراستنا تبيان وجود علاقة معنوية تأثيرة ما بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي، وهذا ما سيتم إختباره كآلاتي:

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية و الأداء الوظيفي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالشلف عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالشلف عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

للإجابة على هذه الفرضية تم إستخدام نتائج تحليل التباين (Analyses Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار هذه الفرضية والجدول (18) يبين نتائج التحليل:

جدول رقم (18): تحليل التباين لإنحدار الحوافز المادية على الأداء الوظيفي

مصدر التباين	مجموع مربعات الإنحراف	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنحدار	18,317	1	18,317	71,615	,0000
الخطأ	30,652	49	0,172		
المجموع	48,969	50	/		

المتغير المستقل: الحوافز المادية
المتغير التابع: الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS .

الفصل الثالث: مناقشة البيانات والنتائج

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين لنا ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الأولى، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 71,615 وهي أكبر من F الجدولة، بقيمة إحصائية قدرها 0.000، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الأولى، والتي يتم إختبارها فيما بعد بأسلوب الإنحدار الخطي البسيط (Linear Regression)، وذلك بغية تحديد العلاقة بين المتغيرين التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي وبعد المتغير المستقل المتمثل في الحوافز المادية، وقد تم تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي :

جدول رقم (19): نتائج إختبار الإنحدار الخطي للحوافز المادية على الأداء الوظيفي

النموذج	معامل	معامل	المعاملات غير المعيارية	المعاملات المعيارية	T	مستوى
	الإرتباط	التحديد	Unstandardized	Standardized	المحسوبة	الدلالة
	R	R ²	Coefficients	Coefficients		Sig
			B	Beta		
			الخطا المعياري Std. Error			
الثابت	0,561	0,397	0,183	-	0,334	0,729
الأداء الوظيفي			0,902	0,621	8,342	,0000

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS .

تشير معطيات الجدول السابق إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "الحوافز المادية" والمتغير التابع "الأداء الوظيفي" في المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي وجود دور معنوي بينهما، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة t المحسوبة البالغة (8,342) مستوى دلالة 0.000، كما قدر معامل الإرتباط بـ 0,561، وهو يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0,397 أي أن 39,7% من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي ترجع إلى التغير في الحوافز المادية، كما بلغت درجة التأثير ($\beta=0,902$) هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الحوافز المادية يؤدي إلى الأداء الوظيفي بـ 0,902.

الفصل الثالث: مناقشة البيانات والنتائج

بناء على النتائج السابقة، نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المتغير المستقل الحوافز المادية والأداء الوظيفي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالشلف عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

ولتوضيح البعد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد المتغير المستقل الحوافز المادية بالمؤسسة محل الدراسة وتم الإعتماد على تحليل الإنحدار المتعدد بطريقة Stepwise من أجل إستبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع.

جدول رقم (20): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لتحديد الحوافز المادية التي لها تأثير أكبر على الأداء الوظيفي

النموذج	قيمة β	إختبار ت		إختبار فيشر		معامل الإرتباط	معامل التحديد
		قيمة T	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	R	R^2
الثابت	0,183	0,334	0,729	75,915	0,000	0,561	0,397
الحوافز المادية	0,902	8,342	,0000				

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين لنا وجود علاقة إرتباط قوية بين المتغيرين 0,561 وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.397) حيث يفسر بعد الحوافز المادية ما نسبته 39.7% من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي، كما بلغت قيمة T للحوافز المادية 8,342 عند مستوى دلالة 0.00 فيما بلغت درجة التأثير $(\beta: 0,902)$ ، ما يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في الحوافز المادية يؤدي إلى الأداء الوظيفي بـ 0.902.

وبالتالي يمكن كتابة معادلة الإنحدار الخطي كالأتي:

$$y = 0.183 + 0,902x$$

الفصل الثالث: مناقشة البيانات والنتائج

حيث:

Y : المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

X : المتغير المستقل (الحوافز المادية)

3: نتائج تحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية

تهدف الفرضية الفرعية الثانية لدراستنا تبيان وجود علاقة معنوية تأثيرية ما بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي، وهذا ما سيتم إختباره كآلاتي:

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية و الأداء الوظيفي في مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز بالشلف عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالشلف عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

للإجابة على هذه الفرضية تم إستخدام نتائج تحليل التباين (Analyses Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار هذه الفرضية والجدول (21) يبين نتائج التحليل:

جدول رقم (21): تحليل التباين لإنحدار الحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنحدار	17,220	1	17,220	77,259	,0000
الخطأ	28,503	49	0,126		
المجموع	45,723	50	/		

المتغير المستقل: الحوافز المعنوية
المتغير التابع: الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين لنا ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الثانية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 77,259 وهي أكبر من F الجدولة، بقيمة إحصائية قدرها 0.000، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الثانية، والتي يتم إختبارها فيما بعد بأسلوب الإنحدار

الفصل الثالث: مناقشة البيانات والنتائج

الخطي البسيط (Linear Regression)، وذلك بغية تحديد العلاقة بين المتغيرين التابع والتمثل في الأداء الوظيفي وبعد المتغير المستقل المتمثل في الحوافز المعنوية، وقد تم تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي :

جدول رقم (22): نتائج إختبار الإنحدار الخطي للحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي

النموذج	معامل	معامل	المعاملات غير المعيارية	المعاملات المعيارية	T	مستوى
	الإرتباط	التحديد	Unstandardized	Standardized	المحسوبة	الدلالة
	R	R ²	Coefficients	Coefficients		Sig
			B	Beta		
			Std. Error	الخطا المعياري		
				Error		
الثابت	0,674	0,456	0,169	0,318	-	0,423
الأداء الوظيفي			0,717	0,072	0,776	,0000

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS .

تشير معطيات الجدول السابق إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "الحوافز المعنوية" والمتغير التابع "الأداء الوظيفي" في المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي وجود دور معنوي بينهما، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة t المحسوبة البالغة (8,861) مستوى دلالة 0.000، كما قدر معامل الإرتباط بـ 0,674، وهو يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0,456 أي أن 45,6% من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي ترجع إلى التغير في الحوافز المعنوية، كما بلغت درجة التأثير ($\beta=0,776$) هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الحوافز المعنوية يؤدي إلى الأداء الوظيفي بـ 0,776.

بناء على النتائج السابقة، نرفض الفرضية الصفرية H0، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي في مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز بالشلف عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

الفصل الثالث: مناقشة البيانات والنتائج

ولتوضيح البعد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد المتغير المستقل الحوافز المعنوية بالمؤسسة محل الدراسة وتم الإعتماد على تحليل الإنحدار المتعدد بطريقة Stepwise من أجل إستبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع.

جدول رقم (23): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لتحديد الحوافز المعنوية التي لها تأثير أكبر على الأداء الوظيفي

النموذج	قيمة β	إختبارات		إختبار فيشر		معامل	معامل
		T test	F	مستوى	قيمة	الإرتباط	التحديد
		قيمة	الدلالة	مستوى	الدلالة	R	R ²
		T	Sig	F	Sig		
الثابت	0,169	0,366	0,423	75,915	0,000	0,674	0,456
الحوافز المعنوية	0,717	8,861	,0000				

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين لنا وجود علاقة إرتباط قوية بين المتغيرين 0,674 وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0,456) حيث يفسر بعد الحوافز المعنوية ما نسبته 45.6% من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي، كما بلغت قيمة T للحوافز المعنوية 8,861 عند مستوى دلالة 0.00 فيما بلغت درجة التأثير (0,717:β)، ما يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في الحوافز المعنوية يؤدي إلى الأداء الوظيفي بـ 0,717.

وبالتالي يمكن كتابة معادلة الإنحدار الخطي كالتالي:

$$y = 0.169 + 0.717x$$

حيث:

Y : المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

X : المتغير المستقل (الحوافز المعنوية)

الفصل الثالث: مناقشة البيانات والنتائج

4: نتائج تحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة

تهدف الفرضية الفرعية الثالثة لدراستنا تبيان وجود علاقة معنوية تأثيرية ما بين نظام تصميم الحوافز والأداء الوظيفي، وهذا ما سيتم إختباره كالآتي:

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تصميم الحوافز و تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية التوزيع للكهرباء الغاز بالشلف عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تصميم الحوافز وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية التوزيع للكهرباء الغاز بالشلف عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام نتائج تحليل التباين (Analyses Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (24) يبين نتائج التحليل:

جدول رقم (24): تحليل التباين لإندار نظام تصميم الحوافز على الأداء الوظيفي

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإندار	19,355	1	19,355	78,419	,0000
الخطأ	29,893	49	0,178		
المجموع	49,248	50	/		

المتغير المستقل: نظام تصميم الحوافز
المتغير التابع: الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين لنا ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 78,419 وهي أكبر من F الجدولة، بقيمة إحصائية قدرها 0.000، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة، والتي يتم إختبارها فيما بعد بأسلوب الإندار الخطي البسيط (Linear Regression)، وذلك بغية تحديد العلاقة بين المتغيرين التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي وبعد المتغير المستقل المتمثل في نظام تصميم الحوافز ، وقد تم تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: مناقشة البيانات والنتائج

جدول رقم (25): نتائج إختبار الإندار الخطي لنظام تصميم الحوافز على الأداء الوظيفي

النموذج	معامل	معامل	المعاملات غير المعيارية	المعاملات المعيارية	T	مستوى
	الإرتباط	التحديد	Unstandardized	Standardized	المحسوبة	الدلالة
	R	R ²	Coefficients	Coefficients	Sig	
			الخطا المعياري	Beta		
			Std. Error	B		
الثابت	0,824	0,494	0,179	-	0,490	0,499
الأداء الوظيفي			0,926	0,091	0,867	,0000

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS .

تشير معطيات الجدول السابق إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "نظام تصميم الحوافز" والمتغير التابع "الأداء الوظيفي" في المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي وجود دور معنوي بينهما، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة t المحسوبة البالغة (9,107) مستوى دلالة 0.000، كما قدر معامل الإرتباط بـ 0,824، وهو يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0,494 أي أن 49,4% من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي ترجع إلى التغير في نظام تصميم الحوافز، كما بلغت درجة التأثير ($\beta=0,867$) هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى نظام تصميم الحوافز يؤدي إلى الأداء الوظيفي بـ 0,867.

بناء على النتائج السابقة، نرفض الفرضية الصفرية H₀، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بين نظام تصميم الحوافز والأداء الوظيفي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالشلف عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

الفصل الثالث: مناقشة البيانات والنتائج

ولتوضيح البعد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد المتغير المستقل نظام تصميم الحوافز بالمؤسسة محل الدراسة وتم الإعتماد على تحليل الإنحدار المتعدد بطريقة Stepwise من أجل إستبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع.

جدول رقم (26): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لتحديد نظام تصميم الحوافز التي لها تأثير أكبر على الأداء الوظيفي

النموذج	قيمة β	إختبارات		إختبار فيشر		معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2
		قيمة T	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	مستوى الدلالة Sig		
الثابت	0,179	0,490	0,499	78,632	0,000	0,824	0,494
نظام تصميم الحوافز	0,926	9,107	,0000				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين لنا وجود علاقة إرتباط قوية بين المتغيرين 0,824 وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0,494) حيث يفسر بعد نظام تصميم الحوافز ما نسبته 49.4% من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي، كما بلغت قيمة T لنظام تصميم الحوافز 9,107 عند مستوى دلالة 0.00 فيما بلغت درجة التأثير (0,926:β)، ما يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في نظام تصميم الحوافز يؤدي إلى الأداء الوظيفي بـ 0,926.

وبالتالي يمكن كتابة معادلة الإنحدار الخطي كالاتي:

$$y = 0.179 + 0.926x$$

حيث:

Y : المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

X : المتغير المستقل (نظام تصميم الحوافز)

الفصل الثالث: مناقشة البيانات والنتائج

المبحث الثاني: مناقشة وتفسير النتائج

يمكن تفسير نتائج التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة التطبيقية على النحو التالي:

- من جدول رقم (14) و(15) الذي يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الحوافز في المديرية وأبعاده (أنواع الحوافز - نظام الحوافز) ، فإن معظم إجابات موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف كانت بمستوى موافق بشدة على عباراتها، وهذا ما يدل على أن الإدارة حريصة على عملية تصميم نظام حوافز مناسب، والاهتمام بتنوع أنواع الحوافز في المؤسسة وضمان كل ما هو مناسب لهم.
- من جدول رقم (16) والذي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التابع (أداء العاملين) وجدنا أن معظم موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف كانت بمستوى موافق بشدة على عبارات محور أداء العاملين ككل، وهذا المستوى يشير الى التزام الموظفين في المؤسسة وقدرتهم على تحقيق الأداء الممتاز وتأدية مهامهم على أكمل وجه أثناء عملهم.
- بعد التأكد من النتائج التي تم التوصل إليها من الفرضية الرئيسية توصلنا الى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والأداء الوظيفي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالشلف عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 أي الفرضية البديلة H1 وهو ما يدل على تأثير الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي
- انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها من الفرضية الفرعية الأولى توصلنا الى أنه توجد علاقة تأثير معنوية قوية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالشلف عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 أي الفرضية البديلة H1 وهو ما يدل على تأثير الحوافز المادية على تحسين الأداء الوظيفي وذلك بنسبة 39,7% حيث كلما ازداد المتغير المستقل ازداد المتغير التابع والعكس صحيح.
- في الفرضية الفرعية الثانية لاحظنا انه توجد علاقة تأثير معنوية قوية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالشلف عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 أي نقبل الفرضية البديلة H1 وهو ما يدل على تأثير الحوافز المعنوية على تحسين الأداء الوظيفي وذلك بنسبة 45,6% حيث كلما ازداد المتغير المستقل ازداد المتغير التابع والعكس صحيح.
- بينما في الفرضية الفرعية الثالثة نلاحظ أنه توجد علاقة تأثير معنوية قوية ذات دلالة إحصائية بين تصميم نظام الحوافز والأداء الوظيفي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالشلف عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 أي نقبل الفرضية البديلة H1 وهو ما يدل على تأثير تصميم نظام الحوافز على

الفصل الثالث: مناقشة البيانات والنتائج

تحسين الأداء الوظيفي وذلك بنسبة 49,4% حيث كلما ازداد المتغير المستقل ازداد المتغير التابع والعكس صحيح.

الفصل الثالث: مناقشة البيانات والنتائج

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل من الدراسة إجراء دراسة ميدانية في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالشلف، بهدف استقصاء آراء العاملين وأصحاب الاختصاص حول موضوع فعالية نظام الحوافز على أداء العاملين كما تم تصميم استبيان يتضمن محاور محددة، وتم جمع وتحليل البيانات باستخدام برنامج الإحصاء SPSS، بالإضافة الى حساب درجة ثبات الاستبيان ومختلف مقاييس النزعة المركزية والتشتت لتمكين تحليل وتفسير النتائج وفحص الفرضيات وبعد التحليل، توصلت الدراسة إلى أن نظام الحوافز يتمتع بأهمية مرتفعة بالنسبة لأداء العاملين، حيث تم قبول جميع الفرضيات المقترحة، مما يشير إلى وجود علاقة قوية إيجابية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي.

الخاتمة

إن قياس نجاح المؤسسات يعتمد على تحقيق أهدافها، وهذا يتطلب استخداما فعالا للمورد البشري كعامل أساسي في استراتيجية الشركة، ومن هنا تركز الإدارات على المحافظة على الروح المعنوية للموظفين وتمييزها لتحقيق التكامل بين الأفراد والمؤسسة، حيث تسعى إلى تحفيز موظفيها من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية متنوعة لتعزيز أدائهم، بالإضافة إلى اعتبار تصميم نظام الحافز جزء من بنية العمل المؤسسية، حيث يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتقدير جهود الموظفين وتوفير مناخ مناسب للعمل.

ومن هذا السياق هدف البحث إلى دراسة فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالشلف، تم التطرق إلى مشكلة البحث في هذه الدراسة وهي العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي للموظفين في مؤسسة الدارسة، حيث تضمن الفصل الأول من الدراسة استعراضا نظريا للمفاهيم الأساسية بالاعتماد على مجموعة متنوعة من المراجع العلمية المرتبطة بالموضوع. فيما يركز الفصل الثاني على الإطار التنظيمي والمنهجي، والذي يشمل شرح للهيكل وواقع الحوافز في مؤسسة التبريص، بالإضافة إلى تحديد الأبعاد المختلفة للدراسة وتوضيح المناهج المتبعة من قبل الباحث، وفي الفصل الثالث تم تقديم ومناقشة نتائج الدراسة بشكل تفصيلي وعلمي، مع تحليلها وتفسيرها في سياق يتناسب مع موضوع البحث ومجال الدراسة، وذلك بهدف توفير رؤية عميقة ومعرفية دقيقة حول العلاقة المحتملة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي في المؤسسة المحددة.

وعليه أكدت الدراسة أن نظام الحوافز له اهمية بالغة في المؤسسة حيث يؤثر على الاداء الوظيفي للعمال وذلك بتلبية حاجاتهم ورغباتهم، بالإضافة الى كسب ولأئهم ورضاهم كما يرفع من المردودية الانتاجية للمؤسسة ومن هنا نؤكد ما سبق ذكره في الفرضية الرئيسية: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والأداء الوظيفي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالشلف عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

وحسب ما اظهرت النتائج ان هناك علاقة ارتباطية قوية بين المتغير المستقل نظام الحوافز والمتغير التابع الأداء الوظيفي في محل الدراسة بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالشلف، يمكن أن نقول إن الاداء الوظيفي يصبح ذو استجابة جيدة في حالة تطبيق نظام حوافز فعال ومناسب.

نتائج الدراسة:

والمتمثلة في ما يلي:

- الحوافز تؤثر على سلوك الأفراد وتحفزهم للعمل بكفاءة.
- أنواع الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي.
- تقديم تقييم أداء للعاملين يهدف إلى توجيههم وتحفيزهم لتحسين أدائهم.
- نظام الحوافز المطبق في المؤسسات يساهم في تعزيز رضا العاملين والاستقرار في بيئة العمل.
- زيادة الأجور تعزز رغبة العمال في تحسين أدائهم ورفع مستوى جودة الأداء.
- نظام الحوافز المصمم والعاقل يزيد من الفعالية في الأداء الوظيفي.

التوصيات والاقتراحات

من خلال دراستنا لهذا الموضوع يمكن تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات من اجل النهوض

بالمورد البشري والتمثلة فيما يلي:

- إجراء بحوث ودراسات لتحليل نجاح أنظمة الحوافز في المؤسسات الجزائرية.
- السعي لمواصلة نظام الحوافز مستمر.
- تنظيم مؤتمرات لمناقشة قضايا العنصر البشري وتبادل الخبرات.
- الاستفادة من الدراسات المطبقة لتحسين العمليات وتقليل التكاليف في المؤسسات.
- إجراء أبحاث لاستكشاف الطرق الحديثة لتحفيز العاملين وتطبيقها في السياق الجزائري.
- ضرورة استيعاب ارباب العمل لمصطلح نظام الحوافز وعائده على الأداء الوظيفي

قائمة المراجع:

❖ الكتب:

1. ابراهيم محمد المحاسنة. (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. البحرين.
2. أحمد ماهر، (2003)، الاختبارات واستخداماتها في الإدارة الموارد البشرية والافراد، مصر، دار الجامعية.
3. مدحت محمد أبوالنصر. (2014). الأداء الإداري المتميز. القاهرة، مصر.
4. مدحت محمد أبوالنصر. (2014). الإدارة بالحوافز. القاهرة، مصر.
5. المندلوي، ن. ع. (2016). استخدام مناهج البحث العلمي في الرسائل الجامعية .

❖ الأطروحات:

1. بوعطيط جلال الدين. (2008). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية -قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا
2. الحبيشي، إ. م. (2014). أثر الأداء الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي .معهد التربية البدنية والرياضية-إدارة وتسيير، الجزائر: معهد التربية البدنية والرياضية-إدارة وتسيير.
3. الحلايبة، غ. ح، 2013. ماي 11 أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين .إدارة الأعمال كلية الأعمال، الأردن : إدارة الأعمال كلية الأعمال.
4. خالد علي أبو علان. (24 نوفمبر، 2016). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين. جامعة الخليل في كلية الدراسات العليا، فلسطين
5. الشريف، 2013، مارس 12 دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي كلية الاقتصاد والإدارة- جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية
6. شيخي مليكة. (15 جوان ، 2022). مساهمة حوكمة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين. معسكر، علوم التسيير-تسيير و تنمية الموارد البشرية، الجزائر
7. عارف بن ماطل الجريد. (2008). التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي ،كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية

8. عبدالمجيد أحمد سعيد البلوشي. (07 ديسمبر، 2022). أثر التحفيز على الأداء الوظيفي. جامعة الشرقية كلية إدارة الأعمال.
9. فايز الزعبي. (1991). الرقابة الإدارية في منشآت الاعمال. دار الهلال ، عمان: دار الهلال.
10. فيصل فقير. (2013). المناخ الاجتماعي وأثره على تحفيز العاملين في المؤسسة الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة اعمال، البلدة
11. محمد مبارك محمد الرشيد. (27 ماي، 2014). أثر إستخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين. جامعة الشرق الأوسط كلية الأعمال ، الكويت
12. مرع طاهر شكري حسن علي. (25 أكتوبر، 2016). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. كلية الدراسات العليا -جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين
13. مروان أحمد الحلبي. (2014). أثر التحفيز القيادي على مستوى أداء الفرد. جامعة إيتون -إدارة الأعمال
14. نجماوي عبد العالي. (22 أكتوبر، 2014). اثر الحوافز على اداءات الأفراد. كلية العلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع
15. هديل بسام شاهر السكر. (2019). القيادة الخادمة وأثرها على الاداء الوظيفي. كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية -قسم إدارة الأعمال،
16. الوافي الطاهر. (2013). التحفيز وأداء الممرضين، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع، الجزائر

❖ المقالات العلمية:

1. خالد حامد. (2008). منهجية البحث في العلوم الاجتماعية. دار الجسور للنشر.
2. سمغوني توفيق فيصل ، كريم فيصل. (30 سبتمبر، 2019). نظام الحوافز و دوره في تحسين مستوى أداء العاملين. مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، الصفحات 210-224.
3. صادفي جمال ،خثير محمد. (03 جوان، 2020). دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الصفحات ص-507 522.

4. طلحة عبدالقادر، يزيد قادة. (03 جوان, 2022). أثر التكوين على أداء الموظفين. مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية ، الصفحات ص 109-127.
5. طيبة, م. ب, 2022ديسمبر 26 أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية. 147-129 .
6. عمر بلخير جواد. (جانفي, 2016). أثر سياسات الحوافز والتكوين على أداء المؤسسة الإقتصادية. المجلة الجزائرية للإقتصاد والإدارة.
7. غالي, م. ل. ب. تأثير المناخ التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الإقتصادية. 176-200 .
8. معن خليل عمر. (2004). " مناهج البحث في علم الاجتماع. دار الشروق ، عمان: دار الشروق
9. موسى, م. س. (2020). قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الاداء الوظيفي. مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الإقتصادية والإدارية والمالية. 59-81
10. ناصر رزق أبو عرار. (جويلية, 2021). الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، صفحة 226.
11. نبيلة ساسان -رقية بوشويشة. (27 ديسمبر, 2022). أثر الحوافز المعنوية والمادية على الرضا الوظيفي في المؤسسات. مجلة الدراسات القانونية والإقتصادية ، صفحة 113.
12. نعيمة بوكلتوم. (06 جوان, 2023). أهمية التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي. مجلة الإبداع، صفحة 494

❖ قائمة المراجع باللغة الأجنبية

1. Novianty, R Rina,, Siti Noni Evita, and. (2018). "FINANCIAL INGENTIVES THE IMPACT ON EMPLOYEE MOTIVATION". Academy of Strategic Management Journal. Volume 17, Issue, Pajajaran Bandung university
2. Kaneez Fatima Mamdani, (2016). "EFFECTS OF MOTIVATIONAL INCENTIVES ONEMPLOYEES PERFORMANCE"A CASE STUDY OF BANKS OF KARACHI, PAKISTAN'
3. Rob, J,Likert , (2010), items and scales, Survey Question Bank Fact Sheet 1.

الملاحق

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع

Société algérienne de l'énergie et du gaz - la distribution

شعبة الزمالة

988. 83 3

853/DRH

07/08/2023

مصلحة تسيير الموارد البشرية

ق ر ر

- إن السيد مدير الناحية
- بمقتضى الاتفاقية الجماعية.
- بمقتضى المنشور 94/54 المؤرخ في 10/01/1994 المتعلق بميدالية العمل والاستحقاق.
- بمقتضى التعليم رقم 530 م م ب المؤرخة في 14/07/2016 المتعلق بميدالية العمل والاستحقاق
- بمقتضى الاقتراح الموافق عليه.
- بالنظر للاستحقاق في العمل المبذول، والوفاء للمؤسسة.

يقرر

المادة الأولى: تمنح الميدالية الشهادية الشرفية - دفعة 2023

للسيد(ة): **مَنْصُور عبد القادر** MANSOUR Abdelkader
بعد 35 سنة خدمة ووفاء للمؤسسة.

المادة الثانية: تقدم للمستحق كفاءة مالية قيمتها 200 000.00 دج

المادة الثالثة: يكلف مدير الموارد البشرية و مدير التوزيع لشلف بتطبيق هذا القرار

مدير الناحية

ع. مسازري

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-التوزيع
Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution



رقم 13 MAR 2023	تاريخ 13 MAR 2023	ناحية البلدية	امتياز التوزيع الشلف مديرية التوزيع الشلف
--------------------	----------------------	---------------	--

قرار

مدير التوزيع :

- بناء على النظام الداخلي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز.
- بناء على التقرير المقدم من طرف لجنة التحقيق التابعة لناحية التوزيع البلدية المؤرخ في 2022/12/26
- بناء على استماع المعني يوم 2023/03/12

يقرر

- المادة 1: عقوبة تأديبية : إنذار كتابي.
ضد السيد (ة) ~~BOUJELIA~~ محمد
الوظيفة / المصلحة : كهربائي التوزيع / المصلحة التقنية للكهرباء واد الفضة.
لأسباب التالية: * عدم الاحترام في التهاون بإجراءات ومقاييس العمل والتسيير و المتمثل في :
الدراسة واستقبال بالربط الكهربائي « Etudes et Réception branchement BT » في مقر السكن للزيون قسول العربي
المجاور للزيون خروبي علي اكثر من 100 متر و التي تتطلب تمديد « extension » .
المادة 2: نظرا لدرجة العقوبة المتخذة
السيد (ة) : . ليس له الحق في الطعن.
المادة 3: يكلف كل من رئيس قسم تقنيات الكهرباء و رئيس قسم الموارد البشرية بتنفيذ هذا القرار كل فيما يخصه.
المادة 4: يدخل هذا القرار حيز التنفيذ ابتداء من تاريخ التوقيع على العقوبة.

تاريخ سريان العقوبة: 2023/03/12

الشلف في: 13 MAR 2023

نسخة :

- المعني بالأمر

- مديرية الموارد البشرية



Décision de sanction (Unité)
Nom : BOUJELIA
Prénom : Mohamed
Poste de travail : Electricien de Distribution
Unité : DD Chlef/Sec Technique Electricité OUED FODDA

سونغاز-التوزيع، شركة ذات أسهم، رأسمالها الاجتماعي، 64 000 000 000 دج
ناحية البلدية - امتياز التوزيع الشلف - سجل تجاري رقم 06 ب 02/79-08 54 55
العنوان: حي الحورية الشلف /الهاتف: 027 77 12 15 /10 15 - الفاكس: 027 77 15 96 /92-75
شركة سونغاز

استبيان

إخواني أخواتي الاعزاء

السلام عليكم

يشرفني أن اتقدم الى حضرتكم، أملا منكم حسن تعاونكم معي من اجل اتمام هذه الدراسة بموضوع **فعالية نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي**، في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص مناهجنت الموارد البشرية بالمدرسة الوطنية العليا للمناهجنت بالقلية، راجيا منكم المساعدة والمشاركة في ملئ هذا الاستبيان لجمع المعلومات والحصول على الإجابات الدقيقة حول هذا الموضوع، وذلك بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة لإجاباتكم لان رأيكم يعتبر مصدر موثوق لدراستنا.

ونحيطكم علما أن المعلومات المقدمة منكم لن تستعمل إلا لغرض البحث العلمي فقط، وسوف تحظى بالسرية التامة .

وفي الاخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير، وجزيل الشكر على التعاون.

تحياتي.

عبد القادر عمور نورين طالب ماستر تخصص مناهجنت الموارد البشرية بالمدرسة الوطنية العليا للمناهجنت (القطب الجامعي بالقلية / تيبازة)

البريد الإلكتروني: abdounerin@gmail.com

➤ الجزء الأول: البيانات الشخصية

• الجنس:

أنثى	ذكر

• العمر:

من 20 الى 29 سنة	من 30 الى 39 سنة	من 40 الى 49 سنة	من 50 الى 59 سنة

• المؤهل العلمي:

ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	دراسات عليا

• المستوى الوظيفي:

عون تشغيلي	عون تنظيمي	إطار سامي

• الإقدمية:

اقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	10 سنوات فأكثر

➤ الجزء الثاني:

❖ المحور الأول: الحوافز في المديرية

(1) أنواع الحوافز

الرقم	العبرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	الحوافز المادية تعتبر محفز قوي لزيادة الإنتاجية.					
02	الأجور الممنوحة للموظفين مناسبة وجيدة لطبيعة عملهم.					
03	تتيح المؤسسة للعاملين فرص الترقية نتيجة ادائهم الجيد.					
04	تمنح المؤسسة مكافأة مالية للموظفين.					
05	الحوافز المعنوية مهمة في نظر العاملين.					
06	تقدم لكم شهادات ووسم نظير العمل الجيد.					
07	تعلق المؤسسة لوحات شرف تدون فيها أسماء العاملين المتميزين في الشركة.					
08	المشاركة في اتخاذ القرارات تعزز من الولاء الوظيفي.					
09	الوظيفة المناسبة تساعد على إبراز القدرات والامكانيات للعاملين.					
10	تمنح المؤسسة مكافأة للموظف الأفضل أداءا.					

					تقدم المؤسسة مكافآت جماعية نظيرا على العمل الجماعي.	11
					يتم عقاب كل عامل يخطئ في عمله من طرف المؤسسة.	12

(2) نظام الحوافز

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	يعتبر النظام الحالي للحوافز مناسباً للعاملين بالمؤسسة.					
02	يحتوي نظام الحوافز على اليات لمعالجة الاعتراضات والشكاوي فيما يخص عدم عدالة تقديم الحوافز.					
03	يتم مراقبة نظام الحوافز من طرف المؤسسة لضمان فعاليته بشكل مستمر.					
04	يتم الاخذ بعين الاعتبار نظام الحوافز خلال عملية تقييم الأداء الوظيفي السنوي.					
05	عدالة نظام الحوافز ساعدني على أداء عملي بصورة أفضل.					

❖ المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تمنح المؤسسة نوع من الحرية للموظفين لأداء أعمالهم.					
02	الطرق والأساليب المتبعة لتقييم الأداء الفعلي للموظفين مناسبة.					
03	تقوم المؤسسة باطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم من اجل التطوير					
04	يتم الاخذ بعين الاعتبار الخبرة والعمر والمؤهل عند توزيع المهام بالمؤسسة.					
05	يتأثر الأداء الوظيفي للعمال بنظام الحوافز المطبق في المؤسسة.					
06	تعتمد المؤسسة على نتائج التقييم السنوية لتقديم الحوافز للموظفين.					
07	يتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة.					
08	يتميز أدائي في المؤسسة دائما بالجودة والإتقان وذلك بفضل الحوافز المقدمة.					
09	يتقن الموظفون مهارة التواصل الجيد مع الموظفين الاخرين.					
10	يعمل نظام الحوافز من الرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعامل.					