



جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة

قسم علوم الإقتصادية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارة و علوم التسيير



موضوع:

إدارة الحوافز المعنوية وأثرها على أداء العاملين  
دراسة حالة - اتصالات الجزائر فرع خميس مليانة ولاية عين  
الدفلى

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الإقتصادية

تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة

إعداد الطالبتين:

إشراف الأستاذ:

د. رولامي عبد الحميد

أميرة بوغار

فضيلة شافعي

نوقشت من طرف

د. بغدادي بلال ..... رئيسا

د. رولامي عبد الحميد ..... مشرفا

أ. زمالة عمر ..... ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018

# الشكر

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى: "دعواهم فيها سبحانك اللهم وتحيتهم فيها سلام وأخر دعواهم أن الحمد لله ربي العالمين". الآية 10 من سورة يونس.

أولا الشكر لله عز وجل الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله.

الحمد لله والشكر لله على النعم التي لا يحصيها الفكر ولا يعددها اللسان ولا يدونها القلم، فالحمد لله الذي وفقنا بقدرته ورحمته لإتمام هذا العمل المتواضع راجيين من جل وعلا أن يجعله في ميزان حسناتنا وأن يكون منبع نور لتساؤلاتنا خيرنا.

نتوجه بالشكر الجزيل والاعتراف الصادق إلى الأستاذ المشرف على كل ما قدمه لنا من عطاء وتوجيه ونصح ولم يبخل علينا بالمعلومة ولا بالفكرة ولا حتى بالكلمة الطيبة لإعداد هذا العمل ونرجو من الله أن يوفقه لما يحبه ويرضاه، الأستاذ رولامي عبد الحميد.

ونشكر كل من تعلمنا على يديه حرفا لنصل إلى ما نحن عليه

كما لا يفوتنا أن نشكر القائمون على نجاح شركة اتصالات الجزائر فرع خميس مليانة ولاية عين الدفلى على ما قدموه لنا من يد العون والمساعدة ونخص بالذكر مدير الشركة وموظفيه.

كما نشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إتمام هذا العمل.

أميرة/ فضيلة

# الإهداء

إلى من قال فيهم الله عز وجل:

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربني ارحمهما كما ربياني صغيرا"

الحمد لله تعالى بقدرته ﷻ، يلين الصخر ويسهل الصعب، نشكره سبحانه وتعالى على منحه لنا من  
نعمة العقل والمعرفة.

إلى منبع الحنان و صاحبة القلب الطيب المليء بكل معاني الصدق والإخلاص ومن عمرتني  
بالعطف و الحنان والدعاء ومن تسهر الليالي لننام بهناء ومن تفرح لسعادتنا وتحزن لحزننا إلى  
أمي الحبيبة أطال الله في عمرها.

إلى من ألهمني روح العطاء ووهب عمره فداء لي وأضاء دروبي ويسر لي الطريق وقدم لي  
الكثير ولم ينتظر مني المقابل ورسم لي معاني النجاح وغرس في حب العمل والمعرفة إلى الرجل  
الذي أعتز بكنيته إلى أعز إنسان أبي حفظه الله وأطال في عمره.

إلى كل من أحببتهم وأنست بهم وجمعنا حلو الحياة ومرها تحت سقف الأسرة إخوتي محمد  
وحسين وإسلام، أخواتي خيرة ، فتيحة ، خولة ، خلود، وأزواج أخواتي.

إلى أجمل من تجسدت فيهم معاني الطفولة وبراءة الصبا، الكتاكيت: مريم، عبد الله،

لؤي، سجود. إلى كل من جمعني معهم روح الصداقة والمحبة والأخوة إلى من قيل فيهم:

أراك في نجوم السماء وادعوا لكم خير الدعاء

انطق بجرم من الأعماق وأتمنى أن تكونوا سعداء

صديقاتي الوفيات حفظهن الله وبالأخص قسم اقتصاد وتسيير المؤسسة من أحببتهم في الله.

إلى كل من قدم لي يد العون والنصيحة في مشواري الدراسي.

# الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إلى من احترقاً لينيراً دريبي، إلى اللذان يعجز اللسان عن تعداد فضائلهما  
إلى الذي أعطى وضحي، وكان صبره وحرصه وإصراره نبراساً يضيء مسيرة حياتي والدي  
الحبيب حفظه الله ورعاه

إلى التي بعثت في نفسي الصبر والتفاؤل والأمل للمضي قدماً في تحقيق أحلامي والذتي  
الحبيبة أطال الله في عمرها

إلى كل إخوتي وأخواتي: شريف، زولينة، صبرينة، إيمان، وسام إلى جميع الأهل أعمامي  
وأخوالي...إلى كل صديقاتي

الوفيات حفظهن الله: فضيلة، سهام، راضية، حسناء، فتية وبالأنص قسم اقتصاد وتسيير  
المؤسسة من أحببتهم في الله.

وإلى كل من قدم لي يد العون والنصيحة في مشواري الدراسي.

أميرة

## الملخص:

تناولت الدراسة إدارة الحوافز المعنوية وأثرها على أداء العاملين، وتمثل هدف الدراسة في معرفة العلاقة ودور الحوافز المعنوية على الأداء، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم الاستبيان وتوزيعه على عينة الدراسة والمتمثل في جميع العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع خميس مليانة، وقد اعتمدنا في التحليل على برنامج SPSS 23 وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن الحوافز المعنوية لها تأثير إيجابي على أداء العاملين.

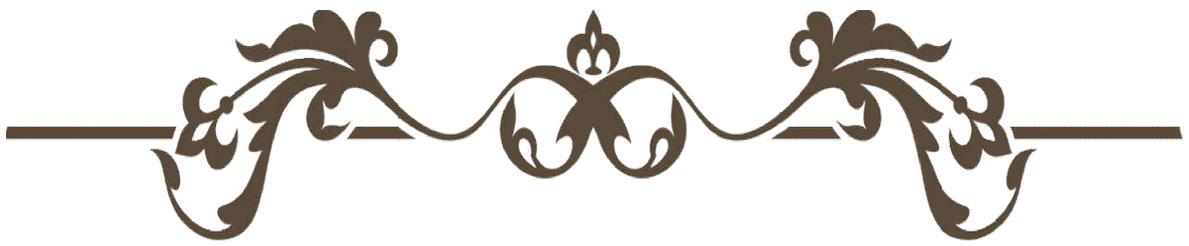
الكلمات المفتاحية: الحوافز، إدارة الحوافز المعنوية، الأداء.

## Résumé:

dans notre étude, nous avons abordé a la gestion des motivations morales et de leur impact sur la performance des employés. L'objectif de l'étude est d'identifier la relation et le rôle de la gestion des incitations morales qui influent la performance. nous avons procuré une méthode analytique lors de la conception questionnaire cette dernière est distribuée au public choisi avec lequel nous avons travaillé, cet échantillon représente non la majorité mais la totalité des employés d'Algérie télécom branche khemis Miliana.

nous avons adopté l'analyse du programme spss 23 et notre étude abouti à plusieurs résultats: la gestion des incitations morales a un impact positif sur la performance des travailleurs.

**les mots clés:** incitations, la gestion des incitations morales, la performance.



## قائمة المحتويات



## قائمة المحتويات

### المحتويات الصفحة

I.....	الشكر
II.....	الإهداء
IV.....	الملخص
V.....	قائمة المحتويات
VII.....	قائمة الجداول
X.....	قائمة الأشكال
XI.....	قائمة الملاحق
د - أ.....	المقدمة العامة

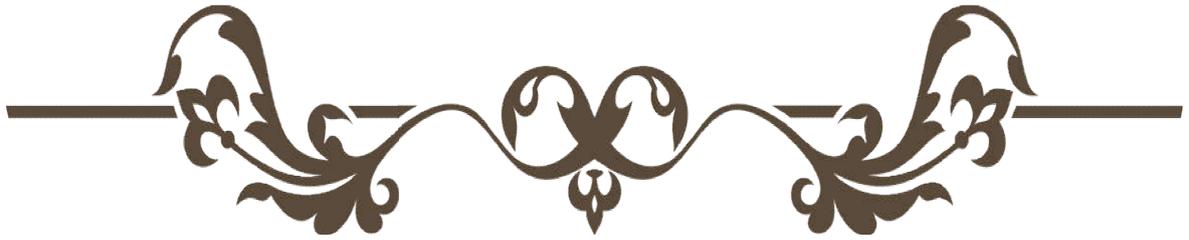
### الفصل الأول: التأصيل المعرفي والنظري للحوافز والأداء

6.....	تمهيد:
7.....	المبحث الأول:مدخل لإدارة الحوافز
10-7.....	المطلب الأول : مفهوم الحوافز وأنواعها
12-11.....	المطلب الثاني:أهمية و أهداف الحوافز المعنوية
13-12.....	المطلب الثالث: شروط تقديم الحوافز المعنوية
14.....	المبحث الثاني:ماهية الأداء
16-14.....	المطلب الأول:مفهوم الأداء ومحدداته
17-16.....	المطلب الثاني:أنواع ومعيار الأداء
22-18.....	المطلب الثالث:خطوات تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه.
23-22.....	المطلب الرابع: العلاقة بين الحوافز والأداء
24.....	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
25-24.....	المطلب الأول: الدراسات المحلية
27-25.....	المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر لفرع خميس مليانة لولاية عين الدفلى
30.....	تمهيد:
31.....	المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر
32-31.....	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
37-32.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة

38-37.....	المطلب الثالث: الخدمات المقدمة من الوكالة
38.....	المبحث الثاني: تطبيقات الدراسة
38.....	المطلب الأول: منهجية الدراسة
40-39.....	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة
40 .....	المطلب الثالث: اختبار ثبات أداة الدراسة
65-41.....	المبحث الثالث: تحليل مخرجات برنامج spss23
70-68.....	الخاتمة العامة
73-72.....	قائمة المراجع
86 -74.....	الملاحق



## قائمة الجداول والأشكال



قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يمثل مقياس ليكرت الخماسي.	39
02	يمثل صدق وثبات الإستبانة معامل ألفا كرونباخ	40
03	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	41
04	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.	42
05	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.	43
06	يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	44
07	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.	45
08	يمثل عبارات عينة الدراسة حول الحوافز المعنوية	-46 47
09	يمثل عبارات عينة الدراسة حول أداء العاملين.	-50 51
10	يمثل عبارات عينة الدراسة حول مساهمة الحوافز المعنوية في الأداء.	-54 55
11	يمثل اختبار T.Test للحوافز المعنوية	58
12	يمثل اختبار T.Test للأداء.	58
13	يمثل اختبار T.Test مساهمة الحوافز المعنوية والأداء.	59
14	يمثل اختبار ANOVA لتباين الحوافز المعنوية وفق الفئة العمرية.	60
15	يمثل اختبار ANOVA لتباين الحوافز المعنوية وفق المستوى الدراسي.	60
16	يمثل اختبار ANOVA لتباين الحوافز المعنوية وفق الخبرة المهنية.	61
17	يمثل اختبار ANOVA لتباين الحوافز المعنوية وفق الوظيفة.	61
18	يمثل اختبار ANOVA لتباين للأداء وفق الفئة العمرية.	62
19	يمثل اختبار ANOVA لتباين للأداء وفق المستوى الدراسي.	62
20	يمثل اختبار ANOVA لتباين الأداء وفق الخبرة المهنية.	63
21	يمثل اختبار ANOVA لتباين الأداء وفق الوظيفة.	63
22	يمثل اختبار ANOVA لتباين مساهمة الحوافز المعنوية في الأداء وفق الفئة العمرية.	64
23	يمثل اختبار ANOVA لتباين مساهمة الحوافز المعنوية في الأداء وفق المستوى	64

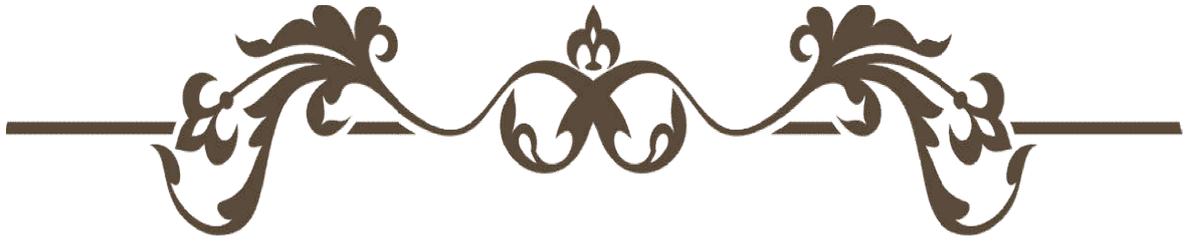
	الدراسي.	
65	ANOVA لتمثيل اختبار ANOVA لتباين مساهمة الحوافز المعنوية في الأداء وفق الخبرة المهنية.	24
65	ANOVA لتمثيل اختبار ANOVA لتباين مساهمة الحوافز المعنوية في الأداء وفق الوظيفة.	25

### قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	خطوات تقييم الأداء	19
02	العوامل المؤثرة في تقييم الأداء	22
03	العلاقة بين الحوافز والأداء	23
04	الهيكل التنظيمي لوكالة خميس مليانة اتصالات الجزائر	33
05	نسب توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي	41
06	نسب توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	42
07	نسب توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	43
08	نسب توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	44
09	نسب توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	45

### قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
89-86	الاستبانة بصورتها النهائية	1
92-90	قائمة أسماء المحكمين	2
93	معامل ألفا كرونباخ	3



مكتبة





### توطئة:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها، وبرامجها وتحقيق أهدافها، حيث تعمل الإدارة جاهدة للوصول إلى أهدافها من خلال توظيف الجهود والإمكانات المتاحة كافة، ويبقى الفرد هو محور النجاح والتقدم والعنصر المتغير دوماً والذي يعول عليه الكثير في المنافسة والنجاح للمؤسسات.

إن المقدره وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدره على العمل والرغبة فيه، وتتمثل المقدره على العمل في المهارات والمؤهلات التي توجد لدى الشخص وتجعله قادر على أداء المهام الموجهة له، أما الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة، وتتمثل عملية التحفيز في العوامل التي تثير الرغبة في العمل والقوة التي توجد بداخل كل فرد وتدفعه وتشجعه على زيادة أدائه.

تحرص كافة المؤسسات على القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عال من الكفاءة والفعالية ويمثل الموظف الذي يخضع لتقويم الأداء أحد أهم المتغيرات الأساسية المؤثرة على هذه الكفاءة، وتعد عملية تقييم هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة، لتقدير مستوى ونوعية أداءه، وتنفذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا، وفي أية مجالات .

إن أساليب التحفيز متعددة ومتنوعة فيمكن أن تكون إيجابية أو سلبية، ويمكن أن تكون في شكل تحفيز مادي أو معنوي. حيث نادت مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية، بأن الحوافز المعنوية في الأساس هي تلك التي تتعلق بالنواحي النفسية والذهنية للأفراد العاملين، وهي تعتمد على إثارة وتحفيز العاملين على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة، وتكون على أشكال مختلفة منها: ترقية، المشاركة في اتخاذ القرار، شهادات شكر والتقدير، التدريب، حفلات تكريم المتميزين. أي أنها العملية التي تحفز الأفراد على العمل وإنجاز المهام المطلوبة منهم.

حيث يشكل الأداء درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد.

ولهذا جاءت هذه الدراسة لتعرف على إدارة الحوافز المعنوية وأثرها على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع خميس مليانة لولاية عين الدفلى وبناء على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

"ما هو أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين الدفلى فرع خميس مليانة؟"

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. مامدى أهمية الحوافز المعنوية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع خميس مليانة ولاية عين الدفلى؟

2. كيف يمكن أن تؤثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع خميس مليانة ولاية عين الدفلى؟

ويمكن الإجابة على هذه الأسئلة من خلال الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** تتمثل أهمية الحوافز المعنوية بنسبة كبيرة في تحفيز العاملين ودفعمهم وتشجيعهم على تحسين الأداء.

**الفرضية الثانية:** تؤثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين بشكل جيد.

### 1- الأهداف الدراسة:

من بين الأهداف التي أدت بنا للقيام بهذه الدراسة كانت الداعم الأساسي لهذه الدراسة مايلي:

- توضيح المفاهيم المتعلقة بالحوافز المعنوية وموضوع الأداء؛
- التعرف على أهم الحوافز المعنوية التي تقدم للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- التعرف على العلاقة بين الحوافز المعنوية والأداء؛
- التعرف على أثر الحوافز المعنوية على الأداء؛
- محاولة الخروج بالاقتراحات حول مدى تأثير الحوافز المعنوية على الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر.

### 2- أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة والمطروحة على ساحة النقاش الاقتصادي وقد اكتسبت هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات في ظل انفتاح السوق وتلاشي الحدود الجغرافي.

لذا انصبحت أغلب جهود إدارة الموارد البشرية على المورد وكيفية تحسين أدائه باعتباره الورقة الرابحة في المؤسسة وعنصر التمييز فيها وهذا عن طريق إدارة الحوافز.

ومنا هنا اتضح أنه من الضروري على أي مؤسسة أن تقوم باختيار كادرها البشري ذوي كفاءة ومهارات وهذا لا يكفي بل تقوم بتدريبهم وتحفيزهم للرفع من أدائهم وكسب ولائهم لتحقيق الرضا الوظيفي بالنسبة للعمال والرضا عن الأداء بالنسبة للمؤسسة.

### 3- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

هناك مجموعة جوهرية من الأسباب والمبررات أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع وهي على التوالي:

1. إعجابنا بالموضوع ومدى أهميته في الآونة الأخيرة داخل المؤسسات؛
2. موضوع الحوافز يعتبر حديث الساعة، وقد ازداد تشبثنا بالموضوع خاصة مع التحولات الاقتصادية واكتساب المؤسسات التكنولوجيا المتطورة التي تعتبر من الدعائم الأساسية التي تساعد المؤسسات على الرفع من الإنتاج وقيمة الأرباح الذي يساعد في تحقيق الأهداف المسطرة.

### 4- حدود الدراسة:

قمنا من خلال هذه الدراسة بمعالجة موضوع الحوافز المعنوية وأثرها على أداء العاملين والتي تم ضبطه في إطار زماني ومكاني محدد كما يلي:

الحدود الزمنية: متمثلة في الفترة التي تستغرقها الدراسة النظرية والميدانية خلال العام الدراسي 2018/2019.  
الحدود المكانية: المكان الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية كان على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع خميس مليانة لولاية عين الدفلى والتي سنتطرق إليها في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة.

### 5- منهج الدراسة:

للتفصيل في موضوعنا إدارة الحوافز المعنوية وأثرها على الأداء وللإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات الفرضيات تم تقسيم البحث إلى فصلان: الفصل نظري وفصل تطبيقي.  
وتم الاعتماد في الجانب التطبيقي على طريقة استبيان أي المنهج الوصفي التحليلي من أجل تطبيق الدراسة النظرية على واقع المؤسسة الجزائرية متخذين مؤسسة اتصالات الجزائر.

### 6- مصادر الدراسة:

- 1- المراجع المكتبية باللغة العربية؛
- 2- المذكرات والمجلات والمواقع الالكترونية على شبكة الانترنت؛
- 3- بالنسبة للجانب التطبيقي المصادر كانت مؤسسة اتصالات الجزائر.

7- محتوى الدراسة:

من أجل الإحاطة بالموضوع ومن أجل أن تكون الدراسة شاملة وواضحة ومن أجل ترسيخ الصورة وفائدة الموضوع قسم موضوع الدراسة إلى فصلان فصل نظري وفصل تطبيقي حيث تناول كل فصل جانب معين من الدراسة وفيما يلي تفصيل لما جاء في هذه الفصول:

**الفصل الأول:** تناولنا في الفصل الدراسة تحت عنوان التأسيس المعرفي والنظري للحوافز المعنوية والأداء حيث تم التطرق فيه إلى مفهوم الحوافز وأنواعها أهميتها أهدافها وشروطها وهذا في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه عموميات عن الأداء كان مفهومه ومحدداته وخطوات الأداء وطرق تقييمه والعوامل المؤثرة فيه.

**الفصل الثاني:** هذا الفصل عبارة عن جانب تطبيقي ودراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك لتجسيد الدراسة على أرض الواقع وقد تطرقنا فيها إلى التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر هذا فيما يخص الجزء الأول، أما فيما يخص الجزء الثاني فسنتناول أثر الحوافز المعنوية على الأداء وذلك من خلال القيام بتقديم الاستبيان للعمال .

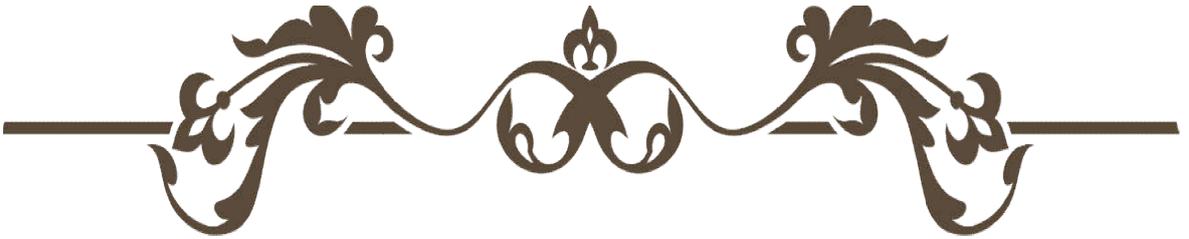
وفي الأخير ختمت هذه الدراسة بالإجابة على الفرضيات المقترحة وتقديم جملة من الاقتراحات.



## الفصل الأول

التأصيل المعرفي والنظري للموافز

والأداء



## تمهيد

ترتبط فاعلية أي مؤسسة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة. وتعتمد الإدارة في تعظيم النتائج على ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة. وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري لتعدد المتغيرات المحددة له، لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي مؤسسة وهي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المؤسسة.

وتعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء.

على ضوء ما سبق سنحاول في هذا الفصل إبراز المفاهيم النظرية لإدارة الحوافز وتقييم الأداء، ضمن ثلاث مباحث يتضمن الأول والثاني إطارا نظريا للأدبيات النظرية لكل من الحوافز المعنوية والأداء، أما الثالث فشمل مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بشكل مباشر أو غير مباشر.

### المبحث الأول: مدخل لإدارة الحوافز

تعتبر الحوافز من أساسيات ضمان الأهداف على جميع المستويات سواء في المؤسسات الخاصة أو الحكومية، التي تحققها للوصول إلى أعلى مستويات من الأداء، والرضا الوظيفي للعاملين لديها، وكسب ولائهم وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وغير ذلك من الأهداف التي من شأنها الخروج بهم من دائرة التذمر إلى سعة الرضا دائما وانتظار الشكل على ما يقدمونه من جهد يخدم مؤسستهم.

#### المطلب الأول: مفهوم الحوافز وأنواعها

تنوع الحوافز وتعددتها ارتبط بتعدد جهات النظر فيما يتعلق بمكانة العنصر البشري بالمؤسسة عبر مختلف مراحل الاهتمام به، وفي ذلك نجد تعدد التعاريف التي أبرزت فحوى الحوافز، وإن تعددت يبقى الهدف المنشود واحد ألا وهو تحفيز العامل، بما يضمن تحقق الهدف العام للطرفين المؤسسة والفرد.

#### الفرع الأول: مفهوم الحوافز

لتقديم مفهوم شامل الإطار يضم كل جوانب الحوافز نقوم بتقديم بعض التعاريف أهمها:

1. لغويا: يقصد بكلمة الحافز "الباعث أو المنبه للسلوك".

أي أن كل منبه أو منعكس خارجي له تأثير على السلوك يعد حافزا.

اصطلاحا: تعرف الحوافز على أنها "مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم المهنية، بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل أو هذا بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم"<sup>1</sup>.

2- الحوافز هي "الجهد الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد"<sup>2</sup>.

3- تعرف الحوافز على أنها مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، فإن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي عن الأجر<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- بن دريدي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، ط1، 2015، ص36.

<sup>2</sup>- أحمد بخوش، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين - دراسة حالة بمديرية الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار-ENTP- اقتصاد وتسيير بترول، شهادة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2015، ص2.

<sup>3</sup>- هيثم العاني، الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص15.

يمكن تعريف الحوافز: أنها مجموعة من العوامل والإمكانيات المتاحة والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافع الفرد نحو سلوك معين لأداء نشاط أو مجموعة من الأنشطة وبالشكل والأسلوب المرغوب فيه والذي يشبع حاجاته ويحقق أهدافه.

### الفرع الثاني: أنواع الحوافز

هناك نوعين من الحوافز هما الحوافز المادية والحوافز المعنوية:

#### 1\_ الحوافز المادية:

وهي مجموعة الوسائل والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعمال لإشباع حاجاتهم من الناحية المادية، كما تستخدم في حثهم وتشجيعهم على زيادة الإنتاج سواء كانت جماعية أو فردية، وتدفع الحوافز المادية على شكل مال يقدم للعامل إضافة إلى أجره العادي من أجل الزيادة في الإنتاج وتحسينه<sup>1</sup>، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه<sup>2</sup>.

إن الحوافز المادية مثل: زيادة المرتبات والمكافآت المالية والعلاج والمؤهلات والحصول على نسبة معينة من الأرباح... الخ، والحوافز غير المادية مثل: الترقيات في العمل واللوحات الشرفية والإجازات والمعاملات الحسنة. وتكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها<sup>3</sup>:

**الأجر:** ويعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيراً كان له دور كبير في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفياً أكبر.

**الرضا الوظيفي:** يعرف بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل. ويتمثل في المكونات التي تدفع إلى العمل والإنتاج. **المكافآت:** التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها.

**المشاركة في الأرباح:** حيث تقوم الإدارات بإعطاء عاملها أسهماً في شركاتها لتحفيز العاملين.

**التأمين الصحي:** يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعاملها وأسرها ويعتبر تخفيف للأعباء المالية.

<sup>1</sup> - مصر داود، منظمات الأعمال والحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2006، ص38-39.

<sup>2</sup> - هيثم العاني، مرجع سبق ذكره، ص25

<sup>3</sup> - محمد أحمد إسماعيل، مفهوم التحفيز، منتدى الموارد البشرية على الموقع الإلكتروني

السكن والمواصلات: حيث يعتبر في نظر العاملين حافزا جيدا لما فيه من تخفيف لعبئ النفقات.

الضمان الاجتماعي: وهو ضمان المستقبل بعد بلوغ سن التقاعد أو للظروف الصحية التي قد توقفه عن العمل، وفي الحالتين يوفر له ضمان مادي لحياة كريمة.

غير أن باحثين آخرين يمنحون منحى آخر فيقسمون الحوافز إلى حوافز إيجابية أي كوسيلة للإشباع الدافع، أو سلبية وهي التي تشمل أنواع التهديد والعقاب.

### 1-1. الحوافز المادية الإيجابية:

- حوافز مادية إيجابية فردية مثل: ربط الأجر بالإنتاج، يزيد الأجر كلما زاد الإنتاج.
- حوافز مادية إيجابية جماعية مثل: المشاركة في الأرباح من طرف عمال المصنع.

### 2-1. الحوافز المادية السلبية:

- حوافز مادية سلبية فردية مثل: الخصم من المرتبات إذا أخطأ العامل وذلك بعد جزاء له نتيجة عمل قديمة.

- حوافز مادية سلبية جماعية مثل: الحرمان من المكافآت وتعويضها الجزاءات والعقوبات في العمل<sup>1</sup>.

### 2- الحوافز المعنوية:

يوجد اتجاه عام كبير إلى أن البواعث المالية النقدية أو نظام الأجور لا يعتبر إلا عاملا واحدا ضمن مجموعة كبيرة من العوامل التي تثير كفاءة العامل الواحد. أن العمال لا يهتمون بالزيادة بالأجور بالدرجة الأولى بل يفضلون عليه نواحي تتمثل بالاطمئنان على المستقبل في عضوية الجماعة والتوحد معها، وبناء على ما برهنت عليه التجارب والدراسات أخذ المسؤولين في مواقع العمل والإنتاج المختلفة على عاتقهم البحث عن حوافز أخرى تثير قدرات العامل وتربطه بعمله، وهي الحوافز المعنوية والتي تتمثل في المدح والتشجيع ووضع أسماء المجدين في لوحات الشرف، إعطائهم الأوسمة والمكافآت<sup>2</sup>.

تعتبر الحوافز المعنوية أشياء غير مادية تقدمها المنظمة، وأكثرها شيوعا هي فرص التقدم وفرص التعلم والإبداع وفرص التكريم والتقييم وفرص الانتماء إلى جماعات جذابة... إلى غير ذلك من محفزات غير مادية ولكنها مهمة للكثير من الناس<sup>3</sup>.

عبارة عن حوافز غير مادية ترتبط بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية والذاتية للإنسان، فهي لا تعتمد على المال في إشارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له

<sup>1</sup>- بن اسلمان هناء، الحوافز والمكافآت ودورها في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة حالة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء مركز الدفع برج عمر إدريس - ولاية إليزي، شهادة لليسانس، تنظيمات سياسية وإدارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص16.

<sup>2</sup>- هيثم العاني، مرجع سبق ذكره، ص29.

<sup>3</sup>- سعاد نانف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر عمان الأردن، ط2، 2009، ص357.

أحاسيس وأمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة، وأهم الحوافز المعنوية ما يلي<sup>1</sup>:

- أ- التكوين والتدريب: يعتبر التدريب والتكوين من أقدم الوسائل وأحسنها في رفع الإنتاجية والدقة في العمل لأنه يسمح للعامل باستخدام الوسائل العلمية في إنجاز عمله، فالتدريب الذي يخطط وينفذ بشكل سليم أداة فعالة في تحسين مهارة الأفراد عند أدائهم لأعمالهم، فهو يحقق فائدتين رئيسيتين بأن واحد فهو يزيد إنتاجية المؤسسة ويساعد في تحقيق أهدافها من جهة ومن جهة أخرى يرفع الروح المعنوية للعاملين وذلك نتيجة إلهامهم بأبعاد عملهم وزيادة دخلهم على أساس وجود علاقة بين الإنتاج والدخل.
- ب- الترقية: يقصد بها شغل الموظف المرقى وظيفه أخرى ذات مستوى أعلى من حيث صعوبة والمسؤولية والسلطة ولمركز يفوق وظيفته الحالية.

كما أن الترقية هي أن يشغل العامل وظيفه تكون درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها من قبل ويترتب على ذلك زيادة في المزايا المادي والمعنوية للعامل.

ج- الظروف الفيزيائية للعمل: تعني ظروف العمل بصفة عامة كل ما يحيط بالفرد من عمله ويؤثر على سلوكه وأدائه وميوله اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل فيها، لذلك فالإدارة ملزمة بتوفير السلامة للموارد البشرية بتصميم ووضع برامج فنية إدارية مشتركة عالية المستوى من أجل حماية هذه الأخيرة من الحوادث الطبيعية، والعمل على التقليل من آثار الحوادث غير الطبيعية، وما يترتب عليهما من إصابات العمل.

د- الأمن والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي: إن الأمن والاستقرار الذي توفره الإدارة للعمال في العمل يعتبر حافزا له تأثير على معنوياتهم وبالتالي على إنتاجيتهم لأن العمل المستقر يضمن اطمئنان الفرد حيث يكون في وضع أحسن من حيث قدرته على العمل والعطاء وذلك من خلال التأمين الصحي.

هـ- تقدير جهود العاملين: ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو ثناء للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات جيدة في الإنتاج وذلك كتقدير لهم على جهودهم المبذولة في إنجاح المؤسسة.

و- إشراك العاملين في الإدارة: حيث للعمال ممثلون في مجلس الإدارة يساهمون في إدارة المؤسسة مساهمة حقيقية عن طريق الإشراف في رسم سياسات واستراتيجيات المؤسسة واتخاذ قراراتها والهدف من ذلك هو تحفيز العمال عن طريق إشعارهم بأهميتهم وأن لهم في مجلس إدارة المؤسسة وكذلك تنمية الشعور بالمسؤولية لدى الأفراد.

❖ الحوافز المعنوية السلبية مثل تأخير الترقية، الإنذار، التأديب والتحويل للتحقق<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- بن دريدي منير، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، مرجع سابق، ص 141-140-139-138.

<sup>2</sup>- مصر داود، مرجع سبق ذكره، ص 41.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوافز المعنوية

الفرع الأول: أهمية الحوافز المعنوية

تتبع الأهمية الأساسية للحوافز المعنوية من أهمية العنصر البشري، باعتباره ذلك المورد الذي لا يمكن منافسته بسهولة إذا ما تم استثماره واستثارته على النحو الذي يضمن تحقيق الأهداف:

1. تنمية المهارات والخبرات الجديدة لدى العاملين؛
2. المدح والثناء على حسن الأداء؛
3. الإشعار الدائم بالتقدم من خلال مقاييس سليمة للأداء؛
4. روح الشعور بأهمية العمل الذي يقوم به العامل مهما كان صغيراً؛
5. الحرص على تكوين وتعزيز السلوك الإيجابي ومنع السلوك السلبي؛
6. تحفيز العاملين ودفعهم وتشجيعهم على تحسين الأداء<sup>1</sup>؛
7. تحريك دافعية الفرد نحو العمل؛
8. تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين؛
9. إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص التقدير والاحترام؛
10. تحقيق رضا العامل وإشباع حاجاته الضرورية كتحسين ظروف العمل وخلق الجو المناسب مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى العامل؛
11. الشعور بالتضامن، العدالة والتكافل الاجتماعي؛
12. التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمؤسسة من النواحي الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية والحكومية.<sup>2</sup>

الفرع الثاني: أهداف الحوافز المعنوية

تكمن أهداف الحوافز المعنوية فيما يلي<sup>3</sup>:

1. انخفاض معدل دوران العمل بين المنظمات؛
2. إنقاص نسبة تغيب العامل في المنظمة وتأخره عن الدوام؛
3. يكسب العاملين سلوك إيجابي أفضل؛
4. تحقيق الأهداف التي خطط لها العاملين أو رؤسهم أو الإدارة ككل؛

<sup>1</sup> عبد الله حمد محمود الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، رسالة ماجستير، عمان 2011، ص 81.80.

<sup>2</sup> علي حسون كتاب العادلي وعلي سعدون عبد الله الجزعلي، دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة ماجستير، جامعة القادسية، العراق، 2017، ص 7.

<sup>3</sup> علي حسون كتاب العادلي، مرجع سبق ذكره، ص 8.

5. الطاقة والجودة في الإنتاج أي مقارنة مخرجات العمل اليومي إلى مدخلاتها قدر الإمكان؛
6. إشباع حاجات نفسية واجتماعية ومادية لدى أعضاء الجماعة الواحدة؛
7. إيجاد روح التنافس الفردي؛
8. تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل لدى العاملين؛
9. تشجيع الأفراد العاملين، وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه؛
10. تشجيع التنافس بين الأشخاص العاملين في المؤسسة؛
11. بيان أشكال التميز في الأداء والسلوك؛
12. فاعلية الأشخاص ذوي الأداء المتوسط ؛
13. إظهار طابع المؤسسة وصورتها إلى البيئة المحيطة.

#### المطلب الثالث: شروط تقديم الحوافز المعنوية

نظرا لتداخل وصعوبة دوافع العاملين وتنوع الأهداف ومهام العمل، وصعوبة اختيار المعنوية المناسبة لتحريكها تقترح الدراسات الحديثة بعض الشروط والتي منها<sup>1</sup>:

1. أن ترتبط هذه الحوافز بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء والإنتاجية؛
2. أن يقرر أدائها للموظفين أو العاملين في مواعيد محددة ومتقاربة؛
3. أن تركز الحوافز على أسس ومستويات مقبولة؛
4. أن تأخذ شكل الاستمرار والانتظام في أدائها؛
5. أن ترتبط ارتباطا وثيقا ومباشرا برسالة وأهداف المؤسسة؛
6. أن ترتبط وتصل اتصالا مباشرا بدوافع العاملين؛
7. أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية و النفسية والحضارية التي يمر بها البلد والتي تؤثر على سلوك العاملين؛
8. أن لا تتدخل فيها النوازع الشخصية أو العلاقات أو الوساطات و المحسوبيات؛
9. ضمان استمرارية الحوافز المعنوية؛

<sup>1</sup> حوا سين الياس، صفاح حمزة، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء. دراسة حالة مركب المنظفات . enad . بسور الغزلان ، رسالة ماجستير، إدارة أعمال الإستراتيجية، البويرة 2015، ص18.

10. توضيح الجوانب الأداء والسلوك الوظيفي التي تقود إلى الحصول على التحفيز المعنوي لكافة الموظفين؛
11. الاهتمام بالجوانب الايجابية في الأداء والسلوك الوظيفي؛
12. تقديم الحوافز خلال فترات مثنى؛
13. تقديم الحوافز فور الحصول على النتائج المحققة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - بومنجل سميحة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي . دراسة حالة تطبيقية بمعمل تكرير السكر "مستغانم"، شهادة ماستر، إدارة واقتصاد المؤسسة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015، ص50.

## المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

يعتبر الأداء من أهم الأنشطة التي تعكس كلا من الأهداف اللازمة لتحقيقها، ويعبر الأداء عن مدى كفاءة العامل أو بلوغ مستوى الانجاز المرغوب في هذا العمل، ويرتبط بالمخرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ولأهمية الأداء شهدت حقبة الثمانينات بحوثاً متصلة حول حلول المشكلات المتعلقة بالأداء والأساليب التي تركز على تحسين الأداء. وتختلف طبيعة الأداء في المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، وذلك لاختلاف نشاط كل وحدة بالمنظمة.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء ومحدداته

## الفرع الأول: مفهوم الأداء

يعتبر الأداء عنصراً هاماً في التنظيم المهني باعتباره المحرك لهذا الأخير، كما يعد المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد في المنظمات، والأداء كمتغير اعتبر مركز اهتمام العديد من الدراسات والبحوث التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه، ورغم ذلك لم يتمكن الباحثون من تقديم مفهوم محدد ومتفق عليه ولكن سنحاول أن نقدم بعض التعاريف:

"فأصل مصطلح الأداء لاتيني "performance"، فاللغة الإنجليزية أعطت له معنى واضح ومحدد "perform"، بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة<sup>1</sup>.

1. الأداء لغة: مصدر أدى قام بأداء واجبه، بإنجازه، بأكماله.

والأداء: تسديد أو دفع ما هو واجب ومستحق.

اصطلاحاً: هو "تنفيذ الفرد لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها"<sup>2</sup>.

2- يمكن تعريف الأداء بأنه المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام به<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سارة نبيل، منتدى الموارد البشرية، على الموقع

الإلكتروني <http://hrdisussion.com/hr.11852.html> (12:30) (15/03/2019)

<sup>2</sup> أحمد الشريم، أثر الحوافز المعنوية والمادية في رفع مستوى الأداء واستمراره في كلية الدراسات الإسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 6، العدد 6، 2017، ص 130.

<sup>3</sup> عبدالله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، نفس المرجع، ص 184.

3- من منطلق المهام والمسؤوليات التي يقوم بها الموظف، يعبر مفهوم الأداء عن تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها<sup>1</sup>.

4- يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة. ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الإستراتيجية، كما أنه يعد عنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه<sup>2</sup>.

ويمكن قياس أداء العاملين من خلال مايلي<sup>3</sup>:

- كمية الجهد المبذول: تشير إلى مقدار الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل.

- نوعية الجهد المبذول: تشير إلى مستوى الجودة في إنجاز العمل، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، فبعض الأعمال لا يتم التركيز فيها على كمية الأداء، أو سرعته، إنما يتم التركيز على درجة خلو الأداء من الأخطاء، ومدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة.

- نمط الأداء: هي الطريقة التي تتم بها تأدية أنشطة العمل، فمثلاً يمكن من خلال نمط الأداء، وقياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو إقرار لمشكلة معينة.

- معدلات الأداء: تعني بأن يقوم المقيم بزيادة إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة والكمية من خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد.

<sup>1</sup>. الصواف ماهر محمد، تقويم الأداء الوظيفي، دراسة مقارنة للنماذج المستخدمة بالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة العامة، 2000، 7924، ص 10.

<sup>2</sup>. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2009، ص37.

<sup>3</sup>. حازم أحمد فراونة، سليمان محمد سليمان مرابط، أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء، مجلة كلية فلسطين التقنية، دير البلح، العدد الثالث، 2016، ص117. 118.

### الفرع الثاني: عناصر الأداء

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها الآتية<sup>1</sup>:

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

### المطلب الثاني: أنواع ومعايير الأداء

#### الفرع الأول: أنواع الأداء

يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع كالاتي<sup>2</sup>:

1. أداء المهام: يقصد به السلوكيات التي تسهم في انجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، وجرد المخزون، وكل أداء يسهم بشكل مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلا في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك إلى الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة لنزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي. كذلك أيضا يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لأداء المهام.

2- الأداء الظرفي: يشير الأداء الظرفي إلى السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي والأداء هنا ليس دورا إضافيا في طبيعة، وإنما يكون خارج نطاق سهام الوظيفة الأساسية، ويعتمد على الظرف الذي تجرى فيه معالجة العمليات، فمثلا ممكن أن يكون موجها نحو الزملاء ومساعدتهم في حل مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص، واستمرارية الحماس، وبذل مجهود إضافي في العمل أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

<sup>1</sup> الحلابية غازي حسن، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة

الشرق الأوسط، الأردن، عمان، 2013، ص25.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص26.

3. الأداء المعاكس أو المجابه: يختلف الأداء المعاكس عند النوعين السابقين، حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن العمل أو الغياب، وقد يشمل سلوكيات مثل: الانحراف، والعدوان، وسوء الاستخدام، والعنف، وروح الانتقام، والمهاجمة.

### الفرع الثاني: معيار الأداء

هو كمية العمل وجودته المطلوب انجازه من فرد أو مجموعة من الأفراد خلال فترة زمنية معينة وبأقل التكاليف أو هو عبارات مكتوبة تصف مدى الإتقان الذي يجب أن تتجز الأعمال به داخل المؤسسة.

حيث يعبر عن المعيار بوحدات مادية أو خدمة. أو ساعة عمل أو سرعة إنجاز، أو تحقيق هدف، أو درجة ممارسة عمل، من هنا تتعدد معايير التقييم في المؤسسات حيث تعتمد بعض المؤسسات معايير مطلقة، أو معايير نسبية فالمعايير المطلقة تمثل الحد الذي تعتمده المنظمة وتعدده مناسباً لواقعها مثل الإجازات المرضية، كأن تحدد من يغيب أقل من يومين ممتاز، ومن يغيب خمسة أيام جيد، وهكذا. وبينما المعايير النسبية تساعد على قياس أداء كل موظف قياساً على زملائه الآخرين كأن من يغيب أقل هو الأفضل، والأكثر غياباً هو الأسوأ، وتعتمد بعض المؤسسات معايير فردية، والبعض الآخر يعتمد معايير جماعية، حيث تسمح المعايير الفردية بتقدير حالة الموظف من الإنتاج أو الخدمة قياساً إلى أهداف محددة مثل عدد السلع المنتجة، وعدد المهام المنجزة، وعدد الملفات أو المعاملات المنجزة، أو قد تكون معايير تحدد العلاقة بين العمل والبيئة الداخلية المحيطة به مثل روح الفريق والقدرة على المبادرة، والبيئة الخارجية مثل: العلاقة مع المراجعين<sup>1</sup>.

لكي يتم تقييم الأداء لابد من وضع الأهداف لتقييمه كالاتي<sup>2</sup>:

1. اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب مع مؤهلاتهم، وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم؛
2. توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد كمنح المكافآت، والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج، وبالتالي تحسين الأداء؛
3. الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها؛
4. مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق، ما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم؛
5. اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية؛

<sup>1</sup> - مرعي، توفيق، قياس الأداء الإداري للمدراء السعوديين في قطاع الخدمة المدنية دراسة تحليلية، العلوم الادارية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد الثالث، 1999، ص70.

<sup>2</sup> - بيسوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص65 - 66 .

6. رفع معنويات العاملين لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء .

### المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه

#### الفرع الأول: خطوات تقييم الأداء

تمت الإشارة إلى خطوات تقييم الأداء كالاتي:

**1. تحديد معايير أداء:** يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير تقييم

أداء تمثل مستوى أداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها، وتختلف المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال باختلاف المواصفات أو الشروط التالية:

. الثبات: وثبات المقياس يضم جانبين الاستقرار والتوافق، فالاستقرار ينطوي على قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة يتبع عنها نفس النتائج، أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية.

. التمييز: المعيار الجيد لا بد وأن يتميز بين الأفراد وفقا لأدائهم، حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود، وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب، وفي ترقية الأفراد.

. القبول: لا بد أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم أداء مقبول من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هذا هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس أداء الفعلي للأداء العاملين.

**2. ظل توقعات أداء للأفراد العاملين:** يعد تحديد المعايير اللازمة لأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد

العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وما يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: الاتجاه الأول يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى المرؤوسين، ومناقشتها معهم والتأكد من فهمها، والاتجاه الثاني يكون من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

**3- قياس أداء<sup>1</sup>:** وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول أداء الفعلي، أربعة مصادر للمعلومات غالبا

تستخدم لأداء الفعلي هي:

. ملاحظة الأفراد العاملين، . لتقارير الشفوية.

<sup>1</sup> - علي سعدون عبد الله الجزعلي وعلي حسون كتاب العادلي، دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، مرجع سابق، ص19.

. التقارير الإحصائية، . التقارير المكتوبة.

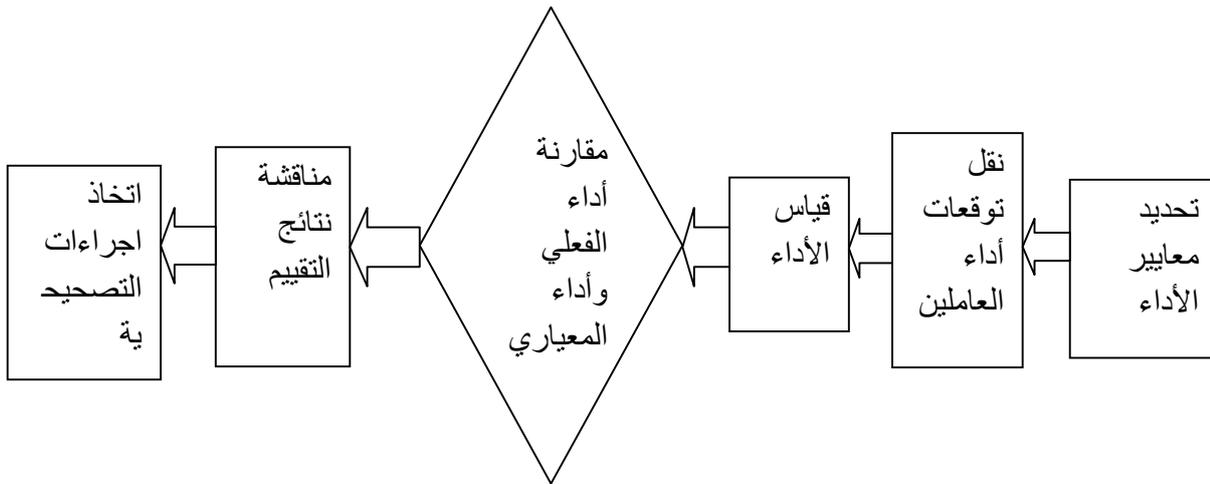
إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس أداء.

**4. مقارنة أداء الفعلي مع أداء المعياري:** هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين أداء المعياري وأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس أداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة.

**5. الإجراءات التصحيحية:** إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين:

الأول مباشر وسريع، إذا لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في أداء، وإنما فقط محاولة تعديل أداء ليتطابق مع المعيار ولذلك فإن النوع من التصحيح هو وقتي، أما النوع الثاني من الإجراءات التصحيحية للأداء يطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول، وتعود على المؤسسة بفوائد كثيرة على المدى الطويل، والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة<sup>1</sup>:

الشكل (01): يوضح خطوات تقييم الأداء



**المصدر:** ابو شرح، نادر حامد عبد الرزاق، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة اتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، إدارة الاعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص23.

<sup>1</sup>- ابو شرح، نادر حامد عبد الرزاق، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة اتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص 22-23.

❖ طرق تقييم الأداء: هي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسيهـم وهي لا تعتمد على العوامل الموضوعية، وتختلف عن بعضها البعض في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها، حيث تم إدراجها كالآتي:

1. طريقة الترتيب البسيط: تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء، إذ أن الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر، وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام، أما عيوبها فهو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر، وما هي درجة الأفضلية، كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل، ويمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر من مقيم لتقليل التحيز.

2. طريقة المقارنة المزدوجة الثنائية: يقوم المقيم هنا بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين بحيث يتم تحديد مرتبة الفرد بين زملائه، فمثلا إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث وهكذا حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

3. طريقة التدرج: يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين وفقا لهذه الطريقة بحيث يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالآتي: الأداء المرضي، والأداء غير المرضي، والأداء المميز، حيث توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم، ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا، حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه.

4. طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء بحيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مرقمة، أو مصنفة بشكل متسلسل مثل: كمية الإنتاج، نوع الإنتاج، الإبداع، التعاون وما إلى ذلك، وبناء عليه يتم تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل الذي يضع علامة تناسب مستوى أداء الموظف<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> خالد علي أبو علان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، غير منشورة، جامعة الخليل فلسطين، سنة 2010، ص5049.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر العمال بجملة من العوامل تتعدد وتختلف باختلاف الوظائف، كما أنه من الصعب تحديد كل هذه العوامل، إذ تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً، لا تؤثر على الأداء.

ويمكن الإشارة إلى عاملين رئيسيين يتأثر أداء الأفراد بهما، وهذين العاملين كما يلي<sup>1</sup>:

أولاً: العوامل الداخلية:

وهي كل ما تحتويه المؤسسة من وظائف متعددة ووسائل مختلفة، وهي تتكون من عدة عوامل:

- (1) . **العنصر البشري**: يشكل أهم مورد في المؤسسة، لما له من فاعلية وديناميكية مؤثرة في جميع عمليات الإنتاج، ومن حيث دوره في اتخاذ القرارات والحلول السريعة لمختلف المواقف، فالعنصر البشري يعتبر الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.
- (2) . **الإدارة**: يقع على عاتق الإدارة مسؤوليات كبرى ذات أهمية بالغة في استخدام فعال لجميع الموارد التي تقع تحت في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة، حيث تؤثر أساليبها على جميع الأنشطة، لذلك فإن أي ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سبباً في عجز كفاءة وفاعلية الإدارة ككل.
- (3) - **التنظيم**: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقاً للتخصصات والسيطرة والتنسيق. إن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف، ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيراً على الأداء وتحقيق الأهداف بكفاية وبمستويات أعلى.
- (4) . **بيئة العمل**: توجد عناصر عديدة تحيط بالعمال أثناء أدائه لوظائفه، وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية ورأسية، نظام الحوافز، الاتصال... الخ، أو ما يسمى بالعوامل المنظمة، لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري. كما أن عدم انتظام في العمل والانسحاب و الغيابات والحوادث ودوران العمل، كثيراً ما يؤدي لسلبية بيئة العمل.
- (5) . **طبيعة العمل**: تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها العامل، ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها، ومستوى الإشباع المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين العامل والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمؤسسة وبالتبعية الإنتاجية.

<sup>1</sup>. بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدرة وهران)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17 السداسي الثاني 2017، ص 262.

(6) - العوامل الفنية: إن الماكينات والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء، ومجال الصيانة وظروف تشغيل المكينات والمعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأداة، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.

#### ثانيا:العوامل الخارجية:

تتضمن العوامل الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسات قائمة من العوامل منها:

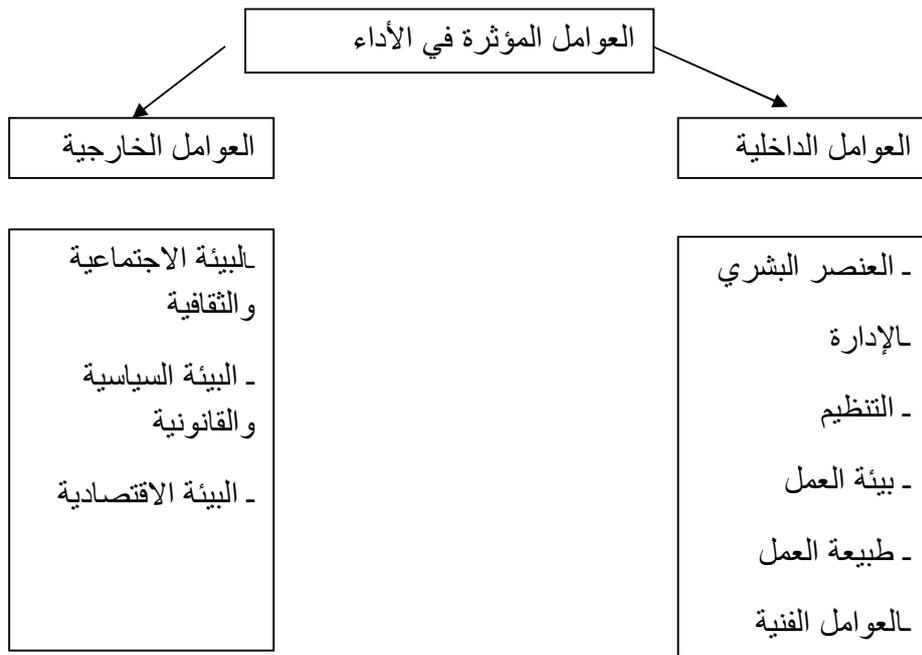
(1) البيئة الاجتماعية والثقافية: من العادات والتقاليد الموروثة، النزعات الفردية في المجتمع، نسبة الأمية، أنواع برامج التعليم المهني والفني.

(2) البيئة السياسية والقانونية: وذلك من حيث طبيعة النظام السياسي، الاستقرار السياسي، مرونة الأنظمة والتشريعات، السياسية الخارجية.

(3) البيئة الاقتصادية: وذلك من حيث الإطار الاقتصادي العام للدولة (اقتصاد حر أو موجه).

ويمكن تلخيص العوامل المؤثرة في الأداء في المخطط الموالي:

#### الشكل (02): العوامل المؤثرة في الأداء



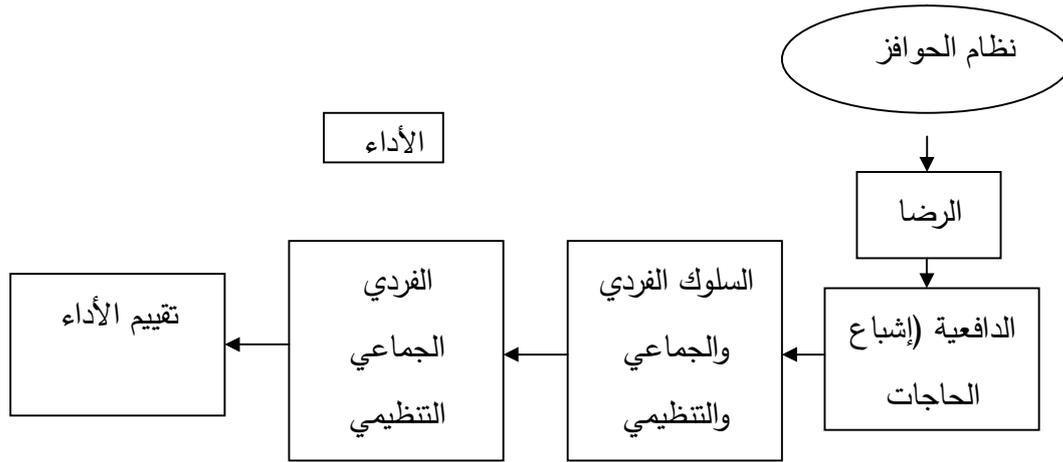
المصدر: بلقا يد إبراهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17 السداسي الثاني 2017 ، ص262.

المطلب الرابع: علاقة بين الحوافز المعنوية والأداء

يعتقد الكثيرون بتأثير الحوافز على أداء الأفراد بالمنظمات، ويتضح ذلك من خلال دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل والغياب والمساهمة في جلب العناصر الفعالة للالتحاق بالمنظمة، كذلك دورها في إشباع الحاجات، وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك<sup>1</sup>.

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الحوافز والأداء

الشكل (03): العلاقة بين الحوافز المعنوية والأداء



**المصدر:** أحمد بخوش، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين دراسة حالة بمديرية الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار ENTP. مرجع سابق، ص 10.

ويمكن شرح هذا الشكل من خلال توضيح العلاقة بين الحوافز المعنوية والأداء كما يلي:

يجب أن يتم الربط مباشرة بين الحوافز والكفاءات والسلوك والأداء، هذا من جهة ومن جهة أخرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية والأداء، وعلى ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى متميز للحصول على الترقية، وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال، يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها، المساواة والقوة ونوع الحاجة، ويمكن القول إن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وأنشطة المنظمة ويتجلى ذلك من استقرار دورها في:

. جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل بالمنظمة؛

. الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المنظمات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء؛

. الحد من الغياب والتأخر عن مواعيد العمل؛

. الاحتفاظ بالعاملين المهاريين.

<sup>1</sup> - أحمد بخوش، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين دراسة حالة بمديرية الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار ENTP- مرجع سابق، ص 10.

## المبحث الثالث: دراسات السابقة

نعرض فيما يلي بإيجاز لأهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والمنقسمة على مطلبين؛ المطلب الأول إلى دراسات محلية والمطلب الثاني دراسات أجنبية وحرصنا على ترتيبها حسب تاريخ النشر من الأحدث إلى الأقدم.

## المطلب الأول: الدراسات المحلية

## 1. دراسة بن منصور رقيقة:

تمت هذه الدراسة في جامعة الحاج لخضر باتنة بتاريخ 2013-2014م بعنوان الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الخاصة، سطيف، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال. هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على الإستراتيجية التي من خلالها تقوم منظمات القطاع الخاص للمحافظة على الاستقرار الوظيفي لرأسمالها البشري، والتعرف على أهم العوامل التنظيمية المادية، الاقتصادية،... التي تؤثر بشكل مباشر على استقرار العاملين فيها.

- محاولة تأكيد على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للتنظيمات، وخاصة ذات الكفاءة العالية والخبرة في منصب العمل وضرورة الحفاظ عليها عن طريق وضع نظام التحفيز بجميع أنواعه لأن فقدان العمالة ذات الخبرات العالية يكلف التنظيم أعباء كبيرة.

وقدم الباحث باختيار عينة الدراسة مقدره من 256 فردا من المستويات المهنية، ولتحقيق هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، كما استخدم الإستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن للاستقرار الوظيفي دور فعال في تفعيل أداء العاملين في القطاع الخاص.  
- الترقية في المؤسسة تتم بصورة غير موضوعية مما يؤثر على رضاهم ولا يشعروهم بالأمان الوظيفي ويفقدون الثقة بالمؤسسة لعدم وضوح مساهم الوظيفي.

## 2. دراسة الطاهر الوافي:

تمت هذه الدراسة في جامعة قسنطينة بتاريخ 2013م بعنوان التحفيز وأداء الممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية، رسالة ماجستير هدفت هذي الدراسة إلى:

- التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية وتحديد عناصر كل من الحوافز المادية والمعنوية؛

- التعرف على علاقة الحوافز المعنوية كالترقية، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار بالرضا والاستقرار الوظيفي للمرضين.

قام الباحث باختيار عينة الدراسة مقدرة بـ 259 ممرض، كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى:

- . هناك علاقة خاصة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز التي تقدمها المؤسسة وأداء الممرضين؛
- . تؤدي الحوافز المادية إلى زيادة مستوى الأداء لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الإستشفائية؛
- . تساهم الحوافز المعنوية في رفع مستوى رضا الممرضين واستقرارهم.

### 3. دراسة سعاد بعجي:

تمت هذه الدراسة في جامعة المسيلة محمد بوضياف سنة 2007 بعنوان تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة cpi منطقة سطيف، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة أعمال جامعة محمد بوضياف. تهدف هذه الدراسة إلى:

- . تحليل مكونات نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة؛
  - . دراسة فعالية نظام التقييم المطبق في المؤسسة؛
  - . التعرف على نقاط القوة والضعف في هذا النظام.
- فيما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات. كما توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- . عدم الاهتمام من طرف الإدارة بمتابعة وتطبيق هذا النظام، حيث تعتبره مجرد إجراء شكلي لا أكثر
  - . نقص الانسجام والتعاون بين مستويات الهرم التنظيمي، خاصة بما يتعلق بالأهداف العامة المؤسسة؛
  - . غياب إطار قانوني وتنظيمي يدعم، ينظم، ويوضح خطوات نظام التقييم المطبق في المؤسسة،
  - . غياب سياسة واضحة للتظلم من نتائج التقييم، وهذا لعدم وجود جهة مكلفة بالنظر لسمات التي يتقدم بها العاملون.

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

#### 1- دراسة العنود:

تمت هذه الدراسة في رياض السعودية سنة 2015 بعنوان الحوافز المعنوية والمادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، دراسة على العاملين والعاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال . هدفت هذي الدراسة إلى:

- التعرف على واقع الحوافز المادية والمعنوية في البنوك التجارية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين والعاملات في هذي البنوك؛

. التعرف على واقع الالتزام التنظيمي في هذه البنوك التجارية ومدى العلاقة بين الحوافز المادية المباشرة وغير المباشرة والالتزام التنظيمي في هذه البنوك التجارية.

قامت الباحثة باختيار عينة مكونة من 357 من العاملين والعاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض، كما اعتمدت هذي الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

. عينة الدراسة موافقة بدرجة متوسطة على الحوافز المادية المقدمة من هذه البنوك التجارية؛

. وجود علاقة ايجابية بين الحوافز المادية المباشرة وغير مباشرة والالتزام التنظيمي للعاملين في هذه البنوك؛

. وجود علاقة طردية ارتباطية بين الحوافز المادية والمعنوية ودرجة الرضا الوظيفي لدى العاملين.

## 2. دراسة غازي حسن عودة حلابية:

تمت هذه الدراسة في جامعة الشرق الأوسط بالأردن ونوقشت سنة 2013م والتي كانت بعنوان أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن دراسة تطبيقية على أمانة الكبرى، رسالة ماجستير إدارة الأعمال.

هدفت هذي الدراسة إلى:

. تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي أمانة عمان الكبرى؛

. التعرف على مستوى أداء لديهم، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت الدراسة أداة الإستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من 150 موظف وموظفة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

. تدني إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، ما أسهم ذلك في انخفاض مستوى الحوافز المعنوية لدى موظفي أمانة عمان الكبرى؛

. لا يتمتع موظفو الأمانة بالقدرة الكافية على حل مشاكل العمل، من هنا لا يتوفر لديهم المقدرة لديهم الاستعداد الكافي على التصرف في المواقف الحرجة، ما يؤكد ذلك على عدم مقدرتهم على أداء مهامهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

. يوجد أثر ذو علاقة خطية بين التحفيز المعنوي وتحسين الأداء.

### 3. دراسة خالد علي أبو علان:

تمت هذه الدراسة في جامعة الخليل . فلسطين ونوقشت سنة 2016 بعنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروعات الفلسطينية، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال.

هدفت هذي الدراسة إلى:

. التعرف على نوعية الحوافز المادية والمعنوية المقدمة و للعاملين في شركات مشروعات الفلسطينية.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من 144 شركة.

وبتحليل بيانات الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- استجابة العاملين للحوافز المعنوية أكبر من الحوافز المادية ويرجع ذلك إلى زيادة عدة أسباب منها التعاون والإخاء والعمل بروح الفريق؛

- زيادة الحوافز المقدمة تؤدي إلى رفع أداء العاملين، فوجود نظام حوافز من شأنه أن يساهم بالشعور بالراحة والسعادة الكافية لدى العاملين.

. توجد علاقة طردية بين الحوافز المعنوية ومستوى أداء العاملين. أي كلما زادت الحوافز المعنوية زاد مستوى أداء العاملين.

## خلاصة الفصل الأول

الحوافز عبارة عن مجهودات إدارية قد تكون مادية أو معنوية أو الاثنين معا تمارسها المؤسسة، كالترقية، الأجر، المكافآت المالية، التشكرات والتغطية الاجتماعية... الخ زاغبة من وراء تطبيقها تحريك دوافع ورغبات الموظفين لإشباعهم وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق زيادة في الإنتاج وتميز في الأداء، كما يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملين.

ومن خلال هذا وجدنا العلاقة بين الأداء والحوافز المعنوية علاقة متداخلة وإيجابية حيث أن نظام الحوافز الجيد يؤدي إلى تحقيق مستوى أداء جيد، حيث الأداء يحفز المؤسسة والعاملين أكثر فأكثر للإهتمام بالحوافز وزيادة تحسنه من أجل رفع مستوى الأداء ولمواكبة التغيرات التي تحدث على مستوى حاجات العاملين.

وهذا ما نحاول اكتشافه في الجانب الواقعي من خلال دراسة الحالة في الفصل الثاني لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع خميس مليانة لولاية عين الدفلى.



## الفصل الثاني

دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات  
الجزائر فرع خميس مليانة ولاية عين

الدفلى



### تمهيد

وكتدعيم لما هو نظري ومحاولة لمعرفة تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين، يتناول هذا الفصل دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع خميس مليانة لولاية عين الدفلى، والغرض منه كان جمع المعلومات والبيانات التي تخدم موضوعنا وذلك بتقديم الاستبيان لمختلف موظفي المؤسسة. وقصد التوضيح والتفصيل أكثر في هذه النقاط جعلت المباحث التالية كمحتوى لهذا الفصل والمرتبة على النحو التالي:

- المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين الدفلى فرع خميس مليانة؛
- المبحث الثاني: تطبيقات الدراسة؛
- المبحث الثالث: تحليل النتائج.

### المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

قصد دراسة حالة مؤسسة يتناول هذا المبحث تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر وهذا في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني فيوضح الهيكل التنظيمي، أما في المطلب الثالث فتناولنا الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرع الأول: نشأة اتصالات الجزائر.

تعتبر اتصالات الجزائر متعامل تاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر، هي شركة ذات أسهم ملك للدولة 100% ورأس مال عمومي عملي في سوق الشبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية برأس مال قدره خمس مائة مليون دينار جزائري (50.000.000.000 دج)، تتوفر على قدرة هائلة للنمو سواء في مجال الموارد البشرية أو في مجال الشبكات.

نشأتها كانت بموجب قرار وزاري تحت رقم 03/2000 المؤرخ في أوت 2000 المتعلق والمتضمن إعادة هيكلة قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، إذ أعيد بعثها تحت تسمية اتصالات الجزائر<sup>1</sup>.

دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 01 جانفي 2003، مقرها الاجتماعي هو الطريق الوطني رقم 05، الديار الخمس، المحمدية 16130 الجزائر.

. سجلها التجاري رقم 02 ب 0018083.

. التعريف الجبائي هو 000216299033049.

. بندها الضريبي هو 1629383821.

. رقم التعريف الإحصائي هو 000216290656936.

وذلك باعتمادها على ثلاثة أهداف في عالم تكنولوجيات الإعلام والاتصال:

. المردودية؛

. الفعالية؛

. جودة الخدمة.

<sup>1</sup>- موقع مؤسسة اتصالات الجزائر " [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz) ". بتاريخ: 05-03-2011.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين الدفلى فرع خميس مليانة

رغبتها هي تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني، اقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة في ميدانها نظرا لوجودها في محيط تنافسي هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر .

بما أن اتصالات الجزائر تعتبر المسؤول الأول و الأخير في مجال الاتصالات في الجزائر سواء كان الاتصال من الثابت أو النقال فقد قامت بوضع وكالات لها عبر 48 ولاية وكل ولاية لها وكالات تجارية للاتصالات تابعة لها والتي تعرض على زبائنها مجموعة واسعة من الخدمات المقدمة وبجودة عالية ، وعليه سنتطرق لتعريف الوكالة التجارية بخميس مليانة.

### الفرع الثاني: مفهوم الوكالة التجارية لخميس مليانة:

الوكالة التجارية للاتصالات هي الخلية الرئيسية القاعدية الناشطة التابعة لمصلحة الزبائن والتسويق، وتعتبر أهم المراكز لأنها تقوم بتسيير خدمات المشتركين والاهتمام بالزبائن (خطوط، فواتير، احتجاجات، طعون...)، أي أنها تعتبر القبله والواجهة لزيائن الشركة، ومن ضمن الخدمات التي تقدمها لزيائننا ما يلي:

. الهاتف الثابت؛

. الارتباطات المتخصصة؛

. الأشكاك متعددة الخدمات؛

. المحاسبة الهاتفية؛

. العمليات التجارية؛

. استقبال الزبائن وتلبية طلباتهم.

### الفرع الثالث: أهداف الوكالة:

الهدف الرئيسي للوكالة هو إقناع الزبائن بمعنى تقديم الخدمات لهم بدرجة عالية من الجودة و الكفاءة، أما الأهداف تتمثل في:

- المرونة، التطور، التكيف في عرض خدمات جديدة مثل خدمة الانترنت؛

- توجيه وإسناد الزبائن و اخذ بعين الاعتبار طلبات الزبائن و مد إجابات دقيقة عن أسئلة الزبائن؛

- إرضاء الزبائن من خلال المضي في الجودة في عالم الاتصال؛

- إعطاء انجح الحلول لاحتياجات زبائننا و مستشاريها الهاتفيين؛

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين الدفلى فرع خميس مليانة

- السهر على تسهيل اتصال الزبائن بالمختصين القادرين على التدخل الفعال.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لعين الدفلى<sup>1</sup>:

يهدف التسيير الحسن في المؤسسة لمختلف الإدارات و المصالح لجأت المؤسسة إلى التوزيع الأمثل للوظائف من أجل تنظيم أعمالها بتوظيف إطارات ذات كفاءة عالية وتقنيين سامين ومهندسي أعمال يساهمون في ترقية خدماتها من خلال وضع هيكل تنظيمي خاص بها، حيث نجد تنظيم هياكل الوحدة بقرار من وزير البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، و الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية التي قمنا بالترقب فيها.

### الشكل (04): الهيكل التنظيمي للوكالة.



المصدر: الوكالة التجارية لخمس مليانة.

من خلال الشكل نجد:

**مدير الوكالة:** يعتبر المسؤول الأول في الوحدة عن الأعمال القائمة، فهو يعتبر همزة وصل بين مديريته والمديرية الإقليمية، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة ومن مهامه مايلي:

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

- يمارس مهنة التوجيه والرقابة العامة ويطبق كل القوانين على مستوى الوكالة.
  - يعمل على التنسيق الجيد بين نشاطات الوحدة في جميع المجالات.
  - يسهر على حسن تسيير أعمال الوكالة من خلال اتخاذ القرارات التي تخصها.
  - يمضي كل العقود والوثائق التابعة للوكالة.
- 1. المكتب الأمر مكتب الترتيب: وهو يضم مكاتبين تتحصر مهمتهما في:**
- إعداد ورقة حضور الموظفين.
  - إعداد جدولاً للعطل المبرمجة في نهاية كل شهر.
  - تسيير يومي لوضعية المؤسسة من خلال لوحة التحكم عن طريق إحصائيات لرقم أعمال الوكالة.
  - إرسال الإحصائيات المنجزة يوميا إلى العملياتية والمديرية الإقليمية.
  - استقبال الرسائل (البريد الصادر والبريد الوارد) بمختلف أنواعه سواء كان هاتفي، تلكس، أو بريد عادي.
  - استقبال الزبائن حسب نوعية ودرجة وأهمية الملف.
  - تصنيف ملفات الزبائن المودعة لدى مكاتب الاستقبال.
- المحاسب: وهو مكتب مهم وحساس بالنسبة للوكالة حيث يقوم**
- ب: - مراقبة A37: وهي عبارة عن جداول مالية تسجل عليها جميع المقبوضات المودعة من طرف الزبائن لدى مراكز بريد الولاية.**
- التقارب المحاسبي: مقارنة ومقارنة الأرقام و المبالغ الإجمالية المسجلة في A37 مع أرصدة صك 500 المرسله من طرف مراكز البريد.
  - التأكد من التحويل: يكون من خلال ترصيد حساب المدين لبريد الجزائر نحو حساب الدائن للاتصالات الجزائر.
  - المصادقة: هي التأشير على ورقة A37 بعد التأكد النهائي من تطابق الأرقام.
  - تسيير بطاقات مسبقة الدفع الخاصة بالهاتف الثابت.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين الدفلى فرع خميس مليانة

BACK OFFICE /FRONT OFFICE : وهما يمثلان شرطان من الإدارة احدهما داخلي والآخر خارجي.

أولاً: مكتب خارجي:

وهي المتواجدة في قاعة الاستقبال حيث يقوم كل مكتب بوظيفته المتمثلة في:

- رئيس مصلحة الزبائن: يقوم بالإشراف على مكاتب الاستقبال، كما انه يستقبل الزبائن في حالة وجود مشاكل بين الزبائن و مكاتب الاستقبال و تسوية أولية لمحاسبة الفواتير.

- الوسيط: يديرها عون واحد داخل قاعة الاستقبال من خلال توجيهه وإرشاده للزبائن.

- مكتب متعدد المهام: حيث يوجد مكتبين موجهان لخدمة الزبائن العاديين ومكتب آخر خاص أو ما يعرف بكشك متعدد الخدمات، وتعمل هذه ال الذي يتطلب استعمال الهاتف مكاتب على:

- مراقبة التعطلات؛

- إدراج امتيازات إضافية ك: كاشف الرقم، حذف الخط الدولي...الخ؛

- تحويل الخط الهاتفي؛

- توقيف مؤقت أو نهائي للخط الهاتفي؛

- طلب خط هاتفي جيد؛

- إعادة جدولة الفاتورة.

**1. مكتب (ADSL):** وهو مكتب خاص بخدمة الانترنت، وينحصر دور هذا المكتب في:

- استعمال الملفات وإمضاء العقود؛

- التعطلات الخاصة بشبكة الانترنت؛

- تحويل الخط وتوقيفه بشكل مؤقت أو نهائي؛

- الإعلان من خلال تقديم الكتالوجات للتعريف بهذه الخدمة؛

- تسيير و بيع بطاقات التي تتطلب استعمال الهاتف.

## 2. مكتب: WIRELESS LOCAL LOOP(WLL)

يشرف عليه مهندس تقني متخصص في الهاتف الثابت اللاسلكي ويقوم ب:

- صيانة الأجهزة وبرمجتها؛
- إدخال تعديلات عليها؛
- البيع؛
- مسير ومراقب لعملية السداد وهو المسئول عن عملية قطع الخط وإعادةه؛
- تخصيص الأرقام لتكوين الزبون.

**الصندوق:** وظيفة تقليدية تتمثل في تحصيل الفاتورات يوميا بواسطة النقود و الصكوك البنكية.

**ثانيا:مكتب الداخلي:(BACK OFFICE):** ويشمل عدة مكاتب هي:

-رئيس مصلحة التجارة: ويشرف على:

- متابعة و معالجة ملفات الزبائن الجدد.
- معالجة الملفات المؤهلة والخاصة ب: المبيعات، التنازلات، تغيير الرقم الهاتفي، تصحيح الأخطاء الناتجة عن تعطل الملفات ضمن المعلومات، التجميع (الخطوط)، مراقبة طلبات الخدمات المكلف بها مكتب البرمجة، الإحصائيات بكل أنواعها.

- **مكتب طلبات الزبائن:** يشرف عليه ثلاث أعوان ينحصر دورهم على:

- استقبال الرسائل والطرود؛
- استقبال الملفات المستعصية.
- **(KMS) مكتب:** وهو خاص بالأكشاك وينطبق دوره في:
  - الاستقبال وتسيير الملفات؛
  - البرمجة، المعالجة، التغييرات، التحويلات والتنازلات.
  - الاستدعاء.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين الدفلى فرع خميس مليانة

. مكتب الحسابات الضخمة: يشرف عليه عونين ويختص بالتعامل مع المؤسسات والشركات الكبيرة، وعمله مماثل لمصلحة التجارة المتمثل في :

. منح الخطوط الهاتفية العادية وإنشاء ترابطان خاصة بالمؤسسة كالبنوك.

. تقديم الفاترات التي تكون شخصا من طرف مهندس الأعمال الذي يتفق معهم حول كيفية السداد الذي لا يكون نقدا مع المؤسسات العمومية وإنما عبر المراقبة المالية فالخزينة التي تتكفل بالدفع النهائي.

- كما يقوم مهندس الأعمال كذلك بمهمة الإعلان في هذه المؤسسة قصد الترويج بخدمات الوكالة التجارية.

- مكتب مراقبة وتطهير الانحرافات: يقوم بالمراقبة الدقيقة للملفات التي تعرضت للأخطاء أو الوضعيات التي يكتنفها غموض.

- رئيس مصلحة المالية: وتكمن مهنته في:

- التكفل بتصحيح الأخطاء الواردة في النظام العمومي.

- المصادقة النهائية على صحة الأرقام المسجلة في نظام المعلومات.

كما أنه يشرف على مكاتب وظائفها كما يلي:

\_ مكتب المنازعات: تسيير حالات عدم السداد.

\_ مكتب الفوترة و التغطية :

- مراقبة تقارب الأرقام ومقارنتها يدويا.

- معالجة وقبض المدفوعات: تسجيل المستحقات المدفوعة على نظام المعلومات.

- تسيير المحفظة الخاصة بالوكالة.

المطلب الثالث: الخدمات المقدمة من قبل وكالة خميس مليانة:

تنحصر عمليا الوكالة في:

1- عملية الشراء: تقيد فيها كل العمليات التي من خلالها يقوم العميل من الاستفادة من خدماتها مثل: شراء جهاز

زائد خط الهاتف ويتم هذا من خلال:

- ملا الفاتورة ثم ملا الطلب للاستفادة من هذه العملية.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين الدفلى فرع خميس مليانة

- 2- المشتركين الجدد: يتم إدراج كل المتعاملين في هذه العملية.
- 3- عملية التحويلات: وهو القيام بتحويل خط هاتفي من منطقة لأخرى بشرط أن تكون على المستوى الوطني مثل: تحويل خط هاتفي من عين الدفلى إلى البلدية مع اشتراط تغيير رقم الهاتف.
- 4- عملية التحويلات المحلية: تكون عملية التحويل على المستوى المحلي لنفس الولاية مع اشتراط عدم تغيير رقم الهاتف مثل تحويل خط هاتفي من خميس مليانة إلى مليانة أو من دائرة إلى أخرى.
- 5- عملية التنازل: و تقدم إلى مصلحة التنازل عن رقم أو خط هاتفي من شخص إلى آخر.
- 6- تغيير رقم الهاتف الثابت: وهو تقديم طلب إلى مساحة الاتصالات لتغيير رقم الهاتف الغير مرغوب فيه.
- 7- توقيف الخط: طلب زبون من الوكالة بتوقيف خطه و ذلك بعد دفع كل المستحقات المترتبة عليه و يكون توقيف الخط على صورتين:
  - يكون بحسب طلب الزبون لمدة شهر أو شهرين تكون مدفوعة الأجر لشهر أو شهرين.
  - توقيف يكون من طرف مصلحة الاتصالات لسبب عدم تسوية مستحقات المترتبة على الزبون.
- 8- التوقيف النهائي للخط الهاتفي: تخلي الزبون عن خدمات الهاتف.
- 8- تجديد الخط: وهو طلب الزبون بتشغيل خط هاتفي بعدما كان موقفا و ذلك اتخاذ بعض الإجراءات اللازمة.

### المبحث الثاني: تطبيقات الدراسة

تعتبر الدراسة التطبيقية تأكيدا لما جاءت به الدراسة النظرية لأجل هذا تناول هذا المبحث كل من منهجية الدراسة التطبيقية والأدوات المستخدمة مع تحليل مخرجات برنامج spss23.

#### المطلب الأول: منهجية الدراسة

##### أولا: منهج الدراسة

تستهدف هذه الدراسة التعرف على إدارة الحوافز المعنوية وأثرها على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر، كما اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي حيث أنه يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها تعبيرا كميا وكيفيا. حيث يصف التعبير الكيفي على الظاهرة ويوضح خصائصها، بينما يغطي التعبير الكمي رقميا يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها، كما اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات.

**1- البيانات الأولية:** وذلك من خلال الدراسة الميدانية وجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج spss23 الإحصائي واستخدام الاختيارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة إحصائية ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

**2- البيانات الثانوية:** وذلك من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات التي تتعلق بالحوافز المعنوية وأداء العاملين لإثراء الدراسة بشكل علمي.

##### ثانيا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي وعمال مؤسسة اتصالات الجزائر والذي يتكون من (40) موظف.

#### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة

##### أولا: أداة الدراسة

بعد مراجعة للأدبيات والدراسات ذات العلاقة وجد الباحثان أن أنسب وسيلة لجمع المعلومات هي الاستبيان وقد تم تصميم الاستبيان بما يتوافق مع أهداف الدراسة كالتالي:

1- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات؛

2- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمة لجمع البيانات؛

3- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وتتكون أداة الدراسة من جزئين كالتالي:

**الجزء الأول:** عبارة عن مجموع بيانات شخصية وذلك لتوضيح خصائص عينة البحث وشمل النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي والخبرة المهنية، العمر.

**الجزء الثاني:** تضمن عبارات تقيس متغيرات الدراسة وتكونت الاستبانة من 30 عبارة حول محاور كل من الحوافز المعنوية والأداء والعلاقة بينهما وهي كالتالي:

**المحور الأول:** إدارة الحوافز المعنوية.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين الدفلى فرع خميس مليانة

المحور الثاني: أداء العاملين.

المحور الثالث: مساهمة الحوافز المعنوية في الأداء.

ينطوي نموذج الدراسة على نوعين من المتغيرات المتغير المستقل وهو الحوافز المعنوية والمتغير التابع وهو الأداء

وقد تم الاعتماد على مقياس "ليكارث الخماسي" موضح في الجدول رقم (01).

**الجدول (01): مقياس ليكارث الخماسي الترتيبية للمتوسط الحسابي المرجح**

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الاتجاه	01	02	03	04	05
المتوسط المرجح	1.80-1	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.40	5.00-4.20

المصدر: من إعداد لطلبتين.

**ثانيا: صدق وثبات الاستبيان**

وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين هما:

**1-الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** وتم ذلك بعرض الاستبيان على الأستاذ المشرف وأساتذة آخرين لتأكد من صحة وسلامة لغة الاستبيان.

**2-طريقة ألفا كرونباخ:**

**ألفا كرونباخ:** مقياس أو مؤشر يستعمل لتأكد من ثبات الاستبيان كطريقة ثانية لقياس الثبات. ولذلك قام الباحثين بحساب معامل الثبات لكل العبارات المرتبطة بالاستبيان.

**ثالثا:أساليب المعالجة الإحصائية**

لقد قام الباحثين بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج spss23 الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1- النسب المئوية والتكرارات؛

2- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛

3- اختبار الفرضيات One Sample T.TEST

4- معامل الاختبار التباين ONE WAY ANOVA

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين الدفلى فرع خميس مليانة

### المطلب الثالث: اختبار ثبات أداة الدراسة:

سيتم من خلال هذا الاختبار التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، والذي يعني استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف، والجدول التالي يوضح ما يلي:

جدول (02): مقياس ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
الحوافز المعنوية	10	0.821
أداء العاملين	12	0.836
مساهمة الحوافز المعنوية في الأداء	7	0.646
الاستبيان ككل	35	0.904

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.904 أي ما نسبته 90.4% وهو أكبر من (0.6)، ومنه فأداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، وهي نسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الاعتماد على هذا الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين الدفلى فرع خميس مليانة

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

المطلب الأول: تحليل نتائج عينة الدراسة

أولاً: تحليل المعلومات الشخصية الخاصة بمجتمع الدراسة

تم توزيع الأفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية، الوظيفة كما يلي:

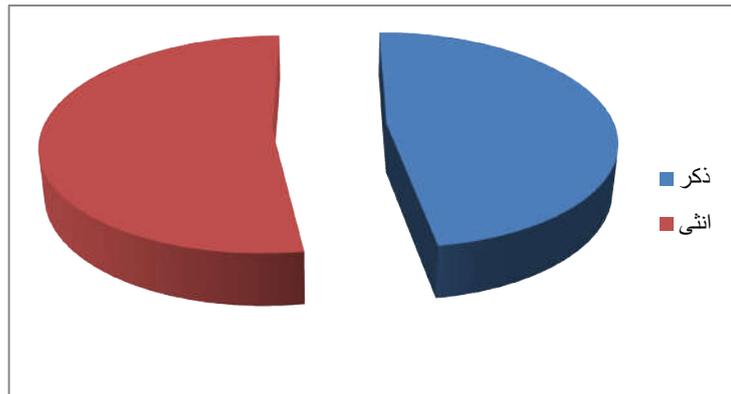
1- النوع الاجتماعي: من مجموع 40 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

جدول (03): توزيع الأفراد العينة حسب المتغير النوع الاجتماعي

الفئة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	19	47.5%
أنثى	21	52.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

الشكل (05): يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

يبين الجدول أن 47.5% من أفراد العينة ذكور، و52.5% إناث، ويمكن القول أن أغلب عمال المؤسسة إناث.

2- الفئة العمرية: من مجموع 40 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالي:

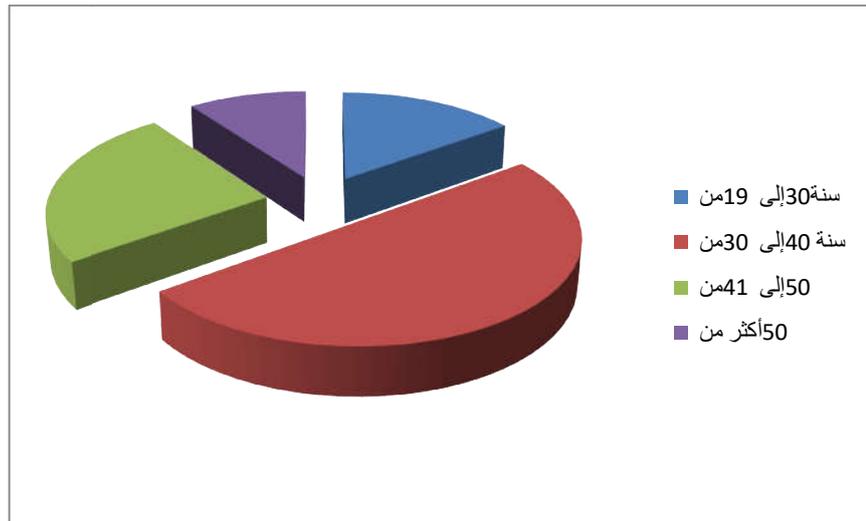
## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين الدفلى فرع خميس مليانة

جدول (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
30-19 سنة	6	15%
40-31 سنة	20	50%
50-41 سنة	10	25%
أكثر من 50 سنة	4	10%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على بيانات الاستبيان

الشكل (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على بيانات الاستبيان

يبين الجدول أن أغلبية أفراد العينة هي 50% والتي تنتمي إلى الفئة العمرية من 30-40 سنة ثم تليها فئة 41-50 سنة بنسبة 25%، ثم تليها الفئة الثالثة والتي تمثل 30-19 سنة على نسبة 15% و آخر نسبة 10% للفئة أكثر من 50 سنة.

ونستنتج من خلال مما سبق أن أغلبية الفئة كانت من فئة الشباب، وبالتالي فإن المؤسسة أغلبية موظفيها شباب، وهذا يعود إلى أن عمل هذه المؤسسة يحتاج إلى فئة الشباب تميل لنشاط والحيوية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين الدفلى فرع خميس مليانة

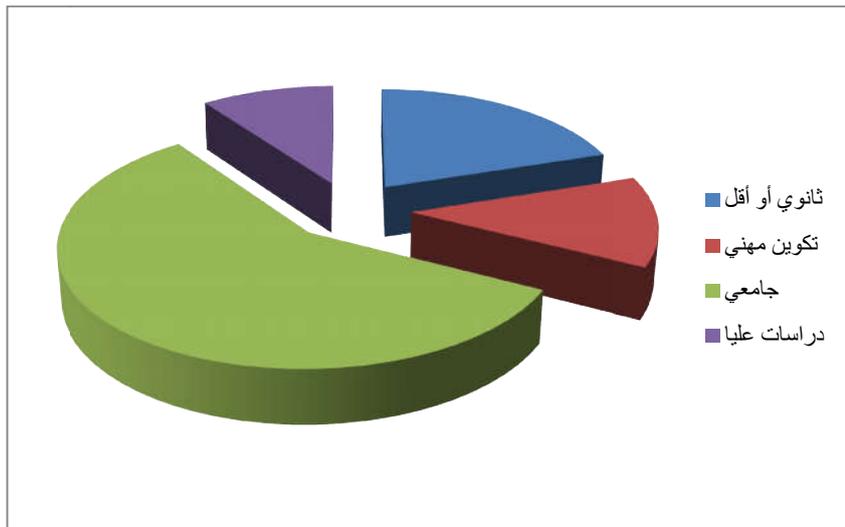
3- المستوى الدراسي: من مجموع 40 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

جدول ( 05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

المستوى العلمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ثانوي أو أقل	8	20%
تكوين المهني	5	12.5%
جامعي	23	57.5%
دراسات عليا	4	10%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

الشكل (07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من نتائج جدول من تحليل الاستبيان أن أغلبية موظفي المؤسسة ذو مستوى جامعي فما فوق بنسبة 67.5%، وتليها نسبة 20% لفئة ثانوي أو أقل وتليها فئة تكوين مهني بنسبة 12.5%. وهذا لطابع المؤسسة المعتمد على الجانب الإداري أكثر من التقني المهني.

من خلال هذا نستنتج أن اغلب موظفي المؤسسة ذوي مستوى تعليمي عالي وهذا ما يفسر المستوى التعليمي الجيد لعمال المؤسسة.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين الدفلى فرع خميس مليانة

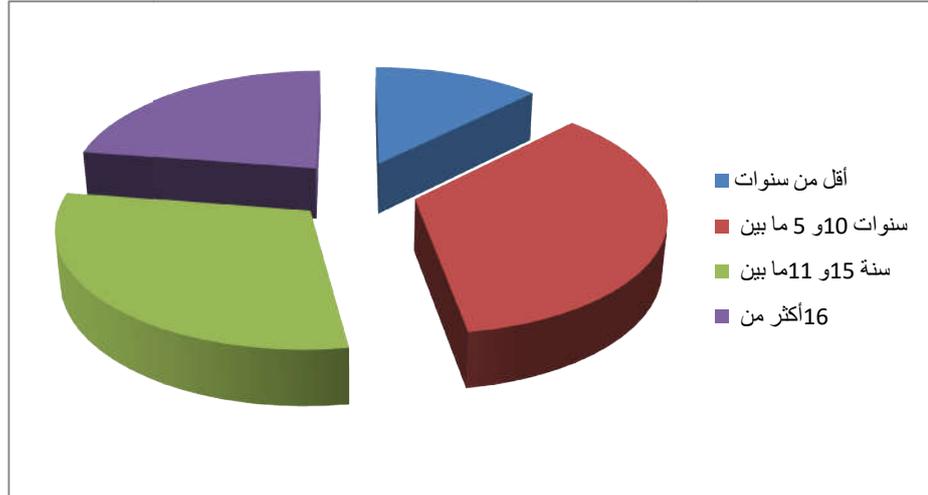
4- الخبرة المهنية: من مجموع 40 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

جدول (06): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

عدد سنوات العمل بالمنظمة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 5 سنوات	5	12.5%
5-10 سنوات	14	35%
11-15 سنة	12	30%
أكثر من 16 سنة	09	22.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على بيانات الاستبيان

الشكل (08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول تبين لنا أن أغلبية موظفي المؤسسة ذات خبرة ما بين 5-10 سنوات وذلك بنسبة 35% في حين تليها النسبة الثانية لفئة ما بين 11-15 سنة بنسبة 30% وحيث بلغت فئة أكثر من 16 سنة 22.5% وتبقى نسبة 12.5% لفئة أقل من 5 سنوات وهذا يوضح أن موظفي المؤسسة ذات خبرة مهنية.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين الدفلى فرع خميس مليانة

إضافة إلى هذا نلاحظ أن جل التوظيف كان في الخمسة عشر سنة أخير وهذا قد يدل على أن البجوحة المالية التي شهدتها الجزائر ساهمت في زيادة التوظيف بالمؤسسة.

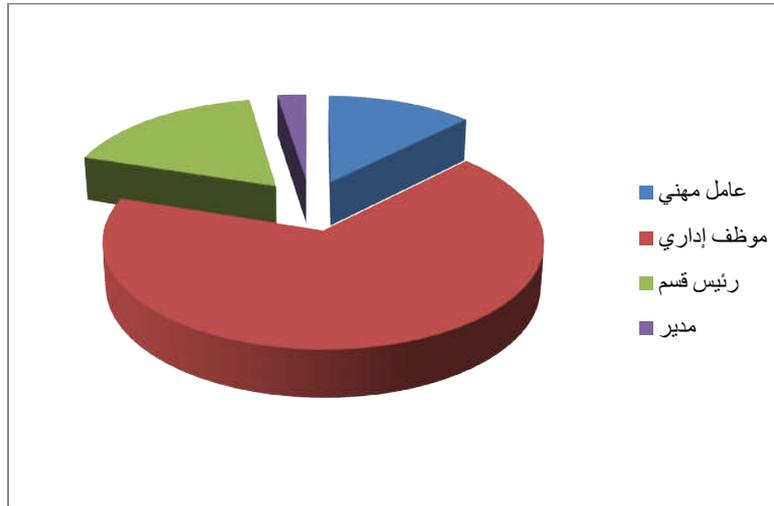
5- الوظيفة: من مجموع 40 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

جدول (07): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

التكرار النسبي	التكرار المطلق	
12.5%	5	عامل مهني
67.5%	27	موظف إداري
17.5%	7	رئيس قسم
2.5%	1	المدير
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على بيانات الاستبيان

الشكل (09): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على بيانات الاستبيان.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين الدفلى فرع خميس مليانة

من خلال الجدول تبين لنا أن أغلبية موظفي المؤسسة ذات درجة موظف إداري بنسبة 67.5% في حين تليها النسبة الثانية لفئة رئيس قسم 17.5% وتليها نسبة 12.5% لفئة عامل مهني وتبقى نسبة 2.5% لدرجة مدير.

ثانيا: متغيرات الدراسة

### 1. محور الحوافز المعنوية

#### جدول (08): محور الحوافز المعنوية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
موافق	1.118	3.68	3	3	6	20	8	التكرار	تعمل المؤسسة على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين العاملين والعمل بروح الفريق
			7.5	7.5	15	50	20	النسبة	
موافق	1.234	3.38	2	2	8	22	6	التكرار	يقدم الرؤساء عبارات الشكر والثناء والتقدير عند تحقيق الأهداف المطلوبة
			5	5	20	55	15	النسبة	
موافق	0.966	3.70	2	2	8	22	6	التكرار	يساعدني عملي في المؤسسة على البروز في المجتمع
			5	5	20	55	15	النسبة	
موافق	0.816	3.53	0	6	9	23	2	التكرار	تعمل المؤسسة باستمرار على تحديث الأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل لتصبح ملائمة بشكل أكبر
			0	15	22.5	57.5	5	النسبة	
موافق	0.904	3.95	0	3	8	17	12	التكرار	تعمل الحوافز المعنوية بمختلف

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين الدفلى فرع خميس مليانة

			0	7.5	20	42.5	30	النسبة	أنواعها على تحسين مردود أدائي
موافق	0.925	3.38	0	8	13	15	4	التكرار	يقدر مديري المباشر جهودي ومثابرتي في العمل
			0	20	32.5	37.5	10	النسبة	
موافق	0.823	3.70	0	3	12	19	6	التكرار	اشعر في المؤسسة بالاستقرار والأمان الوظيفي
			0	7.5	30	47.5	15	النسبة	
موافق	0.903	3.58	0	7	7	22	4	التكرار	أفضل في المؤسسة الحصول على القيمة المعنوية أكثر من غيرها
			0	17.5	17.5	55	10	النسبة	
موافق	0.984	3.43	1	6	13	15	5	التكرار	تقدم لي المؤسسة الدعم والمساندة عند تعرضي لظروف خاصة
			2.5	15	32.5	37.5	12.5	النسبة	
موافق	1.081	3.40	2	6	12	14	6	التكرار	توفر لي المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية
			5	15	30	35	15	النسبة	
موافق	0.944	3.68	0	7	5	22	6	التكرار	تعتبر الدورات التدريبية والترقية أهم حافز معنوي بالنسبة لي
			0	17.5	12.5	55	15	النسبة	
موافق	0.972	3.58	المؤشرات الإحصائية للمحور كوحدة واحدة						

المصدر: من إعداد طالبتين بناء على مخرجات spss

### تحليل عبارات المحور الأول: الحوافز المعنوية

\* العبارة 01: نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم موافقين وموافقين بشدة بنسبة 70% وهذا يدل أنّ المؤسسة تعمل على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون في نظر العاملين، أما بالنسبة لغير موافقين وغير موافقين بشدة فكانت نسبتهم 15%، وهذا قد يكون دليلا على أن المؤسسة تولي اهتمام كبير

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين الدفلى فرع خميس مليانة

لتعزيز مبادئ الإخاء والعمل بروح لفريق بين العاملين، بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.68 فهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فكان 1.118 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الأول من ترتيب عبارات المحور.

\* **العبارة 02:** نلاحظ من النتائج المحصل عليها أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم موافقين وموافقين بشدة على بنسبة 70% مما يدل على أنّ الرؤساء المؤسسة يقدمون عبارات الشكر والثناء والتقدير عند تحقيق الأهداف المطلوبة.

أما بالنسبة لغير موافقين وغير موافقين بشدة فكانت نسبتهم على التوالي 10%، بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.38 فهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فكان 1.234 وهو ما يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الحادي عشر من ترتيب عبارات المحور.

\* **العبارة 03:** من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 75% وهذا ما يدل على أن العمل في المؤسسة يساعدني على البروز في المجتمع.

أما بالنسبة لغير موافق بشدة وغير موافق فكانت بنسبة 10%. أما بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.70 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فكان بـ 0.966 وهذا ما يدل على وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الثاني من ترتيب عبارات المحور.

\* **العبارة 04:** من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافقين و موافقين بشدة التوالي بنسبة 62.5% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعمل باستمرار على تحديث الأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل لتصبح ملائمة بشكل كبير.

أما بنسبة لغير موافق وغير موافق بشدة، فكانت بنسبة 15% . بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.53 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فكان 0.816 وهذا ما يدل على وجود عدم تباين في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب السابع من ترتيب عبارات المحور.

**العبارة 05:** من خلال البيانات المحصلة من العبارة نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانوا موافقين أو موافقين بشدة على أن الحوافز المعنوية تعمل بمختلف أنواعها على تحسين مردود أداء العاملين. بدليل أن 47,5% كانوا مؤيدين للعبارة في حين كانت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 7.5%. وهذا قد يكون دليلا على أهمية الحوافز المعنوية وهي محل موضوع دراستنا.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين الدفلى فرع خميس مليانة

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.95 فهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فكان 0.904 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الأول من حيث ترتيب عبارات المحور. العبارة 06: من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 70% وهذا ما يدل على أن المدير يقدر جهود ومثابرة العاملين.

أما بالنسبة لغير موافق وغير موافق بشدة بنسبة 20%. بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.38 فهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري 0.952 وهو ما يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب العاشر من حيث عبارات المحور.

العبارة 07: من خلال البيانات المحصلة من العبارة نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانوا موافقين أو موافقين بشدة على أن الموظف يشعر بالاستقرار والأمان الوظيفي في المؤسسة. بدليل أن 62,5% كانوا مؤيدين للعبارة في حين كانت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 7%. وهذا قد يكون دليلا على الرضا الوظيفي للعاملين خاصة فيما يخص محيط العمل.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.70 فهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري 0.823 وهو ما يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الثالث من حيث عبارات المحور.

العبارة 08: من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 72.5% وهذا ما يدل على أن الموظف يفضل الحصول على القيمة المعنوية في المؤسسة أكثر من غيرها.

أما بالنسبة لغير موافق وغير موافق بشدة كانت بنسبة 17.5% بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.58 فهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري 0.903 وهو ما يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الخامس من حيث عبارات المحور.

العبارة 09: من خلال البيانات المحصلة من العبارة نلاحظ أن نصف العمال كانوا موافقين أو موافقين بشدة على أن المؤسسة تقدم الدعم والمساندة للعاملين عند تعرض لظروف خاصة. وهذا بدليل أن 50% كانوا مؤيدين للعبارة في حين كانت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 17.5%. وهذا دليل على عدم مرونة القيادة في التعامل مع المشاكل العمالية الطارئة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.43 فهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري 0.984 وهو ما يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الثامن من حيث عبارات المحور.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين الدفلى فرع خميس مليانة

**العبارة 10:** من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نصف العمال موافقين وذلك بنسبة 50% وهذا دليل على أن المؤسسة توفر للموظفين فرص المشاركة في الدورات التدريبية.

أما بالنسبة لغير موافق وغير موافق بشدة فكانت بنسبة 20%. بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.40 فهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري 1.081 وهو ما يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب التاسع من حيث عبارات المحور.

**العبارة 11:** من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق موافق بشدة بنسبة 70% وهذا ما يدل على أن الموظف يعتبر الدورات التدريبية والترقية من أهم الحوافز المعنوية بالنسبة له.

أما بالنسبة لغير موافق وغير موافق بشدة كانت نسبتهم 17.5%. بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.68 فهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري 0.944 وهو ما يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة في الترتيب الرابع من حيث عبارات المحور.

نلاحظ من الجدول السابق وتحليل العبارات السابقة أن المؤسسة حقيقة لديها حوافز وإدارة حوافز معنوية فعالة وناجحة بدليل أن المتوسط الحسابي للمحور جاء بالنسبة 3.58% وهو ينتمي للفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي المعبرة عن الاتجاه العام للإجابات وهو الاتجاه موافق كما نلاحظ أن قيمة انحرافه المعياري 0.972 وهي تعبر عن تجانس الإجابات.

### 2. محور أداء العاملين

#### جدول (09): محور أداء العاملين

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات					العبارات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق	0.423	4.23	0	0	0	31	9	التكرار	أنجز العمل المطلوب
			0	0	0	77.5	22.5	النسبة	مني في الوقت المحدد
موافق	0.714	3.95	0	3	2	29	6	التكرار	لدي معلومات عن العمل
			0	7.5	5	72.5	15	النسبة	تكفل لي أداء العمل بصورة كفؤة
موافق	0.630	4.25	0	0	4	22	14	التكرار	لدي اهتمام كبير بعملتي
			0	0	10	55	35	النسبة	
موافق	0.687	3.80	0	2	8	26	4	التكرار	لدي قدرة على الإبداع

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين الدفلى فرع خميس مليانة

			0	5	20	65	10	النسبة	والتطوير
موافق	0.639	3.95	0	1	3	32	4	التكرار	لدي استعداد لتحمل
			0	2.5	7.5	80	10	النسبة	المسؤولية في العمل
موافق	0.687	3.70	0	3	8	27	2	التكرار	أحاول جاهدا تنفيذ عملي
			0	7.5	20	67.5	5	النسبة	دون الوقوع في الأخطاء
موافق	0.504	3.95	0	1	3	33	3	التكرار	أفهم مشاكل عملي وأعمل
			0	2.5	7.5	82.5	7.5	النسبة	على حلها
موافق	0.712	3.83	0	1	11	22	6	التكرار	ليس لدي خلافات مع
			0	2.5	27.5	55	15	النسبة	زملائي ورئيسي في العمل
موافق	0.764	3.93	1	1	4	28	6	التكرار	أقوم بتأدية أعمالي بكفاءة
			2.5	2.5	10	70	15	النسبة	وفاعلية
موافق	0.874	3.58	0	5	12	18	5	التكرار	أحتاج دائما إلى
			0	12.5	30	45	12.5	النسبة	التوجيهات والإرشادات
									من قبل مشرفي في العمل
موافق	0.49	3.45	0	3	19	15	3	التكرار	أقدم أفكار ومقترحات
			0	7.5	47.5	37.5	7.5	النسبة	ناجحة بخصوص العمل
موافق	0.677	3.55	0	3	13	23	1	التكرار	لدي القدرة على تقديم
									حلول جديدة للمشكلات
									التي تواجهني أثناء تأدية
									عملي
			0	7.5	32.5	57.5	2.5	النسبة	
موافق	0.65	3.454	المؤشرات الإحصائية للمحور كوحدة واحدة						

المصدر: من إعداد طالبتين بناء على مخرجات SPSS

### تحليل عبارات المحور الثاني: أداء العاملين

• من خلال الجدول نلاحظ ما يلي:

**العبارة 01:** نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 100% مما يؤكد حقيقة أن الموظف ينجز العمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.23 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين الدفلى فرع خميس مليانة

موافق بحيث. وأما الانحراف المعياري فقيمه 0.423 مما يدل على عدم وجود تباين كبير، كما نلاحظ أن

هذه العبارة جاءت في الترتيب الثاني لعبارات المحور.

**العبارة 02:** نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 87.5% مما يؤكد أن الموظف لديه معلومات عن العمل تكفل أداء العمل بصورة كفؤة، أما بالنسبة لغير الموافقين وغير موافقين بشدة فكانت بنسبة 7.5%.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.95 فهو يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمه 0.714 ويدل على عدم وجود تباين. كما يلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الثالث من ترتيب عبارات المحور.

**العبارة 03:** من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن أغلب أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 90% مما يؤكد أن الموظفون لديهم اهتمام كبير بالعمل، مع عدم وجود إجابات لغير موافق وغير موافق بشدة بالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.25 وهو يعبر عن الفئة الخامسة وهو الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمه 0.630 فيدل على عدم وجود تباين كبير. كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الأول من عبارات المحور.

**العبارة 04:** نلاحظ نتائج البيانات المتحصلة عليها أن أغلب أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 75% مما يؤكد أن الموظف لديه القدرة على الإبداع والتطوير، أما بالنسبة لغير موافق وغير موافق بشدة بلغت نسبة 5%.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.80 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمه 0.687 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير. كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الثامن من عبارات المحور.

**العبارة 05:** نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 90% مما يؤكد أن الموظف يتحمل مسؤوليته في العمل أما بالنسبة لغير موافق وغير موافق بشدة فكانت نسبتهم 2.5%. بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.95 فهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمه 0.639 فيدل على عدم وجود تباين كبير. كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الرابع من ترتيب عبارات المحور.

**العبارة 06:** نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 72.5% ومما يؤكد على أن الموظف يحاول جاهدا في تنفيذ عمله دون الوقوع في الأخطاء، أما بالنسبة لغير موافق وغير موافق بشدة فكانت نسبتهم 7.5%.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.70 فهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمه 0.687 فيدل على

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين الدفلى فرع خميس مليانة

عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب التاسع من ترتيب عبارات المحور.

**العبارة 07:** نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 90% مما يؤكد على أن الموظف يفهم مشاكله ويعمل على حلها، أما بالنسبة لغير موافق وغير موافق بشدة فكانت بنسبة 2.5%. بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.95 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.504 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الخامس من ترتيب عبارات المحور.

**العبارة 08:** من خلال البيانات المحصلة من العبارة نلاحظ أن غالبية العمال كانوا موافقين أو موافقين بشدة على أنه لا توجد خلافات بين زملائهم ورؤيسهم في العمل وهذا يدل على أن 70% كانوا مؤيدين للعبارة في حين كانت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 30%. وهذا دليل على أن ثلث العاملين محل الدراسة يعتقدون أن علاقتهم بالزملاء ورؤيس العمل ليست على ما يرام. بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.83 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق. أما الانحراف المعياري فقيمته 0.712 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب السابع من عبارات المحور.

**العبارة 09:** نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 85% مما يؤكد أن الموظف يقوم بتأدية الأعمال بكفاءة وفاعلية. أما بالنسبة لغير موافق وغير موافق بشدة فكانت نسبتهم 5%، بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.93 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق. أما الانحراف المعياري فقيمته 0.764 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب السادس من عبارات المحور.

**العبارة 10:** نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 57.5% وهو ما يدل على أن الموظف يحتاج دائما إلى التوجيهات والإرشادات من قبل مشرفي في العمل. أما بالنسبة لغير موافق وغير موافق بشدة فكانت بنسبة 12.5%. بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.58 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق. أما الانحراف المعياري 0.874 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب العاشر من عبارات المحور.

**العبارة 11:** من خلال البيانات المحصلة من العبارة نلاحظ أن 45% من العمال كانوا موافقين أو موافقين بشدة على أن الموظف يقوم بتقديم أفكار ومقترحات ناجحة بخصوص العمل في حين كانت نسبة 47.5% للمحايد أما بالنسبة لغير الموافقين 7.5%. مما قد يعني غياب الاهتمام اللازم بضرورة إنشاء نظام لتثمين

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين الدفلى فرع خميس مليانة

أفكار ومعارف العاملين. بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.45 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق. أما الانحراف المعياري 0.49 وهو يدل على تجانس الإجابات وعدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الثاني عشر من عبارات المحور.

**العبارة 12:** نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم لموافق وموافق بشدة بنسبة 60% هو يدل على أن الموظف لديه القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهه أثناء تأدية العمل. أما بالنسبة لغير موافق وغير موافق بشدة فكانت نسبتهم % 7.5 ، بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.55 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق. أما الانحراف المعياري 0.677 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الحادي عشر من عبارات المحور.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق الأداء بشتى أشكاله ومجالاته، وتسعى إلى تطبيقه وهذا ما يفسر قيمة المتوسط الحسابي للمحور، حيث قدرت قيمته بـ 3.454 وهو يعبر عن الاتجاه العام للإجابات وهو الاتجاه موافق كما نلاحظ أن قيمة انحرافه المعياري 0.65، فهي تعبر عن تجانس الإجابات .

### 3. مساهمة الحوافز المعنوية في الأداء

#### جدول (10): مساهمة الحوافز المعنوية في الأداء

العبارة	الفئات					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
تساهم إستراتيجية التدريب والترقية بقوة في زيادة كفاءتي وفاعليتي	6	28	3	3	0	0.730	3.93	موافق
	15	70	7.5	7.5	0			
تعتمد المؤسسة في التقييم على مستوى أداء العاملين	2	15	14	7	2	0.966	3.20	موافق
	5	37.5	35	17.5	5			
تمنحني المؤسسة حوافز معنوية مقابل أداء العمل المطلوب	1	16	12	11	0	0.874	3.18	موافق
	2.5	40	30	27.5	0			
ألاحظ فرق ايجابي بين أدائي قبل عملية	3	23	11	3	0	0.736	3.65	موافق
	7.5	57.5	27.5	7.5	0			

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين الدفلى فرع خميس مليانة

										التدريب والترقية وبعدها
موافق	0.816	3.73	0	3	11	20	6	التكرار	إتاحة منصب جديد من طرف المؤسسة يؤدي إلى كفاءة انجازاتي	
			0	7.5	27.5	50	15	النسبة		
موافق	0.758	3.80	0	4	4	28	4	التكرار	تقدير جهودي من طرف مسؤولي يدفعني إلى بذل جهد إضافي	
			0	10	10	70	10	النسبة		
موافق	0.656	4.08	0	2	1	29	8	التكرار	توفير المناخ المناسب في المؤسسة يدفعني للعمل أكثر	
			0	5	2.5	72.5	20	النسبة		
موافق	0.790	3.196	المؤشرات الإحصائية للمحور كوحدة واحدة							

المصدر: من إعداد طالبتين بناء على مخرجات spss23

### تحليل عبارات المحور الثالث: مساهمة الحوافز المعنوية في الأداء

**العبارة 01:** من خلال البيانات المحصلة من العبارة نلاحظ أن 85% من العمال كانوا موافقين أو موافقين بشدة على أن استراتيجية التدريب والترقية تساهم في زيادة كفاءة الموظف مما يعني أن للحوافز المعنوية أهمية كبيرة في نظر العاملين. في حين كانت نسبة 7.5% لغير الموافقين وغير موافقين بشدة. بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.93 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فكان 0.730 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الثاني من عبارات المحور.

**العبارة 02:** من خلال البيانات المحصلة من العبارة نلاحظ أن 42.5% من العمال كانوا موافقين أو موافقين بشدة على أن المؤسسة تعتمد في التقييم على مستوى أداء العاملين في حين كانت نسبة 22.5% لغير الموافقين وغير موافقين بشدة و نسبة 35% للمحايد وهذا مايدل على غياب العدالة في تقييم الأداء في نظر العاملين. بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.20 وهو ما يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فكان 0.966 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب السادس من عبارات المحور.

**العبارة 03:** من خلال البيانات المحصلة من العبارة نلاحظ أن 42.5% من العمال كانوا موافقين أو موافقين بشدة على أن المؤسسة تمنح الحوافز المعنوية مقابل أداء العمل المطلوب في حين كانت نسبة 27.5% لغير الموافقين وغير موافقين بشدة و نسبة 30% للمحايد وهذا ما يدل على عدم الاهتمام الكبير

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين الدفلى فرع خميس مليانة

للمؤسسة بالحوافز المعنوية . بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.18 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فكان 0.874 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب السابع من عبارات المحور.

**العبارة 04:** من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة إجاباتهم بموافق و موافق بشدة بنسبة 65% وهو ما يدل على أنه يوجد فرق بين أداء قبل عملية التدريب والترقية وبعدها، أما بالنسبة لغير موافق وغير موافق بشدة فكانت بنسبة 7.5%. بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.65 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري فقيمه 0.736 مما يدل على عدم تباين العبارات كما نلاحظ أن هذه العبارة جاءت في الترتيب الخامس من حيث تأثيرها بالنسبة لعبارات المحور .

**العبارة 05:** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب إجابات كانت بموافق وموافق بشدة و كانت بنسبة 65% مما يدل على إتاحة منصب جديد من طرف المؤسسة يؤدي إلى بذل جهد إضافي. أما بالنسبة لإجابات غير موافق وغير موافق بشدة فكانت بنسبة 7.5%. بالنظر المتوسط الحسابي المقدر ب 3.73 الذي يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمه 0.758 وهو ما يدل على عدم وجود تباين إجابات أفراد العينة وكما جاءت هذه العبارة في الترتيب الرابع من عبارات المحور .

**العبارة 06:** من خلال الجدول نلاحظ أنّ أغلب أفراد عينة الدراسة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة وبنسبة 80% مما يؤكد أن تقدير العمل المنجز من طرف المسؤول يدفع الموظف إلى بذل جهد إضافي، أما بالنسبة لإجابات لغير موافق بشدة وغير موافق بشدة فكانت بنسبة 10%. بالنظر إلى المتوسط الحسابي الذي قيمته 3.80 فهو يدل ويعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي وهو ما يفسر الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمه 0.758 ما يدل على عدم تباين إجابات عينة الدراسة، كما نلاحظ أن هذه العبارة جاءت في الترتيب الثالث من عبارات المحور .

**العبارة 07:** من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت أغلبها بموافق وبموافق بشدة بنسبة 92.5% وهذا ما يدل على أن توفير المناخ المناسب في المؤسسة يدفع الموظف للعمل أكثر. أما إجابات غير موافق وغير موافق بشدة فكانت بنسبة 5%. بالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.08 الذي يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق. أما الانحراف المعياري 0.656 فيدل على عدم وجود تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة، وعليه جاءت هذه العبارة في الترتيب الأول من عبارات المحور .

\* نلاحظ من خلال الجدول السابق أنّ المؤسسة حقيقة تسعى للتسويق بين إدارة الحوافز المعنوية والأداء، وهذا من أجل تحقيق نتائج أفضل وكسب رضا الزبائن، كل هذا فسره المتوسط الحسابي لهذا المحور الذي بلغت

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين الدفلى فرع خميس مليانة

قيمته 3.196 وهي تعبر عن الاتجاه العام لرأي العينة وهو الاتجاه الموافق، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري 0.790 فهي تدل على تجانس الإجابات.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات One Sample T.TEST

بعد تحليل ومناقشة نتائج إجابات عينة الدراسة سوف نتطرق إلى اختبار قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة على أنها نتائج معنوية تعكس فعلا الواقع محل الدراسة ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتحويل كل محور لبعد إحصائي بجمع عباراته عن طريق المتوسطات الحسابية وتحويلها لعبارة وحيدة تمثل المحور وبعد الحصول على الأبعاد الأربعة التي تمثل المحاور قمنا بتطبيق اختبار T للعينة الواحدة One Sample T Test لاختبار كل بعد والبحث عن إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية.

$$t = \frac{\bar{x} - u}{s/\sqrt{n}}$$

حيث:  $\bar{x}$  المتوسط الحسابي

$u$  الوسط الحسابي للمجتمع

$s$  الانحراف المعياري للعينة

$n$  حجم العينة

\* اختبار الفرضيات باستخدام T عند مستوى دلالة  $Sig(\alpha)$  5% الذي يدل على أن احتمال الخطأ المسموح

به يكون في حدود 5% مما يعكس مجال الثقة بين 95% وهذا على أساس قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا كانت فيه  $Sig(\alpha) > 5\%$ .

- قبول الفرضية البديلة  $H_1$  إذا كانت قيمة  $Sig(\alpha) < 5\%$ .

وعليه إذا كان  $Sig(\alpha) < 5\%$  فهذا يعني و يبين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد.

#### 1- اختبار الفرضية الأولى:

- الفرضية الصفرية: لا تعمل الحوافز المعنوية بمختلف أنواعها على تحسين مردود أداء الموظفين.

- الفرضية البديلة: تعمل الحوافز المعنوية بمختلف أنواعها على تحسين مردود أداء الموظفين.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين الدفلى فرع خميس مليانة

الجدول (11): يمثل اختبار T لإدارة الحوافز المعنوية

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 3					
	T	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différencemoy enne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
تعمل الحوافز المعنوية بمختلف أنواعها على تحسين مردود أدائي	-7.464	39	,000	-1.000	-1.27	-0.73

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على بيانات الاستبيان.

على ضوء النتائج أعلاه يتبين أن قيمة  $Sig(\alpha)$  إذ قدرت قيمتها بـ 0.000 (00 %) وهو ما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بأن الحوافز المعنوية بمختلف أنواعها تعمل على تحسين مردود أداء الموظفين.

2- اختبار الفرضية الثانية:

- الفرضية الصفرية: ليس للموظفين اهتمام كبير بعملهم.
- الفرضية البديلة: لدى الموظفين اهتمام كبير بعملهم.

الجدول (12): اختبار T لأداء العاملين

### Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différencemo yenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
لدي اهتمام كبير بعملي	-13,531	39	,000	-1,300	-1,49	-1,11

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة  $Sig(\alpha)$  أقل من 5% حيث بلغت قيمتها 0.000 (00%) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أن لدى الموظفين اهتمام كبير بعملهم.

3. اختبار الفرضية الثالثة:

- الفرضية الصفرية: توفير المناخ المناسب في المؤسسة لا يدفعني للعمل أكثر
  - الفرضية البديلة: توفير المناخ المناسب في المؤسسة يدفعني للعمل أكثر
- الجدول (13): اختبار T توفير المناخ المناسب في المؤسسة

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	T	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
توفير المناخ المناسب في المؤسسة يدفعني للعمل أكثر	- 10,43 6	39	,000	-1,175	-1,40	-,95

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على بيانات الاستبيان.

من خلال النتائج أعلاه نلاحظ أن قيمة  $Sig(\alpha)$  أقل من 5% حيث بلغت قيمتها 0.000 (0.00%) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقول أن توفير المناخ المناسب في المؤسسة يدفع الموظفين للعمل أكثر.

المطلب الثالث: اختبار تباين إجابات عينة الدراسة باختلاف خصائصها الديمغرافية ONEWAY ANOVA

سنحاول اختبار إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة باختلاف أو تغيير خصائصها الديمغرافية بحيث تتماشى مع العناصر المتغيرات (المحاور) الذي يتضمنه باستخدام ONE WAY ANOVA عند مستوى دلالة  $Sig(\alpha)$  05% بالإضافة إلى استخدام الاختبار البعدي Post hoc لتحديد مصدر التباين في حالة وجوده ولصالح أي فئة من الفئات الناتجة عن تغيير الخصائص الديمغرافية ومن هنا نحكم على التباين وفق قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا كانت فيه  $Sig(\alpha) > 5\%$ .
- قبول الفرضية البديلة ( $h_1$ ) إذا كانت  $Sig(\alpha) < 5\%$ .

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين الدفلى فرع خميس مليانة

الفرع الأول: اختبار تباين إجابات المحور الأول:

المحور الأول يتضمن محور الحوافز المعنوية لذا سنحاول في هذا المحور اختبار مدى ارتباط الحوافز المعنوية بالفئة العمرية عن طريق البحث فيما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الفئات الممثلة للفئة العمرية.

لقيام بهذا الاختبار التباين نعتمد على الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الحوافز المعنوية بتغير الفئات العمرية.
- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الحوافز المعنوية بتغير الفئات العمرية.

الجدول (14): يمثل اختبار ANOVA لتباين الحوافز المعنوية بتغير الفئات العمرية.

ANOVA					
المحور 1					
	Somme des carrés	Ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Inter-groupes	1.072	3	0.357	1.068	0.375
Intragroupes	12.043	36	0.335		
Total	13.115	39			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن  $\text{Sig}(\alpha) > 5\%$  إذ جاءت قيمتها بـ 0.375 (37.5%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير الفئات العمرية وعليه نرفض الفرضية البديلة ونعتبر الفرضية المعبرة عن الحوافز المعنوية بتغير الفئة العمرية وهذا ما يدل عن عدم تأثير الحوافز المعنوية بتغير الفئات العمرية وهذا ما يدل عن عدم تأثير الحوافز المعنوية بتغير الفئة العمرية.

بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق الفئة العمرية نقوم باختبار التباين وفق المستوى الدراسي باعتماد الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الحوافز المعنوية وفق المستوى الدراسي:
- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الحوافز المعنوية وفق المستوى الدراسي.

الجدول (15): اختبار ANOVA لتباين الحوافز المعنوية وفق المستوى الدراسي

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين الدفلى فرع خميس مليانة

ANOVA					
المحور 1					
	Somme des carrés	Ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Inter-groupes	0.292	3	0.097	0.273	0.844
Intragroupes	12.823	36	0.356		
Total	13.115	39			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

تشير نتائج الجدول أن  $5\% > Sig(\alpha)$  إذ جاءت قيمة ب 0.844 (84.4%)، وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية وعليه نقبل الصفرية و نرفض الفرضية البديلة المعبرة عن عدم تأثر الحوافز المعنوية بالمستوى الدراسي.

بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق المستوى الدراسي نقوم باختبار التباين وفق الخبرة المهنية باعتماد

الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الحوافز المعنوية وفق الخبرة المهنية:

- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الحوافز المعنوية وفق الخبرة المهنية.

الجدول (16): اختبار ANOVA لتباين الحوافز المعنوية وفق الخبرة المهنية.

ANOVA					
المحور 1					
	Somme des carrés	Ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Inter-groupes	1.593	3	0.531	1.695	0.193
Intragroupes	11.522	36	0.320		
Total	13.115	39			

المصدر: من إعداد الطالب الطالبتين اعتمادا بيانات الاستبيان.

تشير نتائج الجدول أن  $5\% > Sig(\alpha)$  إذ جاءت قيمة ب 0.193 (19.3%)، وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية وعليه نقبل الصفرية و نرفض الفرضية البديلة المعبرة عن عدم تأثر الحوافز المعنوية بالخبرة المهنية.

بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق الخبرة المهنية نقوم باختبار التباين وفق الوظيفة باعتماد الفرضيتين

التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الحوافز المعنوية وفق الوظيفة:

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين الدفلى فرع خميس مليانة

- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الحوافز المعنوية وفق الوظيفة.

الجدول (17): اختبار ANOVA لتباين الحوافز المعنوية وفق الوظيفة.

ANOVA					
المحور 1					
	Somme des carrés	Ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Inter-groupes	1.271	3	0.424	1.288	0.293
Intragroupes	11.844	36	0.329		
Total	13.115	39			

المصدر: من إعداد الطالب الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha) > 5\%$  إذ جاءت قيمتها بـ 0.293 (29.3%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير الوظيفة وعليه نرفض الفرضية البديلة ونعتبر الفرضية المعبرة عن الحوافز المعنوية بتغير الوظيفة وهذا ما يدل عن عدم تأثير الحوافز المعنوية بتغير الوظيفة وهذا ما يدل عن عدم تأثر الحوافز المعنوية بتغير الوظيفة.

الفرع الثاني: اختبار تباين إجابات المحور الثاني:

المحور الثاني يتضمن محور أداء العاملين الذي سنحاول في هذا المحور اختبار مدى ارتباط أداء العاملين بالفئة العمرية عن طريق البحث فيما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الفئات الممثلة للفئة العمرية.

لقيام بهذا الاختبار التباين نعتمد على الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أداء العاملين بتغير الفئات العمرية.

- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أداء العاملين بتغير الفئات العمرية.

الجدول (18): اختبار ANOVA لتباين أداء العاملين وفق الفئة العمرية.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين الدفلى فرع خميس مليانة

ANOVA					
المحور 2					
	Somme des carrés	Ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Inter- groupes	0.092	3	0.031	0.159	0.923
Intragroupes	6.983	36	0.194		
Total	7.075	39			

المصدر: من إعداد الطالب الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23 من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha) > 5\%$  إذ جاءت قيمتها بـ 0.923 (92.3%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير الفئة العمرية وعليه نرفض الفرضية البديلة ونعتبر الفرضية المعبرة عن أداء العاملين بتغير الفئة العمرية وهذا ما يدل عن عدم تأثير أداء العاملين بتغير الفئة العمرية.

الجدول (19): اختبار ANOVA لتباين أداء العاملين وفق المستوى الدراسي.

ANOVA					
المحور 2					
	Somme des carrés	Ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Inter- groupes	0.599	3	0.200	1.110	0.358
Intragroupes	6.476	36	0.180		
Total	7.075	39			

المصدر: من إعداد الطالب الطالبين اعتمادا على بيانات الاستبيان من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha) > 5\%$  إذ جاءت قيمتها بـ 0.358 (35.8%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير المستوى الدراسي وعليه نرفض الفرضية البديلة ونعتبر الفرضية المعبرة عن أداء العاملين بتغير المستوى الدراسي وهذا ما يدل عن عدم تأثير أداء العاملين بتغير المستوى الدراسي.

الجدول (20): اختبار ANOVA لتباين أداء العاملين وفق الخبرة المهنية.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين الدفلى فرع خميس مليانة

ANOVA					
المحور 2					
	Somme des carrés	Ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Inter-groupes	0.643	3	0.211	1.182	0.330
Intragroupes	6.441	36	0.179		
Total	7.075	39			

المصدر: من إعداد الطالب الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستبيان  
من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha) > 5\%$  إذ جاءت قيمتهاب 0.330 (33%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير الخبرة المهنية وعليه نرفض الفرضية البديلة ونعتبر الفرضية المعبرة عن أداء العاملين بتغير الخبرة المهنية وهذا ما يدل عن عدم تأثير أداء العاملين بتغير المستوى الدراسي وهذا ما يدل عن عدم تأثر أداء العاملين بتغير الخبرة المهنية.  
الجدول (21): اختبار ANOVA لتباين أداء العاملين وفق الوظيفة.

ANOVA					
المحور 2					
	Somme des carrés	Ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Inter-groupes	0.059	3	0.20	0.102	0.959
Intragroupes	7.015	36	0.195		
Total	7.075	39			

المصدر: من إعداد الطالب الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستبيان.  
من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha) > 5\%$  إذ جاءت قيمتهاب 0.959 (95%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير الوظيفة وعليه نرفض الفرضية البديلة ونعتبر الفرضية المعبرة عن أداء العاملين بتغير الخبرة المهنية وهذا ما يدل عن عدم تأثير أداء العاملين بتغير الوظيفة وهذا ما يدل عن عدم تأثر أداء العاملين بتغير الوظيفة.

### 2- اختبار تباين إجابات المحور الثالث:

المحور الثاني يتضمن محور أداء العاملين الذي سنحاول في هذا المحور اختبار مدى ارتباط أداء العاملين بالفئة العمرية عن طريق البحث فيما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الفئات الممثلة للفئة العمرية.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين الدفلى فرع خميس مليانة

للقيام بهذا الاختبار التباين نعتمد على الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أداء العاملين بتغير الفئات العمرية.
- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أداء العاملين بتغير الفئات العمرية.

الجدول (22): اختبار ANOVA لتباين مساهمة الحوافز المعنوية في الأداء وفق الفئة العمرية.

ANOVA					
المحور 3					
	Somme des carrés	Ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Inter-groupes	1.038	3	0.346	1.913	0.145
Intragroupes	6.511	36	0.181		
Total	7.549	39			

المصدر: من إعداد الطالب الطالبين اعتمادا على بيانات الاستبيان.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha) > 5\%$  إذ جاءت قيمتهاب 0.145 (14.5%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير الفئة العمرية وعليه نرفض الفرضية البديلة ونعتبر الفرضية المعبرة عن مساهمة الحوافز في أداء بتغير الفئة العمرية وهذا ما يدل عن عدم تأثير مساهمة الحوافز المعنوية في الأداء بتغير الوظيفة وهذا ما يدل عن عدم تأثير مساهمة الحوافز المعنوية في الأداء بتغير الوظيفة.

الجدول (23): اختبار ANOVA لتباين مساهمة الحوافز المعنوية في الأداء وفق المستوى الدراسي.

ANOVA					
المحور 3					
	Somme des carrés	Ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Inter-groupes	1.177	3	0.392	2.216	0.103
Intragroupes	6.372	36	0.177		
Total	7.549	39			

المصدر: من إعداد الطالب الطالبين اعتمادا على بيانات الاستبيان.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha) > 5\%$  إذ جاءت قيمتهاب 0.103 (10.3%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير المستوى الدراسي وعليه نرفض الفرضية البديلة ونعتبر الفرضية المعبرة عن مساهمة الحوافز في أداء بتغير المستوى الدراسي وهذا ما يدل عن عدم تأثير مساهمة الحوافز المعنوية

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين الدفلى فرع خميس مليانة

في الأداء بتغير الوظيفة وهذا ما يدل عن عدم تأثير مساهمة الحوافز المعنوية في الأداء بتغير المستوى الدراسي.

الجدول (24): اختبار ANOVA لتباين مساهمة الحوافز المعنوية في الأداء وفق الخبرة المهنية.

ANOVA					
المحور 3					
	Somme des carrés	Ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Inter-groupes	0.073	3	0.024	0.117	0.949
Intragroupes	7.476	36	0.208		
Total	7.549	39			

المصدر: من إعداد الطالب الطالبين اعتمادا على بيانات الاستبيان.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha) > 5\%$  إذ جاءت قيمتها ب 0.949 (94.9%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير الخبرة المهنية وعليه نرفض الفرضية البديلة ونعتبر الفرضية المعبرة عن مساهمة الحوافز في أداء بتغير الخبرة المهنية وهذا ما يدل عن عدم تأثير مساهمة الحوافز المعنوية في الأداء بتغير الخبرة المهنية وهذا ما يدل عن عدم تأثير مساهمة الحوافز المعنوية في الأداء بتغير الخبرة المهنية.

الجدول (25): اختبار ANOVA لتباين مساهمة الحوافز المعنوية في الأداء وفق الوظيفة.

ANOVA					
المحور 3					
	Somme des carrés	Ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Inter-groupes	0.483	3	0.161	0.820	0.491
Intragroupes	7.066	36	0.196		
Total	7.549	39			

المصدر: من إعداد الطالب الطالبين اعتمادا على بيانات الاستبيان.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha) > 5\%$  إذ جاءت قيمتها ب 0.491 (49.1%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير الوظيفة وعليه نرفض الفرضية البديلة ونعتبر الفرضية المعبرة عن مساهمة الحوافز في أداء الوظيفة وهذا ما يدل عن عدم تأثير مساهمة الحوافز المعنوية في الأداء بتغير الوظيفة وهذا ما يدل عن عدم تأثير مساهمة الحوافز المعنوية في الأداء بتغير الوظيفة.

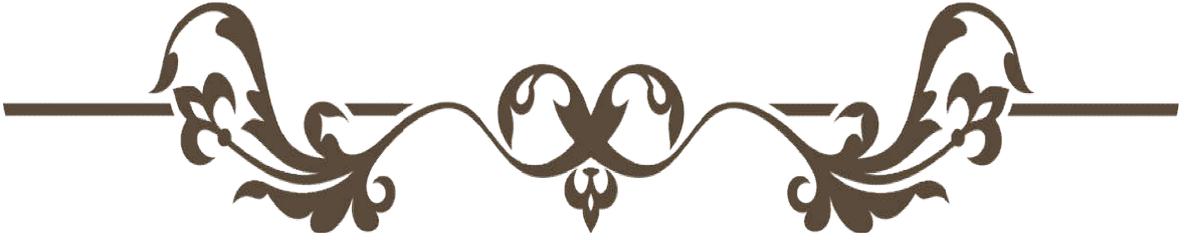
### خلاصة الفصل الثاني:

تطرقنا في هذا الفصل إلى واقع إدارة الحوافز المعنوية وأثرها على أداء العاملين بعينة من مؤسسات اتصالات الجزائر بمدينة خميس مليانة لولاية عين الدفلى وذلك من خلال تحليل الاستبيان باستعمال أساليب إحصائية (المتوسط الحسابي، معامل الارتباط، الانحراف المعياري...) وتوصلنا إلى معرفة إدارة الحوافز المعنوية وأثرها على أداء العاملين. ومن أهم الملاحظات التي استقينها من الفصل مايلي:

- للحوافز المعنوية أهمية كبيرة في نظر العاملين؛
- وجود علاقة وطيدة بين الحوافز المعنوية والأداء.



# خاتمة



من هنا نكون قد أتينا إلى المرحلة الأخيرة والتي حاولنا من خلال هذه الدراسة مناقشة موضوع إدارة الحوافز وأثرها على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين الدفلى فرع خميس مليانة، حيث ارتأينا بأن العنصر البشري له أهمية بالغة في تفعيل نشاط المؤسسات لتحقيق أهدافها المبتغاة والمنشودة عن طريق استشارة دوافع الأفراد من خلال تطبيق إداري فعال يعمل على تحفيز الأفراد وذلك من خلال الاهتمام بالحوافز المعنوية. فإدارة الحوافز يشغل موقعا هاما في سياسة تسيير الموارد البشرية من منطلق أن الإنسان بحاجة إلى محرك لدفعه من أجل إثبات ذاته بين الأفراد في التنظيم، الذي يتمثل في العلاوات والترقيات... الخ والتي تحته على أداء أعماله بأكمل وجه.

وهذا مادعانا إلى طرح الإشكالية التالية: "ما هو أثر إدارة الحوافز المعنوية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع خميس مليانة لولاية عين الدفلى" والتي سعينا من خلال هذه الدراسة للإجابة عنها، حيث تبرز هذه الدراسة أهم الحوافز المعنوية وأثرها على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر. **إختبار الفرضيات:**

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها واعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان قمنا بالتأكد من صحة فرضيات الدراسة وكانت النتائج كالتالي:

**الفرضية الأولى:** تم إثبات أهمية الحوافز المعنوية في مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال عبارة أن الحوافز تعمل بمختلف أنواعها على تحسين أداء العاملين حيث بلغت نسبتها 42.5%. وذلك بمتوسط حسابي قدر ب3.95، كما تبين كذلك في العبارة أن المؤسسة تعمل على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين العاملين والعمل بروح الفريق بنسبة 50% حيث قدر متوسطها الحسابي ب3.68. وهذا ما يعرف بأن للحوافز المعنوية أهمية كبيرة إلى حد ما في مؤسسة اتصالات الجزائر.

**الفرضية الثانية:** تم إثبات أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال مساهمة إستراتيجية التدريب والترقية في زيادة الكفاءة والفعالية وذلك بنسبة 70%، كما قدر متوسطها الحسابي ب3.93. كما تبين بأن توفر المناخ المناسب في المؤسسة يدفع العاملين للعمل أكثر وبلغت نسبتها ب72.5% متوسط حسابي ب4.08. وهذا دليل على التأثير الكبير للحوافز المعنوية على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

1. الأهمية البالغة للحوافز المعنوية في نظر العاملين. تبين من خلال عبارة إستراتيجية التدريب والترقية تساهم بقوة في زيادة كفاءة الموظف بلغت نسبتها 85%؛
2. العلاقة الوطيدة بين الحوافز المعنوية والأداء في نظر العاملين، هي أن الحوافز المعنوية تعمل بمختلف أنواعها على تحسين مردود أداء العاملين وذلك بنسبة 72.5%؛
3. أداء العاملين جيد من وجهة نظرهم، نظرا لإجابات العاملين بنسبة 100 % على عبارة أنجز العمل المطلوب مني في الوقت المحدد؛
4. نظام تقييم غير عادل ، حيث أن أغلب الإجابات العمال كانت بنسبة 57.5% وهذا ما يدل على عدم رضاهم بنظام تقييم الأداء؛
5. عدم الاهتمام الكبير بالحوافز المعنوية من قبل المؤسسة وذلك يتضح من خلال إجابات العمال بنسبة 57.5% على عبارة تمنحني المؤسسة حوافز معنوية مقابل أداء المطلوب؛
6. يظهر من بيانات الاستبيان أحيانا أن المحيط العلائقي للعمل يحتاج تطويرا من خلال عبارة ليس لدي خلافات مع زملائي ورئيسي في العمل بنسبة 70% ؛
7. وجود قيادة بيروقراطية غير مرنة في التعامل مع المشاكل الطارئة وذلك من عبارة تقدم لي المؤسسة الدعم والمساعدة عند تعرضي لظروف خاصة كانت بنسبة 50%؛
8. غياب الاهتمام اللازم بضرورة إنشاء نظام لتثمين أفكار ومعارف العاملين، اتضح لنا ذلك من خلال عبارة أقدم أفكار ومقترحات ناجحة بخصوص العمل وذلك بنسبة 55%.

### الاقتراحات والتوصيات:

- بناء على نتائج الدراسة نضع بعض التوصيات التي يمكن من خلالها معالجة جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة فيما يتعلق بالحوافز المعنوية وأثرها على الأداء وذلك على النحو التالي:
1. العمل على تعزيز دورات تدريبية للعاملين تهدف إلى زيادة مهاراتهم وقدراتهم باعتبارها وسيلة هامة من وسائل التحفيز، ولذلك فرق ايجابي بين الأداء قبل عملية التدريب والترقية وبعدها.

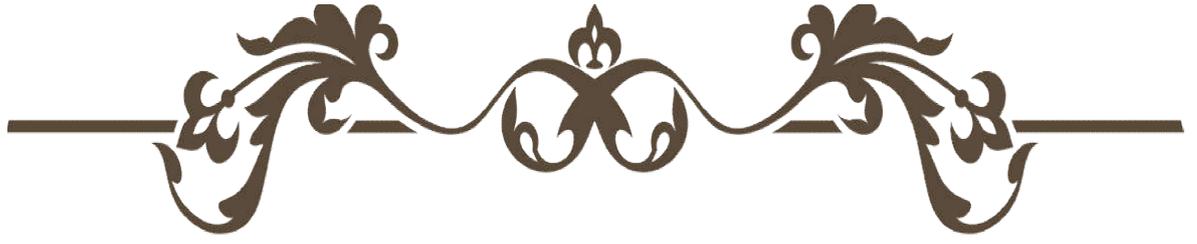
2. تطوير نظام الحوافز عموماً والحوافز المعنوية على وجه الخصوص، وذلك باستحداث وسائل جديدة مثل: الرحلات الترفيهية، تغطية جزئية أو كلية لرسوم العاملين؛

3. منح الحوافز للعاملين بحيث تتناسب مع الجهد المبذول.

### أفاق المستقبلية للدراسة:

في الأخير نشير إلى أن الموضوع الذي تناولته دراستنا والتي تمثل في إدارة الحوافز المعنوية وأثرها على الأداء قد أفرز مجموعة من النتائج الإيجابية المتعلقة بالموضوع ولكن تبقى بعض النقاط التي أغفلتها هذه الدراسة سواء بسبب الإطار الزمني المحدود أو غيرها من الأسباب، و بالتالي يشكل تمهيد القيام بدراسات مستقبلية أكثر دقة وتفصيلاً، أو إثراء الموضوع وتطويره من خلال مواضيع تكمله نقترح منها:

- أثر الحوافز المعنوية في زيادة الولاء التنظيمي؛
- أهمية الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي.



# قائمة المراجع



## قائمة المراجع

### أولاً: الكتب

1. بن دريدي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع ط1، سنة 2015.
2. بيسوني محمد البراد عي، تنمية مهارات المديرين في تقييم الأداء العاملين، ابتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، سنة 2001.
3. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط2، 2009.
4. مصر داود، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، القاهرة ، ط1، سنة 2006.
5. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، بدون بلد النشر، ط 1، سنة 2007.
6. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2009.

### ثانياً: المذكرات

1. أحمد بخوش، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين دراسة حالة بمديرية الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار. Entp. اقتصاد وتسيير بترولي، شهادة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2015.
2. أبو شرح، نادر حامد عبد الرزاق، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة اتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة. فلسطين، 2010.
3. بومنجل سميحة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة حالة تطبيقية بمعمل تكرير السكر "مستغانم"، شهادة ما ستر، إدارة وإقتصاد المؤسسة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015.

4. بن اسلمان هناء، الحوافز والمكافآت ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة. الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء مركز الدفع برج عمر إدريس ولاية إليزي، شهادة لليسانس، تنظيمات سياسية وإدارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.
5. خالد علي أبو علان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الخليل، فلسطين، سنة 2010.
6. حواسين الياس، صفاح حمزة، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء. دراسة حالة مركب المنظفات ENAD بسور الغزلان، رسالة ماستر، إدارة أعمال الإستراتيجية جامعة البويرة، سنة 2015.
7. زهاني وسام، نظام الحوافز واستقرار المورد البشري في المؤسسة الجزائرية. دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، بسكرة، شهادة ماستر، علم اجتماع، إدارة وعلم، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2016.
8. سهير مريومة، أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، شهادة ماستر، تسيير مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح . ورقلة، 2016.
9. الحلابية، غازي حسن، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان، سنة 2013.
10. علي حسون كتاب العادلي، دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة ماجستير، جامعة القادسية، فلسطين، سنة 2017.
11. عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، رسالة ماجستير، عمان، سنة 2011.

### ثالثا: المجالات

1. أحمد الشريم، أثر الحوافز المعنوية والمادية في رفع مستوى الأداء واستمراره في كلية الدراسات الاسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 6 ، العدد 6، حزيران 2017.
2. الصواف ماهر محمد، تقويم الأداء الوظيفي، دراسة مقارنة للنماذج المستخدمة بالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة العامة، 2000، 7924 .

3. حازم أحمد فراونة، سليمان سلامة ديب، سليمان محمد سليمان مرابط، أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء، مجلة كلية فلسطين التقنية، دير البلح، العدد الثالث، سنة 2016.

4. مرعي توفيق، قياس الأداء الإداري للمدراء السعوديين في قطاع الخدمة المدنية دراسة تحليلية، العلوم الإدارية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد الثالث، سنة 1991.

5. بلقايد ابراهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين لدراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحة وهران، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 17، السداسي الثاني 2017.

#### رابعاً: مواقع الالكترونية

1. سارة نبيل، منتدى الموارد البشرية على الموقع الالكتروني [HTTPS://HRDISCISSION.COM/ HR.11852.HTMLC2](https://hrdiscission.com/hr.11852.html).

2. محمد أحمد إسماعيل: مفهوم التحفيز، منتدى الموارد البشرية على الموقع

الالكتروني [HTTPS://HRDISCISSION.COM/ HR.8504.HTMLC2](https://hrdiscission.com/hr.8504.html)



# ملاحق



الملحق رقم (01): يمثل استبيان الدراسة



جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة

استبيان

يشرفنا نحن الطالبين أن نضع بين أيديكم استبيان المرفق لإجراء دراسة بعنوان "إدارة الحوافز المعنوية وأثرها على الأداء دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع خميس مليانة" وذلك ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة قسم العلوم الاقتصادية ونظرا للأهمية البالغة لأرائكم و انطباعاتكم في الإثراء و الإسهام في نجاح هذه الدراسة من شقها التطبيقي، يرجى منكم الإجابة على أسئلة بدقة و صراحة.

كما نضمن لكم في المقابل سرية المعلومات التي تستعمل فقط في مجال البحث العلمي.

ولكم منا جزيل الشكر و العرفان على حسن تعاونكم و تفهمكم.

الطالبين:

بوغار أميرة

✓ الجزء الأول: البيانات الشخصية

من فضلك ضع علامة (x) في المكان المناسب.

- 1-النوع الاجتماعي: ذكر  أنثى
- 2-الفئة العمرية:أقل من30سنة  من 30-40 سنة  41-50سنة  أكثر من 50 سنة
- 3-المستوى الدراسي:ثانوي او اقل  تكوين مهني  جامعي  دراسات عليا
- 4-الخبرة المهنية:أقل من 5 سنوات  ما بين 5 و 10 سنوات  ما بين 11 و 15 سنة  أكثر من 16 سنة
- 5-الوظيفة:عامل مهني  موظف إداري  رئيس قسم  مدير
- 6-الأقدمية في المنصب الحالي:أقل من 5 سنوات  ما بين 5 و 10سنوات  ما بين 11 و 15 سنة  أكثر من 16 سنة

✓ الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

✓ أولاً:محور الحوافز المعنوية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تعمل المؤسسة على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين العاملين والعمل بروح الفريق					
02	يقدم الرؤساء عبارات الشكر والثناء والتقدير عند تحقيق الأهداف المطلوبة					
03	يساعدني عملي في المؤسسة على البروز في المجتمع					
04	تعمل المؤسسة باستمرار على تحديث الأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل لتصبح ملائمة بشكل اكبر					
05	تعمل الحوافز المعنوية بمختلف أنواعها على تحسين مردود أدائي					
06	يقدر مديري المباشر جهودي ومثابرتي في العمل					
07	اشعر في المؤسسة بالاستقرار والأمان الوظيفي					
08	أفضل في المؤسسة الحصول على القيمة المعنوية أكثر من غيرها					

					تقدم لي المؤسسة الدعم والمساندة عند تعرضي لظروف خاصة	09
					توفر لي المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية	10
					تعتبر الدورات التدريبية والترقية أهم حافز معنوي بالنسبة لي	11

✓ ثانياً: محور أداء العاملين

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أنجز العمل المطلوب مني في الوقت المحدد					
02	لدي معلومات عن العمل تكفل لي أداء العمل بصورة كفوة					
03	لدي اهتمام كبير بعملتي					
04	لدي قدرة على الإبداع والتطوير					
05	لدي استعداد لتحمل المسؤولية في العمل					
06	أحاول جاهدا تنفيذ عملي دون الوقوع في الأخطاء					
07	أفهم مشاكل عملي وأعمل على حلها					
08	ليس لدي خلافات مع زملائي ورئيسي في العمل					
09	أقوم بتأدية أعمالي بكفاءة وفاعلية					
10	أحتاج دائما إلى التوجيهات والإرشادات من قبل مشرفي في العمل					
11	أقدم أفكار ومقترحات ناجحة بخصوص العمل					
12	لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني أثناء تأدية عملي					

✓ ثالثاً: مساهمة الحوافز المعنوية في الأداء:

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تساهم إستراتيجية التدريب والترقية بقوة في زيادة كفاءتي وفاعليتي					
02	تعتمد المؤسسة في التقييم على مستوى أداء العاملين					
03	تمنحني المؤسسة حوافز معنوية مقابل أداء العمل المطلوب					
04	ألاحظ فرق ايجابي بين أدائي قبل عملية التدريب والترقية وبعدها					
05	إتاحة منصب جديد من طرف المؤسسة يؤدي إلى كفاءة إنجازاتي					

					تقدير جهود من طرف مسؤولي يدفعني إلى بذل جهد إضافي	06
					توفير المناخ المناسب في المؤسسة يدفعني للعمل أكثر	07



الملحق رقم 02 : استمارة التحكيم

جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

السلام عليكم، وبعد:

نظراً لخبرتكم العلمية فإنه يشرفنا مساهمتكم في هذا الاستبيان المتعلق بموضوع دراستنا المتمثل في «إدارة الحوافز المعنوية وأثرها على أداء العاملين» وذلك في إطار التحضير لمذكرة ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة.

لذا نرجو منكم إبداء رأيكم لمدى مناسبة هذا الاستبيان لموضوع الدراسة علماً أنه سيتم توزيعه داخل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع خميس مليانة ولاية عين الدفلى.

شكراً على تعاونكم .

المحكم:

اللقب /الاسم: بن عناية جلول

الطالبتين:

- شافعي فضيلة
- بوغار أميرة

الملاحظات:.

عمل مقبول، مع إضافة بعض المعلومات العامة، إعادة صياغة بعض العبارات



## الملحق رقم 02 استمارة التحكيم

جامعة الجبلاي بونعامة بخميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

السلام عليكم، وبعد:

نظراً لخبرتكم العلمية فإنه يشرفنا مساهمتكم في هذا الاستبيان المتعلق بموضوع دراستنا المتمثل في «إدارة الحوافز المعنوية وأثرها على أداء العاملين» وذلك في إطار التحضير لمذكرة ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة.

لذا نرجو منكم إبداء رأيكم لمدى مناسبة هذا الاستبيان لموضوع الدراسة علماً أنه سيتم توزيعه داخل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع خميس مليانة ولاية عين الدفلى.

شكراً على تعاونكم .

المحكم:

اللقب / الاسم: ظريف عبدالله

الطالبتين:

- شافعي فضيلة
- بوغار أميرة

الملاحظات:.

عمل جيد.



الملحق رقم 02 استمارة التحكيم

جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

السلام عليكم، وبعد:



نظراً لخبرتكم العلمية فإنه يشرفنا مساهمتكم في هذا الاستبيان المتعلق بموضوع دراستنا المتمثل في «إدارة الحوافز المعنوية وأثرها على أداء العاملين» وذلك في إطار التحضير لمذكرة ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة.

لذا نرجو منكم إبداء رأيكم لمدى مناسبة هذا الاستبيان لموضوع الدراسة علماً أنه سيتم توزيعه داخل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع خميس مليانة ولاية عين الدفلى.

شكراً على تعاونكم .

المحكم:

اللقب /الاسم: بغدادى بلال

الطالبتين

شافعي فضيلة

بوغار أميرة

الملاحظات :

عمل مقبول، إعادة صياغة بعض العبارات.

الملحق رقم(03): معامل ألفا كرومباخ

معامل الفا كرونباخ

كلي

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,904	30

محور 1

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,821	11

محور 2

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,836	12

محور 3

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,646	7