

## أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات

### أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات

#### دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات -وكالة باتنة-الجزائر

#### أ.د. سامية لحول

#### أ. فطيمة زعزع

#### جامعة باتنة

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات في مؤسسة موبيليس للاتصالات وكالة باتنة-الجزائر. وقد تم جمع البيانات من عينة عشوائية منتظمة تقدر بـ 32 موظف في وكالة موبيليس عن طريق استبانة تم تصميمها لهذه الغاية. كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتفريغ وتحليل الاستبيان. وتشير نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر التحفيز في وكالة موبيليس إجمالاً على تحسين الأداء الوظيفي بها. وأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية في وكالة موبيليس للاتصالات باتنة على تحسين أداء الموظفين بها. كما تشير النتائج أيضاً أنه لا توجد اختلافات في اهتمام وكالة موبيليس بولاية باتنة بالتحفيز من حيث تأثيره على الأداء الوظيفي باختلاف نوع الموظفين وسنهم والمستوى التعليمي، بالإضافة إلى خبرتهم المهنية.

الكلمات المفتاحية: التحفيز، الأداء الوظيفي، مؤسسة موبيليس للاتصالات

مقدمة:

يرتكز نجاح المؤسسات المعاصرة على إهتمامها بالعنصر البشري، الذي يعتبر الثروة التي تتسابق المؤسسات لتوفيرها بالشكل الذي يزيد من فعاليتها وأدائها، بغرض تعظيم أرباحها والبقاء في السوق في ظل المنافسة الشديدة، ومن العوامل التي تساعد على ذلك دراسة أداء الأفراد وكيفية التأثير عليهم لما يزيد من ولائهم ورضاهم، وأدائهم باستخدام كل الطرق والوسائل المتاحة.

وإذا كان الأداء هو محصلة تفاعل جانبي المقدرة على العمل والرغبة فيه، والاختيار والتوجيه والتدريب أنشطة ذات علاقة بالمقدرة، فإن التحفيز يمثل أداة الرغبة والحماس لتوظيف المقدرة لتحقيق الأهداف المحددة، إذ أصبح لزاماً على القيادات الإدارية أن تسعى إلى توليد الحماس لدى أفرادها من خلال تقديم الحوافز لهم على سبيل تحقيق الأهداف المؤسسة، وهذا يتوقف على وضع نظام حوافز فعال.

وتعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء سواء إما من حيث الكمية أو النوعية، ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة التحفيز والوقوف على مختلف أبعادها، ومختلف نتائجها وتأثيرها على أداء وسلوك الموارد البشرية.

إشكالية الدراسة:

يعتبر التحفيز من المواضيع الحيوية والمعقدة في نفس الوقت، وهي نشاط إداري أساسي يمارس في إطار المؤسسة ويوجه أساساً للأفراد العاملين بها في محاولة للتحكم في سلوكهم لإثارة المزيد من الاهتمام بالعمل والمكلفين بأدائه لتحقيق أهداف المؤسسة ومنه يمكن صياغة التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور التحفيز في التأثير على أداء العاملين في مؤسسة موبيليس للاتصالات وكالة باتنة - الجزائر؟

ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي مختلف المفاهيم النظرية للتحفيز والأداء؟

## أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات

- كيف تؤثر عناصر التحفيز على تحسين أداء الموظفين في مؤسسة موبيليس للاتصالات - وكالة باتنة-الجزائر؟  
فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز في وكالة موبيليس للاتصالات بباتنة على تحسين أداء الموظفين بها.

وينتق عن هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية في وكالة موبيليس للاتصالات بباتنة على تحسين أداء الموظفين بها.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية في وكالة موبيليس للاتصالات بباتنة على تحسين أداء الموظفين بها.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اهتمام وكالة موبيليس للاتصالات بولاية باتنة-الجزائر بعناصر التحفيز حسب الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (النوع - العمر - المستوى التعليمي - الخبرة المهنية).  
أهداف الدراسة:

1. التعرف على المفاهيم الأساسية للتحفيز والأداء؛

2. توضيح التأثير الموجود ما بين التحفيز على رضا تحسين أداء الموظفين في مؤسسة موبيليس للاتصالات - وكالة باتنة-الجزائر؛

3. استخلاص أهم النتائج التي يمكن من خلالها اقتراح مجموعة من التوصيات التي تساعد المؤسسات وسيما مؤسسة موبيليس-الجزائر على الاهتمام بعناصر التحفيز من أجل تحسين أداء الموظفين.  
أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من مساهمتها في الوقوف ميدانيا على تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز في وكالة موبيليس للاتصالات بباتنة على تحسين أداء الموظفين بها. كما تساهم هذه الدراسة أيضا في الكشف عن نقاط الضعف في عناصر التحفيز المستخدمة في مؤسسة موبيليس والتي تعمل على استياء الموظف وعدم رضاه.  
أسلوب جمع البيانات

من أجل الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق البحث والتحقق من صحة فرضياته، فقد تم الاعتماد في بناء الاطار النظري على المعلومات المتوفرة في الكتب والمجلات العلمية الموثوقة، وما تزخر به شبكة الانترنت عبر المواقع المتخصصة، بينما تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على استمارة الاستبيان والتي تعد أداة رئيسية قادرة على تشخيص أبعاد البحث وقياسها.

أولا: مفاهيم أساسية حول التحفيز والأداء الوظيفي:

تعددت المفاهيم التي تناولت وفقا لأراء واتجاهات المفكرين، فديموك يعرفه بأنه "مجموعة العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم نحو الأفضل، ويبدلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم"<sup>1</sup>. أما باش فعرفه بـ "الاستعداد لبذل مجهود لتحقيق هدف أو منفعة"<sup>2</sup>. وكذلك بـ "شحن وتقوية مشاعر الفرد وأحاسيسه الداخلية التي تقوده إلى تحقيق أهدافه، وتسهيل عليه القيام بها"<sup>3</sup>.

## أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات

بينما يعرفه شال بأنه "مجموعة من الإجراءات والنظم التي تطبق على جماعة من العاملين بغرض إثارة الرغبة لديهم والاستمرار في العمل بكفاءة".<sup>4</sup> ويرى بارجورن أن التحفيز هو "مجموعة الدوافع والرغبات والتفضيلات والحاجات الداخلية والخارجية"<sup>5</sup>. وعليه، يعتبر التحفيز مجموعة من العوامل البيولوجية والفسولوجية والتي تعمل على إحداث أو توجيه السلوك للقيام بالعمل بشكل مستمر وبطريقة أفضل.

ويرتبط مفهوم التحفيز بالعديد من المفاهيم، هي:

- الحاجة: وتعرف بـ "النقص والحرمان الذي يسبب التوتر، ثم السلوك لإزالته".<sup>6</sup> وتعرف أيضا بأنها "الشعور بالنقص والعوز بالنسبة لشيء معين وهو يؤدي إلى تأثر وعدم إتران داخلي يدفع الفرد إلى سلوك قبي إبتجاه معين حتى يتم إشباع هذه الحاجة"<sup>7</sup>. وبذلك، الحاجة هي إحدى عناصر وأجزاء التحفيز.

- الدافع: وهو "مجموعة العوامل الداخلية النشطة، والقوة الموجهة لتصرفات الإنسان، أو شعور وإحساس داخلي، يحرك الفرد، بهدف تقليل التوتر الناتج عن نقص إشباع حاجة أو حاجات معينة".<sup>8</sup>

- الخوافز: هي "مجموعة من العناصر التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المؤسسة".<sup>9</sup> وتعرف أيضا "بالوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات ودفع العاملين للعمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة".<sup>10</sup> كما أنها مجموعة الإجراءات والنظم التي تطبق على جماعة من العاملين بغرض إثارة الرغبة لديهم للإستمرار في القيام بالعمل بكفاءة".<sup>11</sup>

وعليه، تمثل الحاجة والدافع، بالإضافة إلى الخوافز والعوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد لأداء الأعمال الموكلة إليه على أفضل وجه عن طريق إشباع حاجاته المادية والمعنوية.

- السلوك الإنساني: يعرف بـ "ردود فعل الإنسان للمثيرات التي تصادفه بشكل عام وفي أي مكان وزمان".<sup>12</sup> كما يعرف بأنه "مجموعة من التصرفات والتعبيرات الداخلية والخارجية التي يسعى عن طريقها الفرد لأن يحقق التكيف والتوفيق بين مقومات وجوده ومقاصيات الإطار الإجتماعي الذي يعيش بداخله".<sup>13</sup>

ويمكن تحديد عناصر التحفيز من خلال تعريفه بأنه مجموعة القوة النشطة والحركة التي تنشأ من داخل أو خارج الإنسان ليسلك سلوكا معيناً،<sup>14</sup> وهي:

- المحفز: الشخص الذي نولد لديه عملية التحفيز ليعمل بشكل أفضل وتلبى بعض حاجاته.

- المحفز: الشخص الذي يقوم بعملية التحفيز ويجب أن يكون عادلا ومطلعا على دوافع الأفراد وله الرغبة في القيام بالعملية لتحقيق الأهداف.

- الحافز: هو الوسيلة التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد.

- التغذية العكسية: تبين مدى تجاوب الفرد مع عملية التحفيز.

وتحقق المؤسسات العديد من الأهداف من خلال عملية التحفيز، لذا تكتسي هذه العملية أهمية بالغة للأفراد أو المؤسسات في حد ذاتها. وعليه، تتمثل أهمية التحفيز في العديد من الجوانب، أهمها: تحقيق رضا العامل وإشباع حاجاته والاجتماعية، مما يخلف جو عمل مناسب؛ يعمل نظام الحوافز الفعال والكفاء على تحسين الإنتاج والإنتاجية؛ يساعد على تحسين الوضع المادي والنفسي والإجتماعي للفرد وربط مصالحه بمصالح المؤسسة؛ يساهم في خلق رضا العاملين، مما يساعد على حل المشاكل التي تواجه الإدارات كإخفاض قدرات الإنتاج، وارتفاع معدلات التزاعات والشكاوى؛ زيادة دخل العاملين

## أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات

وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة؛ الزيادة في أرباح المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية؛ تلاقي العديد من مشاكل العمل كالغيابات، ارتفاع معدل دوران العمل... إلخ، مما يخلق استقرار أكبر للموارد البشرية في المؤسسة.

وفي المقابل، تمثل الأهداف المرجوة من عملية التحفيز في ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها وربط أهداف المؤسسة والعاملين فيها بأهداف المجتمع، بالإضافة إلى إستخدام الحوافز في تنظيم السلوك البشري.<sup>15</sup>

كما تصنف الحوافز وفقا لثلاثة تقسيمات أساسية، وهي:

أ. الحوافز وفقا لمعيار المادة: حيث تصنف الحوافز وفقا لمعيار المادة إلى حوافز مادية وحوافز معنوية.

- الحوافز المادية: وهي "تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية والفسولوجية أو الإنسانية، ويمكن أن تستخدم الحوافز المادية في صورة الزيادة في الأجر أو تحسين ظروف العمل المادية والمشاركة في الأرباح"<sup>16</sup> وهي حوافز مادية مباشرة كالأجر، العلاوات وحوافز الإنتاج... إلخ. أما الحوافز المادية غير المباشرة فتتمثل في الهدايا والخدمات الاجتماعية.

- الحوافز المعنوية: هي "تلك الحوافز التي تعتمد المال كأسلوب في إثارة العاملين وتحفيزهم، بل يعتمد وسائل معنوية غير مالية... والتي تقسم من حيث أثرها إلى حوافز معنوية مباشرة وحوافز معنوية غير مباشرة".<sup>17</sup>

ب. الحوافز حسب إتجاه تأثيرها: وفقا لمعيار الأثر تقسم الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية.

- الحوافز الإيجابية: يقصد بها تلك التي تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي، وهذا يتطلب تحديد السلوك الإيجابي الذي تريده المؤسسة، ثم الحافز المادي أو المعنوي الذي يكافئه".<sup>18</sup> وتتمثل بذلك الحوافز التي تعمل على رفع الروح المعنوية والتجديد. وهي فردية أو جماعية.

- الحوافز السلبية: وهي "الوسائل التي تستخدمها الإدارة بغرض منع السلوك السلبي، وتقويمه والحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد، كالتكاسل والحرمان من العلاوات وعدم الإنصاف للأوامر والتوجيهات".<sup>19</sup> وهي فردية أو جماعية.

ج. الحوافز من حيث من يتحصل عليها: وتصنف وفقا لهذا المعيار إلى حوافز فردية وحوافز جماعية.

- الحوافز الفردية: تمنح للعاملين بصورة فردية مستقلة، وتنطلق من إفتراض أن العامل يريد المال من جهة، وانه على إستعداد لبذل مزيد من الجهد للحصول على مزيد من المال من جهة أخرى.

- الحوافز الجماعية: تمنح على أساس الجماعة و"تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتقرير التعاون بين العاملين، بحيث تحرص على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه، لأن فيه إضرار بالأهداف الرئيسية للمؤسسة".<sup>20</sup>

وفي المقابل، تعتمد المؤسسات في عملية تحفيزها إلى تقسيم العملية إلى عدة مراحل وكذا الاعتماد على أساليب متنوعة.

أ. أساليب التحفيز: تعتمد العملية على جملة من الأساليب أهمها:

- أسلوب توسيع العمل: أي إضافة واجبات ومهام للعمل الذي يقوم به الفرد على نفس مستواه الإداري.
- أسلوب إثراء العمل: إعطاء الأفراد فرصا أكثر حرية وأوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم.
- أسلوب العمل المرن: يسمح للعمال باختيار ساعات العمل التي يريدونها ضمن حدود معينة.
- أسلوب العمل الأسبوعي المكثف: حيث يسمح للعامل قضاء ساعات العمل الأسبوعية في عدد أيام أقل.
- أسلوب مجموعات الجودة: يتضمن تشكيل مجموعات صغيرة من العاملين تجتمع معا باستمرار خلال فترة العمل في المؤسسة.

- أسلوب الإدارة بالأهداف: يهدف إلى تحفيز العمال من خلال إشراكهم في تحديد الأهداف.

- تكييف العاملين: يتضمن توجيه الأفراد الجدد في بداية عملهم لبيئة المؤسسة.

## أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات

- ب. مراحل تصميم نظام الحوافز: تتم عملية الحوافز في المراحل التالية:<sup>21</sup>
- تحديد الهدف: على واضع نظام الحوافز دراسة أهداف المؤسسة بشكل دقيق حتى يستطيع ترجمتها في أهداف نظام الحوافز.
  - دراسة الأداء: من خلال تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، وتحديد طريقة الأداء الفعلي.
  - تحديد ميزانية الحوافز: يقصد به تحديد المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز.
  - وضع إجراءات النظام: في هذه المرحلة يتم ترجمة نظام الحوافز في شكل خطوات متسلسلة.
- كما يعتمد النظام الفعال للحوافز على عدة أسس أهمها:
- الأداء: إن التميز في الأداء من أهم أسس منح الحوافز للأفراد، والأداء المتميز يعني ما يزيد عن المعدل المعياري.
  - الجهود: يصعب في بعض الأحيان قياس الناتج النهائي للعمل لكونه غير ملموس، كما هو الحال في أداء الوظائف الخدمية، والأعمال الحكومية...إلخ.
  - الأقدمية: يقصد بها الفترة التي قضها الفرد في المؤسسة، وهي تعبر عن مدى ولاءه وإتيمائه لها.
  - المهارة: تكافئ بعض المؤسسات الفرد على ما يتحصل عليه من شهادات أعلى أو عند حصوله على بعض الرخص، أو البراءات أو الدورات التدريبية...إلخ.
- 2: مفاهيم أساسية للأداء الوظيفي

بالرغم من الاستعمال الواسع لكلمة الأداء إلا أنه لا يوجد تعريف موحد له، وهو يتأثر بجملة من العوامل الداخلية والخارجية، ويصنف إلى أنواع مختلفة. وكلمة الاداء هي كلمة مرادفة "لللكمة الإنكليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه".<sup>22</sup> ويربط بعض الباحثين الأداء بالموارد البشري فقط، حيث يعرفه بـ "درة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة".<sup>23</sup> كما يعرف بأنه "نتائج اقتصادية تعبر عن جهد الأفراد، وتحلل الأداء من خلال النتيجة المحصل عليها من قبل الأفراد في مناصب العمل في مجموعة أو قسم أو وحدة بأكملها".<sup>24</sup> ويعرف أيضا بأنه "درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه، من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل من اجل تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة".<sup>25</sup>

وعليه، أداء المورد البشري جزء لا يتجزأ من الأداء المؤسسة ككل لكن ليس المعبر الوحيد عنه، فكل الموارد الأخرى تتفاعل منه لتحقيق أداء المؤسسة من خلال تحقيق الأهداف المخططة والإستغلال الأمثل للموارد. فالأداء تابع لكل من الكفاءة والفعالية. ويقصد بالكفاءة "التحليل العلمي للأداء للمساعدة للوصول إلى المستوى المرغوب للمؤسسة".<sup>26</sup> بينما تعرف الفعالية بأنها "قياس الأداء مقارنة بالأهداف المراد بلوغها".<sup>27</sup> وبذلك، يعرف البعض الأداء بأنه "القدرة على الإنتاج بفعالية (إستهلاك قليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (النوعية، الوقت، الخيار، السعر). بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الإقتصادي".<sup>28</sup> كما يعرف بأنه "العلاقة بين الجهد والنتيجة، وهو أيضا معلومة كمية في اغلب الأحيان تفسر رجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة في المؤسسة".<sup>29</sup> ويعرف أيضا بأنه "مركز مسؤولية ا يعنى الفعالية والإنتاجية التي بها هذا المركز الأهداف التي قبلها".<sup>30</sup> ولكن هناك من يضيف الطابع الإستراتيجي للأداء فيعرفه "أداء المؤسسة يتجسد من خلال قدرتها على تنفيذ إستراتيجياتها، ومدى تمكنها من مواجهة القوى المنافسة".<sup>31</sup> ويربطه البعض بـ "قدرتها على الاستمرار وفقا لما هو متوقع وذلك في ظل سوق تنافسية

## أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات

متطورة، مما يعني تحقيق الفعالية والكفاءة معا".<sup>32</sup> باستثناء التحليل الذي تربط الأداء بالموارد البشري، فإن المعالجات الأخرى تنظر له ببعد الكفاءة والفعالية إما على المستوى الاستراتيجي أو العملي للمؤسسة.

ويمكن الاعتماد على "المعايير المعتمدة في تصنيف الأهداف لتصنيف الأداء كمعيار الشمولية والأجر والطبيعة".<sup>33</sup>

أ: معيار الشمولية: يصنف وفقه الأداء إلى كلي وجزئي، فالأداء الكلي يتجلى في النتائج التي ساهمت فيها جميع عناصر المؤسسة ووظائفها وأنظمتها التحتية، إذا لا يمكن القول أن عنصرا لوحده انفراد بتحقيقها، فالأداء الكلي نتيجة لتفاعل مع أنظمتها الفرعية، ودراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها وفروعها. بينما يعتبر الأداء الجزئي مدى تحقيق الأنظمة التحتية لأهدافها، بتحقيقها يتحقق الأداء الكلي، فالأهداف جميعها متكاملة.

ب: معيار الطبيعة: يصنف وفقه الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، تكنولوجي، سياسي... إلخ. حيث يشكل الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي كل المؤسسات إلى بلوغها، وهو يحقق لها الفوائد الاقتصادية التي تجنيها من وراء تعظيم نواتجها. ويسعى الأداء الاجتماعي في المؤسسات إلى تحديد جملة من الأهداف الاجتماعية تحاول بلوغها مع الأهداف الاقتصادية نظيرا لمسئولياتها أمام الأفراد والمجتمع. بينما يحاول الأداء السياسي في المؤسسات التأثير على النظام السياسي لإصدار امتيازات لصالحها من خلال أفراد معينين إلى مراكز اتخاذ القرار. أما الاداء التكنولوجي يكون من خلال محاول السيطرة على مجال تكنولوجي معين. ويبقى الأداء الاقتصادي والاجتماعي الهاجس الأكبر للمؤسسات.

ج: معيار الأجل: يصنف وفقه الأداء إلى قصر الأجل ومتوسط الأجل وطويل الأجل، يطرح هذا المعيار إشكالية صعوبة الفصل بين الآجال وتحديد موعدها مسبقا على بصفة تقريبية.

د: معيار المصدر: يصنف وفقه الأداء إلى الداخلي وخارجي. حيث يترتب الأداء الداخلي على ما تمتلكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا من تولفه الأداء البشري والأداء التقني والأداء المالي.<sup>34</sup> بينما الأداء الخارجي هو "الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي".<sup>35</sup> إذ لا تسبب في إحداثه موارد المؤسسة بل المحيط الخارجي فيظهر في صورة نتائج جيدة للمؤسسة نتيجة لارتفاع أسعار البيع أو خروج احد المنافسين من السوق وغيرها من العوامل.

وفي المقابل، يتأثر أداء المؤسسات بعوامل داخلية وأخرى خارجية.

أ: العوامل الداخلية: تتمثل في العوامل التي تستطيع المؤسسة السيطرة عليها، وتؤثر عليها سلبا وإيجابا، وعليها القضاء على السلبية منها والاستفادة من الإيجابية. وهي كثيرة تتداخل فيما بينها وتختلف في درجة وسرعة تأثيرها ومنها:

- التقنية: وهي التي لها علاقة بالجانب التكنولوجي للمؤسسة وهي تساعد على تحسين الإنتاج كما ونوعا، وتخفيض التكاليف بتقليل الفضلات والهدر، فعلى المؤسسة الحرص على الحصول على الحديث منها لتحسين وتطوير أداؤها.

- العوامل البشرية: له أهمية في التأثير على الأداء من حيث التحسين والتطوير ويتمثل في التركيبة البشرية للمؤسسة، فكلما كانت مؤهلة أثرت إيجابا على الأداء والعكس صحيح.

- ظروف العمل: كلما توفرت بشكل جيد أدت إلى خلق روح معنوية جيدة ورضا مما يحفز الأفراد إلى تحسين أدائهم وأداء المؤسسة ككل.

- العوامل المالية: الوضعية المالية ومدى توفر الموارد المالية يساهم في التأثير على الأداء، فتوفرها يساعد على الاستشارات الجديدة والحصول على الموارد الأفضل.

ب: العوامل الخارجية: هي "جملة القيود والمتغيرات الخارجية عن سيطرت المؤسسة لكن ذلك لا يعني عدم محاولة التحكم فيها من خلال التقليل من سلبياتها التي تشكل أخطارا، واستغلال إيجابياتها التي تمثل فرصا على المؤسسة اكتشافها أو

## أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات

استغلالها قبل منافسيها حتى لا تحول إلى أخطار، وتأثير المحيط الخارجي وأهميته يزدادان كلما تميزت عوامله بعدم الثبات، وبالتعقيد، وتنوع الأسواق العدوانية".<sup>36</sup>

- العوامل الاقتصادية: تعتبر الأكثر تأثيرا على المؤسسات خاصة الصناعية نظرا لطبيعة نشاطها، ولكونه المصر لمختلف مواردها والمستقبل لمخرجاتها وهو يتجلى على المستوى الكلي كالفلسفة الاقتصادية للدولة، معدلات النمو، أسعار الفائدة... إلخ وعلى المستوى القطاعي كدرجة المنافسة، مدى توفر الموارد الأولية، هيكل السوق ودورة حياته... إلخ.

- العوامل السياسية: يتجلى في "السياسة العاملة للدولة، وقوانينها، وتطور التشريعات المتعلقة بالقانون التجاري والقوانين المتعلقة بمنع إنتاج وتداول بعض السلع، والتشريعات العمالية والقوانين المؤسسة للعلاقات بين القطاع لعام والخاص والقوانين المحددة من عملية الاحتكار".<sup>37</sup> وكذا الوضع الأمني والاستقرار السياسي للبلاد.

- العوامل الثقافية والاجتماعية: يعرف المحيط الاجتماعي بأنه "معدل النمو وعدد العائلات الحديثة ومجموعة الأعمار والطبقات الاجتماعية".<sup>38</sup> ويعرف أيضا بأنه "يتكون من معتقدات وريغان... ومستوى الذكاء، والمستوى الثقافي، ومن آراء الأشخاص وعاداتهم والذين يشكلون مجتمعا معينا".<sup>39</sup> أما المحيط الثقافي "يتكون من المواقف والرغبات ومستوى الذكاء والتربية وقناعات وعادات الأفراد الذين يكونون مجموعة أو مجتمعا معينا".<sup>40</sup> فكل هذه المتغيرات الثقافية والاجتماعية تؤثر على الأداء.

- العوامل التكنولوجية: تتمثل في المعارف العلمية والبحث العلمي والإبداع والابتكار والتقنية المتوفرة في المحيط وهي سريعة التغيير. فلا شيء يتغير بصورة سريعة ومذهلة كتكنولوجيا الآلات، فالتطور التكنولوجي يستطيع أن يغير بطريقة معينة أسلوبا إنتاجيا بأكمله".<sup>41</sup> لذلك لا بد من الإطلاع على هذه التطورات ومحاولة التكيف معها للوصول للأداء الأفضل.

كما يعتبر تقييم العاملين من العمليات الأساسية لإدارة الموارد البشرية والمدخل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد مستقبلا. وتناولت العديد من التعاريف تقييم العاملين، إذ يعرفه معهد الإدارة البريطاني بأنه "عملية تقييم الفرد القائم بالعمل يتعلق بأدائه وقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل".<sup>42</sup> ويعرف أيضا بأنه عملية قياس ووصف لسلوك العامل وإنجازاته خلال فترة محددة بهدف تحسين الاداء".<sup>43</sup> كما يعرف بأنه "محاولة لتحليل أداء الفرد ولكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بنية أو مهارات فنية وسلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ومحاولة تعزيز لأول، ومواجهة الثانية، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المؤسسة حاليا وفي المستقبل".<sup>44</sup> ويعرف أيضا "هو عملية القص منها التوصل إلى حكم موضوعي على درجة كفاءة وفعالية العامل في كافة جوانب نشاطه وسلوكه في المؤسسة".<sup>45</sup> وعليه، يعتبر تقييم العاملين عملية تسعى لجمع البيانات حول الفرد للتعرف على طبيعة سلوكه وتصرفاته. بما يسمح بتكوين رأي شامل وموضوعي غير متحيز على أداء الفرد العامل.

ويساعد تقييم أداء العاملين على التخطيط للموارد البشرية، فيرتبط التخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين.<sup>46</sup> ويساعد على رفع الروح المعنوية للعمال لشعورهم بتقدير واهتمام المسؤولين بجهدهم. كما يشعر العاملين بمسؤولياتهم مما يدفعهم لبذل جهد أقصى لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه".<sup>47</sup> ويعتبر أيضا وسيلة لضمان عدالة المعاملة باستخدام الأساليب الموضوعية

## أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات

للتقييم تمكن الفرد من الحصول على الترقية والمكافآت على أساس الجهد المبذول، بالإضافة إلى تقييم سياسات الاختيار والرقابة وتحديد الاحتياجات التدريبية واستمرارية الرقابة والإشراف.

وفي المقابل، يهدف تقييم أداء العاملين إلى مساعدة المشرفين على الملاحظة ومشاهدة المرؤوسين بدقة وبصورة صحيحة ومقنعة تسهل عليهم تقديم النصائح والإرشادات لمرؤوسيه عند الحاجة. كما ترفع معنويات المرؤوسين بتشجيعهم ومكافئتهم عند زيادة الكفاءة الإنتاجية على حسن الأداء، بالإضافة إلى تقديمها لمعلومات عن العمل والأداء للإدارة لاتخاذ ما يلزم لمكافأة المبدعين وترقيتهم لرفع معنوياتهم والكشف عن مكامن القوة والضعف.

ومن بين أهم الأسس لتقييم أداء العاملين ما يلي:<sup>48</sup>

- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
  - يجب أن يكون نظام الأداء وثيق الصلة بالوظيفة قدر الإمكان.
  - التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
  - تدريب القائمين بالتقييم تدريجيا كافيًا على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه.
  - يجب أن يكون القائمين بالتقييم على اتصال يومي وحققي مع العاملين المقيمين.
  - يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص، وان يتم التقييم بشكل مستقل.
  - يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.
  - يجب أن يتضمن تقييم السلوك والذي يركز على الصفات والسمات السلوكية.
  - تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيدا لأخطاء أو إتهاما أو تجرحا لشخص الفرد.
- بين ماتم عملية تقييم الأداء في الخطوات التالية:<sup>49</sup>
- تحديد المعايير: ويقصد بمعايير تقييم الأداء، "تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بما حيث على أساسها نحكم بما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها خلال أدائها وذلك ضمن فترة زمنية محددة".<sup>50</sup>
  - تقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: بعد تحدي المعايير اللازمة للأداء الفعال، لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعمل، وماذا يتوقع منهم.
  - قياس الأداء: وذلك بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربع مصادر غالبا تستخدم لذلك (ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة) مما يؤدي لموضوعية قياس الأداء.
  - مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: وذلك لمعرفة الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المعياري أو المخطط.
  - مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: من الضروري مناقشة الجوانب الإيجابية والسلبية للتقييم مع الأفراد لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل وخاصة السلبية منها.
  - الإجراءات التصحيحية: بعد تحديد الانحرافات يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية وهي إما مباشرة وسريعة لتعديل الأداء وفقا للمعايير دون التعرض للأسباب، والتصحيح الآخر يتم فيه البحث عن الأسباب وتحليل الانحراف بكافة أبعاده لمعالجة المشكل بعمق وعقلانية.
- توجد عدة طرق تقليدية لتقييم الأداء وأخرى حديثة، منها:



## أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات

- الطرق التقليدية:

أ. الترتيب البسيط: يتم ترتيب المرؤوسين بصورة تدرجية تصاعديّة أو تنازلية بحسب مستويات أدائهم التي قدموها خلال الفترة الماضية.<sup>51</sup>

وهي طريقة بسيطة وسهلة وتصلح للمؤسسات الصغيرة، لكنها تفتقر للدقة والموضوعية.

ب. المقارنة الثنائية: يتم المقارنة بين العاملين مثنى مثنى لتحديد المتفوق عن الآخر في كل ثنائية، و"بتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم العام وحسب المقارنات التي تمت".<sup>52</sup> وهي بسيطة وسهلة لكن تعجز عن الكشف عن الفروق بين العاملين المتقاربين ولا تصلح لتقييم القيادات العليا ولا توفر معلومات عن القدرات والصفات الشخصية.

ت. التوزيع الإجباري: يوزع العاملين إلى فئات حسب الأداء، ممتاز، جيد، متوسط، مقبول ورتدي، وفقا لمنحنى Bareto. وهي تحد من التحيز، وتقلل من التساهل والتشدد في الحكم على التقييم كما أنها سهلة التطبيق، لكن تقتل روح التنافس وهي تحكّمية وغير واقعية وتناسب المؤسسات الكبيرة.

ث. طريقة القوائم: تستخدم قائم يكتب على جانب منها عبارات وصفية أمامها مربعان يكتب في كل منها لفظة (نعم) و(لا) وعن استخدامها تأشر على أحد المربعين. و"بعد الانتهاء تتولى إدارة الأفراد تحيد وزن لإجابات، ويوجب ليل خاص لاستخراج تقويم أداء الأفراد".<sup>53</sup> تتميز هذه الطريقة بالشفافية والدقة وتمزج بين الصفات الكمية والكيفية لكن قد تسبب استياء العمال، والوقوع في الأخطاء.

- الطرق الحديثة:

أ. الإدارة بالأهداف: تتضمن وضع مجموعة من الأهداف قابلة للقياس لكل موظف ومراجعة مدى تقدمه في تحقيقها، وتعتبر من الطرق الموضوعية المعتمد على الأداء الفعلي وهي تعرف الأفراد بما هو مطلوب منهم، وتسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف. لكنها صعبة التطبيق في الواقع كما يصعب المقارنة بين أداء الأفراد لان لكل واحد أهداف خاصة.

ب. التدرج على أساس سلوكي: تقوم على تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي، ويتم تقييم الفرد على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع أثناء العمل بحيث تكون هذه الصفات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية، تتميز بالمصداقية والموضوعية، كما تقلل الصراعات بين الأفراد حول نتائج التقييم وتحدد بدقة نقاط الضعف لتحديد الاحتياجات التدريبية، لكنها مكلفة وتتطلب وقت وجهد ولا يمكن استخدامها في المؤسسات الصغيرة.

ت. طريقة مراكز التقييم: تسعى إلى قياس مهارات وصفات معينة كالتخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية بتحديد مقاييس لهذه الصفات رغم صعوبة تحديدها، وتستخدم لتقييم مدراء المستويات الإدارية خاصة المرشحين للترقية. وتتميز بتوفير مقياس موضوعي لأداء الأفراد للمهام الإدارية وتوفيرها لمعلومات مؤكدة ومحددة، إلا أنها مكلفة ولا يمكن استعمالها في جميع المستويات الإدارية.

ثانيا: الدراسة الميدانية لأثر التحفيز على تحسين أداء العاملين بوكالة موبيليس باتنة-الجزائر

1: الإجراءات المنهجية للدراسة

أ. مجتمع وعينة الدراسة:

## أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع وكالات مؤسسة موبيليس للاتصالات الموزعة عبر الجزائر، وتكونت عينة الدراسة من موظفوا وكالة موبيليس باتنة- الجزائر. وقد تم استرجاع 38 استمارة من أصل 40 تم توزيعها، كما استبعدت 6 منها لعدم جدية الإجابة عليها، ولعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستمارة. وبذلك، تكون الاستمارات التي خضعت للدراسة هي 32 استمارة.

ب. أداة جمع البيانات:

يعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات الإحصائية شيوعا لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، ومن أجل ذلك تم تصميم قائمة الاستقصاء تتكون من قسمين: يحتوي الأول على البيانات المتعلقة بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة ( النوع، السن، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)، بينما يشتمل القسم الثاني على أسئلة تمثل الأبعاد المختلفة لمتغيرات الدراسة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان حسب جدول الموالي.

جدول 01: درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

يلاحظ من خلال الجدول أنه إذا كانت إجابة الموظف، موافق بشدة، فهذا يقابله الدرجة 5 وهكذا بالنسبة لباقي الإجابات. وقد تم تفرغ وتحليل الاستبيان من خلال الإصدار التاسع عشر لبرنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

جـ: صدق الأداة و ثباتها:

- صدق الأداة: تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين، حيث تم تغيير وإضافة بعض الفقرات، وإعادة صياغة بعضها الآخر حتى أخذ الاستبيان شكله النهائي ثم وزع على مفردات العينة.

- ثبات أداة الدراسة: للتحقق من ثبات أداة الدراسة ثم الاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لمحاو الدراسة، يتضح من الجدول ان ثبات الأداة ككل هو 0,758 ولكون هذه القيمة أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية والبالغة 0,60، تعتبر هذه النسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي. وهذا يدل على تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات.

2. وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة وتحليلها

تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية لأسئلة القسم الأول من الاستبانة والمتعلقة بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

جدول 02: وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	23	71.8
	أنثى	9	28.1
المجموع		32	100
السن	أقل من 30	05	15.6

## أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات

65.6	21	من 31 حتى 40	
18.8	06	من 41 حتى 50	
00	00	أكثر من 50	
100	32	المجموع	
00	00	متوسط	المستوى التعليمي
00	00	ثانوي	
100	32	جامعي	
100	32	المجموع	
50	16	أقل من 5	عدد سنوات العمل
40.6	13	من 6 إلى 10	
09.4	3	من 11 إلى 20	
00	00	أكثر من 20	
100	32	المجموع	

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت (71.8%) من إجمالي عينة الدراسة، بينما بلغت نسبة الإناث (28.1%). ويشير الجدول أيضا أن عينة الدراسة تتوزع أعمارهم بين 31 سنة و50 سنة وهم يمثلون فئة الشباب يتمتعون بالحماسة والجدية في العمل. بينما نجد أن عينة الدراسة ككل وما نسبته 100% متحصلون على شهادة ليسانس، وهذا يدل على أن التوظيف في وكالة موبيليس يتطلب مؤهلات علمية عالية. أما فيما يخص عدد سنوات العمل بالمؤسسة فإن أكبر نسبة 50% من إجمالي عينة الدراسة لديهم أقل من 5 سنوات عمل تليه الفئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 40.6%.

## 3. اختبار الفرضيات:

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

فرضية العدم  $H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز في وكالة موبيليس للاتصالات بباتنة على تحسين أداء الموظفين بها.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز في وكالة موبيليس للاتصالات بباتنة على تحسين أداء الموظفين بها.

ملخص نموذج الانحدار

من أجل اختبار قدرة النموذج على التفسير تم استخدام كل من معامل الارتباط  $R$ ، معامل التحديد  $R^2$  ومعامل التحديد المعدل  $R^{-2}$ ، الذي يقدم تفسير أدق وأقرب للصحة نظرا لوجود أكثر من متغير مستقل، وهذا ما يبينه الجدول الموالي.

## أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات

جدول 3: ملخص نموذج الانحدار

معامل الارتباط $R$	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المعدل $R^2$	الخطأ المعياري
0.638	0.410	0.387	0.839

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

يوضح الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط هو (0.638) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وطرديّة بين كل من المتغيرات المستقلة (عناصر التحفيز) والمتغير التابع (أداء الموظفين). كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.410) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر معاً ما نسبته 42% من التباين في المتغير التابع (أداء الموظفين) أما النسبة المتبقية من التباين والمقدرة بـ 58% فتعود إلى عوامل أخرى غير المدروسة.

جدول 4: تحليل تباين الانحدار ANOVA

مجموع مربع التباين	درجات الحرية	متوسط مربع التباين	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
41.872	7	5.973	8.207	0.000
208.146	289	0.720		
250.017	296			

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة F تقدر بـ (8.207) وقيمة مستوى المعنوية المحسوب المقابلة لها بلغت (0.000)، أي أن قيمة F معنوية إحصائياً، ويعني هذا رفض الفرضية الرئيسية الصفرية وقبول الفرضية الرئيسية البديلة القائمة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين عناصر التحفيز المستخدمة من طرف وكالة موبيليس بباتنة وأداء الموظفين بها. إن اختبار فيشر قد يكون مضللاً لكونه يختبر معنوية النموذج إجمالاً، ومن أجل اختبار الفرضيات الجزئية فقد تم اعتماد اختبار T، لاختبار معنوية كل معلمة من معاملات النموذج على حدة، وذلك عند مستوى معنوية  $\alpha=5\%$ ، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول 5: اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقاً لإحصائية  $T$ 

البيانات	B معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	BETA	T	مستوى المعنوية (SIG)
الثابت	1.835	0.211	/	8.700	0.000
الحوافز المادية	0.052	0.020	0.146	2.672	0.008
الحوافز المعنوية	0.154	0.060	0.164	2.580	0.010

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

ومن أجل تفسير نتائج الجدول أعلاه، لابد من تفصيل دقيق للفرضيات الجزئية الواجب اختبارها والتي سيتم عرضها فيما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى:

## أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات

H<sub>0</sub>: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية في وكالة موبيليس للاتصالات بباتنة على تحسين أداء الموظفين بها عند مستوى معنوية 5%.

H<sub>1</sub>: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية في وكالة موبيليس للاتصالات بباتنة على تحسين أداء الموظفين بها عند مستوى معنوية 5%.

يوضح الجدول أعلاه بان قيمة معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل (الحوافز المادية) بلغت (0.052) والقيمة المعيارية المقابلة لها هي (0,146) وقيمة T المقابلة لهذه الأخيرة (2.146) وهي معنوية إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوب (SIG) القيمة (0,008) وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمد (0.05) أو 5% . وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية في وكالة موبيليس على تحسين أداء الموظفين بها.

- الفرضية الفرعية الثانية:

- H<sub>0</sub>: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية في وكالة موبيليس للاتصالات بباتنة على تحسين أداء الموظفين بها عند مستوى معنوية 5%.

- H<sub>1</sub>: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية في وكالة موبيليس للاتصالات بباتنة على تحسين أداء الموظفين بها عند مستوى معنوية 5%.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل (الحوافز المعنوية) بلغت (0.154) والقيمة المعيارية المقابلة لها هي (0.164) وقيمة T المقابلة لهذه الأخيرة (2,580) وهي معنوية إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوب (SIG) القيمة (0,010) وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمد (0.05) أو 5% . وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائمة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية في وكالة موبيليس على تحسين أداء الموظفين بها.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H<sub>0</sub>: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اهتمام وكالة موبيليس للاتصالات بولاية باتنة-الجزائر بعناصر التحفيز حسب الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (النوع - العمر - المستوى التعليمي - الخبرة المهنية).

H<sub>1</sub>: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اهتمام وكالة موبيليس للاتصالات بولاية باتنة-الجزائر بعناصر التحفيز حسب الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (النوع - العمر - المستوى التعليمي - الخبرة المهنية).  
ومن أجل قبول الفرضية أعلاه، من عدم قبولها، لابد من تحليل التباين.

جدول 6: نتائج تحليل التباين حسب النوع

القرار	القيمة الاحتمالية	F النسبية	المتغير
لا يوجد اختلاف	0,154	2,033	الحوافز المادية
لا يوجد اختلاف	0,507	0,438	الحوافز المعنوية

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول عدم وجود اختلاف في اهتمام وكالة موبيليس بولاية باتنة بعناصر التحفيز من حيث تأثيرها على الأداء الوظيفي باختلاف نوع الموظفين (ذكر، أنثى).

## أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات

جدول 7: نتائج تحليل التباين حسب العمر

المتغير	F النسبية	القيمة الاحتمالية	القرار
الحوافز المادية	2,053	0,087	لا يوجد اختلاف
الحوافز المعنوية	0,681	0,604	لا يوجد اختلاف

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول عدم وجود اختلاف في اهتمام وكالة موبيليس بولاية باتنة بعناصر التحفيز من حيث تأثيرها على الأداء الوظيفي باختلاف العمر.

جدول 8: نتائج تحليل التباين حسب المستوى التعليمي

المتغير	F النسبية	القيمة الاحتمالية	القرار
الحوافز المادية	2,374	0,123	لا يوجد اختلاف
الحوافز المعنوية	0,063	0,801	لا يوجد اختلاف

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول عدم وجود اختلاف في اهتمام وكالة موبيليس بولاية باتنة بعناصر التحفيز من حيث تأثيرها على الأداء الوظيفي باختلاف المستوى التعليمي للموظفين.

جدول 9: نتائج تحليل التباين حسب الحالة المهنية

المتغير	F النسبية	القيمة الاحتمالية	القرار
الحوافز المادية	0,661	0,412	لا يوجد اختلاف
الحوافز المعنوية	0,908	0,342	لا يوجد اختلاف

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول عدم وجود اختلاف في اهتمام وكالة موبيليس بولاية باتنة بعناصر التحفيز من حيث تأثيرها على الأداء الوظيفي باختلاف الخبرة المهنية للموظفين بالوكالة.

النتائج والتوصيات:

يعتبر المورد البشري المحرك لباقي الموارد الأخرى وهو صاحب القدرات والإمكانات الخاصة والمعارف النادرة لذا يحتل الصدارة بمقارنته بالموارد الأخرى، لذا تسعى المؤسسات لتحقيق أهدافها من خلال إثارته للأداء بأفضل صورة، ويعتبر التحفيز أهم عناصر إثارة سلوك الأفراد لتحسين وتطوير أدائهم وبالتالي أداء المؤسسة.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التحفيز على أداء الموظفين وذلك من وجهة نظر العاملين في وكالة موبيليس بولاية باتنة. وقد تم جمع البيانات من عينة عشوائية منتظمة تقدر بـ 32 عامل عن طريق استبانة تم تصميمها لهذه الغاية. واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتفسير بياناتها واختبار فرضياتها عن علاقات التأثير المباشرة بين المتغير المستقل الرئيسي (عناصر التحفيز: الحوافز المعنوية، الحوافز المادية) والمتغير التابع (أداء الموظفين).

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها:

### أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات

1. اهتمام وكالة موبيليس بولاية باتنة بعناصر التحفيز، وهذا نتيجة لإدراكها لأهمية الحوافز في تحسين أداء الموظفين.
2. يتضح من نتائج الدراسة أن هناك أثر لعناصر التحفيز مجتمعة في وكالة موبيليس باتنة على تحسين أداء الموظفين بها.
3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية في وكالة موبيليس للاتصالات بباتنة على أداء الموظفين بها.
4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية في وكالة موبيليس للاتصالات بباتنة على أداء الموظفين بها.
5. لا توجد اختلافات في اهتمام وكالة موبيليس بولاية باتنة بالتحفيز من حيث تأثيره على الأداء الوظيفي باختلاف نوع الموظفين (ذكر، أنثى).
6. لا توجد اختلافات في اهتمام وكالة موبيليس بولاية باتنة بالتحفيز من حيث تأثيره على الأداء الوظيفي باختلاف سن الموظفين.
7. لا توجد اختلافات في اهتمام وكالة موبيليس بولاية باتنة بالتحفيز من حيث تأثيره على الأداء الوظيفي باختلاف المستوى التعليمي للموظفين.
8. لا توجد اختلافات في اهتمام وكالة موبيليس بولاية باتنة بالتحفيز من حيث تأثيره على الأداء الوظيفي باختلاف الخبرة المهنية للموظفين.

في ضوء النتائج السابقة، توصي الدراسة المؤسسات ولا سيما وكالة موبيليس باتنة بعدد من التوصيات، أهمها:

1. ضرورة وضع هيئة خاصة بالموارد البشرية تقوم باستقصاءات دورية للأفراد العاملين للتعرف على إحتياجاتهم ورغباتهم والسعي لإشباعها سواء كانت مادية أو معنوية.
2. زيادة الإهتمام بمعارف الأفراد وتشجيعهم على إخراجها من خلال نظام حوافز قوى لا يهتم بالجانب المادي فقط.
3. ضرورة مكافأة ذوي الأداء المتميز لفتح مال المنافسة بين العمال للإبداع أكثر.
4. لا يجب النظر إلى عملية التقييم على أنها وسيلة لمنح العلاوات وكشف أخطاء العمال بل هي عملية إستراتيجية لها علاقة بمختلف وظائف إدارة المورد البشرية وإعداد مختلف السياسات المتعلقة بهذا المورد وهي تسعى بالدرجة الأولى إلى التنمية وتطوير الموارد البشرية وأدائها.

### الهوامش والإحالات

- 1- صلاح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الدار المفتوحة، طرابلس 1990 ص 189.
- 2- محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي، التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد عمان، الأردن 2008 ص 126.
- 3- لمياء عبد الله بن صالح الشبيبي، أساليب واستراتيجيات التحفيز في التدريب، الجامعة الدولية الافتراضية، المملكة المتحدة 2010 ص 8.
- 4- P.Louart, Gestion de ressources humaines, edition 2 yroelles, Paris 1991 p 252.
- 5- Pierre, G.Bergeron, La gestion Moderne, edition Gestion Mozin Quebec 1989 p 188.
- 6- سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2004 ص 345.
- 7- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية 2003 ص 138.
- 8- خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ط2، 2000 ص 255.
- 9- H.Koontz et O'donnell, Management principes et Méthodes de gestion, édition Mc.Gawhill.quell 1980 p 66.

## أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات

- 10- محمد القاسم القيروني، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2006 ص 276.
- 11- داوود معمر، مؤسسات الأعمال (الحوافز والدوافع)، دار الكتاب الحديث، عنابة، الجزائر 2006 ص 29.
- 12- عامر عوض، السلوك التنظيمي (الإداري)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008 ص 11.
- 13- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة تطبيقية ونظرية، دار المحمدية الحامة، الجزائر 2004 ص 9.
- 14- Jean rené Edighoffer, Pricis de gestion d'entreprise, Edition nathan, Paris 2001 p 104.
- 15- محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، دار الحامد للنشر، والتوزيع، عمان 2004 ص 122.
- 16- داوود معمر، مرجع سابق ص 38.
- 17- زكرياء الدوري، وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، وظائف وعمليات مؤسسات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2012 ص 231.
- 18- سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق ص 38.
- 19- داوود معمر، مرجع سابق ص 38.
- 20- محمد قاسم القيروني، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2007 ص 71.
- 21- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية 2007 ص 368.
- 22- A.Khemakhem, La dynamique du contrôle de gestion, Bodas, Paris 1976, p310.
- 23- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001 ص 25.
- 24- B.Martory, Derozet, Gestion de ressources humaines, ed deback 1993 p 333
- 25- ظاهر محمود كاللدة، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن 2000 ص 242.
- 26- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن 2006 ص 138.
- 27- الدوادي الشيخ، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر العدد 7، 2010/2009 ص 219.
- 28- P.Loïno, L'économiste et le Manageur, ENAG ? Alger 1991 p 56.
- 29- A.Silem, Image de la performance des entreprises, La performance théories et perception pratique, faculté des sciences économiques st de la gestion, sfax 1992 p 241.
- 30- A.Khemakhem , op cit p 311.
- 31- J.P.Angelier, économie Industrielle, op, Alger 1993 p 168
- 32- Y. Dupuy et autres, Des systèmes de gestion, Vuibert , Paris 1989 p 50.
- 33- عب المالك مزهودة، دور وأهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ENMEP وحدة أريس 1995/1992 مذكرة ماجستير 1998/1997 جامعة باتنة ص 40.
- 34- Bernard Matory, contrôle de gestion sociale, Libraire Vuibert, Paris 1999 p 236.
- 35- EDEM : p237.
- 36- H.Mintzber, structure et dynamique des organisation, éd les édition d'organisation, Paris 199 p245.
- 37- سليمان محمد مرجان، إدارة العمليات الإنتاجية، منشورات كلية غريان 1993 ص 71.
- 38- P.G.Bergeron, La gestion Moderne, théorie et cas, éd Gaetion Moïncanada 1983 p 28.
- 39- H.Koontz et O'donnell, op cit p41.
- 40- IDEM P40.
- 41- GR.Terry, G.Franklin, Les principes du Management, 8<sup>eme</sup> édition economica, Paris 1986. P86.
- 42- Maragerla performance, [www.rh.org/doc.dess/performance](http://www.rh.org/doc.dess/performance) pdf 3/11/2013.
- 43- Betty, Roper Riss, contemporary supervision, Mc gaw.hill 1895 p250.
- 44- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2007 ص 272.
- 45- احمد ماهر، مرجع سابق ص 284.
- 46- خيضر كاظم، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن 2007 ص 152.



---

**أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات**

---

- 47- عمار بن عشي، إجهادات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسلمه للنشر والتوزيع، الأردن 2012 ص 17.
- 48- سنن الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرت العولمة عليها، دار مجد لاوى للنشر والتوزيع، عمان، 2004 ص 165.
- 49- خالد عبد الرحيم الهبيتي
- 50- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصر، بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2005 ص 409.
- 51- سنان الموسوي، مرجع سابق ص 173.
- 52- أحمد ماهر مرجع سابق ص 277.
- 53- سنان الموسوي، مرجع سابق ص 177.