

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لإستكمال نيل شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
التخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية
من إعداد الطالب: تاويرت عمر
بعنوان:

فعالية التحفيز على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخدمية

دراسة حالة : مؤسسة بريد الجزائر فرع ولاية غرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2017/05/22

أمام اللجنة المكونة من السادة

أستاذ محاضر من الدرجة (أ) جامعة غرداية رئيسا

الدكتور زوزي محمد

أستاذ محاضر من الدرجة (أ) جامعة غرداية ممتحنا

الدكتور رحمان يوسف

أستاذ محاضر من الدرجة (أ) جامعة غرداية مشرفا ومقررا

الدكتور علماوي أحمد

الموسم الجامعي: 2017/2016

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لإستكمال نيل شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
التخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية
من إعداد الطالب: تاويرت عمر
بعنوان:

فعالية التحفيز على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخدمية

دراسة حالة : مؤسسة بريد الجزائر فرع ولاية غرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2017/05/22

أمام اللجنة المكونة من السادة

أستاذ محاضر من الدرجة (أ) جامعة غرداية رئيسا

الدكتور زوزي محمد

أستاذ محاضر من الدرجة (أ) جامعة غرداية ممتحنا

الدكتور رحمان يوسف

أستاذ محاضر من الدرجة (أ) جامعة غرداية مشرفا ومقررا

الدكتور علماوي أحمد

الموسم الجامعي: 2017/2016

الإهداء

إلى والدي و والدي أطل الله في عمريهما

إلى إخوتي إلى أخواتي....

إلى عائلتي...

أهدي هذا الجهد العلمي

الباحث عمر تاويرت

شكر وعرفان

الحمد لله أهل الحمد والثناء والحمد لله أولاً وأخراً
وظاهراً وباطناً، كما يحب ربي ويرضى ، أحمده تعالى
وأشكره على نعمه وجزيل عطائه، وأصلي وأسلم على
خاتم النبياء والمرسلين سيدنا محمد معلمنا وقادتنا
و شفيحنا صلوات ربي و سلامه عليه.

وبعد أن وفقني الله في اتمام هذا العمل، لايسعني إلا أن
أقدم شكري وعظيم إمتناني لأستاذي الفاضل : الدكتور
أحمد علماوي الذي تفضل بالإشراف على رسالتي هذه،
فكان لتوجيهاته الحكيمة ونصائحه السديدة وأرائه
الرشيدة الأثر الكبير في إخراج هذا الجهد.

وأشكر كل من أعانني على انجاز هذا العمل من مؤطرين
و موظفين في مؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية وأخص
بالذكر السيد الحاج موسى باحمد مدير الموارد البشرية
والوسائل العامة، الذي كان لتعاونهم الأثر الكبير لإكمال
هذه الدراسة.

وفق الله الجميع لما فيه خير الدنيا والآخرة إنه سميع
مجيب، وآخر دعوانا الحمد لله رب العالمين.

ملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الحوافز بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية، ومحاولت معرفة أثر الحوافز في تحسين الأداء لدي موظفي المؤسسة والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية وفقا للمتغيرات الشخصية. وللوصول لأهداف الدراسة تم إستعراض المفاهيم النظرية لكل من المتغير المستقل الحوافز والمتغير التابع الأداء الوظيفي، ثم إجراء دراسة ميدانية بتوزيع إستمارة إستبيان لقياس متغيرات الدراسة، وعمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، واستخدم برنامج SPSS لتحليل البيانات. وكان من أهم النتائج المتوصل إليها مايلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية.
- لا توجد فروق ذات دلالة أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوي الوظيفي).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية تعزى (للعمر، للخبرة، للمؤهل العلمي).

الكلمات المفتاحية:

الحوافز، الأداء الوظيفي، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية

Résumé:

L'étude visait à déterminer la relation entre les incitations à améliorer le rendement au travail des employés dans une institution de l'Algérie courrier Ghardaia, et les tentatives ont pris la mesure de l'impact des incitations pour améliorer les performances du personnel de l'institution et la divulgation de signification statistique dans ses répondants de proposition sur l'impact des incitations à l'amélioration de la performance de l'emploi de l'établissement des employés Algérie a des différences d'état Ghardaia, en fonction des variables personnelles. Pour atteindre les objectifs de l'étude ont été examinés les concepts théoriques pour chacun des incitations variables indépendantes et la fonctionnalité variable dépendante, puis procéder à une étude sur le terrain de la distribution du questionnaire Astmlrh pour mesurer les variables de l'étude, et l'étude Atmdt l'approche descriptive et analytique, et utiliser spss pour le programme d'analyse des données. L'un des résultats les plus importants obtenus à ce qui suit:

- Il existe d'importantes relation statistique entre le niveau des incitations d'emploi et de la performance du personnel en Algérie, une fondation de Ghardaia.
- Il y a un effet statistiquement significatif des incitations et le niveau de performance de l'emploi du personnel dans un établissement public e-Algérie de Ghardaia.
- Il n'y a pas d'impact significatif sur les différences d'incitations au niveau de la performance de l'emploi du personnel en Algérie courrier Entreprise Ghardaia, en raison de variables personnelles (sexe, niveau de carrière).
- Il existe statistiquement significatif dans la réponse de l'échantillon sur l'impact des incitations sur le niveau de performance de l'emploi du personnel dans une institution publique Algérie Ghardaia, les différences (âge, ont attribué l'expérience, la qualification scientifique)

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الاهداء
II	شكر وعرfan
IV- III	الملخص
أ-هـ	المقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة
2	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
2	المطلب الأول: الحوافز
2	الفرع الأول: مفهوم الحوافز وأهميتها
2	أولاً: مفهوم الحوافز
3	ثانياً: أهمية الحوافز
4	الفرع الثاني: أنواع الحوافز
4	أولاً: الحوافز المادية
9	ثانياً: الحوافز المعنوية
11	الفرع الثالث: خطوات تصميم نظام الحوافز وأسس منحها وشروط نجاح نظام
11	أولاً: خطوات تصميم نظام الحوافز
13	ثانياً: أسس منح الحوافز
14	ثالثاً: شروط نجاح نظام الحوافز
15	المطلب الثاني: الأداء الوظيفي
15	الفرع الأول: مفهوم و محددات الأداء الوظيفي
15	أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي
17	ثانياً: محددات الأداء
18	الفرع الثاني: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه

18	أولاً: مفهوم تقييم الأداء
19	ثانياً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي
20	الفرع الثالث: طرق تقييم الأداء وخطوات تقييم الأداء
20	أولاً: طرق تقييم الأداء
23	ثانياً: خطوات تقييم الأداء
26	الفرع الرابع: فوائد ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء
26	أولاً: مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء
28	ثانياً: فوائد تقييم الأداء
29	ثالثاً: علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي
31	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
31	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتحفيز
40	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي
45	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة
47	الفصل الثاني الدراسة الميدانية بمؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية
48	المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة مؤسسة بريد الجزائر بغرداية
48	المطلب الأول تقديم عام للمؤسسة العمومية بريد الجزائر
48	الفرع الأول : لمحة تاريخية وهيكلية بريد الجزائر
48	أولاً: لمحة تاريخية
49	ثانياً : البنية الهيكلية لبريد الجزائر
51	المطلب الثاني : المديرية الولائية بغرداية
51	أولاً : تعريف المديرية الولائية بريد الجزائر بغرداية

51	ثانيا: هيكلية المديرية الولائية لغرداية
53	ثالثا : الخدمات التي تقترحها مؤسسة بريد الجزائر
55	المبحث الثاني: عناصر الدراسة الميدانية
55	المطلب الأول : إجراءات الدراسة
55	الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة
56	الفرع الثاني : متغيرات الدراسة
56	المطلب الثاني : خصائص عينة الدراسة
56	النتائج المتعلقة خصائص عينة الدراسة
60	المطلب الثالث : أداة الدراسة وإجراءاتها
60	الفرع الأول : أداة الدراسة
61	الفرع الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة
62	الفرع الثالث : صدق أداة الدراسة وثباتها
62	أولا : الصدق الظاهري
62	ثانيا : دراسة الإتساق الداخلي
63	ثالثا : دراسة ثبات أداة الدراسة
63	المبحث الثالث : عرض وتحليل البيانات وإختبار الفرضيات وتفسيرها
63	المطلب الأول : نتائج تحليل فقرات الإستبيان ومناقشتها
63	أولا: نتائج تحليل فقرات الحور الأول
76	ثانيا: نتائج تحليل فقرات الحور الثاني
78	المطلب الثاني : إختبار فرضيات الدراسة
79	أولا: إختبار الفرضية الرئيسة الأولى

81	ثانيا: إختبار الفرضية الرئيسة الثانية
85	ثالثا: إختبار الفرضية الرئيسة الثالثة
89	المطلب الثالث: نتائج إختبار الفرضيات
89	أولا: نتائج إختبار الفرضية الرئيسة الأولى
89	ثانيا: نتائج إختبار الفرضية الرئيسة الثانية
89	ثالثا: نتائج إختبار الفرضية الرئيسة الثالثة
91	خلاصة الفصل
92	خاتمة
96	المراجع
102	الملاحق
109	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
21	النموذج الافتراضي لتقييم العامل بطريقة الميزان أو الدرجات	1
22	كيفية استخدام طريقة التوزيع الإجمالي في تقييم الموظفين	2
55	يوضح عدد الأستبيانات الموزعة والصالحة لدراسة	3
56	متغيرات الدراسة	4
56	خصائص عينة الدراسة	5
61	درجة أهمية بنود الإستبيان	6
62	يوضح مصفوفة الارتباط	7
63	إحصائية ألفا كرومباخ	8
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بمجال الأجر وملحقاته	9
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بمجال الترقية	10
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بمجال الخدمات الإجتماعية	11
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بمجال ضمان العمل وإستقراره	12
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بمجال الإعتراف بجهود الموظفين	13
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بمجال مهارات المشرف	14
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بمجال المشاركة في إتخاذ القرار	15
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بمجال التكوين والتدريب	16
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بمجال الأداء الوظيفي	17

79	إختبار الفرضية الرئيسة الأولى لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والأداء الوظيفي في مؤسسة بريد الجزائر	18
79	إختبار الفرضية الفرعية الأولى لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي في مؤسسة بريد الجزائر	19
80	إختبار الفرضية الفرعية الثانية لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي في مؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية	20
81	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين الحوافز والأداء الوظيفي	21
82	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي	22
83	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي	23
85	يوضح نتائج إختبار التباين الأحادي لفحص تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي تبعا للجنس	24
85	وضح نتائج إختبار التباين الأحادي لفحص تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي تبعا للعمر	25
86	يوضح نتائج إختبار التباين الأحادي لفحص تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي تبعا للخبرة	26
87	يوضح نتائج إختبار التباين الأحادي لفحص تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي تبعا للمؤهل العلمي	27
88	يوضح نتائج إختبار التباين الأحادي لفحص تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي تبعا للمستوي الوظيفي	28

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
31	العلاقة بين الحوافز والأداء	1
50	مخطط التنظيم الإقليمي و الوحدات الولائية	2
57	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3
58	توزيع أفراد العينة حسب العمر	4
59	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	5
59	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	6
60	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	7

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
102	قائمة المحكمين	1
103	الإستبيان	2

مقدمة

أولا : توطئة

عرف الإقتصاد العالمي تطورا متسارعا بدأ بالإقتصاد الصناعي وصولا إلى ما يعرف بإقتصاد المعرفة وتغيرت في خضم هذا التطور النظرة للمورد البشري في المؤسسات، فبعد أن كان ينظر إليه على أنه آلة يجب استغلالها أقصى إستغلال حالها كحال باقي عناصر الإنتاج، أصبح ينظر إليه اليوم على أنه أساس استمرار المؤسسات ومصدر قوتها وتميزها.

وتلعب الموارد البشرية دورا هاما ورئيسيا في التنمية الإقتصادية كما يمثل الاستثمار فيها أعلى عناصر الاستثمار عائدا وأكثرها تأثيرا على عناصر الثروات الأخرى، وتأتي أهمية الموارد البشرية من كون الإنسان محور كل نشاط ومبعث حيوية وفعالية كل الثروات وعلى أدائه تتوقف الكفاءة والنو والتقدم وكيان المنظمة وملاحمها وتفوقها واستمرارها ومنافستها.

ولأهمية العنصر البشري في نجاح أية منظمة تولي القيادات فيها عادة اهتماما كبيرا من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في أدائه وكفاءته سلبا وإيجابا. ويسعى المسؤولون في المنظمات إلى أن يصل العاملون في أدائهم إلى أقصى قدر ممكن، ولتحقيق هذا الهدف فإنها تعمل على توفير العمالة الجيدة المؤهلة سواء عند اختيارهم لشغل الوظائف أو الحرص على تدريبهم وإكسابهم المهارات المختلفة بعد تعيينهم من أجل رفع القدرة على الأداء لديهم، ولكن القدرة وحدها غير كافية لكي يعمل العامل بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هنالك دافع للعمل، حيث أن أداء العامل تتوقف على عنصرين أساسيين هما: القدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات، أما الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك العامل في الاتجاه الذي يحقق أهدافا لمنظمة، وتمثل عملية التحفيز في العوامل التي تشجع العامل على زيادة أدائه.

ثانيا: مشكلة الدراسة

على الرغم من أهمية الحوافز إلا أن هناك قصور في التحفيز في المؤسسات العامة ويتضح ذلك من خلال الاضطرابات والاحتجاجات التي يشهدها قطاع العام في الجزائر يعود بالدرجة الأولى إلى عدم فاعلية أنظمتها التحفيزية و التقصير في تصميمها وفق ما يلي الحاجات الاقتصادية والاجتماعية للعمال، وعدم ربط الحوافز بأداء العمال ومنحها على أساس روتيني بالإضافة إلى عدم تحديد أسلوب التحفيز المناسب والإهتمام بالحوافز المادية وإهمال الحوافز المعنوية.

الأمر الذي يؤدي بدوره إلى عدم رضا الموظفين وبتبع تدهور أدائهم مما ينعكس سلبا على الأداء العام للمؤسسة، ومما سبق تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الموالي :

إلى أي مدى تساهم الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية؟
و عليه ينبثق من الإشكالية الرئيسية عدد من التساؤلات الفرعية التالية:

ماهي طبيعة العلاقة بين عناصر الحوافز والأداء التنظيمي ؟

ماهو واقع تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية ؟

ثالثا : فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للحوافز (المادية والمعنوية) في تحسين ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الإقتصادية العمومية بريد الجزائر، وتنبتق منها فرضيتين فرعيتين ترتبط كل واحدة منها بعنصر من العناصر المذكورة.

الفرضية الرئيسية الثانية :

لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للحوافز (المادية والمعنوية) في تحسين ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الإقتصادية العمومية بريد الجزائر، وتنبتق منها فرضيتين فرعيتين ترتبط كل واحدة منها بعنصر من العناصر المذكورة.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الإقتصادية العمومية بريد الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية (الدرجة الوظيفية، الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي)

خامسا : أهداف الدراسة:

1. التعرف على مدى واقع التحفيز في المؤسسة محل الدراسة

2. التعرف على علاقة الحوافز المادية بأداء الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر.

3. التعرف على علاقة الحوافر المعنوية بأداء الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر.
4. معرفة مدى مقدرة التحفيز في التأثير على الأداء الوظيفي للموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة
5. التعرف على ما إذا كانت هناك فروق واضحة من الناحية الإحصائية في آراء الباحثين حول تساؤلات الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية
6. يأمل الباحث أن تزود الدراسة متخذي القرارات بمعلومات عن نوعية الحوافر المتبعة ، مما تساعدهم على الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية بريد الجزائر.

سادسا: أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع، وهو التحفيز وعلاقته بالأداء الوظيفي في قطاع متميز من القطاعات الخدمات العمومية و المتمثل في المؤسسة العمومية بريد الجزائر ، ويمكن النظر الى أهمية موضوع الدراسة من الزاويتين العملية و العلمية.

الأهمية العلمية :

تتحقق هذه الأهمية من الدراسة نتيجة إلى ما تتوصل إليه من نتائج تبرز أهمية استعمال الحوافر بمختلف أنواعها لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر و تأثيرها على سلوكهم واستقرارهم و علاقتهم ، و بالتالي على أدائهم الوظيفي.

الأهمية العملية :

توجه هذه الدراسة اهتمامها الرئيسي للتركيز و التطبيق على الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر ، ومن ثم فان ما تتوصل إليه من نتائج ستعود بالدرجة الأولى على الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بصفة عامة، و ما يترتب على ذلك من التوصل إلى أنظمة تحفيز فعالة تساهم بقوة في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

سابعا : حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تحددت الدراسة بموضوع فعالية التحفيز من خلال عناصره (كالأجر و المكافآت، الخدمات الاجتماعية، التدريب و التكوين) على الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخدمية دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر فرع ولاية غرداية

الحدود البشرية: يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من (271) من العاملين، حيث شملت العينة على (60) من العاملين في مؤسسة بريد الجزائر فرع ولاية غرداية

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية

الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية خلال الفترة الزمنية من بداية الدراسة إلى 5 ماي 2017

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

والدراسات السابقة

المبحث الأول : الإطار النظري للدراسة

المطلب الأول : الحوافز

ترتبط فعالية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه بإعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية والمالية المتاحة. ولكي تحقق المنظمة أهدافها يلزمها التعرف على المتغيرات والمؤثرات التي تحكم سلوك الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة. وتعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية في سلوك الأفراد ومن خلالها يمكن دفعهم لتقديم أفضل ما لديهم.

الفرع الأول : مفهوم الحوافز وأهميتها

أولاً : مفهوم الحوافز

الحوافز هي الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها و استخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين.¹

الحوافز هي مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها مؤسسة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من إهتمامهم بعملهم وأدائهم كما ونوعاً، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وبالتالي إلى خفض تكاليف العمل، ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم.²

الحافز مؤثر خارجي، يحرك شعور الإنسان، ويجعله يسلك سلوكاً معيناً لتحقيق الهدف المطلوب.³

الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته.⁴

الحوافز هي كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تمكن من توجيه سلوكه واستثارة رغبته نحو اقيام بعمل محدد، أو الابتعاد عن فعل معين وذلك بغرض إشباع حاجاته أو تجنب ضرر ما حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى أدائها.⁵

وتعرف الحوافز بأنها مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع لديهم حاجة وتدفعهم إلى سلوك معين.⁶

1. سامر جلدة ، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن ، 2009 ، ص102.

2. يوسف حجوم الطائي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان 2006 ، ص368

3. ممدود وهبة ، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة ، مذكرة لنيل درجة الماجستير في تسيير المنظمات ، جامعة محمد بوقرة بومرداس ، 2008 ، ص10.

4. عبد العزيز شنيق ، الحوافز والفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية ، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة ، 2008، ص11.

5. عبد العزيز شنيق ، المرجع السابق، ص12.

6. صلاح الشنواني ، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية ، دار الجامعات العصرية ، القاهرة ، 2005 ، ص420.

الحوافز عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تقوم الإدارة العليا في المنظمة بإعدادها

بهدف التأثير في سلوك العاملين، وذلك بحثهم وتحفيزهم لرفع كفاءتهم الإنتاجية.¹

الحوافز هي مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه علي خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية.²

يعرف التحفيز على أنه القوة التي تستثير الفرد لأداء أفضل، فيما إذا تمكنت الإدارة من التحكم بهذه القوة وتوجيهها في إثارة الدافعية لبذل مجهود أكبر، و ذلك عن طريق الربط وفق آلية معينة بين الوضعية الخارجية المتمثلة بالحوافز، والوضعية الداخلية التي تتعلق ببيئة العمل وبالفرد وخصائصه الفسيولوجية والثقافية والمهارية والمعرفية في مواقف معينة.³

يعرف التحفيز أيضا على أنه: المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم ، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك بالإستمرار وتجديد.⁴

ثانيا: أهمية الحوافز

للحوافز أهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى المنظمة لها، عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال وتأتي أهميتها من خلال الكثير من المزايا والفوائد التي تحققها ومنها:⁵

- تحقيق نظم الحوافز زيادة في عوائد المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذا أن الاختيار السليم للحوافز المادي أو المعنوي يؤدي بالعاملين لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته؛
- تساهم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقتهم واستخدامها أفضل إستخدام ويؤدي هذا إلى تقليل القوى العاملة لإنجاز العمل المطلوب؛
- تحسين الوضع المادي والنفسي والإجتماعي للفرد العامل وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة؛
- تعمل نظم الحوافز على خلق الرضا لدى العاملين، مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات مثل : الغيابات؛ الشكاوى ودوران العمل؛

1العنقري، نظم الحوافز ودورها في الرفع من مستوى أداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير، أكاديمية نايف، الرياض ، ص13.

2عبد الله محمد الجساس، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011، ص23.

3غازي حسن عودة الحلاية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة الماجستير مكملة لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص9.

4اللوذي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص151.

5جمال مراد، تحفيز العاملين لرفع الروح الولاء المؤسسي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة باجي مختار عنابة ، 2010/2011، ص31

- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين؛
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو إلغائه حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين؛
- تعدد الحوافز عوامل جذب من شأنها أن تغري الأفراد للإلتحاق بالمنظمة التي تمنحها وبالتالي تجذب العمالة المتميزة، فالفرد بطبعه شديد الميل إلى تفضيل العمل لدى الجهة التي تمنحه مكافآت متنوعة وتضمن جهوده بصورة مادية أو معنوية؛
- إن الحوافز هي التي ترسم للأفراد اتجاهاتهم وغاياتهم وتوجههم في تحديد طبيعة العمل الذي يختارونه، كما تحدد مدى الاستمرارية في إتباع أسلوب أو سلوك معين ، وكل ذلك لتحقيق أفضل تكيف ممكن مع البيئة الخارجية¹؛
- تعدد الحوافز مقوما أساسيا في المنظمات المبدعة ، وركيزة لوجود الإبداع وتنميته ، وتوصل ذلك من خلال حوافز وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ.

الفرع الثاني : أنواع الحوافز

عند البحث في أنواع الحوافز نجد تصنيفات متنوعة ومتداخلة مع بعضها، حيث تعددت تقسيمات الباحثين لوسائل وأساليب الحوافز التي يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من أداء العمال وأهم هذه التقسيمات مايلي:

أولا : الحوافز المادية

يمكن تعريف الحوافز المادية على أنها مثيرات ملموسة لها القدرة على إشباع عدد من الحاجات الأساسية للفرد²، إذن كما هو مبين في التعريف فالحوافز المادية هي التي تلي المأكل والمشرب والملبس أي المستوى الأول من هرم الحاجات، وهي تأخذ أشكالا متعددة ومختلفة من منظمة إلى أخرى ويمكن تبيان أهمها كمايلي:

أولا : الحوافز المادية الإيجابية

الحوافز المادية الإيجابية هي حوافز تستخدم لتعزيز السلوك الصحيح، والتحفيز على تكراره والمواصلة فيه، وتعطي هذه الحوافز للعاملين بشكل فردي أو جماعي³. والحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل لدى العاملين ، لأنها تتلاءم و رغبات العاملين بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير⁴

1عبد العزيز بن سعود آل موسى، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف، 2015، ص28.

2فضل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص85.

3محمد فاتح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص118.

4انجدوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، منشورات الحلبي، 2002، ص34.

1. **الحوافز الفردية:** تمنح للفرد بحد ذاته نتيجة لعمله الفردي، وتتميز بأنها تؤدي إلى توليد روح المنافسة الإيجابية بين العاملين في المؤسسة وأهم هذه الحوافز مايلي:

أ- الأجر

تمثل الأجر أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة وتختلف أنظمة دفع الأجر في المؤسسات كما تختلف في المؤسسة الواحدة بالنسبة لأنواع مختلفة من الأفراد، أو أنواع مختلفة من العمل، ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل محصلة تفاعل العديد من العوامل أهمها¹:

- طبيعة العمل نفسه ودرجة صعوبته وأهميته؛

- العرض والطلب من القوى العاملة؛

- أقدميه العامل؛

- مستوى الأداء الفردي للعامل؛

- القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجر.

و يعرف الأجر على أنه " الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسدي أو العقلي الذي يبذله في العمل " كما يعرف على أنه " هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل ما يكلفه به، وفقا للإتفاق الذي تم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل"²

وتوجد طريقتان رئيسيتان لحساب الأجر : إما على أساس الوقت أو على أساس كمية الإنتاج.

- **الأجر على أساس القطعة :** يحسب الأجر على أساس المعدل النقدي للقطعة أو الوحدة حيث كلما زادت الكميات المنتجة من القطع كلما زاد الإنتاج وبمقتضى هذه الطريقة يكون حساب الأجر المستحق بضرب كمية الإنتاج في معدل أجر الوحدة.³

وتعتمد هذه الطريقة عندما تكون إمكانية تحديد الإنتاج الفردي سهلة، ولعل من أهم عيوبها هو احتمال تدني جودة المنتجات، وخلق شعور لدى العمال الذين لا يتمتعون بالسرعة في الإنتاج بعدم الأمان.⁴

- **الأجر الزمني :** يتم بمقتضى هذا النظام دفع أجر محدد عن وحدة زمنية معينة يقضيها الفرد في عمله (سنة، شهر، أسبوع، يوم، ساعة) وهنا لا يتغير الأجر بتغير كمية الإنتاج، وهذا النظام في دفع الأجر هو النظام الأكثر شيوعا. ويتم اللجوء إليه في الحالات التي يصعب فيها الربط الإنتاج بالأداء كوحدة كمية مثل الأعمال الإدارية، والاستشارية، وكذلك في الأعمال التي يكون فيها الإهتمام بالجودة أكثر من الكمية.⁵

1عبد العزيز شنيق، مرجع سبق ذكره، ص15.

2صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، دارالجامعة للنشر، 2002، ص64.

3الطاهر الوافي، التحفيز وأداء المرضين، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة، 2013، ص29.

4مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة بومرداس، 2013، ص38.

5مزوار منوبة، المرجع السابق، ص39.

ولكن لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لاتعطي العمال المهرة الفرصة لبذل جهد أعلى لشعورهم وإدراكهم بأنهم متساوون من حيث النتيجة والأجور مع غيرهم من العمال الغير الأكفاء.

ب- ملحقات الأجر

ب.1 العلاوات : هي مازاد عن أجر العامل ولها عدة انواع منها مايلي:

العلاووة الدورية : هي من المستحقات المالية للعامل والتي تستحق بصفة مستمرة ودورية بشروط معينة لعل أهمها عدم الحصول على إنذارات تأديبية؛ توخي الأداء المطلوب؛ السعي للوصول للنتائج المطلوبة؛ حتى يتفادى تقرير نهاية السنة بتقرير ضعيف ومنه إلغاء العلاوة ، أو تأجيل إستحقاقها.¹

علاوة الكفاءة : تمنح للعامل علاوة نتيجة للكفاءة الأدائية خلال السنة، فعلى سبيل المثال عندما يتحصل العامل على تقرير كفاء بدرجة ممتازة، أو الحصول على درجة علمية أعلى من درجته الحالية، أو تقديم مقترحات وبحوث تساعد على تحسين طرق العمل وغيرها.²

علاوة الأقدمية: وهي تعويض عن مدة عضوية الفرد في المؤسسة، وتعد تعبيراً عن مدى إخلاصه وولائه للمؤسسة.

ب.2 العمولات: وهي غالب ما تكون في الوظائف البيعية أو الوظائف الإدارية الكبرى، إذا حققت صفقات معينة، والعمولة هي نسبة من الأرباح المحققة.³

ج- الترقية : يقصد بالترقية صعود العامل إلى وظيفة ذات واجبات ومسؤوليات أكبر، من خلال حصوله على درجة أعلى أو أجر أكبر. وتعتمد برامج الترقية أساليب معينة، وحتى تؤدي الترقية غرضها في التحفيز لابد أن تخضع لسياسة واضحة، وترتبط مباشرة بمستويات الأداء أو القدرة على الإبداع والإبتكار، ويستحسن أن لا تعتمد على الأقدمية لأنه تصبح أداة سلبية بدلا من أن تكون إيجابية ، والترقية هنا عندها شقين شق مادي ناتج عن الزيادة في الراتب وشق معنوي ناتج عن الرقي الوظيفي والزيادة في الهبة والإحترام.⁴

2- الحوافز الجماعية :

هي تلك الحوافز التي تحصل عليها مجموعة من الأفراد نتيجة اشتراكهم في أداء عمل معين بحيث ينجز كل عامل جزءا من هذا العمل ويتم توزيع الحوافز الجماعية عليهم توزيعا عادلا.

1محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر، 2005، ص228.

2محمد حافظ، المرجع السابق، ص227.

3عبد الفاتح عبد الحميد المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية 2009، ص279.

4مزوار منوبة، مرجع سبق ذكره، ص40.

أ- المشاركة في الأرباح : ويكثر استخدام حافز المشاركة في الأرباح في القطاع الخاص، من خلال ربط ما تدفعه المنظمة من أجور وحوافز بما تحققه من مستويات في الربحية، بهدف دفع العاملين لتحسين أدائهم، وبالتالي زيادة الإنتاجية والربحية.¹

ب- المشاركة في وفرة التكاليف : وهي عبارة عن نسبة مئوية من الوفر المالي الذي يحققه العاملون في تكلفة الإنتاج من خلال ضبطهم للتكاليف وتخفيضها، عن طريق التقليل والحد من حجم الهدر والتبذير في المواد وإستغلال الوقت خير إستغلال، هذه الوفورات توزعها عليهم المؤسسة في نهاية السنة.²

ج- الخدمات الاجتماعية : يقصد بحوافز الخدمات الاجتماعية تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين تشعرهم بأن الإدارة ترحم مصالحهم الشخصية، و تساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة و تشمل الحوافز الاجتماعية خدمات تقدمها المنشأة للعاملين دون مقابل أو مقابل مبلغ رمزي بسيط. وتعد الخدمات الاجتماعية من الحوافز المؤثرة على أداء العاملين فهي إذن تستهدف صيانة الأفراد والحفاظة عليهم ورفع درجة رضاهم عن العمل وعملهم في ظل معنويات عالية بالإضافة إلى هذا فهي حافز قوي للاستمرار في المنظمة ونذكر منها:³

1. التأمين الصحي : ويقوم بتغطية نفقات العلاج الطبي ومستلزمات الإستشفاء كلياً أو جزئياً للشخص ولأفراد أسرته، أو تقديم خدمات العلاج في مركز صحي داخل المؤسسة أو من خلال تعاقد مع بعض المستشفيات.
2. التأمين ضد العجز وإصابات العمل : ويرعى الحوادث والأمراض المهنية، والذي يتكفل في تقديم تعويضات للأشخاص في حال عدم تمكنهم من الاستمرار في أداء أعمالهم، نتيجة إصابات أو أمراض تعرضوا لها.
3. الأندية الترفيهية والاجتماعية : تهتم بتقديم خدمات التسلية والترفيه والمرح، وقضاء وقت الفراغ، وممارسة الرياضة للعاملين في المنظمة وأفراد أسرهم.
4. خدمات التغذية : تقدم بعض المؤسسات وجبات غذائية صحية ملائمة مع الجهد الذي يبذله العامل، حيث تعتبر التغذية مصدر من مصادر الطاقة التي تمكن العمال من ممارسة أعمالهم على أكمل وجه، مما يؤدي إلى زيادة نشاطهم وكفاءة أدائهم وإقبالهم على العمل.

¹يوسف عبد عطية بحر، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، 2007، ص11.

²مزوار منوبة، مرجع سبق ذكره، ص41.

³مرعي محمد، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي، المنظمة العربية للتنمية، 2003، ص83.

5. خدمات النقل : ويقصد به نقل العاملين من وإلى مكان العمل وتوفير الوسائل اللائقة لراحتهم، إن عدم توفير هذه الخدمات يسبب غالباً تأخر التحاق العاملين بمواقع عملهم، نظراً لاستعمالهم وسائل النقل الأخرى، وكذا تغيب العمال في حالة عدم توفر وسيلة النقل وزيادة الإرهاق والإجهاد البدني والنفسي، وتحمل العامل تكاليف تؤثر على حالته الاقتصادية والمالية، وبالتالي توفير خدمة النقل لتفادي الآثار السلبية السابقة الذكر¹.

ثانياً : الحوافز المادية السلبية

تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف أي من خلال العمل التأديبي ويمكن القول بأنها الإجراءات الرادعة التي تتخذها المؤسسة بحق من يقصر في عمله² ولا بد أن يتضمنها نظام العقوبات في المؤسسة وهي تأخذ عدة أشكال من أهمها مايلي:

1. عقوبات بسيطة : تتمثل فيمايلي

- **الخصم من الأجر:** يمكن للمنظمة أن تستعمل الخصم من أجر كأداة لتحفيز العاملين على الأداء الجيد وعدم القيام بالسلوك غير مرغوب فيه، وحتى يكون هذا الإجراء فعالاً ولا يأتي بنتائج عكسية يجب أن يتم وضع القوانين والقواعد التي تبين هذه التجاوزات والعقاب المصاحب لها.
- **الحرمان من العلاوات والمكافآت أو تأجيل إستحقاقها :** يعد حرمان العامل من العلاوات والمكافآت من الحوافز السلبية البسيطة وكذلك يمكن للإدارة تأجيل إستحقاقها ، وهذا من أجل تحسيس العامل بخطئه ثم تمنحه إياها.

2. عقوبات قاسية : تتمثل فيمايلي

- **التزليل :** هو إعادة الفرد ليشغل وظيفة ذات أجر ومكانة ومسؤولية أقل، وطبعاً لهذه الطريقة جانب معنوي أيضاً، فهي تخلف آثاراً نفسية خطيرة جداً لدى العامل مما يجعل المؤسسات تحجم عن إستعمالها إلا في حالات الضرورة القصوى.
- **التحويل :** ويعنى به إعادة تخصيص العامل على وظيفة أخرى لا تختلف عن الوظيفة السابقة، فهي حركة أفقية من وظيفة إلى أخرى، ويتعمل هذا الأسلوب في العقاب من ناحيتين مادية ومعنوية ، فالوظيفة الأخرى لا تكون لها نفس الإمتيازات المالية، ومن جانب معنوي حيث نبعد الفرد عن جماعته ومحيطه الذي عتاده.
- **الإستغناء :** يشير في معناه الإصطلاحى إلى إسقاط العامل من قوائم الأجر ، لأسباب مؤسسية أو سوقية أو تكنولوجية . وتستخدمها المؤسسات لتخلص من الأفراد الغير مرغوب في سلوكهم. ويختلف الإستغناء عن

1الظاهر الواوي، مرجع سبق ذكره ، ص34.

2مقدود وهبة، مرجع سبق ذكره 2008، ص101.

الفصل، لأن الفصل نهائي، أما الإستغناء فإنه يمكن الإستعانة بهم عند زوال الأسباب سواء بإستدعائهم لنفس الوظيفة أو لوظيفة أخرى.

– **الفصل** : يعتبر الفصل عملية إستبعاد نهائية، بسبب مخالفات وسلوكات مادية ملموسة غير مرغوب فيها، مما يضر بالصالح العام للمؤسسة، وهذه الطريقة من أصعب الطرق في تنفيذها، حيث هنا لك قوانين تحمي العامل عادة من الفصل، فبالرغم من أن المؤسسة لا تستعملها إلا نادرا، إلا أن معرفة العاملين بإمكانية تطبيقها يدفعهم لتجنب الأفعال والسلوكات التي تؤدي إليها.

ثانيا : الحوافز المعنوية

يقصد بالحوافز المعنوية، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة ومن بين الحوافز المعنوية مايلي:

أولا: الحوافز المعنوية الإيجابية

1. **ضمان العمل وإستقراره**: وهذا الحافز أتى به وليام أوتشي من خلال نظريته عن الإدارة اليابانية، النظرية Z من خلال مبدأ التوظيف مدى الحياة، وضمان العمل وإستقراره ينمي في الفرد إحساسه بالطمئينة وبالتالي يعمل بأريحية.

ويتخذ هذا الضمان الوظيفي صوراً عديدة تتمثل في¹:

- التأمين ضد الفصل التعسفي؛
- التأمين ضد البطالة؛
- التأمين ضد الشيخوخة؛
- التأمين ضد حوادث العمل؛
- التعويضات المناسبة عند إنهاء الخدمة.

2. **الاعتراف بجهود العامل**²: وتتجلى أهمية هذا الحافز في كونه يدل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله و بأهميته للعمل وكلما زاد حرص الإدارة على الاعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك بهم إلى بذل المزيد الجهود للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ويتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر من بينها :

1علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 288.

2ظاهر الوافي، مرجع سبق ذكره، ص37.

- الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء يشعر العامل بالفخر وأيضاً يحرك لدى الآخرين مشاعر الغيرة الإيجابية وروح المنافسة؛
- تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحة الشرف داخل المؤسسة أو في سجلات خاصة؛
- تسليم درجات التقدير والكفاءة وكؤوس الإنتاج والميداليات للعاملين الذين يقومون بابتكارات في مجال عملهم أو يحققون مستويات عالية من الإنتاج.
- 3. المهارات السلوكية للمشرف أو المدير :** يمكن القول أن أهم ما يحفز العمال هو سلوك المشرف، فكل من طريقة الكلام، والإستماع، والحركات والتصرفات تكون تحت الملاحظة الدقيقة وموضع تحليل ونقد من طرف العاملين، لهذا يستحسن للمشرفين الإحتفاظ بالإبتسام والإصغاء للعمال وحتى مناداتهم بأسمائهم الأولى يعد حافزا مهم لتقديم أفضل أداء.¹
- 4. إعادة الهندسة:**² فقد بينت الدراسات أن العامل عندما يمارس عملا لمدة طويلة، يسبب له عدم الرضا والملل، لذلك جاءت فكرة إعادة تصميم الوظيفة لبعث النشاط فيهم من جديد، ويفرق البعض بين درجات مختلفة من إعادة تصميم العمل كالاتي :
- **التناوب الوظيفي :** والذي يشير إلى التنقل من وظيفة لأخرى في فترات محددة حيث يؤدي الفرد واجباته تقريبا ولكن في وظائف أو مواقع مختلفة.
- **التوسع الوظيفي :** يعني أداء الفرد لواجبات أكثر تنوعا وتعقيدا فهناك توسع في المهام وبالتالي في المهارات المطلوبة لأدائها، مما يدفع الفرد للتعلم والتعامل أكثر مع الآخرين، وهذا من شأنه أن يشبع حاجاته الإجتماعية.
- **الإثراء الوظيفي :** هو يحتوي مفهوم التوسع الوظيفي مع زيادة في المسؤوليات وأكد السلطة لتنفيذها، وهنا المسؤولية هي العنصر المحفز للفرد وليس مجرد زيادة الأنشطة.
- 5. المشاركة في اتخاذ القرارات :** تعتبر المشاركة من أهم الحوافز المعنوية في تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجيتهم وولائهم إلى الأعمال والمؤسسة، حيث تعني المشاركة مشاركة الأفراد فكريا وعملا في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات وهذا يقتضي أن يشترك العامل في عملية الإنتاج ليس بجهد الإنسان وعضلاته فقط وإنما بفكره وذكائه أيضا، وكذلك حتى لا يشعر بأنه أحد الأزرار في جهاز آلة العمل.
- 6. الترقية :** وتعني شغل العامل وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها قبل الترقية وإن كان من المعتاد أن يترتب على الترقية زيادة في المرتب و تنقسم إلى قسمين الترقية في الدرجة والترقية في الوظيفة. وبهذا تعتبر الترقية الحافز الدائم الأكثر أهمية في الحياة الوظيفية بما يصاحبها في من رفع في المرتب وزيادة للقدر المكانة بتقلد الوظيفة الأعلى.

1ابراهيم الفقي، أسرار قادة التميز، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 2006، ص73.

2عبد الحميد عبد الفاتح المغربي، ارجع سبق ذكره، ص285.

7. وتعتمد فاعلية الترقية كحافز معنوي في العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة الإنتاجية فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية لتحقيق مركز اجتماعي أعلى ففي هذه الحال ستكون الترقية حافزا مشجعا للعاملين على العمل والإنتاج كي يظفروا بالترقية، أما إذا ربطت الترقية بالأقدمية فإنه الترقية في هذه الحال كحافز سيفقد أثره في التحفيز بسبب المساواة بين الفرد المنتج والعادي.¹

8. التكوين : يلعب التكوين دورا هاما وحيويا في المؤسسة، ويخدم أهدافها، وذلك من خلال عقد الدورات، والندوات التثقيفية، وإرسال البعثات إلى الخارج لمسايرة التقدم الحاصل في العالم، ويؤدي ذلك إلى صقل مهارات العاملين بالمؤسسة، والنهوض بما لديهم من قدرات وإمكانيات وتطوير أدائهم وسلوكهم²، ومن خلال التكوين تشعر المؤسسة الفرد بأنها تهتم لمصيره وتفضل تطويره عن الإستهانة عنه، ولهذا يعتبر التكوين حافزا معنويا يزيد من ولاء العامل ويدفعه لرفع من مستوى أداءه الوظيفي.

الفرع الثالث : خطوات تصميم نظام الحوافز وأسس منحها وشروط نجاح نظام الحوافز

أولاً: خطوات تصميم نظام الحوافز

يعتبر الحافز وسيلة مهمة لتوجيه سلوك العاملين، لذلك يجب على المؤسسات الإهتمام بتصميم نظام حوافز يدفع الأفراد ليتصرفوا على نحو يخدم أهدافها، وليس من السهل تصميم نظام للحوافز، كما انه لا يمكن أن تقتبس نظاما من مؤسسة أخرى، النظام السليم للحوافز يجب أن يكون على مقياس المؤسسة، وهذا يعني انه يناسب أهداف المنظمة وإستراتيجيتها وطبيعة العمل والعاملين فيها. وتكون خطوات تصميم انظام الحوافز كما يلي:³

1. دراسة إحتياجات العاملين : من أهم ما يميز نظام الحوافز أنها تقدم للعمال لتحقيق الإستقرار والأمن لهم، ولتقديم مجموعة من الخدمات والإمتيازات وبطبيعة الحال لا بد أن تكون متماشية مع إحتياجاتهم لتعمل على تحفيزهم؛
2. تحديد أهداف النظام : حيث تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة، وإستراتيجيات محددة، قد يكون هدف المؤسسة إما تعظيم الأرباح، تخفيض التكاليف، تحسين الجودة، تشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة أو غيرها من الأهداف، وعلى من يقوم بوضع النظام أن يعي هذا جيدا، ويحاول ترجمة ذلك في شكل هدف لنظام الحوافز؛
3. دراسة الأداء : تسعى هذه الخطوة إلى تحديد ووصف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي حيث أن الأداء المطلوب يستدعي مايلي:

1مصطفى نجيب الشاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 2003، ص110.

2مصطفى كامل أبو عزم عطية، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2008، ص165.

3احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الدار الجامعية، القاهرة، 2009، ص383-384.

- أ- وجود وظائف ذات تصميم سليم : أي أن الوظيفة محددة وواضحة ومفهومة المعالم وذات بدايات ونهايات معلومة وذات عمليات ونواتج واضحة؛
- ب- وجود عدد سليم للمستخدمين : فلا الأعداد أكثر ولاهي أقل مما يجب ؛
- ج- وجود طرق عمل سليمة : يعني وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب للأداء و للإيصال وخطوات للحصول على مدخلان العمل، وخطوات للمراحل والعمليات وأيضا لنواتج العمل؛
- د- وجود ظروف عمل ملائمة : وهذا يعني أن جو العمل يسهل الأداء وذلك من حيث التجهيزات، الأدوات، الإضاءة، الحرارة، التهوية، والمواصلات وغيرها؛
- هـ- وجود سيطرة كاملة للمستخدمين على العمل : لا يمكن محاسبة المستخدم على عمل ليس له أي سيطرة عليه؛

4. تحديد ميزانية الحوافز : يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام

ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في الميزانية البنود التالية :

- أ- قيمة الحوافز والجوائز : وهو يمثل الغالبية العظمى وهي تضمن بنودا جزئية مثل المكافآت، العلاوات، الرحلات، الهدايا، وغيرها؛
- ب- التكاليف الإدارية : وهي تغطي أموراً مثل تكاليف تصميم النظام، تعديله، والإحتفاظ بسجلاته، إجتماعاته، وتدريب المشرفين على النظام؛
- ج- تكاليف الترويج : وهي تغطي بنوداً مثل النشرات، الكتيبات التعريفية، الملصقات الدعائية، والحفلات.

كما يمكن التفريق بين نوعين من ميزانيات الحوافز :¹

- أ- ميزانية ثابتة : فيها يتم تحديد مبلغ ثابت ومعروف مسبقاً ويمكن تحديدها باعتبارها نسبة ثابتة من ميزانية الأجر.
- ب- ميزانية مرنة : يعني أن تكون متغيرة وغير محددة سلفاً وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج.

5. وضع إجراءات النظام : وفي هذه المرحلة يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة، ويتم

وضع لائحة تتضمن معلومات هامة عن الاعتبارات التالية:

- أ- الإشراف : سلطة الإشراف على النظام، وتحديد أدوار المشرفين؛
- ب- أنواع حوافز : تحديد لمزايا والخدمات التي تقدم للعامل والأداء المطلوب للحصول عليها؛

¹راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2004 ، ص261.

- ج- **توقيت تقديم الحوافز** : فقد تكون شهرية أو ثلاثية أو نصف سنوية أو سنوية، أو أنها تمنح بعد الأداء المتميز مباشرة، أو تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد و الدخول المدرسي؛
- د- **الإجراءات** : إجراءات الحصول على المزايا أو إجراءات المطالبة بها، وطريقة التغيير في الإشتراك بين الانواع المختلفة للحوافز؛
- هـ- **النماذج** : وتشمل سجلات قياس و تسجيل الأداء الفعلي ونماذج اقتراح صرف وتقديم الحوافز.

ثانيا: أسس منح الحوافز

هناك العديد من المعايير التي لا بد من أخذها في عين الاعتبار عند منح الحوافز والإمميزات ومن أهمها نذكر مايلي:

1. **معيار الأداء** : يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، و ربما الأوحد لدى البعض، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر، ويعتبر الأداء فوق العادي أو التميز في الأداء أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز؛¹
 2. **معيار المهارة** : بعض المنظمات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى؛ رخص؛ براءات؛ إجازات، أو دورات تدريبية؛
 3. **معيار الإتجاهات السلوكية**: تقوم المؤسسة بمنح حوافز معينة للأفراد اللذين يتبعون سلوك إيجابيا وهذا وفق معايير معينة؛²
- الموظف المثالي : تكرم المؤسسة الأفراد على إلتزامهم في الدوامهم وتمنحهم الحوافز المناسبة لذلك تقوم باختيار الأفراد ذوي السلوكيات المثالية في العمل وتعمل على اختيارهم كقدوة سلوكية أو مثلا تسميهم الموظفين المثاليين ويتم اختيار الأفراد الأكثر التزاما بأوقات الدوام، والأكثر انضباطا في العمل وغيرها من مؤشرات الموظف أو العامل المثالي؛
 - الموظف الأكثر شعبية: تقوم المؤسسة بإجراء إستقصاء لآراء موظفيها كل مدة زمنية معينة، عادة ما تكون شهر والذي يكون أكثر شعبية نظرا لسلوكه الإيجابي، وعلاقته الودية مع الزملاء تمنح له الحوافز اللازمة؛
 - التميز في خدمة الزبائن: وذلك في حال كانت مؤسسات خدماتية، فتمنح المؤسسة الحوافز للموظف الذي يكون الزبائن راضين عن خدماته.

1فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره ، ص99.

2مرعي محمد، مرجع سبق ذكره، ص45.

- 4. معيار الجهد المبذول في العمل :** يصعب في بعض الأعمال قياس الناتج النهائي لما يقوم به العامل وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية مما يجعل بعض المؤسسات تلجأ إلى تحديد الأجور حسب الجهد الذي يبذله العمل مثلاً أو بساعات العمل، صعوبة العمل... إلخ.¹
- 5. معيار الأقدمية :** ويعني هذا أن يختلف الراتب باختلاف عدد السنوات التي خدمها في المؤسسة، وهذا المعيار يشير إلى الولاء والالتزام، وهو معيار شائع ولا توجد مؤسسة لا تعمل به.
- 6. معيار تحقيق الأهداف :** وهو معيار مستخدم كثيراً في المنظمات الحديثة التي تشجع عملها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقاً.
- 7. معيار درجة المسؤولية :** تتحدد الأجور والحوافز طبقاً لهذا المعيار حسب درجة المسؤولية التي يتحملها العامل والتي تتطلب منه اتخاذ قرارات حاسمة، فكلما زادت المسؤولية تزيد قيمة الأجر والحوافز المختلفة
- 8. معيار ندرة الكفاءة :** وهذا له علاقة نوعاً ما بالمهارة فكلما كان التخصص المطلوب نادراً، كانت الإغراءات المقدمة للحصول عليه كبيرة.²

ثالثاً: شروط نجاح نظام الحوافز

هناك شروط أساسية لا بد للإدارات من أخذها بعين الاعتبار إن أرادت الاستفادة من الحوافز في إنجاز العملية الإنتاجية وزيادة مردودها وهي³:

1. البساطة ونعني ان يكون النظام واضحاً ومفهوماً في بنوده وصياغته وحساباته؛
2. أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً إذ لا بد أن يحدد مسار الحوافز بحيث يؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين والمؤسسة معاً وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين والإدارة؛
3. أن تخلق صلة بين الحافز والهدف إذ لا فائدة من ذلك الحوافز التي لا تحرك الدوافع عند الإنسان بالشكل الذي يدفعه للتصرف هادف لتحقيق رغباته؛
4. كما لا بد للمؤسسة أن تحدد الوقت الملائم الذي تستخدم فيه الحوافز وخاصة الحوافز المادية التي لا بد أن تكون في مواعيد محددة ومنتظمة؛
5. أن تضمن استمرارية قيام المؤسسة بإشباع تلك الحاجات وضمن ذلك مستقبلاً وأن تضمن الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز؛
6. أن تكون السياسة التي تنظم الحوافز تتصف بالعدالة والمساواة والكفاءة؛
7. أن ننمي في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحوافز؛

1 محمد القرويني، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل، 2010، ص 227.

2 محمد القرويني، المرجع السابق، ص 228.

3 حسن زويلف مهدي، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي، 2003، ص 175-176.

8. أن يحترم نظام تقييم الأداء زيادة الكمية والجودة وتخفيض التكاليف وتخفيض الحوادث وتقديم أفكار جديدة؛
9. أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز ليزيد من قناعتهم به والمحافظة عليه؛
10. أن تساهم الإدارة العليا في مساندة هذا النظام باستخدام الشعارات والبرامج الدعائية والمنشورات الترويجية و ذلك لإعطائه الدفعة القوية .

المطلب الثاني : الأداء الوظيفي

الفرع الأول : مفهوم ومحددات الأداء الوظيفي

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الإهتمام والبحث، وذلك لأهمية المفهوم على مستوي الفرد والمنظمة، وترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في إستخدام الموارد المادية المتاحة، لذلك تسعى المؤسسات إلى معرفة المتغيرات المحددة لهذا العنصر، والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل لديها.

أولاً : مفهوم الأداء الوظيفي

ويعرف الأداء : بأنه تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية، ومعدلات محددة.

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.¹

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بما تتطلبها الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج².

من منطلق المهام والمسؤوليات التي يقوم بها الموظف، يعبر مفهوم الأداء عن تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها³

يعرف الأداء الوظيفي بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات

1سلطان، محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص219.

2الصواف، تقويم الأداء الوظيفي، دراسة مقارنة للنماذج المستخدمة بالملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة العامة عدد24، ص75.

3هلال، التفكير والتخطيط الإستراتيجي، مركز تطوير الأداء و التنمية، مصر، 2009، ص22.

الموظف في المؤسسة، إذ يمثل قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المؤسسة، وهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المؤسسة.¹

يقصد بمفهوم الأداء بأنه مجموعة المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، فهو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المؤسسات.²

يعتبر الأداء أحد وأهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المؤسسة التي يعمل فيها، وفي ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة، ولن تستطيع المؤسسة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها، وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المؤسسة ككل³

كذلك يعرف الأداء بأنه مجموعة النتائج المحددة للسلوك، وبالتالي فإن الأداء الإيجابي يمثل النتائج المرغوبة المحددة للسلوك وفي المقابل فإن الأداء السلبي يمثل النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك.⁴

كما يعتبر الأداء الوظيفي الجهود الذي يبذله العامل في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته بدقة في أقصر وقت وأقل جهد. ويحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي مؤسسة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى العامل والجماعة والمؤسسة. وتنقسم عناصر الأداء إلى ثلاث عناصر أساسية وهي⁵:

الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع؛

الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل؛

الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكلي التنظيمي.

وبشكل عام فإن الأداء هو سلوك هادف يقوم به العامل لإنجاز العمل المكلف به وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات، ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغط

1 أبو شيخه، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، عمان، 2000، ص 68.

2 العظيمة ماجدة، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، 2003، ص 88.

3 الطعامة محمد، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق إستنباطها، دار الهيثم، السعودية، 2009، ص 34.

4 رابعة علي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003، ص 44.

5 محمد عميرة، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الإدارية، الرياض، 2000، ص 91.

العمل. كما يتوقف على عدة عوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات العامل واستعداداته نحو العمل ورضاه الوظيفي، وهذه ترتبط إلى حد كبير بالعوامل الوراثية والعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بالعامل

ونوع التعلم والخبرات المكتسبة ومن ثم فإن الأداء بشكل عام عبارة عن:¹

- نشاط يهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات؛

- سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة؛

- نشاط تسعى جميع الأطراف في المؤسسة الى تعزيزه؛

- عبارة عن تداخل العوامل الشخصية والعوامل البيئية وهذا يفسر طبيعة الأداء المعقدة؛

- مفهوم يعبر عن مدى نجاح المؤسسة او فشلها في تحقيق أهدافها وكذلك دالة لكافة أنشطة المؤسسة؛

- محصلة تفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي: الدافعية الفردية والمناخ أو بيئة العمل والقدرة على إنجاز العمل.

ويعرف الأداء الوظيفي على أنه نتاج ومصالحة تفاعل عوامل عديدة متداخلة تتعلق بكفاءات العامل والعمليات التنظيمية والعوامل البيئية، وإن الأداء يشير إلى مدى مساهمة العامل في إنجاز الأعمال والواجبات الموكلة إليه بشكل فعال وكفؤ².

ثانيا : محددات الأداء

إن الأداء هو ما يبقى من أثر أو أنه نتائج العمل الذي يقوم به العامل، وهذا الأداء تتحكم فيه مجموعة من المحددات هي التي تحدد طبيعة أداء العاملين، وهذه المحددات هي كالآتي³:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة؛ المهارات الفنية؛ المهنية؛ الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛
2. الجهد المبذول : تعنى مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء عمله؛
3. نوعية الجهد المبذل : وتعنى مستوى الجودة في إنجاز العمل، و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، فبعض الأعمال لا يتم التركيز فيها على كمية الأداء، أو سرعته، إنما يتم التركيز على درجة حلو الأداء من الأخطاء، و مدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة؛

1 عبد الغفار حنفي وآخر، السلوك التنظيمي وإدارة الافراد، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية مصر، 2006 . ص 22.

2 موسى اللوزي، التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان ، الاردن، 2003، ص 55.

3سلطان، مرجه سبق ذكره ، ص225.

4. **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 اقرار لمشكلة معينة؛
5. **معدلات الأداء** : وتعني بأن يقوم المقيم بزيادة انتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة، والكمية من خلال فترة زمنية محددة، و يتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد؛
6. **المثابرة** : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين؛
7. **القدرات والخصائص الفردية** : يمثل قدرات الفرد و خبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

الفرع الثاني: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

تعرف عملية قياس وتقييم الأداء بأنها " نظام رسمي مصمم من اجل قياس وتقييم أداء العمال أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذه الأداء ونتائجه وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة " ¹.

كذلك يعرف تقييم الأداء على أنه : عملية دورية هدفها قياس نقاط الضعف والقوة في الجهود التي يبذلها العامل والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من اجل تحقيق هدف محدد خططت له المؤسسة مسبقاً ².

كما عرف تقييم أداء العمال على أنه " نشاط شامل ومستمر ومنتظم يهدف إلى تحديد مدى صلاحية العامل في أدائه للمهام الموكلة إليه ومستوى أدائه لهذه المهام ومدى إلتزامه بالمعايير التنظيمية خلال فترة زمنية معينة. ³

وبعضهم عرفه على أنه " : الحصول على الحقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه في فترة زمنية معينة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بالأعباء والمسؤوليات والواجبات المتعلقة بعملية الحاضر والمستقبل. ⁴

والبعض الآخر عرف عملية تقييم الأداء بأنها: " عملية من خلالها تحديد واعطاء قيمة رقمية وصفية لأداء

موظف ما من خلال مقارنة أداء العامل الفعلي في فترة ما بتلك التوقعات المعلنة من قبل المؤسسة بهدف تطوير

1عمر وصفي العقيلي، الإدارة الأصول الأسس والمفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 191.

2عادل صالح وآخرون، إدارة الموارد البشرية، عالم المكتب الحديث للنشر، الأردن، 2006، ص 102.

3كاظم حاسم العيسوي، الإقتصاد الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص 250.

4سليمان الفارس، وآخرون، ادار الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق سوريا، 2000، ص 163.

الأداء وإصلاحه والتغلب على المعوقات السلوكية والتنظيمية التي تقف عائقاً أمام الفاعلية الإدارية المأمولة.¹ ويعرف على أنه "عملية مستمرة لتحديد وقياس مستوى أداء العمال خلال فترة زمنية معينة محددة ومحاولة تطوير هذا المستوى في المستقبل من خلال مساعدة العمال على اكتشاف الطاقات والإمكانات المتاحة لديهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، علاوة على مساهمة تقويم الاداء في تزويد العمال والمشرفين والمديرين بمعلومات أساسية وضرورية لاتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالعمل".²

ثانياً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي : وتتمثل أهداف تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:

1. على المستوى التنظيمي³ :

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي؛
- رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم وإمكاناتهم؛
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات موضوعية لأداء العمل بهدف الإحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات المتميزة؛

- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية تقييم الأداء تعتبر مقياساً مباشراً للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الإدارة.

2. على مستوى المديرين : إن عملية تقييم أداء العاملين من قبل المديرين ليس بالأمر السهل خاصة عندما يطالب المدير من الجهات الإدارية الأعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء العامل بمستوى معين، وهذا يدفع بهم إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم، ومنه فتقييم الأداء يهدف إلى:

- التعرف على كيفية أداء العاملين بشكل موضوعي وعلمي؛
- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم في العمل؛
- تنمية القدرات في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات.

3. على مستوى العاملين⁴:

- دفع العاملين للعمل بإجتهد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم؛
- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين وذلك من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات؛

1علي شاهين، دراسة تحليلية مقارنة حول تقييم الاداء الوظيفي لعاملين في المنظمات الحكومية، مجلة بحوث جامعة حلب، عدد 2، 1997، ص138.

2 Eileen Piggot-Irvine, Key features of appraisal effectiveness, International Journal of Educational Management, Vol. 17_, Issue.4,2003 P.177

3أحمد ماهر :الإدارة :المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص611.

4عادل صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره،ص105.

- المساهمة في اقتراح طرق ووسائل متناسبة لتطوير سلوك العاملين؛
- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار؛
- تهدف أيضا إلى تلبية الحاجات للعمال والمسؤولين.

الفرع الثالث : طرق تقييم الأداء وخطوات تقييم الأداء

أولا : طرق تقييم الأداء

1. طريقة الترتيب البسيط:

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ من الأحسن أداءا إلى الأسوأ أداءا إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر.

تتميز 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 بالإعتماد على أكثر من مقيم لتقليل التحيز¹.

2. طريقة التقدير الوصفي أو المكتوب:

وهي طريقة يقوم فيها المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف، يصف فيه نقاط القوة و نقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يملكها هذا الموظف و يمكن تطويرها مستقبلا، و كذا إمكانية التقدم الوظيفي، أو ترقية هذا الموظف. و لكن بالرغم من المعلومات التي يمكن للتقرير أن يوفرها، إلا أنه لا توجد مواصفات معيارية خاصة بالتقرير ومكوناته، كما أنه يعتمد على مهارة القائم بإعداده، ويحتاج إلى وقت طويل لإنجازه، خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبير².

3. طريقة الميزان أو الدرجات

تعتبر هذه الطريقة من أقدم و أبسط الطرق و أكثرها شيوعا، و يقاس أداء الموظف حسب هذه الطريقة وفق معايير محددة مثل : نوعية الأداء ؛ كمية الأداء؛ التعاون؛ الحضور في المواعيد... الخ ، حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم، يبدأ هذا المقياس مثلا بالقيمة 0 كأدنى درجة في التقييم و ينتهي بالقيمة 10 أو 20 كأعلى قيمة ، و يقوم المشرف بوضع علامة الدرجة التي يراها

1 ربايعه علي، إدارة الموارد البشرية :تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2005، ص93.

2 سهيل فهد سلامة، فعالية الأداء الوظيفي وتطبيقاته للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 55 ، الرياض، 1987، ص

مناسبة لتقدير الشخص فيما يخص الصفة المقاسة ، ويمكن للمشرف أن يستعمل هذه الطريقة بسهولة ، فهي تسمح بالتبويب الإحصائي لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز والتشتت و اتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة.

وعلى الرغم من سهولة تطبيق هذه الطريقة، إلا أنها تواجه العديد من العقبات من أهمها تأثير الرئيس المباشر العلاقات الشخصية مع المرؤوسين، والمركز الوظيفي للمرؤوس، وبالتالي محاولة الرئيس إرضاء مرؤوسيه ووضعهم في الميزان الأعلى، ويمكن القضاء على العقبات عن طريق التدريب الجيد للرؤساء و المرؤوسين¹.

الجدول رقم (1) مثل النموذج الافتراضي لتقييم العامل بطريقة الميزان أو الدرجات

التقدير بالأرقام	5	4	3	2	1	التقدير
	ممتاز	جيد جدا	جيد	مرضي	غير مرض	الصفات الشخصية
10						الأداء الوظيفي
13						المهارة في التنفيذ
5						القدرة على التطوير
15						الصفات الشخصية
7						الإهتمام بالمظهر
50	المجموع					

المصدر: سهيل فهد سلامة، مرجع سبق ذكره، ص135

4. طريقة التوزيع الإجباري:

وفقا لهذه الطريقة يطلب من المقيم وضع مجموعة الموظفين المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم، وعادة ما يتم تقييم الأفراد ووضعهم في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة و ذلك بناء على رأي المقيم بشكل عام، حيث يتراوح فئات التقييم بين ضعيف وأقل من المتوسط، ومتوسط وأعلى من المتوسط، وجيد . تشترط هذه الطريقة أن يقوم المقيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية موزعة على أساس التوزيع الطبيعي، كما يلي:

10% من الموظفين في الفئة الأولى ضعيف.

1سهيل فهد سلامة: مرجع سبق ذكره، ص135.

20% من الموظفين في الفئة الثانية أقل من المتوسط.

40% من الموظفين في الفئة الثالثة متوسط.

20 % من الموظفين في الفئة الرابعة أعلى من المتوسط.

10% من الموظفين في الفئة الخامسة جيد.

ويعود السبب لاستخدام هذا النوع من التوزيع إلى اعتقاد الإدارة أن الظاهرة الطبيعية تميل عادة إلى التركيز حول القيمة الوسطى، ويقل تركيزها في الطرفين بشكل متساوي، ومن المشاكل التي قد تواجه المقيم خلال استخدامه لهذه الطريقة، هو ما يواجهه من استياء لدى الموظفين أو الأفراد موضع التقييم، نتيجة اعتقادهم أنه يتم توزيعهم بهذا الأسلوب بشكل غير عادل من منطلق أنه لا يجوز التقييم على أساس أن جميع الظواهر الطبيعية متماثلة¹.

والجدول رقم(2) يبين كيفية استخدام طريقة التوزيع الإجباري في تقييم الموظفين

ضعيف	اقل من المتوسط	متوسط	اعلى من لمتوسط	جيد
%10	%20	%40	%20	%10
الفئة الاولى	الفئة الثانية	الفئة الثالثة	الفئة الرابعة	الفئة الخامسة

المصدر:فايزة الزعي، اساسيات الادارة الحديثة ، ص211

5. طريقة الإدارة بالأهداف:

وهي أسلوب إداري في تقييم الأفراد، وأكثر الطرق قابلية للتطبيق، وتعتمد على زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها وإتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وتتطلب هذه الطريقة بشكل عام عقد لقاءات متعددة بين كل الرؤساء والمرؤوسين معا وذلك بهدف تحديد العناصر أو المعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس وتحديد الأداء مستقبلا. وتتكون الإدارة بالأهداف من عدة خطوات هي:²

- على الرئيس المباشر أن يصل مع المرؤوس إلى اتفاق بشأن العناصر التي تستخدم أساسا في أداء هذا الأخير؛
- على الرئيس بالتعاون مع المرؤوس أن يحدد الأهداف المطلوبة من هذا الأخير والمدة التي يجب إحراز فيها هذه النتائج؛
- على الرئيس أن يقدم إرشاداته ونصائحه للعاملين خلال أداء العامل لعمله، وأن يتأكد من أن العمل يسير

1فايزة الزعي و اخر، اساسيات الادارة الحديثة، دار المستقبل، عمان، 2000 ، ص 211.

2منصور احمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 2000 ، ص 125.

وفق الخطة الموضوعية؛

- في خلال المدة المتفق عليها يجتمع الرئيس بمرووسيه في فترات دورية لدراسة مشاكل الأداء والعقبات التي تعترض تحقيق الأهداف، لمحاولة تدليل كل عقبة أو القضاء على أي النتائج المطلوبة.
- وحتى تكون هنالك فعالية في تقييم أداء العاملين، من الضروري وجود سياسة محددة بطريقة جيدة، كما أن طريقة التقييم يجب أن تأخذ ثلاث مراحل هامة وهي كالتالي:
- من الضروري أن يكون هناك التقاء بين الرئيس والمرووسين من أجل تحديد الأهداف والحصول على تعهداتهم؛
- من الضروري أن يكون هناك التقاء بين الرئيس والمرووسين من أجل إنجاز الأهداف ومناقشة المشاكل التي انبثقت عن عملية التقييم.
- من الضروري وجود تقييم كتابي على أداء العامل على الأقل مرة كل سنة.

6. طريقة الأحداث الحرجة:

تعتمد الإدارة في هذه الطريقة على فتح ملفات خاصة لكل موظف داخل التنظيم و يدون في هذا السجل الأحداث الحرجة و الإيجابية التي قام بها أو واجهها الموظف أثناء تأديته لعمله، وكيف كان سلوك هذا الموظف في مواجهة هذه الأحداث، أما سلوكه العادي فلا يتم تسجيله أثناء القيام بهذه العملية، وتساعد هذه الطريقة في بيان نقاط القوة و الضعف في سلوك هذا الموظف خلال هذه الفترة و أثناء مواجهة هذه الأحداث، إلا أن هذا الأسلوب يحتاج إلى جهد فكري و حيوي يبذله المشرف في مراقبة سلوك العاملين.¹

ثانيا: خطوات تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء لها أهمية بالغة في المؤسسات الناجحة، وعلى الرغم من اختلاف تقييم أداء العمال لكننا نستطيع وضع الخطوط العامة لهذه الخطوات ومن أبرز هذه الخطوات ما يلي:

1) تحديد معايير الأداء

معايير الأداء هي عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها العامل الذي يؤدي عمل معين، كما يتم قياس و تقييم أو تقدير أداء العمال باستخدام معايير محددة، يقارن بها أداءهم الفعلي. والمعايير نوعان هما العناصر ومعدلات الأداء²:

¹موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص59.

²عمر وصفي العقيلي، إدارة الافراد، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص66.

- العناصر:

- هي الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل، وأن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وبكفاءة. ومثال على ذلك الإخلاص في العمل، الأمانة، التعاون، المواظبة على العمل... الخ، ومن خلال توفر هذه العناصر في العامل وسلوكه يتم الحكم على مستوى كفاءته وتميز هذه العناصر بنوعان هما:
- العناصر الملموسة التي يمكن قياسها بسهولة لدى العامل، مثل المواظبة على العمل والدقة فيه، إذ من خلال عدد مرات الغياب ومدى احترام العامل لمواعيد العمل الرسمي، يمكن الحكم على عمله؛
 - الصفات الغير ملموسة والتي يجد المقوم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى العامل وتتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقوم من ملاحظتها ومثل هذه الصفات الأمانة، الذكاء الشخصية والتعاون... الخ.

- معدلات الأداء:

هي عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقوم إنتاجية العامل لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة ويتم هذا بمقارنة العمل المنجز للعامل مع المعدل المحدد للتوصل الى تحديد مستوى إنتاجية من حيث الكمية أو الجودة¹. ومعدلات الاداء ثلاثة أنواع يمكن صياغتها كالتالي :

- أ- **المعدلات الكمية** : يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة أي إنما تدل على العلاقة بين كمية المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء ويمكن أن يسمى هذا النوع بالمعدل الزمني للإنتاج ويقصد بالكمية حجم العمل المنجز.
- ب- **المعدلات النوعية** : وهي وجوب وصول إنتاج العامل الى مستوى معين من الجودة والدقة والتقان وغالبا ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب يجب ان لا يتجاوزها العامل ويسمى هذا النوع بالمعدل للأداء والجودة، ويتم الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الاتقان وجودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة. ولذلك يجب ان تتناسب نسبة الجودة مع الإمكانيات المتاحة.
- ج- **المعدلات الكمية النوعية** :

هو مزيج بين المعدلات الكمية والنوعية إذ بموجب هذا المعدل يجب أن يصل إنتاج العامل إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

1عادل حرحوش ، الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم المكتب الحديث للنشر، اربد، الاردن، ص 103.

وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد وهي¹:

- أ- **الصدق** : يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفاء للعمل.
- ب- **الثبات** : أي يضم المعيار جانب من الاستقرار والتوافق، أي حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون أداؤه ثابتاً أما عندما يكون مختلفاً فإن نتائج القياس تكون متفاوتة.
- ج- **التمييز** : أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، وذلك من أجل تمييز الجهود لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في الأجور والرواتب وغيرها.
- د- **القبول** : يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين و المعيار المقبول هو المعيار العادل والذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد.
- هـ- **سهولة الاستخدام** : أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه، وكذلك أن يكون الوقت المناسب لإعتماده مقبولاً ومناسباً.

2 مناقشة معايير التقييم مع العمال:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعلي لابد من توضيحها للعمال لمعرفة وتوضيح ما يجب ان يعملوا وماذا يتوقع منهم. ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين اي ان يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسية ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، وهنا يتوجب وجود تغذية راجعة من المرؤوسين إلى مديرهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم. وان مناقشة معايير التقييم مع العمال تساعد كثيراً على تحقيق صلاحية عملية التقييم².

3 قياس الأداء:

إن القيام بهذه الخطوة يتم من خلال جمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للحصول على هذه المعلومات وغالباً ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي وهي³:

أ- ملاحظة الأفراد العاملين؛

ب- التقارير الإحصائية؛

¹ نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، قدمت الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر فلسطين 2010، ص22.

² Jill Cook, Alf Crossman, Satisfaction with performance appraisal systems: A study of role perceptions, *Journal of Managerial Psychology*, Vol19, Issue. 5-,2004P. 526.

³ سهيلة عباس و آخر، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2005، ص 246.

ج -التقارير الشفوية؛

د -التقارير المكتوبة.

4) مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير:

تعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور الهامة في هذه الخطوة هي إمكانية وصول المقيم الى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل وكذلك فناعة العامل بهذه النتيجة¹.

5) مناقشة نتائج التقييم مع العمال:

لا يكفي أن يعرف العمال نتائج عملية تقييم أدائهم، بل إنه ومن الضروري أن تكون هنالك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه.

كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي ومن خلال هذه المناقشة يستطيع العامل الوقوف على جوانب القوة والضعف في أدائه والعمل مستقبلا على تنمية نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف .

6) اتخاذ القرارات التصحيحية:

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين²:

- الأول مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقي.
- أما النوع الثاني من التصحيح للأداء فهو الإجراء التصحيحي الأساسي حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حدوث الانحرافات بحيث تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك. وتمثل القرارات التصحيحية الناتجة عن تقييم الأداء بنواحي عديدة منها: تقويم سياسة الاختيار والتكوين؛ النقل؛ الفصل؛ إعادة التكييف الوظيفي والترقية...الخ.

¹ Jill Cook, Alf Crossman, Ibid, P582.

²عادل حرحوش ، مرجع سبق ذكره، ص 107.

الفرع الرابع: فوائد ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء و علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي

أولاً: مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء:

إن النظام الجيد لتقييم أداء العاملين يهدف إلى كونه أداة موضوعية للمنظمة في اتخاذ القرارات المناسبة في المجالات الآتية¹:

1. الترقية :

إذ قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على التعيين من الداخل (الترقية) لشغل الوظائف العليا الشاغرة داخل المنظمة، وتقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى لأن تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي.

2. التعيين والنقل :

تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته، كما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلاءم وقدراتهم.

3. تحديد الاحتياجات التدريبية :

حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها و من يشارك في كل منها، وهذا ما نسميه بتحديد الاحتياجات التدريبية، وهذه خطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريبي سليم، ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين، خاصة إذا كان عدد العاملين كبير وإحدى هذه الوسائل المفيدة لإعداد مثل هذه القائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء لحصر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة ومجالات ذلك فمثلاً قد تجد من تحليل نتائج عملية تقييم الأداء أن 50 % من العاملين حصلوا على تقييمات سلبية بالنسبة للمواظبة، هذه النتيجة تنبه إلى الحاجة لتحديد أسباب ذلك، فإذا تبين أن السبب في ذلك هو انخفاض الروح المعنوية بسبب سلوك المشرفين، فهذا يساعد في اقتراح دورة تدريبية للمشرفين الذين تحدث في وحداتهم المعدلات العالية لمساعدتهم في تغيير سلوكهم.

4. تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات:

إذ عن طريق تقييم الأداء وما يظهره من نتائج يتم تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه

¹مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي) دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص 193.

وأدائه الحسن كنوع من أنواع الحوافز.

5. الانضباط والمعاقبة :

يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه، ومراعاتها في تقييمه السنوي فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض إلى عقوبة ما بسبب ذلك، فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة، بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الإعتيادي. لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة، بالإضافة إلى ذلك إذا رفعت على فرد ما شكوى جديدة قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة، وإذا ثبتت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترفيته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها.

فقبل أن تتخذ المنظمة قرار حاسماً كهذا تحتاج العودة إلى ملف الفرد لتحديد فيما إذا كان هذا السلوك اعتيادي ومتكرر، وكذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح بالاستفادة منه في مواقع أخرى.

ثانياً: فوائد تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية، التي لا غنى عنها، نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سلمية تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التحيز والمحسوبية وفيما يلي عرضاً لأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها¹

1. رفع الروح المعنوية للعاملين:

إن جواً من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة. كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضياً بإستعداد وجداني وما الروح المعنوية إلا ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجادته.

2. إشعار العاملين بمسؤولياتهم:

إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه

¹مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، 195.

والعمل معاً، وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

3. وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة، أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضحيح وبصمت.

4. الرقابة على الرؤساء:

إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم.

5. استمرار الرقابة والإشراف:

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية¹.

6. تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت نماذج التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لإختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها وذلك لتحديد الثغرات، والعمل على تلافيتها في المناهج والبرامج التدريبية المراد تنفيذها مستقبلاً.

7. توفر نتائج تقييم الأداء التغذية العكسية:

عن أداء كل من يعمل في المنظمة، حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته، وبسبب معرفته

1 سعود ضيف الله الدالة، أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، بحث لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 24.

المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، يتوقع أن يتولد لديه في هذه الحالة حافز ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه، سواء عن طريق الذات، أو عن طريق برامج التعلم والتدريب المستمرين، التي تعدها إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

8. رسم أو تقويم سياسة الأجور أو الرواتب:

تحدد إن كانت نواحي القصور ترجع لانخفاض الروح المعنوية وضعف دوافع العمل بسبب قصور مستويات الأجور والرواتب والحوافز عن مستوى أعباء الأداء، ومن جهة أخرى فإن عملية تقييم أداء العاملين تحدد مستوى العلاوات والمكافآت التي تمنح للعاملين.

ثالثاً : علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي

تترك الحوافز بأنواعها ايجابية أو سلبية بلا شك الأثر على أداء معظم العمال، فيما لها من آثار اقتصادية واجتماعية على متلقي الحوافز، ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي سيبذلها الموظف الذي تلقى الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه وترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه، إضافة لتوفير جو تنافسي بين الموظفين، نظراً لتطلعهم للحصول على حوافز أسوة بزملاء العمل وهذا بدوره يؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل.

أما الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يتحصل عليها العامل، فهي غالباً ما تساهم في حل المشكلات المادية التي يعاني منها الموظف وأسرته، فتكون الحوافز أوجدت حلولاً لمشاكل اقتصادية واجتماعية، تولد لدى الموظف الشعور بالانتماء إلى مؤسسته إضافة للعلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والدوافع المتمثلة بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات العمال¹.

ولكن في الواقع العملي كثير ما نسمع المديرين يشكون من أن العاملين لديهم لم يعودوا يعملون بأقصى طاقتهم كما كان الحال في الماضي، ومن واقع البحوث والدراسات في المجال يمكن الإشارة إلى أربعة أسباب رئيسية كل منها يشير بشكل مباشر أو غير مباشر إلى نوع الحوافز وهذه الأسباب هي:²

- عدم جاذبية الحوافز التي توفرها المنظمة للعاملين فيها، وبالتأكيد فإن لم يكن الحافز مرغوباً من جانب شاغل الوظيفة فإن تأثيره على الأداء يقترب من الصفر.

¹فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن، 2005، ص 219.

²توفيق عبد الرحمان، الدافعية وحوافز العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2001، ص 20.

- ضعف العلاقة بين الحوافز والأداء وذلك بالرغم من كثرة الحديث عن ربط الحوافز بالأداء فإنه في الواقع العملي لا يتم ذلك، بل تمنح الحوافز على أساس لا تتعلق بالأداء مثل الأقدمية
- عدم الثقة في الإدارة الذي ينتج عن عادة من عدم وفائها بوعودها الخاصة بالحصول على الحوافز في حالة الأداء الجيد
- ضعف اشراك العامل أو عدم أخذ برأيه في نوعية الأعمال التي يقوم بأدائها الأمر الذي يجعل هذه الأعمال تكليفا أكثر منها إشباعا لاحتياجاته.

لذلك لا بد للإدارة أن تعمل على إستخدام الحوافز بصورة علمية لتحسين أداء الأفراد داخل المؤسسة وبالتالي الوصول تحسين أداء المؤسسة ككل. ويتضح دور الحوافز في تحسين الأداء من خلال إسهامها في خفض معدل دوران العمل، والحد من الغيابات والمساهمة في جذب العناصر الفاعلة ذات الأداء المتميز للإلتحاق بالمؤسسة، وكذلك دورها في إشباع الحاجات وأهميتها في تطوير أنماط جديدة من السلوك. والشكل يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء:

الشكل رقم (1) : العلاقة بين الحوافز والأداء



المصدر: بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار راوية، عمان، 2009، ص150

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتحفيز

1. دراسة (مقدود وهيبة 2008) بعنوان: التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة: دراسة حالة لشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة لنيل درجة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات جامعة أحمد بوقرة بومرداس.

تم إجراء الدراسة في الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء وشملت العاملين بوحدة بومرداس وتمدت في جمع بيانات علي المقابلة، الإستجواب، الإستبيان وستخدمت المنهج الوصفي والتحليلي لعرض وتحليل المعطيات وقد هدفت الدراسة إلي معرفة بواذر الإهتمام بموضوع التحفيز والأساليب المستخدمة لتحفيز العمال بالمؤسسة وذلك من خلال الإجابة علي الإشكالية التالية: كيف يمكن للتحفيز أن يكون قوة تأثير فعالة على سلوك الأفراد ودوافعهم نحو تحقيق الأداء الناجع للمنظمة؟

وقد أظهرت نتائج الدراسة:

- تقوم المؤسسة بعمليات الدورية لسبر الآراء بهدف التعرف على مدى شعور الموظفين بالراحة في العمل؛
 - تحرص المؤسسة على توفير شروط الأمن والنظافة وضرورة تحقيق الإنضباط في العمل ومحاولة تحسين الأوضاع الإجتماعية للعمال؛
 - إهتمام الإدارة بتنظيم برامج تكوينية غنية ومتنوعة؛
 - ضعف برامج التحفيز المادي، خاصة الأجور التي تعتبر أقل من مستوى سوق العمل؛
 - عدم شعور الأفراد بالإستقرار، نظرا لكون أغلبهم متعاقدين مما يؤثر سلبا على مردودهم؛
 - ضعف الخدمات المقدمة للعاملين كالإطعام والنقل، مما يؤثر على أدائهم لمهامهم بكفاءة.
2. دراسة (عبد العزيز شنيق 2008) بعنوان: الحوافز و الفعالية التنظيمية دراسة الحالة المؤسسة المينائية لسكيكدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية جامعة 20 أوت 55 سكيكدة.

أجريت الدراسة المؤسسة المينائية لسكيكدة، حيث تضم 1473 عاملا منهم الدائمون و عددهم 1034 عاملا والمتعاقدون و عددهم 439 عاملا وتم توزيع استبيان على 103 عاملا يمثلون عينة الدراسة وهدفت الى :

- التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في مؤسساتنا الاقتصادية؛
- تحديد عناصر و مكونات كل من الحوافز المادية و المعنوية؛
- فهم طبيعة العلاقة بين الحوافز المادية و الفعالية التنظيمية؛
- فهم طبيعة العلاقة بين الحوافز المعنوية و الفعالية التنظيمية.

نتائج الدراسة :

و على ضوء البيانات السابقة يمكن القول أن هناك علاقة بين الحوافز المالية و تنمية الموارد البشرية وأن زيادة إنتاج المؤسسة يرتبط بزيادة الحوافز المالية كما هو مؤكد من خلال نتاج الدراسة.

- من خلال المعطيات الميدانية المتعلقة بهذه الفرضية نسير إلى أن نسبة **54.36%** من أفراد العينة أكدوا عدم مشاركتهم في اتخاذ أي قرار يتعلق بالمؤسسة . و على الرغم من ذلك فقد عبر **42.23%** من أفراد العينة على أن المشاركة في اتخاذ القرار يساهم في زيادة الشعور بالتقدير؛
- من خلال المعطيات الإحصائية يتبين لنا أن نسبة المستفيدين من الخدمات التي توفرها المؤسسة للعمال تقدر بـ **50.48%**؛
- من خلال المعطيات الميدانية يؤكد **89.32%** من أفراد العينة أنهم محل احترام و تقدير؛
- و أن **97.08%** يؤكدون اعتراف المسؤولين بقدراتهم و أن **55.33%** منهم يقومون بنفس الأعمال والواجبات يوميا و أن **64.07%** منهم لا يشعرون بالملل نتيجة لذلك؛
- و أن نسبة **92.23%** يؤكدون وجود علاقة بين تحقيق الذات وارتفاع الروح المعنوية و أن هذه الخدمات تساهم بشكل مباشر في زيادة الشعور بالرضا.

3. دراسة (عبد الله حمد محمد الجساسي 2011) بعنوان: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

وهدفة الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، من وجهة نظر رؤساء الأقسام والموظفين كاتب شؤون الإدارية بالمديريات العامة التابعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. من خلال الإجابة عن التساؤل الموالي إلى أي مدى تساهم الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء موظفي وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟

أهم النتائج:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى **0.05** فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان باختلاف متغير العمر والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى **0.01** فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة العاملين في مسقط وأفراد الدراسة العاملين في الظاهرة - الداخلية - ظفار - الباطنة شمال - البريمي حول أثر الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان لصالح أفراد الدراسة العاملين في الظاهرة - الداخلية - ظفار - الباطنة شمال - البريمي؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى **0.05** فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة العزاب وأفراد الدراسة المتزوجين حول أهم الحوافز المادية المقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان لصالح أفراد عينة الدراسة العزاب؛

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة أصحاب التعليم الثانوي وأفراد الدراسة أصحاب التعليم دبلوم بعد الثانوية -ماجستير فما فوق حول أهم الحوافر المادية المقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان لصالح أفراد الدراسة أصحاب التعليم الثانوي؛
- فيما يتعلق بتأثير الحوافر المادية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، بينت الدراسة ان أفرادها موافقون بشدة على أثر الحوافر المادية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؛
- فيما يتعلق بأهم الحوافر المعنوية المقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، بينت الدراسة أن أفراد الدراسة موافقون بشدة على الحوافر المعنوية المقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

4. دراسة (جمال مراد 2011) بعنوان: تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي دراسة حالة شركة صوفية سوق أهراس، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير قسم علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية جامعة باجي مختار عنابة

لقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة، حيث قام بتوزيع الاستمارات على 86 عامل من مجموع 172 عامل وتمثلت أهداف الدراسة في الآتي:

- تهدف الدراسة إلى التعرف على الأسس التي تبني عليها سياسة التحفيز لأجل الوصول إلى كفاءة أعلى وهذا من خلال معرفة دوافع العاملين لتحقيق حاجياتهم ومن ثم إشباعها للوصول إلى ولاء العامل لمنظمتة؛
- هدف الدراسة لمعرفة أنواع الحوافر ومدى إسهامها في تحقيق أهداف المؤسسة و كذلك في رفع روح الولاء للمؤسسة؛
- تهدف الدراسة لمعرفة السلوك الإنساني للعامل و مدى تأثير الحوافر على توجيهه؛
- تهدف الدراسة للكشف على أهمية الحوافر المادية والمعنوية معا، وأن الدول النامية تولي أهمية للحوافر المادية على حساب الحوافر المعنوية التي لها تأثير هام في رفع روح الولاء التنظيمي.

أهم نتائج الدراسة:

- كما نجد أن هناك تناسبا طرديا بين سياسة التحفيز والرضا عنه حيث بلغ معامل الارتباط 0.05؛
- أما فيما يخص ارتباط المكافآت بالتميز في العمل فقد كان تناسبا عكسيا، حيث بلغ معامل الارتباط

-0.071؛

- أما فيما يخص ارتباط نظام الترقية بالمكانة الاجتماعية فقد كان تناسباً عكسياً، حيث بلغ معامل الارتباط -0.072 ؛
- أما فيما يخص ارتباط مناقشة المسؤول وحل مشاكل العمل فقد كان تناسباً عكسياً، حيث بلغ معامل الارتباط -0.03 ؛

وقد أوصى الباحث:

- وضع نظام فعال وعادل ومتماشي مع تنوع وتطور رغبات العاملين، قائم على التقييم الجيد للأداء ويراعي الفروق بينهم؛
 - العمل على تحسين الأجور باعتبارها الحوافز المادية الأولى من حيث إهتمام العامل، وربط الزيادات في الأجور بارتفاع نفقات المعيشة؛
 - اختيار نظام فعال للترقية يقوم على أساس قانونية وموضوعية بعيداً عن المحسوبية والمحاباة، مع الأخذ بعين الاعتبار طول مدة الانتقال من درجة إلى درجة أخرى، وكذلك أسبقية الأقدمية على الكفاءة. الشيء الذي يبعث في الأفراد اليأس والكسل وفقدان روح المبادرة والإبداع. هذه كلها عوامل ملموسة من شأنها التأثير على روح الولاء المؤسسي؛
 - العمل على تطوير قدرات العاملين ومهاراتهم، عن طريق التدريب المستمر. فالإنتقاء العادل والسليم للأفراد المؤهلين لعملية التدريب يبعث فيهم الإطمئنان والثقة في المنظمة وينمي فيهم روح الولاء ويكون حافزاً على التطوير الذاتي لمهاراتهم وتحسين أدائهم لتحقيق نجاح المنظمة.
5. دراسة (مزوار منوبة 2013) بعنوان: أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية مذكورة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة محمد بوقرة بومرداس.

لقد هدفت الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على الولاء التنظيمي والتعرف على أديياته؛
- توضيح العلاقة بين التحفيز والوصول إلى كسب ولاء العمال ؛
- معرفة درجة ولاء العمال في المؤسسات محل الدراسة المجمع الوطني لإسمنت الجزائر والشركة الوطنية لمنشآت السكة الحديدية وهل للحوافز التي تتلقونها دور في هذا الولاء.

وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- مستوى رضا أفراد العينة المدروسة عن الحوافز الممنوحة ضعيف؛
- يتأثر مستوى رضا أفراد العينة المدروسة عن الحوافز الممنوحة بالخصائص الشخصية؛

- لا توجد علاقة بين الوظيفة والولاء التنظيمي؛
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التحفيز والولاء التنظيمي.

توصيات الباحثة:

- التنوع في أشكال الحوافز الممنوحة وذلك بعد دراسة وتصنيف حاجات العمال، فسياسة التنميط في موضوع الحوافز تأتي بنتائج عكسية؛
- الأهتمام أكثر بإظهار الشكر والعرفان للعمال المتميزين وذلك بتكريمهم أمام زملائهم، لدفع العمال الآخرين للقيام بأعمال متميزة؛
- تكوين المدراء والمسؤولين في طرق الحديثة لإدارة الموارد البشرية، فهذا كفيل بتحسينهم بأهمية هذا المورد وسبل التعامل معه للوصول به لقمة العطاء.

6. دراسة (غازي حسن عودة الحلابية 2013) بعنوان: أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في

مؤسسات القطاع العام في الأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى والكشف عن الفروقات الدلالة الاحصائية في إستجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين الأداء، وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

فيما يتعلق بعينة الدراسة فقد تم إختيار عينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية تكونت من 150 موظف من مديريين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين في أمانة عمان الكبرى، بنسبة 33% من مجتمع الدراسة البالغ عدده 449 موظفاً.

أهم نتائج الدراسة:

- حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض؛
- حيازة الحوافز الإجتماعية والأداء على المستوى المتوسط؛
- وجود علاقة خطية وترابط قوي بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى مظفي الأمانة؛
- وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى الجنس لصالح الذكور، والمسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم، وإلى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي.

وأوصي الباحث :

- ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين وتوجيهها بشكل ينسجم مع أهداف الأمانة؛

- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط لها؛

- نظرا لحيازة الحوافز المادية على مستوى منخفض نوصي بضرورة الإلتزام بنظام علمي وموضوعي في عملية منح الحوافز؛

- إعادة صياغة نظام ومعايير الترقيات، وأن تكون بناء على الكفاءة المتوفرة لدى الفرد المرشح للوظيفة؛

- نظرا لحيازة الأداء على مستوى متوسط نوصي بضرورة ربط معايير التحفيز بكفاءة أداء الموظفين.

7. دراسة (طاهر الوافي 2013) بعنوان: التحفيز وأداء المرضين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية

الإستشفائية- عالية صالح -ممدينة تبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص

تنظيم وعمل جامعة قسنطينة 02.

وقد تم جمع البيانات عن طريق اخذنا عينة طبقية عشوائية تتكون من 78 ممرضا و هي تمثل نسبة 30 % من مجتمع البحث و المقدر ب 259 ممرضا، وهدفة الدراسة إلى

- التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة الإستشفائية العمومية الجزائرية؛

- تحديد عناصر و مكونات كل من الحوافز المادية و المعنوية؛

- التعرف على علاقة الحوافز المادية كالأجر و المكافآت و الخدمات الاجتماعية بأداء المرضين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية الجزائرية؛

- التعرف على علاقة الحوافز المعنوية كالترقية و التدريب و المشاركة في اتخاذ القرار بالرضا و الاستقرار الوظيفي للممرضين؛

- معاينة أهم المشاكل والعراقيل التي تعترض الأداء الفعال في المؤسسة الإستشفائية العمومية بصفة عامة، والتعرف على معيقات ومشكلات نظم التحفيز خاصة فيها؛

- الوقوف على مدى إرتباط مستويات الأداء بالمؤسسة الصحية العمومية و نظام الحوافز الذي تبناه، وذلك من خلال محاولة الإجابة عن التساؤل التالي : ما العلاقة بين الحوافز المقدمة للممرضين ومستوى أدائهم في المؤسسة العمومية الاستشفائية ؟

توصلة الدراسة إلى النتائج التالية:

- فقد عبر 92.3 % من أفراد العينة أن الزيادة في الأجر يساهم في رفع مستوى الأداء؛

- عبر 87.17 % من المبحوثين على وجود علاقة بين الترقية في المؤسسة و الرضا الوظيفي لديهم؛

- أثبتت نتائج الدراسة أهمية الحوافز المادية، لكن عند اقتراحها بالحوافز المعنوية، فالاجر مثلا وحده لا يكفي لشعور الممرض بالرضا، وإنما يحتاج إلى الشعور بالأهمية وإشباع الحاجات النفسية و المعنوية و تحقيق الذات من خلال العمل، الأمر الذي يجعله يعمل بكل نشاط و مثابرة و يتبنى أهداف مؤسسته و يبذل كل ما لديه من جهد لتحقيقها؛

وقد أورد الباحث بعض الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في تحسين أداء الممرض من خلال سياسة التحفيز:

- النظر في شكاوى و احتجاجات الممرضين و الأخذ بعين الاعتبار بمقترحاتهم و أفكارهم، لأنهم هم المنفذون؛
- تحسين الظروف المادية للعمل؛
- إشراك الممرضين في اتخاذ القرارات و لو بالإنصات إليهم، فذلك يرفع من روحهم المعنوية؛
- توفير الخدمات الاجتماعية الملائمة من سكن و نقل و ترفيه؛
- قبل وضع نظام الحوافز على الإدارة دراسة الحاجات الحقيقية للممرضين و من ثم السعي لتحقيقها؛
- يفضل ربط الحوافز المادية مباشرة بالمجهودات الفردية و ليس الجماعية؛
- تكثيف الدورات التكوينية و التدريبية لما لها من دور في تطوير الخدمات عن طريق متابعة التطورات العالمية و مواكبتها.

- إشراك مراكز البحوث العلمية و أساتذة و طلبة الجامعة في بحوث تطوير نظم الحوافز؛
 - الشفافية و الموضوعية في تحديد معايير منح الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، إيجابية أو سلبية.
8. دراسة (رجاء شعوبي 2014) بعنوان: فاعلية التحفيز و تأثيره على أداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط دراسة ميدانية بمدينة تقرت، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم الإجتماعية، تخصص عمل و تنظيم جامعة قاصدي مرباح ورقلة .

لقد أجريت الدراسة في بعض المتوسطات بمدينة تقرت و المتمثلة في " متوسطة عبد المؤمن بن علي , متوسطة تحييني محمد، بن هدية ميعادي، ميعادي فخر الدين، حي المنار عين الصحراء، بن هدية المداني، تمرني محمد. وهدفت الدراسة إلى الكشف على طبيعة التحفيز بأداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط و عليه تم صياغة فرضيات الدراسة على الشكل التالي:

- لطبيعة التحفيز علاقة ذات دلالة إحصائية بأداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء تعزى لعامل الأقدمية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في الأداء.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة في منح الحوافز و أداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط.

وبعد إختبار الفرضيات و تحليلها و تفسيرها أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لطبيعة التحفيز بأداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء تعزى لعامل الأقدمية لدى أساتذة مرحلة التعليم المتوسط.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في الأداء لدى أساتذة مرحلة التعليم المتوسط.
 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة في منح الحوافز وأداء الأساتذة في مرحلة التعليم المتوسط.
9. دراسة (محمد محبوب سليمان فضيل 2014) بعنوان: أثر الحوافز على أداء العاملين في منشآت الأعمال دراسة ميدانية في بنك الخرطوم، البنك الإسلامي السوداني، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة شندي السودان.
- تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في البنوك السودانية وتم أخذ عينة قصدية من العاملين بالمستويات الإدارية العليا والوسطى في بنك الخرطوم والبنك الإسلامي السوداني فرع شندي وقد هدفت الدراسة إلى:
- توضيح مفهوم الحوافز وأنواعها المختلفة وأهمية الحوافز المادية والمعنوية؛
 - معرفة أثر الحوافز على الأداء؛
 - تحديد أساليب التحفيز المناسبة في المؤسسات الخاصة؛
 - معرفة سياسات الحوافز المتبعة في المؤسسات والمشاكل التي تواجهها والعمل على حلها؛
 - إظهار مدى تركيز المؤسسات الخاصة على الحوافز المادية وإهمالها الحوافز المعنوية.
- وقد خلص الباحث إل مجموعة من النتائج وهي:
- أغلب البنوك تستخدم الحوافز المادية بصورة أكبر من الحوافز الأخرى لمعالجة انخفاض مستوى الأداء؛
 - عدم إطلاع الموظفين على نتائج تقييم الأداء يؤثر سلبا على أدائهم؛
 - أن الحوافز المعنوية أكثر تأثيرا من الحوافز المادية بالنسبة لموظفين في المستويات الإدارية العليا؛
 - تتيح البنوك الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم مما يشكل حافزا معنويا هاما يشجعهم على تحسين أدائهم؛
 - الاعتماد على استخدام نوع واحد من الحوافز يؤدي إلي زيادة معدل دوران العمل؛
 - التأخير في منح الحوافز يؤثر سلبا على أداء العاملين؛
 - هنالك تجديد مستمر لنظام الحوافز المتبع في البنك مما يزيد من فعاليته ويحسن الأداء.
10. دراسة (عبد العزيز بن سعود آل موسى 2015) بعنوان: الحوافز المادية والمعنوية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية في الرياض.

هدف الدراسة هو معرفة دور الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، وأستخدم الباحث لذلك المنهج الوصفي التحليلي، والإستبانة كأداة لجمع البيانات عن عينة الدراسة التي عددها 347 عاملا من أصل 3407 عاملا بمدينة العلوم والتقنية.

أهم نتائج التي خلصت لها الدراسة:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 في محاور الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي للعاملين؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى 0.01 فيما يتعلق بواقع الحوافز المادية والمعنوية، وأثر نظام الحوافز المتبع على رضا العاملين تبعا لعدد الدورات التدريبية؛
- عدم وجود فروق دالة إحصائية فيما يتعلق بواقع الحوافز المادية والمعنوية لدى العاملين تبعا لمتغير الحالة الإجتماعية.

اهم توصيات الباحث:

- مراعاة الفروق الفردية عند توزيع المهام بين العاملين في مدينة العلوم والتقنية ، حتى يشعر العمال بالرضا في العمل مما يبرز المتميزين منهم؛
- زيادة تحفيز العاملين في مدينة العلوم والتقنية من خلال تقويم دوري لأداء الموظفين؛
- منح حوافز إضافية تتناسب مع مسؤولية العمل الملقى على عاتق الموظف إذ بينت نتائج الدراسة قصورا في هذا الجانب؛
- تنويع وتوفير الدورات التدريبية للعاملين إذ بينت نتائج الدراسة أن بعض العاملين لم يحصلوا على أي دورات تدريبية.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي

1. دراسة (حبيبة محمد دفع الله احمد 2007) بعنوان: الرضا الوظيفي وأثره علي أداء العاملين

دراسة حالة بوزارة الاستثمار، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا جامعة الخرطوم.

هدفت الباحثة من هذه الدراسة إلى معرفة مدى رضا العاملين بوزارة الاستثمار وأثره على أدائهم ، هذا الرضا الذي يؤدي إلى تجويد وتحسين أدائهم وذلك من خلال دراسة عوامل الرضا الوظيفي ، لمعرفة بيئة العمل الداخلية بناء قدرات العاملين ونظام الحوافز المطبق ومدى فعاليته في دفع العامل لبذل مزيد من الإنتاج

لترقية هذا الأداء. وذلك بإعتماد على الإستبيان لجمع المعلومات عن العاملين في الوزارة البالغ عددهم 102 عامل.

النتائج

- العمال غير راضين عن العدالة والمساواة في نظام الحوافز الماديه والمعنويه المعمول بها؛
- الرضا عن العلاقات الانسانيه بين العاملين في العمل من أجل النهوض بالأداء؛
- الوصف الوظيفي به شيء من الضعف بالتالي لا يساعد على تنظيم وترقية الأداء؛
- توجد سياسه منتظمة لتطوير وتنمية قدرات العاملين على الصعيدين الداخلي والخارجي.

التوصيات:

- العدل والمساواة في نظام منح الحوافز الماديه لاجل تحقيق رضا العاملين؛
- الاهتمام بالحوافز الفردية المعنوية لتشجيع روح المنافسة بين العاملين والتي ستعكس ايجابيا على أدائهم، وذلك بوضع معايير لقياس مستوى أدائهم لتميز الأفراد ذو الأداء المتميز؛
- زيادة برامج تطوير وبناء قدرات العاملين داخليا وخارجيا للإرتقاء بمستوى أداء موظف الإستثمار؛
- أن تواكب الحوافز المتغيرات الإقتصادية والمستوى الوظيفي.

2. دراسة (عيسى إبراهيم المعشر 2009) بعنوان: أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الفندقي الأردني وأثر هذه الضغوط على أدائهم الوظيفي، وحاولت التعرف على مصادر الضغوط وإقتراح الحلول العلمية الممكنة. وقد تكون مجتمع الدراسة من الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم البالغة 23 فندقاً وأختار الباحث 12 فندقاً كعينة لدراسة، وتم توزيع 240 أستبانة على أفراد العينة

النتائج:

- عدم وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوي 0.05 بين المتغيرين المستقلين عبئ العمل والهيكل التنظيمي والمتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين في فنادق الخمسة نجوم في عمان؛
- وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوي 0.05 بين المتغيرين المستقلين بيئة العمل والمكافآت والأجور والمتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين في فنادق الخمسة نجوم في عمان.

أهم التوصيات:

- إنه لابد من توفير بيئة عمل تضمن رضى العامل والتي بدورها ستؤدي إلى وجود بيئة أفضل للتعامل مع العملاء في تلك الفنادق؛
 - توصي الدراسة بعمل إجتماعات مرة واحدة صباحا بين المرؤسين والرؤساء مما يعزز بيئة عمل إيجابية والذي بدوره يرفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين؛
 - إيضاح مهام الوظيفة لكل موظف بشكل دقيق، نظرا لتداخل وترابط المهام الوظيفية في الفنادق بغرض تحسين مستوى وسرعة الأداء في خدمة النزلاء؛
 - الإلتزام بالتزاهة والموضوعية في تقييم الأداء العاملين، والوضوح فيما يتعلق بالترقيات والمكافآت والحوافز وربطها بالأداء المتميز.
3. دراسة (شامي صليحة 2010) بعنوان: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة محمد بوقرة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات جامعة بومرداس.

ولقد إختارت الباحثة كلية العلوم الإقتصادية التي تحوي 199 أستاذًا دائما و 80 موظفا لتمثل مجتمع البحث المتمثل في عمال جامعة بومرداس ووزعة الباحثة 100 إستبانة على الأساتذة و 48 على الموظفين قصد الحصول على بيانات الدراسة.

نتائج الدراسة:

- هنالك تصور محايد لدى معظم الموظفين الإداريين عن المناخ التنظيمي السائد فيها؛
- هنالك تصور سلبي لدى معظم الأساتذة عن المناخ التنظيمي السائد فيها؛
- هنالك تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين سواءا موظفين إداريين أو أساتذة.

توصيات الباحثة

- ضرورة إهتمام المسؤولين في جامعة بومرداس على إختلاف مستوياتهم الوظيفية بعناصر المناخ التنظيمي في الجامعة، الأمر الذي يساعد على رفع مستوى كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي للعاملين ويعمل على تحقيق الأهداف والغايات التي تخص المؤسسة والعاملين بها على حد سواء؛
- منح الثقة وإعطاء الفرصة للموظفين لإضهار إبداعاتهم وذلك من خلال إتباع الأسلوب الديمقراطي في الإدارة وتفويض الصلاحيات لهم الأمر الذي يشعروهم بمكانتهم وبثقة الإدارة فيهم وكذا ثقتهم بنفسهم ومضاعفة نشاطهم كي يبدوا أهلا لتحمل المزيد من الواجبات، الأمر الذي يتأمل أن يؤثر إيجابيا على أدائهم الوظيفي.

4. دراسة (ريم بنت عمر بن منصور الشريف 2013) بعنوان: دور إدارة التطوير الإداري في

تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الرسالة إلى دراسة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز وذلك من خلال محاولة الإجابة عن التساؤل التالي : ما هي الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة؟ وتكونت مجموعة الدراسة من الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز وعددهم 341 موظفة خلصت الدراسة إلى:

- أن للتطوير أثراً كبيراً على أداء العاملين في كل إدارة؛
- وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير؛
- تقديم إدارة التطوير الإداري العديد من الأنشطة في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة.

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الباحثة بما يلي :

- بتوعية الرؤساء بأهمية ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين، مما يساعد في تحسين أدائهم الوظيفي؛
- يفضل أن يكون هناك متابعة مستمرة من قبل إدارة التطوير الإداري لأداء العاملين، وذلك لمساعدتهم في التغلب على المعوقات التي قد تواجههم؛
- يجب أن تتعاون إدارة التطوير الإداري مع الإدارات العليا في إعادة دراسة إجراءات العمل والتغلب على التعقيدات المتبعة وذلك لتسهيل العمل الإداري.

5. دراسة (إيمان خويلدات 2014) بعنوان: أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين

في المؤسسات الوطنية، دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي تخصص اقتصاد وتسيير بترولي جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

حاولت الباحثة من خلال الدراسة إلى التعرف على واقع الموظف والمشاكل التي تواجهه، ومحاولة إدراك مدى تأثير تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين وذلك من أجل للوصول إلى تسيير إيجابي يسود المنظمات الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة ويساهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وعمدت الإستبيان كأداة لجمع المعلومات حيث وزعت 56 أستاذة.

وصلت إلى النتائج التالية :

أن السياسات والتوجهات في الإدارات العليا، في مؤسسة سونلغاز، لا تعمل على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين موظفيها وتهمل نواحي تنمية بيئة عمل يسودها روح الفريق الواحد، من خلال عدم الإهتمام بالنواحي الإجتماعية لموظفيها؛

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية:

- أن نظام الحوافز، المكافآت غير فاعل ومدني ، لا يساعد العامل في تحسين أدائه الوظيفي ، وأن معظم الموظفين لا يعلموا جيدا عن نظام وآليات منح المكافآت؛
- أن مؤسسة سونلغاز، لا تستخدم أساليب المنافسة في الترقية الوظيفية من خلال المسابقات، الاختبارات وأن هناك خلل في طرق وآليات منح الترقية في نظام الحوافز، وأن الترقيات التي تمنح بالواسطة والمحسوبية تؤثر سلبيا على أداء الموظفين؛
- أن نظام الرواتب والحوافز، لا تسوده العدالة بصفة عامة، وأن العلاوات الاجتماعية غير مقبولة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز - ورقلة - ، ولا تساعد في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

6. دراسة (خليل إسماعيل إبراهيم ماضي 2014) بعنوان: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة قناة السويس.

حالة الدراسة التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والإستبيان لجمع المعلومات وكانت العينة مكونة من 344 عاملا من أصل 3254 يمثلون مجتمع الدراسة.

أهم النتائج :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات المبحوثين فيما يتعلق بأرائهم حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات، تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؛

أهم التوصيات التي قدمها الباحث:

- تحقيق الشفافية في إتخاذ القرارات على كافة المستويات الجامعة من خلال تأمين وجود علاقة فعالة بين الإدارة العليا والمرؤوسين في الجامعات؛
- توفير ترتيبات وجداول عمل مرنة في المهام الوظيفية لمختلف فئات العاملين في الجامعات، وذلك لتوفير توازن بين الحياة الشخصية والوظيفية؛

التعقيب على الدراسات السابقة

من حيث موضوع الدراسة:

أغلب الدراسات التي تم التطرق إليها ركزت على تأثير الأداء الوظيفي بمتغيرات غير الحوافز أو ركزت على علاقة الحوافز بنواحي غير الأداء مثل دراسة (خليل إسماعيل إبراهيم ماضي 2014) بعنوان: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، و دراسة (ريم بنت عمر بن منصور الشريف 2013) بعنوان: دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، و دراسة (عبد العزيز شنيق 2008) بعنوان: الحوافز و الفعالية التنظيمية، و دراسة (عبد العزيز بن سعود آل موسى 2015) بعنوان: الحوافز المادية والمعنوية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، ودراسة (عبد العزيز شنيق 2008) بعنوان: الحوافز و الفعالية التنظيمية، لذلك تتميز هذه الدراسة عن غيرها لأنها عالجت موضوع التحفيز وتأثيراته على الأداء الوظيفي، وجمعت هذه الدراسة بين الحوافز بنوعها المادية والمعنوية أنها مكملتها لبعضها البعض والمؤسسة محل الدراسة هي مؤسسة عمومية خدمتية ونظام الحوافز المطبق بها خاضع إلى قوانين تحدد مختلف الحوافز المادية والمعنوية، التي يستفيد منها العاملون بها.

من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

إتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات العربية والمحلية والأجنبية في استخدامها للمنهج الوصفي مثل دراسة (عبد العزيز شنيق 2008)، ودراسة (عبد الله حمد محمد الجساسي 2011)، ودراسة (مقدود وهيبه 2008)، ودراسة (محمد محبوب سليمان فضيل 2014).

من حيث مجتمع الدراسة:

معظم الدراسات السابقة أجريت في قطاع التعليم، الصحة والمؤسسات غير الربحية مثل دراسة (رجاء شعوبي 2014) ففقد أجريت على أساتذة مرحلة التعليم المتوسط بمدينة تقرت، و دراسة (عبد الله حمد محمد الجساسي 2011) في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ودراسة (طاهر الوافي 2013) أجريت

بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بمدينة تبسة، ودراسة (شامي صليحة 2010) كانت بجامعة محمد بوقرة، ودراسة (حبيبة محمد دفع الله احمد 2007) فقد أجرى دراسته بوزارة الاستثمار بالسودان، إلا أن الدراسة الحالية تناولت بالدراسة القطاع الإقتصادي ومؤسسة خدمية عمومية وبتفق مع دراسة (إيمان خويلدات 2014) التي تناولت الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة.

من حيث أداة الدراسة:

إستخدمت الدراسة الحالية الإستبيان كأداة للدراسة، وقد اتفقت مع معظم الدراسات العربية والمحلية والأجنبية في إستخدام الإستبيان كأداة رئيسية للدراسة مثل دراسة (شامي صليحة 2010)، ودراسة (عيسي إبراهيم المعشر 2009)، ودراسة (إيمان خويلدات 2014)، ودراسة (خليل إسماعيل إبراهيم ماضي 2014)، ودراسة (جمال مراد 2011)، ودراسة (غازي حسن عودة الحلابية 2013).

من حيث مدى الإستفادة من الدراسات السابقة:

1. إستفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في سهولة الوصول إلى بعض المصادر والمراجع العلمية التي إعتدتها الدراسات السابقة؛
2. بناء الإطار النظري وفرضيات الدراسة؛
3. الإعتداد عليها في صياغة الإستبيان؛
4. الإنطلاق من حيث انتهى الآخرون.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة مؤسسة بريد الجزائر بغرداية

يحتل قطاع البريد و المواصلات مكانة هامة في كل من المجال الاقتصادي و الاجتماعي حيث شهد عدة إصلاحات نتج عنها إنشاء مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري تسمح ببناء دولة عصرية و بتقديم خدمات متطورة للمجتمع تسمى بـ بريد الجزائر.

المطلب الأول تقديم عام للمؤسسة العمومية بريد الجزائر

الفرع الأول : لحة تاريخية وهيكلية بريد الجزائر

أولاً: لحة تاريخية

أثناء الاستعمار الفرنسي لبلادنا، تمثل الدور المنوط بالبريد في الحفاظ على العلاقات والاتصالات في المدينة الكبيرة من خلال استلام الحوالات والصكوك البريدية، إدارة الاشتراكات بالصحف واليوميات، بيع طوابع البريد، إيداع الأموال بصندوق التوفير، دفع المعاشات، وأيضاً دفع رواتب المعلمين وعمال البلدية وعمال الإدارات العمومية.¹

وكان البريد في الحقبة الاستعمارية يعرف بالفرنسية بتسمية (PTT) نسبة إلى الأحرف الثلاثة الأولى من الكلمات الفرنسية التالية "POSTE"، "Télégraphe" و "telephone" وهي التسمية التي استمر اعتمادها حتى بعد الاستقلال. في سنة (1962)، وبعد ترحيل أغلبية عمال البريد من الأقدام السوداء وسكان المدينة الكبيرة تم تسجيل شغور وفراغ فيما يتعلق بإدارة وتسيير مصالح البريد ببلادنا، الشيء الذي دفع بمجموعة من العمال الجزائريين إلى بذل قصارى جهدهم ورفع التحدي حيث تمكنوا من ضمان استمرارية الخدمات على مستوى ما يفوق (800) مكتب بريد.

وجاء إصدار أول طابع بريد للجمهورية الجزائرية كرمز من رموز السيادة الوطنية بتاريخ الفاتح نوفمبر (1962)، ليؤرخ لصفحة جديدة من صفحات السجل التاريخي للجزائر.

بتاريخ 14 جانفي 2002، وعقب الإصلاحات التي شهدتها قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، تأسس بريد الجزائر بموجب المرسوم رقم (43/02) كمؤسسة مكلفة بمهمة رئيسة تتمثل في ضمان الخدمة العمومية وفق محورين اثنين للخدمات هما الخدمات البريدية (خدمة البريد والطرود، خدمة البريد

¹ موقع مؤسسة بريد الجزائر www.poste.dz

السريع والطواعية) والخدمات المالية البريدية (خدمة الحسابات البريدية الجارية، خدمة حسابات التوفير والاحتياط، خدمة الحوالات، النقدية عبر الشبايبك البنكية الآلية وخدمة التحويل الإلكتروني للأموال).

ويخصي بريد الجزائر اليوم (24417) عاملا، من بينهم (3732) ساعي بريد، كما أنه يملك شبكة بريدية واسعة تضم (3685) مكتب بريد متناثر عبر كافة ربوع الوطن.

ثانيا : البنية الهيكلية لبريد الجزائر

تحتوي بريد الجزائر على هيكل تنظيمي يسمح لها بالإنتشار و التواجد في كل النقاط عبر القطر الجزائري و بهذا فقد بنت المؤسسة هيكلها على ثلاث مستويات:

- المديرية العامة و الهياكل المركزية و تسهر على الإشراف العام و تسيير المؤسسة على المستوى المركزي؛
- المديريات الإقليمية والتي تسهر على تسيير المؤسسة على مستوى جهوي؛
- الوحدات الولائية و تضطلع بمهام الإستغلال على المستوى الولائي.

1- الهياكل المركزية :

- المديرية العامة
- مديرية الدراسات
- المديرية المركزية

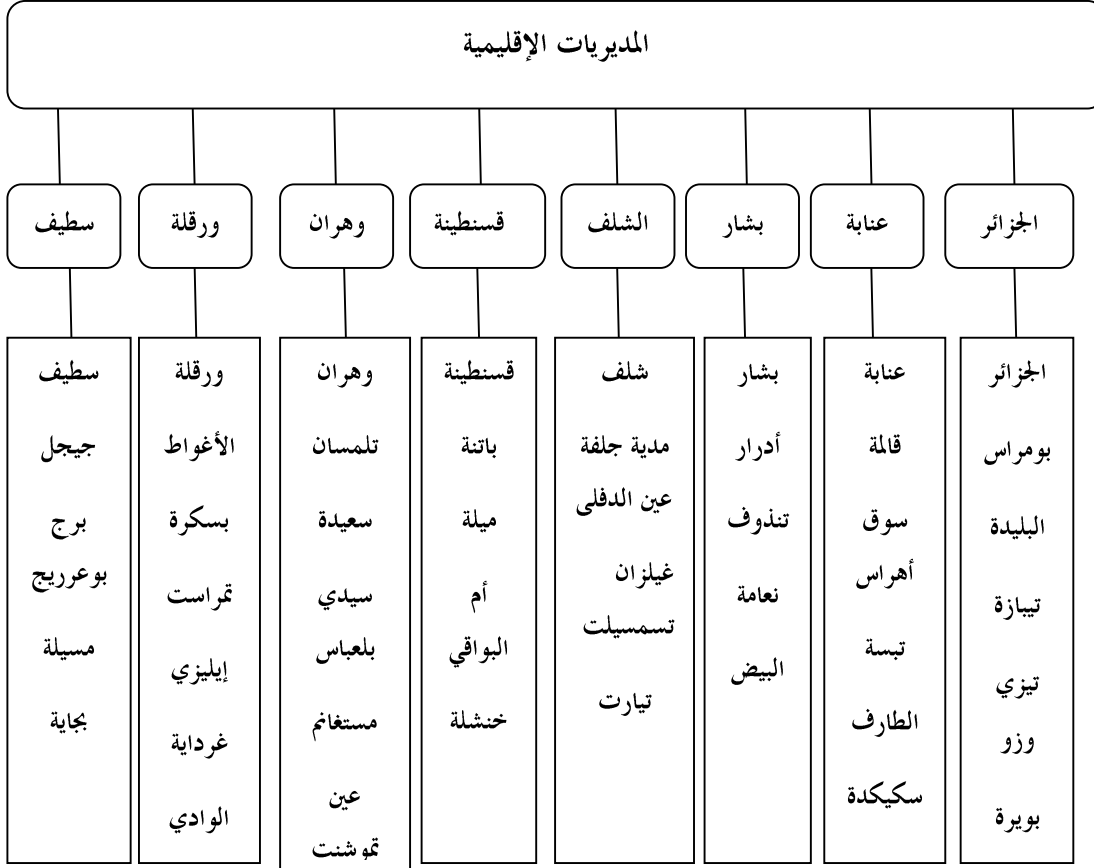
2- الهياكل الإقليمية

يتكون الهيكل التنظيمي من (8) مديريات إقليمية تقوم بالإشراف على الوحدات الولائية التابعة للإقليم و هذا ما يوضحه الشكل الموالي. و تتكفل هذه المديريات بما يلي :

- تنظيم و مراقبة إستغلال البريد على مستوى الإقليم؛
- تنفيذ البرامج المعدة من طرف المديرية العامة؛
- إعداد الميزانيات و إعداد التقارير الدورية الخاصة بنشاطاتها؛
- توحيد و إعداد الميزانيات التقديرية؛

- إعداد برامج التفتيش و مراقبة تنفيذها¹.

الشكل رقم (2) : مخطط التنظيم الإقليمي و الوحدات الولائية



المصدر : الخنساء سعادي، التسويق الالكتروني و تفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي(دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر)

- الوحدات الولائية

تشرف هذه الوحدة على مختلف المؤسسات البريدية و المراكز على مستوى الولاية و تتكفل ب :

- تنفيذ برامج التنمية و إعداد التقارير الدورية حول نشاطاتها؛

- تسيير الهياكل القاعدية و إستغلالها في المجال البريدي؛

- تنفيذ برامج تفتيش المكاتب البريدية.

¹ الخنساء سعادي، التسويق الالكتروني و تفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي(دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر)،مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2006، ص 116.

المطلب الثاني : المديرية الولائية لغرداية:

أولا : تعريف المديرية الولائية بريد الجزائر بغرداية

نشأت مؤسسة بريد و المواصلات بغرداية سنة 1974 و هي مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري خدماتي و نتيجة إصلاحات التي قامت بها الجزائر أعطيت لها تسمية بريد الجزائر، ويقع مقرها في بلدية بن يزقن، تعد مؤسسة بريد الجزائر بغرداية محل دراسة إحدى المكاتب البريدية الهامة التابعة للمديرية الإقليمية بورقلة، حيث تضم الوحدة الولائية لغرداية 36 مكتب بريدي حيث تتوزع هذه المكاتب البريدية على تراب الولاية حسب الكثافة السكانية :

- القرارة 4 مكاتب
- المنبوعة 4 مكاتب
- غرداية 13 مكتبا
- متليلي 7 مكاتب
- بريان 3 مكاتب
- زلفانة 1 مكتب
- الضاية 2 مكتب
- العطف 1 مكتب
- بنورة 1 مكتب

وتوظف مديرية غرداية 271 عاملا منهم 180 عاملا دائمون و 50 عاملا في إطار عقد العمل المدعم موزعون حسب الإحتياجات المكاتب كما تضم المؤسسة أعوان في إطار الإدماج المهني وعددهم 41 عون.

ثانيا: هيكلية المديرية الولائية لغرداية

تحتوي مديرية البريد الجزائر على 5 مديريات فرعية وهي:

1-مديرية الموارد البشرية والوسائل العامة :

- أ- الوسائل العامة : وتتكفل هذه المديرية ب : إنجاز والسهر على تطبيق السياسات المتعلقة بالعقارات، النقل، التموين، الصيانة، الحماية و الأمن.
- ب- الموارد البشرية : وتتكفل المديرية ب :

- إنجاز و السهر على تطبيق السياسات في مجال تسيير الموارد البشرية، تكوين و الشؤون الإجتماعية؛
- السهر على تطبيق قانون العمل (قانون التوظيف العمومي 85-59 والقانون 90-11)؛
- المشاركة في إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- إعداد و تطبيق بنود الاتفاقية الجماعية و النظام الداخلي.

2-مديريات المصالح البريدية و المصالح المالية:

- أ- المصالح البريدية : تتكفل هذه المديرية ب
 - السهر على حسن الأداء المصالح البريدية على المستوى الداخلي وفي علاقتها مع الخارج؛
 - تحضير ومتابعة مخطط التنمية للهيكل القاعدية للبريد؛
 - تطوير و ترقية البريد الشخصي ذو التوزيع الخاص و بريد المؤسسات ذو التوزيع الخاص؛
 - إعداد البرامج السنوية لإصدار الطوابع البريدية؛
 - تنفيذ نصوص الإتفاقيات البريدية و الإتفاقيات الثنائية والمتعددة المتعلقة بتبادل البعثات و الطرود البريدية و إعداد المحاسبة المتعلقة بذلك.

تشكل هذه المديرية على أربع مديريات فرعية و خلية مكلفة بالبريد السريع:

- المديرية الفرعية للبريد و الطرود البريدية.
- المديرية الفرعية لتطوير الشبكة البريدية، هواية جمع الطوابع .
- المديرية الفرعية للتجهيزات و البرامج .
- المديرية الفرعية للحسابات البريدية الدولية.
- الخلية المكلفة بالبريد السريع.
- ب- المصالح المالية: تتكفل هذه المديرية ب :

- التنظيم و السهر حسن الأداء لمختلف المراكز الملحقة بها (مركز الصكوك، مركز التوفير، مركز الحوالات)؛
- العمل على تنفيذ المشاريع الهادفة إلى تحسين نوعية الخدمات و رفع الإنتاجية؛
- تأمين الإتصال الدائم مع المديرية العامة لصندوق التوفير، مكتب التبادل الدولي للحوالات و مع الخزينة العمومية للبنوك؛
- معالجة مختلف التراعات القانونية و الإستعلامات و تشمل هذه المديرية على ثلاث مديريات فرعية.

3- مديرية الإعلام الآلي : و تتكفل هذه المديرية بما يلي :

- إعداد البرامج التجهيز النظام الإعلامي؛
- إنجاز و وضع حيز التطبيق أنظمة الإعلام الآلي الضرورية لتسير المصالح؛
- إنجاز برامج الإستغلال و صيانة الأنظمة المعلوماتية و العمل على تخزينها و حمايتها؛
- الإشراف على تسيير و مراقبة مراكز الإعلام و العمل على تطوير البرامج؛
- مراقبة التطور التكنولوجي و ترقية تكنولوجي الإعلام و الإتصال المستعملة.

4- مديرية المالية والمحاسبة : و تتكفل هذه المديرية ب :

- إنجاز و تنفيذ السياسات المالية للمؤسسة؛
 - تأطير مختلف الهياكل و الميادين الحاسبي و المالي؛
 - توحيد مختلف الميزانيات و القيام بالتحليل المالي و المحاسبة للمؤسسة؛
 - توحيد و متابعة الميزانيات التقديرية بالتعاون مع المختلف الهياكل؛
- 5- مديرية التفتيش: و يتم على مستوى هذه المديرية مراقبة سير العمل في المكاتب الفرعية للمؤسسة الموزعين على تراب الولاية والنظر في الشكاوي التي يتم تقديمها من طرف المتعاملين.

ثالثا : الخدمات التي تقترحها مؤسسة بريد الجزائر

أولا: الخدمات مالية

- 1- خدمة الحساب البريدي الجاري (ccp)
- 2- خدمة الحوالات
- 3- خدمات التوفير
- 4- صك حساب البريد الجاري
- 5- الحوالة البطاقية لتزويد الحسابات البريدية الجارية
- 6- الحوالة الالكترونية لتحويل الاموال
- 7- بطاقة السحب الالي

ثانيا : الخدمات البريدية : و هي خدمات متنوعة تتكون من :

1- خدمة الطرود البريدية

2- خدمة كراء صناديق البريد و الخدمات البريدية

3- الخدمات المؤدية لفائدة الغير : تقوم مؤسسة البريد بإجراء عمليات تحصيل و دفع مختلفة لفائدة إدارات أخرى أو مصالح عمومية مثل:

- وزارة المالية : دفع المعاشات الجزائرية و الأجنبية و بيع الطوابع الضريبية، الجبائية، التفرجية
- تحصيل لفائدة الزبائن الكبار : تشارك مؤسسة البريد في عملية تحصيل فواتير للزبائن الكبار مثل أوراسكوم، إتصالات الجزائر، موبيليس، الجزائرية للمياه، سيال، سوسيتي جنرال، ستلام الجزائر، بنك البركة.

- خدمة **racimo** : هي عبارة عن تحميل إلكتروني الذي يوفر للزبائن الدفع المسبق لشركة موبيليس و هذا ما يسمى بالتعبئة الأتوماتكية.

- خدمة أرسلني : توفر المؤسسة إمكانية تعبئة رصيد هاتفك المحمول لخط موبيليس بدون دفع الرسوم¹.
4- الخدمة عن بعد :

- الموزع الصوتي "15-30" : هذه الخدمة تسمح لزبائن بريد الجزائر الإتصال المباشر عبر الهاتف على الرقم "15-30" ل :

- الإطلاع على الحساب البريدي الجاري؛

- طلب دفتر الصكوك؛

- طلب الرقم السري؛

- طلب مساعدة العاملة للإستفسار عن الخدمات النقدية.

5- خدمة الإنترنت : موقع الإنترنت www.poste.dz يسمح لزبائن بريد الجزائر ب :

- الإطلاع على الرصيد؛

- طلب دفتر الصكوك؛

¹ بورقعة هوارى، مسؤول الأمانة، بالمؤسسة، يوم 28 جويلية 2011، (مقابلة شخصية).

- طلب الرقم السري أو تغييره؛
- طلب بيان على الحساب؛
- طلب إيقاف البطاقة البنكية في حالة الضياع أو السرقة؛

المبحث الثاني: عناصر الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث عناصر الدراسة الميدانية المتمثلة في مجتمع الدراسة وأهم خصائص عينة الدراسة كما سنتطرق لأداة الدراسة والإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدقها وثباتها، ثم نعرض أساليب المعالجة الإحصائية التي تم إستخدامها في معالجة بيانات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

المطلب الأول : إجراءات الدراسة

الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة

الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخدمية مع إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية غرداية، فمجتمع الدراسة يتمثل في جميع عمال المؤسسة من (رؤساء المصالح والأقسام والمراكز والدوائر والمدراء والأعوان) ونظرا لذلك إختارنا أنستخدمه العينة العشوائية البسيطة في هذه الدراسة ووزعت عليهم 60 إستبانة وقد تم إستعادة 55 إستبانة .

الجدول رقم (3) يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والصالحة لدراسة

عدد الإستبيان				مجتمع وعينة الدراسة
الصالحة لتحليل	الغير مسترجع	المسترجع	الموزع	
55	5	55	60	مؤسسة بريد الجزائر

المصدر : من إعداد الطالب

الفروع الثاني : متغيرات الدراسة

لقد إعتمدت الدراسة علي متغيرين وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في الجدول رقم 4

الجدول رقم (4) متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
الحوافز	المتغير المستقل
الأداء الوظيفي	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني : خصائص عينة الدراسة

النتائج المتعلقة خصائص عينة الدراسة

لقد تم دراسة خصائص أفراد العينة حسب المتغيرات التالية: الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المستوي الوظيفي.

الجدول رقم (5) خصائص عينة الدراسة

مؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية		المتغير	
النسبة %	العدد		
89.1	49	ذكور	الجنس
10.9	6	إناث	
54.5	30	30 سنة فأقل	العمر
29.1	16	من 31 سنة إلى 40 سنة	
5.5	3	من 41 سنة إلى 50 سنة	
10.9	6	من 51 سنة فأكثر	
54.5	30	5 سنوات فأقل	الخبرة
20	11	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	

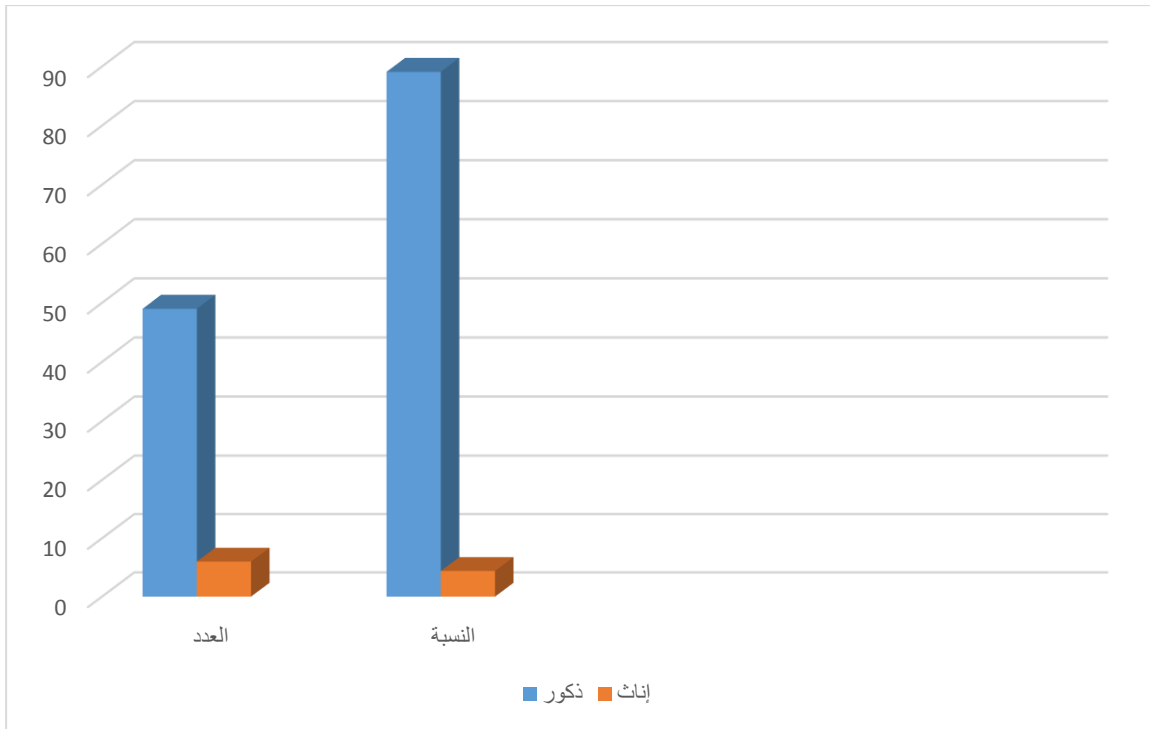
25.5	14	11 سنة فأكثر	المؤهل العلمي
20	11	ثانوي فأقل	
72.7	40	ليسانس	
7.3	4	ماستر	
-	-	دراسات عليا	
18.2	10	اطار سامي	المستوي الوظيفي
29.1	16	إطار	
21.8	12	عون تحكم	
30.9	17	عون تنفيذي	

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

1. الجنس:

يبين الشكل رقم (3) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب إختلاف جنسهم بين ذكور والإناث وهذا على النحو التالي:

الشكل رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



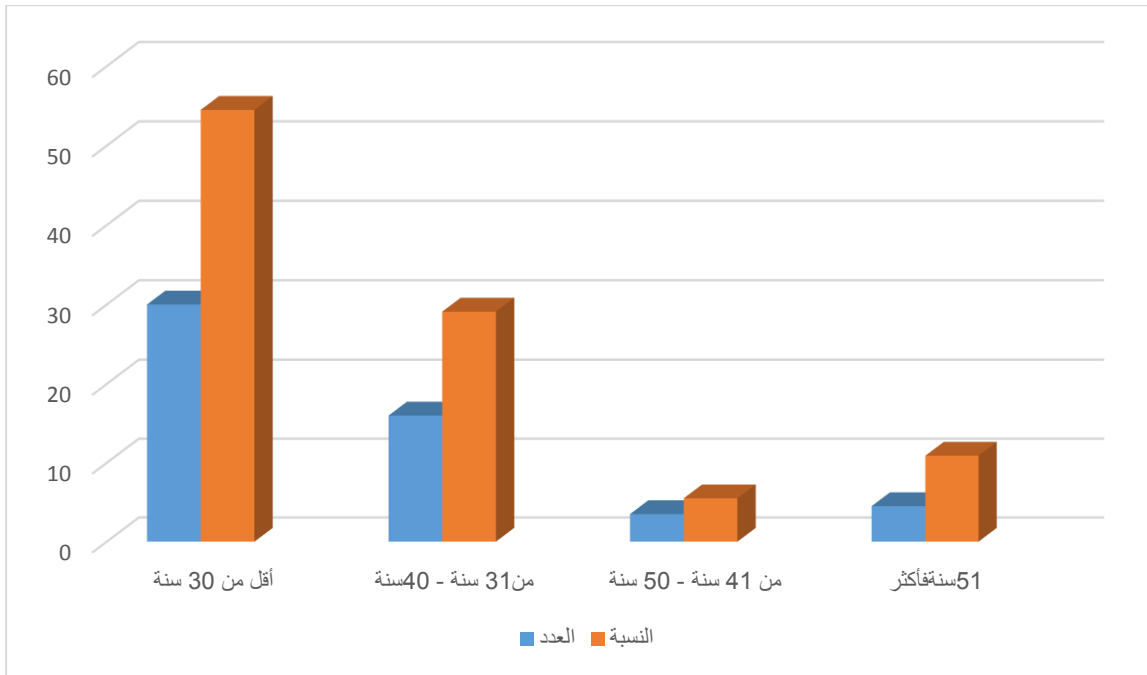
المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الشكل رقم (3) أن عدد أفراد العينة الذكور هو (49) فردا وبنسبة (89.1%)، بينما بلغ عدد الأفراد الإناث (6) أفراد وبنسبة (10.9%) وهذا يدل أن غالبية العمال هم من الذكور مع وجود محدود للإناث بالمؤسسة.

2. العمر :

يبين الشكل رقم (4) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب أعمارهم وهذا على النحو التالي:

الشكل رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب العمر

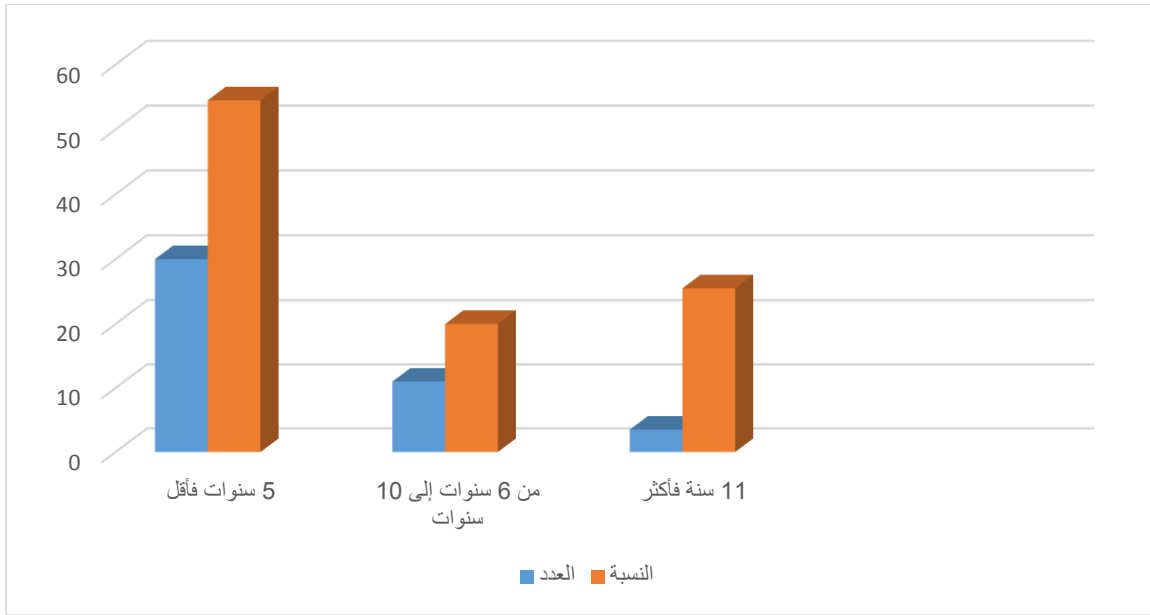


يتبين من الشكل (4) أن أفراد العينة يتوزعون حسب الفئات العمرية بما نسبته (54.5%) في الفئة العمرية أقل من 30 سنة، وبنسبة (29.1%) في الفئة العمرية من 31 سنة إلى 40 سنة، وبنسبة (5.5%) في الفئة العمرية من 41 سنة إلى 50 سنة، وأما نسبة الفئة العمرية أكبر من 51 سنة فكانت (10.9%). ويلاحظ أن أغلب العينة من الشباب مع وجود عدد معتبر من الكهول وهذا التباين في الأعمار يساعد في تنوع الأجابات.

3. سنوات الخبرة:

يبين الشكل رقم (5) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب خبرتهم وهذا على النحو التالي:

الشكل رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



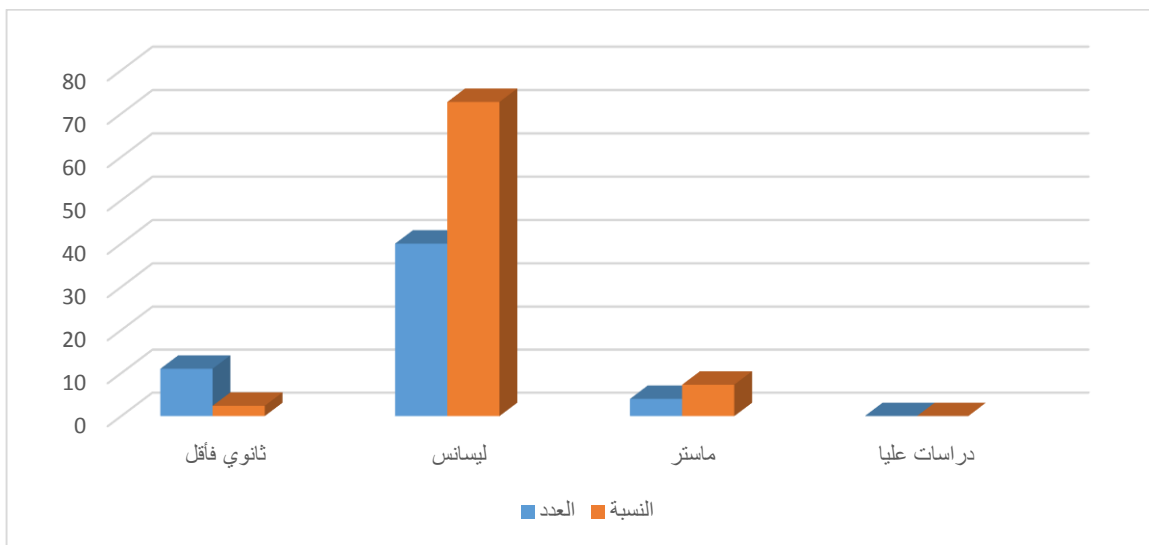
المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الشكل (5) أن (54.5%) من المستجوبين لهم 5 سنوات فأقل من العمل في المؤسسة، والفتنة من 6 سنوات إلى 10 سنوات خبرة نسبتهم (20%)، وتعداد المستجوبين الذين تفوق خبرتهم 11 سنة كان (14) فردا بنسبة (25.5%) وهذا يدل أن المؤسسة تعمل على توظيف عمال جدد بصفة دورية.

4. المؤهل العلمي:

يبين الشكل رقم (6) التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي وهذا على النحو التالي:

- الشكل رقم (6) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



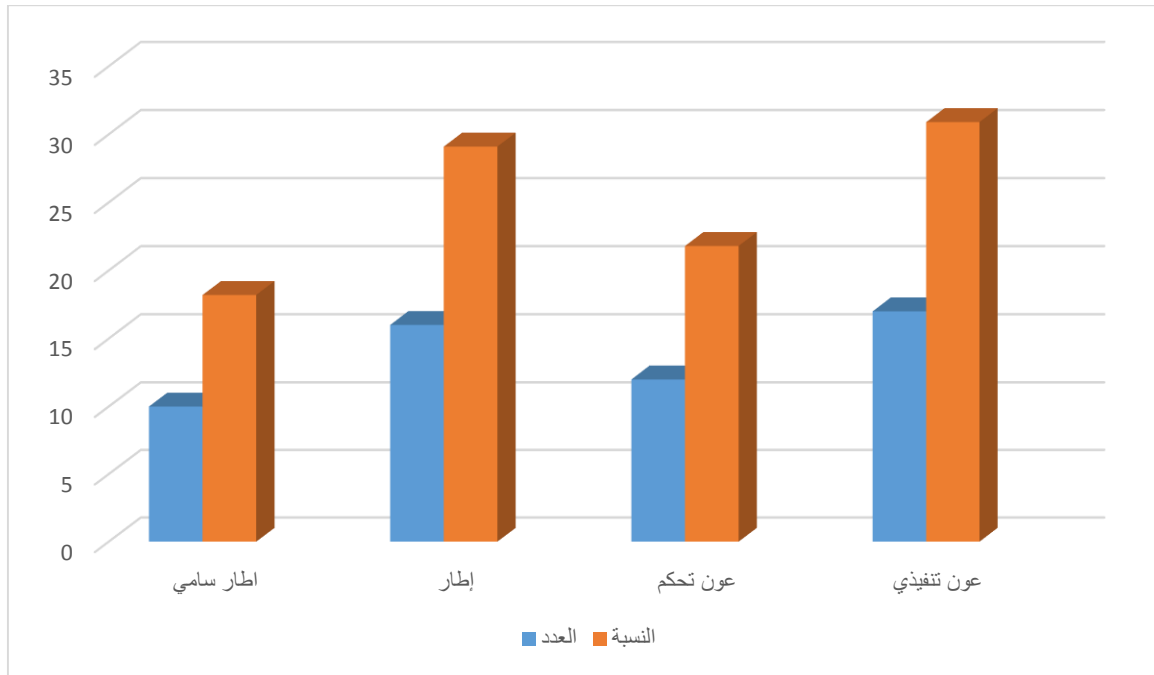
- المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

ويتضح من الشكل (6) أن (11) فردا لديهم مستوى ثانوي فأقل، و(40) فردا من العينة تحصلوا على ليسانس و (4) أفراد مستوى ماستر، ومما سبق فإن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي بنسبة (80%) وذلك يجعلهم مؤهلين لإستيعب وفهم عبارات الإستبيان.

5. المستوى الوظيفي:

يبين الشكل رقم (7) التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي وهذا على النحو التالي:

الشكل رقم (7) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

ومن الشكل رقم (7) نلاحظ أن العينة ضمت (10) إطارات سامي و (16) إطارا و(12) عون تحكم و (17) عون تنفيذي ونلاحظ نوعا من التوازن بين الإطارات والأعوان لطبيعة عمل المؤسسة

المطلب الثالث : أداة الدراسة وإجراءاتها

الفرع الأول : أداة الدراسة

تم تصميم الإستبيان لغرض جمع المعلومات والبيانات الأولية عن عينة الدراسة موجه إلى العاملين في مؤسسة بريد الجزائر بغرداية ، وقد تم تصميم الإستبيان بناء على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وتم عرضه على مجموعة من الأساتذة المتخصصين من أجل تحكيمه وبعد تعديله وتصحيحه تم توزيع 60

إستبيان على عينة الدراسة وتم إستعادة 55 إستبيان من العدد الموزع، ويهدف الإستبيان إلى معرفة تأثير الحوافز علي الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة بريد الجزائر ، وأحتوى الإستبيان في جزئه الأول على المتغيرات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية والمتمثلة في (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) أما الجزء الثاني منه فخصص لواقع الحوافز في المؤسسة البريد وقسم إلى ثمانية محاور وهي :

- المحور الأول : الأجر وملحقاته ويضم (6) عبارات؛
- المحور الثاني : الترقية ويضم (6) عبارات؛
- المحور الثالث : لخدمات الإجتماعية ويضم (5) عبارات؛
- المحور الرابع : ضمان العمل وإستقراره ويضم (5) عبارات؛
- المحور الخامس : الإعتراف بجهود الموظفين ويضم (6) عبارات؛
- المحور السادس : مهارات المشرف ويضم (5) عبارات؛
- المحور السابع : المشاركة في إتخاذ القرارات ويضم (5) عبارات؛
- المحور الثامن : التكوين والتدريب ويضم (5) عبارات.

وفي الجزء الثالث من الإستبيان خصصته للمتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين وتضم (13) عبارة.

وقد وتم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات سلم ليكرت الخماسي لتتم معالجتها إحصائيا ، بحث أخذ هذا المقياس الشكل التالي:

الجدول رقم (6) : درجة أهمية بنود الإستبيان

الأهمية	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر من إعداد الطالب

الفرع الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها فقد تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS النسخة رقم 21 وهذا نظرا لملائمته لمثل هذه الدراسات، وللحصول على نتائج دقيقة إستخدام الباحث في تحليل بيانات الدراسة وإختبار فرضياتها الأساليب الإحصائية التالية :

- معامل الارتباط سيرمان لقياس العلاقة بين المتغيرات.
- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات و صدق الأداة .
- المتوسطات الحسابية كمرجعية لقياس درجة الموافقة لمضمون كل فقرة من فقرات الاستبيان.
- الانحراف المعياري، كمؤشر لقياس مدى الإتساق بين إجابات عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبيان.
- أسلوب الإنحدار البسيط و لإختبار الفرضية الثانية.
- الإختبار الاحصائي **One Way ANOVA** - لإختبار الفرضية الثالثة وفروعها

الفرع الثالث : صدق أداة الدراسة وثباتها

أولا : الصدق الظاهري :

لتحقق من صدق المقياس تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين هم أساتذة ودكاترة من جامعة غرداية وتم تزويدهم بفرضيات الدراسة، وعلى ضوء إقتراحات وآراء الأساتذة المحكمين تم صياغة أداة الدراسة في صورتها النهائية ثم وزعت على عينة الدراسة مما يجعل المقياس أكثر دقة وموضوعية.

ثانيا : دراسة الإتساق الداخلي

الجدول رقم (7) يوضح مصفوفة الارتباط

الأداء الوظيفي		البعد
0.442	معامل الارتباط	الحوافز المادية والمعنوية
0.001	مستوى الدلالة	
55	عدد الإستيبيانات	

المصدر: من إعداد الطالب بإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك إرتباط قوي بين الحوافز والأداء الوظيفي حيث بلغت قيمته وهي موجبة في حين بلغة قيمة مستوى الدلالة 0.00 وهي أقل من 0.05 وبالتالي هناك صدق الإتساق الداخلي للمقياس.

ثالثا : دراسة ثبات أداة الدراسة

الجدول رقم (8) إحصائية ألفا كرومباخ

عدد العبارات	قيمة ألفا كرومباخ
56	0.87

المصدر: من إعداد الطالب بإعتماد على مخرجات spss

من الجدول أعلاه نرى أن معامل مرتفع يساوي أي أن هناك ثبات في أداة القياس مع العلم أن عدد عبارات الإستبيان هو 56 عبارة، وبذلك نكون قد تأكدنا من مصداقية وثبات فقرات الإستبيان لتحقيق نتائج الدراسة.

المبحث الثالث : عرض وتحليل البيانات وإختبار الفرضيات وتفسيرها

المطلب الأول : نتائج تحليل فقرات الإستبيان ومناقشتها

أولاً: نتائج تحليل فقرات المحور الأول المتعلقة بواقع الحوافز في المؤسسة العمومية بريد الجزائر (المتغير المستقل)

1) الأجر وملحقاته:

يعرض الجدول رقم (9) نتائج إحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بواقع الأجر وملحقاته في المؤسسة محل الدراسة كمايلي:

الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بمجال الأجر وملحقاته

الأسئلة بريد الجزائر			العبارة
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	
1.06	2.14	55	تمنح المؤسسة رواتب تتناسب وطبيعة العمل
0.76	1.89	55	ترى أجرك أحسن بعد مقارنته بأجور المؤسسات الأخرى
1.44	3.58	55	تستعمل المؤسسة أسلوب الخضم من الأجور في حال وقوع خطأ مهني
0.96	2.2	55	تعمل المؤسسة على تحسين الأجور باستمرار
2.44	3	55	توزع المؤسسة علاوات في حالة تحقيق أرباح يؤثر إيجاباً على أدائهم

1.23	2.34	55	تقدم مؤسساتكم مكافآت و علاوات تحفز الموظفين على إنجاز الأعمال بكفاءة
0.81	2.53	55	لكل المحور

المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

ويتضح من نتائج الجدول مايلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الأولى في الجدول (2.14) وبإنحراف معياري (1.06) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة غير موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الثانية في الجدول (1.89) وبإنحراف معياري (0.76) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة غير موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الثالثة في الجدول (3.58) وبإنحراف معياري (1.44) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الرابعة في الجدول (2.2) وبإنحراف معياري (0.96) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة غير موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الخامسة في الجدول (3) وبإنحراف معياري (2.44) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق لحد ما على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة السادسة في الجدول (2.34) وبإنحراف معياري (1.23) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة غير موافق على هذه العبارة.

التفسير:

و يتضح لنا من خلال المعطيات أن المتوسط العام للمحور كان (2.53) وهذا يعني أن أفراد العينة غير موافقون على الأجر والعلاوات والمكافآت الممنوحة لهم من طرف المؤسسة، وإنحراف معياري بلغ (0.81)، وبما أن الإنحراف المعياري للمحور أقل من الواحد فهذا يعني أنه لا يوجد تشتت في الإجابات وبالتالي إتفاق أغلب أفراد العينة على نفس الرأي السابق.

من خلال التحليل السابق يرى الباحث أن الأجر و ملحقاته الممنوحة للعاملين في مؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية لا يساعدهم على تحسين أدائهم تؤكد هذه النتائج عدم كفاءة لأجور في المؤسسة ويرجع ذلك لنظام الأجور المعتمد في الوظيف العمومي، لا يفرق بين مستوى أداء العاملين في المؤسسة، حيث نجد في اغلب الأحيان أن الأجر الذي يتحصل عليه العامل المجتهد أو الذي يعمل في منصب صعب و

حساس هو نفس الأجر الذي يتحصل عليه العامل الذي يعمل في منصب لا يتطلب مهارات عالية، لان العامل يكون مصنف ضمن عقود الإدماج أو عقد العمل المدعم و يكافئ على أساس المنصب لا على أساس الكفاءة،و ذلك راجع إلى امر كزية نظام الأجور في مؤسسة بريد الجزائر الذي قيد من حرية المسيرين بالمؤسسة الشيء الذي يآثر على مستوى الأداء الوظيفي لموظفين

2) الترقية:

يعرض الجدول رقم (10) نتائج إحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بواقع الترقية في المؤسسة محل الدراسة كمايلي:

الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بمجال الترقية

المؤسسة بريد الجزائر			العبارة
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	
1.27	2.89	55	تشعر أن منح المؤسسة لترقيات يؤثر إيجابيا على أداء الموظفين
1.39	2.74	55	النظام المتبع في الترقية يساعد على تحسين الأداء الوظيفي
1.19	2.69	55	تعتمد أنظمة الترقيات والتقدم الوظيفي في المؤسسة على معايير وأسس واضحة
1.27	2.87	55	منح الترقيات على أساس الكفاء الموظف تدفعك لبذل الجهد في عملك
1.32	3.2	55	منح الترقيات على أساس أقدمية الموظف يعتبر عادلا
1.22	3.01	55	يوجد فرص مستقبلية متاحة للتقدم الوظيفي للعاملين
0.99	2.91	55	لكل المحور

المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

ويتضح من نتائج الجدول مايلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الأولى في الجدول (2.89) وبإنحراف معياري (1.27) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق لحد ما على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الثانية في الجدول (2.74) وبإنحراف معياري (1.39) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق لحد ما على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الثالثة في الجدول (2.69) وبإنحراف معياري (1.19) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق لحد ما على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الرابعة في الجدول (2.87) وبإنحراف معياري (1.27) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق لحد ما على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الخامسة في الجدول (3.2) وبإنحراف معياري (1.32) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة السادسة في الجدول (3.01) وبإنحراف معياري (1.22) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق على هذه العبارة.

التفسير:

و يتضح لنا من خلال المعطيات أن المتوسط العام للمحور كان (2.91) وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون لحد ما على النظام الترقيات الممنوحة بالمؤسسة، وإنحراف معياري بلغ (0.99)، وبما أن الإنحراف المعياري للمحور أقل من الواحد فهذا يعني أنه لا يوجد تشتت في الإجابات وبالتالي إتفاق أغلب أفراد العينة على نفس الرأي.

ويرجع الباحث ذلك لعدم وجود معايير واضحة وثابة لتحديد الأداء الوظيفي بالمؤسسة، ولإدراك الموظفين أن نظام الترقية المتبع بالمؤسسة، ينبثق عن نظام الترقيات المتبع في الوظيف العمومي الذي يستند إلى أقدمية الموظف. وإن هذا لا يشجع الموظفين بالمؤسسة لإظهار كفاءتهم ولبذل الجهد في العمل، وبالتالي فإن نظام الترقية لا يحقق هدفه ففي تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم.

الخدمات الإجتماعية:

يعرض الجدول رقم (11) نتائج إحتساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بواقع الخدمات الإجتماعية في المؤسسة محل الدراسة كمايلي:

الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بمجال الخدمات الإجتماعية

الأسئلة بريد الجزائر			العبارة
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	
1.20	2.34	55	توفر المؤسسة مواصلات للموظفين لزيادة رضاهم وتحسين أدائهم
1.21	2.10	55	تسعى المؤسسة إلى توفير الراحة النفسية والجسدية للموظفين.
0.88	2.18	55	تقدم المؤسسة للموظفين فيها خدمات صحية متميزة
1.38	2.16	55	توفر المؤسسة مختلف مرافق الراحة (كافييتريا، مكتبة، مصلى)
1.38	3.2	55	تمنح المؤسسة للموظفين فرصا لتأمين مستقبلهم (صندوق الإسكان، وسكن الوظيفي)
0.95	2.22	55	لكل المحور

المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

ويتضح من نتائج الجدول مايلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الأولى في الجدول (2.34) وبتباخراف معياري (1.20) وهذا يدل أن أفراد العينة أجاابو بدرجة غير موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الثانية في الجدول (2.10) وبتباخراف معياري (1.21) وهذا يدل أن أفراد العينة أجاابو بدرجة غير موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الثالثة في الجدول (2.18) وبتباخراف معياري (0.88) وهذا يدل أن أفراد العينة أجاابو بدرجة غير موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الرابعة في الجدول (2.16) وبتباخراف معياري (1.38) وهذا يدل أن أفراد العينة أجاابو بدرجة غير موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الخامسة في الجدول (3.2) وبتباخراف معياري (1.38) وهذا يدل أن أفراد العينة أجاابو بدرجة موافق لحد ما على هذه العبارة.

التفسير:

و يتضح لنا من خلال المعطيات أن المتوسط العام للمحور كان (2.22) وهذا يعني أن أفراد العينة غير موافقون على الخدمات الإجتماعية المنوحة بالمؤسسة، وإنحراف معياري بلغ (0.95)، وبما أن الإنحراف المعياري للمحور أقل من الواحد فهذا يعني أنه لا يوجد تشتت في الإجابات وبالتالي إتفاق أغلب أفراد العينة على نفس الرأي.

يري الباحث أن نتيجة عدم موافق التي أباها أفراد العينة على محو الخدمات الإجتماعية يدل على عدم توفرها بالشكل الكافي في المؤسسة ويمكن إرجاع ذلك لنظامالتسيير المركزي المتبع بمؤسسة بريد الجزائر وإلى القوانين المتبعة في تسيير القطاع العام.

3) ضمان العمل وإستقراره:

يعرض الجدول رقم (12) نتائج إحتساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بواقع ضمان العمل وإستقراره في المؤسسة محل الدراسة كمايلي:

الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بمجال ضمان العمل وإستقراره

الؤسسة بريد الجزائر			العبرة
الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	
1.25	3.32	55	توفير المؤسسة لمختلف وسائل الأمان والحماية المهنية يدعي لأداء أفضل
1.10	2.21	55	أشعر بالأمان لأن العدالة تسود نظام الحوافز والمكافآت بالمؤسسة
1.19	2.29	55	أشعر بالأمان لأن معظم الحوافز والمكافآت تمنح لذوي الأداء المتميز
1.24	3.16	55	أشعر بالأمان لوجود التأمين ضد حوادث العمل
1.37	3.2	55	أشعر بالأمان لوجود التعويضات المناسبة عند إنهاء الخدمة
1.08	2.69	55	لكل المحور

المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

ويتضح من نتائج الجدول مايلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الأولى في الجدول (3.32) وبإنحراف معياري (1.25) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق لحد ما على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الثانية في الجدول (2.21) وبإنحراف معياري (1.10) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة غير موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الثالثة في الجدول (2.29) وبإنحراف معياري (1.19) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة غير موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الرابعة في الجدول (3.16) وبإنحراف معياري (1.24) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق لحد ما على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الخامسة في الجدول (3.2) وبإنحراف معياري (1.37) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق لحد ما على هذه العبارة.

التفسير:

و يتضح لنا من خلال المعطيات أن المتوسط العام للمحور كان (2.69) وهذا يعني أن أفراد العينة غير موافقون على الخدمات الإجتماعية المنوحة بالمؤسسة، وإنحراف معياري بلغ (1.08)، وبما أن الإنحراف المعياري للمحور أكبر من الواحد فهذا يعني أنه يوجد تشتت في الإجابات بين أفراد العينة.

وير الباحث أن هذه النتيجة ترجع إلى أن أغلب الموظفين بالمؤسسة ينتمون إلى فئة عقود ما قبل التشغيل وإلى فئة عقود العمل المدعمة وذلك يسبب لهم عدم الشعور بالأمان والإستقرار.

4) الإعتراف بجهود الموظفين:

يعرض الجدول رقم (13) نتائج إحتساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بواقع الإعتراف بجهود الموظفين في المؤسسة محل الدراسة كمايلي:

الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بمجال الإعتراف بجهود الموظفين

العبارة	المؤسسة بريد الجزائر
---------	----------------------

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	
0.75	4.14	55	المعاملة الحسنة من قبل الزملاء في العمل تحفزني لأقدم أفضل جهد
1.38	3.1	55	يهتم العاملون في الشركة بالحصول على عبارات الثناء والشكر الشفوية
1.16	3.52	55	حصولك على رسائل الشكر من الدارة يحفزك للعمل
1.07	2	55	تقوم المؤسسة بإقامة حفلات لتكريم الموظفين المتميزين
1.01	2.43	55	ألمس تقدير الإدارة لظروفي الشخصية التي أمر بها
1.09	3.01	55	تؤدي العلاقات الطيبة مع رؤسائي إلى رفع مستواي في العمل
0.82	3.04	55	لكل المحور

المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

ويتضح من نتائج الجدول مايلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الأولى في الجدول (4.14) وبتأخراف معياري (0.75) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الثانية في الجدول (3.1) وبتأخراف معياري (1.38) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق لحد ما على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الثالثة في الجدول (3.52) وبتأخراف معياري (1.16) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الرابعة في الجدول (2) وبتأخراف معياري (1.07) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة غير موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الخامسة في الجدول (2.43) وبتأخراف معياري (1.01) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة غير موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة السادسة في الجدول (3.01) وبتأخراف معياري (1.09) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق لحد ما على هذه العبارة.

التفسير:

و يتضح لنا من خلال المعطيات أن المتوسط العام للمحور كان (3.04) وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون لحد ما على عبارات محور مما يدل على أن الموظفين يشعرون أن المؤسسة تقدر الجهود التي يبذلونها، وإنحراف معياري بلغ (0.82)، وبما أن الإنحراف المعياري للمحور أقل من الواحد فهذا يعني أنه لا يوجد تشتت في الإجابات وبالتالي إتفاق أغلب أفراد العينة على نفس الرأي.

ويمكن تفسير ذلك بالعلاقة الجيدة بين الموظفين والزيارات التفقدية التي يقوم بها مدير المؤسسة إلى مختلف المكاتب على مستوى الولاية.

(5) مهارات المشرف:

يعرض الجدول رقم (14) نتائج إحتساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لأراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بواقع مهارات المشرف في المؤسسة محل الدراسة كمايلي:

الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بمجال مهارات المشرف

الؤسسة بريد الجزائر			العبارة
الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	
5.81	5.1	55	يشجع القائد في مؤسستك المناقشة الجماعية لأساليب العمل
0.99	3.56	55	يقوم رئيسي بتفويض بعض صلاحياته إلى الموظفين
1.08	2.92	55	القيادة الإدارية في مؤسستك تشجع المبادرات الفردية والأفكار الخلاقة
1.07	2.63	55	ضعف التفاعل بينك وبين رئيسك يسهم في انخفاض مستوى أدائك
1.38	3.23	55	يتعامل رئيسك بشكل منصف وعادل مع جميع الموظفين
0.72	3.11	55	لكل المحور

المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

ويتضح من نتائج الجدول التالي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الأولى في الجدول (5.1) وبإنحراف معياري (5.81) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق بشدة على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الثانية في الجدول (3.56) وبإنحراف معياري (0.99) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الثالثة في الجدول (2.92) وبإنحراف معياري (1.08) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق لحد ما على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الرابعة في الجدول (2.63) وبإنحراف معياري (1.07) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق لحد ما على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الخامسة في الجدول (3.23) وبإنحراف معياري (1.38) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق لحد ما على هذه العبارة.

التفسير:

و يتضح لنا من خلال المعطيات أن المتوسط العام للمحور كان (3.11) وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون لحد ما على عبارات محور مما يدل على أن الموظفين يرون أن المشرفين عليهم يتمتعون بمهارت وسلوكات حسنة ، وإنحراف معياري بلغ (0.72)، وبما أن الإنحراف المعياري للمحور أقل من الواحد فهذا يعني أنه لا يوجد تشتت في الإجابات وبالتالي إتفاق أغلب أفراد العينة على نفس الرأي.

ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى الأسلوب التشاركي والمرن الذي يتبعه المشرفون التفاهم الذي يسود في المؤسسة مما يساعد الموظفين للعمل بأريحية وبالتالي الوصول للأداء الوظيفي الجيد.

6) المشاركة في إتخاذ القرارات:

يعرض الجدول رقم (15) نتائج إحتساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بواقع المشاركة في إتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة كمايلي:

الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بمجال المشاركة في إتخاذ القرار

الأسسة بريد الجزائر			العبارة
الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	
1.28	2.29	55	تتيح لك المؤسسة فرص للمشاركة في التخطيط و اتخاذ القرار
1.26	2.36	55	تتيح لمؤسسة للموظفين الحرية في التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم.
1.33	2.5	55	تأخذ المؤسسة آراء وأفكار وإقتراحات الموظفين بعين الإعتبار
1.26	3.03	55	تدفعك المشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بعملك إلى زيادة مواظبتك في العمل
0.95	2.4	55	توجد ممارسات حقيقية لمشاركة الرؤساء والموظفين في تحديد أهداف العمل وإنجازها
1.03	2.52	55	لكل المحور

المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

ويتضح من نتائج الجدول مايلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الأولى في الجدول (2.29) وبإنحراف معياري (1.28) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة غير موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الثانية في الجدول (2.36) وبإنحراف معياري (1.26) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة غير موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الثالثة في الجدول (2.5) وبإنحراف معياري (1.33) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة غير موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الرابعة في الجدول (3.03) وبإنحراف معياري (1.26) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق لحد ما على هذه العبارة.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الخامسة في الجدول (2.4) وبإنحراف معياري (0.95) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة غير موافق على هذه العبارة.

التفسير:

و يتضح لنا من خلال المعطيات أن المتوسط العام للمحور كان (2.52) وهذا يعني أن أفراد العينة غير موافقون على عبارات المحور مما يدل على أن الموظفين لا يتم إشراكهم في القرارات، وإنحراف معياري بلغ (1.03)، وبما أن الإنحراف المعياري للمحور أكبر من الواحد فهذا يعني أنه يوجد تشتت في الإجابات وبالتالي عدم إتفاق أفراد العينة على نفس الرأي.

ويرى الباحث أن ادارة مؤسسة بريد الجزائر بقرادية لا تهتم بإشراك الموظفين في صنع القرار لأنها تأتيها من المؤسسة الأم بالجزائر العاصمة ، وذلك ينعكس سلبا على أدائهم الوظيفي .

7) التكوين والتدريب

يعرض الجدول رقم (16) نتائج إحتساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بواقع التكوين والتدريب في المؤسسة محل الدراسة كمايلي:

الجدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بمجال التكوين والتدريب

الؤسسة بريد الجزائر			العبارة
الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	
1.16	2.52	55	تهتم المؤسسة بتقديم برامج تدريبية حديثة تساعد على تحسين وتطوير أداء الموظفين
1.10	3.49	55	استفادتك من التكوين تأثير إيجابي على أسلوب عملك
1.29	2.98	55	تلي الدورات التدريبية حاجات المتدربين المستقبلية
1.01	4.16	55	لديك رغبة في الخضوع لدورة تدريبية لوضوح أهدافها وتأثيرها بالنسبة للمشاركين

1.05	2.67	55	توفر الادارة التسهيلات والامكانيات المادية اللازمة لدعم وتنفيذ البرامج التدريبية
0.73	3.16	55	لكل المحور

المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

ويظهر من نتائج الجدول مايلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الأولى في الجدول (2.52) وبانحراف معياري (1.16) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة غير موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الثانية في الجدول (3.49) وبانحراف معياري (1.10) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الثالثة في الجدول (2.98) وبانحراف معياري (1.29) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق لحد ما على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الرابعة في الجدول (4.16) وبانحراف معياري (1.01) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة غير موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الخامسة في الجدول (2.67) وبانحراف معياري (1.05) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق لحد ما على هذه العبارة.

التفسير:

و يتضح لنا من خلال المعطيات أن المتوسط العام للمحور كان (3.16) وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون لحد ما على عبارات المحور مما يدل على أن الموظفين يشعرون بنقص التكوين والتدريب في المؤسسة، وإنحراف معياري بلغ (0.73)، وبما أن الإنحراف المعياري للمحور أقل من الواحد فهذا يعني أنه لا يوجد تشتت في الإجابات وبالتالي إتفاق أغلب أفراد العينة على نفس الرأي.

ويري الباحث أن المؤسسة قصيرة في جانب يعتبر من أهم المجالات التي تلقى إهتماما بالمؤسسات المختلفة، سعيا منعا إلى تحسين مخزون المعرفة لدى موظفيها ومن ثم تطوير أدائهم الوظيفي، وبمن أن نفسر ذلك

السياسات التدريبية الغير واضحة بالمؤسسة ولتأخرها أو لإعتمادها على برامج تكوينية ذات مضمون متقادم ومتهاك لا تواكب الخدمات التي توفرها للمتعاملين.

ثانيا: نتائج تحليل فقرات الحور الثاني المتعلقة بمستوي الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة العمومية بريد الجزائر (المتغير التابع)

الأداء الوظيفي:

يعرض الجدول رقم (17) نتائج إحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بواقع الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة كمايلي:

الجدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بمجال الأداء الوظيفي

الؤسسة بريد الجزائر			العبارة
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	
0.62	3.61	55	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة
0.87	3.01	55	ينجز العاملون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة
1.32	2.67	55	تتوفر لدى العاملين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة إنجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم
1.15	3.09	55	يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشاكل العمل
1	3.2	55	يحسن العاملون المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة
0.95	3.49	55	يتوفر لدى العاملون الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية
0.89	3.4	55	تتم إجراءات تنفيذ المعاملات في الوقت المحدد
0.71	2.92	55	يطور العاملون أداءهم ومهاراتهم بشكل مستمر
0.97	3.14	55	يتمتع العاملون بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين

0.84	3.36	55	يتقيد العاملون بقواعد وإجراءات العمل
1.01	3.12	55	ينفذ العاملون العمل والمهام المطلوبة وفقا للخطط المعدة مسبقا
0.97	3.01	55	يلاحظ الانخفاض في نسبة دوران العمل (ترك الوظيفة,التغيب...الخ.)
1.24	2.5	55	تتوفر لدى العاملين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة إنجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم
0.71	3.12	55	لكل المحور

المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

ويظهر من نتائج الجدول مايلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الأولى في الجدول (3.61) وبانحراف معياري (0.62) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الثانية في الجدول (3.01) وبانحراف معياري (0.87) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق لحد ما على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الثالثة في الجدول (2.67) وبانحراف معياري (1.32) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة غير موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الرابعة في الجدول (3.09) وبانحراف معياري (1.15) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق لحد ما على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الخامسة في الجدول (3.2) وبانحراف معياري (1) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق لحد ما على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة السادسة في الجدول (3.49) وبانحراف معياري (0.95) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة السابعة في الجدول (3.4) وبانحراف معياري (0.89) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق على هذه العبارة.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الثامنة في الجدول (2.92) وبإنحراف معياري (0.71) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق لحد ما على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة التاسعة في الجدول (3.14) وبإنحراف معياري (0.97) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق لحد ما على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة العاشرة في الجدول (3.36) وبإنحراف معياري (0.84) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق لحد ما على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الحادي عشر في الجدول (3.12) وبإنحراف معياري (1.01) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق لحد ما على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الثانية عشر في الجدول (3.01) وبإنحراف معياري (0.97) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق لحد ما على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الثالثة عشر في الجدول (2.5) وبإنحراف معياري (1.24) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة غير موافق على هذه العبارة.

التفسير:

ويتضح لنا من خلال المعطيات أن المتوسط العام للمحور كان (3.12) وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون لحد ما على العبارات التي تقيس أداءهم الوظيفي، وإنحراف معياري بلغ (0.71)، وبما أن الإنحراف المعياري للمحور أقل من الواحد فهذا يعني أنه لا يوجد تشتت في الإجابات وبالتالي إتفاق أغلب أفراد العينة على أنهم يقومون بكامل واجباتهم اتجاه عملهم من أجل تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة. إلا أن الباحث يلاحظ إنخفاض في درجة الموافقة على محور الأداء الوظيفي، ويمكن تفسير ذلك لعدم إظهار المؤسسة لإهتمام وجدية الازمين بموضوع تقييم الأداء الوظيفي للموظفين.

المطلب الثاني : إختبار فرضيات الدراسة

بغية إثبات أو نفي فرضيات الدراسة، قمنا بتجزئة الفرضيات الرئيسة إلى فرضيات فرعية، وإختبارها استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية.

أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للحوافز (المادية والمعنوية) في تحسين ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر، وتنشق منها فرضيتين فرعية ترتبط كل واحدة منها بعنصر من العناصر المذكورة

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للحوافز على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للحوافز على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (18) إختبار الفرضية الرئيسية الأولى لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والأداء الوظيفي في مؤسسة بريد الجزائر

التابع الأداء الوظيفي		المتغير
0.442 **	معامل الإرتباط	المستقل الحوافز
0.01	مستوي الدلالة Sig	
55	عدد الاستجابات N	

المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

تمثل الفرضية الرئيسية الأولى عدم وجود علاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي، ومفادها : لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والأداء الوظيفي . ويتضح من خلال الجدول أعلاه أنه توجد علاقة إرتباط بين الحوافز والأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الأرتباط سييرمان (0.442) وهو إرتباط إيجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند القيمة 0.05 بين المتغير المستقل الحوافز والمتغير التابع الأداء الوظيفي، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، وهو ما يدل على وجود علاقة إرتباط موجبة وقوية. ومما تقدم نستنتج أن للحوافز دور إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي مؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية.

إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى:

إختبار الفرضية الفرعية الأولى : لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي في مؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية.

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الحوافز المادية على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في مؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الحوافز المادية على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في مؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية.

الجدول رقم (19) إختبار الفرضية الفرعية الأولى لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي في مؤسسة بريد الجزائر

المتغير التابع الأداء الوظيفي		المتغير المستقل الحوافز
مستوي الدلالة Sig	معامل الإرتباط	
0.668	- 0.059	محور الحوافز المادية

المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

تمثل الفرضية الفرعية الأولى عدم وجود علاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي، ومفادها : لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي . ويتضح من خلال الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة إرتباط بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الأرتباط سيرمان (-0.059) وهو إرتباط سلبي يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند القيمة 0.05 بين المتغير المستقل الاجر والمتغير التابع الأداء الوظيفي، وعليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 . وعليه الحوافز المادية لا تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين بالمؤسسة.

إختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي في مؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية.

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الحوافز المعنوية على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في مؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية.

الفرضية البديلة **H1** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الحوافز المعنوية على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في مؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية.

الجدول رقم (20) إختبار الفرضية الفرعية الثانية لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي في مؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية

المتغير التابع الأداء الوظيفي		المتغير المستقل الحوافز
مستوي الدلالة Sig	معامل الإرتباط	
0.001	0.432	محور الحوافز المعنوية

المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

تمثل الفرضية الفرعية الثانية عدم وجود علاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي، ومفادها : لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي . ويتضح من خلال الجدول أعلاه أنه توجد علاقة إرتباط بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الأرتباط سييرمان (0.432) وهو إرتباط إيجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند القيمة 0.05 ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية **H0** ونقبل الفرضية البديلة **H1** ، وهو ما يدل على وجود علاقة إرتباط موجة وقوية. وعليه الحوافز المعنوية تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين بالمؤسسة.

ثانيا: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز (المادية والمعنوية) في تحسين ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية، وتنبتق منها فرضيتين فرعية ترتبط كل واحدة منها بعنصر من العناصر المذكورة.

الفرضية الصفرية **H0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة **H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (21) نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين الحوافز والأداء الوظيفي

التفسير	القيمة الإحتمالية Sig	إختبار (t)	معاملات الإنحدار	معلمات النموذج	الفرضية
معنوية	0.000	7.275	2.083	B0	الثانية
معنوية	0.000	3.799	0.446	B1	
			0.214	معامل التحديد (R2)	
			14.434	إختبار (F)	
النموذج معنوي			0.000	مستوي الدلالة Sig	

المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

ويتضح من خلال قراءة نتائج الجدول مايلي:

أن متوسط الأداء الوظيفي كوحدة واحدة هي ($B0 = 2.083$) عندما يكون عامل الحوافز يساوي الصفر.

وتعني أي زيادة في الحوافز بوحدة واحدة يزداد الأداء الوظيفي بنسبة معيارية ($B1 = 0.446$).

يوجد تأثير من قبل الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي، لأن القيمة الإحتمالية (0.000) لإختبار (t).

بلغت قيمة معامل معامل التحديد ($R^2 = 0.214$) وتعني هذه النسبة أن الحوافز تساهم في إحداث التغيير في الأداء الوظيفي.

بلغت قيمة مستوى الدلالة لإختبار (F) (0.000) وهي دالة إحصائيا مما يعني أن النموذج معنوي ككل وأن الحوافز تؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية $H0$ ونقبل الفرضية البديلة $H1$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في تحسين ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية.

إختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية في تحسين ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية.

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (22) نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي

التفسير	القيمة الإحتمالية Sig	إختبار (t)	معاملات الإنحدار	معلمات النموذج	الفرضية
معنوية	0.000	14.448	3.339	B0	الأولى
غير معنوية	0.307	-1.031	-0.097	B1	
			0.020	معامل التحديد (R ²)	
			1.064	إختبار (F)	
النموذج غير معنوي			0.307	مستوى الدلالة Sig	

المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

ويتضح من خلال قراءة نتائج الجدول مايلي:

أن متوسط الأداء الوظيفي كوحدة واحدة هي ($B_0 = 3.339$) عندما يكون عامل الحوافز المادية يساوي الصفر.

وتعني أي زيادة في الحوافز المادية بوحدة واحدة يزداد الأداء الوظيفي بنسبة معيارية ($B_1 = -0.097$).

لا يوجد تأثير من قبل الحوافز المادية على تحسين الأداء الوظيفي، لأن القيمة الإحتمالية (0.307) لإختبار (t). بلغت قيمة معامل معامل التحديد ($R^2 = 0.020$) وتعني هذه النسبة أن الحوافز لا تساهم في إحداث التغيير في الأداء الوظيفي.

بلغت قيمة مستوى الدلالة لإختبار (F) (0.307) وهي غير دالة إحصائيا مما يعني أن النموذج غير معنوي ككل وأن الحوافز المادية لا تؤثر على الأداء الوظيفي.

وعليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية في تحسين ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية.

إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية في تحسين ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية.

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (23) نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي

التفسير	القيمة الإحتمالية Sig	إختبار (t)	معاملات الإنحدار	معلمات النموذج	الفرضية
معنوية	0.000	9.940	2.432	B0	الثانية
معنوية	0.004	3.023	0.262	B1	
			0.147	معامل التحديد (R2)	
			9.138	إختبار (F)	
			0.004	مستوي الدلالة Sig	
النموذج معنوي					

المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

ويتضح من خلال قراءة نتائج الجدول مايلي:

أن متوسط الأداء الوظيفي كوحدة واحدة هي ($B_0 = 2.432$) عندما يكون عامل الحوافز المعنوية يساوي الصفر.

وتعني أي زيادة في الحوافز المعنوية بوحدة واحدة يزداد الأداء الوظيفي بنسبة معيارية ($B_1 = 0.262$).

يوجد تأثير من قبل الحوافز المعنوية على تحسين الأداء الوظيفي، لأن القيمة الإحصائية (0.000) لإختبار (t). بلغت قيمة معامل معامل التحديد ($R^2 = 0.147$) وتعني هذه النسبة أن الحوافز المعنوية تساهم في إحداث التغيير في الأداء الوظيفي.

بلغت قيمة مستوى الدلالة لإختبار (F) (0.004) وهي دالة إحصائية مما يعني أن النموذج معنوي ككل وأن الحوافز المعنوية تؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية تعزى للمتغيرات الشخصية (الدرجة الوظيفية، الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي)

إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الثالثة:

إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية تعزى للجنس.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية تعزى للجنس.

الجدول رقم (24) يوضح نتائج إختبار التباين الأحادي لفحص تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي تبعاً للجنس

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
الجنس	بين المجموعات	0.122	1	0.122	0.244	0.624
	داخل المجموعات	26.514	53	0.5		

المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق إختبار (F) والنتيجة عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي تعزى للجنس، حيث بلغت قيمة (F) (0.244) وبمستوى دلالة (0.624) وهي قيمة غير دالة إحصائية، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية تعزى للجنس.

إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية تعزى للعمر.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية تعزى للعمر.

الجدول رقم (25) يوضح نتائج إختبار التباين الأحادي لفحص تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي تبعا للعمر

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
العمر	بين المجموعات	10.1	3	3.367	10.384	0.000
	داخل المجموعات	16.535	51	0.324		

المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق إختبار (F) والنتيجة عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي تعزى للعمر، حيث بلغت قيمة (F) (10.384) وبمستوى دلالة (0.000) وهي قيمة دالة إحصائية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية تعزى للعمر.

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية تعزى للخبرة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية تعزى للخبرة.

الجدول رقم (26) يوضح نتائج إختبار التباين الأحادي لفحص تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي تبعا للخبرة

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
الخبرة	بين المجموعات	5.737	2	2.868	7.137	0.002
	داخل المجموعات	20.899	52	0.402		

المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق إختبار (F) والنتيجة عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي تعزى للخبرة، حيث بلغت قيمة (F) (7.137) وبمستوى دلالة (0.002) وهي قيمة دالة إحصائية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية تعزى للخبرة.

إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية تعزى للمؤهل العلمي.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية تعزى للمؤهل العلمي.

الجدول رقم (27) يوضح نتائج إختبار التباين الأحادي لفحص تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي تبعا للمؤهل

العلمي

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة المحسوبة F	مستوي الدلالة Sig
المؤهل العلمي	بين المجموعات	8.104	2	4.052	11.370	0.000
	داخل المجموعات	18.531	52	0.356		

المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق إختبار (F) والنتيجة عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي ، حيث بلغت قيمة (F) (11.37) وبمستوى دلالة (0.000) وهي قيمة دالة إحصائية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية تعزى للمؤهل العلمي.

إختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرضية الصفرية H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية تعزى للمستوي الوظيفي. الفرضية البديلة H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية تعزى للمستوي الوظيفي.

الجدول رقم (28) يوضح نتائج إختبار التباين الأحادي لفحص تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي تبعاً

للمستوي الوظيفي

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة المحسوبة F	مستوي الدلالة Sig
المستوي الوظيفي	بين المجموعات	1.250	3	0.417	0.837	0.480
	داخل المجموعات	25.385	51	0.498		

المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق إختبار (F) والنتيجة عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمستوي الوظيفي ، حيث بلغت قيمة (F) (0.837) ومستوى دلالة (0.480) وهي قيمة غير دالة إحصائيا، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية تعزى للمستوي الوظيفي.

المطلب الثالث: نتائج إختبار الفرضيات

أولاً: نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفروعها

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية.

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الحوافز المادية ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الحوافز المعنوية ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية.

ثانياً: نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفروعها

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الحوافز المادية ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الحوافز المعنوية ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية.

ثالثاً: نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية تعزى للجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية تعزى للعمر.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية تعزى للخبرة.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية تعزى المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية تعزى المستوى الوظيفي.

خلاصة الفصل :

بعد عرضنا لهذا الفصل والذي تناولنا من خلاله تقديمًا عامًا لمؤسسة بريد الجزائر وبيننا نشأتها وتطورها ثم تعرضنا لفرع ولاية غرداية ومن ثم عرضنا الأدوات المستخدمة في الدراسة وهي الإستبيان الذي حللناه بإستخدام برنامج للتعرف على خصائص العينة ومجتمع الدراسة، وذلك لدراسة الحوافز ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي مؤسسة بريد الجزائر ومحاولة إسقاط الجانب النظري عليها، وبعد تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها إتضح أن هناك تفاوت في توفر مختلف أنواع الحوافز بالمؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال آراء أفراد العينة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوي الوظيفي).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية تعزى (للعم، للخبرة، للمؤهل العلمي).

خاتمة

خاتمة:

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين والعلماء بمختلف إتجاهاتهم الفكرية لما أدركوه من دور للموارد البشرية، هذا العنصر الأهم في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والشغل الشاغل لجميع المنظمات لذلك فإن الإدارة الناجحة لهذه الموارد، تمثل الخطوة الأولى فنجاح المؤسسات اليوم يتوقف على خلق بيئة محفزة وطرق ووسائل من شأنها رفع الروح المعنوية وما يتبعه ذلك من ارتفاع لمستوى الأداء والقدرة التنافسية والإنتاجية وتقيق لأهداف المنظمة بشكل عام.

ومن أجل تحقيق الأداء الوظيفي الذي تسعى له المنظمة يجب أن يتوفر فكر التحفيز في المنظمة، بحث حاولنا من خلال دراستنا أن نصلت الضوء على تأثير موضوع الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين، وقمنا بهذه الدراسة في مؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية، وذلك من أجل الوقوف على طبيعة العلاقة التي تربط بين كل من عوامل التحفيز والأداء الوظيفي والدور الذي يؤديه كل عامل من العوامل التحفيز في تحسين ورفع من الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، ومن خلال قيامنا بالدراسة الميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التالية:

نتائج الدراسة: تم تقسيم النتائج إلى قسمين هما

نتائج مستقاة من الجانب النظري:

تختلف الدوافع من فرد لآخر، ولدى نفس الفرد بمرور الوقت وعليه تختلف الحوافز التي تهتم الموظفين. لايمكن الإعتماد على نوع واحد من الحوافز فقط، فالموظف لا يكون له حاجة واحدة فقط وإنما عدة حاجات متفاعلة فيما بينها، لذلك على المؤسسات التنويع في تشكيلة الحوافز.

الحوافز لها أثر إيجابي على أداء الموظفين حيث يرفع من إنتاجيتهم، ويقلل من معدلات الغياب ودوران العمل و بالتالي التقليل من التكاليف.

توفر الحوافز ليس كافيا لوحه لتقق الأهداف المرجوة منها وإنما على المؤسسة تبيان طريقة وشروط الحصول على الحافز والأهم أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح والعدالة لأنه فبغيا هذين الشرطين حتي مع توفر حوافز مغرية يبقى الموظفون غير محفزين لأن هناك محابة

نتائج مستقاة من الدراسة الميدانية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوي الوظيفي).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية بريد الجزائر بولاية غرداية تعزى (للعمر، للخبرة، للمؤهل العلمي).

التوصيات:

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة يمكن وضع مجموعة من التوصيات المتمثلة فيما يلي:

- على المؤسسة إعادة النظر في الأجور بحيث تواكب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، من أجل إشباع حاجات الموظفين.
- لا بد على المؤسسة من توفير الخدمات الاجتماعية المختلفة للموظفين داخل المؤسسة.

- يجب على المؤسسة التركيز في عملية الترقية على كفاءة وقدرات الموظف دون إهمال عنصر الأقدمية.
- يجب أن تواكب البرامج التكوينية والترتيب التطورات العلمية والتغيرات التكنولوجية.
- يجب وضع معايير وأسس واضحة لتقييم الأداء الوظيفي، مع التأكيد على ربط الحوافز بشكل مباشر مع نتائج تقييم الاداء.
- على المؤسسة الإهتمام بأساليب التحفيز الحديثة والتي تعتمد على توفير مختلف الحوافز (المادية والمعنوية).
- إتاحة فرصة أكبر للموظفين للمشاركة في إتخاذ القرار و الأخذ بعين الاعتبار بمقترحاتهم و أفكارهم، لأنهم هم الذين سيجسدون القرارات في أرض الواقع.
- عند تصميم نظام الحوافز على المؤسسة معرفة الإحتياجات الحقيقية للعاملين، ويجب أن تراعي فيه المؤهل العلمي والمستوي الوظيفي للموظفين
- على المؤسسة إشراك مراكز البحوث العلمية و أساتذة و طلبة الجامعة في بحوث تطوير نظم الحوافز.

آفاق الدراسة:

- دراسة مقارنة بين نظام الحوافز في مؤسسة بريد الجزائر و إحدى المؤسسات الأجنبية.
- دراسة علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي في مؤسسة بريد الجزائر
- أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1) الكتب

- 1- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998.
- 2- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- 3- محمد عميرة، علاقة الجودة الشاملة بالاداء الوظيفي، اكااديمية نايف العربية للعلوم الادارية، الرياض، 2000.
- 4- سليمان الفارس، واخرون، ادار الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق سورية، 2000.
- 5- فائزة الزعبي، اساسيات الادارة الحديثة، دار المستقبل، عمان، 2000.
- 6- منصور احمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 2000.
- 7- أبو شيخه، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، عمان، 2000.
- 8- توفيق عبد الرحمان، الدافعية وحوافز العمل ، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2001.
- 9- المجدوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، منشورات الحلبي، 2002.
- 10- صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، دارالجامعة للنشر، 2002.
- 11- موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان ، 2002.
- 12- اللوزي ، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
- 13- مصطفى نجيب الشاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 2003.
- 14- حسن زويلف مهدي، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي، 2003.
- 15- ربابعة علي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003.
- 16- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان ، الاردن، 2003.
- 17- أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجماعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

- 18- مرعي محمد، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي، المنظمة العربية للتنمية ، 2003.
- 19- العطية ماجدة، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، 2003.
- 20- محمد فاتح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 21- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 22- سلطان، محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
- 23-
- 24- محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر، 2005.
- 25- ربايعه، علي، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2005.
- 26- سهيلة عباس، وعلي علي ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان - الاردن، 2005.
- 27- فؤاد الشيخ سالم و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن، 2005.
- 28- صلاح الشنواني ، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، دارالجامعات العصرية، القاهرة، 2005.
- 29- يوسف حجيم الطائي ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2006.
- 30- ابراهيم الفقي، أسرار قادة التميز، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 2006.
- 31- عادل صالح، ومؤيد سالم، إدارة الموارد البشرية، عالم المكتب الحديث للنشر، الاردن، 2006.
- 32- عادل حرحوش ، الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم المكتب الحديث للنشر ،اربد، الاردن، 2006.

- 33- عبد الغفار حنفي، حسين القزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الافراد، الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية مصر، 2006 .
- 34- فصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر والتوزيع، 2008.
- 35- مصطفى كامل أبو عزم عطية، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2008
- 36- كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الاداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ط 1، 2008.
- 37- سامر جلدة ، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن ، 2009 .
- 38- عبد الفاتح عبد الحميد المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، 2009 .
- 39- عبد الحميد عبد الفاتح المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسة وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، 2009 .
- 40- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الدار الجامعية، القاهرة، 2009 .
- 41- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، الأردن، 2009.
- 42- هلال، التفكير والتخطيط الإستراتيجي، مركز تطوير الأداء و التنمية، مصر ، 2009 .
- 43- الطعمانة محمد، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق إستنباطها، دار الهيثم، السعودية، 2009 .
- 44- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار راوية، عمان، 2009.
- 45- محمد القروي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل، 2010 .
- 46- عمر وصفي العقيلي، الادارة الاصول الاسس والمفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، 2010 .
- 47- عمر وصفي العقيلي، ادارة الافراد، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، 2011 .
- الرسائل الجامعية:

- 1- سعود ضيف الله الدالة، أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، بحث لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- 2- الخنساء سعادي، التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي (دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر)، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2006.
- 3- العنقري ، نظم الحوافز ودورها في الرفع من مستوى أداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، أكاديمية نايف ، الرياض، 2007.
- 4- يوسف عبد عطية بحر، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، 2007.
- 5- مقدود وهية ، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، مذكرة لنيل درجة الماجستير تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2008.
- 6- عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية، مذكرة لنيل درجة الماجستير تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2008.
- 7- نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، قدمت الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر فلسطين 2010.
- 8- عبد الله محمد الجساسي ، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011.
- 9- جمال مراد، تحفيز العاملين لرفع الروح الولاء المؤسسي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة باجي مختار عنابة، 2011.
- 10- غازي حسن عودة الحلايبة ، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة الماجستير مكتملة لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

11- عبد العزيز بن سعود آل موسى ، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين ، رسالة مقدمة اسنكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف، 2015.

12- الطاهر الوافي، التحفيز وأداء المرضين، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة، 2013.

13- مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة بومرداس، 2013.

المجلات:

1- الصواف، تقويم الأداء الوظيفي، دراسة مقارنة للنماذج المستخدمة بالملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة العامة، عدد، 24.

2- سهيل فهد سلامة، فعالية الأداء الوظيفي وتطبيقاته للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 55 ، الرياض، 1987.

3- علي شاهين، دراسة تحليلية مقارنة حول تقييم الاداء الوظيفي لعاملين في المنظمات الحكومية، مجلة بحوث جامعة حلب، عدد 2، 1997.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1- Eileen Piggot-Irvine, Key features of appraisal effectiveness, International Journal of Educational Management, Vol. 17_, Issue.4,2003 .

2- Jill Cook, Alf Crossman, Satisfaction with performance appraisal systems: A study of role perceptions, **Journal of Managerial Psychology**, Vol19, Issue. 5-,2004 .

الملاحق

الملحق رقم (1) قائمة المحكمين

الجامعة	الرتبة	الأستاذ	الرقم
جامعة غرداية	أستاذ محاضر من الدرجة " أ "	الشرع مريم	1
جامعة غرداية	أستاذ محاضر من الدرجة " أ "	لعمور رميلة	2
جامعة غرداية	أستاذ محاضر من الدرجة " أ "	الطالب أحمد نور الدين	3

الملحق رقم (2) الإستبيان

جامعة غرداية

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الإستمارة

تحية طيبة و بعد،

أتوجه إليكم بالتقدير والاحترام راجيا منكم التعاون لإنجاح هذه الدراسة الميدانية التي ترمي إلى التعرف على آراء سيادتكم فيما يتعلق بموضوع " فعالية التحفيز على الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخدمية " ، وذلك من أجل إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير.

إن نجاح هذا العمل في تحقيق الأهداف المرجوة منه يعتمد على مشاركتكم، وعليه أطلب منكم

التكرم بالإجابة على هذه الأسئلة .

و لعلمكم أن الإجابة على هذا الإستبيان محاط بالسرية التامة ولا يستخدم إلا في غرض البحث العلمي فقط.

شاكرا لكم حسن تعاونكم و دعمكم للبحث العلمي

و تفضلوا بقبول فائق الإحترام.

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى التكرم بوضع إشار (x) في المكان المناسب :

الجنس: ذكر أنثى

العمر: 30 سنة فأقل من 31 إلى 40 من 41 إلى 50 50 سنة فأكثر

الخبرة: 5 سنوات فأقل من 06 سنوات إلى 10 11 سنة فأكثر

المؤهل العلمي : ثانوي فأقل ليسانس ماستر دراسات عليا

المستوى الوظيفي : اطار سامي إطار عون تحكم عون تنفيذي

ثانيا: واقع الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة

رقم	الفقرات	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
أولا :لأجر وملحقاته						
1	تمنح المؤسسة رواتب تتناسب وطبيعة العمل					
2	ترى أجرك أحسن بعد مقارنته بأجور المؤسسات الأخرى					
3	تستعمل المؤسسة أسلوب الخصم من الأجور في حال وقوع خطأ مهني					
4	تعمل المؤسسة على تحسين الاجور باستمرار					
5	تقدم مؤسستكم مكافآت و علاوات تحفز الموظفين على إنجاز الأعمال بكفاءة					
6	توزع المؤسسة علاوات في حالة تحقيق أرباح يؤثر إيجابا على أدائهم					
ثانيا: الترقية						
1	تشعر أن منح المؤسسة لترقيات يؤثر إيجابيا على أداء الموظفين					
2	النظام المتبع في الترقية يساعد على تحسين الأداء الوظيفي					
3	تعتمد أنظمة الترقيات والتقدم الوظيفي في المؤسسة على معايير وأسس واضحة					
4	منح الترقيات على أساس الكفاءة الموظف تدفعك لبذل الجهد في عملك					
5	منح الترقيات على أساس أقدمية الموظف يعتبر عادلا					
6	يوجد فرص مستقبلية متاحة للتقدم الوظيفي للعاملين					
ثالثا: الخدمات الإجتماعية						
1	توفر المؤسسة مواصلات للموظفين لزيادة رضاهم وتحسين أدائهم					
2	تسعى المؤسسة إلى توفير الراحة النفسية والجسدية للموظفين.					
3	تقدم المؤسسة للموظفين فيها خدمات صحية متميزة.					
4	توفر المؤسسة مختلف مرافق الراحة (كافيتريا، مكتبة، مصلى...)					
5	تمنح المؤسسة للموظفين فرصا لتأمين مستقبلهم(صندوق الإسكان، وسكن الوظيفي).					

رابعاً: ضمان العمل وإستقراره

					توفير المؤسسة لمختلف وسائل الأمان والحماية المهنية يدفعني لأداء أفضل	1
					أشعر بالأمان لأن العدالة تسود نظام الحوافز والمكافآت بالمؤسسة	2
					أشعر بالأمان لأن معظم الحوافز والمكافآت تمنح لذوي الأداء المتميز	3
					أشعر بالأمان لوجود التأمين ضد حوادث العمل	4
					أشعر بالأمان لوجود التعويضات المناسبة عند إنهاء الخدمة	5

خامساً: الإعتراف بجهود الموظفين

					المعاملة الحسنة من قبل الزملاء في العمل تحفزني لأقدم أفضل جهد	1
					يهتم العاملون في الشركة بالحصول على عبارات الثناء والشكر الشفوية	2
					حصولك على رسائل الشكر من الدارة يحفزك للعمل	3
					تقوم المؤسسة بإقامة حفلات لتكريم الموظفين المتميزين	4
					ألمس تقدير الإدارة لظروفي الشخصية التي أمر بها	5
					تؤدي العلاقات الطيبة مع رؤسائي إلى رفع مستواي في العمل	6

سادساً: مهارات المشرف

					يشجع القائد في مؤسستك المناقشة الجماعية لأساليب العمل	1
					يقوم رئيسي بتفويض بعض صلاحياته إلى الموظفين	2
					القيادة الإدارية في مؤسستك تشجع المبادرات الفردية والأفكار الخلاقة	3
					ضعف التفاعل بينك وبين رئيسك يسهم في انخفاض مستوى أدائك	4
					يتعامل رئيسك بشكل منصف وعادل مع جميع الموظفين	5

سابعاً: المشاركة في إتخاذ القرارات

					تتيح لك المؤسسة فرص للمشاركة في التخطيط و إتخاذ القرار	1
					تتيح المؤسسة للموظفين الحرية في التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم.	2
					تأخذ المؤسسة آراء وأفكار وإقتراحات الموظفين بعين الإعتبار	3
					تدفعك المشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بعملك إلى زيادة مواظبتك في العمل	4
					توجد ممارسات حقيقية لمشاركة الرؤساء والموظفين في تحديد أهداف العمل وإنجازها	5

ثامناً: التكوين والتدريب

					تهتم المؤسسة بتقديم برامج تدريبية حديثة تساعد على تحسين وتطوير أداء الموظفين	1
					استفادتك من التكوين تأثير إيجابي على أسلوب عملك	2
					تلبي الدورات التدريبية حاجات المتدربين المستقبلية	3
					لديك رغبة في الخضوع لدورة تدريبية لوضوح أهدافها وتأثيرها بالنسبة للمشاركين	4
					توفر الإدارة التسهيلات والامكانيات المادية اللازمة لدعم وتنفيذ البرامج التدريبية	5

ثالثاً: مستوي الأداء الوظيفي:

غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	الرقم	الفقرات
					1	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة
					2	ينجز العاملون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة
					3	تتوفر لدى العاملين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة إنجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم
					4	يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشاكل العمل
					5	يحسن العاملون المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة
					6	يتوفر لدى العاملون الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية
					7	تتم إجراءات تنفيذ المعاملات في الوقت المحدد
					8	يطور العاملون أداءهم ومهاراتهم بشكل مستمر
					9	يتمتع العاملون بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين
					10	يتقيد العاملون بقواعد وإجراءات العمل
					11	ينفذ العاملون العمل والمهام المطلوبة وفقاً للخطة المعدة مسبقاً

					12	يلاحظ الانخفاض في نسبة دوران العمل (ترك الوظيفة،التغيب...الخ.)
					13	تتوفر لدى العاملين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة إنجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم

شكرا على تعاونكم

فهرس المحتويات

I.....	الإهداء
II.....	شكر وعرفان
IV- II.....	الملخص
أ.....	المقدمة
ب.....	مشكلة الدراسة
ج.....	الفرضيات
ج.....	أهداف الدراسة
د.....	أهمية الدراسة
د.....	حدود الدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

2.....	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
2.....	المطلب الأول: الحوافز
2.....	الفرع الأول: مفهوم الحوافز وأهميتها
2.....	أولاً: مفهوم الحوافز
3.....	ثانياً: أهمية الحوافز
4.....	الفرع الثاني: أنواع الحوافز
4.....	أولاً: حوافز مادية
9.....	ثانياً: الحوافز المعنوية

11.....	الفرع الثالث: خطوات تصميم نظام الحوافز وأسس منحها وشروط نجاح نظام.....
11.....	أولاً: خطوات تصميم نظام الحوافز.....
13.....	ثانياً: أسس منح الحوافز.....
14.....	ثالثاً: شروط نجاح نظام الحوافز.....
15.....	المطلب الثاني: الأداء الوظيفي.....
15.....	الفرع الأول: مفهوم و محددات الأداء الوظيفي.....
15.....	أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي.....
17.....	ثانياً: محددات الأداء.....
18.....	الفرع الثاني: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه.....
18.....	أولاً: مفهوم تقييم الأداء.....
19.....	ثانياً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي.....
20.....	الفرع الثالث: طرق تقييم الأداء وخطوات تقييم الأداء.....
20.....	أولاً: طرق تقييم الأداء.....
23.....	ثانياً: خطوات تقييم الأداء.....
26.....	الفرع الرابع: فوائد ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء.....
26.....	أولاً: مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء.....
28.....	ثانياً: فوائد تقييم الأداء.....
29.....	ثالثاً: علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي.....
31.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....
31.....	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتحفيز.....
40.....	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي.....

المطلب الثالث:التعقيب على الدراسات السابقة.....45

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بمؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة مؤسسة بريد الجزائر بغرداية.....48

المطلب الأول تقديم عام للمؤسسة العمومية بريد الجزائر.....48

الفرع الأول : لمحة تاريخية وهيكلية بريد الجزائر.....48

أولا: لمحة تاريخية.....48

ثانيا : البنية الهيكلية لبريد الجزائر.....49

المطلب الثاني : المديرية الولائية بغرداية.....51

أولا : تعريف المديرية الولائية بريد الجزائر بغرداية.....51

ثانيا: هيكلية المديرية الولائية لغرداية.....51

ثالثا : الخدمات التي تقترحها مؤسسة بريد الجزائر.....53

المبحث الثاني: عناصر الدراسة الميدانية.....55

المطلب الأول : إجراءات الدراسة.....55

الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة.....55

الفرع الثاني : متغيرات الدراسة.....56

المطلب الثاني : خصائص عينة الدراسة.....56

النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة.....56

المطلب الثالث : أداة الدراسة وإجراءاتها.....60

الفرع الأول : أداة الدراسة.....60

الفرع الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة.....61

62	الفرع الثالث : صدق أداة الدراسة وثباتها.....
62	أولا : الصدق الظاهري
62	ثانيا : دراسة الإتساق الداخلي.....
63	ثالثا : دراسة ثبات أداة الدراسة.....
63	المبحث الثالث : عرض وتحليل البيانات وإختبار الفرضيات وتفسيرها.....
63	المطلب الأول : نتائج تحليل فقرات الإستبيان ومناقشتها.....
63	أولا: نتائج تحليل فقرات الحور الأول.....
76	ثانيا: نتائج تحليل فقرات الحور الثاني.....
78	المطلب الثاني : إختبار فرضيات الدراسة.....
79	أولا: إختبار الفرضية الرئيسة الأولى.....
81	ثانيا: إختبار الفرضية الرئيسة الثانية.....
85	ثالثا: إختبار الفرضية الرئيسة الثالثة.....
89	المطلب الثالث: نتائج إختبار الفرضيات.....
89	أولا: نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....
89	ثانيا: نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....
89	ثالثا: نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.....
91	خلاصة الفصل.....
92	خاتمة.....
96	المراجع.....
102	الملاحق.....
109	الفهرس.....