



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

آليات الحوافز وأثرها على إنتاجية العامل
في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي

تحت إشراف:
زكرياء مسعودي

إعداد الطلبة:
قصير عبد الحفيظ
عبد القادر علوان
بالعيد باديس

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر أ بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	عابي خليفة
مشرفا و مقررا	أستاذ مساعد أ بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	زكرياء مسعودي
مناقشا	أستاذ مساعد أ بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	اسماء عدائكة

الموسم الجامعي: 2018/2017

شكر و عرفان

أشكر الله وأحمده حمدا كثيرا مباركاً على هذه النعمة الطيبة والنافعة نعمة العلم والبصيرة.

يشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير الى
من وجهنا دون وهن
إلى الأستاذ الفاضل " زكرياء مسعودي"
المشرف على هذه المذكرة.

لك منا الشكر الجزيل وخالص الاحترام والتقدير ودمت الشعاع المنير جزاك الله عنا كل خير.

كما نتوجه بالشكر إلى جميع أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم لمناقشة هذه المذكرة.
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل طاقم كلية العلوم الاقتصادية و التجارية علوم التسيير
من أساتذة و إداريين وعمال على المجهودات المبذولة.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل لكل موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالوادي
على حسن الاستقبال و على الجهد المبذول من طرفهم.

وفي الأخير نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في السر و العلن ولو بكلمة طيبة مشجعة.

إهداء

الحمد لله الذي أمانني و قدرني على إتمام هذا العمل

إلى من فؤادها يخرج نسيم العنان و إليها اطمئنان

و المثل بين يديها أمان: أمي أطال الله في عمرها

إلى من في كلامه أمان الأمل و في سكوتها وجدته الحل وله الفضل العظيم في إتمام

دراستي: أبي أطال الله في عمره

و إلى إخوتي الأعزاء

و إلى كل من ساهم من قريب و من بعيد بمساعدتي في إنجاز هذا العمل.

عبد الحفيظ

إهداء

أحمد الله عز وجل على منه و عونه لإتمام هذا البحث

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو

الأمام لنيل

المبتغى، إلى الإنسان الذي إمتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي

بتضحيات جسام

مترجمة في تقديسه للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة.

أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره؛

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء و الحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي

رعتني

حق الرعاية و كانت سندي في الشدائد، و كانت دعواها لي بالتوفيق، تتبععتني خطوة

خطوة

في عملي، إلى من إرتحت كلما تذكرت إبتسامتها في وجهي نبع الحنان أمي أعز ملاك

على

القلب و العين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين؛

إليهما أهدي هذا العمل المتواضع لكي أدخل على قلبهما شيئا من السعادة إلى اخوتي

و أ خواتمي الذين تقاسمو ا معي عبي الحياة ؛

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

بالعيد باديس

الإهداء

إلى من قال الله فيهما عز وجل " وقل ربي إرحمهما كما ربياني صغيرا " الوالدين
الكريمين الذين علماني الطاعة والرضا ونرسا في قلبي الإيمان والصبر وتعبا من أجلي
طيلة مشواري ولا زال رمزا للطاء أطل الله في عمرهما.

إلى اخواني وأخواتي اللذين تشرفت بصحبتهم ومحبتهم وعرفت بجانبهم معنى الأخوة
والتواصل

وإلى من قدم لي العون المادي والمعنوي دون أن أنسى صديقي ورفيقي دربي في
العمل " باديس وعبد الحفيظ "

إلى من تجمع فيهم صفات النبل والإخلاص والوفاء والصدق وحب العمل والمثابرة، وإلى
الذين كان لهم الفضل في تعليمي من الحرف ألفه إلى الطور الجامعي.

إلى كافة اساتذة وعمال جامعة حمّة لخضر بالوادي و كل طلبة ثانوية ماستر إدارة أعمال
2018

إلى هؤلاء جميعا أهدي ثمرة هذا العمل راجيا من المولى عز وجل أن يجعله في ميزان
حسناتي.

عبد القادر

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى تحليل اثر الحوافز على انتاجية العامل في المؤسسة، و باعتبار الحوافز من المؤثرات الاساسية التي تلعب دورا هاما و حيويا في سلوك الافراد، و على هذا الاساس قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من عمال شركة توزيع الكهرباء و الغاز الوادي، و اعتمدت هذه الدراسة على المنهجين الوصفي و المنهج التحليلي من اجل الإجابة على الاشكالية و التأكد من صحة الفرضيات، قمنا بإعداد استبيان شمل عينة من عمال شركة توزيع الكهرباء و الغاز الوادي حيث كان عدد الاستثمارات الموزعة (60)، و المسترجعة (57) استثمارة ثم قمنا بإفراغها في البرنامج الاحصائي SPSS من اجل تحليلها.

من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها تبين لنا ان عملية التحفيز تعد وسيلة فعالة تعتمد عليها المؤسسة لتحسين و زيادة الانتاجية بالنسبة للعاملين.

الكلمات المفتاحية:

الحوافز المادية و المعنوية، اليات الحوافز، الانتاجية.

Résumé

Cette étude vise à analyser l'impact des incitations sur la productivité des travailleurs dans l'entreprise, et que les incitations des influences de base qui jouent un rôle important et vital dans le comportement des individus, et sur cette base, nous avons mené une étude sur le terrain sur un échantillon de sociétés de distribution d'électricité et la vallée des travailleurs du gaz et adopté cette étude, l'étude se rapproche de l'approche descriptive et analytique afin de répondre au dilemme et confirmer des hypothèses, nous avons préparé un échantillon de la société de distribution d'électricité et les travailleurs de la vallée du gaz inclus un questionnaire où le nombre de forme de questionnaires distribués (60), et récupéré (57) et nous En les vidant dans le programme statistique SPSS de A. Pour une analyse. En analysant les résultats obtenus, nous constatons que le processus de stimulation est un moyen efficace adopté par l'institution pour améliorer et augmenter la productivité des travailleurs.

Les mots clés: Incitations matérielles et morales, mécanismes d'incitation, productivité.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	شكر وعرافان
	الملخص
I	قائمة المحتويات
II	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
IV	قائمة الملاحق
ب - د	مقدمة عامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للحوافز وأثرها على إنتاجية العاملين	
07	المبحث الأول : ماهية عملية التحفيز والإنتاجية
30	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للحوافز والإنتاجية
الفصل الثاني: دراسة ميدانية للعلاقة بين الحوافز وأثرها على الإنتاجية	
38	المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة
58	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
81-82	خاتمة عامة
84-86	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(1-1)	مقارنة بين الدراسات العربية السابقة والدراسة الحالية	34
(2-1)	مقارنة بين الدراسات الاجنبية والدراسة الحالية	35
(1-2)	معدل نمو الانتاجية دون إحتساب الديون	53
(2-2)	يمثل معدل نمو الإنتاجية مع احتساب مبلغ الديون	53
(3-2)	انتاجية ساعات العمل بالنسبة للكهرباء	55
(4-2)	انتاجية ساعات العمل بالنسبة للغاز	55
(5-2)	انتاجية العمل بالنسبة لعمال المؤسسة	56
(6-2)	مقارنة في حوادث العمل للمؤسسة	57
(7-2)	مقياس ليكارت الثلاثي	59
(8-2)	محاوِر المجموعة الثانية وعدد فقرات كل محور.	59
(9-2)	الاحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان.	61
(10-2)	خصائص العينة من حيث متغير الجنس	63
(11-2)	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	64
(12-2)	خصائص العينة من حيث المؤهل العلمي	65
(13-2)	خصائص العينة من حيث الخبرة المهنية	66
(14-2)	خصائص العينة من حيث المهنة	67
(15-2)	توزيع معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق	68
(16-2)	مقياس تحديد الأهمية للوسط الحسابي	70
(17-2)	نتائج آراء عينة الدراسة حول محور الحوافز.	71
(18-2)	نتائج آراء عينة الدراسة حول الاليات المتبعة في تقديم الحوافز	72
(19-2)	نتائج آراء عينة الدراسة حول الإنتاجية والحوافز في المؤسسة.	73
(20-2)	يوضح اختبار "T" للعينة البسيطة المتعلقة محور الحوافز	75
(21-2)	يوضح اختبار "T" للعينة البسيطة المتعلقة آليات تقديم الحوافز	76
(22-2)	يوضح اختبار "T" للعينة البسيطة المتعلقة بالانتاجية و علاقتها بالحوافز	77
(23-2)	يوضح معامل الارتباط بين المحور الاول والمحور الثالث	78
(24-2)	يوضح معامل الارتباط بين المحور الثاني والمحور الثالث	78

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	مخطط توضيحي لأنواع الحوافز	11
1-2	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز الوادي	46
2-2	تقسيم مراكز التكوين	51
3-2	معدل نمو الانتاجية للكهرباء و الغاز	53
4-2	معدل نمو الانتاجية للكهرباء	53
5-2	انتاجية ساعات العمل بالنسبة للكهرباء و الغاز	55
6-2	إنتاجية العمل لعمال التنفيذ	56
7-2	عدد حوادث العمل	57
8-2	الاحصائية الخاصة باستثمارات الاستبيان	61
9-2	خصائص العينة حسب متغير الجنس	63
10-2	تمثيل عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	64
11-2	يمثل عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	65
12-2	يمثل عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.	66
13-2	عينة الدراسة حسب المهنة.	67
14-2	توزيع معامل ثبات ألفا كرونباخ	68
15-2	توزيع معامل الصدق	69

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الاستبيان
02	حوادث العمل بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز 2013
03	مستخرج كشف الاجر بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز
04	حوادث العمل بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز 2012
05	الترقيات بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز 2013
06	الترقيات بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز 2012
07	عدد العمال بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز 2013
08	عدد العمال بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز 2012
09	رقم الاعمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز سنوات 2011، 2013، 2012
10	ساعات العمل بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز 2013، 2012
11	الزيادات في الاجر الممنوحة لعمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز سنة 2010
12	ديون المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز الغير محصلة 2011، 2013، 2012
13	نموذج مخرجات SPSS

مقدمة

مقدمة:

يعتبر المورد البشري في المؤسسة الدعامة والاساس التي تستند عليها وذلك لتحقيق الاهداف المرجوة والمسطرة مسبقا، ليس فقط كونه المورد الوحيد القادر على التكيف مع جميع الاصول بل يتعدى ذلك كونه مصدر الفكر والتطوير وهو القادر على تشغيل وتوظيف الموارد المتاحة.

و تعتمد المؤسسة في اثارة الرغبة والدافعية للمورد البشري على تطبيق نظام حوافز فعال، فالحوافز تعتبر من المؤثرات التي تؤثر على سلوك المورد البشري، ويقيم مدى نجاعة نظام الحوافز مدى بلوغ المؤسسة للأهداف المسطرة انطلاقا من انتاجية المورد البشري.

و بما ان احتياجات و رغبات الافراد تختلف من فرد لأخر فان الحافز قد يثير عامل من اخر و لهذا تسعى المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز بالوادي على ضمان و احترام رغبات العمال حيث انها توفر نوعين من الحوافز، الحوافز المادية و الحوافز المعنوية و ذلك بهدف الاستفادة من طاقات المورد البشري من اجل زيادة انتاجية العمال و تحسينها.

و من خلال ما سبق يمكن صياغة الاشكالية التالية:

ما مدى مساهمة اليات الحوافز على إنتاجية العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز الوادي؟

و من خلال الاشكالية الرئيسية ولتسهيل عملية التحليل يمكن تقسيم الاشكالية الى اسئلة فرعية تتمثل في:

1. ماهي اهم الحوافز الممنوحة في مؤسسة سونلغاز؟

2. هل تعتبر الحوافز متكافئة مع الانتاجية المقدمة في مؤسسة سونلغاز ؟

3. هل زيادة الاجر اهم حافز لزيادة الانتاجية في مؤسسة سونلغاز ؟

فرضيات الدراسة :

من خلال التساؤلات الفرعية يمكن اعطاء الفرضيات التالية:

1. تعتبر الحوافز المادية و المعنوية من الحوافز المؤثرة في الانتاجية في مؤسسة سونلغاز.

2. الحوافز التي يتقاضها العامل تتكافئ مع الانتاجية المقدمة في مؤسسة سونلغاز.

3. الزيادة في الاجر تعتبر اهم حافز لزيادة الانتاجية في مؤسسة سونلغاز.

اسباب اختيار الموضوع:

لكل عمل وبحث ممهدهاته ومبرراته لقيام الباحث به ولقد كانت عدة اسباب وراء اختيارنا لهذا الموضوع نذكرها في مايلي:

الاسباب الذاتية:

- هذا الموضوع كان موضوع دراسة في شهادة الليسانس ومحاولة منا التعمق فيه.
- اظهار اثر الحوافز على انتاجية على العاملين في المؤسسة.
- رغبة ذاتية في دراسة واكتشاف نظام الحوافز في المؤسسة.

الاسباب الموضوعية:

- معرفة مدى اهتمام المؤسسة بتحفيز عمالها.
- محاولة معرفة اذا ما كان هناك نقاط مشتركة بين التحفيز والانتاجية.
- تركيز اغلب المفكرين حديثا على ضرورة وجود نظام حوافز فعال في المؤسسة التي تريد تحقيق اهدافها.

اهداف البحث:

- التعرف على نظام الحوافز المطبق في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالوادي.
- التعرف على الاليات المتبعة لزيادة انتاجية العامل.
- التعرف على مفهوم التحفيز وانواعه واهميته.
- التعرف على مفهوم الانتاجية وانواعها واهميتها.
- معرفة العلاقة بين نظام الحوافز والانتاجية.
- اكتشاف الدور الفعال لنظام الحوافز في التأثير على الانتاجية.

اهمية الدراسة:

- يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع الهامة الذي يجدد باستمرار وذلك لأنها تؤثر على العديد من الظواهر اهمها الانتاجية.
- الاهتمام بدراسة الحوافز تفرضه الرغبة في التعرف على اساليبه الفعالة التي قد تؤدي الى رفع مستوى الانتاجية.
- الاهتمام بتعظيم انتاجية العامل من خلال اليات الحوافز المتبعة في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالوادي.

متغيرات الدراسة:

- اليات الحوافز و تمثل المتغير المستقل في دراستنا الذي من خلاله تطرا التغيرات.
- الانتاجية: و تمثل المتغير التابع بالنسبة لآليات الحوافز.

منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي والمناهج التحليلية وذلك تمشياً مع متطلبات البحث، باعتباره أنسب المناهج في دراسة الظاهرة محل البحث، وذلك لأنه يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق.

حدود الدراسة:

- المجال المكاني: تمت الدراسة الميدانية لهذا الموضوع بشركة توزيع الكهرباء والغاز الوادي.
- المجال الزماني: وتمثل الفترة الزمنية التي انجزت فيها الدراسة الميدانية والتي امتدت ثمانية ايام من 2018\04\29 الى 2018\05\06 .
- وشملت الدراسة السنوات 2012 و 2013.

صعوبات الدراسة:

- سرية المعلومات من طرف مسؤولي المؤسسة و خاصة المراسلات القادمة من المديرية العامة مثل المراسلات المتعلقة بزيادة الاجور سنة 2010.
- صعوبة التنسيق مع مسؤولي المؤسسة وقصر مدة المقابلات.
- صعوبة في الجانب المنهجي وخاصة وفرة معلومات الحوافز مما صعب علينا توظيفها.
- ضيق فترة التربص في المؤسسة.

محتوى الدراسة:

في هذا الإطار قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين:

الفصل الاول والمعنون بالأدبيات النظرية والتطبيقية للحوافز واثرها على انتاجية العاملين، تناولنا فيه الجانب النظري للحوافز والانتاجية بشيء من التفصيل وذلك في المبحث الاول اما في المبحث الثاني قمنا بعرض بعض الدراسات السابقة المتماثلة مع دراستنا مع اجراء المقارنة بينها، اما الفصل الثاني والمعنون بالدراسة الميدانية للحوافز واثرها على انتاجية العاملين، تطرقنا فيه الى تقديم ميدان الدراسة إضافة الى عرض الحوافز المقدمة في المؤسسة والانتاجية، ثم تطرقنا الى الطريقة والادوات المنتهجة وفي الاخير عرض النتائج وتحليلها.

الفصل الاول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للحوافز واثارها
على انتاجية العاملين

تمهيد :

يعتبر المورد البشري أحد أهم العناصر التي ينبغي الاستثمار فيها كونه العنصر الوحيد القادر على التكيف مع الأصول الأخرى، وبما أن الهدف الأساسي للمؤسسات الاقتصادية تعظيم الربح وزيادة وتحسين الإنتاجية وجب عليها وضع نظام حوافز فعال من أجل خلق الرغبة والدافعية للعمل لدى العاملين . وعلى ضوء ما سبق سنحاول في هذا الفصل إبراز المفاهيم النظرية لنظام الحوافز والإنتاجية ضمن المبحث الأول، ونتطرق لبعض الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع دراستنا بشكل مباشر أو غير مباشر وذلك في المبحث الثاني .

المبحث الاول: ماهية عملية التحفيز والإنتاجية

منذ بداية الاهتمام بإدارة الموارد البشرية والتحفيز يأخذ حيزا كبيرا، وذلك من أجل البحث عن الطرق والوسائل التي تدفع بالموارد البشري إلى تقديم أداء جيد وإنتاجية عالية في المؤسسة.

المطلب الاول: مفهوم الحوافز

أولا: تعريف الحوافز

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

1. الحوافز هي "الجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد"¹.

2. كما أنه هو المقابل للأداء المتميز , حيث يعتبر أنه الاجر القادم على الوفاء بالغرض وأنه الاداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي والمقصود من هذا أن الافراد الذين يؤدون عملهم بكيفية حسنة وجدية يتقاضون أجرا زائد عن العمال الذين لم يحسنوا عملهم².

3. برلسون و ستاينير يرون التحفيز بأنه " شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط او سلوك معين يهدف منه الوصول الى تحقيق اهداف معينة "³.

4. و تعرف الحوافز على انها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية، إذ أنها مثيرات تعمل على دفع الفرد العامل في أداء عمله بما يضمن تحريك القدرات الإنسانية وتحويلها إلى أسلوب إنتاجي موجه⁴.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول على أن الحوافز تتمثل هي إيجاد طرق مناسبة تساعد العامل على العمل والعطاء أكثر بهدف الرفع من الإنتاجية أو تحسين الخدمة حسب طبيعة المؤسسة.

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص18.

² احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1995، ص360.

³ G.T OLAWETO, DR O.E OFOEGBU AND IBOJO B.O

LECTURERS, BUSINESS ADMINISTRATION DEPARTMENT, AJAYI CROWTHER UNIVERSITY, OYO, page 02.

⁴ احمد علماوي، اهمية الحوافز في تحقيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الانتاجية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 18، سنة 2013 ص152.

ثانيا: أهمية الحوافز

لنظام الحوافز دورا هاما وفعالا لا يقل أهمية في تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها عن طريق تحفيز العمال بطريقة فعالة ومناسبة وتتجلى أهمية الحوافز في ما يلي¹:

1. تحسين أداء العاملين: ويتم ذلك من خلال مكافأة أولئك الذين حققوا مستويات عالية من الاداء، حيث يؤدي ربط المكافأة بمستويات الاداء العالية إلى تشجيع الافراد لمحاولة بلوغ هذه المستويات، ومثل هذا النظام يساهم في تحليل التفاوت في الأجور بين العاملين.

2. زيادة الانتماء: حيث تشكل الأجور والحوافز بأنواعها (المادية والمعنوية) أساس العلاقة بين المؤسسة والافراد العاملين فيها، فعلى ربط الحوافز بالأداء تشجع كل من الأداء والانتماء وتزيد من إدراك العامل للعدالة والإنصاف كما أن نجاح نظام الحوافز يساهم في إرضاء العاملين عن أعمالهم ويزيد من إنتاجيتهم وولائهم للمؤسسة

3. توجيه السلوك: أثبتت الأبحاث والنظريات بأن نظم التعويضات والحوافز إلى جانب كونها من أهم مكونات نظام إدارة الموارد البشرية فإنها تعد أداة قوية في تحفيز وصياغة شكل السلوك المرغوب لدى الأفراد بما يكفل التحقيق الأمثل لأهداف المؤسسة، إذ يحقق نظام الحوافز ما يلي:

- تحسين الأداء و الاحتفاظ بالعمالة.
- جذب العدد الكافي والنوعية المناسبة من العاملين وفي مرحلة لاحقة المحافظة عليهم.
- إيجاد أحد أكثر الروابط المميزة بين العاملين والمؤسسة على الرغم من كون المكافآت تشكل جزءا هاما من التكلفة الكلية.

ثالثا: أنواع الحوافز

هناك عدة أنواع من الحوافز وهي:

1. الحوافز المادية :

إن الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، حيث تعد من أقدم أنواع الحوافز و التي تتميز بالسرعة و الفورية، وتحسس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده . و الحوافز المادية هي تلك التي تقوم بإشباع حاجات الفرد الأساسية، فهي تشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، و تجنيد ما لديهم من قدرات، و الارتفاع بمستوى كفاءتهم، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح، والمكافآت عن الاقتراحات حيث تشمل الحوافز المادية كل الطرائق المتعلقة بدفع مقابل مادي على

¹الأخضر صباحي ومحمد سلامة، مؤشرات القيادة الإدارية الناجحة، الملتقى العلمي الدولي حول اداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة جامعة المسيلة يومي 10، 11 ص10.

أساس الإنتاج؛ لزيادته من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع، أحدهما أو كلاهما، وعلى ذلك فإن العامل كلما أنتج أكثر أو أفضل، كلما تحصل على كسب أكبر، في حين إن التقصير الكمي أو النوعي في الإنتاج قد يصيبه بالحرمان الجزئي أو الكلي، وعموما تعتبر الحوافز المادية من أهم العوامل وأكثرها تأثيرا في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل، متى كانت تلك الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد، وعلى العكس من ذلك، فإن الأجر المتدني و غير المكافئ للجهود المبذولة للعمل، الذي لا يلي مطالب العامل وحاجاتها، يعد عاملا هاما في إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية. والحوافز المادية قد تكون إيجابية كمنح المكافآت والمساعدات أو إعطاء العلاوات، وقد تكون سلبية كالحرمان من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب ¹.

2. الحوافز المعنوية :

الحوافز المعنوية يقصد بها تلك العوامل في جو العمل، التي توفر الإشباع لحاجات العاملين الاجتماعية و الذاتية، بمعنى مجموع العوامل المساعدة على إشباع حاجة اجتماعية أو ذاتية معينة لدى العاملين والتي تجذبهم و تدعوهم للعمل . حيث أن الحوافز المادية فقط لا تكفي وذلك أنها لا تستطيع أن تشبع سوى جانب واحد من حاجات الإنسان الأساسية، و لا تشبع حاجاتها الأخرى النفسية و الاجتماعية إلا بقدر ضئيل. حيث أن إشباع حاجات العاملين الأخرى النفسية و الاجتماعية (المعنوية) ستزيد من شعور العامل بالرقى في عملهم وولائهم ، و تحقيق التعاون بين زملائهم، بمعنى أن الحوافز المادية قد لا تحقق غرضها، ما لم تقترن ².

3. الحوافز الفردية :

هي الحوافز الموجهة لتشجيع أفراد معينين لزيادة الانتاج أو لتحسين الأداء، وتخصص جائزة ومكافاة للعامل الذي ينتج أفضل واحسن إنتاج مما يولد التنافس الإيجابي للعمال سعيا للوصول لإنتاج وأداء أفضل، وتكون أيضا الحوافز الفردية على حسب الاقدمية نتيجة لمثابرة العامل وإخلاصه في العمل وغيرها من المكافآت والعلاوات التي تقدم نتيجة تقديمه لعمل مميز. ³

4. الحوافز الجماعية:

وتستعملها الشركات الكبيرة التي لا تستطيع مراقبة كل عامل على حدا، وذلك عن طريق تحفيز الجماعة على ادائها وما تحققة من نتائج جيدة وتتجلى هذه الحوافز في توزيع ارباح وتخفيض تكاليف التشغيل، ومنها ايضا

¹ مسعودي زكرياء و بن علي امال، مساهمة تفعيل نظام الحوافز في تحسين اداء العاملين، مجلة الخلد ونية في العلوم الاقتصادية، جامعة تيارت ص 172.

² مسعودي زكرياء و بن علي امال، مرجع سبق ذكره ص173.

³ حزة صبيحة الدحام، محاضرة بعنوان صفات وخصائص نظام الحوافز، كلية ابن حيان للعلوم المصرفية، جامعة بابل على الموقع الالك تروني www.uobabylon.edu.iq يوم 2018\04\13.

اشراك العامل في وضع اقتراحاته بشأن تخفيض التكاليف والعمل ووضع الاهداف التي المراد الوصول اليها من خلال العمال.¹

5. الحوافز الايجابية:

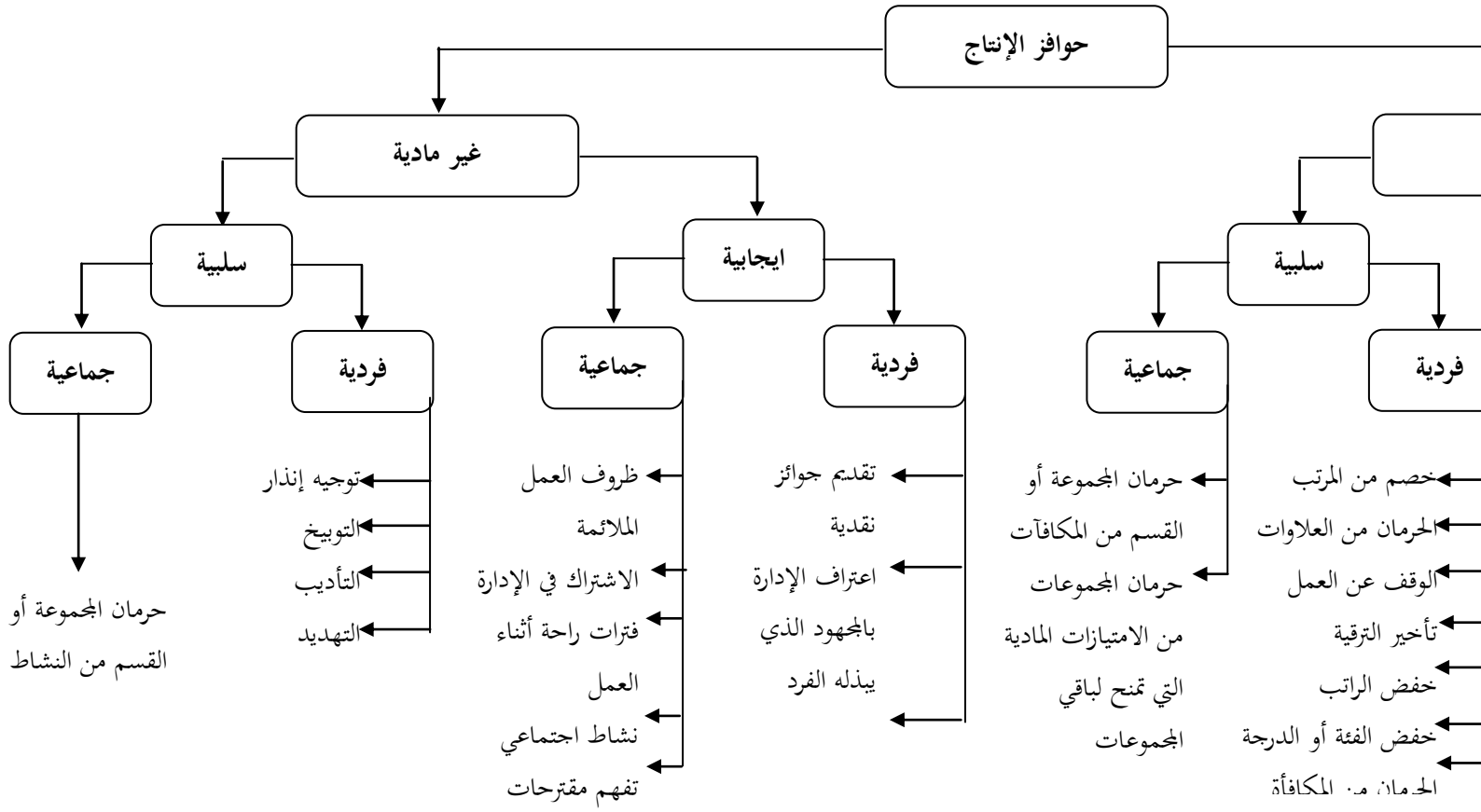
هي التي تلبي رغبات الافراد العاملين، بحيث تكون مرتبطة بالأداء الى ان يشعر العامل بالمجهود الذي يؤدي إلى الحصول على الحافز معين وبحيث توجه سلوك الفرد نحو الاتجاه الذي تمهدف اليه المؤسسة، كاشراك العامل في إعطاء أراءه البناءة وتشجيعه على الابتكار والاختراع وتحمل المسؤولية.

6. الحوافز السلبية:

هي الحوافز التي تطبقها المؤسسة على عمالها لتجنب تصرفات معينة، وتكون غالبا عقابية كالخصم من الأجر وحرمانه من الترقية والترسيم كذلك حرمانه من التدريب على وظيفة أفضل و اختيار موقع عمله وغيرها من المحفزات السلبية، فتدفع العامل بالابتعاد عن سلوك معين أو فرضه عليه.

¹ حمزة صبيحة الدحام، مرجع سبق ذكره.

شكل رقم (1-1) مخطط توضيحي انواع الحوافز.



المصدر: أمين عزري، أثر الحوافز المادية على رضا العاملين، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2003، ص

رابعاً: أهداف الحوافز

للحوافز عدة أهداف تسعى لتحقيقها ويمكن تقسيمها على النحو التالي¹:

1. أهداف الحوافز على المستوى الفردي:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير: طالما ان العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأديب والتوبيخ والفصل أحيانا من العمل، يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وإتقان الاداء والاحلاص في العمل بتشجيعه وحثه مع الاستمرار بما يمكنه من الابداع والحرص على دوام التقدم والنمو.
- أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الافراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها، استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.
- الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الافراد فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الافراد من اشباع حاجاتهم المادية.

2. أهداف الحوافز على مستوى الجماعات:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة.
- يجب الافراد إثبات ذاتهم، ويحدث التنافس اذا ما توفرت لدى الافراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.
- تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية الى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة والحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لإقناع الإدارة بآرائهم ووجهات نظرهم.
- تنمية المهارات فيما بين افراد الجماعة: تهدف الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات الى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

3. أهداف الحوافز على مستوى المنظمة²:

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تساهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين انتاجها والحفاظ على مكانتها هذا يستدعي بدوره الاستغلال الامثل للموارد والبشرية المتاحة.

¹ عبد الحميد، و اخرون، إدارة الموارد البشرية، دار العربية للنشر و التوزيع 208 ص 298.

² عبد الحميد، و اخرون، مرجع سبق ذكره، ص 294.

• التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وانشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الاداء والاجور والخدمات والترقيات، وتؤثر هذه الانشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.

• تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تهدف الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الافراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الانتاجية وتحقيق اهداف المنظمة.

المطلب الثاني: عناصر ومتطلبات عملية التحفيز وأسس منح الحوافز

أولاً: عناصر التحفيز

هنالك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهي:

1. القدرة: فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين ادائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب او غير المؤهل اصلا.

2. الجهد: الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة لا تكفي، فالطبيب المؤهل فعلا يجب أن يبذل جهدا وينفق وقتا ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.

3. الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم ادائه فعلا¹.
ثانيا: متطلبات عملية التحفيز.²

و حتى تقوم الإدارة بتحفيز العاملين تحتاج وتتطلب ما يلي:

- يجب أن تكون النتائج النهائية للأداء سواء على المستوى الفردي او الجماعي قابلا للقياس.

- يتطلب نظام الحوافز السليم ضرورة ان تكون هناك علاقة واضحة بين نوع المبادرات والجهد المبذول من ناحية وبين الأداء والإنتاج من ناحية أخرى، وهذه العلاقة قد لا تكون واضحة في جميع الأحوال نظرا لأن الناتج النهائي لأداء الفرد أو الجماعة لا يتحدد من خلال الجهد البشري، ولكن من خلال الطاقة الانتاجية بالتجهيز الألي أيضا.

- يجب أن يكون نظام الحوافز له هدف، أي تحقق المؤسسة من ورائه أرباحا وتقلل من تكاليفها، وليس زيادة الحوافز لأفرادها فقط.

- يجب أن يكون نظام الحوافز مقبولا من جهة الافراد حتى يكون فعالا.

¹ الطيب محمد رفيق، وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص35.

² إيهاب صبيح رزق، مرجع سبق ذكره، ص38.

- حتى تصبح نظم الحوافز مقبولة من طرف الجميع فان الامر يتطلب اشراك الكل في تحديد نظام الحوافز وتطبيقه.

ثالثا: أسس منح الحوافز

قبل أن نقوم بمنح الحوافز لا بد من تحديد عدة أسس لذلك نذكر منها:

1. الأداء: يعتبر الأداء المعيار الأساسي وربما الوحيد في الوقت الراهن لمنح الحوافز لدى بعض المنظمات، وهو ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء المطلوب سواء كان ذلك في الكمية او الجودة او ربح للوقت او تخفيض التكاليف او مورد اخر¹.

● معايير تقييم الاداء: يتم تحليل الاداء عن طريق وضع معايير قابلة للقياس بالنسبة لكل وظيفة.

● صعوبة تقييم الأداء: وتتمثل في:

- التحفيز من الجانب القائم بالتقييم تجاه العوامل التي يجلبها.

- التأثير بسلوك الافراد قبل الفكرة الاخيرة من التقييم.

- الاتجاه نحو التقييم البعيد عن التحقيق.

2. المجهود: ان الجهد هو مقدار الطاقة العقلية و العضلية و النفسية التي يبذلها الفرد في وظيفته داخل المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، فقد يصعب قياس الاداء لأنه غير ملموس كما هو الحال في الاداء ووظائف الخدمات، او لان الناتج شيء محتمل الحدوث حيث يستخدم هذا المعيار في تقييم اداء الاشخاص لأنه يعد من المحددات التي تمنح على اساس الحوافز، حيث يعد مكافأة الجهد احد الاساليب التقليدية لتحفيز ادائهم و رفع انتاجيتهم و يتمثل هذا في المؤسسات التي يتسم فيها الاداء بالانخفاض فيحل الجهد المبذول محل الاداء كمعيار للتقييم حينها يصعب قياس الاداء بطريقة موضوعية و دقيقة².

3. الأقدمية: ويقصد بها الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير نوعا ما الى الولاء والانتماء للمنظمة الذي يجب ان يكافئ عليه، وهي تأتي في شكل علاوات في اغلب الاحيان، وتظهر اهمية علاوات الاقدمية في القطاع العام اكثر منها في القطاع الخاص³.

¹ احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 237.

² محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 367.

³ جوادي حمزة، الحوافز المادية و المعنوية و اثرها على الروح المعنوية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة قسنطينة، 2005\2006، ص 38.

4. المهارات والإبداع والابتكار: ان بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى او جوائز ودورات تدريبية، وكذلك على اساس العمل الابتكاري او الابداعي على انه عملية متكاملة بتوظيف القرارات الذهنية لدى الفرد للتوصل الى شيء جديد ينتفع به الفرد والمنظمة والمجتمع¹.

المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز و تقيمه

لكل مؤسسة أساسيات و مراحل لتصميم نظامها وكيفية تنظيمها

أولاً: مراحل تصميم نظام الحوافز

لتكوين نظام الحوافز يجب مراعاة واتباع المراحل التالية:

1. مرحلة تحديد هدف النظام: تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة و استراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يقوم بدراسة هذا جيداً، ويحاول بعد ذلك الى ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف هذا النظام تعظيم الأرباح أو تخفيض التكاليف أو تشجيع أفكار جديدة أو غيرها من الأهداف، ولتحقيق هذا الهدف فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بمعنى ضرورة التسلسل من الأعلى إلى الأسفل، وذلك داخل كل وحدة تنظيمية انتقالاتاً من الإدارات العامة إلى الأقسام وصولاً الى المساهمات الفردية لكل شخص في تحقيق الاهداف المرجوة².

2. دراسة الأداء: وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي وأن تحديد وتوصيف الأداء يستدعي ما يلي³:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم وأن تكون الوظيفة واضحة ومفهومة المعالم وذات عمليات ونواتج واضحة.
- وجود عدد سليم من العاملين: فلا تكون الاعداد اكثر ولا اقل مما يجب في المؤسسة.
- وجود طرق عمل سليمة: ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل واساليب للأداء والاتصال.
- وجود ظروف عمل ملائمة والذي يعني أن مكان العمل يسهل الاداء وذلك من حيث التجهيزات والادوات والاضاءة وغيرها.

3. تحديد ميزانية الحوافز: ويقصد بها ذلك المبلغ الاجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفقه على هذا النظام، ويمكن التفريق هنا نوعين من ميزانيات الحوافز وذلك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها⁴:

¹ احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 238.

² بوزورين فيروز، دور ادارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 2009\2010، ص 103.

³ احمد ماهر، مرجع سابق، ص 369 - 370.

⁴ حجيم يوسف الطائي و اخرون، ادارة الموارد البشرية، دار الكتاب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ص415.

- ميزانية ثابتة: وفيها يتم تحديد مبلغ ثابت ومعروف مسبقا، وهي يتم تحديدها وفقا للخبرة السابقة للمؤسسة وحجم ميزانية الأجور، ومدى كفاية الأجور، وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج.
- ميزانية مرنة: وفيها تكون الميزانية متغيرة وغير محددة سلفا. وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج وعلى هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير.
- 4. وضع إجراءات النظام: وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني بتسجيل الأداء وأنواع الحوافز والحوافز وتوقيت تقديم الحوافز¹.

ثانيا: تقييم نظام الحوافز

هناك ثلاثة مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز، والتي يجب ان تحظى بالعناية الفائقة وان تؤخذ بعين الاعتبار قبل وبعد تطبيق هذا النظام ونذكر منها ما يلي²:

1. مؤشر الاداء: يستخدم لتقييم اثر النظام على اداء العاملين، مع افتراض ثبات العوامل الاخرى، فإنه بقدر ما كان نظام الحوافز المعتمد مؤثرا على الافراد فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الاداء الذي يحققونه.
2. مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة: فبقدر ما تمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة او تحقيق استقرار في تكلفتها، فإن هذا النظام فعال وكفاء.
3. رضا العاملين: تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق أحد أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق منظم ومصاغ بأسلوب علمي ما دام غير مرغوب فيه من طرف العاملين، لذا لا بد من الإدارة أن تضمن توفر القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المؤسسة.

¹ احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص256.

² باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بوزية 2013\2014 ص39.

المطلب الخامس: مفهوم الإنتاجية.

أولاً: تعريف الإنتاجية

1- تعرف الإنتاجية بأنها نسبة من المخرجات والمدخلات أي أن إنتاجية أي عنصر من عناصر العملية الإنتاجية يمكن قياسه عن طريق هذه النسبة إذا أمكن معرفة كل المخرجات وكل المدخلات التي اشتركت في إخراج هذه المخرجات¹

ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \text{مجموع المخرجات} \div \text{مجموع المدخلات}$$

أما الإنتاجية الجزئية فتعرف بأنها العلاقة بين المخرجات وعنصر واحد من عناصر الإنتاج، ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \text{المخرجات} \div \text{أحد مدخلات العملية الإنتاجية}$$

2- في عام 1955 عرفها Davis بأنها التغير في الناتج نتيجة تغير الموارد، وفي عام 1962 ذكر Fabricant أن الإنتاجية هي دائماً النسبة بين المخرجات (الناتج) إلى المدخلات (المستخدمات). وفي عام 1965 فرق Kendrick and Creawer بين الإنتاجية الجزئية، وإنتاجية العمل ورأس المال، والإنتاجية الكلية².

وابتداء من 1973 حتى الآن أخذت أبحاث الإنتاجية تركز على الإنتاجية الكلية ظهرت الإنتاجية أولاً كمفهوم في مجال الاقتصاد، وإدارة الأعمال، ثم ما لبثت أن أصبحت مطلباً رئيسياً في مختلف الأنشطة الإدارية، بل لتصبح (المسؤولية الحاسمة)³ كما يؤكد خبراء منظمة العمل الدولية (ILO)* ما ورد سابقاً فينظرون إلى الإنتاجية على أنها حصيلة التعامل والتكامل بين أربعة عناصر رئيسية هي: الأرض، رأس المال، العمل، والتنظيم.

3- فقد عرفها ANDREA VINCENT كما يلي: "الإنتاجية وهي كل شيء تثبت العلاقة ما بين الإنتاج وجميع عناصر الإنتاج التي سمحت بالحصول عليه، أوبين الإنتاج وبعض عناصر الإنتاج التي سمحت

¹ أحمد محمد المصري، إدارة الإنتاج والعلاقات الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص 99.

² O.E.E.C Productivity Measurement concepts, vol I, Paris 1955. p 21

ومنذ عام 1959 أصبحت تعرف هذه المنظمة باسم OECD

³ د / جي، أي، فارادي، إدارة الإنتاجية، معهد الإدارة البريطانية، مراجعة سليمان يعقوب العبيدي وإبراهيم جرجيس، مجلة التنمية الإدارية (العراق: بغداد، 1979)، ص 63.

بالحصول عليه ويقول كذلك: إن الإنتاجية تحدد وتقاس عن طريق قسمة الإنتاج الذي يعبر عن بسط المعادلة أما مقامها فهو عنصر من عناصر الإنتاج كما يلي:

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{الناتج (المخرجات)}}{\text{العمل}}$$

أما محمد توفيق ماضي فيرى بأن "الإنتاجية مقياس القدرة على خلق الناتج (المخرجات) باستخدام عوامل الإنتاج (المدخلات) خلال فترة زمنية محددة¹.

"أما أحمد رشاد موسى فيعرف الإنتاجية كما يلي: "هي ذلك المقياس الذي يقيس درجة نجاح الوحدة الاقتصادية في استعمال الموارد المتاحة لها في إنتاج السلع والخدمات التي تختص في إنتاجها وتبعاً لذلك فهو يعرف المستوى الأمثل للإنتاجية بأنه الحصول على أقصى كمية من الناتج بقدر معين من الموارد أو هو الحصول على كمية معينة من الناتج باستخدام أقل كمية من الموارد"².

ثانياً: أنواع الانتاجية

1. مفهوم الإنتاجية الكلية (الإجمالية)

وتحتوي هذه المجموعة على المفاهيم التالية الانتاجية الكلية لعوامل الانتاج وتعرف بانها العلاقة بين الناتج (المخرجات) وجميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول عليه. يعبر عنها كالآتي:

$$\text{الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

$$\text{الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج} = \frac{\text{الناتج}}{\text{المواد} + \text{العمل} + \text{رأس المال}}$$

وفي هذا الصدد يمكن أن نميز بين مدخلين لمفهوم الإنتاجية (الإجمالية) وذلك كما يلي:

• الاستخدام المباشر لمفهوم الإنتاجية الكلية (الإجمالية) وذلك كما يلي:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{إجمالي المخرجات}}{\text{العمل} + \text{رأس المال} + \text{المواد} + \text{الخدمات}}$$

وعلى هذا الصدد يتم تقسيم المدخلات إلى أربعة مجموعات وهي مدخلات عنصر العمل وهي مرتبطة بالمواد البشرية المستخدمة في إنتاج المخرجات خلال الفترة ومدخلات عنصر رأس المال وهي مرتبطة بالأموال المستخدمة في شكل أصول ثابتة أو متداولة ومدخلات عنصر المواد التي يتم استخدامها خلال الفترة وأخيراً مدخلات عنصر الخدمات المساعدة وتتضمن الطاقة والتخزين والنقل بالإضافة إلى بعض التكاليف غير المباشرة³.

• تفاعل عنصري العمل ورأس المال في خلق قيمة مضافة للمواد المستخدمة وذلك كما يلي:

¹ د محمد توفيق ماضي، الانتاج والعمليات، الدار الجامعية الاسكندرية، سنة 1999، ص50.

² احمد رشاد موسى، اقتصاديات المشروع الصناعي، دار النهضة العربية، القاهرة 1970، ص104

³ وجيه عبد الرسول العلي، الانتاجية ومفهومها، طرق قياسها، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت عام 1982، ص 22 .

الإنتاجية الكلية = إجمالي المخرجات - المواد والخدمات المشتراة \ العمل + رأس المال
و في هذه الحالة نستبعد المستلزمات (المواد والخدمات) المستخدمة خلال الفترة الزمنية من إجمالي المخرجات
للتعبير عن قيمة المضافة التي حققتها باقي العناصر.

الإنتاجية الكلية للعمل: تمثل الإنتاجية الكلية للعمل العلاقة بين الإنتاج والعمل الكلي المستخدم في إنتاجه
والذي يشمل كل من العمل الحي، والعمل الميت (المتجسد أو المندمج أو الماضي)، و الذي يوجد في المعدات
والخدمات.

ويعبر عن الإنتاجية المفهوم بقسمة الإنتاج على العمل الكلي وذلك كما يلي:

الإنتاجية = الإنتاج (المخرجات) \ العمل الحي + العمل الميت

إن العمل الكلي يقصد به العمل المبذول أو الواجب القيام به بالمؤسسة للإنتاج (العمل الحي) مضاف إليها
لعمل المبذول في الماضي والمتجسد في تجهيزات الإنتاج والمواد الأولية، الطاقة وغيرها (العمل الميت).
إن الإنتاجية العمل الكلي تقارب مفهوم الإنتاجية الكلية لعناصر الإنتاج إلا أنه بدلا من التعبير عن مقام المعادلة
بقيمة عناصر الإنتاج فإنه يعبر عنه بوحدات العمل المبذولة للحصول على العمل الكلي.

2. مفهوم الإنتاجية الجزئية:

ويقصد العلاقة بين الناتج وأحد عناصر الإنتاج ونحصل عليها بقسمة الناتج (المخرجات) على العنصر المراد
قياسه لذلك يمكن التعبير عن الإنتاجية الجزئية كما يلي¹:

الإنتاجية الجزئية = الإنتاج (المخرجات) \ عنصر من عناصر الإنتاج

وعلى أساس الكتابة السابقة، يمكن ان نميز عدة أنواع من الإنتاجية الجزئية والتي هي كالآتي:

• إنتاجية العمل: يمثل مؤشر إنتاجية العمل من أهم المؤشرات الجزئية للإنتاجية وأكثرها شيوعا وبشكل خاص على
المستوى القومي وعلى مستوى القطاع الصناعي.

إن إنتاجية هذا العنصر تظهر أهميتها في الصناعات الكثيفة التي تعتمد على اليد العاملة أكثر من العناصر
الأخرى، وبفضل استعمال هذا المؤشر في هاته الحالة وتعرف الصيغة التالية:

إنتاجية العمل = الناتج (المخرجات) ÷ العمل

• إنتاجية المواد الأولية: يعتبر عنصر المواد الأولية من العناصر الهامة التي تساهم في العملية الإنتاجية وخاصة في
الصناعات التحويلية حيث تمثل تكلفة المواد نسبة كبيرة من التكلفة الكلية وترجع أهمية هذا العنصر بسبب أثره

¹ وحيه عبد الرسول العلي، مرجع سبق ذكره، ص20

المباشر على الجودة وقيمة السلع النهائية، وتتأثر إنتاجية بسلامة مصادر التوريد والتوصيف الدقيق للمواد والجودة المطلوبة والعالية، والسرعة في التوريد، وشروط شراء تكاليف النقل والخصومات التي يمكن الحصول عليها وغيرها، ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{إنتاجية المواد} = \text{الناتج (المخرجات)} \div \text{المواد الأولية}$$

• إنتاجية رأس المال: تمثل لإنتاجية رأس المال لأحد المؤشرات للإنتاجية وتشير إلى كفاءة رأس المال في العملية الإنتاجية، إن أهمية هذا المؤشر تظهر جليا في الصناعات الكثيفة رأس المال كصناعة السيارات والصناعة الإلكترونية والكيميائية،.... إلخ. ويعبر عنها بالصيغة التالية:

$$\text{إنتاجية رأس المال} = \text{الناتج} \div \text{راس المال}$$

• إنتاجية الخدمات: ويتضمن هذا العنصر إنتاجية أنشطة الخدمات المقدمة مثلا لطاقة والصيانة، المخازن، النقل.... إلخ.

ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{إنتاجية الخدمات} = \text{الناتج} \div \text{إجمالي الخدمات المقدمة للمؤسسة}$$

• إنتاجية العمل ورأس المال: إن هذه الإنتاجية تعبر عن العلاقة ما بين الإنتاج والعمل ورأس المال معا كما هو مبين في العلاقة التالية¹:

$$\text{الإنتاجية} = \text{الإنتاج} \div \text{العمل} + \text{رأس المال}$$

ثالثا - أهمية قياس الإنتاجية

تعكس الإنتاجية مدى التحكم في عناصر الإنتاج والظروف المحيطة بها، ويعتبر قياسها نقطة الانطلاق لرفع مستواها من خلال تحسين أداء العديد من الأنشطة والفعاليات التي تتضمنها عمليات الإنتاج والتسويق معًا. كما تمثل مقاييس الإنتاجية على مستوى الوحدات الاقتصادية الأساس الحاكم في دراسات الإنتاجية ككل لأنها تعتبر المصدر الأساسي لكافة القياسات على المستويات الأخرى هذا من جهة ومن جهة أخرى تحقق العديد من الفوائد والمزايا للمؤسسات والوحدات الاقتصادية، و من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بقياس الإنتاجية وجعلها تال اهتمامًا كبيرًا من قبل الباحثين على مختلف تخصصاتهم لما له من أهمية كبيرة تظهر في الجوانب التالية:²

¹ وجيه عبد الرسول العلي، مرجع سبق ذكره، ص 20

² سعيد يس عامرو اخرون، الرياض : دار المريخ للنشر، 1984 ، ص 36.

- 1- باعتبارها دعامة أساسية لتحسين معدلات الإنتاجية على المستوى الوطني.
- 2- باعتبارها مقياسًا عامًا يستخدم في تقييم أداء المؤسسات والوحدات الاقتصادية المختلفة, فهي تعبر عن مدى نجاح أو فشل الإدارة في استثمار وتشغيل رأس المال والحصول على النتائج المستهدفة¹.
- 3- تعبر "قياس الإنتاجية" عن نسب استغلال الموارد والإمكانات المتاحة وعناصر الإنتاج الداخلة ومن ثم مدى حسن ممارسة وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة) وتحقيقها للغايات والأهداف.
- 4- باعتبارها الأساس في تحليل مستوياتها وتقومها, فهي تمثل نقطة ارتكاز لكثير من الأهداف التي يوفرها القياس الصحيح للإنتاجية الحالية.
- 5- كونها وسيلة هامة لترشيد القرارات سواء كان على مستوى المؤسسة أو على مستوى الاقتصاد الوطني ككل.
- 6- كونها تساعد على تحديد الطرق الرئيسية والوسائل والأساليب الممكنة لتحسين العملية الإنتاجية.
- 7- تساعد على القيام بالتنبؤ والتخطيط فيما يتعلق باستخدام الموارد أو فيما يتعلق بتعظيم المخرجات كمًا ونوعًا.
- 8- تساعد على رسم سياسات الأجور ومنح الحوافز والمكافآت.
- 9- تمددنا مقاييس الإنتاجية بمؤشرات ودلالات لتبرير الاستثمار في مشروع معين و التكاليف المرتبطة به، وكيفية استخدام مصادر التمويل في ظل البدائل المتاحة².
- 10- تساعد مقاييس الإنتاجية في مزاولة الرقابة كعملية إدارية، من حيث تقييم الأداء آخذين في الاعتبار أنّ اكتشاف الانحرافات مبكرًا يساعد على تلافي مضاعفاتها في المستقبل.
- 11- تفيد مقاييس الإنتاجية في تنظيم واختيار الأنشطة الملائمة, التي تساهم في انجاز الأهداف وتحسين الإنتاجية.
- 12- تساعد مقاييس الإنتاجية في التعرف على الاتجاهات، من خلال الدراسات المقارنة التي يمكن إجراؤها، حيث أنّ الاتجاهات يجب قياسها على مدار الوقت بالمقارنة بأهداف الإدارة في ضوء المنافسة الموجودة.

¹ سعيد يس عامر واخرون, (مرجع سبق ذكره)، ص 36.

² سعيد يس عامر واخرون, (مرجع سبق ذكره)، ص 38.

13- إنّ الدراية والمعرفة التي يمكن تحقيقها من خلال مقاييس الإنتاجية، لتجذب كافة المسؤولين وذلك لمجرد إحساسهم بوجود أدوات القياس.

14- عندما تتوفر أدوات القياس، يتواجد أساس للمقارنة، وبالتالي يصبح من الممكن إجراء المقارنات بين الأنشطة المماثلة بنفس الصناعة أو القطاع.

15- تمّذنا مقاييس الإنتاجية بأدوات للتخطيط السليم، حيث أنّ التخطيط يصبح غير محدد إن لم توجد هناك مقاييس محددة فالتخطيط السليم هو الذي يسمح لنا بالتعرف أين نحن وإلى أين نريد الذهاب بدقة و فعالية.

16- تفيد نماذج قياس الإنتاجية في الكشف عن أسباب ونتيجة تطور القوى الديناميكية المؤثرة على المؤسسة فإذا كانت فعالية نظام الرقابة على استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة تتحقق من خلال التأكيد على كفاءة استخدام عناصر المدخلات في المراحل الإنتاجية المختلفة فإنّ نماذج قياس الإنتاجية يمكن أن تعدّ من أفضل الأساليب التي تفيد في تحقق هذه الفعالية¹.

17 إنّ قياسات الإنتاجية تعتبر أحد الأسس الهامة في تحديد الأسعار لأنّ ارتفاع الإنتاجية يعتبر مؤشراً قوياً على انخفاض التكلفة، وبالتالي إمكانية خفض السعر والعكس صحيح.

رابعاً- أهداف قياس الإنتاجية.

إنّ قياس الإنتاجية هي خطوة أساسية نحو تحسينها وتقومها فهي نقطة ارتكاز لكثير من الأهداف التي يوفرها القياس الصحيح للإنتاجية، ومن بين هذه الأهداف:

1- التعرف على مدى نجاح المؤسسات المختلفة في استغلال الموارد المتاحة لها. ولا يتحقق هذا الهدف إلاّ بمقارنة مؤشرات أو مقاييس الإنتاجية بين المؤسسات المتماثلة.

2- تحديد مجالات التحسين في الإنتاجية ونتائج برامج التحسين وأساليب وطرق العمل والإجراءات.

3- تحديد معدل إنتاجية العمل.

4- إمكانية القياس بأعمال الرقابة بفاعلية.

5- تحديد معوقات الإنتاج والتشغيل وإزالة الأسباب التي تحول دون التحسن والتطوير.

6- تحديد الكفاءة والفاعلية في قطاعات وإدارات المؤسسة المختلفة، ومن ثمّ التقييم الموضوعي للقيادات الإدارية في مختلف المواقع².

¹ حسين بحجات الشاذلي "تقييم مدى فاعلية النماذج الاقتصادية والمحاسبية لقياس الكفاءة الإنتاجية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، (العدد الأول، 1993)، ص 154 .

² علي السلمي، الإدارة الإنتاجية، (القاهرة: مكتبة الإدارة الجديدة 1994)، ص 82.

- 7- قياس كفاءة أداء أنشطة المؤسسة.
- 8- توفير معايير دقيقة لأداء كافة أنشطة المؤسسة.
- 9- رسم سياسات الأجور والحوافز و المكافآت.
- 10- إمكانية القيام بأعمال التنبؤ والتخطيط وخاصة في ظل المنافسة.

خامسا- مشاكل قياس الإنتاجية

إن مسألة قياس وحساب الإنتاجية تعتبر مشكلة حقيقية، لذلك لا يمكن الادعاء بأن قياسها يعتبر شيئا نمطيا بمعنى نستخدم معادلة واحدة ونطبقها في جميع الحالات وعلى مستوى جميع المؤسسات، وذلك راجع إلى صعوبات عديدة من أهمها¹:

- وجود عدة طرق في حسابها، فأى تغيير في طريقة القياس يؤدي إلى تغيير في قيمها، وبالتالي ينتج عنه بروز تحليلات مختلفة.
- لا يمكن تطبيق الطريقة الطبيعية في حساب الناتج وذلك في حالة وجود منتجات غير متجانسة.
- لا تبرز الطريقة الطبيعية الفروقات الموجودة بين مهارات القوى العاملة في المؤسسة، وذلك عند قياس عنصر العمل.
- يستحيل الجمع الكمي بين عنصر الإنتاج في الطريقة الطبيعية، فمثلا لا يمكن الجمع بين وزن المواد الأولية وساعات العمل، وبالتالي لا يمكننا حساب الإنتاجية الكلية..
- لا توضح الطريقة الطبيعية أثر التقدم التكنولوجي، والتغيرات الجارية في طرق الإنتاج.
- عند تطبيق الطريقة الطبيعية المعدلة في حساب الإنتاجية تواجهنا مشكلات عديدة منها:
- لا تستطيع أن تعكس مستوى التطور والكفاءة الاقتصادية في المؤسسة.
- مشكلة اختيار المعايير والمقاييس التي يتم بموجبها اعتبار المنتج قياسي، فتغير المعيار يؤدي إلى تغير معاملات التكافؤ وبالتالي ظهور قيم جديدة للإنتاجية.
- إن حساب الإنتاجية بطريقة الأسعار الثابتة لا تخلو من عيوب من بينها ما يلي:
- اختلاف أسعار المنتجات من فترة زمنية إلى أخرى، ضف إلى ذلك مشكلة اختيار أسعار المنتجات فهناك عدة أسعار مثل: أسعار البيع بالجملة، أو التجزئة، وأسعار التكلفة.

¹ بن عنتر عبد الرحمن، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة الإنتاجية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر 2004، ص 72-78.

- لا تعكس الأسعار بدقة مستوى جودة الإنتاج، فقد تتحسن جودة المنتج في حين أن الأسعار تبقى ثابتة¹.
- مشكلة سعر الصرف، حيث أن تغير سعر الصرف خلال فترة المقارنة يؤدي إلى تغير في قيمة الناتج وبالتالي تغير في قيمة الإنتاجية.
- مشكلة اختيار فئات القوى العاملة التي نعتمد عليها في عملية القياس، كما أن مؤشر الكفاءة في العمل يختلف من عامل إلى آخر.

سادسا- العوامل المؤثرة في الإنتاجية:

تكاد لا توجد ظاهرة مهما كان نوعها لا تؤثر على الإنتاجية، لذا فقد أكد العديد من الباحثين و الاقتصاديين بان العوامل المؤثرة على الإنتاجية تشتمل على كافة التغيرات البيئية الخارجية والداخلية، وكذلك جميع المتغيرات ذات الطابع التقني وغير التقني، وغيرها من العوامل الأخرى وفي هذا المجال يمكننا القول بأنه لا يوجد تصنيف موحد للعوامل المؤثرة على الإنتاجية، وأن كل تصنيف يقوم على أسس ومبادئ منها ما يلي:

- التصنيف حسب العناصر الأساسية لعملية الإنتاج.
- التصنيف حسب طبيعة و خاصية كل عامل اجتماعية، اقتصادية....
- التصنيف حسب المكان والموقع الجغرافي داخلية و خارجية.
- التصنيف حسب التحكم والسيطرة على العوامل.
- التصنيف حسب الزمن.²

وكل نوع من التصنيفات السابقة يلقي التأكيد والمعارضة، لذلك سوف نتطرق بشكل تفصيلي إلى العوامل المؤثرة على الإنتاجية على أساس الموقع الجغرافي، ثم نشير إلى أهم التصنيفات الأخرى.

1-العوامل المؤثرة على الإنتاجية حسب الموقع الجغرافي :

يمكن تمييز نوعين من العوامل المؤثرة على الإنتاجية هما:

➤العوامل الداخلية:

تميز هذه العوامل بأنها تخص البيئة الداخلية للمؤسسة، لذلك فهي تبرز في أقسام المؤسسة ومختلف فروعها أنظمة الرقابة المستخدمة ونظام الحوافز والمكافآت.

ويمكن تقسيم العوامل الداخلية إلى ثلاثة أنواع:³

¹ - فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مكتبة الإشعاع للطباعة، الإسكندرية 1997، ص 528

² وجيه عبد الرسول العلي، مرجع سبق ذكره، ص 105 .

³ B.Sansal , La mesure de la productivité , O.P.U , Alger 1991 , P27.

○ عوامل مادية وتقنية.

ترتبط العوامل المادية والتقنية مباشرة بعنصر هام وفعال من العناصر المكونة لمدخلات العملية الإنتاجية ألا وهو رأس المال المستعمل في مختلف مراحل الإنتاج والمؤثر على مستوى الطاقة الإنتاجية للمؤسسة .

فمدخلات العملية الإنتاجية من مواد أولية وتجهيزات الإنتاج مثلا تؤثر مباشرة على مستوى الإنتاجية، حيث أنه كلما نوعية المواد الأولية المستعملة جيدة ومطابقة مع متطلبات الإنتاج كلما انعكس إيجابا على مستوى الإنتاجية كما أن توفر المؤسسة على آلات إنتاجية حديثة يؤدي إلى تحسين الطاقة الإنتاجية وبالتالي زيادة الإنتاجية .

○ العوامل التنظيمية:

يعتبر العامل التنظيمي من العوامل الأساسية في العملية الإنتاجية، وهذا راجع إلى أنه بالرغم من توفير جميع المدخلات يبقى غير كاف ما لم يكون هناك تخطيط وتنظيم وتسيير العمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، ويبرز الجانب التنظيمي في المؤسسة من خلال العديد من الإجراءات كتقسيم العمل والاعتماد على الطرق الحديثة، ودراسة تغيرات السوق واستغلال الطاقات الإنتاجية، وتحسين الجودة، وغيرها من الإجراءات المؤثرة على الإنتاجية.

كما أن على الإدارة توفير المناخ الملائم للعمال وذلك من أجل القيام بأعمالهم المطلوبة، وتفعيل نظام الرقابة داخل المؤسسة من أجل تحديد الانحرافات واقتراح الحلول الممكنة.

○ العوامل البشرية:

إن العوامل السابقة ترتبط بالعنصر الثالث المكون للعملية الإنتاجية والذي يتمثل في العامل البشري، إذ أن نجاح العملية الإنتاجية يقوم بدرجة كبيرة على مهارات العمال وخبرتهم ورغبتهم في أداء عملهم. لذلك لابد من الإدارة الاهتمام بالعامل البشري، لأنه يمثل قوة العمل المستخدمة في العملية الإنتاجية، والعنصر الفعال في تحقيق الأهداف المؤسسة.

وتبرز مظاهر الاهتمام بالعامل البشري من خلال:¹

- التدريب.
- الاتصال الجديد.
- تحسين ظروف العمل.
- تلبية حاجيات العمال.

¹ B. Sansal , OP-Cit , P29.

- الترقية.

- تحقيق الاستقرار الوظيفي.

- تحسين عمل النقابة داخل المؤسسة.

➤ العوامل الخارجية:

تعتبر هذه العوامل من العوامل الخارجة عن إدارة المؤسسة، حيث أنه لا يمكن للإدارة السيطرة عليها، لذلك تلجأ إلى التكيف معها، ومن أهم العوامل الخارجية ما يلي :

○ أهمية السوق:

نقصد ذلك الوضع الحال في السوق والتنبؤات المستقبلية، ومقارنة الحصة السوقية للمؤسسة مع مؤسسات مماثلة ومعرفة تطور الاقتصاد ككل، والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، فإذا كان معدل نمو السوق الذي تعمل فيه المؤسسة متزايداً، فإن ذلك عامل محفزاً على زيادة الطاقة الإنتاجية وإنتاجية المؤسسة، وذلك باللجوء إلى أساليب عديدة منها: تحفيز العمال، زيادة ساعات العمل، توسيع الاستثمار، شراء آلات حديثة... الخ. كما تتأثر الإنتاجية بعوامل أخرى لها صلة بمعدل نمو السوق، كالأوضاع الأمنية والسياسية والجهات الاقتصادية للدولة، ودرجة المنافسة في السوق.

○ القوانين الضريبية:

على العموم تعتبر الضرائب من الوسائل الغير مساعدة في تطوير وتحسين إنتاجية المؤسسة، وذلك راجع إلى أن الزيادة في قيمة الضرائب أو ظهور أنواع جديدة من الضرائب يعرقل الزيادة في قيمة الاستثمار مما ينعكس سلباً على إنتاجية المؤسسة.

○ سلوك و رغبات المستهلكين:¹

تقوم العديد من المؤسسات بدراسة سلوك ورغبات المستهلك وذلك من خلال تحديد الأسباب التي تجعل المستهلك يختار هذا المنتج دون غيره فتحدد الأسباب تؤدي إلى زيادة الطلب على منتجات المؤسسة وبالتالي فإن إنتاجيتها سوف تزداد. تصنيفات أخرى:

✓ أسلوب البروفيسور « R.Sutermeister »

يتم تصنيف العوامل المؤثرة على الإنتاجية إلى ما يلي:²

¹ Prokopenko Joseph , « Gerer La Productivité », manuel pratique , B.I.T. Genève 1990 , P12.

² يس سعد عامر، خالد يوسف الخلف، مرجع سبق ذكره، ص 62-69.

أ- الجانب الفني:

يرتبط بالتقدم الفني الذي يعتبر أحد المتغيرات التي تؤثر على مفهوم الإنتاجية من خلال التأثير على الأداء الوظيفي، ويتمثل التقدم الفني في نوعية المواد الأولية المستخدمة، الطرق المستخدمة في عملية الإنتاج والطرق الوظيفية. حيث أن العلاقة مباشرة بين التقدم الفني والأداء الوظيفي.

ب- العوامل الاجتماعية

تؤثر العوامل الاجتماعية على الإنتاجية وذلك من خلال إشباع الحاجات، وخلق حالة الرضا الوظيفي، وتتمثل بعض هذه العوامل في: النقابات، النمط القيادي، التنظيمي الرسمي والغير الرسمي .

✓ أسلوب البروفيسور Kukoleka

تنقسم العوامل المؤثرة على الإنتاجية إلى نوعين هما:

أ- العوامل الموضوعية :

- تعرف على أنها تلك العوامل التي لا تستطيع المؤسسة السيطرة عليها وتنقسم كذلك إلى:
- عوامل اجتماعية: من أمثلتها درجة تطور القوى المنتجة، معدلات الوفيات، العادات و التقاليد...
 - عوامل فنية: منها جودة المواد الأولية، ظروف العمل، حجم الإنتاج، تنظيم العمل...

ب- العوامل الذاتية :

يقصد بها العوامل التي تخص المؤسسة والعاملين فيها، لذلك قد تستطيع المؤسسة السيطرة على هذه العوامل ومنها: درجة استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة.

المطلب السادس: الحوافز والانتاجية

يحتل الموضوع فاعلية الحوافز وعلاقتها بالانتاجية مكانا بارزا لدى الكثير من الباحثين ومنذ بدايات الفكر الاداري، وبرهنت الكثير من الدراسات بان المنظمة التي تستهدف لزيادة انتاجية افرادها العاملين عليها ان تهتم بمسألة الحوافز . كما تشير دراسات اخرى الى ان الحوافز الفردية تتحقق اغراضها في المنضمات التي يهتم افرادها بالأداء الفردي بينما تحقق الحوافز الجماعية اهدافها في المنظمات التي تبنى على فلسفة ومفهوم فريق العمل وجماعة العمل.

بناء على ذلك تتفق الدراسات بان عملية التحفيز يمكن ان تؤدي الى تحسين في الاداء عندما لا يتم التعامل معها بشكل منفصل عن العوامل الفردية والتنظيمية والبيئة الاخرى، هذا يعني بان على المنظمة التي تستهدف تحسين الانتاجية ان تلاحظ عند وضع خططها التحفيزية الاتي :¹

1- تحليل دقيق للعمل الذي يرتبط بكفاءة الاداء , اي ان يتم تحليل لجزيئات العمل المنجزة, ومن الطبيعي جدا القول بان ليس مكونات العمل يمكن ان تقود الى تحسين في كفاءة الاداء خاصة مع الاوصاف الوظيفية الضعيفة في بعض الاحيان, لذا على المنظمة ان تدقق نتائج تحليل العمل او لا للتأكد من دقة التحليل وارتباطه بكفاءة الاداء.

2- تصميم او اعادة تصميم العمل وبما يجعل العمل المؤدى منسجما مع خصائص الافراد العاملين الشخصية ومعارفهم وقدراتهم. هذا يعني بان على المنظمة ممثلة بإدارة مواردها البشرية ان تبحث عن التصميم الذي لا يحتاج الى جهد كبير في عملية التحفيز، فالمتعة والرغبة في العمل اذا ما تحققت تجعل عملية التحفيز عملية روتينية.

3- التركيز على التغذية العكسية عند اجراء عملية تقويم الاداء، اذ ان هذه التغذية تعتبر محفز رئيسي في غالب الاحيان.

فالعوامل اعلاه يمكن ان تؤثر مجتمعه او منفردة في تحسين الانتاجية، وتفشل عملية التحفيز في تحقيق اهدافها في المجال الانتاجي عندما تفتقر الى مقوماتها الذاتية (مضمون عملية التحفيز)، ومقوماتها الموضوعية (الهدف من عملية التحفيز)، وتشير احدى الدراسات مجلة Harvard Business Review لعام 1993 وللكتاب الفني كوهن بان فشل انظمة الحوافز لا يعزى الى الانظمة ذاتها وانما الى النظريات والاسس التي تقوم عليها هذه الانظمة ويشير الكاتب الى صعوبة التصديق بان الحوافز يمكن ان تطور سلوكيات دائمة لدى الفرد

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الاردن، الطبعة 2، 2005، ص 267-269.

العامل وانما يمكن ان تحقق الحوافز استجابة مؤقتة او انطباعات سلوكية ظاهرة لفترة محددة من الزمن ثم تزول هذه الانطباعات عندما يراجع الفرد العامل نفسه، ويجد ان سلوكه القديم هو الافضل وانه شيء تعود عليه.

و عن علاقة الحوافز بالانتاجية، يشير الكاتب ومن خلال مراجعته لنتائج اربعة وعشرون دراسة اجريت خلال ثلاثة عقود ماضية بان المراجعة اظهرت بشكل حاسم ان اداء الناس الذين يتوقعون الحصول على مكافئات مقابل انجازهم مهمة معينة، او انهاء المهمة بنجاح لا يختلف عن اداء من لا يتوقعون مكافئات على الاطلاق، وتظهر المراجعة الخاصة بالدراسات ايضا بانه كلما كان العمل المطلوب انجازه بالعمق التأملي والادراك والتفكير غير المحدود، كان الاداء اسوء اذا كان من يؤدي العمل يحمل الشعور بان ادائه سيكون مقابل مكافئة.

وتؤكد دراسات كثيرة اخرى بعدم وجود علاقة ما بين الحوافز والانتاجية الحوافز المالية ، اذا وجدت احدى الدراسات بان الحوافز يمكن ان تنعكس بنتائج سلبية على الانتاجية عندما تحمل الاسباب وتفويض الاهتمام وتصنع العلاقات وتحقق شعور بعدم المساواة بين الافراد العاملين، اعتمادا فأن توجيه عملية التحفيز ودعمها من اعلى السلم الاداري يمكن ان يسهم ليس في تحجيم نتائجها السلبية وانما في إظهار نتائجها الايجابية ايضا.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للحوافز والانتاجية

الدراسات السابقة العربية: وتضم:

-تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بولاية بومرداس¹

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أن الاهتمام بالتدريب يحقق الإنتاجية التي تنعكس على التنمية الاقتصادية، حيث حاول الباحث الربط بين التدريب وزيادة الإنتاجية للعمال داخل المؤسسة، واقتصرت عينة الدراسة على 50 فرد من عمال سونلغاز بولاية بومرداس، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يساعد الاستثمار في تدريب وتطوير الموارد البشرية على تحقيق التنمية للموارد البشرية في المؤسسة، لتحسين الجودة وتخفيض معدلات حوادث العمل ودعمه للاستقرار الوظيفي.

- التعلم في المؤسسة يتم بشكل جيد مع تأكيد أن عدم كفاءة المسؤولين ونقصهم إلى الخبرة اللازمة في تحديد الاحتياجات لصعوبة تقييم عملية التدريب أدى إلى وجود فرق بين العدد المدرب والمقدر، وأن التدريب يتأثر بسياسة المؤسسة، وحسب مدته ونوعه.

- يهدف التدريب إلى مسايرة التغيرات التكنولوجية و التسييرية التي تعرف البيئة، وتبرز نتائج التدريب في أداء العامل بتغيير السلوكيات الوظيفية وتحسين مهارات وقدرات العمال، وكذلك ترفيتهم لشغل مناصب مهنية.

كما بينت هذه الدراسة التأخر الذي تعاني منه المؤسسات الجزائرية في عجزها على صنع الموارد البشرية المبدع وعدم توفير المناخ الملائم للإبداع، مما ينعكس على أدائها وعلى الفرص الضائعة التي لو استغلتها المؤسسة لحققت الاستمرارية التفوق والقدرة على الرقي بالاقتصاد الوطني.

- أثر الاستثمار في رأس المال البشري على الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن الحضنة²

قصد معالجة الإشكالية التالية:

-ما هو أثر الاستثمار في رأس المال البشري على الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية؟

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعريف بالاستثمار في رأس المال البشري لمؤسسة مطاحن الحضنة؛ وإبراز واقع الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسة مطاحن الحضنة؛ وكذلك التعرف على القرارات المرتبطة بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية؛ وربط العلاقة بين تحقيق الإنتاجية ورأس المال البشري في مطاحن الحضنة.

¹ - مذكرّة نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007 .

² بلعجوز حسين د.أحمد ميلي سمية د. دغفل فاطمة - جامعة محمد بوضياف المسيلة 2016

و أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج هي:

تتم المؤسسة الاقتصادية بالعنصر البشري والاستثمار فيه؛

- يعتبر أسلوبى التدريب والتعليم من أهم أساليب الاستثمار في رأس المال البشري المستخدمة في المؤسسة الاقتصادية.

- الاستثمار في المورد البشري هو أفضل استثمار في المؤسسة الاقتصادية، وأفضل وسيلة لتحقيق الأهداف المسطرة.

-الاستثمار في رأس المال البشري له أثر إيجابي على زيادة إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.

-الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان¹.

قصد معالجة الإشكالية التالية:

- هل يوجد أثر على الأداء لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن؟
هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين .

- التعرف على وجود أثر لنظام الحوافز المادية و المعنوية على الأداء لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز (المادية والمعنوية) على الأداء لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للحوافز (المادية والمعنوية) تعزى للمتغيرات الوسيطة (الجنس، العمر، والمؤهل العلمي) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء تعزى للمتغيرات الوسيطة (الجنس، العمر، والمؤهل العلمي) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن.

الدراسات الأجنبية:

- العلاقة بين أداء الحافز وموظف إدارة المؤسسات التسويقية في نيجيريا¹.

¹ حسن صالح القضاة قسم إدارة الخدمات الصحية والمستشفيات -كلية الأعمال جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية بتاريخ 2017/12/24

للإجابة على الإشكالية التالية:

كيفية تصميم حزم تحفيزية من شأنها تحفيز العمال بفعالية من أجل المساهمة بشكل كبير في تحقيق الأهداف المحددة؟

ومن بين ما هدفت إليه هذه الدراسة:

- تسعى هذه الورقة إلى دراسة العلاقة بين الدافع وأداء الموظفين في المؤسسات ذات التوجه التسويقي. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- الحوافز المالية، وحالة العمل الجيدة، والترقية، وحزم الرعاية الاجتماعية، وتدريب الموظفين، والأمن الوظيفي، والفوائد الإضافية لها تأثير إيجابي على أداء الموظف في المؤسسة، وهذا يعني أن زيادة 1٪ منها ستزيد من أداء الموظف بنسبة 26.6 ٪ و 34.8 ٪ و 55.1 ٪ و 3.4 ٪ و 36.7 ٪ و 38.8 ٪ و 84.9 ٪ على التوالي.

- اختبار الأهمية الإحصائية للمؤشر الفردي المقيم يشير من خلال اختبار t إلى أن الحوافز المالية وحالة العمل الجيدة والترقية وانعدام الأمن الوظيفي فقط هي التي اجتازت اختبار الأهمية. وهذا يعني أن لها تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا على أداء الموظف.

- أظهر الاختبار كذلك أن حزم (مجموعات) الرفاهية وتدريب الموظفين والفوائد الإضافية لا يجتاز اختبار الأهمية، وهذا يعني أن لديهم تأثيرًا إيجابيًا ضئيلاً لأداء الموظف.

- تأثير حوافز العمالة على الإنتاجية في شركات التصنيع المتواجدة في تشيني.²

للإجابة على الإشكالية التالية: هل للحوافز تأثير إيجابي أو سلبي على الإنتاجية المؤسسية ؟ وهدفت الدراسة إلى:

فهم آراء الموظفين حول مختلف برامج الحوافز المقدمة لهم.

تحديد أنواع مختلفة من الحوافز النقدية وغير النقدية المقدمة للموظفين في شركات صناعية مختارة في تشيني.

إجراء تحليل متسلسل لتأثير الحوافز النقدية وغير النقدية على معنويات الموظفين، والحوافز، والرضا الوظيفي، وجودة الحياة العملية في شركات صناعية مختارة في تشيني.

دراسة تأثير الحوافز العمالية على الإنتاجية في شركات صناعية مختارة في تشيني.

اقتراح مقاييس فعالة نحو تحسين الإنتاجية.

¹ ج.ت أولايو، والدكتور أوفوكيو وإيوجو ب.أو / أساتذة محاضرون، قسم إدارة الأعمال، AJAYI CROWTHER الجامعة، أويو. 3 مارس 2013.

² د. رافي تي. أستاذ مساعد ورئيس قسم التجارة DRBCCC في الكلية الهندية Pattabiram تشيني، الهند. فبراير 2015.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

يخاف الموظفون من الإجراءات التأديبية المعتمدة في مؤسساتهم.

أظهر تحليل متسلسل لتأثير الحوافز النقدية وغير النقدية على المتغيرات التحفيزية المختارة في شركات صناعية مختارة في تشيناي أن تأثير الحوافز النقدية كان أكثر من تأثير الحوافز غير النقدية.

يوضح تحليل الانحدار بوضوح أن عوامل خطط حوافز العمل ذات أهمية كبيرة في خلق التأثير على كل من الدافع الذاتية والعرضية. عوامل المعنويات تخلق تأثيراً على الدوافع الذاتية و الخارجية.

إن عوامل الرضا الوظيفي تعطي تأثيراً على الدوافع الذاتية والعرضية.

-تؤثر عوامل جودة الحياة العملية على الحافز، وبالتالي تؤثر عوامل التحفيز بدورها على إنتاجية المؤسسة .

- دور الحوافز المالية كدافع لإنتاجية الموظف في شركات توزيع الكهرباء في نيجيريا.¹

للإجابة على الإشكالية الآتية :

دراسة المؤسسات في نيجيريا لمعرفة ما إذا كانت تستفيد حقاً من الحوافز المالية لموظفيها من أجل زيادة الإنتاجية التي تؤدي إلى ربحية عالية؟

وهدف هذه الدراسة إلى:

التأكد من مدى نجاعة الحوافز المالية في YEDC.

البحث في مختلف المحفزات المالية في YEDC.

التأكد من الطريقة التي تنفذ بها الحوافز المالية بنجاح في YEDC

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- عدد كبير من الموظفين سعداء بما يتم دفعه كمكافآت.

- الحافز المالي له تأثير كبير على إنتاجية العاملين في المؤسسة.

- الترويج في YEDC مبني على أساس الأداء في الوظيفة و التأهيل.

- أنه إلى جانب الحوافز والمرتبات المالية، هناك عوامل محفزة أخرى تدفع الموظفين إلى بذل قصارى جهدهم.

¹ من قسم إدارة الأعمال والإدارة الاتحادية متعددة التقنيات: داما تورو، ولاية بوني نيجيريا صوبل آشي وجوشوا كورا يناير 2016.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

بعد القيام بعرض مختلف الدراسات السابقة العربية والأجنبية، سنحاول في هذا الجزء مقارنة هذه الدراسات مع دراستنا الحالية وإبراز أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها، وذلك من خلال:

1- المقارنة مع الدراسات العربية: يمكن إجراء مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات العربية السابقة في الجدول التالي:

جدول رقم (1-1) مقارنة بين الدراسات العربية السابقة والدراسة الحالية

الدراسة (01)	الدراسة (02)	الدراسة (03)	الدراسة الحالية
موضوع الدراسة	تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة	أثر الاستثمار في رأس المال البشري على الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية	اليات الحوافز و اثرها على انتاجية العامل في المؤسسة
هدف الدراسة	إبراز أن الاهتمام بالتدريب يحقق الإنتاجية التي تنعكس على التنمية الاقتصادية	محاولة التعريف بالاستثمار في رأس المال البشري لمؤسسة مطاحن الحضنة.	- التعرف على وجود أثر نظام الحوافز المادية والمعنوية و المعنوية على الأداء لدى العاملين
عينة الدراسة	الجزائر	الجزائر	الأردن
فترة الدراسة	2007	2016	2017
النتائج المتوصل إليها	يساعد الاستثمار في الموارد البشرية على تحقيق التنمية في المؤسسة، ولتحسين الجودة ودعمه للاستقرار الوظيفي	الاستثمار في المورد البشري هو أفضل استثمار في المؤسسة الاقتصادية، وأفضل وسيلة لتحقيق الأهداف المسطرة.	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز (المادية والمعنوية) على الأداء لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة .

- من خلال الجدول يتبين لنا أن هناك أوجه تشابه و اختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات العربية السابقة، حتى و إن اشتركت في موضوع الدراسة أو أحد موضوعاته إلا أنها اختلفت في فترة الدراسة و عينتها المدروسة و

طريقة معالجتها للموضوع، و رغم كل ذلك فمعظم الدراسات تشير إلى وجود أثر بين الحوافز وأداء وإنتاجية العامل.

2- المقارنة مع الدراسات الأجنبية: نجري مقارنة بين الدراسات الأجنبية المختارة والدراسة الحالية، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (1-2) مقارنة بين الدراسات الاجنبية والدراسة الحالية .

الدراسة (01)	الدراسة (02)	الدراسة (03)	الدراسة الحالية
موضوع الدراسة	العلاقة بين أداء الحافز وموظفو الإدارة المؤسسات التسويقية	تأثير الحوافز على الإنتاجية في شركات التصنيع	دور الحوافز المالية كدافع لإنتاجية الموظف في شركات توزيع الكهرباء
هدف الدراسة	دراسة العلاقة بين الدافع وأداء الموظفين في المؤسسات ذات التوجه التسويقي	دراسة تأثير الحوافز المالية على الإنتاجية في شركات صناعية	التأكد من مدى نجاعة الحوافز المالية في YEDC. تحسين و زيادة الانتاجية للمؤسسة
عينة الدراسة	نيجيريا	الهند	الجزائر
فترة الدراسة	2013	2015	2016
النتائج المتوصل إليها	الحوافز المالية، و تدريب الموظفين، والأمن الوظيفي، والفوائد الإضافية لها تأثير إيجابي على أداء الموظف في المؤسسة	تأثير الحوافز النقدية كان أكثر من تأثير الحوافز غير النقدية.	الحافز المالي له تأثير كبير على إنتاجية العاملين في المؤسسة. زيادة انتاجية العاملين في المؤسسة.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات الاجنبية السابقة .

من خلال الجدول يتبين لنا أن هناك أوجه تشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات الاجنبية السابقة، من حيث موضوع الدراسة أو أحد موضوعاته إلا أنها اختلفت في فترة الدراسة و عينتها المدروسة، و رغم كل ذلك فمعظم الدراسات تشير إلى وجود أثر بين الحوافز المادية والمعنوية على أداء وإنتاجية العامل.

خلاصة الفصل:

تم الوقوف في هذا الفصل على الإطار النظري لأثر الحوافز كونه ضروري في تسيير المورد البشري داخل المنظمة، ففي هذا الجزء من دراستنا تناولنا مفاهيم مختلفة على التحفيز وأنواعه وكذلك الإنتاجية وأثر التحفيز على إنتاجية العاملين .

و في الأخير قمنا بعرض أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تم الاطلاع عليها والتي تمت في مستوى هذا الموضوع على اختلاف آرائها ونتائجها وعينات دراستها والتي أجمعت على الأثر الإيجابي لتحفيز على الإنتاجية، وحتى نفهم أثر التحفيز على الإنتاجية الفردية والجماعية للعمال داخل المنظمة استخدمنا أساليب حديثة، وهذا ما سيبزره الفصل الثاني.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية للعلاقة بين الحوافز واثارها على

انتاجية العاملين

تمهيد:

سيتم في هذا الفصل اسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي حيث قمنا بدراسة جانب الحوافز المقدمة و انتاجية العامل في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز الوادي، و لقد حاولنا الإحاطة بالموضوع بشكل جيد من خلال قيامنا بإجراء العديد من المقابلات مع الموظفين بالمؤسسة بالإضافة الى الاطلاع على الوثائق و السجلات و لإثراء الدراسة قمنا بإجراء استبيان لبنين اثر الحوافز المطبقة على انتاجية العاملين، و سنتطرق في هذا الفصل الى مبحثين هما:

- المبحث الاول: تقدم ميدان الدراسة.
- المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة.

المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة

تعتبر شركة سونلغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفتها الجزائر، فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية.

وللتعرف أكثر على هذه المؤسسة سوف نتطرق إلى نشأتها وتطورها وأيضا إلى مهامها و أهدافها.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز

أولا. تعريفها:

المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز (Sonalgaz) هي مؤسسة عمومية جزائرية مجال نشاطها توزيع الطاقة الكهربائية والغاز عبر القنوات، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.¹

بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة -سونلغاز - شركة مساهمة- تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها.

وهذا الانتقال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلائم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون ولاسيما انفتاح الأعمال والأنشطة وفتح باب المنافسة، وإمكانية اللجوء إلى التساهمية. ومن ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يمنح للمؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة. إن تحديد هدفها الاجتماعي يفتح لها أفقا جديدة، فزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، توفرت لسونلغاز إمكانية العمل والتدخل في قطاع المحروقات والقيام بممارسة أعمال خارج الجزائر. ويشرف على تسيير سونلغاز جمعية عامة ومجلس إدارة ويديرها رئيس مدير عام.

ثانيا. وضعها القانوني السابق و الحالي:

لقد تم إنشاء سونلغاز وفقا للأمر رقم 69 - 59، المؤرخ في 28 جويلية 1969 (الصادر في الجريدة الرسمية رقم 63 بتاريخ 1 أوت 1969) المتضمن حل شركة "كهرباء وغاز الجزائر EGA وإنشاء الشركة الجديدة المتمثلة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

-في 1969، كانت سونلغاز قد أصبحت مؤسسة ذات حجم كبير بلغ عدد موظفيها حوالي 6000 عون.

¹ المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة "سونلغاز"

وأصبحت تمون حوالي 700000 زبون. و منذ تنصيبها، اهتمت الشركة بترقية استعمال الغاز الطبيعي و الكهرباء في القطاعات الصناعية والصناعات التقليدية والاستعمالات المنزلية.

- 1998 انشاء الفروع المحيطة :

لم يكن قرار ترقية بعض النشاطات المندجة داخل سونلغاز إلى فروع اختيارا متعمدا بل كان بديلا أملاه الظرف الاقتصادي السائد آنذاك، والمبني على قوانين المنافسة والقدرة التنافسية الجديدة .
إن التأقلم مع هذه البيئة الجديدة يتطلب بالضرورة إعادة التمرکز حول مهنها القاعدية وإعادة هيكلة نشاطاتها الملحقة مما أتاح إنشاء مؤسسات جديدة مستقلة من الناحية القانونية عن سونلغاز، مكلفة بميادين النشاطات المحيطة:

- صيانة التجهيزات الصناعية (MEI).
- فروع مكلفة بتصليح المحولات الكهربائية (TRANSFO الوسط، الشرق والغرب).
- أشغال الطباعة SAT Info.
- فروع مكلفة بصيانة وخدمات العربات :MPV (الجزائر، قسنطينة، وهران، ورقلة).
- فيفري 2002 إصدار القانون الجديد المتعلق بالكهرباء و الغاز :

لقد أتى القانون الجديد الصادر في 2002، المتعلق بالكهرباء وبتوزيع الغاز عن طريق القنوات ليلغي الاحتكار الذي كرسه الواقع الممارس من قبل سونلغاز. وذلك بفتح قطاع الكهرباء و الغاز للمنافسة، باستثناء ما يتعلق النقل الذي طابع الاحتكار الطبيعي. وهكذا فإن مجال انتاج الكهرباء صار مفتوح للاستثمار الخاص، الوطني و الاجنبي، لذلك منح ترخيص لبناء واستغلال محطات توليد الكهرباء لأطراف أخرى، سواء كانت الكهرباء المنتج موجهة للتسويق او الاستهلاك الذاتي. وعليه اصبحت الصلاحيات ومهام الانتاج، النقل و التوزيع مخولة للفروع حسب كل نشاط ولم تعد من مهام المجتمع الذي يحتفظ بامتلاك لرؤوس أموال الفروع.

ثالثا. التنظيم الحالي لمجمع سونلغاز:

إعادة التنظيم من أجل تحقيق تقدم أفضل، هذا هو المسعى المتبع من قبل مجمع سونلغاز خلال هذه السنوات الأخيرة. ومن أجل الامتثال لأحكام قانون فبراير 2002، اعتمدت سونلغاز نصوصا أساسية جديدة

خاصة بالشركة ذات أسهم، وتحولت إلى مجمع صناعي مكون من مؤسسات عاملة ومؤسسة أم. يخضع هذا المسعى إلى مبادئ التنظيم التالية:¹

● مهام المؤسسة الأم :

المهام الأساسية لهذه الأخيرة موجهة نحو:

- إعداد الاستراتيجية وقيادة المجمع .
- ممارسة الرقابة على الفروع.
- إعداد السياسة المالية و تنفيذها.
- تحديد سياسة الأجور وتطوير المورد البشري للمجمع.
- فروع المهن القاعدية :

تمت ترقية المهن القاعدية لسونلغاز إلى فروع وعددها ثمانية، في الميادين التالية:

- إنتاج الكهرباء.
- تسيير شبكة نقل الكهرباء.
- تسيير نظام إنتاج/نقل الكهرباء.
- تسيير شبكة نقل الغاز.
- توزيع الكهرباء و الغاز (SDE- SDA- SDC- SDO).

● فروع الأشغال :

في إطار عملية إعادة الهيكلة في سنة 1984 تم انشاء فروع مختصة في انجاز الاشغال وعرفت هذه الأخيرة تطورا سريعا لتتحول إلى وحدات أشغال هامة ذات نشاطات مميزة عن هيكل سونلغاز الأخرى. وتحولت في الأخير إلى مؤسسات مستقلة.

وكتيجة لتعزيز تنظيم سونلغاز على شكل مجمع صناعي وإنجاز برنامج هام لتطوير المجمع، عادت مؤسسات الإنجاز هذه، منذ جانفي 2006، إلى أحضان سونلغاز.

¹ للأمر رقم 69 – 59، المؤرخ في 28 جويلية 1969 (الصادر في الجريدة الرسمية رقم 63 بتاريخ 1 أوت 1969)، المتضمن إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز.

• الفروع المحيطة :

من أجل الوصول إلى تحكم أفضل في المهن القاعدية، قامت سونلغاز بإخراج نشاطاتها المحيطة وكلفت بها فروعاً تتحكم في رأس مالها كلياً وتنشط هذه الفروع وعددها أربعة عشر (14)، بصفة أساسية، في مجال صيانة تجهيزات الطاقة، النقل والتفريغ الاستثنائي، توزيع العتاد والتجهيزات الكهربائية والغازية، البحث والتطوير، التكوين وكذا إنجاز جميع الأشغال المرتبطة بالنشر، وبخدمات صيانة العربات، ونشاطات متعددة أخرى.

الفرع الأول: أهداف ومهام المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز

وتتمثل أهداف و مهام المؤسسة فيما يلي:

1- أهداف المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز:¹

- دراسة الأسواق متابعة تطورها.
- تخطيط واعداد برامج الانتاج السنوي ومتعدد السنوات.
- تطوير شبكة التوزيع التجارية من خلال فتح وكالات تجارية جديدة حيث انتقلت من 53 وكالة في جانفي 2006 الى 72 وكالة الى غاية ماي 2013 اي تحديد وسائل دفع المستحقات من خلال ابرام اتفاقية مع مصالح البريد لتمكين الزبائن دفع فواتير الاستهلاك عبر اي مكتب من مكاتب البريد عبر كامل التراب الوطني.
- فصل الانشطة التقنية على الانشطة التجارية قصد تطوير مفهوم " مورد - زبون ".
- القيام بتكوين وترقية الاطارات التجارية.
- توظيف و تكوين المحققين التجاريين للقيام بمختلف المهام التجارية على اكمل وجه مثل استقبال الزبون وتوجيهه ، تقديم الإرشادات اللازمة ، رصد العدادات (تسجيل عملية الاستهلاك) اعداد الفواتير ، التكفل بشكاوي الزبائن....الخ.
- اعادة رسكلة الاعوان القدامى ورفع مستواهم قصد الاستفادة من الخبرة و ادماجهم في تحقيق الاهداف المسطرة قامت المؤسسة بمنحهم حلقات دراسية مكثفة.
- تحديث وتطوير انظمة و منشآت توزيع الكهرباء والغاز لتقديم خدمات افضل تتناسب مع جدول دفتر الشروط و ضمان استمرارية الخدمات، قامت المؤسسة بمشروع استثماري هام يتمثل اساسا في : تمديد شبكة الخطوط الكهربائية والغازية ، مضاعفة عدد المحولات ، تجديد الشبكات الكهربائية والغازية القديمة و اصلاح المعطلة منها وتعويض العدادات السابقة بعدادات الكترونية حديثة.

¹ الرسوم التنفيذي رقم 91 / 475 المؤرخ في 11/12/1991 المتضمن تحويل الطبيعة القانونية ذات الطابع الصناعي و التجاري سونلغاز .

- المساهمة في تأهيل المقاولات الخاصة وإشراكها في تحقيق البرامج الكبرى (مضاعفة عدد المناطق الموصولة بشبكة الغاز الطبيعي، ربط الهياكل الجديدة بشبكة توزيع الكهرباء والغاز مثل الجامعات، محطات ضخ الماء) اعتمدت مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط على تطوير المقاولات المناولة من خلال وضع دفتر الشروط يضمن المساوات مع المتعاملين ، تطوير كفاءاتها المهنية وتقليص آجال تسديد المستحقات.
- 2- مهام المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز:
- 2-1 تحسين التأطير و أداء المستخدمين :
- توظيف أعوان تجاريين و تكوينهم تكوينا متخصصا.
- توظيف أعوان التدخل و تكوينهم تكوينا متخصصا.
- فتح بورصة عمل لمناصب المسؤولية.
- 2-2 تحسين الخدمات المقدمة للزبائن:
- توسيع الشبكة التجارية (فتح المزيد من الوكالات التجارية).
- تطوير وسائل الدفع.
- مضاعفة الاستثمارات في مجال إنتاج و نقل الكهرباء.
- تطوير و تحديد الشبكات.
- تقديم تسهيلات للربط بشبكة توزيع الغاز.
- 2-3 تحسين الاتصال:
- تطوير قنوات الاتصال (مضاعفة النشريات، فتح مواقع إلكترونية،...).
- تعيين مكلف بالاتصال على مستوى كل الوحدات بالإضافة للمديريات العامة.
- إعلام الزبائن مسبقا و بصفة تلقائية عن الانقطاعات المبرجة عبر مختلف الوسائل (إذاعات محلية، صحف، ملصقات على مقرات المؤسسة، الأماكن العامة،...) بالإضافة إلى المراسلات بالنسبة للزبائن الحيويين (صناعيين، إدارات عمومية، مرافق استراتيجية....) نفس الوسائل تستخدم للتواصل في حالة الأعطاب الكبيرة.
- مضاعفة الأنشطة الجوارية، تنظيم الأبواب المفتوحة القيام بالحملات التحسيسية قصد الوقاية من الحوادث وترشيد استعمال الطاقة.

2-4 التكفل الأحسن بتعويض الزبائن :

- فتح المنافسة بين شركات التأمين لضمان أحسن الخدمات فيما يخص تعويض الزبائن المتضررين (نتيجة للتذبذب في شدة التيار).

2-5 مرافقة مقاولات المناولة و تحسين أدائها :

- تطوير مفهوم الشراكة تجاه مقاولات المناولة.
- ضمان الشفافية في التعامل مع مقاولات المناولة.
- تقليص آجال تسديد مستحققاتها.

الفرع الثاني: التعريف بالوحدة.

في فترة سابقة كانت منطقة الوادي تزود بالطاقة الكهربائية و ذلك عن طريق وكالة الوادي التابعة لمركز التوزيع بيسكرة و نظرا للكثافة السكانية تقرر انشاء مركز توزيع لمنطقة الوادي و ذلك في أواخر الثمانينات بخلق المندوبية تسمى المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز.¹

في عام 1992 تحولت المندوبية الى مركز التوزيع الذي هو عبارة عن مؤسسة تعمل على مستوى الولاية و ينقسم هذا الأخير الى ثلاث وكالات (الوادي .المغير .الدييلة) و قد أصبحت تسمى الان بالمقاطعات و هي عبارة عن خلايا مصغرة للتوزيع كما انها تعتبر وسيلة و طريقة مستعملة من اجل ضمان عدة وظائف من أهمها

- وظائف خاصة بالزبائن (كشوفات تسديدات).
- وظائف خاصة بالكهرباء (شبكات كهربائية).

1- حصيلة نشاط شركة سونلغاز (مديرية التوزيع الوادي):
بالنسبة للكهرباء:

- الجهد المنخفض (BT) = Basse tension
- الجهد المتوسط (MT) = Moyenne tension
- الجهد العالي (HT) = Haute tension

بالنسبة للغاز:

- الضغط المنخفض (BP) = Basse pression
- الضغط المتوسط (MP) = Moyenne pression

¹ مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية يوم 29/04/2018 .

- الضغط العالي (HP) = Haute pression

2-الصلاحيات:

- شراء الطاقة الكهربائية و الغازية و إعادة بيعها إلى الزبائن (HT.MT.BT.HP.MP.BP.).
- ربط الزبائن بشبكة التوزيع و إعطائهم النصائح و المساعدات وفق دفتر الشروط، تطوير المبيعات، تطوير الخدمات المقدمة للزبائن.
- المساهمة في تنمية السياسة التجارية للمجمع (مثل مسائل التسعير).
- تنفيذ السياسة التجارية للمجمعين خلال إعداد قواعد تسيير الزبائن و قواعد تجارية أخرى مثل الرقابة.
- الكفاءة الجيدة لمتطلبات التوصيل بزبائن الكهرباء و الغاز.
- ضمان تسيير، استغلال وتطوير الشبكات (الإيصال، الصيانة) وتطوير شبكات (MP/BP، MT/BT).
- المساهمة في تنمية المواصفات التقنية، واختيار المواد و الموافقة عليها.
- المصادقة على البرامج الاستثمارية.
- المساهمة في تحضير برامج التنمية PNE و DPN و ضمان إتقان العمل.
- المساهمة في صيانة أنظمة التسيير.
- ضمان تسيير و تطوير الموارد البشرية و الإمكانيات.
- ضمان أمن الأشخاص المكلفين بالنشاطات التوزيعية.

الفرع الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز

تختلف المنظمات من حيث الهياكل التنظيمية التي تعتمد عليها فليس هناك نمط نموذجي معين من الهياكل التنظيمية تصلح للتطبيق من قبل جميع المنظمات ذلك يعود الى أن لكل منظمة مهام و أهداف و ظروف خاصة بها، يتشكل الهيكل التنظيمي من اربعة مستويات تتمثل في ¹ :

1/المستوى الاول : المديرية العامة : و تتركز على الاداء الجيد للمديرية، و يرجع اليها اتخاذ القرارات الهامة على مستوى المديرية.

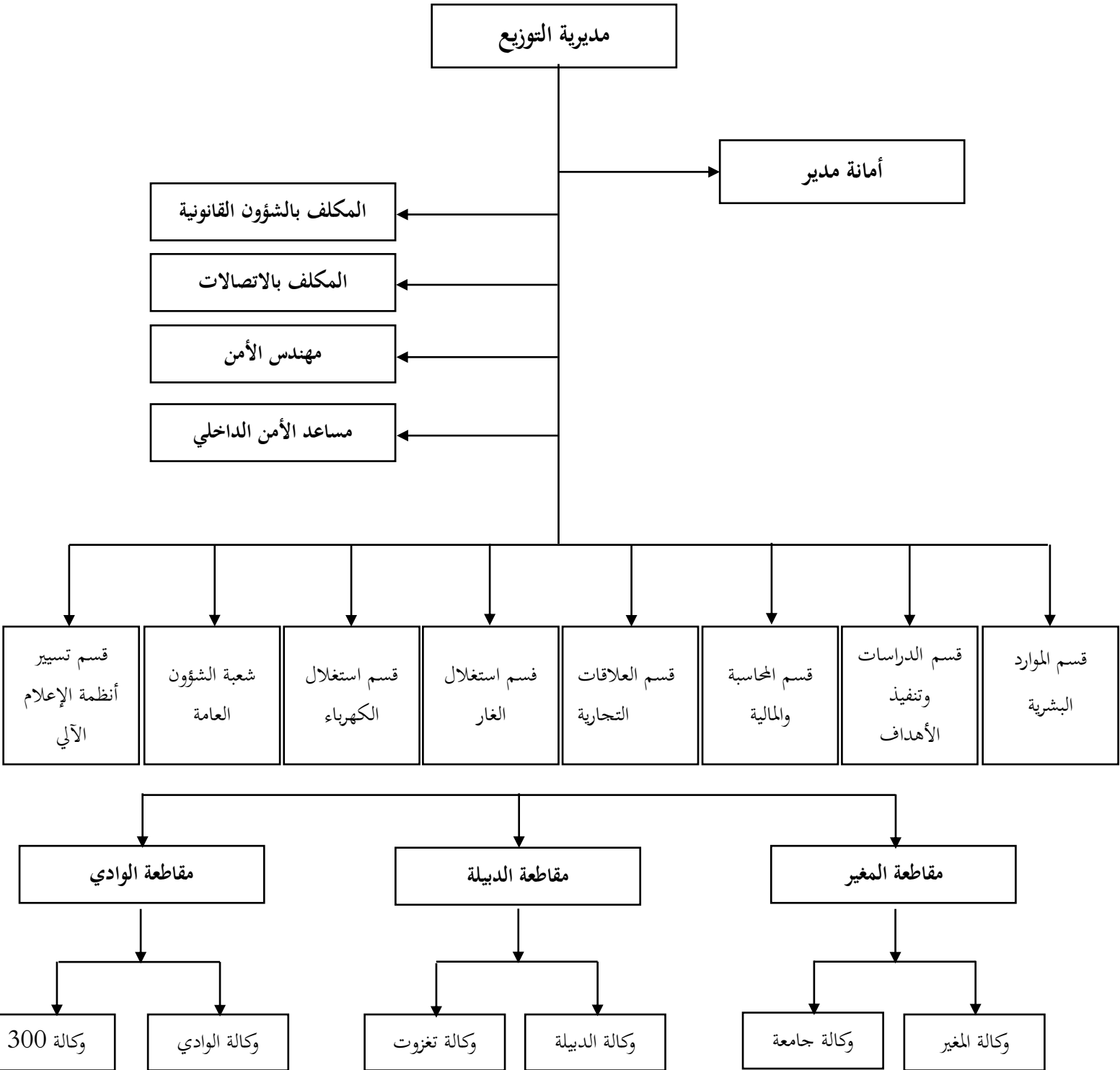
2/المستوى الثاني : ويضم المصالح الرئيسية التالية :

2-1/امانة العلاقات : و يتم على مستواها تنظيم العلاقات بين المديرية و الفروع.

¹ من وثائق المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز الوادي.

- 2-2/ المكلف بالشؤون القانونية : حيث تقوم بمختلف الشؤون القانونية لهيكل المديرية، و يمثل المؤسسة امام الجهات القضائية بتفويض من المدير العام، كما يقوم بتشكيل و مراقبة ملفات و المنازعات العالقة بالمؤسسة.
- 2-3/ المكلف بالاتصالات : و يقوم المكلف بالاتصالات بتنظيم المعلومات الموجهة الى العملاء و المشاركة مع مديرية التوزيع في تنشيط المبيعات و اقتراح برامج للإشهار و الاعلام.
- 2-4/ المكلف بالأمن : القيام ببرمجة الزيارات، و تحضير الاجتماعات لمركز الوقاية و الامن الخاصة بالمديرية والعمل على جلب وسائل امنية حديثة.
- 2-5/ المكلف بالأمن الداخلي : متابعة دائمة لكل هيئات الامن الداخلي للمديرية و اعداد التقارير التفصيلية في حالة وجود حوادث خاصة بالأمن الداخلي بالتنسيق مع المكلف بالأمن للفرع المحلي.
- 3/ المستوى الثالث : في المستوى الثالث من الهيكل نجد الاقسام التالية:
- 3-1/ قسم استغلال الكهرباء : و يقوم باستغلال الشبكات، و تسيير الاعمال، تسيير المحولات الكهربائية و تطوير و صيانة شبكات الطاقة الكهربائية.
- 3-2/ قسم استغلال الغاز : و يهتم باستغلال شبكات الغاز، و تسيير الأشغال و تطوير و صيانة الشبكات.
- 3-3/ قسم الدراسات و تنفيذ الأشغال: و تضم فرع دراسة الأشغال الكهربائية و فرع دراسة الأشغال الغازية، و لها فرع تسيير الاستثمارات، فرع الصفقات الذي يبرمج الأشغال.
- 3-4/ قسم العلاقات التجارية: و يضم مصلحة التقنيات التجارية و الأنشطة التجارية و تطوير المبيعات و مصلحة التسويق و مصلحة خاصة بالعملاء.
- 4/ المستوى الرابع: و يضم الأقسام التالية:
- 4-1/ قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي: و يهتم بشؤون الحاسبات الآلية من صيانة و برمجة و معالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء أو الغاز.
- 4-2/ قسم المالية و المحاسبة : و يقوم بإعداد الموازنات و التقارير المالية و متابعة حسابات الخزينة و مراقبة الحسابات البنكية الجارية.
- 4-3/ قسم الموارد البشرية : هو قسم خاص بالموظفين العاملين في سونلغاز، حيث أن له علاقة خاصة بالمسار المهني للموظف و مصلحة التكوين كما له علاقة بمصلحة الأجور.
- 4-4/ فروع الأعمال العامة: و يتم بالوسائل العامة من حيث تسييرها و جلبها إلى المديرية و القيام بنظافة مقر المديرية و إعداد الإحصائيات و تسيير حظيرة السيارات بالمديرية و القيام بالتوثيق و الأرشفة.

الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز الوادي



المطلب الثاني: الحوافز و الانتاجية في مؤسسة سونلغاز

تسعى جل المؤسسات الاقتصادية ومنها الجزائرية لتحقيق الوثبة التنموية الضرورية اللازمة للنهوض بإمكاناتها، و تسطير أهدافها، وتحقيق طموحاتها، وعلى ضوء الصعوبات التي تعاني منها أغلب المؤسسات في تطبيق البرامج والإجراءات والسياسات الخاصة بإدارة العنصر البشري، ومن بينها موضوع تحفيز العاملين من أجل كسب رضائهم وولائهم من جهة وتحسين و زيادة الانتاجية المؤسسة.

الفرع الاول: المبادئ الاساسية لنظام الحوافز في المؤسسة

من خلال بعض المقابلات التي قمنا بإجرائها مع إدارة الموارد البشرية وجدنا أن شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالوادي تقوم بالتحفيزات المادية والمعنوية منها الإيجابية والسلبية.

أولا - التحفيزات المادية:

من بين التحفيزات المادية التي تقدمها هذه الشركة بموظفيها نجد ما يلي: (انظر الملحق رقم 11)¹

-التعويضات المباشرة: تشمل الأجور، الرواتب والمكافآت.

حيث استفاد العمال من زيادة في الاجور تقدر ب 20 % في الاجر القاعدي سنة 2010.

-التعويضات غير المباشرة: تشمل الإجازات، العلاج الطبي، رحلات الحج والعمرة.

-المكافآت التشجيعية: وهي تستعمل للتفوق في الأداء وكذلك المكافآت عن الاقتراحات للأفكار والآراء.

-تقوم الشركة بحماية العمال (الحماية الاجتماعية، الميزانية الاجتماعية، الضمان الاجتماعي) وهذا كله يضمن استقرار الموظفين.

- دفع الإجازات و العطلات.

- العلاج للعاملين وعائلاتهم (حسب النسبة الموجودة في العقد).

- الإجازات السنوية والإجازات المرضية، علاوات المرض.

- تسهيلات معيشية مثل الإسكان، التغذية.

- زيادة عدد ساعات العمل المدفوعة.

- أجور الساعات الإضافية.

¹ من وثائق المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز الوادي.

- الخدمات الاجتماعية : تلعب الخدمات الاجتماعية دورا مهما في مؤسسة سونلغاز، و بفضل هيكلية الشركة الجديد تم تخصيص صندوق خاص بالخدمات الاجتماعية لعمال الصناعات الكهربائية و الغازية¹ (FOSC)، بحيث يعتبر و بشكل نسبي مستقل عن مديريات التوزيع للكهرباء و الغاز، و ذلك بإنشاء اربعة مراكز جهوية. يعمل الصندوق الجهوي للخدمات الاجتماعية و الثقافية لعمال الصناعات الكهربائية و الغازية بورقلة على تقديم الخدمات الاجتماعية لفروع شركة التوزيع الوسط SDC.

يتم تمويل الصندوق من ميزانية خاصة بمجمع سونلغاز، و هو ما يدل على انها مؤسسة غير ربحية مداخلها من اقتطاعات اجور العمال و مخرجاتها في شكل خدمات.

● مساهمة سونلغاز و فروعها بنسبة 2% من الكتلة الاجرية.

● النشاطات المرتبطة بمدى مساهمة العمال.

ثانيا -التحفيزات المعنوية:

من بين التحفيزات المعنوية التي تقدمها الشركة لموظفيها نذكر ما يلي :

- الهدايا :إعطاء هدية للموظف المتميز وهذه الهدايا والجوائز تمنح في المناسبات.

- الترقية :وهي من بين الحوافز التي تقدمها المؤسسة تخضع للمردودية الفردية خلال اربعة ثلاثيات السنة، يرشح العامل للترقية في حال كون معدل الثلاث السنوات الاخيرة يفوق الحد الأدنى للمعدل الذي تحدده المديرية(13.5)، بالإضافة الى ترشيحه من قبل مسؤوله المباشر، يجدر الاشارة الى الا يكون العامل قد تعرض لعقوبة تأديبية خلال الثلاث السنوات الاخيرة.² (انظر الملحق رقم 05-06).

مثال : لترشيح عامل للترقية لدفعة 2011 يجب ان يتحصل على معدل يفوق الحد الأدنى للمعدل المحدد من قبل المديرية SDC أي معدل سنة 2008+2009+2010 يفوق معدل الحد الأدنى بالإضافة الى ترشيح مسؤوله المباشر، و تتمثل الترقية في :

● الترقية في الدرجة : و هي انتقال الموظف من درجة الى درجة اعلى مباشرة و تتم بصفة مستمرة، يرشح العامل للترقية بعد مرور خمسة سنوات من تعيينه و تسمى بالترقية العمودية.

حيث في سنة 2012 استفاد 20 عامل من الترقية في الدرجة مقسمين كالاتي:

- بالنسبة للإطارات استفاد من الترقية 5 عمال.

- بالنسبة لأعوان التحكم استفاد من الترقية 12 عامل.

¹ FOSC : Fond des œuvres sociales culturelles

² من وثائق المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز الوادي.

- بالنسبة لأعوان التنفيذ استفاد من الترقية 3 عمال.
- الترقية في الرتبة : و هي تقدم للموظف في مساره المهني و ذلك بانتقاله من رتبة الى الرتبة الاعلى مباشرة. و في سنة 2013 استفاد 38 عامل من الترقية منها 19 ترقية في الرتبة و 19 ترقية في الدرجة مقسمين كالآتي:
- بالنسبة للإطارات استفاد من الترقية 10 عمال.
- بالنسبة لأعوان التحكم استفاد من الترقية 25 عامل.
- بالنسبة لأعوان التنفيذ استفاد من الترقية 3 عمال.¹ (انظر الملحق رقم 05-06).
- اساس التقييم في عملية الترقية : تقوم الادارة العامة في البلدة بتخصيص نسبة معينة للترقيات كل سنة الى مديريات التوزيع التابعة لها، حيث تخصص نسبة للإطارات فقط و يشترك كل من اعوان التحكم و التنفيذ في النسبة الاخرى، ثم تسند الى المسؤول المباشر لكل العامل حيث يقوم بتقييم مسيرة كل عامل حسب جدول التقييم حيث يراعى فيه (تقييم مردود و تقييم دور العامل) ايضا ان لا يكون قد استفاد من ترقية في الثلاث سنوات الاخيرة، و اخيرا يقوم بترتيب نقاط التقييم و ترشيح العامل من خلال النسبة المذكورة سابقا.²
- الميداليات : و هو مكتسب للعامل حسب الاقدمية في العمل (المدة الفعلية للعمل) :
- 1. تمنح الميدالية البرونزية : بعد 15 سنة خدمة فعلية.
- 2. تمنح الميدالية الفضية : بعد 20 سنة خدمة فعلية.
- 3. تمنح الميدالية الذهبية : بعد 25 سنة خدمة فعلية.
- 4. تمنح الميدالية القرمزية : بعد 30 سنة خدمة فعلية.
- 5. تمنح لوحة شرف : بعد 35 سنة خدمة فعلية.
- 6. تمنح الشهادة الشرفية : بعد 35 سنة فما فوق خدمة فعلية.
- لكل ميدالية قيمة محددة تحسب نسبتها بالأجر الادنى الوطني القاعدي.

¹ من وثائق المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز الوادي.

² مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية يوم 29\04\2018 .

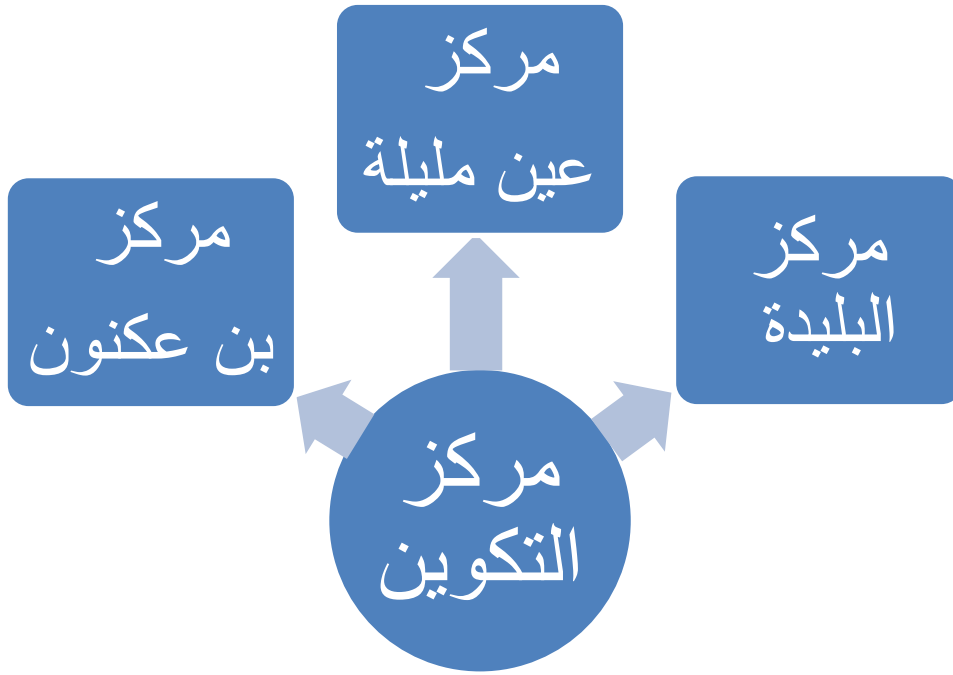
- يؤجل منح الميدالية للعامل في حال تعرضه لعقوبة في نفس سنة الاستحقاق الى السنة التي تليه يتم تقديم الميداليات عن طريق استمارة تملأ من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية و تمضي من طرف المدير و ممثل العمال ثم تقدم شهادات للعمال المستفيدين من الميداليات في مناسبات معينة.¹
- الترفيع والأمان والاستقرار الوظيفي وهذا من خلال توفير الشركة للأمن وسلامة الموظفين وهذا من خلال توفير ملابس الشغل، الوقاية من حوادث العمل.
 - التقدير والشكر والجوائز التقديرية للأفراد المتميزين.
 - تحسين الاتصال الفعال.
 - توفير مراكز راحة للعطل خاصة بعمال الشركة في المناطق السياحية الموسمية.
 - إعطاء شهادات تشريعية ونشر اسم العامل في لوحة الشرف.
 - خطابات الشكر والتقدير والاعتراف بإنجازات الغير.
 - الدوران الوظيفي: أي تدوير الوظائف بين العاملين (تبديل مناصب العمل للعمال).
 - إثراء النشاطات: فالإدارة تقوم بإعطاء مسؤوليات للعمال، نشاطات الصيانة، تسيير الترتيبات، الأمن داخل الشركة، إمكانية تقديم الاقتراحات، تقسيم العمال إلى اختصاصات حسب الأفواج.
 - الامتيازات: مثل شهادات الامتياز، الشكر أمام الزملاء، الإجازات السنوية.
 - تقسيم وقت العمل داخل الشركة بين الأمور الثقافية والعطل الأسبوعية واحتياجات التكوين.
 - المسار الوظيفي: القيام بمتابعة الموظف عند دخوله للعمل حتى الخروج للتقاعد.
 - التدريب والتكوين: واعي بان ثروتها الرئيسية هي موردها البشري فقد سعت "سونلغاز" دوماً لتحسين المتواصل لقدرات هذا المورد و مؤهلاته ذلك ان دخولها عهد المنافسة الاقتصادية يقتضي توفير ما تحتاج اليه المؤسسة من كفاءات أكثر و اهم سواء في الميدان التقني او في المجالات التسيير و فنون الادارة، لهذا تركز المؤسسة جميع جهودها في التكوين المتواصل لمسايرة تطور المهن، و انشاء و ضمان تطور الكفاءات الادارية للإطارات كي يتسنى التكفل بمشاريع انهاء و تطوير المنشآت الاساسية و الشبكات و الجانب التجاري .
 - التكوين مكفول عند التوظيف و على مدى طول الحياة المهنية بواسطة التدريب المتخصص و تحسين التأهيل في مؤسسات خارجية او في مراكزها التكوينية التابعة للمؤسسة ، في "البلدة و عين مليلة" التي تستوعب 400 مقعد بيداغوجي في كل واحدة منها ، و تقدم تكوينات تقنية ذات صلة بالكهرباء و الغاز، و كذا مراكز التكوين

¹ مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية يوم 29\04\2018 .

في "بن عكنون" الذي تستوعب 200 مقعد و هو متخصص في تعليم النظم التسييرية الملائمة لإجراءات المعمول بها في المؤسسة.

يشكل كل من التدريب و التكوين مكانين هامين ضمن انشغالات و استراتيجيات المؤسسة و ذلك لكسب الفرد مهارات و قدرات من اجل مواكبة التطورات و تقديم افضل الخدمات لزيائنها.¹

الشكل(2-2) : يوضح تقسيم مراكز التكوين



المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على وثائق شركة توزيع الكهرباء والغاز الوادي

التحفيزات السلبية (العقاب)

من بين التحفيزات السلبية والتي تتمثل في الجزاءات التأديبية نذكر ما يلي :

- الخصم من الراتب والإنذارات و التوبيخيات، وقف الترقية، إنزال الرتبة، وقف المكافآت النقدية، الحرمان من العلاوات و التعويضات.

- التأديب :إحالة الموظف على المجلس التأديبي.

وهذه التحفيزات السلبية تطبق على الأشخاص المهملين والمتهاونين في تأدية مهامهم وواجباتهم.²

¹ مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية يوم 29\04\2018 .

² مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية يوم 29\04\2018 .

الفرع الثاني: حساب إنتاجية العاملين

سيتم حساب الانتاجية كالآتي:

❖ حساب معدل نمو الانتاجية

تعتبر نمو إنتاجية العمل من بين المؤشرات الهامة لتقييم أداء الوحدة أو المؤسسة، حيث يعتبر مؤشر أساسي يعتمد عليه في المؤسسات، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

(السنة الهدف - السنة الاساس) ÷ السنة الاساس

❖ حساب انتاجية ساعات العمل

تعتبر إنتاجية ساعات العمل من بين المؤشرات الهامة لتقييم أداء الوحدة أو المؤسسة، حيث يعتبر مؤشر أساسي يعتمد عليه في المؤسسات، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

انتاجية ساعات العمل = الانتاج الكلي (المخرجات) ÷ عدد ساعات العمل

❖ حساب انتاجية العمل

تعتبر إنتاجية العمل من بين المؤشرات الهامة لتقييم أداء الوحدة أو المؤسسة، حيث يعتبر مؤشر أساسي يعتمد عليه في المؤسسات، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

انتاجية العمل = الانتاج الكلي ÷ العاملين

1. حساب معدل نمو الانتاجية

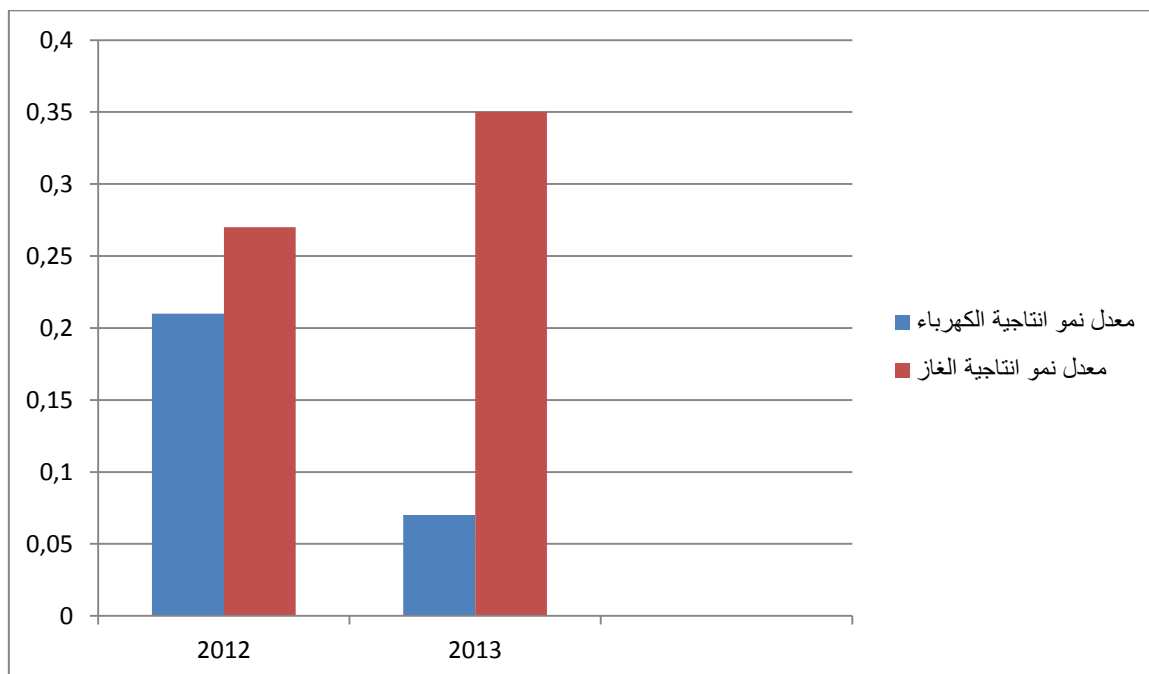
أ. (دون احتساب مبلغ الديون).

جدول رقم (1-2) يمثل معدل نمو الانتاجية

السنوات	(السنة الهدف - السنة الاساس) ÷ السنة الاساس	معدل نمو الانتاجية
2011\2012	$(3471,96 - 4203,54) \div 3471,96$	0.21
2012\2013	$(4203,54 - 4513,13) \div 4203,54$	0.07

المصدر: من وثائق المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز الوادي.

الشكل (2-3) رسم بياني يمثل معدل نمو الانتاجية للكهرباء و الغاز



المصدر: من عداد الطلبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز الوادي.

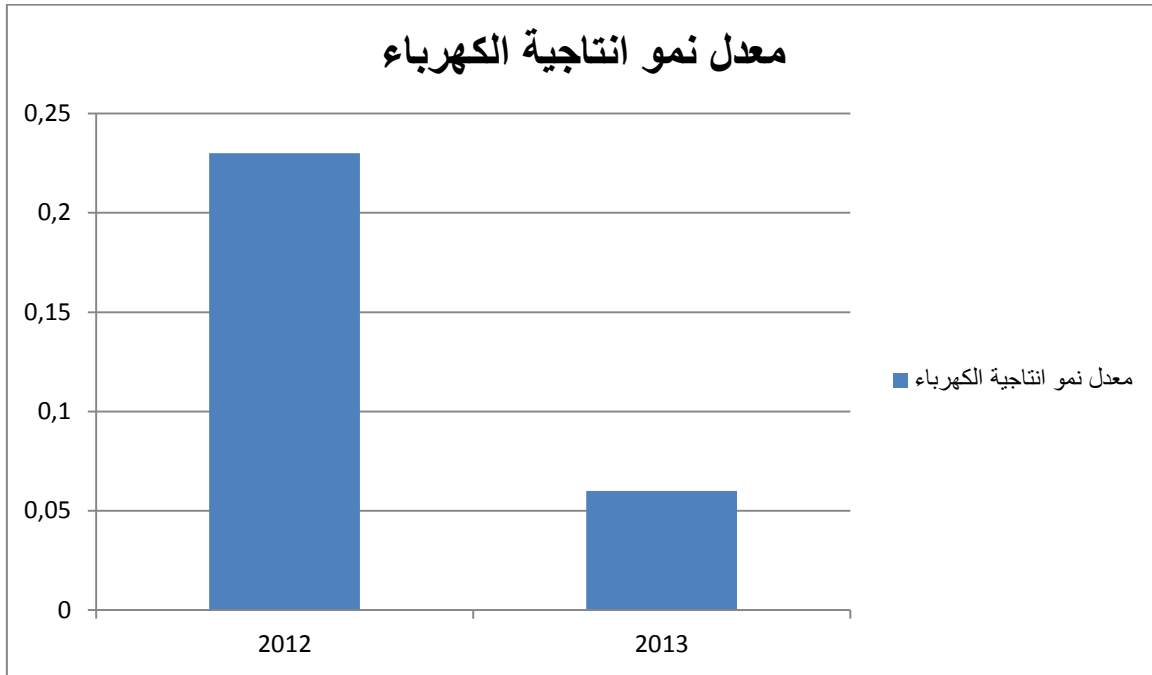
ب. (مع احتساب مبلغ الديون)

جدول رقم (2-2) يمثل معدل نمو الانتاجية

السنوات	(السنة الهدف - السنة الاساس) ÷ السنة الاساس	معدل نمو الانتاجية
2011\2012	$(3826136730 - 4716737300) \div 3826136730$	0.23
2012\2013	$(4716737300 - 5022085200) \div 4716737300$	0.06

المصدر: من وثائق المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز الوادي.

الشكل (2-4) رسم بياني يمثل معدل نمو الانتاجية للكهرباء



المصدر: من عدد الطلبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز الوادي.

نلاحظ من خلال الشكل ارتفاع في معدل نمو الانتاجية للكهرباء و هذا النمو راجع الى نظام الحوافز المفعل في الشركة، حيث اننا نلاحظ في سنة 2012 ارتفاع نسبة النمو الى 0.21 % ثم انخفضت في سنة 2013 نسبة النمو لتصبح 0.07 % ، اما فيما يخص معدل نمو انتاجية الغاز فنلاحظ ارتفاع في معدل النمو ب 0.27 % في سنة 2012 و ب 0.35 % سنة 2013.

بإضافة الديون الغير مستحقة للمؤسسة فيما يخص الكهرباء، نلاحظ في سنة 2012 ارتفاع نسبة النمو من 0.21 % الى 0.23 % ثم انخفضت في سنة 2013 نسبة النمو لتصبح 0.06 % .

و من خلال ما سبق يتبين لنا ان اثر الحوافز يتحقق على المدى القريب و هذا ما يفسر الزيادة في الانتاجية، حيث يمكن القول ان الحوافز المادية المقدمة في عام 2010 المتمثلة في زيادة بنسبة 20 % في الاجر القاعدي اضافة الى الترقية سواء في الدرجة او الرتبة ايضا دون ان ننسى دور الميداليات المقدمة من طرف المؤسسة من الجانب المعنوي و العائد المادي لكل ميدالية لان الحوافز تولد الرغبة و الدافعية للعاملين لتحسين الانتاجية و زيادة نسبتها.

2. حساب انتاجية ساعات العمل للكهرباء و الغاز

جدول رقم (2-3) يوضح انتاجية ساعات العمل بالنسبة للكهرباء

الوحدة= مليون دينار جزائري

السنوات	ساعات العمل	رقم الاعمال	انتاجية ساعات العمل
2012	2640040	4203,54	0.001592
2013	2822232	4513,13	0.001599

المصدر: من وثائق المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز الوادي.

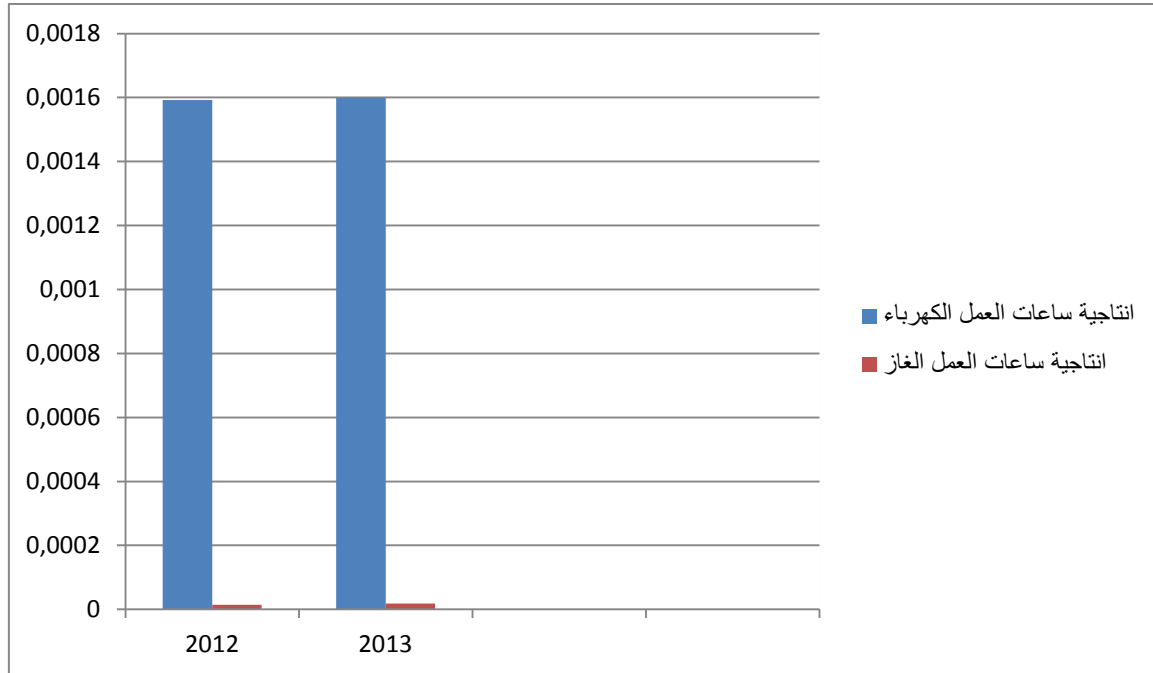
جدول رقم (2-4) يوضح انتاجية ساعات العمل بالنسبة للغاز

الوحدة= مليون دينار جزائري

السنوات	ساعات العمل	رقم الاعمال	انتاجية ساعات العمل
2012	2640040	39,4	0,000014
2013	2822232	53,5	0,000018

المصدر: من وثائق المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز الوادي.

الشكل (2-5) رسم بياني يوضح انتاجية ساعات العمل بالنسبة للكهرباء و الغاز



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز الوادي.

نلاحظ من خلال الشكل التالي ارتفاع نسبي لإنتاجية ساعات العمل فيما يخص الكهرباء الغاز معا و هذا راجع الى قلة الانقطاعات المتكررة في الشبكتين إضافة الى الزيادة في عدد ساعات العمل نتيجة زيادة عدد العمال في سنة 2013 مقارنة ب 2012، إضافة الى ذلك تحصل اعوان التحكم و التنفيذ على تقنيات تكنولوجية جديدة سمحت بالتقليل من ساعات العمل حيث تقوم هذه التقنية على المراقبة الذاتية لجميع خطوط الضغط العالي و المتوسط و المنخفض، و تسهيل اخذ ارقام العداد فيما يخص المنازل و المصانع.... الخ إضافة الى البرامج

التكوينية المسطرة من قبل المؤسسة التي تهدف الى تقليل نسبة الخطاء و ضغط العمل الذي يؤثر سلبا على العاملين .

3. حساب انتاجية العمل بالنسبة للعمال

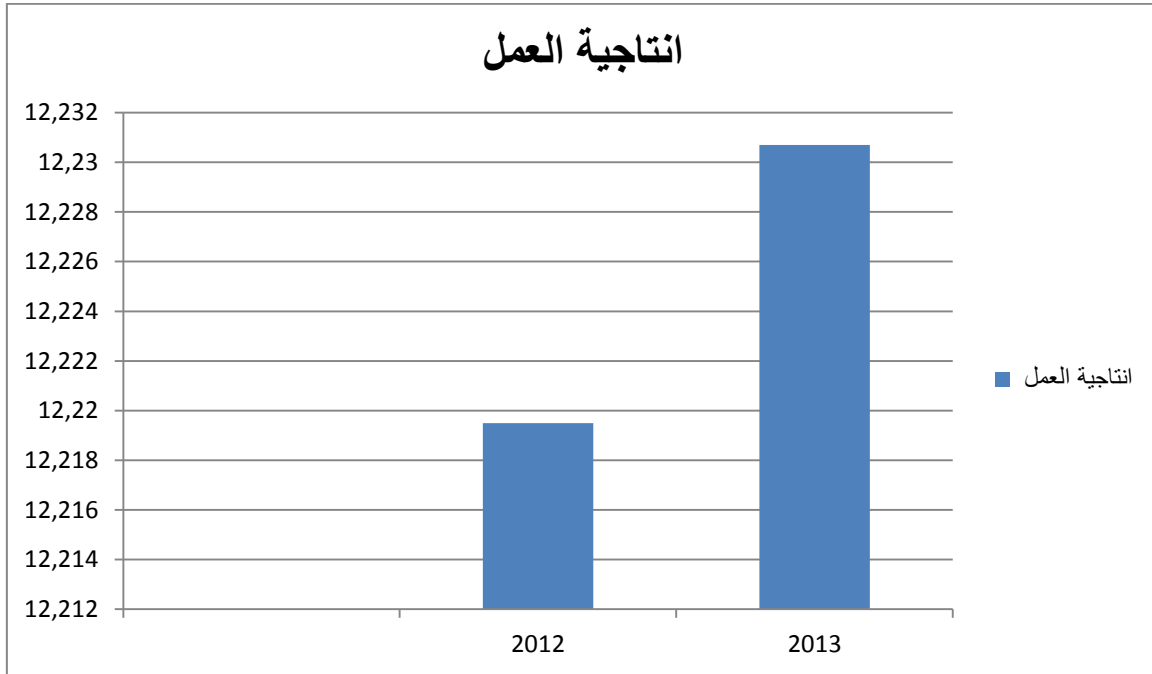
جدول رقم (2-5) يوضح إنتاجية العمل بالنسبة لعمال المؤسسة

الوحدة= مليون دينار جزائري

السنوات	عدد العمال	رقم الاعمال	انتاجية العمل
2012	344	4203,54	12.2195
2013	369	4513,13	12.2307

المصدر: من وثائق المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز الوادي.

الشكل (2-6) رسم بياني يوضح إنتاجية العمل لعمال التنفيذ



المصدر: من عداد الطلبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة الوطنية لتوزيع للكهرباء و الغاز الوادي.

من خلال الجدول و الشكل و النتائج المتحصل عليها يمكن القول ان الانتاجية في تزايد مستمر، و منه يتبين لنا ان تحسن انتاجية العمل لا يعود الى زيادة او انخفاض في عدد العمال و انما يعود الى وجود نظام حوافز فعال بشقيه المادي الذي يشمل الزيادات في الاجور المطبقة في المؤسسة و المعنوي الذي يتمثل في الترقيات سواء في الرتبة او الدرجة اضافة الى العائد المادي و المعنوي للميداليات المقدمة من طرف المؤسسة دون نسيان جانب التكوين بالنسبة للعمال الذي ادى بدوره الى رفع كفاءة العاملين و فعاليتهم، ورفع المستوى الانتاجي للشركة بشكل عام.

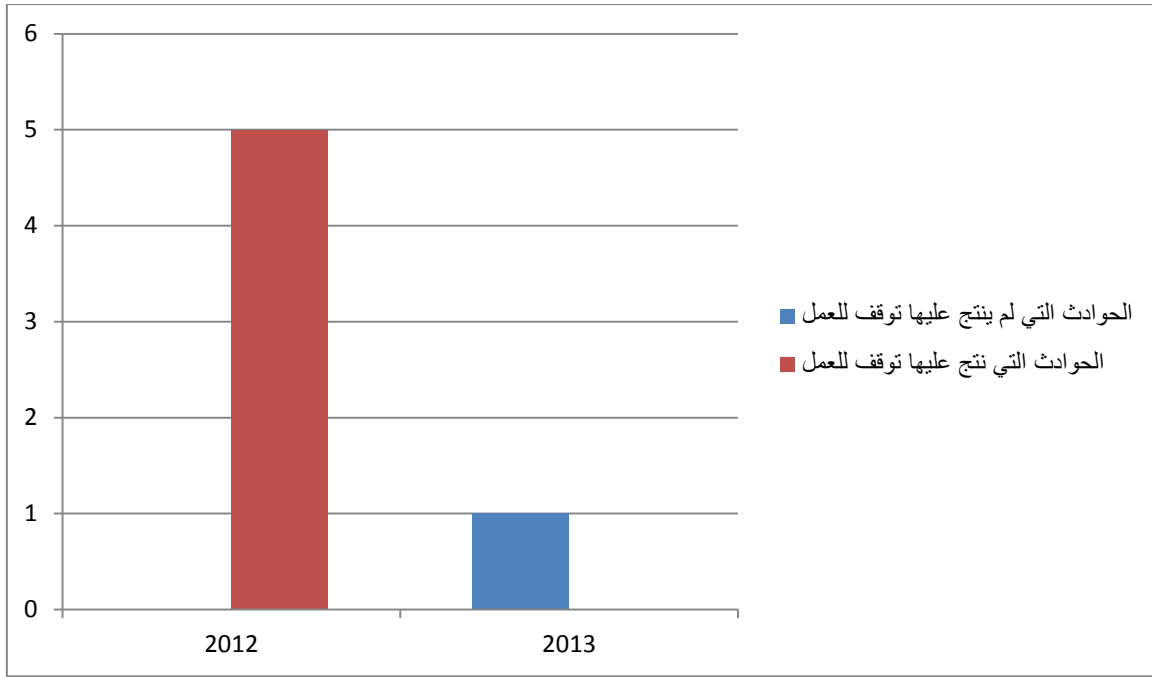
4. حوادث العمل

جدول رقم (2-6) يوضح مقارنة في حوادث العمل للمؤسسة

السنة	الحوادث التي لم ينتج عليها توقف للعمل	الحوادث التي نتج عليها توقف للعمل	الاجمالي
2012	0	5	5
2013	1	0	1

المصدر: من وثائق المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز الوادي.

الشكل (2-7) رسم بياني يوضح عدد حوادث العمل



المصدر: من عداد الطلبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز الوادي.

يتضح لنا من الجداول ان هناك نوعين من حوادث العمل حيث هناك حوادث نتج عنها توقف للعمل و حوادث لم ينتج عليها توقف للعمل، نلاحظ انه هناك نقص او تراجع في عدد الحوادث على حد سواء مقارنة بين سنتي 2012 و 2013 من 5 حوادث نتج عنها توقف في العمل الى حادث وحيد لم ينجم عنه أي توقف في العمل توقف للعمل و هذا ما يدل على حرص المؤسسة على تكوين العمال، اولا حرصا على سلامة و امن العمال بدرجة اكبر و ثانيا استمرارية تقديم الخدمات بشكل عادي دون ان تتأثر انتاجية المؤسسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

سننظر في هذا المبحث الى دراسة عامة حول المجتمع و العينة و ادوات الدراسة.

المطلب الاول : الطريقة و الادوات.

تقوم الدراسة الميدانية أساسا على دراسة وتحليل أثر الحوافز على إنتاجية العاملين وذلك من وجهة نظر المراجعين الخارجيين والداخليين وأساتذة المراجعة ومسيري المؤسسات.

الفرع الأول : بيانات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي والمناهج التحليلية وذلك تمشياً مع متطلبات البحث، باعتباره أنسب المناهج في دراسة الظاهرة محل البحث، وذلك لأنه يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق، وتتعلم الحوافز وأثرها على الإنتاجية وذلك من خلال استخدام قائمة الاستبيان، و اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

❖ البيانات الثانوية

وهي تمثل بيانات الجانب النظري، واعتمدت على مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات و الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال الحوافز وأثرها على الإنتاج.

❖ البيانات الأولية

هي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال توزيع قوائم الاستبيان على عينة من مجتمع دراسي والتي تشمل مجموعة من الأسئلة اللازمة لحصر وتجميع البيانات ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج (Excel) 2007 و برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف باسم " Statistique Package for Social Sciences" باختصار (SPSS) الإصدار الواحد والعشرون (21) .

الفرع الثاني: قائمة الاستبيان

تناولنا في هذا المطلب كيفية إعداد الاستبيان، وهيكل الاستبيان و طرق معالجته.

❖ إعداد قائمة الاستبيان

استعنا في إعداد القائمة، على الكتب والمراجع والدوريات والأبحاث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة أو المشار له من حيث المنهج والطريقة، حيث أمكن الاستفادة من الخلفية النظرية في صياغة قائمة الاستقصاء، وقد راعى في إعدادها أن تكون:

– أن تكن بسيطة وواضحة.

أن تحتوي على أسئلة تمكن الفرد باختيار بديل من عدة بدائل.

وقد تم توزيع قائمة الاستبيان على أفراد العينة من خلال عدة جهات، الأمر الذي سهل إمكانية إرسال الاستمارات والحصول عليها في أقرب وقت ممكن وذلك باستعمال عدة طرق أهمها:

- الاتصال المباشر بأفراد العينة.

- إيداع الاستمارات على مستوى مكاتب المراجعة وبعض المؤسسات.

- استخدام البريد الإلكتروني لبعض أفراد العينة .

أما فيما يتعلق بأسئلة الاستبيان قد تم إعدادها على أسس مقياس ليكارت الثلاثي (SCALE LIKERT) الذي يحتوي ثلاثة إجابات، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة حول المواضيع التي تم التطرق من خلال الاستبيان كما هو مبين في الجدول:

جدول رقم: (2-7) مقياس ليكارت الثلاثي

التصنيف	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة (بناءً على بيانات الاستبيان).

❖ هيكل الاستبيان

إحتوى الاستبيان على عشرون (20) سؤال توزعت أربعة محاور رئيسية:

المحور الأول : يشمل البيانات الشخصية للعينة المدروسة متضمنة (05) أسئلة.

المحور الثاني : يظم أسئلة تتعلق بموضوع محور الحوافز وتشمل خمسة (05) اسئلة.

المحور الثالث: يظم أسئلة تتعلق الاليات المتبعة في تقديم الحوافز وتشمل اربعة (04) أسئلة.

المحور الرابع: يظم أسئلة تتعلق الانتاجية و علاقتها بالحوافز وتشمل ستة (06) أسئلة

جدول رقم (2-8) : محاور المجموعة الثانية وعدد فقرات كل محور.

الرقم	المحاور	عدد الفقرات
01	المعلومات الشخصية	06
02	محور الحوافز	05
03	الاليات المتبعة في تقديم الحوافز	04
04	الانتاجية و علاقتها بالحوافز	06

المصدر: من إعداد الطالبة (بناءً على بيانات الاستبيان).

❖ معالجة الاستبيان

وهي عملية فرز وتحليل الإجابات التي تتضمنها استمارة الاستبيان وهذا تمهيدا لبناء قاعدة تحتوي على المعطيات المستخلصة من استمارات الاستبيان.

وبعد أن تم تحصيل عدد نهائي من الاستبيانات، تم الإعتماد في عرض وتحليل المعطيات على برنامج (SPSS 21) لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول ليترجمها الى معطيات ونتائج وكذا رسومات بيانية في شكل أعمدة أو دوائر، لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل للبيانات التي تم جمعها.

كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية من أجل توظيف البيانات التي تم جمعها لتحقيق أغراض الدراسة حيث تم الإعتماد على الأساليب التالية:

1- الوسط الحسابي: يتم استخدامه باعتباره أحد المؤشرات التي تساعد في قراءة وترتيب البنود والنتائج حسب أهميتها.

2- الانحراف المعياري: ويستعمل لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.

3- اختبار ألفا كرونباخ: وذلك للحكم على دقة القياس من خلال تحديد ثبات أداة القياس المتمثلة في الاستبانة.

4- معامل الصدق: يقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضيا الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

5- اختبار T-test

الفرع الثالث: مجتمع الدراسة وحدوده

❖ مجتمع الدراسة

حددنا في اختبار مجتمع الدراسة أن يكون أفرادها من بين الأشخاص الذين تتوفر لديهم الخبرة العلمية والعملية والقدرة على التحكم فيما يتعلق بالعوامل المحدد لعامل الموظفين.

وتتكون هذه العينة المختارة عشوائيا من مجتمع الدراسة من الموظفين مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في ولاية الوادي، وقصدنا من تقسيم مجتمع الدراسة على النحو السابق لضمان اختيار العينة المختصة وذات المعرفة بموضوع الدراسة والحصول على النتائج أكثر دقة.

❖ عينة الدراسة

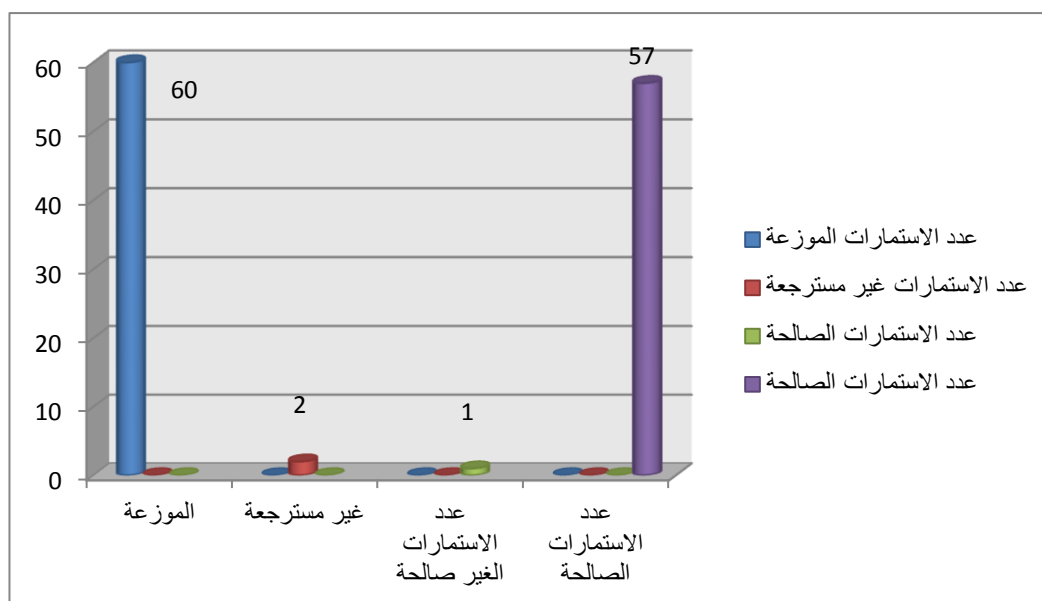
على غرار الدراسات التي تعتمد على الاستبيان فإنه لم يتم تحديد حجم عينة الدراسة مسبقا، فقد تم توزيع 60 استمارة، وبعد عملية الفرز وجدنا انه استرد منها 57 استمارة.

جدول رقم (2-9): الاحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان.

البيان		الاستبيان	
		العدد	النسبة
عدد الاستمارات الموزعة		60	100%
عدد الاستمارات غير المسترجعة		2	3.33%
عدد الاستمارات الغير صالحة		1	1.67%
عدد الاستمارات الصالحة		57	95%

المصدر: من إعداد الطلبة (بناء على بيانات الاستبيان).

الشكل رقم (2-8): الاحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان



المصدر: من إعداد الطلبة (بناء على جدول أعلاه).

❖ حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة في مايلي :

- الحدود المكانية : تمت هذه الدراسة بالجزائر لدراسة التحفيز في زيادة الانتاجية في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز الوادي.
- الحدود الزمنية : يرتبط مضمون ونتائج الدراسة الميدانية بالزمن الذي أجريت فيه الفترة من 29 أبريل 2018 الى 06 ماي 2018.
- الحدود الموضوعية : إهتمت هذه الدراسة بالمواضيع المرتبطة بالتحفيز وعلاقته بالانتاجية.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

بعد عملية الفرز وتفريغ الاستبيان تحصلنا على نتائج آراء أفراد العينة، سوف نحاول من خلال هذا المبحث تحليل تلك النتائج باستخدام بعض الأساليب الإحصائية.

الفرع الأول: الخصائص العامة للعينة

تتمثل خصائص العينة في مايلي:

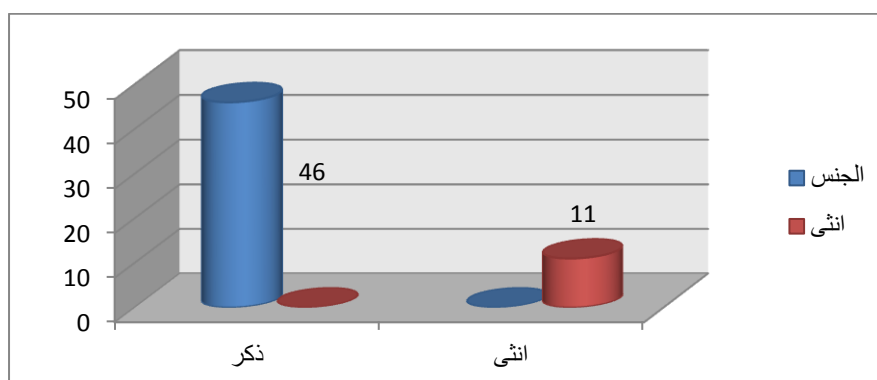
❖ خصائص العينة من حيث متغير الجنس

جدول رقم (2-10) يوضح خصائص العينة من حيث الجنس .

البيان	التكرار	النسبة
ذكر	46	%80.7
انثى	11	%19.3
المجموع	57	%100

المصدر : من إعداد الطلبة (بناء على مخرجات SPSS)

شكل رقم (2-9) يوضح خصائص العينة من حيث الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة (بناء على الجدول اعلاه).

من خلال الجدول يتضح لنا نسبة الذكر اكبر من نسبة الإناث حيث بلغت نسبتهم %80.7 أي أكثر من الإناث بنسبة %19.3.

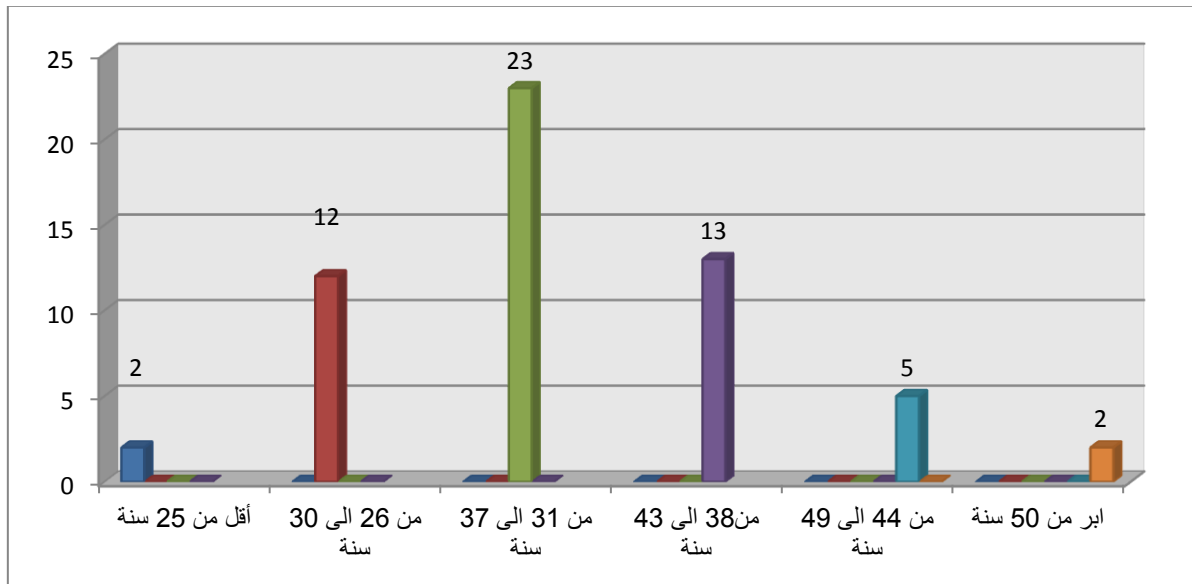
❖ خصائص العينة من حيث الفئة العمرية.

جدول رقم: (2-11) توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.

الفئة العمرية	العدد	النسبة
أقل من 25 سنة	2	3.5%
من 26-30 سنة	12	21.1%
من 32 الى 37 سنة	23	40.4%
من 38 الى 43 سنة	13	22.8%
من 44 الى 49 سنة	5	8.8%
أكبر من 50 سنة	2	10%
المجموع	57	100%

المصدر: من إعداد الطلبة (بناء على مخرجات SPSS)

الشكل رقم: (2-10) تمثيل عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.



المصدر: من إعداد الطلبة (بناء على الجدول السابق).

من خلال الجدول يتضح لنا توزيع النسب حسب العمر لعينة الدراسة، حيث نجد أن النسبة الأكبر كانت لفئة من 31 الى 37 سنة بنسبة 40.4% وتليها نسبة 22.8% لفئة من 38 الى 43 سنة وتليها نسبة 21.1% للفئة من 26 الى 30 سنة، وتليها نسبة 8.8% للفئة من 44 الى 49 سنة أما نسبته 3.5% المتبقية حظيت بها الفئتين التي أعماها اقل من 25 سنة و أكبر من 50 سنة.

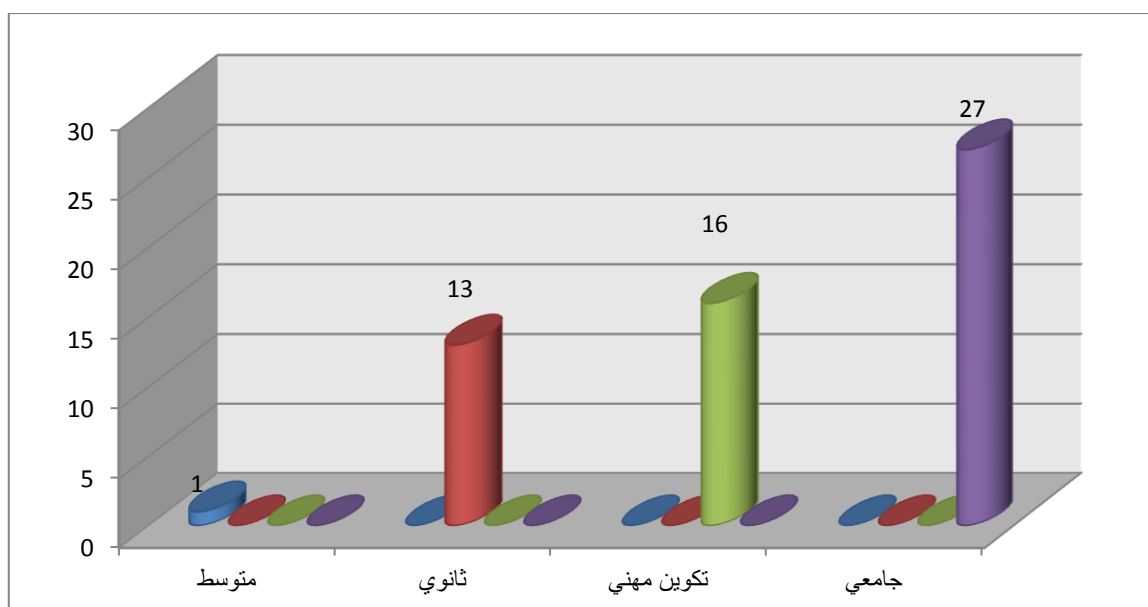
❖ خصائص العينة من حيث المؤهل العلمي

الجدول رقم (2-12): توزيع عينة الدراسة من ناحية المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
1.8%	1	متوسط
22.8%	13	ثانوي
28.1%	16	تكوين مهني
47.4%	27	جامعي
100%	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة (بناءً على مخرجات SPSS).

الشكل رقم: (2-11) يمثل عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطلبة (بناءً على الجدول أعلاه).

من خلال الجدول والتمثيل البياني يتضح لنا توزيع النسب حسب المؤهل العلمي لأفراد العينة ،حيث نجد أن غالبيتهم حاصلين على شهادة جامعية إن بلغ عددهم 27 بنسبة 47.4%، ثم تليها فئة الحاصلين على شهادة التكوين المهني البالغ عددهم 16 بنسبة 28.1%، وبعدها فئة الحاصلين على مستوى ثانوي والبالغ عددهم 13 بنسبة 22.8%، وفي الأخير الحاصلين على متوسط والبالغ عددهم 1 بنسبة 1.8%.

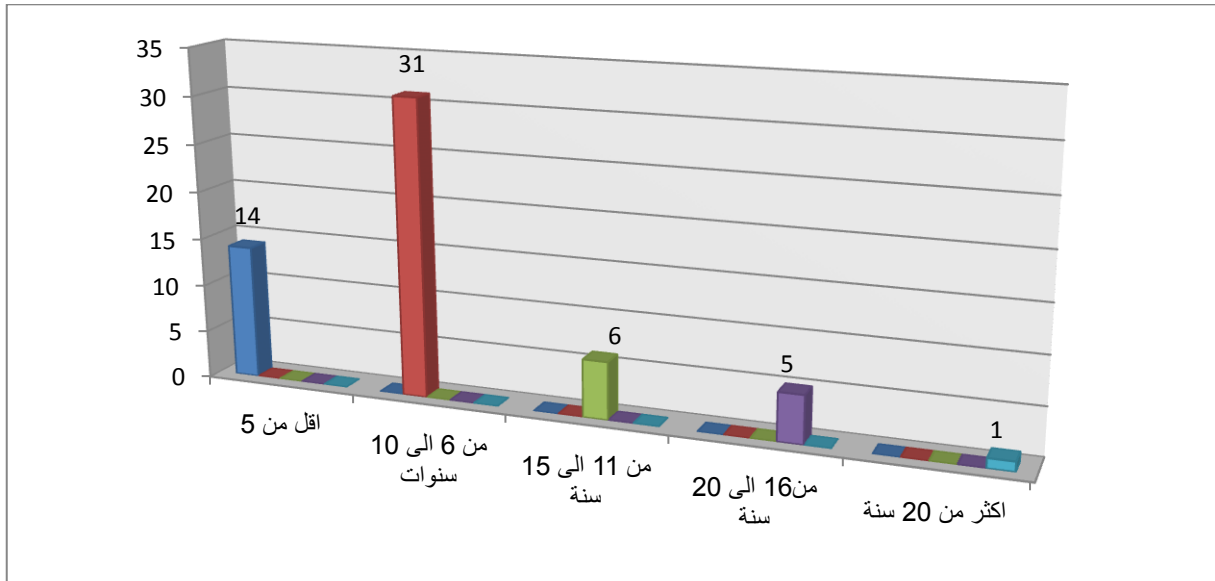
❖ خصائص العينة من حيث الخبرة المهنية

الجدول رقم (2-13): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.

النسبة	العدد	السنوات
%24.6	14	أقل من 5
%54.4	31	من 6 إلى 10 سنوات
%10.5	6	من 11 إلى 15 سنة
%8.8	5	من 16 إلى 20 سنة
%1.8	1	أكثر من 20 سنوات
%100	57	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة (بناء على مخرجات SPSS)

الشكل رقم (2-12): يمثل عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.



المصدر : من إعداد الطلبة (بناء على الجدول أعلاه).

من خلال الجدول والتمثيل البياني يتضح لنا توزيع النسب حسب الخبرة المهنية لأفراد العينة حيث نجد معظمهم من الفئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة %54.4، أما ما نسبته %24.6 فكان للفئة أقل من 5 سنوات، وما نسبته %10.5 فكانت للفئة من 11 إلى 15 سنة، و تليها ما نسبته %8.8 فكانت للفئة من 16 إلى 20 سنة في الأخير ما نسبته %1.8 كانت لفئة أكثر من 20 سنة.

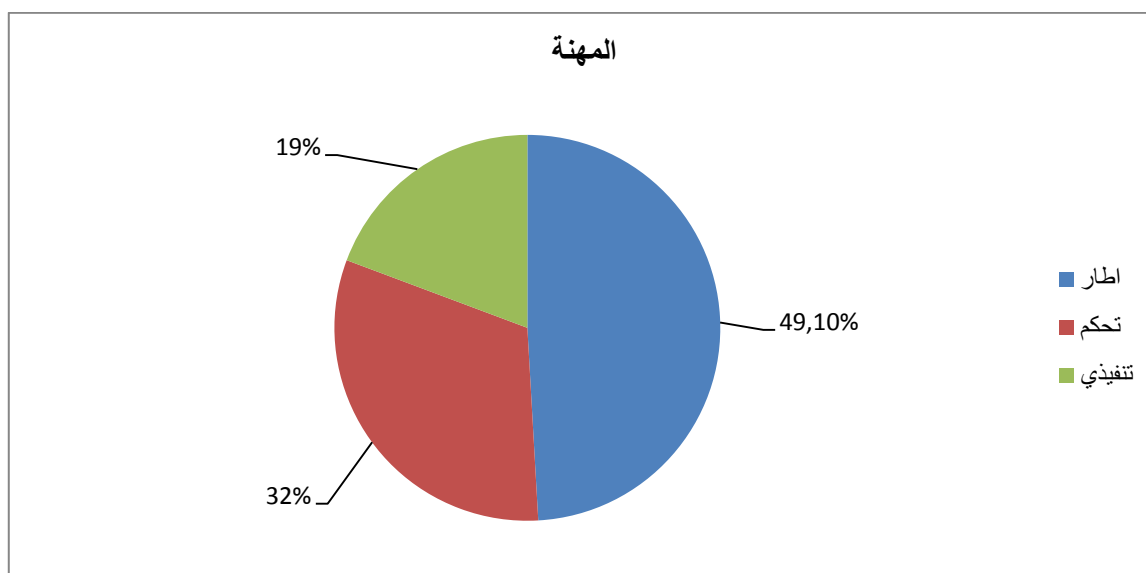
❖ خصائص العينة من حيث المهنة

الجدول رقم (2-14): توزيع عينة الدراسة حسب المهنة.

النسبة	العدد	المهنة
49.1%	28	إطار
31.6%	18	تحكم
19.3%	11	تنفيذي
100%	57	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة.(بناء على مخرجات SPSS)

الشكل رقم (2-13): يمثل عينة الدراسة حسب المهنة.



المصدر : من إعداد الطلبة (بناء على الجدول اعلاه).

من خلال الجدول والدائرة النسبية يتضح لنا توزيع النسب حسب المهنة لأفراد العينة حيث نجد أن فئة الإطارات هي الأكبر والبالغ عددها 28 إطار بنسبة 49.1%، أما ما نسبته 31.6% فيمثل فئة المتحكمين والبالغ عددهم 18 متحكم، وما نسبته 19.3% تمثلت في تنفيذيين بـ 11 تنفيذي.

الفرع الثاني: اختبار ثبات وصدق العينة والتحليل الإحصائي الوصفي للاستبيان

❖ اختبار ثبات وصدق العينة طريقة ألفا-كرونباخ (Cronbach-Alpha)

يعرف معامل الثبات بأنه استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، وقد استخدمنا معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبيان، حيث يأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمته تساوي الواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات للواحد كان الثبات مرتفعاً وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً، أما معامل الصدق فيقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضياً الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

الجدول التالي يبين معاملات الثبات والصدق لمختلف محاور الدراسة:

✓ يعد ثبات الظاهرة المدروسة ضعيفاً إذا كانت النتيجة أقل من 60%.

✓ يعد ثبات الظاهرة المدروسة متوسطاً إذا كانت النتيجة محصورة بين 60% و 70%.

✓ يعد ثبات الظاهرة المدروسة جيداً إذا كانت النتيجة محصورة بين 70% و 80%.

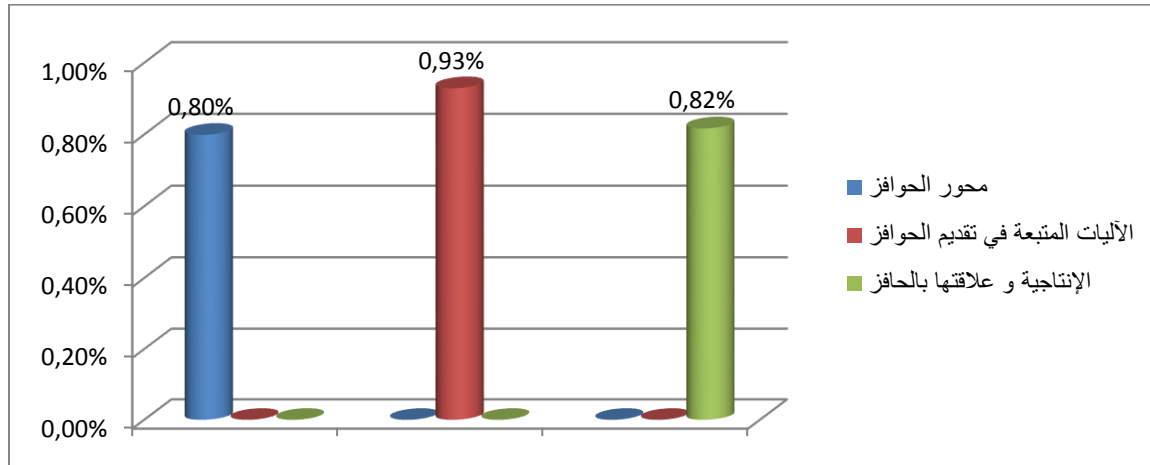
✓ يعد ثبات الظاهرة المدروسة ممتازاً إذا كانت النتيجة أكبر من 80%.

الجدول رقم (2-15): توزيع معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق.

محاور الاستبيان	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل لألفا كرونباخ	معامل الصدق
المحور الأول	محور الحوافز	05	0.799	0.894
المحور الثاني	الآليات المتبعة في تقديم الحوافز	04	0.929	0.964
المحور الثالث	الإنتاجية و علاقتها بالحوافز	06	0.817	0.904
مجموع المحاور		15	0.941	0.970

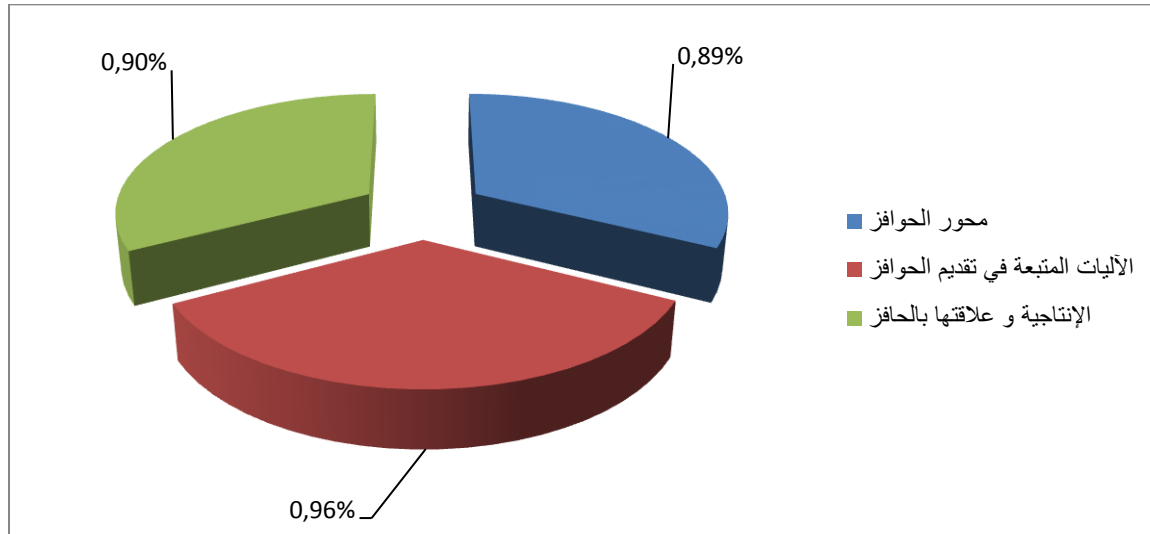
المصدر : من إعداد الطلبة (بناء على مخرجات SPSS)

الشكل رقم (2-14): توزيع معامل ثبات ألفا كرونباخ



المصدر : من إعداد الطلبة (بناءا على الجدول اعلاه).

الشكل رقم (2-15): توزيع معامل الصدق



المصدر : من إعداد الطلبة (بناءا على الجدول اعلاه).

يتضح من الجدول رقم (2-14) والشكلين البيانيين السابقين ما يلي:

لقد تراوحت جميع معاملات ألفا كرونباخ المحاور بين (0.977) و (0.929) وهي تقترب من الواحد الصحيح كما بلغت قيمة المعامل بالنسبة لجميع المحاور (0.941) وهو ما يعني بأن الاستبيان يتميز بالثبات. لقد تراوحت معاملات الصدق المحاور بين (0.894) و (0.964) وهي تقترب من الواحد الصحيح، كما بلغت قيمة المعامل الصدق بالنسبة لجميع المحاور (0.970) مما يدل على أن محتوى الاستبيان يتميز بالصدق.

نستخلص مما سبق بأن النتائج المتوصل إليها سواء لمعامل الثبات أو معامل الصدق كلها كانت قريبة من الواحد الصحيح مما يعني أن الاستبيان تميز بالثبات والصدق إذ نجده يعبر عن العينة في تمثيلها لمجتمع الدراسة.

❖ التحليل الإحصائي الوصفي للاستبيان

حتى تكون النتائج دقيقة وواضحة فقد تم حوصلة نتائج الاستبيان في جداول وبوت الإجابات على حسب التسلسل للأسئلة المدرجة في الاستبيان، تم حساب تكرارات الاستجابات المختلفة وما تعلق بها من النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم ترتيب العبارات حسب وجهة نظر فئات العينة من المهنيين والأكاديميين اعتماداً على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي وحسب أقل قيمة للتشتت والذي يمثل الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي.

وباعتبار أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (غير موافق، محايد، موافق) مقياس ترتيبي، أما الأرقام التي تدخل في البرنامج الإحصائي تعبر عن الأوزان، وهي: (1 معارض=1، محايد=2، موافق=3)، وبعد ذلك نقوم بحساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) عن طريق حساب طول الفترة أولاً، وهي عبارة عن حاصل قسمة 2 على 3، حيث يمثل الرقم 2 عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية) و 3 تمثل عدد الاختبارات وعند قسمة 2 على 3 ينتج طول الفترة ويساوي 0.67 ويصبح التوزيع كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-16): مقياس تحديد الأهمية للوسط الحسابي.

الاهمية	الوسط الحسابي
غير موافق	1 إلى أقل من 1.67
محايد	1.68 إلى أقل من 2.35
موافق	2.36 إلى أقل من 3

المصدر: من إعداد الطلبة (بناءً على مخرجات SPSS).

أولاً : محور الحوافز

جدول رقم(2-17): نتائج آراء عينة الدراسة حول محور الحوافز.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات		
		موافق	محايد	غير موافق
0.680	2.58	6	12	39
0.732	2.56	8	9	40
0.689	1.91	16	30	11
0.659	2.68	6	6	45
0.728	2.60	8	7	42
0.520	2.47	الاتجاه العام محور الحوافز		

المصدر: من إعداد الطلبة (بناء على مخرجات SPSS).

يظهر الجدول أعلاه أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة حول محور الحوافز ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.47) والذي يقع بين(2.36) وأقل من (3) كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة على محور الحوافز ، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري العام (0.520) وهي نسبة تعتبر متوسطة.

وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والمهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

- 1- في الفقرة رقم (1) بلغ الوسط الحسابي (2.58 < 2) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن الحوافز داخل المؤسسة تمنح على أساس الأقدمية.
- 2- في الفقرة رقم (2) بلغ الوسط الحسابي (2.56 < 2) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن الحوافز داخل المؤسسة تمنح على أساس الاقدمية والكفاءة معا.
- 3- في الفقرة رقم (3) بلغ الوسط الحسابي (1.91 > 2) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة محايدة على أن الحوافز الممنوحة من قبل المؤسسة تتمثل في الخدمات الاجتماعية.

- 4- في الفقرة رقم (4) بلغ الوسط الحسابي ($2.68 < 2$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة موافقة على أن النقطة الممنوحة من طرف مسئولك نقطة تعبر عن المجهود المبذول من طرفك.
- 5- في الفقرة رقم (5) بلغ الوسط الحسابي ($2.60 < 2$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على إن المؤسسة توفر كل متطلبات من وسائل ضرورية للعمل.

ثانيا: الآليات المتبعة في تقديم الحوافز

جدول رقم (2-18): نتائج آراء عينة الدراسة حول الآليات المتبعة في تقديم الحوافز.

العبارة		موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يعتبر معيار التنقيط وقياس المردودية أفضل طريقة لمنح الحوافز		42	9	6	2.63	0.672
يعتبر الزيادة في الأجر أهم حافز لزيادة الإنتاج		44	4	9	2.61	0.750
تعتبر الترقية والحوافز المعنوية أهم الحوافز المؤثرة على إنتاجك		47	5	5	2.74	0.613
تعتبر الآليات المعتمدة في منح الحوافز من بين أحسن الطرق المعتمدة الآن		29	17	11	2.32	0.783
الاتجاه العام الآليات المتبعة في تقديم الحوافز					2.57	0.643

المصدر: من إعداد الطلبة (بناء على مخرجات SPSS).

يظهر الجدول أعلاه أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة حول الآليات المتبعة في تقديم الحوافز ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.57) والذي يقع بين (2.36) وأقل من (3) كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة على الآليات المتبعة في تقديم الحوافز ، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري العام (0.643) وهي نسبة تعتبر متوسطة. وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

- 1- في الفقرة رقم (1) بلغ الوسط الحسابي ($2.63 < 2$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن معيار التنقيط وقياس المردودية يعتبر أفضل طريقة لمنح الحوافز.
- 2- في الفقرة رقم (2) بلغ الوسط الحسابي ($2.61 < 2$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن الزيادة في الأجر يعتبر أهم حافز لزيادة الإنتاج.

3- في الفقرة رقم (3) بلغ الوسط الحسابي ($2.74 < 2$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن الترقية والحوافز المعنوية أهم الحوافز المؤثرة على إنتاجك.

4- في الفقرة رقم (4) بلغ الوسط الحسابي ($2.32 < 2$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة محايدة على أن الآليات المعتمدة في منح الحوافز من بين أحسن الطرق المعتمدة الآن.

ثالثا: الانتاجية و علاقتها بالحوافز

جدول رقم(2-19): نتائج آراء عينة الدراسة حول الإنتاجية والحوافز في المؤسسة.

الانحراف المعياري		العبارة			المتوسط الحسابي
		موافق	محايد	غير موافق	
0.620	2.72	46	6	5	تتم المؤسسة بتقديم الحوافز للعمال من اجل زيادة الإنتاج
0.704	2.40	30	20	7	الأجر الذي تتقاضاه متكافئ مع الإنتاجية التي تقدمها
0.675	2.61	41	10	6	منح الحوافز يؤدي إلى خلق جو مناسب في بيئة العمل
0.648	2.72	47	4	6	تعتبر الترقية والحوافز المعنوية أهم الحوافز المؤثرة على إنتاجك
0.731	2.58	41	8	8	يعتبر زيادة منح هذه الحوافز أهم عنصر لزيادة انتاجيتك
0.706	2.58	40	10	7	تتأثر إنتاجيتك بالظروف المحيطة بالعمل بالجو الداخلي و الخارجي للمؤسسة
0.493	2.60	الاتجاه العام للإنتاجية والحوافز في المؤسسة			

المصدر: من إعداد الطلبة (بناء على مخرجات SPSS).

يظهر الجدول أعلاه أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة حول الإنتاجية والحوافز في المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.60) والذي يقع بين (2.36) وأقل من (3) كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة على المعايير المحاسبية في القطاع العام ، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري العام (0.493) وهي نسبة تعتبر متوسطة. وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

1- في الفقرة رقم (1) بلغ الوسط الحسابي ($2.72 < 2$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على المؤسسة تتم بتقديم الحوافز للعمال من اجل زيادة الإنتاج.

2- في الفقرة رقم (2) بلغ الوسط الحسابي (2.40 < 2) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة موافقة على أن الأجر الذي تتقاضاه غير متكافئ مع الإنتاجية التي تقدمها.

3- في الفقرة رقم (3) بلغ الوسط الحسابي (2.61 < 2) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة موافقة على أن منح الحوافز يؤدي إلى خلق جو مناسب في بيئة العمل.

4- في الفقرة رقم (4) بلغ الوسط الحسابي (2.72 < 2) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن التحفيز يساعد على تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.

5- في الفقرة رقم (5) بلغ الوسط الحسابي (2.58 < 2) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن زيادة منح هذه الحوافز أهم عنصر لزيادة إنتاجيتك.

6- في الفقرة رقم (6) بلغ الوسط الحسابي (2.58 < 2) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن إنتاجي يتأثر بالظروف المحيطة بالعمل بالجو الداخلي و الخارجي للمؤسسة.

❖ التحليل عن طريق اختبار ستيودنت (T-test)

بعدما قمنا بعرض النتائج الوصفية لقائمة الاستبيان، اعتمدنا على اختيار " T " للعينة البسيطة

One Sample T text عند مستوى دلالة 5% و ذلك للتأكد من الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة الموضحة من خلال أسئلة استمارة الاستبيان.

و كانت قاعدة القرار المتبعة كما يلي:

- قبول الفرضية العدمية إذا كانت $\text{Sig}(\alpha) < 5\%$:

- رفض الفرضية العدمية إذا كانت $\text{Sig}(\alpha) > 5\%$:

أولاً: النتائج الإحصائية للدراسة الخاصة الأول

الجدول رقم (2-20) يوضح اختبار " T " للعينة البسيطة المتعلقة محور الحوافز.

العبارات	T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
تمنح الحوافز داخل المؤسسة على أساس الأقدمية	6.428	56	0.000	نقبل H1
تمنح الحوافز داخل المؤسسة على أساس الاقدمية والكفاءة معا	5.788	56	0.000	نقبل H1
تمثل الحوافز الممنوحة من قبل المؤسسة في الخدمات الاجتماعية	-0.962	56	0.340	نقبل H0
تعتبر النقطة الممنوحة من طرف مسئولك نقطة تعبر عن المجهود المبذول من طرفك	0.7839	56	0.000	نقبل H1
توفر المؤسسة كل متطلبات من وسائل ضرورية للعمل	6.182	56	0.000	نقبل H0
جميع الفقرات	6.775	56	0.000	نقبل الفرضية H1

المصدر: من إعداد الطلبة.

يتضح من خلال الجدول الذي يبين آراء أفراد العينة في المحاور الأول حول " محور الحوافز " من خلال الاتجاه العام بلغة قيمة T المحسوبة 6.775 ومستوى دلالة 0.000 هي اقل من 0.005 في هذه الحالة نقبل الفرضية H1 ونرفض H0 أي.

H0= لا يجب توفر مختلف العناصر في محور الحوافز عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

H1= تؤثر الحوافز على مردودية الإنتاج في المؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

1- في الفقرة رقم (1) بلغت قيمة T(3.428) ومستوى دلالة sig 0.000 وهي اقل من 0.005 في هذه الحالة نقبل H1، على أن الحوافز داخل المؤسسة تمنح على أساس الأقدمية.

2- في الفقرة رقم (2) بلغت قيمة T(7.885) ومستوى دلالة sig 0.000 وهي اقل من 0.005 في هذه الحالة نقبل الفرضية H1، على أن الحوافز داخل المؤسسة تمنح على أساس الاقدمية والكفاءة معا.

3- في الفقرة رقم (3) بلغ بلغت قيمة T(-0.962) ومستوى دلالة sig 0.340 وهي اكبر من 0.005 في هذه الحالة نقبل الفرضية H0، على أن الحوافز الممنوحة من قبل المؤسسة تمثل في الخدمات الاجتماعية.

4- في الفقرة رقم (4) بلغت قيمة T(7.839) ومستوى دلالة sig 0.000 وهي اقل من 0.005 في هذه الحالة نقبل الفرضية H1، على أن النقطة الممنوحة من طرف مسئولك تعتبر نقطة تعبر عن المجهود المبذول من طرفك.

5- في الفقرة رقم (5) بلغت قيمة T(6.775) ومستوى دلالة sig 0.000 وهي اقل من 0.005 في هذه الحالة نقبل الفرضية H1، على أن لا توفر المؤسسة كل متطلبات من وسائل ضرورية للعمل

ثانيا: النتائج الإحصائية للدراسة الخاصة الثاني

الجدول رقم (2-21) يوضح اختبار " T " للعينة البسيطة المتعلقة الآليات المتبعة في تقديم الحوافز

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	T المحسوبة	العبارات
H1 نقبل	0.000	56	7.099	يعتبر معيار التنقيط وقياس المردودية أفضل طريقة لمنح الحوافز
H1 نقبل	0.000	56	6.180	يعتبر الزيادة في الأجر أهم حافز لزيادة الإنتاج
H1 نقبل	0.000	56	9.073	تعتبر الترقية والحوافز المعنوية أهم الحوافز المؤثرة على إنتاجك
H1 نقبل	0.004	56	3.046	تعتبر الآليات المعتمدة في منح الحوافز من بين أحسن الطرق المعتمدة ألام
نقبل الفرضية H1	0.000	56	6.751	جميع الفقرات

يتضح من خلال الجدول الذي يبين آراء أفراد العينة في المحور الأول حول " الآليات المتبعة في تقديم الحوافز " من خلال الاتجاه العام بلغة قيمة T المحسوبة 6.751 ومستوى دلالة 0.000 هي اقل من 0.005 في هذه الحالة نقبل الفرضية H1 ونرفض H0 أي.

H0 = لا تعتبر الآليات المتبعة في تقديم الحوافز جيد عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

H1 = تعتبر الآليات المتبعة في تقديم الحوافز جيد عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

- 1- في الفقرة رقم (1) بلغت قيمة T (7.099) ومستوى دلالة sig 0.000 وهي اقل من 0.005 في هذه الحالة نقبل الفرضية H1، على أن معيار التنقيط وقياس المردودية يعتبر أفضل طريقة لمنح الحوافز.
- 2- في الفقرة رقم (2) بلغت قيمة T (6.180) ومستوى دلالة sig 0.000 وهي اقل من 0.005 في هذه الحالة نقبل الفرضية H1، على أن الزيادة في الأجر تعتبر أهم حافز لزيادة الإنتاج.
- 3- في الفقرة رقم (3) بلغت قيمة T (9.073) ومستوى دلالة sig 0.000 وهي اقل من 0.005 في هذه الحالة نقبل الفرضية H1، على أن الترقية والحوافز المعنوية تعتبر أهم الحوافز المؤثرة على إنتاجي.
- 4- في الفقرة رقم (4) بلغت قيمة T (3.046) ومستوى دلالة sig 0.000 وهي اقل من 0.005 في هذه الحالة نقبل الفرضية H1، على أن الآليات المعتمدة في منح الحوافز تعتبر من بين أحسن الطرق المعتمدة ألام.

ثالثا: النتائج الإحصائية للدراسة الخاصة الثالث

الجدول رقم (2-22) يوضح اختبار " T " للعينة البسيطة المتعلقة الانتاجية و علاقتها بالحوافز

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	T المحسوبة	العبارات
H1 نقبل	0.000	56	8.763	تتحم المؤسسة بتقديم الحوافز للعمال من اجل زيادة الإنتاج
H0 نقبل	0.322	56	4.330	الأجر الذي تتقاضاه متكافئ مع الإنتاجية التي تقدمها
H1 نقبل	0.000	56	6.869	منح الحوافز يؤدي إلى خلق جو مناسب في بيئة العمل
H1 نقبل	0.000	56	8.382	تعتبر الترقية والحوافز المعنوية أهم الحوافز المؤثرة على إنتاجك
H1 نقبل	0.000	56	5.982	يعتبر زيادة منح هذه الحوافز أهم عنصر لزيادة انتاجيتك
H1 نقبل	0.000	56	6.193	تتأثر إنتاجيتك بالظروف المحيطة بالعمل بالجو الداخلي و الخارجي للمؤسسة
نقبل الفرضية H1	0.000	56	9.229	جميع الفقرات

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول رقم الذي يبين آراء أفراد العينة في المحور الأول حول "الانتاجية والحوافز في المؤسسة" من خلال الاتجاه العام بلغة قيمة T المحسوبة 9.229 ومستوى دلالة 0.000 هي اقل من 0.005 في هذه الحالة نقبل الفرضية H1 ونرفض H0 أي.

H0 = لا تؤثر الحوافز على مردودية الإنتاجية في المؤسسة عند مستوى معنوية معنوية $\alpha=0.05$.

H1 = تؤثر الحوافز على مردودية الإنتاجية في المؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

1- في الفقرة رقم (1) بلغت قيمة T(8.763) ومستوى دلالة sig 0.000 وهي اقل من 0.005 في هذه الحالة نقبل H1، على أن المؤسسة تتقدم بالحوافز للعمال من اجل زيادة الإنتاج.

2- في الفقرة رقم (2) بلغت قيمة T(4.330) ومستوى دلالة sig 0.322 وهي اكبر من 0.005 في هذه الحالة نقبل الفرضية H0، على أن الأجر الذي تتقاضاه غير متكافئ مع الإنتاجية التي تقدمها.

3- في الفقرة رقم (3) بلغت قيمة T(6.869) ومستوى دلالة sig 0.000 وهي اقل من 0.005 في هذه الحالة نقبل الفرضية H1، على أن منح الحوافز يؤدي إلى خلق جو مناسب في بيئة العمل .

4- في الفقرة رقم (4) بلغت قيمة T(8.382) ومستوى دلالة sig 0.000 وهي اقل من 0.005 في هذه الحالة نقبل الفرضية H1، على أن التحفيز يساعد على تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.

5- في الفقرة رقم (5) بلغت قيمة $T(5.982)$ ومستوى دلالة $\text{sig } 0.000$ وهي اقل من 0.005 في هذه الحالة نقبل الفرضية $H1$ ، على أن زيادة منح هذه الحوافز تعتبر أهم عنصر لزيادة إنتاجيتك.

6- في الفقرة رقم (6) بلغت قيمة $T(6.193)$ ومستوى دلالة $\text{sig } 0.000$ وهي اقل من 0.005 في هذه الحالة نقبل الفرضية $H1$ ، على أن إنتاجيتي يتأثر بالظروف المحيطة بالعمل بالجو الداخلي و الخارجي للمؤسسة.

❖ الارتباط بمعامل برون

الجدول رقم (2-23) يوضح معامل الارتباط بين المحور الاول والمحور الثالث

المحور	الإحصاءات	الإنتاجية و علاقتها بالحوافز
محور الحوافز	معامل الارتباط	0.818
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	57

المصدر: من إعداد الطالب، بناء على مخرجات برنامج SPSS.

تبين لنا من الجدول رقم (25) أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 كما أن قيمة معامل الارتباط r المحسوبة تساوي 0.818 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين محور الحوافز و الإنتاجية و علاقتها بالحوافز.

الجدول رقم (2-24) يوضح معامل الارتباط بين المحور الثاني والمحور الثالث

المحور	الإحصاءات	الإنتاجية و علاقتها بالحوافز
الاليات المتبعة في تقديم الحوافز	معامل الارتباط	0.894
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	57

المصدر: من إعداد الطالب، بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين لنا من الجدول رقم (26) أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 كما أن قيمة معامل الارتباط r المحسوبة تساوي 0.894 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين الاليات المتبعة في تقديم الحوافز و الإنتاجية و علاقتها بالحوافز.

خلاصة الفصل:

لقد كشف هذا الفصل عن المناهج المتبعة لدراسة هذا الموضوع البحثي والذي شمل المنهج الوصفي والتحليلي، بالإضافة لمختلف طرق و أدوات الدراسة من مقابلة شخصية والسجلات و الوثائق للمؤسسة.

كما تطرقنا لواقع نظام التحفيز في المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز الوادي و أثرها على إنتاجية العاملين، حيث تعرفنا على نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة إضافة الى التطرق الى الزيادة المحققة في إنتاجية العمال، كما لاحظنا عدم معرفة العمال لنظام الحوافز المعتمد بالمؤسسة بشكل عام، كما قمنا بتحليل المعطيات و استمارة الاستبيان التي بينت وجود علاقة ارتباطيه طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الاليات المتبعة في تقديم الحوافز و الانتاجية و علاقتها بالحوافز.

الخاتمة

الخاتمة العامة

من خلال دراستنا لموضوع اليات الحوافز واثرها على الانتاجية العامل في المؤسسة ولمعالجة اشكالية البحث التي تدور حول مدى تأثير الحوافز على إنتاجية العاملين في المؤسسة الاقتصادية، وكذلك الفرضيات المرافقة و بالتالي محاولة ذكر كافة العناصر الواجب ذكرها في نظام الحوافز ليتسم بالفعالية، خلصت دراستنا بان فاعلية الحوافز لها تأثير على انتاجية العاملين كما تتأثر فعاليتها على مدى رغبة الفرد في الحصول عليها من جهة ومدى ادراك الفرد لعدالتها من جهة اخرى، فاذا كانت انتاجية العامل تدل على ما يتمتع به من مهارات و قدرات وامكانيات، فاذا تحصل العامل على حوافز مناسبة فانه يحقق الانتاجية المطلوبة منه و لكن اذا لم يحصل على الحافز المناسب يفقد الرغبة و الدافعية اتجاه التميز في اداء العمل و بالتالي تتأثر انتاجيته.

اختبار صحة الفرضيات

- تعتبر الحوافز المادية و المعنوية التي من اهمها الترقية من الحوافز المؤثرة في الانتاجية، و هو ما يثبت صحة الفرضية الاولى.

حيث بلغت قيمة $T(9.073)$ ومستوى دلالة $\text{sig } 0.000$ وهي اقل من 0.005 في هذه الحالة نقبل الفرضية $H1$ ، على أن الترقية والحوافز المعنوية تعتبر أهم الحوافز المؤثرة على إنتاجية العاملين.

- الزيادة في الاجر تعتبر اهم حافز لزيادة الانتاجية، و هو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

حيث بلغت قيمة $T(6.180)$ ومستوى دلالة $\text{sig } 0.000$ وهي اقل من 0.005 في هذه الحالة نقبل الفرضية $H1$ ، على أن الزيادة في الأجر تعتبر أهم حافز لزيادة إنتاجية العاملين.

- الاجر الذي يتقاضاه العامل يتكافئ مع الانتاجية المقدمة، و هو ما يثبت عدم صحة الفرضية الثالثة.

حيث بلغت قيمة $T(4.330)$ ومستوى دلالة $\text{sig } 0.322$ وهي اكبر من 0.005 في هذه الحالة نقبل الفرضية $H0$ ، على أن الأجر الذي يتقاضاه غير متكافئ مع الإنتاجية التي تقدمها.

نتائج الدراسة

- تعتبر الحوافز المقابل المثالي للعامل المتميز.
- تثير الحوافز دافعية العاملين و ذلك لتحسين و زيادة انتاجيتهم.
- تساعد الحوافر المؤسسات على بلوغ الاهداف المسطرة.
- تعتبر الحوافز المادية العامل الاساسي لرفع معنويات العاملين
- الاهتمام بالحوافز له اثر كبير على معنويات العاملين و ذلك من اجل تنمية الولاء التنظيمي.

- عدم رضا بعض العاملين على الاجور التي يتقاضونها.
- تقوم عملية تقييم العمال بأسس مدروسة و علمية واضحة.
- تحقق عملية التحفيز التغذيةى العكسية بين العمال و المؤسسة.

التوصيات و الاقتراحات

- __ يجب ان تكون الحوافز ذات اهمية بالنسبة للعاملين حتى تولد الدافعية لدى العامل.
- يجب ان تكون هناك عدالة في توزيع الحوافز.
- يجب ان تتسم عملية التقييم بالعدالة و الموضوعية.
- تسخير الوسائل و الامكانيات من اجل توفير بيئة عمل مناسبة.
- تحسين قنوات الاتصال بين العمال و المسؤولين و اشراكهم في عملية اتخاذ القرار.
- تحسيس العامل بدوره الفعال و قيمته في المؤسسة من اجل تنمية الولاء التنظيمي.
- تطوير اليات الحوافز و ذلك عن طريق ملائمتها للرغبة و الدافعية للعمال في المؤسسة.

افاق الدراسة

- في ختام دراستنا هذه نقترح بعض المواضيع التي نراها مكملية لدراستنا هاته:
- الحوافز المادية و اثرها على اداء العاملين في المؤسسات الخدماتية.
 - دور التحفيز في الابداع و الابتكار في المؤسسة الاقتصادية.
 - دور التحفيز في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

❖ الكتب

1. احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار العربية، الاسكندرية، 2009.
2. احمد رشاد موسى، اقتصاديات المشروع الصناعي، دار النهضة العربية، القاهرة 1970.
3. إيهاب صبيح رزيق. العلاقات الصناعية و تحفيز الموظفين . دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع 2001 .
4. الطيب محمد رفيق، وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
5. حجيم يوسف الطائي و اخرون، ادارة الموارد البشرية، دار الكتاب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
6. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003 .
7. عبد الحميد، عبدالفتاح المغربي، عبدالمحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، دار العربية للنشر و التوزيع 208.
8. محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
9. محمد توفيق ماضي، الانتاج والعمليات، الدار الجامعية الاسكندرية، سنة 1999.
10. سعيد يس عامر، خالف يوسف الخلق، الإنتاجية القياسية، الرياض، دار المريخ للنشر، 1984.
11. سعيد يس عامر، خالف يوسف الخلق، الإنتاجية القياسية، الرياض دار المريخ للنشر، 1984.
12. علي السلمي، الإدارة الإنتاجية، القاهرة مكتبة الإدارة الجديدة 1994.
13. فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مكتبة الإشعاع للطباعة، الإسكندرية 1997.
14. خالد عبد الرحيم الهيتي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الاردن، الطبعة 2، 2005.
15. وجيه عبد الرسول العلي، الانتاجية ومفهومها، طرق قياسها، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت عام 1982.

❖ المذكرات

16. بن عنتر عبد الرحمن، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة الإنتاجية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر 2004.
17. بوزورين فيروز، دور ادارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 2009\2010.
18. باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بويرة 2013\2014 .

19. جوادي حمزة، الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الروح المعنوية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة قسنطينة، 2005\2006.
20. مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007 .
- ❖ المجالات و مقالات
21. احمد علماي، اهمية الحوافز في تحقيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الانتاجية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 18، سنة 2013.
22. حسن صالح القضاة قسم إدارة الخدمات الصحية والمستشفيات –كلية الأعمال جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية بتاريخ 2017/12/24.
23. حسين بهجات الشاذلي " تقييم مدى فاعلية النماذج الاقتصادية والمحاسبية لقياس الكفاءة الإنتاجية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية, جامعة حلوان. (العدد الأول، 1993) .
24. 27./ جي، آي، فارادي، إدارة الإنتاجية، معهد الإدارة البريطانية، مراجعة سليمان يعقوب العبيدي وإبراهيم جرجيس، مجلة التنمية الإدارية (العراق: بغداد، 1979).
25. ج.ت أولايو، و أوفوكبو وإيوجو ب.أو / أساتذة محاضرون، قسم إدارة الأعمال، AJAYI CROWTHER الجامعة، أويو.
26. رافي تي. أستاذ مساعد ورئيس قسم التجارة DRBCCC في الكلية الهندية Pattabiram تشيني، الهند. فبراير 2015.
27. من قسم إدارة الأعمال والإدارة الاتحادية متعددة التقنيات: داما تورو، ولاية يوبي نيجيريا صمويل آشي وجوشوا كورايناير 2016 .
28. مسعودي زكرياء و بن علي امال، مساهمة تفعيل نظام الحوافز في تحسين اداء العاملين، مجلة الخلد ونية في العلوم الاقتصادية، جامعة تيارت.

❖ المراسيم والقوانين.

29. المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة "سونلغاز"
30. 37. للأمر رقم 69 - 59، المؤرخ في 28 جويلية 1969 (الصادر في الجريدة الرسمية رقم 63 بتاريخ 1 أوت 1969)، المتضمن إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز.
31. الرسوم التنفيذي رقم 91 / 475 المؤرخ في 11/12/1991 المتضمن تحويل الطبيعة القانونية ذات الطابع الصناعي و التجاري سونلغاز .

❖ ملتقيات

32. الاخضر صباحي ومحمد سلامة، مؤشرات القيادة الإدارية الناجحة، الملتقى العلمي الدولي حول اداة فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة جامعة المسيلة يومي 10,11.

❖ منتديات

34. حمزة صبيحة الدحام، محاضرة بعنوان صفات وخصائص نظام الحوافز، كلية ابن حيان للعلوم المصرفية، جامعة بابل على الموقع الالك تروني www.uobabylon.edu.iq
33. حمد محمد المصري، إدارة الإنتاج والعلاقات الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003 .

❖ المراجع باللغة الاجنبية

- 34.B.Sansal , La mesure de la productivité , O.P.U , Alger 1991 .
- 35..B. Sansal , OP-Cit.
- 36.O.E.E.C Productivity Measurement concepts, vol I , Paris 1955
37. Prokopenko Joseph , « Gerer La Productivité » , manuel pratique , B.I.T. Genève 1990.
- 38.G.T OLAWIPO , DR O.E OFOEGBU AND IBOJO B.O
- 39.LECTURERS, BUSINESS ADMINISTRATION DEPARTMENT, AJAYI CROWTHER
- 40.UNIVERSITY, OYO.

جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر تخصص: ادارة اعمال

الموضوع: استثمار استبيان

الأخ الفاضل /الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستثمار التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة والتي نقوم بإعدادها لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بعنوان آليات الخوافز وأثرها على إنتاجية العامل في المؤسسة "دراسة ميدانية على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي"

نرجو التكرم بتعبئة الاستبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية ومن ثم وضع علامة (√) بالمكان المناسب وسوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرون لكم حسن تعاونكم وتفضلوا خالص تحياتنا.

تحت اشراف الاستاذ

إعداد الطلبة:

- مسعودي زكرياء

- قصير عبد الحفيظ

- علوان عبد القادر

- بالعيد باديس

المحور الأول: البيانات الأولية (البيانات الشخصية والوظيفية)

1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر

☐ أقل من 25 سنة ☐ 26 سنة - 31 سنة ☐ 32 سنة - 37 سنة
☐ 38 سنة - 43 سنة ☐ 44 سنة - 49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي:

☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ تكوين مهني ☐ جامعي

4- طبيعة الوظيفة :

☐ إطار ☐ - عون تحكم ☐ - عون تنفيذ

5- الخبرة المهنية:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 6 سنوات إلى 10 سنوات ☐ 11 سنة إلى 15 سنة
☐ 16 سنة إلى 20 سنة ☐ 20 سنة فأكثر

المحور الأول: محور الحوافز.

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
01	تمنح الحوافز داخل المؤسسة على أساس الأقدمية			
02	تمنح الحوافز داخل المؤسسة على أساس الأقدمية و الكفاءة معا			
03	تتمثل الحوافز الممنوحة من قبل المؤسسة في الخدمات الاجتماعية			
04	تعتبر النقطة الممنوحة من طرف مسؤولك نقطة تعبر عن المجهود المبذول من طرفك			
05	توفر المؤسسة كل متطلبات من وسائل ضرورية للعمل			

المحور الثاني: الآليات المتبعة في تقديم الحوافز

الرقم	لعبارات	موافق	محايد	غير موافق
01	يعتبر معيار التنقيط و قياس المردودية افضل طريقة لمنح الحوافز			
02	يعتبر الزيادة في الاجر اهم حافز لزيادة الانتاجية			
03	تعتبر الترقية و الحوافز المعنوية اهم الحوافز المؤثرة على انتاجيك			
04	تعتبر الاليات المعتمدة في منح الحوافز من بين احسن الطرق المعتمدة الان			

المحور الثالث: الانتاجية و علاقتها بالحافز

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
01	تهتم المؤسسة بتقديم الحوافز للعمال من أجل زيادة انتاجية			
02	الأجر الذي تتقاضاه متكافئ مع الانتاجية التي تقدمها			
03	منح الحوافز يؤدي إلى خلق جو مناسب في بيئة للعمل			
04	يساعد التحفيز على تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة			
05	يعتبر زيادة منح هذه الحوافز اهم عنصر لزيادة انتاجيتك			
06	تتأثر إنتاجيتك بالظروف المحيطة بالعمل بالجو الداخلي و الخارجي للمؤسسة			

قائمة الاساتذة المحكمين

اسم المحكم	الدرجة العلمية	الجامعة
عباسي بوبكر	استاذ مساعد صنف "أ"	جامعة حمه لخضر الوادي
قعيد ابراهيم	استاذ محاضر صنف "ب"	جامعة حمه لخضر الوادي

D-Bilan HSE Année 2012 Accidentologie Introduction

Au cours de l'exercice 2012, on a enregistré 05 Accidents de travail, pour 05 accidenté contre 2 Accidents pour 2 accidentés à 2011.

Les accidents de travail pour l'ensemble de la DD se répartissent comme suit :

+ 05 accidents avec arrêt de travail,

+ 00 accident sans arrêt de travail.

Pour un effectif global de 334 agents nous avons un taux de 1.49 accidents pour 100 agents.

Ces accidents ont occasionné 105 jours d'arrêt de travail contre 142 en 2011 d'où une moyenne de 21 jours/ accident

Répartition par Service:

Structur es SDC	Elec	Gaz	Circul. Routière	Chute P. P.	Chute Haut	Manut. Manu	Manut. Méq	Objet en Mouve	Choc Contre Objet	Chute d'objet	ATS	Trajet	Autre s	Total	NJA
DEE											1			1	42
DEG						1								1	21
DRC						2								2	32
direction												1		1	10
Total à 2012						3					1	1		5	105
Mist 2011			1		1									2	142
Ecart															-37

ANALYSE DES ACCIDENTS DE TRAVAIL PAR ELEMENT MATERIEL

Struct SDC	Electricité	Gaz	Chute de Plain pied	Chut de Haut	Circulation de routière	Trajet	Choc contre Objet	Objet en mouvement	Autres	Total
DEE			1	21					1	42
DEG			1	7					1	21
DRC						1	10			10
direction										
Total			2	28		1	10		2	67
%			66.66						33.33%	

Mois de Février 2013

102

ملحق رقم (04) حوادث العمل بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز 2012

Préambule

La situation des effectifs au 31.12.2013 a affiché une évolution de 25 agents par rapport à l'exercice précédent, l'effectif est passé de 344 agents à fin 2012 à 369 agents à fin 2013.

La procédure de mise en situation professionnelle et de la formation des nouvelles recrues est respectée.

L'effectif féminin au 31.12.2013 est resté stable par rapport à l'exercice précédent soit 18 agents contre 18 en cours de l'année 2012.

L'âge moyen de la majorité de notre personnel varie entre 25 et 45 ans avec une ancienneté moins de 20 ans, qui caractérise une stabilité de notre effectif. (Avec 313 agents inférieure à 20 ans d'ancienneté soit un taux de 84% par rapport à l'effectif total).

La majorité du personnel en poste possède un bon niveau d'instruction et des qualifications professionnelles acceptables.

- ⇒ Niveau secondaire = 29.00 %
- ⇒ Niveau Technicien = 4.00 %
- ⇒ Niveau TS & DEUA = 43.00 %
- ⇒ Niveau Universitaire = 24.00 %

Dans le développement de carrière de notre personnel, 19 agents ont bénéficié d'une promotion à une catégorie supérieure et 19 agents en avancement.

- ⇒ Personnel cadre = 10 agents
- ⇒ Personnel maîtrise = 25 agents
- ⇒ Personnel exécution = 03 agents

Notre Direction de Distribution a programmé durant l'exercice 2013 la formation de 452 agents répartie comme suit :

- Formation Professionnelle Spécialisée : 06 Actions et 67 Agents
- Formation Perfectionnement Professionnel : 18 Actions et 159 agents
- Formation Par Moyens Propres Unité : 10 Actions et 116 Agents

Pour la formation par moyens propres, 04 animateurs ont été désignés pour animer plusieurs thèmes choisis afin de combler les insuffisances et améliorer le professionnalisme de notre personnel.

Pour cet exercice, un nombre important de parrains ont été désigné pour le parrainage de :

- ⇒ 16 Apprentis
- ⇒ 35 Stagiaires (Stages pratiques)

Pour l'absentéisme, nous avons enregistré un taux d'absence de 3 % qui représente 2703 jours d'absence dont 482 jours d'absence autorisée (CP/R, CF et congé spécial).

Pour le départ définitif, nous avons enregistré le départ de 9 agents, 5 mises en retraite, 1 décès pour cet exercice suite décès accident de trajet.

Quant à la sécurité du personnel, notre Unité a enregistré 00 accidents de travail pour cet exercice (dont une recrute et une accident de trajet).

Mois de Février 2014

ملحق رقم (05) الترقيات بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز 2013

Préambule

La situation des effectifs au 31.12.2012 a affiché une évolution de 22 agents par rapport à l'exercice précédent, l'effectif est passé de 322 agents à fin 2011 à 344 agents à fin 2012.

La procédure de mise en situation professionnelle et de la formation des nouvelles recrues est respectée.

L'effectif féminin au 31.12.2012 a diminué par rapport à l'exercice précédent soit 19 agents contre 20 en cours de l'année 2011 départs mutation.

L'âge moyen de la majorité de notre personnel varie entre 25 et 45 ans avec une ancienneté moins de 20 ans, qui caractérise une stabilité de notre effectif. (Avec 265 agents inférieure à 20 ans d'ancienneté soit un taux de 77% par rapport à l'effectif total.)

La majorité du personnel en poste possède un bon niveau d'instruction et des qualifications professionnelles acceptables.

- ⇒ Niveau secondaire = 38.00 %
- ⇒ Niveau Technicien = 4.00 %
- ⇒ Niveau TS & DEUA = 34.00 %
- ⇒ Niveau Universitaire = 24.00 %

Dans le développement de carrière de notre personnel, 20 agents ont bénéficié d'une promotion à une catégorie supérieure et 22 agents en avancement.

- ⇒ Personnel cadre = 05 agents
- ⇒ Personnel maîtrise = 12 agents
- ⇒ Personnel exécution = 03 agents

Notre Direction de Distribution a programmé durant l'exercice 2012 la formation de 475 agents, répartie comme suit :

- ⇒ - Formation Professionnelle Spécialisée : 06 Actions et 18 Agents
- ⇒ - Formation Perfectionnement Professionnel : 39 Actions et 169 agents.
- ⇒ - Formation Par Moyens Propres Unité : 10 Actions et 288 Agents.

Pour la formation par moyens propres, 04 animateurs ont été désignés pour animer plusieurs thèmes choisis afin de combler les insuffisances et améliorer le professionnalisme de notre personnel.

Pour cet exercice, un nombre important de parrains ont été désigné pour le parrainage de :

- ⇒ 16 Apprentis
- ⇒ 35 Stagiaires (Stages pratiques)

Pour l'absentéisme, nous avons enregistré un taux d'absence de 2.46% qui représente 2213 jours d'absence dont 656 jours d'absence autorisée (CP/R, CF et congé spécial), 94 jours Accident de travail et 392 jours maternité.

Pour le départ définitif, nous avons enregistré le départ de 6 agents: 04 mise en retraite, 02 Mutation Inter Filiale pour cet exercice.

Quant à la sécurité du personnel, notre Unité a enregistré 06 accidents de travail pour cet exercice (dont une rechute et une accident de trajet).

Pour la relation avec les partenaires sociaux, nous avons tenu plusieurs réunions de travail à savoir :

- ⇒ Délégués du Personnel = 08 réunions
- ⇒ Délégués syndicaux = 01 réunion

ملحق رقم (06) الترقيات بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز 2012

GROUPE SP	CSB		CS		C		M		E		TOTAL	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
Année (n-1)	1	0	23	1	31	6	183	09	45	04	303	19
Exercice 2012	1	0	28	1	33	2	198	13	48	3	325	18

ملحق رقم (07) عدد العمال بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز 2013

GROUPE SP	CSB		CS		C		M		E		TOTAL	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
Année (n-1)	1	0	28	1	33	2	198	13	48	3	325	18
Exercice 2013	1	0	28	1	33	2	198	13	48	3	325	18

ملحق رقم (08) عدد العمال بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز 2012

Electricité						
	2011	2012	2013	Prévu 2013	13/12 En %	Taux Réel (%)
<i>Montant des ventes (MDA) (chiffres d'affaires)</i>						
Sous Tension	2 988,16	3 652,99	3 937,26	4 189,00	7,8	94,0
AO	2 734,61	3 365,11	3 632,69	3 890,00	8,0	93,4
FUSE	249,53	287,48	303,57	299,00	5,4	101,5
Moyenne Tension	485,80	550,55	575,86	636,00	4,6	90,5
Haute Tension					#DIV/0!	#DIV/0!
Total	3 472,96	4 203,54	4 513,13	4 825,00	7,4	93,5
Gaz						
	2011	2012	2013	Prévu 2013	13/12 En %	Taux Réel (%)
<i>Montant des ventes en MDA</i>						
Sous pression	30,87	38,29	51,89	51,00	82,1	101,7
AO	30,37	38,70	50,92	50,00	31,8	101,8
FUSE	0,51	0,58	0,97	1,00	46,2	96,8
Moyenne pression	0,00	0,11	0,97	0,00	782,8	#DIV/0!
Haute pression					#DIV/0!	#DIV/0!
Total	30,87	39,80	53,80	51,00	55,8	104,9

ملحق (09) رقم الاعمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز سنوات 2011، 2013، 2012

TAUX DE FREQUENCE ET DE GRAVITE

Les taux de fréquences et de gravité sont les suivants :

	Nbre ACC.	Nja.	Effectif	N.acc/100 agts	Heures Effec.		
Au T3 2013	1	0	364	0.27	705558	0	1.41
T3 2012	5	105	334	1.49	660010	0.15	7.57
Ecart	-4	-105	30	-1.22	45548	-0.15	-6.16

ACCIDENTS TIERS
ELECTRICITE

Ouvrages Sonelgaz :

Structures DD	Nombre Accidents	Nombre Blesses	Nombre Décès
STE ELOUED	1		
STE DEBILA	1		1
STE MGAIR			
2013	2	1	1
HIST 2012	3	1	2
Ecart	-1	0	-1

Les principales causes d'accidents : sont

- Construction au voisinage du réseau électrique.

Mois de février 2014

ملحق رقم (10) ساعات العمل بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز 2012، 2013

Annexe 1. Grille Sonelgaz : janvier 2010

Niveaux de rémunération	Salaire base	Classes									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	Chevron
5	15 389	16 004	16 645	17 310	18 003	18 723	19 472	20 251	21 061	21 903	23 690
6	16 645	17 310	18 003	18 723	19 472	20 251	21 061	21 903	22 779	23 690	25 623
7	18 003	18 723	19 472	20 251	21 061	21 903	22 779	23 690	24 638	25 623	27 714
8	19 472	20 251	21 061	21 903	22 779	23 690	24 638	25 623	26 648	27 714	29 976
9	21 061	21 903	22 779	23 690	24 638	25 623	26 648	27 714	28 823	29 976	32 422
10	22 779	23 690	24 638	25 623	26 648	27 714	28 823	29 976	31 175	32 422	35 068
11	24 638	25 623	26 648	27 714	28 823	29 976	31 175	32 422	33 719	35 068	37 929
12	26 648	27 714	28 823	29 976	31 175	32 422	33 719	35 068	36 470	37 929	41 024
13	28 823	29 976	31 175	32 422	33 719	35 068	36 470	37 929	39 446	41 024	44 372
14	31 175	32 422	33 719	35 068	36 470	37 929	39 446	41 024	42 665	44 372	47 992
14A	33 357	34 691	36 079	37 522	39 023	40 584	42 207	43 896	45 652	47 478	51 352
15	35 692	37 120	38 605	40 149	41 755	43 425	45 162	46 968	48 847	50 801	54 946
15A	38 191	39 718	41 307	42 959	44 678	46 465	48 323	50 256	52 266	54 357	58 793
16	40 864	42 498	44 198	45 966	47 805	49 717	51 706	53 774	55 925	58 162	62 908
17	43 724	45 473	47 292	49 184	51 151	53 197	55 325	57 538	59 840	62 233	67 312
18	46 785	48 657	50 603	52 627	54 732	56 921	59 198	61 566	64 029	66 590	72 024
19	50 060	52 062	54 145	56 311	58 563	60 906	63 342	65 876	68 511	71 251	77 065
20	53 564	55 707	57 935	60 253	62 663	65 169	67 776	70 487	73 306	76 239	82 460
21	57 314	59 606	61 991	64 470	67 049	69 731	72 520	75 421	78 438	81 575	88 232
22	61 326	63 779	66 330	68 983	71 742	74 612	77 597	80 700	83 928	87 286	94 408
U1	65 619	68 243	70 973	73 812	76 764	79 835	83 028	86 349	89 803	93 396	101 017
U2	70 212	73 020	75 941	78 979	82 138	85 423	88 840	92 394	96 090	99 933	108 088
U3	75 127	78 132	81 257	84 507	87 888	91 403	95 059	98 862	102 816	106 929	115 654
U4	80 386	83 601	86 945	90 423	94 040	97 801	101 713	105 782	110 013	114 414	123 750

ملحق رقم (11) الزيادات في الاجر الممنوحة لعمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز سنة 2010

Données d'activité 2013 Direction de distribution d'EL-CNAED

III. CRÉANCES

IV.1 : Evolution du solde des créances par compte (KDA)

	Solde 11	Solde 12	Solde 13	13/12 (%)
A.O	194 938,86	228 968,86	274 846,0	21,12%
AO (47000-47000)	238 008,87	222 842,85	271 267,9	21,72%
AO (47000-47000)	6 929,05	5 726,30	5 578,1	-2,99%
FSM	88 163,90	147 189,88	121 881,8	-17,08%
MTMP	95 881,16	128 963,64	187 714,9	46,54%
MTMP Poud	17 153,84	40 987,10	40 123,7	-2,13%
MTMP ADM	48 835,10	74 274,37	64 175,6	-13,71%
MTMP eaux	29 792,22	9 699,17	9 681,6	-4,12%
S/Total Energie	340 043,96	508 742,80	508 542,7	-0,36%
Travaux	14 152,77	8 455,10	2422,5	-71,67%
Total créances	(254 176,73)	(513 187,90)	(508553,2)	-0,83%

354176 730,00

IV.2 Délai crédit client (jours)

Niveau OR

	Délai crédit (jours)			
	2011	2012	2013	Ecart (jours)
A.O global (03+04+05+08)	19	22	24	3
AO Agences Com (03+04)	28	32	36	4
FSM	100	174	151	-23
MTMP	67	80	64	-16
MTMP Poud sans les eaux	38	46	34	-12
MTMP ADM	85	119	103	-16
MTMP eaux	619	173	176	3

ملحق رقم (12) ديون المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز الغير محصلة

2012,2013,2011

ملحق رقم (13) نموذج مخرجات SPSS

تمنح الحوافز داخل المؤسسة على اساس الاقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	6	10.5	10.5	10.5
Valid محايد	12	21.1	21.1	31.6
موافق	39	68.4	68.4	100.0
Total	57	100.0	100.0	

تمنح الحوافز داخل المؤسسة على اساس الاقدمية والكفاءة معامل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	8	14.0	14.0	14.0
Valid محايد	9	15.8	15.8	29.8
موافق	40	70.2	70.2	100.0
Total	57	100.0	100.0	

تتمثل الحوافز الممنوحة من قبل المؤسسة في الخدمات الاجتماعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	16	28.1	28.1	28.1
Valid محايد	30	52.6	52.6	80.7
موافق	11	19.3	19.3	100.0
Total	57	100.0	100.0	

تعتبر النقطة الممنوحة من طرف مسؤولك نقطة تعبر عن المجهود المبذول من طرفك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	6	10.5	10.5	10.5
Valid محايد	6	10.5	10.5	21.1
موافق	45	78.9	78.9	100.0
Total	57	100.0	100.0	

توفر المؤسسة كل متطلبات من وسائل ضرورية للعمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	8	14.0	14.0	14.0
Valid محايد	7	12.3	12.3	26.3
موافق	42	73.7	73.7	100.0
Total	57	100.0	100.0	

يعتبر معيار التنقيط وقياس المردودية افضل طريقة لمنح الحوافز

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	6	10.5	10.5	10.5
Valid محايد	9	15.8	15.8	26.3
موافق	42	73.7	73.7	100.0
Total	57	100.0	100.0	

يعتبر الزيادة في الاجر اهم حافز لزيادة الانتاج

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	9	15.8	15.8	15.8
Valid محايد	4	7.0	7.0	22.8
Valid موافق	44	77.2	77.2	100.0
Total	57	100.0	100.0	

تعتبر الترقية والحوافز المعنوية اهم الحوافز المؤثرة على انتاجك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	8.8	8.8	8.8
Valid محايد	5	8.8	8.8	17.5
Valid موافق	47	82.5	82.5	100.0
Total	57	100.0	100.0	

تعتبر الاليات المعتمدة في منح الحوافز من بين احسن الطرق المعتمدة الان

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	11	19.3	19.3	19.3
Valid محايد	17	29.8	29.8	49.1
Valid موافق	29	50.9	50.9	100.0
Total	57	100.0	100.0	

تهتم المؤسسة بتقديم الحوافز للعمال من اجل زيادة الانتاج

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	8.8	8.8	8.8
Valid محايد	6	10.5	10.5	19.3

موافق	46	80.7	80.7	100.0
Total	57	100.0	100.0	

الاجر الذي تتقاضاه متكافئ مع الانتاجية التي تقدمها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	7	12.3	12.3	12.3
Valid محايد	20	35.1	35.1	47.4
موافق	30	52.6	52.6	100.0
Total	57	100.0	100.0	

منح الحوافز يؤدي الى خلق جو مناسب في بيئة العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	6	10.5	10.5	10.5
Valid محايد	10	17.5	17.5	28.1
موافق	41	71.9	71.9	100.0
Total	57	100.0	100.0	

يعتبر زيادة منح هذه الحوافز اهم عنصر لزيادة انتاجيتك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	6	10.5	10.5	10.5
Valid محايد	4	7.0	7.0	17.5
موافق	47	82.5	82.5	100.0
Total	57	100.0	100.0	

يساعد التحفيز على تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	8	14.0	14.0	14.0
Valid محايد	8	14.0	14.0	28.1
موافق	41	71.9	71.9	100.0

Total	57	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

تأثير انتاجيتك بالظروف المحيطة بالعمل بالجو الداخلي و الخارجي للمؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	7	12.3	12.3	12.3
محايد	10	17.5	17.5	29.8
موافق	40	70.2	70.2	100.0
Total	57	100.0	100.0	

T-Tes

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تمنح الحوافز داخل المؤسسة على اساس الأقدمية	57	2.58	.680	.090
تمنح الحوافز داخل المؤسسة على اساس الأقدمية والكفاءة معا	57	2.56	.732	.097
تتمثل الحوافز الممنوحة من قبل المؤسسة في الخدمات الاجتماعية	57	1.91	.689	.091
تعتبر النقطة الممنوحة من طرف مسؤولك نقطة تعبر عن المجهود المبذول من طرفك	57	2.68	.659	.087
توفر المؤسسة كل متطلبات من وسائل ضرورية للعمل	57	2.60	.728	.096
AA	57	2.4667	.52007	.06889

One-Sample Test

	Test Value = 2				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
تمنح الحوافز داخل المؤسسة على اساس الاقدمية	6.428	56	.000	.579	.40
تمنح الحوافز داخل المؤسسة على اساس الاقدمية والكفاءة معا	5.788	56	.000	.561	.37
تتمثل الحوافز الممنوحة من قبل المؤسسة في الخدمات الاجتماعية	-.962	56	.340	-.088	-.27
تعتبر النقطة الممنوحة من طرف مسؤولك نقطة تعبر عن المجهود المبذول من طرفك	7.839	56	.000	.684	.51
توفر المؤسسة كل متطلبات من وسائل ضرورية للعمل	6.182	56	.000	.596	.40
AA	6.775	56	.000	.46667	.3287

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يعتبر معيار التنقيط وقياس المردودية افضل طريقة لمنح الحوافز	57	2.63	.672	.089
يعتبر الزيادة في الاجر اهم حافز لزيادة الانتاج	57	2.61	.750	.099
تعتبر الترقية والحوافز المعنوية اهم الحوافز المؤثرة على انتاجك	57	2.74	.613	.081
تعتبر الاليات المعتمدة في منح الحوافز من بين احسن الطرق المعتمدة الان	57	2.32	.783	.104
BB	57	2.5746	.64255	.08511

One-Sample Test

	Test Value = 2				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
يعتبر معيار التنقيط وقياس المردودية افضل طريقة لمنح الحوافز	7.099	56	.000	.632	.45
يعتبر الزيادة في الاجر اهم حافز لزيادة الانتاج	6.180	56	.000	.614	.42
تعتبر الترقية والحوافز المعنوية اهم الحوافز المؤثرة على انتاجك	9.073	56	.000	.737	.57
تعتبر الاليات المعتمدة في منح الحوافز من بين احسن الطرق المعتمدة الان	3.046	56	.004	.316	.11
BB	6.751	56	.000	.57456	.4041

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تهتم المؤسسة بتقديم الحوافز للعمال من اجل زيادة الانتاج	57	2.72	.620	.082
الاجر الذي تتقاضاه متكافئ مع الانتاجية التي تقدمها	57	2.40	.704	.093
منح الحوافز يؤدي الى خلق جو مناسب في بيئة العمل	57	2.61	.675	.089
يعتبر زيادة منح هذه الحوافز اهم عنصر لزيادة انتاجيتك	57	2.72	.648	.086
يساعد التحفيز على تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة	57	2.58	.731	.097
تتأثر انتاجيتك بالظروف المحيطة بالعمل بالجو الداخلي و الخارجي للمؤسسة	57	2.58	.706	.093
CC	57	2.6023	.49276	.06527

One-Sample Test

	Test Value = 2				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
تهتم المؤسسة بتقديم الحوافز للعمال من أجل زيادة الإنتاج	8.763	56	.000	.719	.55
الاجر الذي تتقاضاه متكافئ مع الانتاجية التي تقدمها	4.330	56	.000	.404	.22
منح الحوافز يؤدي الى خلق جو مناسب في بيئة العمل	6.869	56	.000	.614	.43
يعتبر زيادة منح هذه الحوافز اهم عنصر لزيادة انتاجيتك	8.382	56	.000	.719	.55
يساعد التحفيز على تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة	5.982	56	.000	.579	.39
تتأثر انتاجيتك بالظروف المحيطة بالعمل بالجو الداخلي و الخارجى للمؤسسة	6.193	56	.000	.579	.39
CC	9.229	56	.000	.60234	.4716

Correlations

	AA	BB	CC
AA	Pearson Correlation	1	.845**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	57	57
BB	Pearson Correlation	.845**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	57	57
CC	Pearson Correlation	.818**	.894**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	57	57

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.799	5

Reliability Statistic

Cronbach's Alpha	N of Items
.929	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.941	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.817	6