

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر مهني في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال المؤسسات
العنوان

دور الحوافز في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالمسيلة

الأستاذ المشرف:

د. القري عبد الرحمان

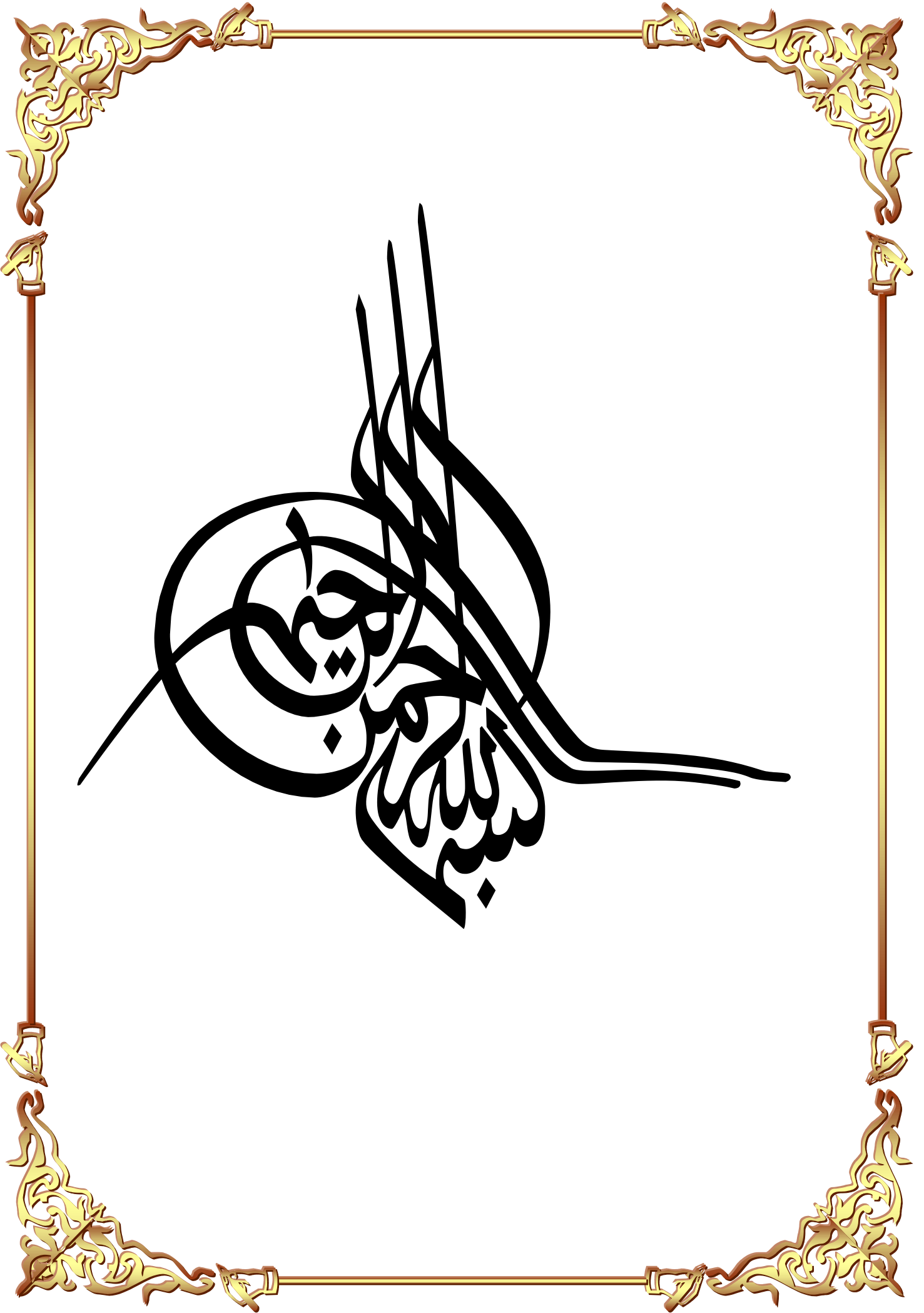
إعداد الطلبة:

- بيسار محمد

- مقران محمد

السنة الجامعية : 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الإهداء

بيصار محمد

الحمد لله الذي وفقنا لهذا وما كنا لنصل إليه لولا فضل

الله علينا

يسر الأعمال الذي أنار لنا الدرب و سخر لنا الأسباب

ما يكفي لقطف ثمرة

الجهد و الاجتهاد لأهدبها بدوري إلى

روح أمي وأبي عليهما رحمة الله وبركاته

إلى الزوجة الغالية حفظها الله ورعاها

إلى أولادي كل باسمه آية أمين مرام ورحاب

إلى كل الإخوة والأخوات والأصدقاء

من قريب أو بعيد

الإهداء

مقران محمد

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى

الحمد لله الذي وفقني لانجاز مذكرتي هذه

اهدي ثمرة الجهد والنجاح بفضل الله تعالى إلى

الوالدين الكريمين أدامهما الله نورا لدربي

إلى كل العائلة الكريمة خاصة زوجتي الغالية

إلى بناتي سندس وفضيمة وندى

والى الكتكوت معتر (عبد المعز)

والى كل زملائي في الدراسة وفقهم الله وأخص بالذكر

مراد عبد الغني والربيع

الشكر موصول إلى أخي وحيبي ورفيقي محمد بيسار

إلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي

شكر وتقدير

في البداية نشكر الله عز وجل الذي أعاننا ووفقنا في انجاز

هذا العمل فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه.

ثم نتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذ " الدكتور القري عبد الرحمان "

على توجهاته القيمة وإشرافه علي في هذا البحث.

نتقدم بالشكر :

الى كل العاملين بكلية علوم التسيير وكذا العاملين بالصندوق

الوطني للضمان الاجتماعي cnas المسيلة

ولا ننسى عمال صندوق ضمان الأخطار gmc f المسيلة

على ما أفادونا بمعلومات القيمة

وأخيرا شكرا كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إعداد هذه المذكرة.



فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
III.	الإهداء
V	شكر وتقدير
VIII	الفهرس
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
أ - و	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم أداء العاملين	
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول: ماهية أداء العاملين
3	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته
5	المطلب الثاني: مكونات الأداء
5	المطلب الثالث: محددات الأداء
6	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء
6	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء وأهميته
7	المطلب الثاني: أسس تقييم الأداء وخصائصه
8	المطلب الثالث: طرق وأنواع تقييم الأداء
10	المبحث الثالث: مجالات تقييم الأداء ومعيقاته
11	المطلب الأول: مجالات وأهداف تقييم الأداء
13	المطلب الثاني: المعوقات التي تواجه عملية تقييم الأداء
14	المطلب الثالث: سبل معالجة معوقات تقييم الأداء

15	الخلاصة
الفصل الثاني: الخلفية النظرية لعملية التحفيز	
17	تمهيد
17	المبحث الأول: ماهية التحفيز
17	المطلب الأول: تعريف التحفيز وأهميته
19	المطلب الثاني: طرق التحفيز
20	المطلب الثالث: نظريات وأسس منح الحوافز
24	المبحث الثاني: نظام الحوافز
24	المطلب الأول: مرحل تقييم وتصميم الحوافز
25	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز
26	المطلب الثالث: شروط ونتائج نظام الحوافز
27	المبحث الثالث: فعالية نظام الحوافز على الأداء
27	المطلب الأول: أثر الحوافز في تحيين أداء العاملين
30	المطلب الثاني: خطوات وآليات الحوافز في تحيين أداء العاملين
31	المطلب الثالث: السياسات التحفيزية الحديثة ودورها في التأثير على الأداء
32	الخلاصة
الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات	
34	تمهيد
34	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة
34	المطلب الأول: تعريف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي
35	المطلب الثاني: تعريف وكالة الضمان الاجتماعي بالمسيلة
36	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي CNAS بالمسيلة
37	المبحث الثاني: نظام الحوافز في وحدة CNAS بالمسيلة

38	المطب الأول: الحوافز المادية
39	المطب الثاني: الحوافز المعنوية
40	المطب الثاني: الحوافز السلبية
41	الخلاصة
المبحث الثالث: تحليل البيانات المستخلصة من نتائج الاستمارة	
54	خاتمة
59	قائمة المراجع
62	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
10	نموذج طريقة التدرج البياني السلوكي لتقييم إجراءات الاستقبال من قبل سكرتير مدير عام	01-01
41	أفراد مجتمع الدراسة	02-02
42	العلاقة بين الأجرة والعمالة الحسنة	03- 03
42	العلاقة بين ساعات العمل	03-04
43	العلاقة بين ساعات العمل ونوع الآلات	03-05
46	العلاقة بين العمال والمرؤوسين	03-06

فهرس الأشكال

XI

12	أهداف تقييم الأداء	03-01
21	هرم الخاميع الخمس	03-02
27	العلاقة بين الحوافز والأداء	03- 03
29	شكل تخطيطي يبين أثر الأداء على الرضا الوظيفي	03- 04
36	الهيكل التنظيمي للصندوق cnas المسيلة	03-05

العنوان	رقم
طلب المساعدة على استكمال البحث	01
الاستبيان	02
تصريح بالنزاهة	03

المقدمة

إن التغييرات السريعة التي حدثت ومازالت تحدث في عالم اليوم في مختلف المجالات، وبالخصوص الاقتصادية منها، تسببت في زيادة الضغط على مختلف المؤسسات من أجل مواكبة هذه التغييرات والتطورات وكن نتيجة حتمية لهذه التغييرات، اضطرت المؤسسات إلى العمل على تغيير استراتيجياتها وسياساتها مع إعادة النظر في رؤيتها والرسالة التي أنشأت من أجل تحقيقها إضافة إلى ما سبق فإن المؤسسات في وقتنا الحالي وخاصة الناجحة منها أعادت النظر في الأهمية النسبية للموارد التي ستخدمها في القيام بنشاطاتها وتنفيذ استراتيجياتها.

فبعد أن كان رأس المال يحظى بأهمية أكبر كمورد إنتاجي، فإن الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسات أصبحت في الوقت الحاضر تحتل مكانة رئيسية وأهمية نسبية أعلى مقارنة بباقي الموارد. وزيادة الاهتمام بالموارد البشرية استدعى زيادة الاهتمام بإدارته والقيام بالوظائف المختلفة التي لها علاقة بالحصول عليه وتدريبه ومكافئته وتحفيزه.

إن المورد البشري في المؤسسة يختلف عن باقي الموارد، حيث إن مساهمته في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها يختلف باختلاف الحالة التي يكون عليها هذا المورد. فإذا كان الأفراد العاملين بالمؤسسة من إطارات وعمال تنفيذيين راضين ومحفزين على أداء أعمالهم فإن مساهمتهم في تحقيق الأداء تكون عالية، أما إذا كانوا غير ذلك فإن هؤلاء الأفراد أنفسهم قد يكونون سببا في فشل هذه المؤسسة حتى ولو زدنا من استخدام الموارد.

لقد أثبتت العديد من الدراسات والتجارب الميدانية إن سبب نجاح الكثير من المؤسسات وتطورها يمكن إرجاعه للأفراد العاملين بها وإلى وجود إدارة فعالة تهتم بحالتهم ومصالحهم.

يعتبر التحفيز من بين أهم المناهج التي كانت ولازالت على سطح ساحت البحوث والدراسات في المجال التسيير، ودور في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الأهداف التي ترمي للوصول لها.

إن دراسة العالقة بين التحفيز وأداء العاملين الآن من المواضيع البحثية الهامة في مجال إدارة الأعمال، فالعامل المحفز ايجابيا والرضي عن عمله يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة وزيادة الأداء المنشود، وتعزيز القيم الايجابية في المؤسسات، وهذا ما يستلزم وضع نظام تحفيزي ما لم يجعل الموظفين يقدمون أقصى ما لديهم من إمكانيات في أعمالهم بالإضافة

إلى تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لديهم، وفي هذا البحث سوف نتطرق إلى دراسة دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي cnas بالمسيلة. وذلك من خلال ثلاثة فصول الفصل الأول تضمن الإطار النظري لتقييم أداء العاملين وقسم إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول ويشمل ماهية أداء العاملين أما المبحث الثاني فقد تضمن ماهية تقييم الأداء و مجالاته أما المبحث الثالث فمجالات تقييم الأداء ومعيقاته. أما في الفصل الثاني فخص لدراسة الإطار النظري للتحفيز والذي يتكون من ثلاثة مباحث، الأول يتضمن ماهية التحفيز، والمبحث الثاني تضمننا نظام الحوافز وفعالية نظام الحوافز أما المبحث الثالث خصص لدراسة فعالية نظام الحوافز على الأداء. أما الفصل الثالث فقد خصص لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث الأول تضمن التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، والمبحث الثاني تضمن نظام الحوافز في وحدة CNAS بالمسيلة أما المبحث الثالث فقد اشتمل على تحليل البيانات المستخلصة ومحاور الاستبيان واختبار فرضيات البحث.

1 منهجية البحث :

برغم أهمية متغيري البحث الحالي؛ " التحفيز " و "أداء العاملين" في البحوث النظرية والتطبيقية، إلا أن الدراسات التحليلية لا تزال محدودة جدا في هذا الاتجاه، وهذا ما أفصحت عنه الكثير من الدراسات. وتأسسا على ما سبق، تبرز إشكالية بحثنا الحالي والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

الإشكالية :

ما هو دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالمسيلة ؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية، التساؤلات الفرعية التالية:

ما مستوى توفر التحفيز ببعديه (المادية والمعنوية) في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء sanc المسيلة ؟

ما هو مستوى تحسين أداء العاملين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي sanc المسيلة ؟

الفرضيات:

للتحفيز دور في تحسين أداء العاملين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال
الأجراء بالمسيلة ؟

ويندرج عن هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين:

- توجد علاقة بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في الصندوق الوطني للضمان
الاجتماعي sanc المسيلة.

- هناك مستوى جيد لتحسين أداء العاملين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي sanc
المسيلة.

2 - أهمية البحث:

تتجسد أهمية البحث بما يأتي:

- تقديم إطار نظري يشرح ماهية التحفيز من جهة وأداء العاملين من جهة أخرى.

- تقديم إطار عملي يربط بين التحفيز بأبعاده المختلفة (الحوافز المعنوية والمادية) وأداء
العاملين.

- إمداد المسؤولين بالصندوق محل الدراسة ببيانات وتوصيات ومقترحات موثقة وصادقة
مستمدة من الدراسة الميدانية ت ساعد على تحقيق وتطوير عناصر التحفيز والار بقاء
بمستوى أداء العاملين وتحقيق الأهداف المنشودة.

3 - أهداف البحث

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تقديم مفاهيم نظرية لأفراد العينة المبحوثة عن معنى وأبعاد التحفيز والأداء.

- التعرف على مستوى التحفيز لدى العينة المبحوثة.

- التعرف على مستوى تأثير التحفيز في مستوى أداء العاملين بالعينة المبحوثة.

- التعرف على البعد الأكثر تأثير من أبعاد التحفيز والمتمثلة في (الحوافز المعنوية والحوافز
المادية) في مستوى أداء العاملين بالعينة المبحوثة.

4 - حدود البحث ومنهجه:

أ. حدود البحث

تتمثل فيما يلي:

أ - الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية لهذا البحث في عينة من العمال الإداريين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالمسيلة.

ب - الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: التحفيز وأداء العاملين.

ت - الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء sanc المسيلة.

ث - الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة الميدانية لهذا البحث خلال السنة الجامعية 2021/2020.

ب. منهج البحث:

المنهج هو الطريقة التي توصلنا إلى الحقيقة العلمية استنادا إلى قواعد يهتدي بها الفكر، ويعرف أيضا بكونه الخيط غير المرئي يشد البحث من بدايته حتى النهاية قصد الوصول إلى نتائج معينة، ولكون البحث العلمي يستند في جانب مهم منه على الآراء والسلوكيات والاتجاهات التي تتأثر بالجانب المعرفي للعمال الإداريين، وينعكس دورها في ترجمة الأفكار العلمية إلى أفكار عملية، كان لابد من اختيار منهج يمتاز بالنظرة الشمولية ومنها اعتماد أساليب متعددة لجمع البيانات والمعلومات كالاستبطن، والملاحظة والمقابلات المختلفة والاطلاع على بعض وثائق المؤسسة محل الدراسة، استقر الرأي على تبني المنهج الوصفي، ويمكن عن طريقه جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها، بعبارة أخرى يعد هذا المنهج من أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا النوع من البحوث.

5 - طرق جمع البيانات.

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

أ. البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبان وتوزيعه على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

ب. **البيانات الثانوية** : قمنا بمراجعة الكتب والدورات والمنشورات الورقية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

6 - أداة البحث.

بهدف اختبار العلاقة المتغيرة بين متغيري البحث، تم إعداد استبان حول "دور التحفيز في تحسين أداء العاملين".

حيث قمنا بتقسيمها إلى جزئين رئيسيين هما:

الجزء الأول : ويشمل المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجزء الثاني : ويشمل محاور الاستبان أو الدراسة، ويتكون من 19 سؤال.

7 - مجتمع وعينة البحث

1- **مجتمع البحث** : يتكون مجتمع البحث المستهدف من عينة من العاملين الإداريين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي sanc المسيلة.

2- **عينة البحث** : اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (30) عامل.

الدراسات السابقة : دراسة (حازم أحمد فرونة، سليمان سلامة الديب، سليمان محمد سليمان مرابط) بعنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية. دير البلح بحيث هدفت هذه الدراسة إلى: - التركيز على دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء خلصت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها :

- تشجيع العاملين في حال تحقيق الأهداف المطلوبة وذلك بمنحهم العمولات على ذلك.

- الاهتمام بتنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.

دراسة (إياد علي الدجني 2011) بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، الجمهورية العربية السورية بحيث هدفت إلى: — تقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددة للأداء المؤسسي الفاعل بكافة مكوناته.

-وضع مقترحات تطويرية للارتقاء بجودة الأداء المؤسسي وفقا لمؤشر ات الأداء لمجالات العمل المؤسسي.

❖ هيكل الدراسة:

بهدف دراسة ومعالجة الموضوع تم تقسيم البحث إلى ثالث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، وكل فصل يتضمن ثلاثة مباحث، بحيث ستناول في الفصل الأول الإطار النظري حول أداء العاملين وذلك من خ لال ثلاث مباحث فكان الأول ماهية أداء العاملين، أما الثاني حول خطوات قياس الأداء، والمبحث الثالث حول ماهية تقييم الأداء . أما الفصل الثاني يتناول الخلفية النظرية لعملية التحفيز وذلك من خلال ث لاث مباحث فكان الأول ماهية التحفيز، إما الثاني تصنيفات الحوافز، إما الثالث آلية تقييم العملية التحفيزية .

أما الفصل الثالث تناول الجانب التطبيقي من عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وذلك من خلال ثلاث مباحث فكان الأول التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة والمبحث الثاني تناول نظام الحوافز في وحدة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وحدة المسيلة أما المبحث الثالث اعتمد على تحليل البيانات المستخلصة من نتائج الاستمارة.

الفصل الأول

الإطار النظري لتقييم أداء

العاملين

تمهيد

يعتبر موضوع الأداء وتقديمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة لذلك فإن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية. وعليه نجد أنه المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه بشكل أهم أهداف المنظمة، ولمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكامن الضعف والقوة في إنجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المنظمة من أجل وضع إستراتيجية فعالة للقوى العاملة وبناء برامج الاختيار والتعيين ووضع معايير موضوعية للأجور والترفيه والتحفيز أو حتى الاستغناء عن الأفراد في المنظمة وإعطاء صورة واضحة عن الأداء، سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء.

المبحث الثالث: مجالات تقييم الأداء.

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

على الرغم من كل الدراسات والأبحاث التي تناولت الأداء وتقييمه، إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء، وذلك نظرا لاختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته

يعتبر الأداء أداة لتحديد سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل، هذا ما يبرز أهميته

أول: تعريف الأداء

هناك العديد من التعاريف التي تناولت موضوع الأداء منها ما يلي:

يعرف الأداء على أنه: "هو المخرجات والنتائج والإنجازات التي يتم تحقيقها بواسطة فرد أو جماعة أو منظمة"¹

كما يعرّف أيضا أنه: "العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالشرائط للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد إمكانات معينة"².

هناك من عرفه بما يلي: "الأداء هو المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة"³.

وقد عرف أيضا: "يمثل درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"⁴.

ويعرف الأداء أيضا: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها موظفي المنظمة"⁵.

¹ سلوى عمر عبد الرحمن، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، الدار الجزائرية، 2015، ص 31.

² عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كندور بـج بورعريريج، رسالة ماجستير غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضر بسكر، بسكرة، 2012-2013، ص 48.

³ صباح بنوناس، تحليل عالقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه بسكر، العدد 18 ديسمبر، 2015، ص 21.

⁴ حازم أحمد فرونة، سليمان سلامة الديب، سليمان محمد سليمان مرابط، أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء محافظات غر، مجلة كلية فلسطين دير البلح، 2016، ص 117.

⁵ محمود عبد الرحمان، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غر، رسالة ماجستير غير منشودة، إدارة الأعمال، 2006-1427، ص 35.

كما عرف أيضا: "كمية محصلة من ط رف شخص أو مجموعة أشخاص بعد بذل جهد. معين، ويتم الحكم عليه بالجيد، غير الكفاء، أو الأمثل".¹

وبالرغم من اختلاف وجهات النظر في تحديد تعريف شامل للأداء، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي:²

1. الموظف: هو ما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
2. الوظيفة: هو ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
3. الموقف: هو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإسراف والأ
نظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

ثانيا: أهمية الأداء

يحتل الأداء الوظيفي مكانة مرموقة داخل المنظمة، فهو الناتج النهائي لمحصلة جميع أنشطتها فهو يلعب دورا هاما في استقرارها، إذ أنه مفتاح بقائها، فبه تتحدد درجة منافستها في السوق، كذلك ينعكس إيجابا أو سلبا على البيئة الخارجية للمنظمة (الزبون، المورد، المجتمع) لذلك فإن إدارة المنظمة تولي اهتماما بالغا لمستوى الأداء فيها، وتسعى إلى تطوير أدائها بصورة مستمرة للوصول إلى أهدافها، ويمكن القول أن الأداء الوظيفي داخل المنظمة لا يعد انعكاسا لقدرت ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرت ودوافع الرؤساء والقادة أيضا، وترجع أهمية الأداء الوظيفي لما يحققه من الفوائد التالية للمنظمة:

- أ- يعتبر الأداء الوظيفي مؤشرا لدرجة تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.
- ب- يعتبر الأداء الوظيفي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.
- ت- يعبر الأداء الوظيفي عن مستوى نجاح الأفراد وإدارة المنظمة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ودرجة تنفيذ هذه المهام.

¹ محمد زرقون، الحاج عربة، اثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية لتنمية الاقتصادية، العدد 01 ديسمبر 2014، ص.125

² صبري محمد عوض ماضي، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشور، الجامعة الإسلامية -غز، 2011-1432، ص ص 77-78.

ث- يسهم الأداء الوظيفي في استمرارية بقاء المنظمة في السوق من خلال استمرارية تطوير وتحسين أداء المنظمة لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة.

ج- يسهم الأداء الوظيفي في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة.

ح- يعتبر تقويم الأداء الوظيفي أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري داخل المنظمة.

المطلب الثاني: مكونات الأداء

يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين الأول الكفاءة والثاني الفعالية من المقيد أن

تعرض كل من المفهومين وذلك على النحو التالي :¹

1. **الفعالية:** ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة فقد عرفها روبرت حسب ماوردل أميل " بأنها قدر مؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة وهذا ينطبق على المؤسسات ذات الطبيعة النوعية أي التي لا تهتم بالجانب المالي كنشاط ر ئيبي لها كالمؤسسات التربوية فينتج مما سبق أن الفعالية تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم وترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .
2. **الكفاءة:** القدر على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات والنشاط الكف ء هو الأقل كلفة حيث أنها ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المداخلات أي استعمال مداخلات أقل.

المطلب الثالث: محددات الأداء

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها ونظر لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفتها درجة تأثير كل منها على الأداء، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها، فيرى البعض أن الأداء يتأثر بالموظف، فالموظف وما يمتلكه من معرفة ومهار ة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء.

¹ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير، 1434/2013، ص ص 109-110.

ويمكن القول إن محددات الأداء تستند إلى ثالث متغيرات هي:¹

1. **الجهد المبذول في العمل:** وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.
 2. **القدرات والخصائص الفردية:** وهي القدرات الفردية والخبرات التي يتوقف الجهد المبذول عليها.
 3. **إدراك الفرد لدوره الوظيفي (المهمة):** وتتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته، وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة.
- ونظرا لصعوبة اتفاق علماء الإدارة والباحثين والمنطويين في مجالها على محددات معينة تحكم الأداء لذا فإنهم يحذرون من تعميم النتائج، وأن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمرا سهلا نظرا للأسباب التالية :

- أن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.
- أن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

ظهر تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى إلا أنه يغم ذلك لم تأخذ به المنظمات إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينات من القرن العشرين وقد تعددت المصطلحات التي استعملت للدلالة على هذا المصطلح وذلك بكونه نظام تقييم الكفاءات أو نظام تقارير الكفاءات أو نظام تقرير أداء الموظفين ويعتبر تقييم الأداء من الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء وأهميته

يعتو تقييم الأداء أحد المداخل لاتخ اذ القرارات الخاصة بالأفراد وبتطور عمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة فإن دور اتجه تحو توفير الوسائل التي ساعد المديرين وسهل عملهم في اتجاه تطوير أداء الأفراد وتنمية قدرتهم.

¹ محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، مرجع سابق، ص 37.

أولاً: تعريف تقييم الأداء

بغية الإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم سيتم استعراض مجموعة من التعاريف التالية:
يعف تقييم الأداء على أنه: " العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء." ¹

كما عرف أيضا أنه: "التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة، وذلك بتوجيه سارت الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة منها." ²

ثانياً: أهمية تقييم الأداء

ترتبط أهمية تقييم الأداء الوظيفي بنمو الوعي بما يمكن أن يقدمه لعمليات التخطيط والتنظيم والتدريب والتوظيف في أي منظمة إدارية أو سرياسة تعليمية أو جهاز أمني، وتبرز أهمية التقييم في المجالات التالية: ²

أ- رفع الروح المعنوية لدى الموظفين وخاصة عندما يشعر الموظفون بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة فإن جوا من العلاقات الحسنة سيسود بينهم.

ب- إشعار الموظفون مسؤولياتهم فعندما يشعر الموظف بأن نتائج التقييم سترتب عليها اتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر على مستقبله المهني فإنه سوف يبذل قصارى جهده في عمله.

المطلب الثاني: أسس تقييم الأداء وخصائصه

يبني تقييم الأداء على مجموعة من الأسس، ويميز مجموعة من الخصائص

أولاً: أسس تقييم الأداء يمكن تلخيص أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين على النحو التالي:

-وضع معايير موضوعية وواضحة لعملية تقييم الأداء.

-التوصيف الدقيق لكل وظيفة ومعايير الأداء فيها.

-ضرورة تزويد العاملين بالتغذية العكسية عن مستوى أدائهم وكفاءته وكيفية.

¹ محمد جاد العرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات ، جامعة قناة السويس، 2009، ص 50.

² عادل بن مطر الشمري، العوامل المؤثرة في نظام تقييم أداء العاملين دراسة ميدانية على بعض مؤسسات القطاع العام في السعودية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثامن ولثلاثون، 2014، ص 99.

ثانياً: خصائص تقييم الأداء

— تتميز عملية تقييم الأداء بعدة خصائص نذكر من بينها:¹

- أ— أن تقييم الأداء عملية شاملة تخص جميع العاملين بالمؤسسة.
- ب— أن تقييم الأداء عملية منظمة ومخطط لها مسبقاً.
- ت— أن عملية تقييم الأداء عملية مرنة أي قابليتها للتطبيق على أنواع مختلفة من الأنشطة.

المطلب الثالث: طرق وأنواع تقييم الأداء

يقوم تقييم الأداء على مجموعة من الطرق كما ينقسم إلى جملة من الأنواع:

أولاً : طرق تقييم الأداء

1. طريقة الترتيب:

وهي طريقة سهلة في تقييم أداء العاملين إذ يقوم رئيس القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد فيها أحسنهم كفاءة وأقلهم، وهناك أسلوبين عند استخدام هذه الطريقة هما أسلوب الترتيب البسيط وأسلوب الترتيب التعاقبي.²

2. طريقة المقياس المتدرج:

حيث يقوم المقوم ببحث درجة توافق كل سمة أو خاصية في الموظف أو العامل المطلوب تقييمه وتوجد طرق عديدة للمقياس المتدرج في التقييم والاختلافات بين هذه الطرق ترجع إلى نوع وحجم وعدد الخصائص والسمات المطلوب تقديرها.³

3. طريقة الأحداث الحرجة (الجوهريّة أو المهمة):

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة في عملية تقييم الأداء وهي عبارة عن تقارير قصصية قصيرة أو أحداث اعترضت سلوكيات الأفراد خلال تأديتهم لأعمالهم في المنظمة على اختلاف

¹ نزر عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، المملكة الأردنية، دار الدجلة، 2015، ص 27-29.

² سميرة هيش، دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة

³ عمر البرناوي سكر، أطروحة دكتوراه غير منشورة تخصص، كلية العلوم الاقتصادية ولتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضر سكر

أنواعهم وهي تضمن أوصاف مكتوبة عن فاعلية (نجاح) أو عدم فاعلية (فشل).

4. طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتمد عملية التقييم وفقا للإدارة على أساس النتائج، التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيدا عن السلوك والصفات الشخصية له وهي تمر بالخطوات التالية:

تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء خلال فترة التنفيذ لأبد للرئيس من متابعة

تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس

5. طريقة مراكز التقييم:

تستخدم هذه الطريقة خاصة لتطوير المديرين وتقييم أدائهم، حيث ساعد هذه الطريقة الأفراد على فهم نقاط القوة والضعف على مستوى أدائهم.

1. طريقة التدرج البياني السلوكي:¹

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص مساهمة في الأداء ومن ثم

يتم تقييم الأداء لكل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص حيث أن المقيم يشير

على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا والذي يحتوي على صفات وخصائص مثل كمية الإنتاج،

نوعية الإنتاج الإبداع والمعرفة بالعمل . وبصور الشكل التالي نموذجاً لطريقة التدرج البياني

السلوكي لتقييم إجراءات الاستقبال من قبل سكرتير مدير عام:²

¹ عبد الكريم مفرش، دور إستراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، دة حالة بنك الجزائر الخارجي، رسالة ماجستير غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوي قسنطينة، 2011-2012، ص66.

² محمد جاد العرب، مرجع سابق، ص 81.

الجدول 1 - نموذج طريقه التدرج البياني السلوكي لتقييم إجراءات الاستقبال من قبل سكرتيرة مدير عام

أداء متميز	تحليل ودراسة الموقف لتلاقي الزائرين غير المرغوب فيهم من قبل المدير
أداء جيد	معرفة وتشخيص الزائرين و المرشحين غير المخطط لهم وتوجيههم للقسم أو الدائرة المناسبة
أداء متوسط	تحديد جداول العمل ومواعيد الزيارات
أداء مقبول	في بعض الأحيان نترك الزائرين في انتظار المدير لمدة طويلة دون مبرر
أداء ضعيف	رحب بالزائر وهي تدخن أو تأكل

المصدر: عبد الكرم مغريش، دور إستراتيجية تفعيل الم حور البشري في تحسين أداء مؤسسه الاقتصادية دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012، ص 70.

ثانيا :أنواع تقييم الأداء

وينقسم تقييم الأداء إلى ما يلي: ¹

- أ - **المشرفون يقيمون مرؤوسيههم** : هو الأسلوب الشائع باعتبار المشرف هو القادر على تقييم مرؤوسيه وهو الذي يسند إليهم المهام ويتابعهم باستمرار ويتعرف على أداء مشاكلهم الوظيفية .
- ب - **المرؤوسون يقيمون رؤسائهم** : هو أسلوب متبع في الأكاديميات وساحات البحث العلمي وهو يساعد المشرفين على التعرف على نقاط الضعف لديهم مما يدفعهم إلى تحسين أدائهم.
- ت - **الموظفون في نفس المستوى يقيمون بعضهم** : هو أسلوب غير مجدي في كثير من الأحيان
- ث - **التقييم الذاتي** : وهو أسلوب يعود الموظف على النظر إلى عيوبه وميزاته بشكل متجرد والبحث عن مكامن ضعفه وقوته ووضع مقترحات لتحسين أدائه.

البحث الثالث :مجالات تقييم الأداء

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، لخير برهان لإثبات على مدى جدوى وأهمية هذا التقييم الذي على الرغم من أن المدير يني والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له إلا

¹ الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكر ماجستير غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، 2006، ص 56.

أنهم مقتنعون بضرورته وعدم إمكانية الاستغناء عنه.

المطلب الأول: مجالات وأهداف تقييم الأداء

هناك مجموعة من المجالات التي تترجم فيها نتائج تقييم الأداء وأهدافه.

أولاً: مجالات تقييم الأداء

قسمت مجالات تقييم الأداء إلى ما يلي:

أ - **الانضباط:** تقارير تقييم أدائه بشكل مستمر .

ب- **التعيين والنقل:** تستعين الإدارة بنتائج الأداء كمعيار هاما للحكم على مدى سلامة اختيار

الفرد وتعيينه في العمل يتلاءم مع كفاءته وقدرته.

ت- **تطوير الأفراد:** تستخدم نتائج تقييم الأداء في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفر

لهم من معلومات حول نقاط القوة والضعف لديهم .

ث- **تحسين عملية الاتصال :** ويكون ذلك بين المشرف ومرؤوسيه فيما يخص الأهداف

المخططة التوجهات بشأن طرق وأساليب الأداء والتعامل.

ج- **تحديد المكافآت التشجيعية والحوافز الشخصية :** تستخدم نتائج تقييم الأداء في معرفة الأجر

بالمكافآت التشجيعية والحوافز من بين العاملين.

1. الأهداف على مستوى المنظمة¹:

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على

مستوى المنظمة ما يلي:

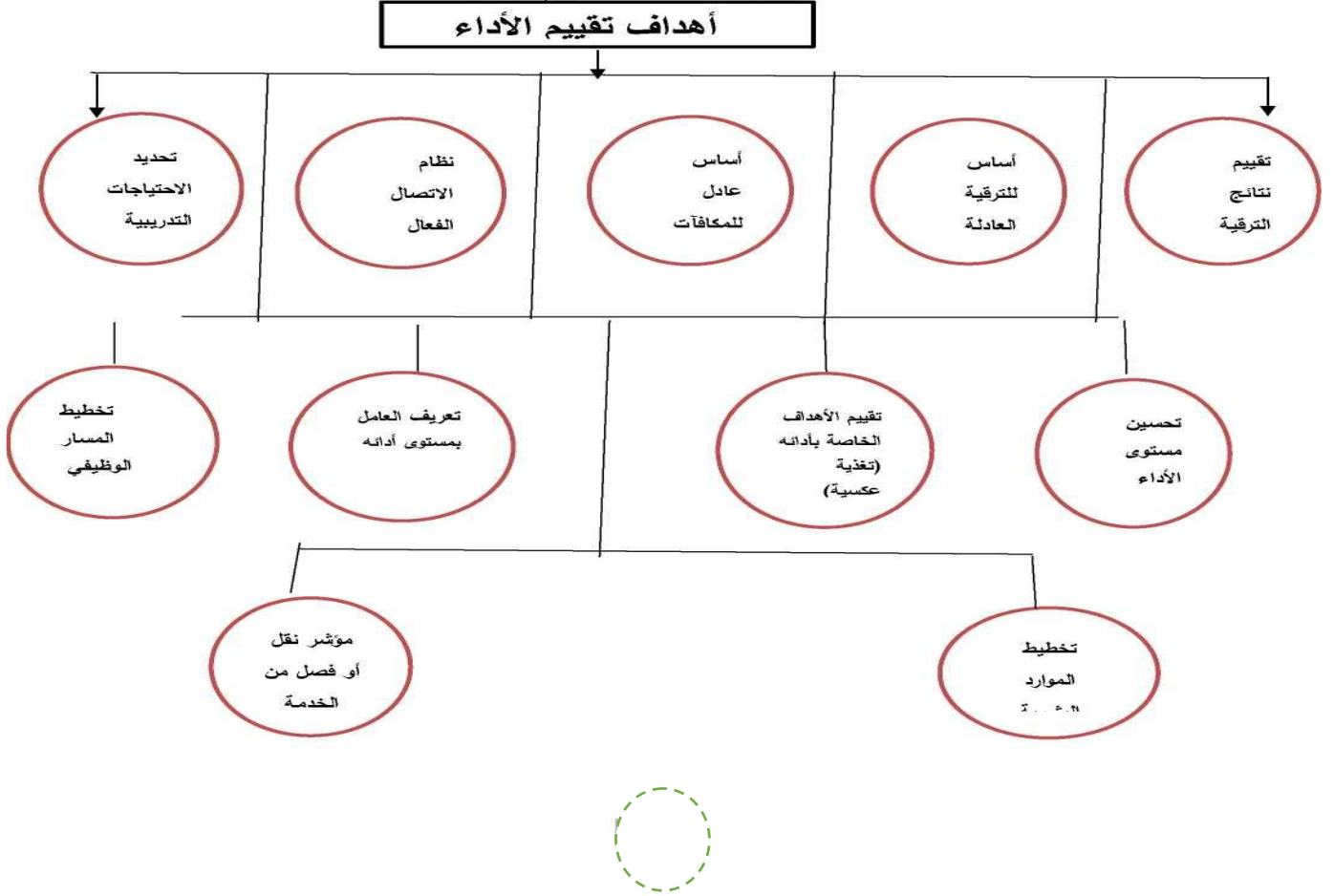
أ- تحسين المحيط الاجتماعي للعمل إذ تتواءم عملية تقييم الأداء

ب - يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة.

ت - تحديد تكاليف العمل الإنساني، ومكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف

¹ نور عوني اللبدي، مرجع سابق، المسيلة، الصفحة 2.30

الشكل 1-3 : أهداف تقييم الأداء



المصدر : سمير هيشر، دور تقييم المهارات في تـمـين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مركز البحث الطمي والتقني للمناطق الجافة عمر برناوي بسكرة أطروحة دكتوراه غير منشور تخصص تسيير المنظمات، ص 46.

المطلب الثاني: المعوقات التي تواجه عملية تقييم الأداء

تنتج أخطاء كثيرة في التقييم نتيجة لصعوبة استخدام أسس كمية، وتتم عملية التقييم على أسس التقديرات الشخصية والتي تصاحبها كثير من الأخطاء التي يجب تجنبها وهناك العديد من الأخطاء الشائعة في الحياة العملية تذكر بعضها فيما يلي:

أولاً- الأخطاء البشرية:¹

1. **أخطاء التحيز الشخصي:** يتأثر تقييم الموظف أحياناً بالتحيز الشخصي للرئيس.
2. **عدم وضوح المعايير:** الكثير من طرق التقييم تعتمد على سلالمة التقدير و على التخمينات.
3. **أخطاء التأثير بصفة معينة:** ذلك أن الرئيس قد يعطي أحد مرؤوسيه تقدير عال أو منخفض على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس.
4. **أخطاء التشدد واللين:** بعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسيهم وإعطائهم تقديرات عالية بغض النظر عن أدائهم .
5. **أخطاء التوسط:** قد يغفل القائم بالتقييم عن الاختلاف والتباين في أداء الأفراد وسلوكهم في العمل ويتعمد إلى إعطاء تقديرات متوسطة
6. **أخطاء الانطباعات المسبقة:** يجب ألا يتأثر تقييم الرئيس أو من يقوم بالتقييم بالانطباع الأول الذي تركه العامل لديه.
7. **أخطاء التأثير بأخر تقييم:** قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين ولا يهتمون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين

ثانياً- الأخطاء التنظيمية:²

1. يمكن تلخيص هذه الأخطاء فيما يلي :
2. عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجميع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور أو ضعف في النظام المطبق.
3. عدم الاهتمام بعملية التخطيط والإعداد الجيد لعملية تقييم الأداء.
4. قصور وضعف في الرؤساء القائمين على عملية التقييم.

¹ محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، نفس المرجع، ص ص 50 - 51.

² عادل بوعافية، هيكل الصناعة و أثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية در اسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال، رسالة الماجستير غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد. خيضر، بسكرة، 2016/2017،

المطلب الثالث: سبل معالجة معيقات تقييم الأداء

إن أفضل طريقة لمواجهة مشاكل تقييم الأداء وتقليل أثارها السلبية تقوم على:¹

أ- الاعتراف الفعلي بالمشكلة.

ب- عدم الاعتماد المطلق على تقييم الرئيس المباشر للعامل، بل يجب مراجعته من قبل

الرئيس.

ت- استبعاد العوامل الشخصية

ث- إعطاء العاملين الفرصة لذكر الأعمال أو المساهمات المتميزة التي قاموا بها من خلال

فتر التقييم وأيضا حق مناقشة نتائج التقييم مع القائمين به.

ج- كفالة حق العامل في التظلم بالطرق الرسمية من نتائج التقييم وتقديم حججه ومبرراته

أمام سلطة أعلى من الجهة القائمة بالتقييم.

ح- ضرورة وجود معايير موضوعية وواضحة ومفهومة لتقييم الأداء للأطراف المشاركة

فيه سواء القائمين بالتقييم أو الخاضعين له.

خ- تدريب القائمين على أساس وطرق التقييم والقواعد السليمة والموضوعية لتنفيذه.

د- ضرورة عرض تقارير التقييم على سلطات أعلى من القائمة به لمناقشتها واعتمادها أو

تعديلها حينما يقتضي الأمر ذلك.

¹ عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه غير منشور، جامعة سانت كليمنس العالمية، 2009، ص106 .

الخلاصة

يمكن القول في نهاية هذا الفصل وبعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بالأداء وعملية تقييم الأداء، أن الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد والمجتمعات بصفة عامة حيث ينعكس الأداء على نواتج القطاعات المختلفة الوطنية فكلما كان أدائهم جيد كلما كانت المردودية على المستوى الجزئي جيدة وعليه ينعكس ذلك طبعاً على المستوى الكلي وانطلاقاً من هذه الأهمية الكبيرة للأداء فقد أدركتها الدول المتقدمة وبدأت في أعلى المستويات الإنتاجية وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها، على الرغم من الندرة التي تعانيها بعض أكبر الاقتصاديات في توفير بعض الشروط المطلوبة لعناصر الإنتاج.

إن تقييم أداء الأفراد وفعاليتهم لا تتحقق فقط بتحسين التخطيط والتصميم لهذا التقييم، وإنما تعتمد أيضاً على دقة التنفيذ من جانب القائمين على عملية التقييم كما تتأثر أيضاً باقتناع الأفراد محل التقييم وإقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التقييم وأهدافه، فالتقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة العمال وقياس مدى تحقيق الأهداف المخطط لها على مستوى المنظمة ككل وبناء على ما تقدم بهدف التقييم بصفة عامة إلى التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة سيتم تنفيذها، في مستوى الأداء نتيجة المهارات والمعلومات المكتسبة من قبل الأفراد. إلا أن كل ذلك لا يتحقق إلا من خلال إشباع حاجة الأفراد والعمل على إخراج دوافعهم ويتحقق ذلك بتحفيزهم.

الفصل الثاني

الخلفية النظرية لعملية التحفيز

تمهيد

يشكل التحفيز دورا رئيسيا في توفير بيئة العمل المناسبة، ويتحقق هذا الدور في المؤسسات المختلفة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم، ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين ويعرض مؤسسات للعديد من المخاطر التي تؤثر سلبا على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي وللتعرف على التحفيز بصورة أكبر سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: ماهية التحفيز.

المبحث الثاني: نظام الحوافز.

المبحث الثالث: فعالية نظام الحوافز على الأداء.

المبحث الأول: ماهية التحفيز

من الضروري معرفة وفهم سلوك الفرد داخل المؤسسة الذي يكرس جهده وطاقته لإنجاز عمله مقابل إشباع حاجاته الإنسانية، لذلك وجب على المؤسسة إقامة ضوابط ومحددات هذا الإشباع وتوجيهه الخدمة لمصلحة المنظومة ككل.¹

المطلب الأول : تعريف التحفيز وأهميته

يعد التحفيز أمر هام بالنسبة للفرد بالدرجة الأولى والمنظمة بالدرجة الثانية فهو يعتبر أداة تأثي وتأثر.

أولا :تعريف التحفيز

اختلفت آراء الباحثين والمهتمين بدائئة التحفيز في وضع تعريف موحد له إلا أن جميعها لا يخرج من إطار المفاهيم العامة له حيث تدور كلها حول تعارف تذكر منها:
عرف التحفيز على أنه: "هو شعور داخلي لدى الفرد يولد لديه الرغبة في إدخال نشاط أو سلوك معين يهدف منه إلى تحقيق أهداف معينة وقد كان لرسول الله- صلى الله عليه وسلم - أكبر الأثر في توجيه صحابته وتحفيزهم على العمل بكفاءة، وبذلك نجده صلى الله عليه وسلم قد وضع هذه

¹عبد الرزاق حواس، دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكر، 2005-2006، ص 3.

الأسس قبل أن نكتب فيها بأربعة عشر قرنا.¹

وقد عرف أيضا : التحفيز = قوة الرغبة في العمل * مدى التوقع بنجاح العمل.²
عرف التحفيز كذلك: "هو ممارسة إدارية للمدير لثثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع و
الرغبات والحاجات لفرض إشباعها وجعلهم أكرر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق
مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة ويؤكد هذا التعريف أن التحفيز من اختصاص
المدير الغرض منه تعبئة العاملين وجعلهم أكثر جاهزية بدنيا ونفسيا لأجل ترجمة هذا الاستعداد
في شكل إنجازات للمنظمة."³

ثانيا: أهمية التحفيز

تكمن الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي
يمكن من خلال استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع وتأتي أهمية الحوافز
من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها وفيما يلي تذكر منها:⁴

1. أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة:

وتكمن أهميتها فيما يلي:

- مراعاة مستوى الأداء لدى العاملين.
- تحسين جودة الخدمات والمنتجات.
- تربية المركز التنافسي للمنظمة.

2. أهمية الحوافز بالنسبة للفرد:

الخلفية النظرية لعملية التحفيز:

- إشباع حاجيات الفرد المادية والمعنوية.

¹ براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراية، 2015، ص 57

² فيليب وايتلي، التحفيز، ترجمة يوسف أحمد الظافر، دار الكتاب العربي، بيروت لبنان، 2009، ص 3.18

³ بسمة بوكروش، سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشور " كلية الآداب والعلوم الإنسانية
ولاجتماعية، جامعة عنابة، 2011- 2012، ص 148.

⁴ عادل بوعافية، هيكل الصناعة و أثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية در اسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال ، رسالة
الماجستير غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد. خبضر، بسكر، 2016/2017،

- إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد.
- خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين ..

3. أهمية الحوافز بالنسبة للجماعات:

وتتمثل في ما يلي:¹

- أثار حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعات.
- تنمية روح المشاركة والتعاون.
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة.

المطلب الثاني: طرق التحفيز

- إن التشجيع والتحفيز من الأمور الضرورية والهامة لإنجاز الأعمال، والسير قدما والدفع إلى تشجيع وتحفيز الأفراد للاستمرار والعطاء، وهذه مجموعة من السلوكيات التي ينبغي على القائد الاتصاف بها، ليضمن لنفسه النجاح وحسن القيادة ما يلي:
- **الاستماع الجيد للأفراد:** لا بد أن يركز على التواصل مع الأفراد والإحساس بمشاعرهم وتوجيهاتهم ومعاونتهم على الشعور بأنهم مقبولون من الآخرين.
- **التركيز على الأعمال التي يؤديها الأفراد بشكل جيد:** فالكثير من القادة يعتقد أن التركيز على الأخطاء يؤدي إلى تحسين الأداء.
- **تشجيع الجميع على الثقة في القائد:** إن الثقة تبنى على أساس الثقة، فعندما يشعر الفرد ببقية القائد به يصبح على ثقة بقائه.
- **مواجهة الأخطاء بأسلوب لا يركز على اللوم:** يجب على القادة مواجهة أخطاء الأفراد بطريقة لا تركز على اللوم، فربما يكون الفرد بحاجة لتدريب أو توجيه أو تغيير أسلوب التوجيه بما يساعد على تخطي
- **تنمية الجوانب غير الظاهرة من إمكانيات ومواهب الأفراد:** يجب على القادة أن يبحثوا على مصادر القوة والمواهب والكفاءات الموجودة والمتوقعة

¹ أنور سكيو، أثر أنظمة الحوافز على (استقطاب، تعيين، صيانة) المورد البشري، در اسة حالة جريدة الشروق اليومي، شهادة ماستر غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عين تيموشنت، 2015-2016، ص 6.

المطلب الثالث: نظريات وأسس منح الحوافز

عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز ويمكن أن نميز بين النظريات أو مراحل تطور الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز هذه المراحل إضافة إلى أسس منحها.

أولاً: نظريات الحوافز

هناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير الحوافز، تذكر من بينها ما يلي:

إبراهيم الفقي، قوة" التحفيز، دار ثمرات، القاهرة، 2011، ص ص 17-20.¹

1. النظرية الكلاسيكية فريدريك تايلور:

هي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الإنسانية العلمية التي

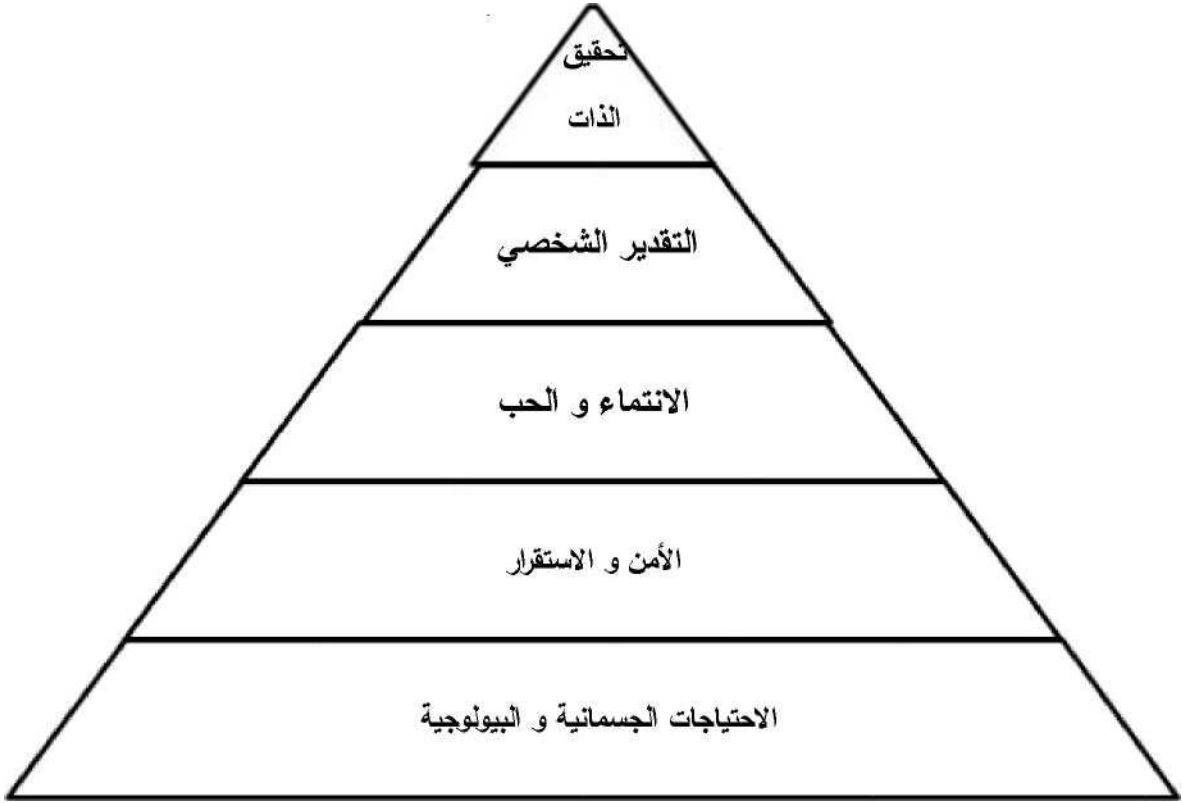
ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول وأساسها:¹

2. نظريّة العلاقات الإنسانية لتون مابو: تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أيًا كان مستواهم

لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم

المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية.²

الشكل 2-3 المجاميع الخمس



المصدر: براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها، دار النشر الراية، المملكة الأردنية الهاشمية، ص 334

¹ نفس المرجع، ص 33.

² براء رجب تركي مرجع سابق، ص 334.

- أ- **الحاجات المادية أو الفسيولوجية:** وهي قاعدة الهرم، وتمثل أهم الأشياء الأساسية بالنسبة للإنسان منها (الطعام، الهواء، الماء، المسكن) وهذه الفئة يمكن أن يتحصل عليها العامل عن طريق الراتب الذي يتقاضاه، بحيث يكون ذلك الراتب كافياً لتلك الحاجات.
- ب- **الحاجة إلى الأمن:** بعد أن يتم إشباع الحاجة الفسيولوجية يبدأ الإنسان بتطلع إلى الأمن، والشخص في هذه الفئة يبحث عن بيئة عمل آمنة وخالية من الأضرار المادية والرفسية.
- ت - **الحاجات الاجتماعية:** تعني حاجة الفرد إلى الانتماء، ومن الأمور التي تغطي أو تشبع تلك الحاجة تكوين صداقات.
- ث- **الحاجات إلى التقدير:** وهي حاجة الفرد لتنمية احترام الذات والحصول على قبول الآخرين له، والرغبة في تحقيق النجاح.

3. نظرية العاملين لهرزورغ: قدم هذه النظرية العالم فريديريك هرزبورغ كمحاولة سير العلاقة بين دوافع الإستان ورضاه وإنتاجيته أوجده لأداء الأعمال التي يكلف بها، تركز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين، كما تهتم ب تفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية، وتوصل أن لكل فرد مجموعتين مختلفتين من الحاجات غالباً ما تكون مستقلة عن بعضها البعض.

شيء مهم والاعتناف بالجهود المحققة والعوامل الصحية، أي العوامل التي تطهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر وتشمل الراتب، سياسات المنظمة وأساليبها الإدارية، وأستخلص أن توفر هذه العوامل يمنع مشاعر الاستياء من أن تستولي على الغرد وأن عدم توفرها ينتج عنه درجة عالية من عدم الرضا.¹

4. نظرية الحاجة للإنجاز: تعد هذه النظرية الحديثة نسبياً وتركز على الحاجة للإنجاز نسميها بنظرية_ الحاجة للإنجاز وتحتل النظرية مكانة خاصة لدافعية العمل لأنها تتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم ذاتياً وكأنما يندفعون طبيعياً للأداء ويتصرفون كما لو كانوا هم يملكون مصادر ذاتية لتحفيز .

¹ عبد الكريم عبد الرحيم، محاضرة وظائف الإدارة، المرحلة الأولى، مبادئ الإدارة، جامعة بابل كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة البيئة، ص ص 3-4.

ثانيا: أسس منح الحوافز

حتى تكون الحوافز ذات فعالية لابد من توفر مجموعة من الأسس هي كما يلي:

- أ — الأداء: يعتبر التمييز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز وقد يكون الوحيد في بعض المؤسسات ويمكن أن يلاحظ في كمية المنتج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها.¹
- ب — المجهود: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل ذلك أنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والوظائف الحكومية أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض إحدى المناقصات أو المسابقات.²

- ت — الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافأته وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة في الغالب.
- ث — المهارات: في معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا وإجازات أو دورات تدريبية فإن نصيب هذا المعيار محدود جدا .

¹ براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 1.44 بوكرش بسمة، مرجع سابق، ص 2.171 براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 3.45

² جوادي حمزة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006، ص ص 37-38 .

المبحث الثاني : نظام الحوافز

لكي يكون نظام الحوافز فعالا وناجحا يجب توفر عدة عوامل تتمثل في مراحل تقييم وتصميم الحوافز والعوامل المؤثر فيها إضافة إلى شروط ونتائج نظام الحوافز.

المطلب الأول: مراحل تصميم وتقييم نظام الحوافز

تتمثل أهم مراحل تصميم وتقييم نظام الحوافز فيما يلي:

أوال : مراحل التصميم

تتمثل عملية تصميم نظام الحوافز في المراحل التالية:¹

1 — تحديد هدف النظام : تسعى المؤسسات إلى أهداف معينة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم

بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز .

دراسة الأداء : وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد

طريقة قياس الأداء الفعلي ولذلك فإن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب .

تحديد ميزانية الحوافز: ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على

هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

أ- **قيمة الحوافز والجوائز:** وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز .

ب- **التكاليف الإدارية:** وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته

ت- **تكاليف الترويج:** وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية.

ثانيا: تقييم النظام

هناك ثلاثة مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز والتي يجب أن تحظى بالتحليل والفائدة وأن

تؤخذ بعين الاعتبار قبل وبعد تطبيق هذا النظام وتذكر منها:¹

1- **مؤشر الأداء:** يستخدم لتقييم أثر النظام على أداء العاملين مع افتراض ثبات العوامل الأخرى فإنه

يقدر ما كان نظام الحوافز المعتمد مؤثر على الأفراد فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى

الأداء الذي يحققونه.

¹ منير بن ريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الم مؤسسة العمومية الجزائرية للتدريب، الحوافز، دراسة ميدانية بمديرية الجهوية لـذقل الكهرباء، عنابة، رسالة ماجستير غير منثورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-

2- **مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة:** فبقدر ما تمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة

الواحدة أو تحقيق استقرار في تكلفتها، فإن هذا النظام فعال وكفاء.

3- **رضا العاملين:** تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق أحد أهم المعايير لقياس

مدى نجاح هذا النظام.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز¹

نظام الحوافز نظام قائم بذاته تتأثر بمجموعة من العوامل المحيطة به ويدخل إطار مؤسسة

فيها ومنها ما يتصل بالسيادة العامة للدولة كما يلي:

ا- **على مستوى الدولة:** تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين اثنين هما

أ. **سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية:** والتي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات الدوائر.

ب. **القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد:** والذي يتأثر ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.

2- **على مستوى المنظمة:** حيث تتأثر نظام الحوافز بثلاث عوامل تتمثل في نوع الجهاز الإداري

وإمكانياته وتنظيمه، نوع العاملين، الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للموظفين معه

وتوجيههم يؤثر تأثير كبير في عملية التحفيز.²

3- **الاتصال المباشر:** لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم

نظاما مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف ما هو مطلوب منهم

والاتصال المباشر كأحد أشكال الاتصال الإداري يتم وجه لوجه بين القائد والمرؤوس من بين

مزايه أنه يعتبر

4- **ظروف العمل:** للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل الإضاءة والتهوية.

5- **الجوانب التنظيمية:** أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسة الأجور،

المراكز الوظيفية وسياسات العمل والهيكل التنظيمي للمنطقة...

¹ حميد باجة، مرجع سابق، ص39

² ميرفت توفيق ابراهيم عوض اهلال، مرجع سابق، ص ص 58- 59

المطلب الثالث: شروط ونتائج نظام الحوافز

هناك مجموعة من الشروط التي يحتاجها نظام الحوافز والنتائج الناجمة عنه والتابعة له.

أوال: شروط نظام الحوافز

من المهم والمفيد جدا أن الإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة أن تلتزم شروط أساسية أهمها: ¹

1. **البساطة:** وهذا يعني أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما، وذلك في بنوده وصياغته.

2. **ربط الحوافز بالأداء:** شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين.

3. **التفاوت:** ومعناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح.

4. **المشاركة:** أي علي الإدارة الأخذ بأراء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز.

5. **التنوع:** هو أن تطبق المنظمة أنواعا مختلفة من الحوافز.

6. **الهدف:** أن يكون للحافز هدفا معينا كرفع الإنتاج.

7. **العلائية:** وهو إعلان الجزء ايجابيا أم سلبيا على كافة العاملين.

8. **تدريب المشرفين:** وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام.

9. **الشمولية:** بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل عمال المنظمة وذلك حسب وظيفتهم.

أن يكون مناسباً: بمعنى أن يكون الحافز مناسباً مع حاجات كل فئة من الأفراد.

ثانيا: معيقات أو مخاطر نظام الحوافز

إن لم تستخدم المؤسسة نظام تحفيز فعال يغطي كافة فئات العاملين فهي قد تتعرض

للمخاطر التالية: ²

- تنفي مستوى الأداء لدى العاملين.
- انخفاض معدلات الإنتاج والإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.
- زيادة الزمن المنفق على الإنتاج وإنجاز المهام والأعمال.
- ابتعاد العاملين عن العمل في إطار التعاون وتكريس النزعة المصلحة الذاتية.
- سيادة اللامبالاة وغياب روح المسؤولية.

¹ بوري شوقي، بلقايد إبراهيم، مرجع سابق، ص 258.

² داود معمر، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي، شركة صوفية سوق اهرس رسالة ماجستير غير منشور، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة باجي مختار، عنابة 2010-2011، ص 36.

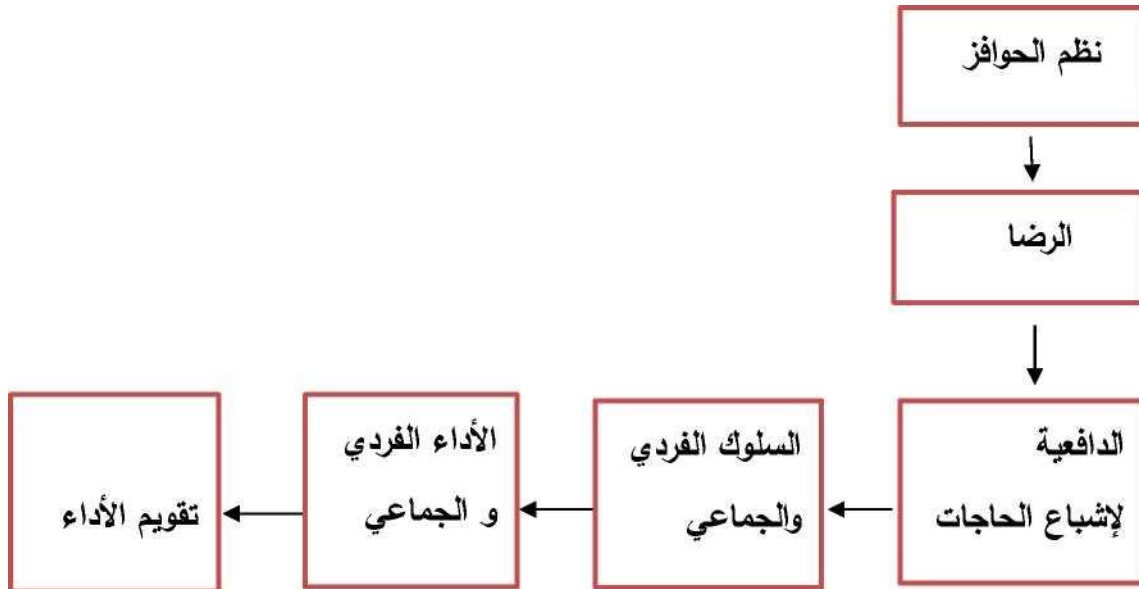
المبحث الثالث: فعالية نظام الحوافز على الأداء

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

المطلب الأول: أثر الحوافز في تحسين الأداء

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع للأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة على افتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن العاملين يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المؤسسة، فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مسعى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك ف الحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشبع الحاجات أو تخفض قوة الدافع وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك والشكل التالي يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء:¹

الشكل 3-3 العلاقة بين الحوافز والأداء



المصدر : نور الدين بولشراش، الحوافز وداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بعكرة 2006-2005 ص 56.

¹ نور الدين بولشراش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشور، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكر، 2006-2005، ص 56.

فمن خلال ذلك يسهم دور الحوافز في ما يلي:¹

1. **رفع الروح المعنوية:** هي مجموعة من المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تساهم في الشعور العام بالرضا عن العمل، والروح المعنوية ترتبط بخمسة عوامل ثقة أعضاء الفريق في الهدف، ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض، الكفاءة التنظيمية للفريق، الرضا عن عمل الجماعة.²
2. **تحقق الولاء التنظيمي:** درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية بالاستمرار في عضوية هذه مؤسسة حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الإقناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس مجرد تقييم كما يحصل عليه الفرد من مرآيا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولائه للمؤسسة ويعزز رغبته بالبقاء في العمل والاستمرار فيه.
3. **الرضا عن العمل:** تسعى المؤسسات إلى إيجاد العوامل الدافعة المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة.²

الدفع للسلوك، إذا أن توافر نظام حوافز مطبق بشكل جيد يؤدي إلى سلوك ينتهي بم شاعر الرضا، كما أنه تلك السعادة التي تأتي من خلال العمل، كما يعتبر أيضاً مؤشر عن مختلف المشاعر والحالات النفسية التي يشعر بها الفرد أثناء العمل، كما تستخدم أحياناً الروح المعنوية كمرادف للرضا عن العمل. إلا أنه يتمثل مفهوم الروح المعنوية في مجموعة الاتجاهات والمشاعر التي تتفاعل فيما بينها بغية تحقيق الشعور العام بالرضا عن العمل و بيئته.³ فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي إلى تشجيعه للبدل والعطاء بعد أن يتحقق توازنه النفسي ونجد فريق آخر يرى الصورة معاكسة، أي أن الرضا الوظيفي يتأثر بالأداء، فهم يتبنون ويبررون هذه العلاقة في كون الأداء المتميز من جانب الفرد العامل سوف يؤدي إلى تحفيز ماديا ومعنويا ومن ثمة القدر على إشباع الحاجات المطلوبة، أي تحقق رضاه عن العمل وذلك في المخطط التالي:⁴

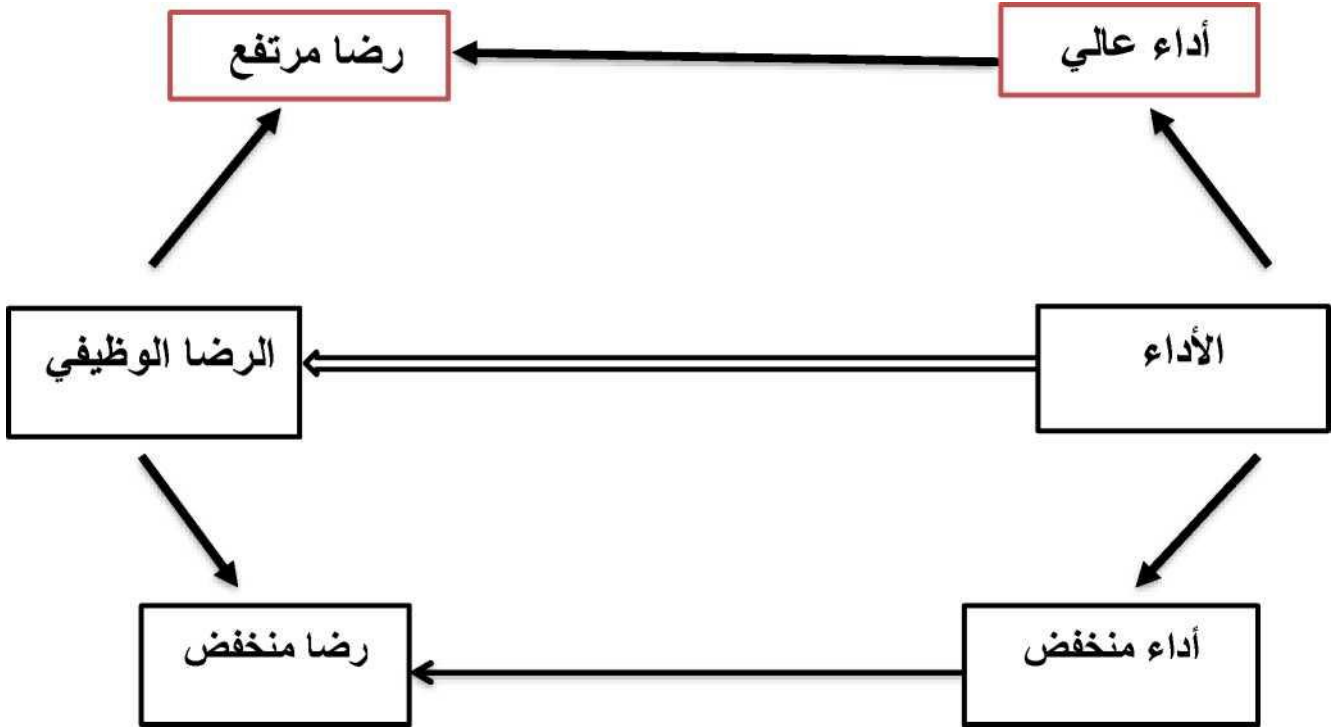
¹ قلال نسيمية، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، شهادة. ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2017-2018، ص 47.

² جواوي حمزة، مرجع سابق، ص 49

³ قلال نسيمية، مرجع سابق، ص 48.

⁴ عزيون زهية، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سكيكدة. ، 2006-2007، ص- ص 133-134.

الشكل 4—3 شكل تخطيطي يبين أثر الأداء على الرضا الوظيفي



المصدر : عزيون رعية، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري ، رسالة ماجستير غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2006-2007، ص 133.
 فالأداء المرتفع يضمن إنتاج وفير، ومن ثمة عوائد مادية مرتفعة تساهم في إشباع الحاجات المطلوبة إذا تم توزيعها بشكل سليم، وبالتالي ضمان تحقق الرضا لدى الفرد العامل.

ثانيا: أثر المحيط التنظيمي على الأداء

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

1 — **الهيكل التنظيمي:** هو طرق ترابط مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة .

- **التكنولوجيا:** يقصد بها تطوير العملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة لتخفيض التكاليف التشغيلية.

- **العمل الجماعي:** هو مجموعة من الأفراد يتفاعلون بحرية ويشتركون معا لتحقيق أهداف محددة وتتميز علاقتهم بالاستقرار النسبي وعلي الرغم من أهمية التجانس بين العاملين في جماعة معينة.

- **القيادة:** هي عملية التأثير علي جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة

لإشارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المؤسسة

المطلب الثاني: خطوات و آليات الحوافز المساعدة في تحسين الأداء

هناك مجموعة من الخطوات والآليات تساعد إدارة المؤسسة في عملية التفاعل مع العاملين تحو تحفيزهم لأداء أفضل كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه

أولا : خطوات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء

وتتمثل فيما يلي:¹

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

تحديد مستوى العمل: أي وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل قياسا على

المخرجات التي تميز الأداء.

تعيين حجم مسؤولية العاملين : من أهم عوامل التي تضعف تحفيز العاملين هو عدم

الوضوح لما هو متوقع منهم عمله.

¹ سمية ترشدة، مرجع سابق، ص ص 48-49

ثانيا: آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء

و تتمثل في ما يلي:

1 - **تخطيط ووضع الأهداف** : إن مشاركة الفرد في وضع أهداف نتائج له، والعمل على تحقيقها

سيزيد من دافعيته وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس،

ترضي طموحه وذات قيمة

2 - **المشاركة في اتخاذ القرارات**: إن مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم

يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزاماتهم ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك ترشيد عملية اتخاذ

القرارات

3 **تعديل السلوك**: بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال

المرغوبة وتثبيط الأفعال غير المرغوبة.

المطلب الثالث: السياسات التحفيزية الحديثة ودورها في التأثير على الأداء

تعتمد المؤسسة في تحفيز عمالها على إتباع سياسات واضحة تؤثر على أداء الأفراد

وتكون محفزا للعمل أكثر وتحسين أدائهم ويكون كالتالي:¹

1 - **الأجر**: تهدف مؤسسة من خلال الأجر إلى مساهمة في توفير اتجاهات إيجابية ناحية العمل لإبعاد

الشكاوى والغياب، وتقليل معدلات حالات ترك العمل وربط بين مستويات الأداء ومستويات

الأجور وصولا إلى الرقي الأدائي بين العاملين.

2 - **الاتصال**: هو نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية

مستمر وليس لها بداية أو نهاية فهو يساعد في زيادة التقارب في وجهات النظر بين مختلف

العاملين .

3 - **التدريب**: هو عبارة عن مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة لرفع مستوى المهارات

ومعارف وخبرت الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم .

تفويض السلطة: يقصد بها أن يقوم الرئيس الإداري بتحديد المهام الواجب عليه أن يقوم بها أحد

مرؤوسيه السلطة اللازمة للقيام بهذا العمل.

¹ سمية ترشدة، مرجع سابق، ص ص 51—52.

الخلاصة

يكتسي التحفيز أهمية كبير وبالغة في المنظمة فمن الواجب على المسؤولين والإداريين إعطائه عناية فائقة وأخذ بعين الاعتبار في كل سياساتهم واستراتيجياتهم فأهميته بالنسبة للفرد تتمثل في تحريك الطاقات والقدرات الكامنة والرضا عن عمله مما يجعله مستقر في وظيفته وبذله أقصى الجهود الممكنة بينما على مستوى الجماعة فهو يقوم بتنمية روح الفريق والتعاون والتماسك والانسجام فيما بينهم والابتعاد عن الصراعات والنزاعات في حين على مستوى المنظمة فيقوم بزيادة الأرباح وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار ومواكبة التطورات الحاصلة وتخفيض التكاليف وتحقيق الفوز والتميز، وعليه يجب معرفة كل الاختلافات الفردية في الإدارة ومنح التحفيز والمكافآت على أن تكون الشفافية والموضوعية والعدالة في إعطاء الحوافز. إن الأهمية الأساسية للتحفيز يمكن أن تظهر من خلال العنصر البشري كأحد العناصر الهامة التي يمكن استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة سواء كانت اقتصادية أو خدماتية هذا ما سيتم توضيحه بشيء من التفصيل في الفصل التطبيقي .

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

واختبار الفرضيات

تمهيد:

من خلال الفصل سوف نتطرق إلى بعض جوانب الدراسة التطبيقي، حيث اخترنا صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء كميدان لها، وسيتم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث، سنتطرق في المبحث الأول إلى لمحة حول الصندوق الوطني للعمال الأجراء من حيث التعريف بالوحدة والهيكلة التنظيمي لها، أما المبحث الثاني فسننتقل إلى نظام الحوافز في صندوق الضمان الاجتماعي (مادية والمعنوية والسلبية) أما في المبحث الثالث والأخير تطرقنا إلى تحليل البيانات والمعلومات المستخلصة من نتائج الاستمارة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة**المطلب الأول: تعريف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي**

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS هو مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المسيرة من طرق القوانين والتنظيمات الخاصة بها، كذا بإجراءات المرسوم رقم 223/85 بتاريخ 1985/08/20 الذي يحمل التنظيم الإداري للضمان الاجتماعي حيث إن كل ولاية تتوفر على هيكل يدعى وكالة ولاية العاملة كتابع للصندوق، والصندوق يؤمن أكثر من 80% من السكان ضد مخاطر للحياة اليومية، ولقد حدد مرسوم 07/92 المؤرخ في 4 جانفي 1992 المتضمن قانون صناديق الضمان الاجتماعي وسهام (وظائف) الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية يتمثل في:

-تسيير التأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية.

-ترقيم المستخدمين والمؤمن لهم اجتماعيا.

-تغطية النفقات.

-مراقبة النزاع في تغطية اشتراكات الضمان الاجتماعي.

-تطبيق المراقبة الطبية على المستفيدين.

-تسيير الأموال المخصصة للمساعدة¹.

¹ - الوثائق الداخلية للمؤسسة.

المطلب الثاني: تعريف وكالة الضمان الاجتماعي بالمسيلة

أنشأت وكالة الضمان الاجتماعي في شهر ديسمبر 1976م وكانت عبارة عن مكتب مراسلة ضيعة قسنطينة آنذاك خاص بالمنح العائلية والعطل المرضية والتعويض عن الأدوية. وفي تاريخ 20 أوت 1985م أصبحت وكالة تابعة مباشرة للمديرية العامة للضمان الاجتماعي ب: بن عنون (الجزائر العاصمة) شاملة للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية. تقع وكالة الضمان الاجتماعي بشارع طريق برج بوعريبرج، يحدها شمالا حي 12 مسكن وجنوبا المركز الثقافي ويحدها شرقا حي 140 مسكن وغربا شارع العقيد عميروش وحي غالية العيد. وتضم مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية المسيلة 26 مركزا وملحقا تبعا للمنخرطين والكثافة السكانية للبلديات.

أ- تعريف المركز: تطلق كلمة المركز على المؤسسة التي تضم مصالح متعددة في غالب الأحيان وتضم عدة منخرطين وتختص في عدة مجالات للتأمين الاجتماعي مثل: التعويض عن الأدوية المنحة العائلية، العطل المراقبة الطبية، وتضم عدة عمال.

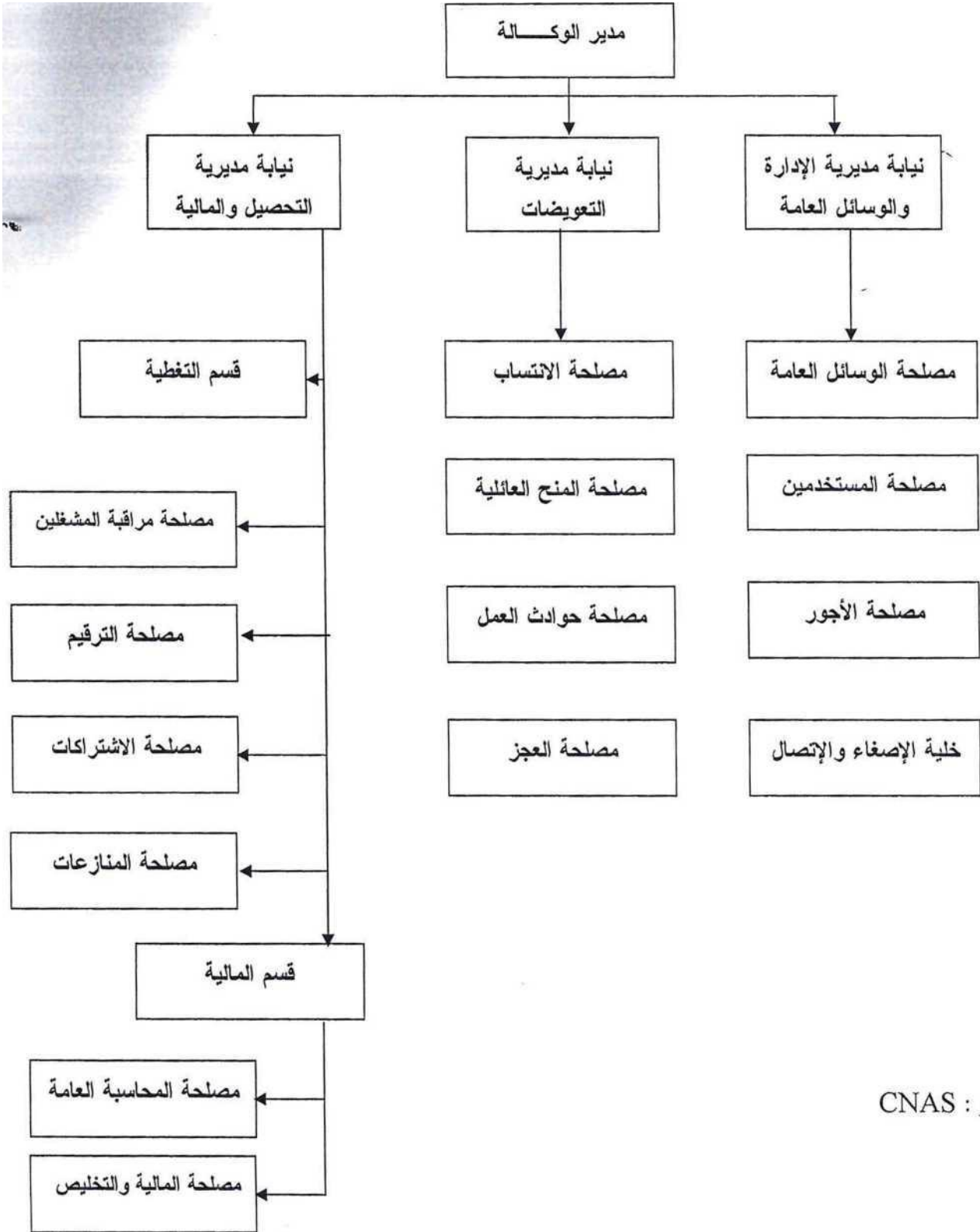
ب- تعريف الملحق: هو مكتب يضم عمال أقل من عمال المركز ويكون تابعا للمركز القريب منه ولا يضم مصالح كثيرة.

كلا من المركز والملحق تابع للمديرية العامة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة التي تحتوي على جل مصالح التأمينات الاجتماعية¹.

¹ - الوثائق الداخلية للمؤسسة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لهيئة الضمان الاجتماعي بالمسيلة

الشكل رقم 3-5: يوضح الهيكل التنظيمي CNAS بالمسيلة



المصدر : CNAS

المبحث الثاني : نظام الحوافز في وحدة CNAS بالمسيلة

حسب ما جاء في المادة 92 من القانون رقم 1 -83 المؤرخ في 1982/07/02 في مادته

الخامسة فان للعامل مجموعة من الحقوق تتمثل فيما يلي :

1 ممارسة الحق النقابي .

2 التفاوض الجماعي.

3 المشاركة في لهيئة لمستخدم

4 المراقبة الصحية الأمن، وطب العمل.

5 المساهمة في رقابة نزاعات العمل واللجوء إلى الأقراب.

6 التشغيل العملي.

-احترام السلامة البدنية والمعنوية وكرامتهم.

-الحماية من أي تمييز لشغل منصب عمل غير الذي هو قائم على أهليتهم واستحقاقهم.

-التكوين المهني والترقية في العمل.

-الدفع المنظم للأمر المستحق.

-الخدمات الاجتماعية.

- كل المنافع المرتبطة بعقد العمل مرتبطة ارتباط نوعيا.

وبعد المقابلات التي تمت مع المسؤولين في دائرة المستخدمين فقد قسمت الحوافز بالوحدة

إلى ثلاثة

أقسام سنوردها في المطالب التالية¹.

¹ - الوثائق الداخلية للمؤسسة.

المطلب الأول: الحوافز لمادية

تشمل الحوافز المادية بوحدة " CNAS " بالمسيلة في: الأجر، علاوات، ومكافآت توزيع الأرباح القروض الاجتماعية.. إلخ.

1-الأجر: يستفيد العامل من أجر قاعدي موزع حسب مجموعات حسب الإضافة إلى العلاوات التالية:

أ- **منحة الأقدمية:** وتحسب طبقا للمادة 178 من الاتفاقية الجماعية يستحق تعويض الخبرة المهنية للعامل الذي أمضى سنة على الأقل من الحضور لدى الهيئة المستخدمة.

وهذا التعويض الذي لا يجوز أن تفوق نسبته القسوى 60% من الأجر القاعدي مقابل حياة

مهنية قدرها 30 سنة تحسب على النحو التالي:

من 1 سنة إلى 7 سنوات قدم له أقدميه بنسبة 5% من الأجر القاعدي.

من 2 سنة إلى 23 سنة أقدميه تقدم له نسبة 2% من الأجر القاعدي.

من 24 إلى 30 سنة أقدميه تقدم له بنسبة 2,5% من الأجر القاعدي.

خارج القطاع تقدم له بنسبة انو.

1-2- منحة النقل: طبقا للمادة 138 من الاتفاقية الجماعية تمنح كما يلي:

من 1 كلم إلى 5 كلم يمنح مبلغ قدره 400.00 دج.

من 5 كلم إلى 10 كلم يمنح مبلغ قدره 500.00 دج.

من 10 إلى 15 كلم يمنح مبلغ قدره 750.00 دج.

من 20 كلم أي 30 كلم يمنح مبلغ قدره 1150.00 دج.

من 30 كلم إلى 40 كلم يمنح مبلغ قدره 1350.00 دج.

أكثر من 40 كلم يمنح مبلغ قدره 1550.00 دج.

ب- منحة السلة:

طبقا للمادة 186 من الاتفاقية الجماعية تمنح مبلغ 259.60 دج لكل يوم عمل فعلي.

ج- منحة الأجر الوحيد:

يمنح شهريا مبلغ قدره 1903.00 دج للعامل الذي لا يمارس وزوجته أي عمل مقال أجر.

د- منحة استعمال السيارة الخاصة:

تمنح للعامل الذي يستخدم سيارة خاصة للقيام بأمر مهمة وتقدر ب 6000.00 شهريا.

هـ- منحة مصاريف المهمات: بمنح مبلغ قدره 1000.00 دج.

2- علاوة المردودية الجماعية:

وتقدر بمبلغ قدره 45% من الأجر القاعدي لحد أقصى لمدة 3 أشهر.

-علاوة المردودية الفردية: ويقدر ب 25% من أجر القاعدي كحد أقصى حيث يقوم المسئول

المباشر بتقييم العامل حسب معايير محددة.

-القروض الاجتماعية: في حالة الزواج، أو بناء سكن...إلخ.

المطلب الثاني: الحوافز المعنوية

طبقا للاتفاقية الجماعية توجد حوافز معنوية تتمثل فيما يلي:

1- الترقية: هي حق للعامل كما جاء في المادة 89 من الاتفاقية وتتم الترقية عن طريق الأقدمية

بالإضافة إلى الترقية كمناصب عليا إذا كانت هذه المناصب شاغرة وتم وفق معايير محددة وهذا

حسب الملحقين¹.

2- التكوين: إسنادا لما جاء في الاتفاقية فالتكوين يهدف إلى ترقية مهارات العامل وتطويرها

ويعتبر كنوع من الترفيه له عن طريق الابتعاد عن العمل الروتيني له وينقسم إلى نوعين:

- **تكوين داخلي:** ويتم داخل المؤسسة.

- **تكوين خارجي:** ويكون خارج المؤسسة سواء في معاهد متخصصة أو في مؤسسات داخل أو

خارج الوطن ويوضع له مخطط سوي مدروس ويتم تقييم المستفيدين.

¹ - الوثائق الداخلية للمؤسسة.

3- لوحات الشرف: حسب القانون الداخلي لمؤسسة تمنح قروض في الحالات الخاصة مع إثبات مبرر ذلك، حيث يدرس عن طريق لجنة التي تقرر منح القرض أو عدم منح القرض وهذه الحالات كما يلي:

-حالة الزواج.

-حالة بناء مسكن.

-العمليات الجراحية: يمنح جزء من المبلغ كهبة والباقي كقرض.

-حالة الوفاة: يمنح مبلغ 20.000 دج كهبة لأهل المتوفى الأب أو الابن أو الأم.

-حالة الذهاب للعمرة.

بالإضافة إلى هذا هناك حوافز أخرى هي:

-هدية الزواج، شراء الأدوات المدرسية، هدية أول ماي، هدية ختان الأطفال التسييق في الأجور
مثلا عيد الأضحى.

-وهناك حوافز من نوع آخر تتمثل في الحوافز المعنوية.

المطلب الثالث: الحوافز السلبية

طبقا لما ورد في القانون الداخلي للمؤسسة فإن المادة 137 والمادة 133 تصنيف العقوبات إلى:

1 عقوبة من الدرجة الأولى تتمثل في¹:

-إنذار شفوي، إنذار كتابي ، توبيخ .

-طرد من العمل لمدة 3 أيام.

2 عقوبة من الدرجة الثانية:

-توقيف عن العمل من 4 أي 8 أيام.

-الشطب من جدول الترفيه.

-الشطب من القائمة الكفاءات في حالة وجود ترفيه.

3- عقوبة من الدرجة الثالثة:

-التخفيض برتبتين (02) تبعا لنوعية الخطأ المهني المرتكب.

-التسريح وباستشعار مسبقا وتعويض، التسريح دون إشعار ولا تعويض.

¹ - الوثائق الداخلية للمؤسسة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات المستخلصة من نتائج الاستمارة

يتكون مجتمع الدراسة من 30 عاملا ويبين الجدول التالي توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا

لمتغيرات الجنس، السن، المستوى العلمي

الجدول 2: أفراد مجتمع الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة
الجنس:		
ذكور	19	%63,33
إناث	11	%36,67
المجموع	30	%100
السن:		
30-20	8	%26,67
40 -31	16	%53,33
50-41	5	%16,67
60-51	1	%3,33
المجموع	30	%100
المستوى العلمي:		
أمي	/	/
ابتدائي	2	%6,67
متوسط	3	%10
ثانوي	14	%46,67
جامعي	11	%36,66
سنوات الخبرة:		
10-1 سنوات	23	%76,67
20-11 سنة	3	%10
أكثر من 20 سنة	4	%13,33
المجموع	30	%100

نلاحظ من الجدول أن أغلبية أفراد عينة البحث من الذكور، حيث تشكل نسبتهم (63,33%)
 بينما نجد نسبة (36,67%) إناث وتتراوح غالبية أعمارهم بين 31-40 سنة نسبة (53,33%).
 كما أن أفراد العينة ذوي مستوى تعليمي ثانوي، حيث يمثلون نسبة (46,67%) بينما ذوي
 المستوى الجامعي (36,67%) وبين الجدول أن النسبة كبيرة من العاملين تتراوح سنوات الخبرة
 لديهم بين: 1-10 سنوات بنسبة (76,66%).
 أما فيما يتعلق بالمحور الخاص بالأسئلة عن موضوع الحوافز المعنوية، وتحسين الأداء، فقد
 تم تلخيصها في 19 سؤال كانت كالتالي:

1 ماذا تفضل أن يمنح لك في العمل (أجر، المعاملة الحسنة، المساواة)

الجدول 4: العلاقة بين الأجرة والمعاملة الحسنة

الاختيارات	التكرار	النسبة
أجر	15	50%
المعاملة الحسنة	10	33,33%
المساواة	5	16,66%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم العمال يفضلون الأجر وهذا بنسبة (50%) من عينة
 الدراسة وهذا ما يبين أن العامل بحاجة إلى الحوافز المادية أكثر منه من الحوافز المعنوية والمقدرة
 ب (53,33%) أما النسبة الثالثة والمقدرة ب (16,66%) تفضل المساواة بين العمال وهذا شعورها
 بعدم المساواة بين العمال.

2 هل عدد ساعات العمل (مناسبة- غير مناسبة)

الجدول 5 : العلاقة بين ساعات العمل

الاختيارات	التكرار	النسبة
مناسبة	25	83,33%
غير مناسبة	5	16,66%
المجموع	30	100%

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة (83,33%) يرون أن ساعات العمل بالمؤسسة هي

مناسب لهم

وهذا ضروري، أما نسبة (16,66%) من العمال فيرون أن عدد ساعات العمل غير مناسبة،

وهذا بسبب اختلاف المستويات والظروف الخاص بالعمال.

3 هل الآلة تشتغل عليها (قديمة-حديثة):

الجدول 6: العلاقة بين العمل ونوعية الآلات

النسبة	التكرار	الاختيارات
%73,33	22	قديمة
%26,66	8	حديثة
%100	30	المجموع

من خلال الجدول نرى أن معظم العمال يشتغلون على آلات قديمة وهذا بنسبة (73,33%)

وذلك راجع إلى أن المؤسسة لا تواكب التطور التكنولوجي بينما نسبة (26,66%) يعملون على

الآلات الحديثة والتي قد تؤدي إلى رضا العامل وتحسين أدائه.

4- هل تفضل منحك علاوة (جماعية، فردية):

النسبة	التكرار	الاختيارات
%70	21	جماعية
%30	9	فردية
%100	30	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الأسلوب المفضل في منح العلاوة هي العلاوة الجماعية، وهذا

بنسبة (70%) وذلك لتحقيق العدل وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي، أما النسبة الباقية والمقدرة

ب(30%) فتفضل منحها علاوة فردية وهذا راجع لميول هؤلاء لتقييم الفردي.

5- هل الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة (جيدة، متوسطة، سيئة):

النسبة	التكرار	الاختيارات
46,66%	14	جيدة
33,33%	10	متوسطة
20%	6	سيئة
100%	30	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة جيدة، وهذا ما تمثله نسبة (46,66%) من العمال وذلك راجع إلى توفر بعض الخدمات وعدم توفر خدمات أخرى مثل وجبة الإطعام أما نسبة (33,33%) ترى أن الخدمات الاجتماعية المقدمة متوسطة، أما نسبة (20%) التي تعتبر أن الخدمات سيئة لعدم استفادته.

6- هل نظام الترقية السائد في المؤسسة يخضع إلى طرق علمية (عادلة، غير عادلة):

النسبة	التكرار	الاختيارات
46,66%	14	عادلة
56,33%	16	غير عادلة
100%	30	المجموع

من الجدول نلاحظ أن الطرق المعتمدة في الترقية في المؤسسة غير عادلة، وهذا ما تمثله نسبة (56,33%) وذلك راجع لعوامل خاصة في الإدارة، أما نسبة (46,66%) تعتبر هذه الطرق عادلة، وتخضع لطرق علمية تأخذ في حسابها (الكفاءة، الشهادة العلمية) وأغلبية العمال الذين أجابوا بأن هذه الطرق عادلة استفادوا من ترقية سابقة.

7- هل تسمح الإدارة للعمال بالمشاركة باتخاذ القرارات (نعم، لا):

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	6	20%
لا	24	80%
المجموع	30	100%

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الإدارة لا تسمح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ما تمثله نسبة (80%) وهذا جانب خاص بالإدارة، أما نسبة (20%) فهم يشاركون في اتخاذ القرارات وذلك حسب ترتيب السلم الإداري والخبرة في المؤسسة.

8- هل عمك يؤدي بك إلى الإرهاق (الإرهاق، الملل، الاستمتاع):

الاختيارات	التكرار	النسبة
الإرهاق	15	50%
الملل	7	23,33%
الاستمتاع	8	26,66%
المجموع	30	100%

من الجدول نلاحظ أن نسبة (50%) من العمال يشعرون بالإرهاق أثناء العمل، وهذا راجع لطبيعة العمل الذي يمارسونه، في حين نسبة (26,66%) من العمال يشعرون بالاستمتاع بعملهم الذي يمارسونه مهما كان متعبا اخلصا منهم لوظائفهم وإمانا منهم بأهمية عملهم، أما نسبة (23,33%) فيشعرون بالكره والملل في عملهم وهذا راجع إلى عدم رغبتهم في العمل أو إلى ظروف العمل غير مناسبة.

9- ماذا يثر غضبك أثناء العمل (جماعة العمل، ظروف العمل، المشرفين، عوامل أخرى):

الاختيارات	التكرار	النسبة
جماعة العمل	4	%13,33
ظروف العمل	12	%40
المشرفين	9	%30
عوامل أخرى	5	%16,66
المجموع	30	%100

نلاحظ من الجدول أن استياء العمال وغضبهم يرجع بنسبة كبيرة إلى ظروف العمل بنسبة (40%) وعدم توفر الظروف الملائمة للعمل (المبردات، عتاد مكبتي...) بينما هناك انزعاج وتأثر العمال ناجم عن قرارات المشرفين وهذا بنسبة (30%) بالإضافة إلى تأثير جماعة العمل بنسبة (13,33%) أما عن الفئة التي تشعر كثيرا بالقلق فهي غير راضية أبدا على ظروف العمل، ولا على المشرفين ولا على جماعة العمل، حيث تكون هذه العوامل مجتمعة مصدر لقلقها بنسبة (16,66%).

10 - هل الإدارة فعالة من حيث الإصغاء والإعلام (شكاوى العاملين) (نعم، لا):

الجدول 7: العلاقة بين العمال والمرؤوسين

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	10	%23,33
لا	20	%66,66
المجموع	30	%100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من العينة ترى بأن الإدارة لا تهتم بشكاوى العمال بنسبة (66,66%) مما يعني وجود هوة (فجوة) من الإدارة والعاملين، مما يولد عدم رضاهم وعدم أدائهم لعملهم بالكيفية المطلوبة.

في حين نجد أن نسبة (33,33%) من العمال ترى عكس ذلك فهي مع أن الإدارة تهتم بشكاوى عمالها، وهذا راجع إلى أن أغلبية هذه النسبة تمثل إطارات المؤسسة.

11 - هل وسائل النقل متاحة بين السكن ومكان العمل (متوفرة، غير متوفرة):

الاختيارات	التكرار	النسبة
متوفرة	7	23,33%
غير متوفرة	23	76,66%
المجموع	30	100%

من الجدول نلاحظ أن نسبة توفر وسائل النقل بين السكن ومكان العمل هي (23,33%) نسبة قليلة، أما نسبة (76,66%) من العمال يعتبرون أن وسائل النقل بين السكن ومكان العمل غير متوفرة وهذا ما يزيد من معاناتهم.

12- هل يقدم لك المسؤولون تشجيع معنوي (كافي، غير كافي):

الاختيارات	التكرار	النسبة
كافي	8	26,66%
غير كافي	22	73,33%
المجموع	30	100%

من الجدول نلاحظ أن نسبة (73,33%) ترى أن المسؤولين لا يهتمون بتقديم تشجيع معنوي للعمال أما النسبة الباقية أي (26,66%) فتعتبر أن تشجيع المسؤولين معنويا متوفرة وكافية.

13- في نظرك ما هي الحوافز التي تراها فعالة لرفع مستوى الكفاءة والأداء (الحافز المادي، الحافز المعنوي، الاثنين معاً):

الاختيارات	التكرار	النسبة
الحافز المادي	6	20%
الحافز المعنوي	4	13,33%
الاثنين معاً	20	66,66%
المجموع	30	100%

من هذا الجدول نلاحظ أن معظم العمال يرون الحوافز المادية والمعنوية معاً، وذلك عدم قدرتهم عن الاستغناء عن إحداهما وهذا ما تمثله نسبة (66,66%) أما نسبة (20%) فهم ينظرون على أن الحوافز المادية هي الفعالة في رفع مستوى الكفاءة والأداء عكس البعض الذين يرون أن الحافز المعنوي هو الذي يؤدي إلى رفع في مستوى الأداء وهذا ما تمثله نسبة (13,33%).

14- هل تمارس عملك بدافع (الرغبة، فرض عليك، العمل الوحيد المتوفر):

الاختيارات	التكرار	النسبة
الرغبة	21	70%
فرض عليك	3	10%
العمل الوحيد المتوفر	6	20%
المجموع	30	100%

من الجدول نلاحظ أن نسبة (70%) من العمال كانت لهم الرغبة في اختيار عملهم لكون هذه الوظيفة تتناسب مع مؤهلاتهم أو الوظيفة التي كانوا يتمنونها أما نسبة (10%) فقد فرض عليهم العمل وهذا راجع إلى ظروف خاصة فرضت عليهم العمل وهناك من توظف في مكان والده نظراً لوفاته أو إحالته على التقاعد أما نسبة (20%) تعتبر أنه العمل الوحيد المتوفر وهذا ما يعاني من زه أغلب العمال الجزائريون اليوم أي أنهم يسعون إلى إيجاد العمل دون أن يهتمهم التناسب مع مؤهلاتهم أو مع طبيعة هذا العمل.

15- في رأيك هل يتحسن الأداء بمرور الوقت (نعم، لا):

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	17	56,66%
لا	13	43,33%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن (56,66%) من العمال يرون أن تحسن الأداء وتحقيق الكفاءة يعود إلى مرور الوقت.

أما نسبة (43%) من العمال فهم لا يقرون بأن تحسین الأداء راجع إلى مرور الوقت بل إلى عوامل أخرى مثل الخبرة..

16- هل تشعر بالرضا عن الناتج النهائي لعملك (نعم، لا):

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	17	56,66%
لا	13	43,33%
المجموع	30	100%

من الجدول نلاحظ أن نسبة العمال الراضين عن النتائج النهائية لعملم تمثل (56,66%) وهي نسب مرتفعة وهذا راجع إلى رغبتهم في العمل، بينما نسبة (43,66%) غير راضين عن العمل الذين يقومون به وقد يعود ذلك إلى أن عملهم قد فرض عليهم أو عدم تناسب قدراتهم مع طبيعة نشاطاتهم أو لعدم توفر الظروف الملائمة للعمل.

17- ما هي الأسباب التي تمنعك من أداء وظيفتك (لا تعرف كيفية أداء المهمة، يعيقك أحد أو شيء ما عن أدائها، لا تريد أن تؤديها):

الاختيارات	التكرار	النسبة
لا تعرف كيفية أداء المهمة	2	6,66%
يعيقك أحد أو شيء ما عن أدائها	20	66,66%
لا تريد أن تؤديها	8	26,66%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة (66,66%) من العمال يرون أن الأسباب التي تمنعهم عن أداء وظيفتهم هي بسبب وجود أحد يعيقك على أدائها (قرارات المشرفين)، أما نسبة (26,66%) فيرون السبب إلى عدم رغبتهم في أداء الوظيفة وهذا راجع إلى ظروف ما تعود إلى العامل (فرض عليه العمل) أما نسبة (66,66%) لا تعرف كيفية أداء المهمة (نقص التكوين).

18- هل حدث وأن تعرضت للعقوبات (نعم، لا):

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	6	20%
لا	24	80%
المجموع	30	100%

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة (80%) من العمال لم يتعرضوا إلى عقوبات، أما نسبة (20%) فقد تعرضوا لعقوبات وكانت أنواع العقوبات مختلفة كالإنذار والتوبيخ وتوقيف عن العمل، تخفيض الرتبة وخصم من الراتب وبنسب مختلفة منها إنذار بنسبة (3,33%) وتوقيف عن العمل (6,66%)، تخفيض الرتبة (3,33%).

19- هل وسائل الأمن والوقاية من أخطار العمل (متوفرة، قليلة، منعدمة):

الاختيارات	التكرار	النسبة
متوفرة	10	33,33%
قليلة	15	50%
منعدمة	5	16,66%
المجموع	30	100%

من الجدول نلاحظ أن نسبة توفر وسائل الأمن والوقاية من أخطار العمل هي (33,33%)

وما نسبته (50%) من العمال يعتبرون أن وسائل الأمن والوقاية من الأخطار قليلة، أم النسب الباقية فتعتبر أنها منعدمة ما يعادل نسبة (16,66%) وهذا راجع لاختلاف المصالح التي أخذت منها العينة، فهناك مصالح لا تتوفر على الوسائل المناسبة للوقاية وبنسب قليلة، وإن توفرت تكون غير مناسبة أو غير مريحة.

خلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل إلى بعض جوانب الدراسة الميدانية، حيث أعطينا ملخص عن

ميدان الدراسة لهندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وبالإضافة إلى تحليل البيانات

والمعلومات المستخلصة من نتائج الاستمارة الموجهة لعمال المؤسسة ميدان الدراسة والتي ستساعدنا

في تحليل وتفسير البيانات ومدى صحتها، حيث لاحظنا أن الكثير والعديد من نسب الإجابة على

بعض الأسئلة توحى بمدى أهمية الحوافز عند العمال وكذا تأثيرها على أدائهم.

الخاتمة

قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالمسيلة ، والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، والتي كان الغرض منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية در استنا بطريقة تجعلنا نتعرف على دور التحفيز في تحسين أداء العاملين.

النتائج

يمكن تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي وذلك كما يلي:

1-النتائج النظرية:

- يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويعتبر المتغير الأساسي والمحرك للعناصر الإنتاجية التي يتوقف عليها نجاح أو فشل نشاط المؤسسة.
- من خلال الدراسات نجد أن الأداء يعتمد أساسا على النتائج التي يحققها الفرد.
- عملية تقييم الأداء تتم بصفة دورية اعتمادا على جملة من المعايير الموضوعية والمحددة مسبقا.
- توجد العديد من الطرق المختلفة المستعملة لتقييم أداء العاملين منها التقليدية والحديثة : مثل طريقة التدرج البياني، الترتيب، طريقة الوقائع الحرجة.

النتائج التطبيقية:

- ظهر مستوى التحفيز بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بوكالة المسيلة أن معظم العمال يفضلون الأجر عن ساعات العمل ما يبين أن العامل بحاجة إلى الحوافز المادية أكثر منه من الحوافز المعنوية .
- إن مستوى أداء العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بوكالة المسيلة مرتبط بالآلات التي يشتغلون عليها فيجب عليها مواكبة التطور التكنولوجي.
- ظهر مستوى التحفيز بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بوكالة المسيلة بشكل سلبي نظرا لاستياء العمال وغضبهم يرجع بنسبة كبيرة إلى ظروف العمل مما يولد عدم رضاهم وعدم أدائهم لعملهم بالكيفية المطلوبة.
- ظهر مستوى التحفيز بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بوكالة المسيلة بشكل عام متوسطا أي أن معظم العمال يرون أن الحوافز يجب أن تكون مادية ومعنوية معاً، وذلك لعدم قدرتهم عن الاستغناء عن إحداهما فهم ينظرون على أن الحوافز المادية هي الفعالة في رفع مستوى الكفاءة والأداء عكس البعض الذين يرون أن الحافز المعنوي هو الذي يؤدي إلى رفع في مستوى الأداء.
- إن مستوى أداء العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بوكالة المسيلة ظهر بشكل عام متوسطا .
- توجد علاقة بين التحفيز وأداء العاملين أي أن الأسباب التي تمنعهم عن أداء وظيفتهم هي بسبب وجود أحد يعيقهم على أدائها (قرارات المشرفين)، وعدم رغبتهم في أداء الوظيفة وهذا راجع إلى ظروف ما تعود إلى العامل .

- يوجد التحفيز في مستوى أداء العاملين في الصندوق محل الدراسة وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونرفض الفرضية البديلة الفرعية الأولى.
- يوجد أثر للتحفيز المعنوي على مستوى أداء العاملين في الصندوق محل الدراسة وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونرفض الفرضية البديلة الأولى.
- لا يوجد تأثير للتحفيز المادي على مستوى أداء العاملين في الصندوق محل الدراسة وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونرفض الفرضية البديلة الفرعية الأولى.

التوصيات

استنادا إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإننا نوصي بما يلي:

- يجب على الصندوق أن يقدم الدعم الكافي والمساعدة للعاملين عند الحاجة لذلك.
- يجب على الصندوق أن يوفر تعويضات مادية مرضية وكافية عن الإجازات وأن تقدم مكافئة نهاية الخدمة في المستوى المقبول.
- توفير الحوافز المادية الكافية التي تعمل على تحفيز العاملين لبذل مزيد من العمل للحصول عليها.
- يجب أن يمنح الصندوق لعاملين فرصة للتدريب مما يسمح بإكساب الخبرة الكافية لأداء العمل.
- يجب أن تتوفر الصندوق على نظام فعال لتقييم أداء عمالها.
- يجب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل الصندوق فيما بين الرئيس والمرؤوسين، وعلاقة الزملاء مع بعضهم البعض من أجل خلق مناخ متعاون يشجع على زيادة الأداء في العمل.
- يجب مراعاة أن تكون الوظائف ملائمة لتخصصات العاملين وقدرتهم.
- تطوير وتحسين ظروف العمل من خلال وضع نظم كاملة من أدوات ووسائل وبرامج ومعدات تسهل عمل العاملين، وتوفير لهم الجو والإمكانيات المناسبة للعمل بأريحية.

قائمة المراجع

أ-الكتب:

- 1 — إبراهيم الفهيم، قوة التحفيز، دار ثمرات، القاهرة، 2011.
- 2 — إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، دار جرير البدرين، 1434/2013.
- 3 بولاء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراية، المملكة الأردنية الهاشمية، 2015.
- 4 سلوى عمر عبد الرحمن، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، الدار الجزائرية، 2015.
- 5 فيليب وايتلي، التحفيز، ترجمة يوسف أحمد الظافر، دار الكتاب العربي، 2009.
- 6 — محمد جاد العرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية جامعة قناة السويس، 2009.
- 7 مدثر حماد الشيخ التيجاني، أثر الدوافع على أداء العاملين، مصر، الدار الجزائرية، 2015.
- 8 نزرل عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، المملكة الأردنية، دار الدجلة، 2015.
- 9 — وليد حميد رشيد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار اليازوري، عمان 2009 .
- 10 — المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي 2009.
- 11 — موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية، دار القصة للنشر 2004.

ب —المذكرات:

- 12 — أنور سكيو، أثر أنظمة الحوافز على (استقطاب، تعيين، صيانة) المورد البشري، در اسة حالة جريدة الشروق اليومي، شهادة ماستر غير منشور، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وطوم التسيير، عين تيموشنت، 2015/2016.
- 13 — باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء ، در اسة حالة البنك الموريتاني للتجار الدولية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2009/2010.
- 14 — باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة در اسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط البويرة، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أوحاج، 2013/2014.
- 15 — بسعيدة بالحية، ا لحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين ، شهادة ماستر غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2013.
- 16 — جوادي حمزة، الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الروح المعنوية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة 2005/2006.
- 17 — خلايفة العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري ، رسالة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية علوم التجارية وعلوم التسيير الجزائر، 2016.
- 18 — داود معمر، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي، شركة صوفية سوق أهرس رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة باجي مختار 2010-2011.
- 19 — سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة نفعال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2006/2007
- 20 — بسمة بوكروش، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عنابة، 2011/2012.
- 21 - سمية ترسة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة مديريةية التجهيزات

- 22 العمومية بالوادي، شهادة ماستر غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وطوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، 2014/2015.
- 23 - سميرة هيشر، دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الهج زانرية دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة_ عمير داوي_ بسكرة أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015.
- 24 - صبري محمد. عوض ماضي، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011 / 1432.
- 25 - عادل بوعافية، هيكل الصناعة و أثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال، مذكرة الماجستير غير منشورة، في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد. خيضر بكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 26 - عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية، 1428-2007.
- 27 - عاشور حورية، لسياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري، دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة، شهادة ماستر، غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، 2016/2017.
- 28 - عبد الرزق حواس، دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في الشيرر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2005/2006.
- 29 - عبد العزيز شنيق، الحوافز و الفعالية التنظيمية المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 200 / 2008.
- 30 - عبد الكريم مغريش، دور إستراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012 / 2011.
- 31 - عبد اهل حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان، الأكاديمية السبية البريطانية لتعليم العالي 2010-2011.
- 32 - عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية 2009.
- 33 - عزيزون زهية، التحفيز وثره على الرضي الوظيفي للمورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2006/2007.
- 34 - عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة محمد بوضياف.
- 35 - عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعرريج)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2013.
- 36 - قلال نسيم، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2017/2018.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
استبيان الدراسة

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم وضعه لغرض البحث العلمي يهدف إلى جمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها المكتملة للحصول على شهادة ماستر مهني في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسات بعنوان دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS المسيلة، وذلك بغية التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين المتغيرين محل الدراسة ولذا نرجو منكم المساهمة والتعاون معنا لملأ هذه الاستمارة وذلك بالإجابة بكل دقة وصرامة على كافة الأسئلة، علما أن البيانات التي تم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة ولا نستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

في الأخير تقبلوا فائق الاحترام و التقدير وشكر لكم على حسن تعاونكم.

تحت إشراف الأستاذ الدكتور

القرني عبد الرحمان

إعداد الطلبة

بيصار محمد

مقران محمد

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1 - الجنس:

ذكر

أنثى

2 - السن : أقل من 30 سنة

من 31-40 سنة

من 41-50 سنة

50 سنة فما فوق

3 - المؤهل العلمي :

ثانوي

تقني سامي

ليسانس

مهندس

ماستر

دراسات عليا

4 - مجال الوظيفة الحالية :

إدارة دنيا

إدارة وسطى

إدارة عليا

5 - عدد سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات

من 5 على أقل من 10 سنوات

10 إلى أقل من 15 سنة

15 سنة فما فوق

الجزء الثاني: محور الاستبيان

1 - ماذا تفضل أن يمنح لك في العمل ؟

الأجرة المعاملة الحسنة المساواة

2 - هل عدد ساعات العمل ؟

مناسبة غير مناسبة

3 - هل الآلة التي تشتغل عليها ؟

قديمة حديثة

4 - هل تفضل منحك علاوة ؟

جماعية فردية

5 - هل الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة ؟

جيدة متوسطة سيئة

6 - هل نظام الترقية السائد في المؤسسة يخضع إلى طرق علمية ؟

عادلة غير عادلة

7 - هل تسمح الإدارة للعمال بالمشاركة باتخاذ القرارات ؟

نعم لا

8 - هل عمالك يؤدي بك إلى الإرهاق ؟

الإرهاق الملل الاستماع

9 - ماذا يثر غضبك أثناء العمل ؟

جماعة العمل المعاملة ظروف العمل المشرفين عوامل أخرى

10- هل الإدارة فعالة من حيث الإصغاء والإعلام (شكاوى العاملين) ؟

نعم لا

11- هل وسائل النقل متاحة بين السكن ومكان العمل ؟

متوفرة غير متوفرة

12- هل يقدم لك المسؤولون تشجيع معنوي ؟

كافي غير كافي

13- في نظرك ما هي الحوافز التي تراها فعالة لرفع مستوى الكفاءة والأداء ؟

الحافز المادي الحافز المعنوي الاثنين مع

14- هل تمارس عملك بدافع ؟

الرغبة فرض عليك العمل الوحيد المتوفر

15- في رأيك هل يتحسن الأداء بمرور الوقت ؟

نعم لا

16- هل تشعر بالرضا عن الناتج النهائي لعملك ؟

نعم لا

17- ما هي الأسباب التي تمنعك من أداء وظيفتك ؟

لا تعرف كيفية أداء المهمة يعيقك أحد أو شيء ما عن أدائها لا تريد أن تؤديها

18- هل حدث وأن تعرضت للعقوبات ؟

نعم لا

19- هل وسائل الأمن والوقاية من أخطار العمل ؟

متوفرة قليلة معدمة

شكرا لكم على حن تعاونكم معن.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والتزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): بيطار محمد المولود(ة) بتاريخ: 1981/05/16 ب. المعاضيد
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 808943590 الصادرة بتاريخ: 2018/05/14 المعاضيد
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم تسيير تخصص: إدارة أعمال المؤسسات خلال السنة الجامعية: 2021/2020
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:

دور الحوافز في تحسين أداء العاملين
دراسة حالة الصناعة الوطنية للضمان الاجتماعي للعامل
الأجراء بالمسيلة

أصح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والتزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2021/06/08

التوقيع و البصمة



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) : **مقران محمد** المولود(ة) بتاريخ: **1976/05/10** ب. **المسيلة**
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: **20470286** الصادرة بتاريخ: **2019/06/28** عن: **جامعة المسيلة**
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: **علوم تسيير تخصص: إدارة الأعمال** خلال السنة الجامعية: **2018/2019**
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان ".....":

دور الهوا فز في تحسين أداء العاملين
دراسة حالة المصنوع في الوطن للضمان الاجتماعي للعمال الإجراء
بالمسيلة

أصح بشرفي أنني إلتمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: **2021/06/08**

التوقيع والبصمة