

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
de la Recherche Scientifique

Centre Universitaire  
Colonel Akli Mohand Oulhadj  
Bouira



معهد العلوم الاقتصادية

تأثير الحوافز على أداء العاملين

2011/2010

## مقدمة:

إن إجراءات التسيير التي تنجح في التأثير على سلوك وأداء الأفراد العاملين وفعاليتهم في المنظمة نادرة، وكلنا يعلم بأن أهم عامل من عوامل الإنتاج في المنظمة هو العنصر البشري الذي يعتبره الباحثين ركيزة من الركائز التي تبني المنظمة إستراتيجيتها عليه، حيث أن لهذا العنصر الثمين القدر على التطوير والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المنظمة إذا أحس بالولاء و الانتماء والحرص على مصالحها وهي بدورها تحقق له الجو الملائم للاستفادة من كفاءته وذلك باستعمال نظام تحفيز فعال والذي يعتبر كسياسة تنتهجها المنظمة لرفع أداء العاملين وزيادة الطاقة المحركة لهم في تقديم أداء راق.

والمنظمة الناجحة هي تلك المنظمة التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عاملها، فقد عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمنظمة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابيا على أدائهم بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمنظمة ومساعدتها على الربح والبقاء. ولتوضيح هذه الإشكالية قمنا بطرح جملة من الأسئلة يتصدرها سؤال رئيسي يتمثل في:

" ما مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين؟"

كما أن هناك أسئلة فرعية متمثلة في:

- ما المقصود بإدارة الموارد البشرية ؟
- ما هي العوامل أو المتغيرات التي تركز عليها المؤسسة لتحسين أداء عمالها؟
- ما مفهوم الحوافز وما أهميتها في إدارة الموارد البشرية؟
- كيف يساهم التحفيز في تحسين أداء العاملين ؟
- ما هو واقع الحوافز وما أثره على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري
- البويرة- OPGI؟

## فرضيات البحث:

على ضوء هذه الإشكالية وبغرض معالجتها نطرح الفرضيات التالية:

- لا يمكن لأي مؤسسة اقتصادية مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها أن تتخلى عن العنصر البشري في رفع كفاءتها الإنتاجية وتحقيق الأهداف المسطرة .
- نعني بالحوافز المثيرات التي تدفع العمال إلى بذل أقصى جهد ممكن سواء كانت هذه المثيرات مادية أو معنوية والتي شأنها أن تشعر العمال بدرجة عالية من الرضا ، ما يساهم في الرفع من أدائهم ويؤثر إيجابيا على أداء المؤسسة.
- يؤثر نظام الحوافز على درجة الأداء وفعاليتها من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لدى العمال.

## أهمية البحث:

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة المطروحة على ساحة النقاش الاقتصادي وقد اكتسب هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات في ظل انفتاح السوق، وتلاشي الحدود الجغرافية للبلدان .

لذا انصبت أغلب جهود إدارة الموارد البشرية على المورد البشري وكيفية تحسين أدائه باعتباره الورقة الراحبة في المؤسسة وعنصر التمييز فيها وهذا عن طريق نظام الحوافز بصفة خاصة ونظم التأهيل والتطوير بصفة عامة .

ومن هنا اتضح أنه من الضروري على أي مؤسسة أن تقوم باختيار العمال الأكفاء وذوي المهارات . ولا تكتفي بهذا فقط بل تقوم بتدريبهم وتحفيزهم للرفع من آدائهم وكسب ولائهم لتحقيق الرضا الوظيفي بالنسبة للعمال و الرضا عن الأداء بالنسبة للمنظمة

## أهداف البحث:

إن الهدف المراد الوصول إليه من خلال دراستنا لهذا الموضوع بالذات يتمثل في النقاط الأساسية التالية:

- التعريف بنظام الحوافز المتبع من طرف المؤسسات .
- تعريف الأداء والعوامل المؤثرة عليه.
- اكتشاف دور الحوافز الفعال في التأثير في أداء العاملين.
- تبيان لمؤسسة - ديوان الترقية والتسيير العقاري- أهمية رأس المال البشري في المؤسسة ودوره في الرفع من أدائها لتمكينها من مواجهة المنافسة وكسب مزايا تنافسية نابعة عن رضا عمالها بظروف العمل و الجو الذي توفره لهم المؤسسة .
- إبراز أهمية وضع نظام تحفيزي فعال يساهم في دفع العمال خاصة الإطارات منهم للإبداع والابتكار والتجديد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

## أسباب اختيار الموضوع:

لعل كل شخص منا يتساءل عن سبب نجاح بعض المؤسسات وفشل البعض الآخر منها، ويرجع السبب في ذلك إلى العنصر البشري الذي يعتبر الأداة الوحيدة التي لها القدرة على التغيير والمنافسة والابتكار ، ولهذه الأسباب وغيرها اخترنا موضوعنا للبحث والمتمثل في:

" الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين"

- تقييم كفاءة وفعالية نظام الحوافز في المؤسسات .
- معرفة مدى قدرة المؤسسات على تقييم أداء عمالها .
- معرفة أسباب غياب الولاء وضعف الإنتاج في المؤسسات .
- ملاحظة مدى اهتمام المؤسسة بتحفيز عمالها.
- أهمية نظام الحوافز في تحسين الأداء في المؤسسة.

:

.

.

.

.

.

.

.

-

.

-

.

.

:

-

-

-

-

:

-

-

-

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

·

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

مقدمة



خاتمة

# الفصل الأول: مدخل إلى

## إدارة الموارد البشرية

الملك الحق

# الفصل الثاني: الحوافز و

تفعيل أداء العاملين

# الفصل الثالث: تأثير

## الخوافز على عمال الديوان

الأمر الحج

## قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	&الصفحة
01	سلم الحاجات لماسلو	25
02	الهيكل التنظيمي لديوان الترقية و التسيير العقاري	50
03	تطور التعداد البشري (الإطارات)	52
04	تطور عدد عمال التحكم	53
05	تطور عدد عمال التنفيذ	54
06	نسبة العمال الموظفين بالتعاقد من إجمالي العمال	58
07	العوامل المحفزة على العمل	65
08	التأكيد على العوامل المحفزة أكثر على العمل	66
09	تقييم إجراءات الأمن والوقاية	67
10	تقييم التعرض لحادث العمل	68
11	الاستفادة من التكوين في مجال الوقاية والأمن من الحوادث	69
12	تقييم نوع العلاقة بين الرئيس و المرؤوس	70
13	السماح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات	71
14	إمكانية تغيير العمال للمؤسسة بشروط عمل أحسن وأجر أكبر	72
15	إمكانية تغيير العمال للمؤسسة في حال توفر نفس الأجر ونفس ظروف العمل	73
16	مدى تحفيز تنظيم المؤسسة على العمل	74
17	تقييم الاتصال داخل المؤسسة	75

21		1
51	6	2
55	2010	3
57	2010	4
59	2010	5
61		6
63	16 1	7
64		8
65		9
66		10
67		11
68		12
69		13
70		14
71		15
72		16
73		17
74		18



:

:

:

-1

1-1

.1

-

RAYMOND VATIER

-

:

2 -1

2.

-

-

-

<sup>1</sup> علي سلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، الطبعة الأولى، دار المعارف ، مصر ص 113.  
<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص 118.

:

:

:

1 :

:

:

**:Nigro**

:

**:Sikola**

**:GLUECK.W**

---

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 6

1.

"

-1

1-1

---

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية - بعد استراتيجي- الطبعة الثانية - دار وائل للنشر ، الأردن، 2009، ص 12

2-1 :

3-1 :

4-1 :

-2 :

1.:

:

:

-

-

:

-

:

:

-

:

-

---

<sup>1</sup> فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره ص 9

- :

- :

:

( )

:

( )

1915

1920

1919

12

- :-

- :

-

-

-

-3

:

:1-3

:

1:

- :

- :

2-3 :

2:

-

-

-

-

-

-

<sup>1</sup> محمد فالح ، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية، الأردن، 2004، ص 63 .  
<sup>2</sup> فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره ص 13 .



-

:

:

-1

21

:<sup>1</sup>

IBM

-

-

-

-

-

-

-

-

:

---

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ص 48.

:1

:

...

2.

:

:

( ... )

:

:

---

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 49 .  
<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي مرجع سبق ذكره ص 51.

:

.

:

:

-

-

-

-

-

-

-

:

-

-

-

-

-

-

-

:

-2

:

1-2

1 :

-

-

-

2 :

-

-

-

-

---

<sup>1</sup> علي غربي، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، الأردن ، 2007 ص 151.  
<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص 153.

-

-

-

-

-

%75

-

2-2

:

" 1

"

---

<sup>1</sup> علي غزبي، مرجع سبق ذكره ص 157.

1991

1-2-

:

:1

:

-

:

-

:

-

:

-

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، 2004، الجزائر، ص 24.

- :

- :

... .

- :

2-2-2 :

<sup>1</sup> :

- : ( )

( )

( ... )

:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 28.



:( )

-



-

3-1 :

:

1 :

-

-

-

:

-

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 160 .

-

-2

1.

2

%48

%41

45

<sup>1</sup> يربار كامل، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة، الجزائر 2004، ص 54 .

1-2

:

( )

:

:

1.

:

2.

<sup>1</sup> عيد الفتاح رأفت، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 35.  
<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص 41.

1.

---

<sup>1</sup> عبد الفتاح رأفت، مرجع سبق ذكره، ص 45 .

- :

1. :

-

-

-

- :

2. :

-

---

<sup>1</sup> بربار كامل، مرجع سبق ذكره ص 52.  
<sup>2</sup> بربار كامل، مرجع سبق ذكره ص 58.

-

-

:

-1

:

1:

:

:

---

<sup>1</sup> عبد الفتاح رأفت، مرجع سبق ذكره ص 48.



.

:

-1

:

:

:

-1

:

«1

»

---

<sup>1</sup> د/ منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، وكالة المطبوعات ، الكويت ص 94.

-2

1:

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

-3

2

:

:

---

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 98.  
<sup>2</sup> منصور أحمد منصور، مرجع سبق ذكره ص 99.

:

:

:

-1

1 .

"

"

" 1820

"

" : DALLOZ 1961

"

: .2

2 :

---

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره ، ص 42 .  
<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 48.

- :

- :

) : .(

>> : " "

.

.<<

( ) : -

.

.

( )

.

: -

.

.

.

3. :

1. :

1880 - :

%25

20

15 12 =

19

2.28 = 228 = 12 × 19 : 19 12

3 = 300 = 15 × 20 : 20

---

<sup>1</sup> ناصر دادى عدون مرجع سبق ذكره، ص 51.



: 01




:

:

-1

1:

-

-

:

-2

"

"

<sup>1</sup> عبد الباقي صلاح الدين محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة ، القاهرة ,2005, ص 70.

:

-

-

-

2.

-

-

-

---

<sup>2</sup> عبد الباقي صلاح الدين محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 73

:

"

3 "

" "

: 4

-

-

:

-

( ) .

:

-

(1 )

-

:

:

-

"

...

"

<sup>3</sup> فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره ص 22.  
<sup>4</sup> عبد الباقي صلاح الدين محمد ص 75.

- :

-

-

- :

- :

- :

- :

- :

-

:

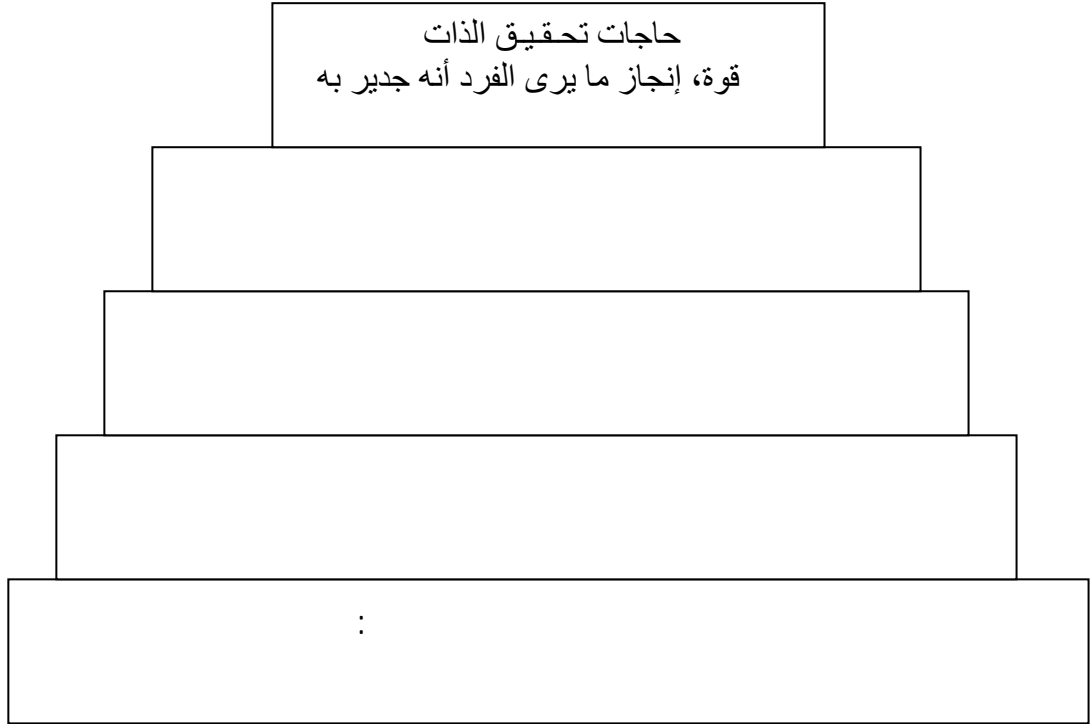
-

-

:

( ) ...

- 1:



.

:

:

:

-1

"

"

(

)

:

:

" "

-

)

.(

-

-

-2

:

" "

:

-

-

-

" "

.

:



:

.

.

:

:

:

:

:

-1 :

1.

:" :

"

:"

"

"

:

:"

"

2.

:

-2

:

**1-2**

:-

-

:

-

<sup>1</sup> محمد علي صالح ، الحوافز ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1983، ص 15  
<sup>2</sup> طاهر محمود كلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الأردن، ص 221

- :

- :

2-2

:

:

:

:

3-2

:

:

:

:

-3 :

1-3 :

1.

- :

• :

• :

- :

• :

• :

- :

• :

<sup>1</sup> خالد عبد الرحمان الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر 2005 ص 259.

” ”

• :

:

-  
-  
-  
-

:

:

•

:

:

-

:

-

:

-

:

•

:

:

-

:

-

2-3 :

1 :

- :

.....

- :

- :

- :

:

-1 :

2.:

- :

- :

- :

:

- :

-2 :

3 :

<sup>1</sup> كامل المغربي ، أساسيات الإدارة ، دار الفكر للطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى،1995، ص 13.  
<sup>2</sup> عيد المحسن جودة، عبد الحميد عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، جامعة المنصورة –مصر-2002 ص 335.  
<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ص 340.

1-2 :

:

:

:

2-2 :

:

-

-

-

:

-

-

-

-

-

-

-

-

-

3-2 :

:

1-3-2 :

1 :

" "

:-

:

• :

• :

1 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، مصر 2001، ص 257 .



• :

- :

2-3-2 :

- :  
- :

- :

- :

- :

- :

- :

:

:

: -1

"

" . 1

"

" 2

" :

" . 3

:

-

-

-

-

---

1-حمداوي وسليمة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2004 .  
2 خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره،ص 199  
3-نفس المرجع السابق ص200

	:	-2
1 :		
	:	1-2
		-
		-
		-
	:	2-2
		-
	:	3-2
	:	-1

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 170.

1 .

: 1-1

: 2-1

: 3-1

: 4-1

---

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2006 ص 142

-2 :

:

-

-

-

-

-3 :

-4 :

-5 :

:

-1 :

1 .

-2 :

-3 :

:

-

-

---

<sup>1</sup>سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره ص 157

( )

-4



:

:



( )

:

1

:

-1

...

:

-2

. 1930

---

1 علي سلمى ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية، الطبعة الأولى، دار المعارف، مصر ص 255

:1

-3 :

1-3 :

...

2-3 :

3-3 :



:

OPGI

(OPGI) :  
:  
-1

1 :

1985 1974 :

:

- 1- الأمر رقم 63/74 المؤرخ في 10/06/1974 المتضمن إنشاء وتحديد نظام دواوين الترقية والتسيير العقاري.
- 2- الأمر رقم 93/76 المؤرخ في 23/10/1976 المحدد لشروط إنشاء وتنظيم وعمل ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية
- 3- المرسوم رقم 143/76 المؤرخ في 23/10/1976 المتضمن إنشاء دواوين الولاية .
- 4- المرسوم رقم 01/80 المؤرخ في 05/01/1980 المتعلق بتطبيق ولاية الجزائر أحكام المادة "01" من الأمر رقم 93/76
- 5- المرسوم رقم 502/82 المؤرخ في 25/12/1982 المعدل والمتمم للأمر رقم 93/76 .
- 6- الأمر الوزاري المؤرخ في 01/06/1985 المعدل والمتمم لدواوين الولاية .

1991 1985 :

01

1985/11/05 270/85

1985/11/05 270/85 -1

1980/03/19 200/83 -2

1991 :

1991/05/12	147/91	01	
:			
	1991/05/12	147/91	-1
		.	
	1993/01/02	08/93	-2
		147/91	
4		1998/10/19	3 -3
. 1998/10/19		1998/11/18	-4
	:		<b>-2</b>
	:		<b>-3</b>
		1.	
		:	
			-
			-
			-
			-
			-
			-
			-
			-
			-
			-

<sup>1</sup> الاتفاقية الجماعية

:

1 :

-

-

-

-

-

:

**-1**

:

:

**-2**

:

**-3**

:

:



: -4

: : 1-4

-

-

-

: : ( ) 2-4

-

-

-

: : 3-4

: 4-4

: -5

: 1-5

:

-

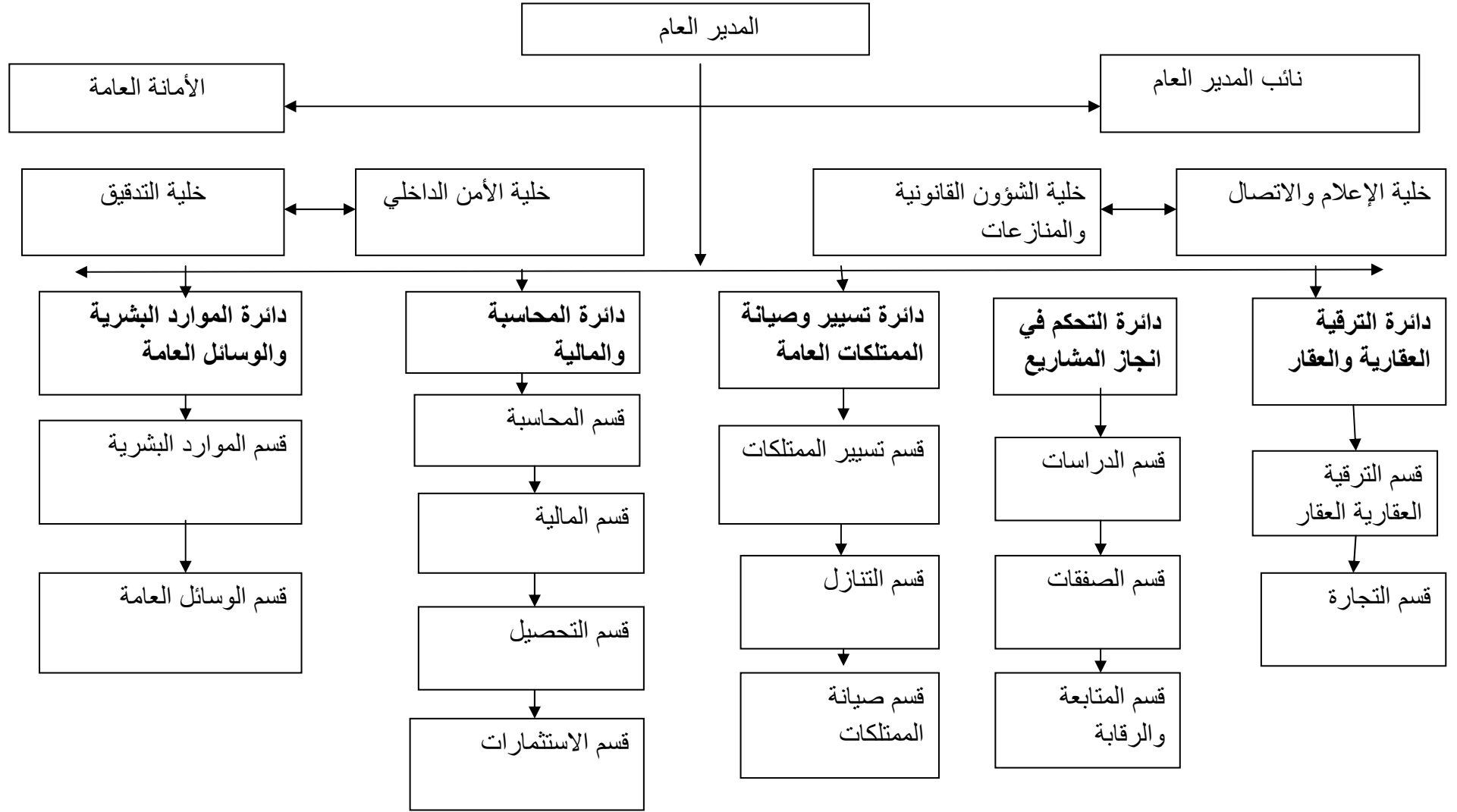
-







الشكل رقم 02 : الهيكل التنظيمي الديوان الترقية والتسيير العقاري



المصدر: وثائق من المؤسسة .

:

:

/01

1

OPGI

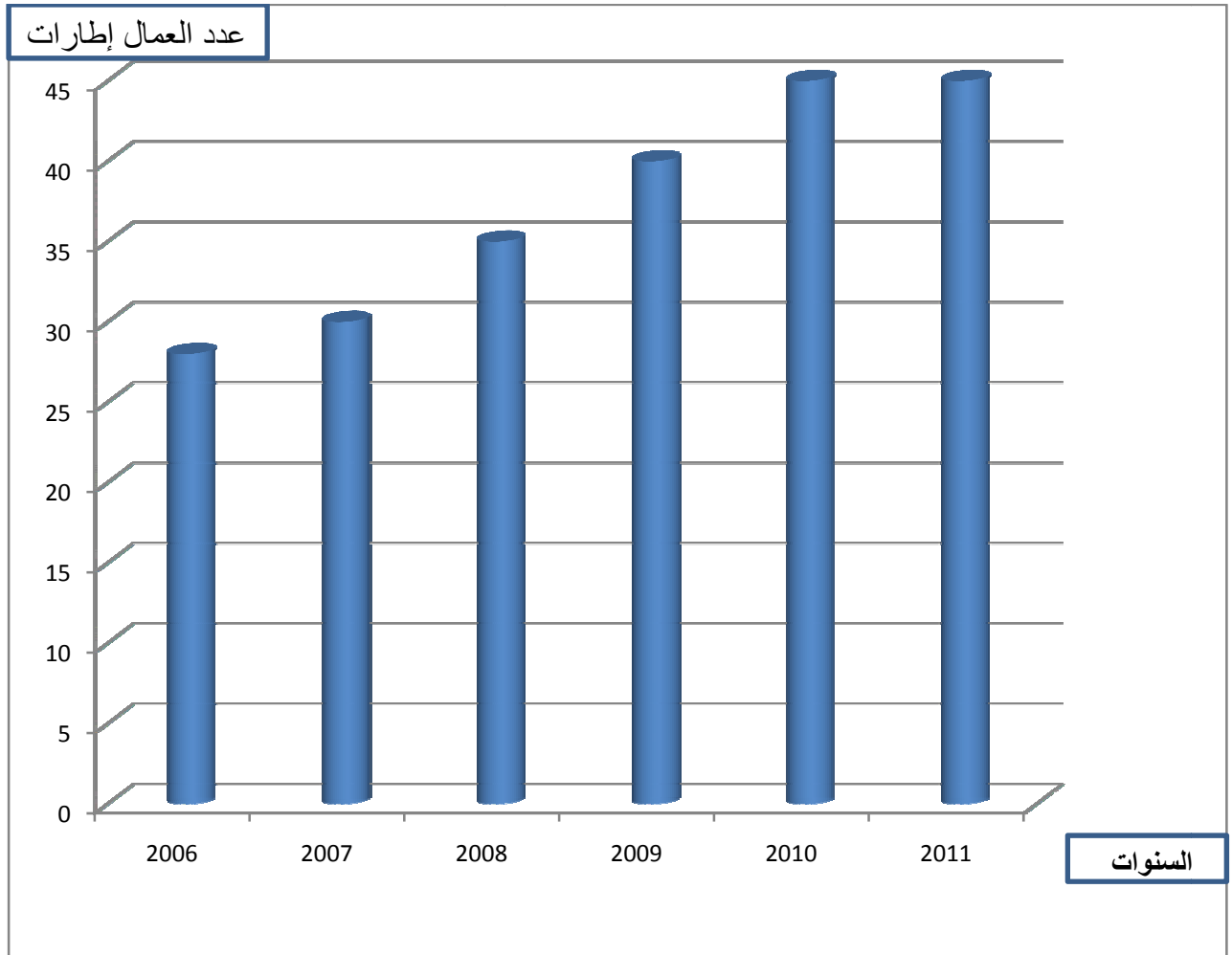
06

: 02

2011		2010		2009		2008		2007		2006		
13.47%	45	13.76%	45	13.03 %	40	18.82 %	35	%14.69	30	%10.47	28	
30.83%	103	30.27%	99	26.06 %	80	15.36 %	61	16.25%	91	14.98%	40	
55.68%	186	55.97%	183	60.31 %	187	75.82 %	301	70.66%	171	74.53%	199	
100%	334	100%	327	100%	307	100%	397	100%	242	100%	267	

:

( ) : 03



:

:

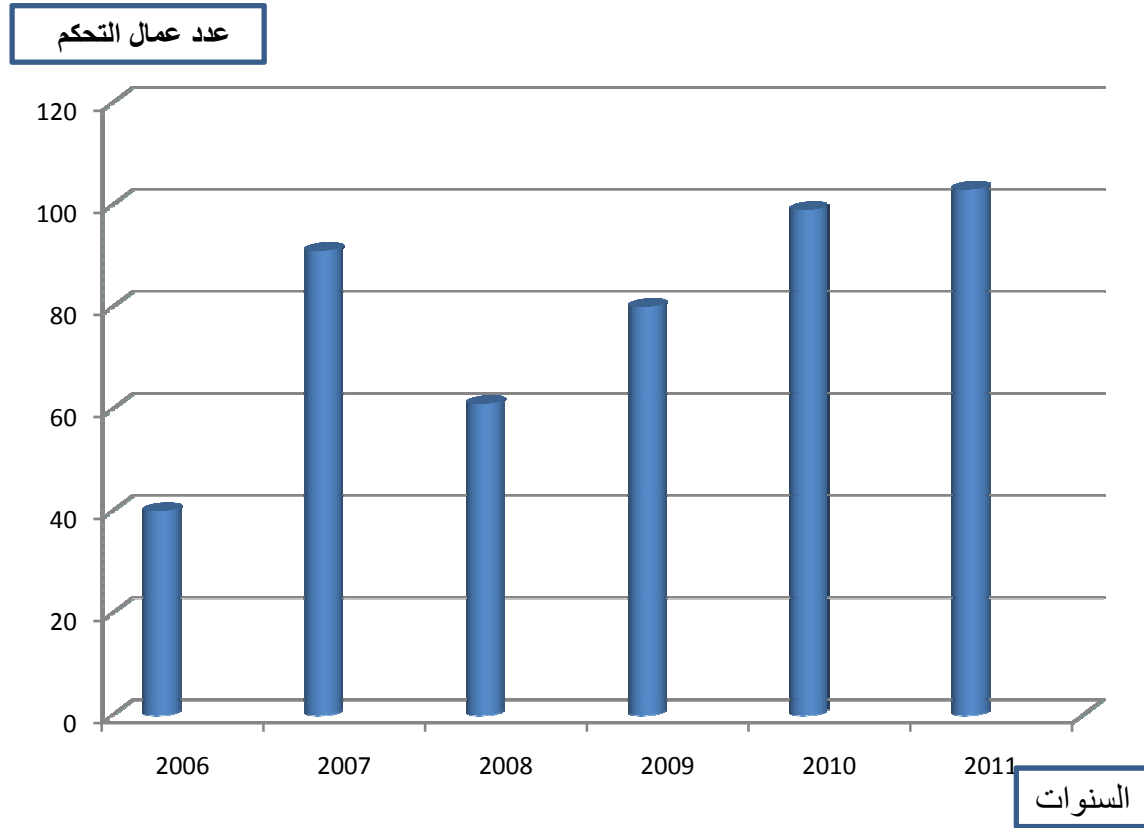
-

\*

%10.47	28	2006	-
%14.69	30	2007	-
%18.82	35	2008	-
% 13.03	40	2009	-

%13.76	45	2010	-
% 13.76	45	2011	-

:04

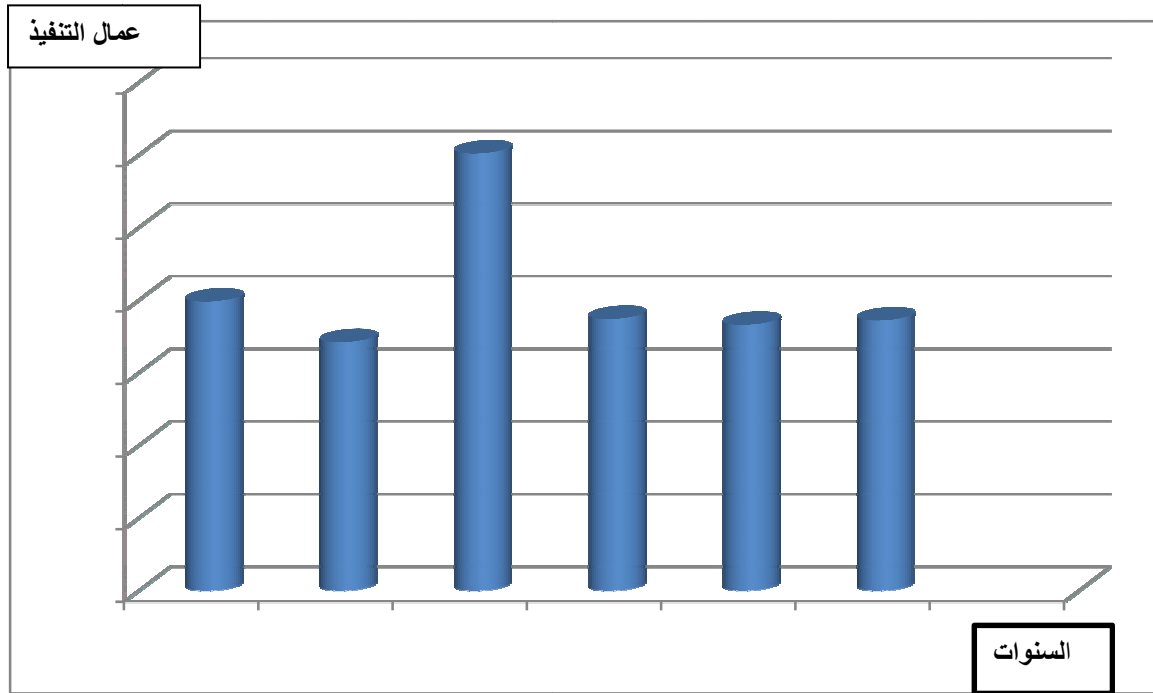


% 14.98	40	2006	-
%16.94	91	2007	-
%15.36	61	2008	-
%26.06	80	2009	-
%30.27	99	2010	-
% 30.83	103	2011	-



2008 2007

:05 \*



% 74.53	199	2006	-
%70.66	171	2007	-
%75.82	301	2008	-
%60.31	187	2009	-
%55.97	183	2010	-
% 55.86	186	2011	-

2006 : 2007

2008

/ 02

2010

:03

1.50%	05	2	1	2	DG
5.39%	18	2	12	4	Cellule
17.66%	59	43	13	3	DRHMG
5.39%	18	2	12	4	DFC
18.87%	63	48	11	4	DGMP
9.88%	33	2	15	16	DMO
4.19%	14	0	9	5	DDPIF
7.48%	25	15	9	1	V/de Bouira
7.48%	25	18	6	1	V/De l'akhdaria
5.99%	20	15	4	1	V/De sour el ghouzlan
5.39%	18	13	4	1	V/ d'ain bessem
2.39%	03	6	1	1	V/Bir ghalou
3.89%	13	9	3	1	V/DDe M'chedallah
4.49%	15	11	3	1	V/De Becheloul
100%	334	186	103	45	

Bilan d'emploi 2011

:

%55.69 :

%30.84 :

%13.47 :

:

%36.53

-1

59

		:	-2
25	%7.48	:	-
25	%7.48	:	-
20	%5.99	:	-
18	%5.39	:	-
03	%2.39	:	-
13	%3.89	:	-
15	%4.49	:	-

: -3

1

-1

-2

) ( ) :

(

:

: -

	:	-
		•
		•
		•
		•
	:	-
OPGI	:	-2
)		
:	3	ANEM
:		<b>1-2</b>
		-
		-
		-
		-
	:	<b>2-2</b>
	:	<b>3-3</b>
	:	
	:	-
(	)	-

:

-

-

-

•

•

:"02"

:"06"

:"10"

:"13"

. 2011

.2010

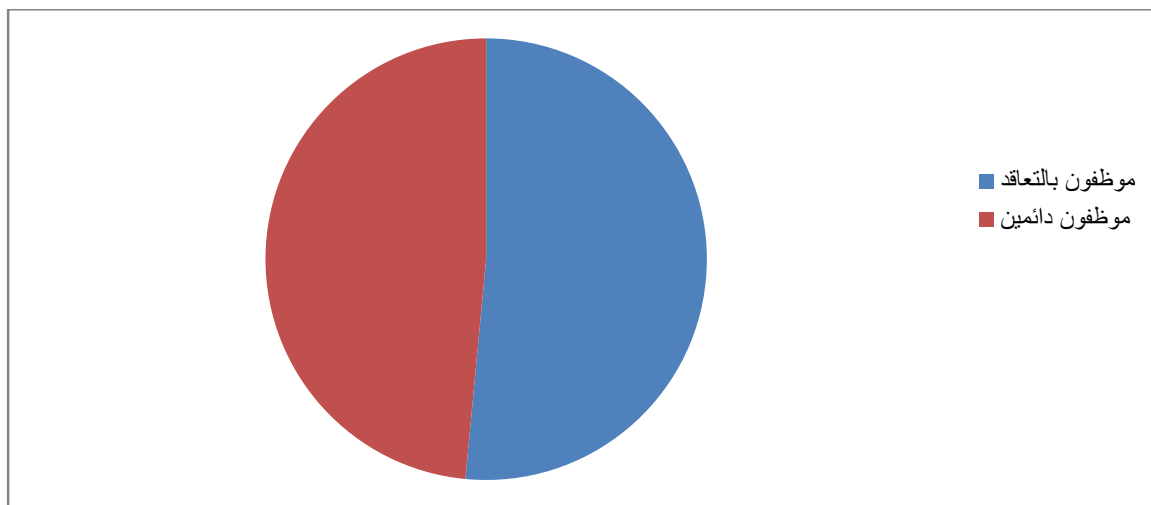
:"04"

10.46	18	11	7	
40.69	70	30	40	
48.83	84	58	26	
100%	172	99	73	
		172		

**Bilan d'emploi2011 :**

:

:06



172 :

%51.49

334 :

-2

)

( ...

-3 :

1-3 :

2-3 :

OPGI : -4

OPGI

%1

-

-

-

2010

2010

: 05

%8.98	30	
%11.97	40	
%11.38	38	
32.33%	108	

. ( )

:

%32.33

108

2010

334

-5

64

65



-6 :

40

03-97

1997 11

1 :

1-6 :

:27

"19"

:28

: 29

30 :

-2-6 :

21-26

"05"

: 3-6

%20

<sup>1</sup> الاتفاقية الجماعية.



20 1 5 1

" 06 "

5	4	3	2	1	
		9057.60	9028.80	9000	<b>1</b>
		9576.00	9115.20	9086.40	<b>2</b>
		9806.40	9787.60	9784.80	<b>3</b>
		9928.80	9864.00	6835.20	<b>4</b>
		10166.40	10080.00	9993.60	<b>5</b>
		11500.00	11405.76	11294.88	<b>6</b>
		11976.00	11880.96	11770.63	<b>7</b>
		12498.72	12419.52	12261.40	<b>8</b>
		13053.12	12926.40	12783.64	<b>9</b>
	13782.40	13681.60	13580.80	13480.00	<b>10</b>
	14988.00	14757.60	14671.80	14584.80	<b>11</b>
	15535.20	15434.40	15319.20	15232.80	<b>12</b>
	16127.20	15911.20	15781.60	15637.60	<b>13</b>
16789.60	16674.40	16559.20	16444.00	16328.80	<b>14</b>
17480.80	17336.80	17192.80	17063.20	16933.60	<b>15</b>
18448.80	18056.80	17912.80	17768.80	17624.80	<b>16</b>
20900.00	20504.00	20152.00	19800.00	19448.00	<b>17</b>
23012.00	22572.00	22132.00	21629.00	21252.00	<b>18</b>
25212.00	24772.00	24332.00	23892.00	23452.00	<b>19</b>
17412.00	26972.00	26532.00	26092.00	25562.00	<b>20</b>

:(TEP)

10 :

:(PRI)

%10

%16				%20	
	OPGI			:(P.Tic)	-
				%15 :	
				:(Prime de Transport)	-
		22	500	OPGI	-
1250	OPGI				
				22	
		OPGI		:(Prime de panier)	-
		22	4400		
				:	
+	+	+	=		-
					-

GRILLE DES SALAIRES

06

16

16 "01"

: 07

<b>17624.80</b>		
<b>1762.48</b> <b>2819.96</b> <b>2643.72</b>	<b>17624.80*10%</b> <b>17624.80*16%</b> <b>17624.80*15%</b>	(TEP) - - (PRI) (P.Tic) -
<b>24850.96</b>		
<b>2236.58</b>	<b>24850.96*9%</b>	
<b>22614.38</b>		
<b>5000</b> <b>44000</b>		
<b>27514.38</b> <b>2101.20</b>		
<b>25413.18</b>		

-

-

:

:

					:	
					:	<b>-1</b>
30						
						334
		186	103	45		
30		4	12	14		
					:	<b>-2</b>

:

: -1

"08" -

10%	3	25	
60%	18	35 25	
16.66%	5		
13.33%	4	45 35	
		45	
53.33%	16		
46.67%	14		
46.67%	14		
53.33%	16		
50%	15	5	
23.33%	7	10 5	
10%	3		
16.66%	5	15 10	
		15	

.

:

25

-

%10

25

%60

35

46.66%

%53.33

53.33%

46.67%

5

50%

-2 :

- :

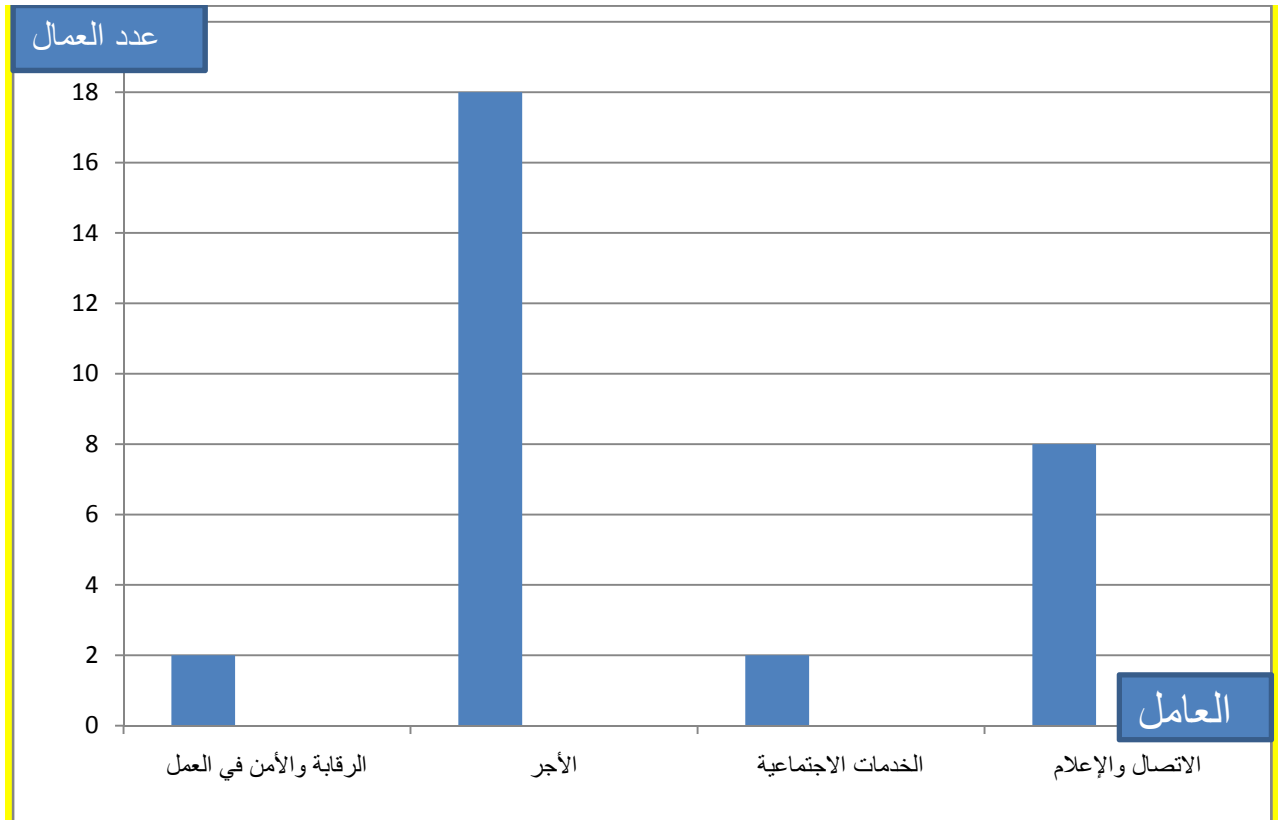
:09

6.66%	2	
60%	18	
6.66%	2	
26.66%	8	

:

:

:"07"





60%  
26.66%  
6.66%

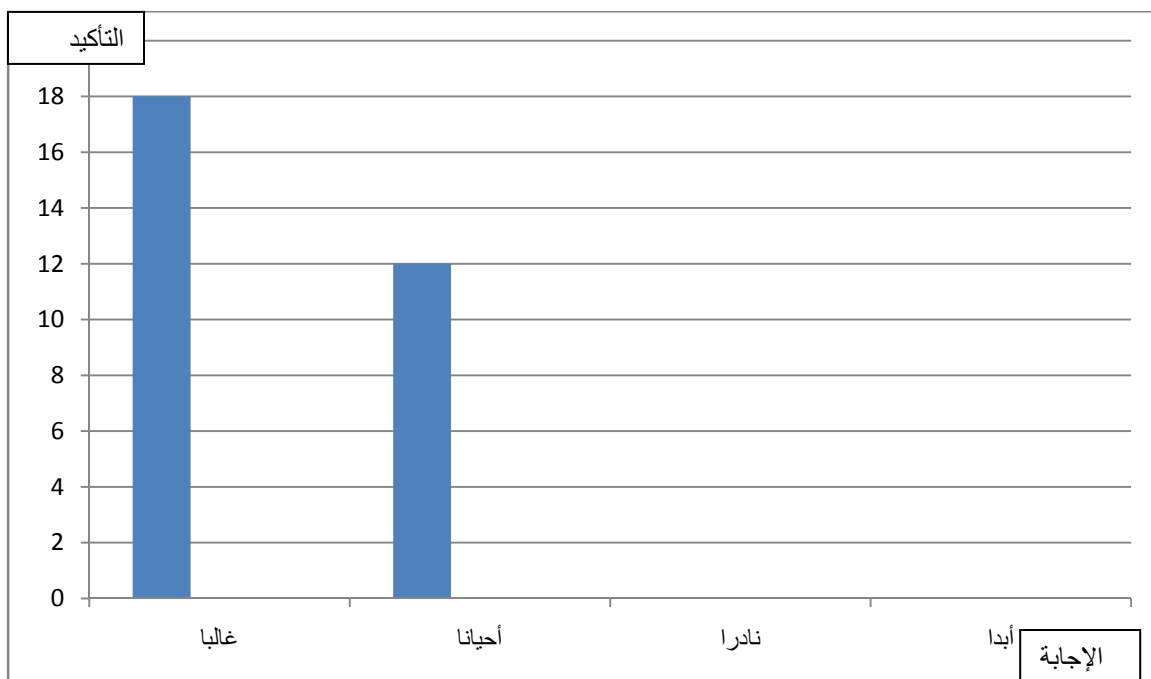
: "02"

: 10

40%	18	
60%	12	
00%	0	
00%	0	

:

:08



:

60% -

( )

"03"

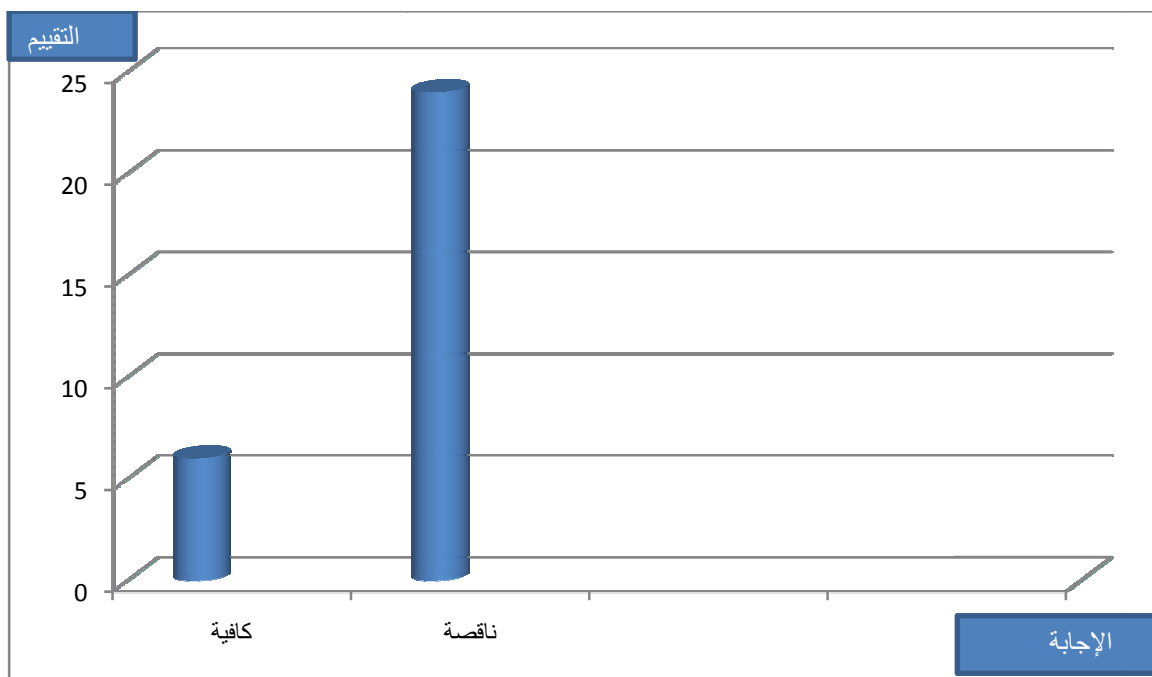
"11"

20%	6	
80%	24	
00%	0	

:

:

:09



:

80%

20%

: 05 04

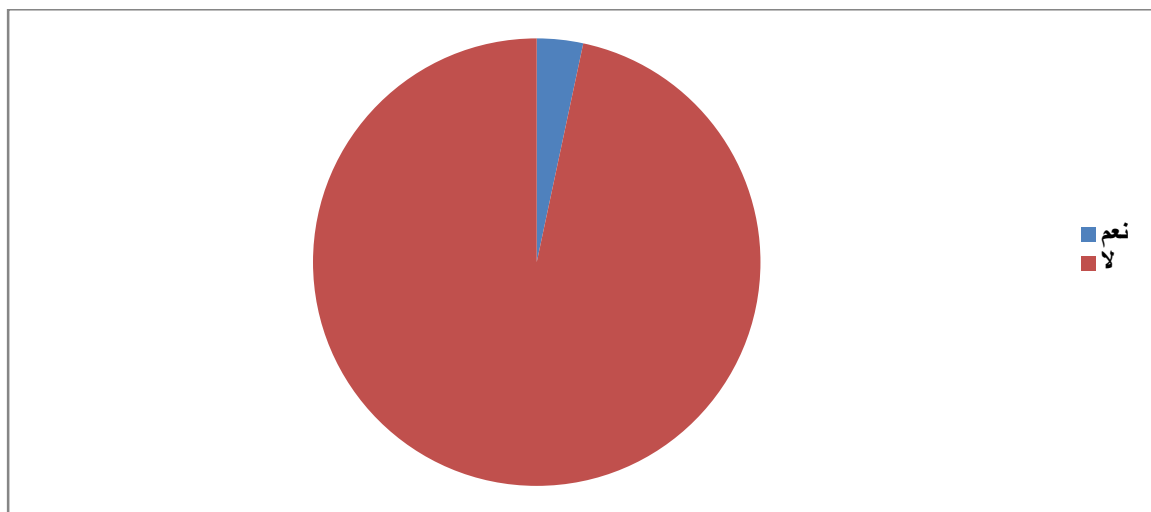
:"12"

3.34%	1	
96.66%	29	

:

:

: "10"



:

29 96.66%

3.34%

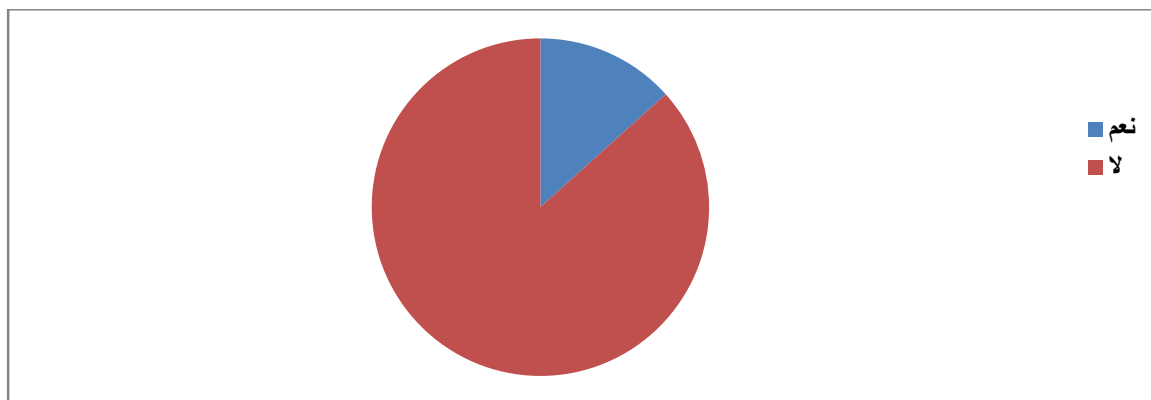
:"06"

:12

<b>13.33%</b>	<b>4</b>	
<b>86.66%</b>	<b>26</b>	

:

:"11"



13.33%

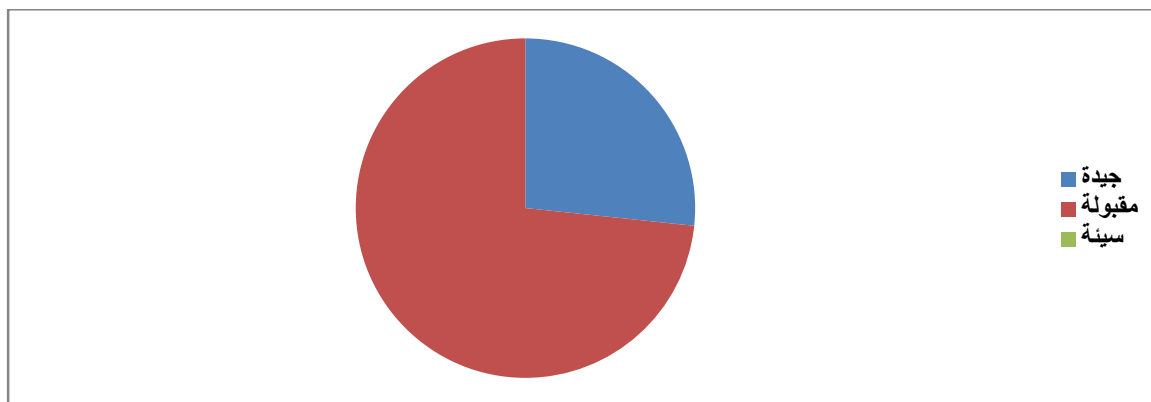
-3

:"13"

26.66%	8	
73.33%	22	
00%	0	

:

:"12"



26.66% 73.33%

5

:

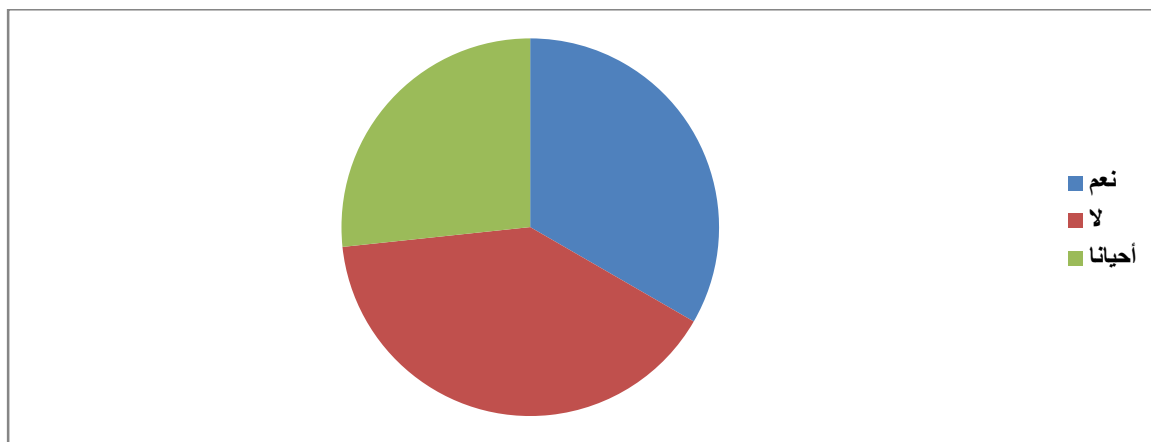
:"14"

33.33%	10	
40%	12	
26.66%	8	

:

:

:"13"



:

-

33.33%

-3

:

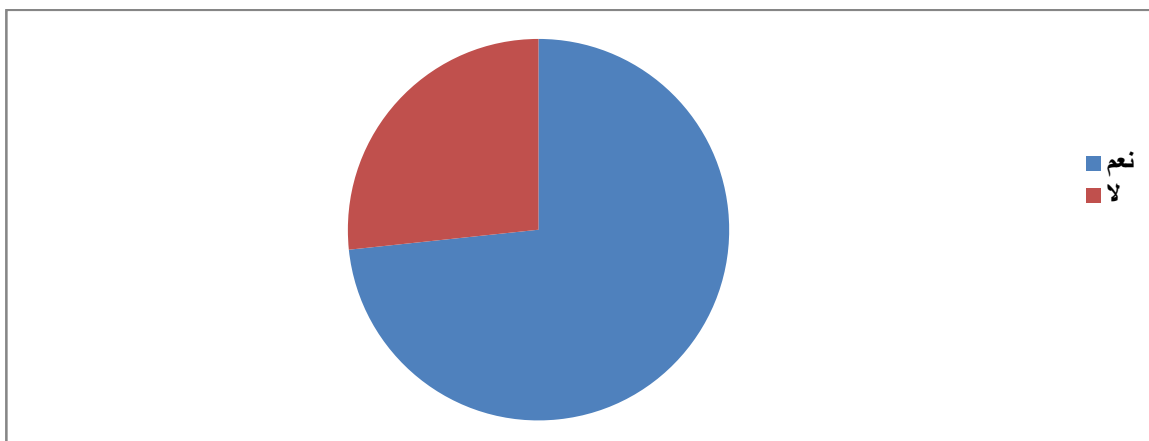
:"15"

73.33%	22	
26.66%	8	

:

:

:"14"



المصدر: الاستبيان

73.33%

:"02"

:"16"

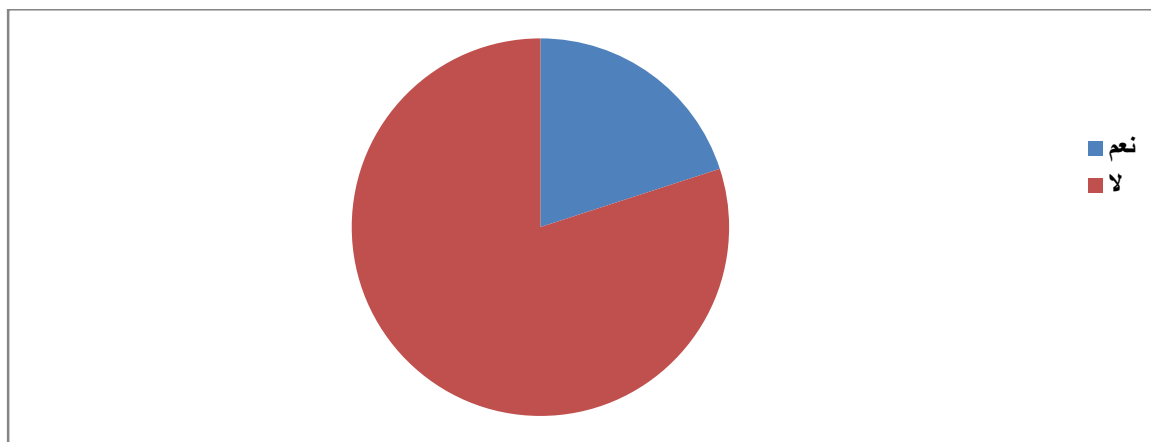
20%	6	
80%	24	

:



:

:"15"



:

80%

20%

:

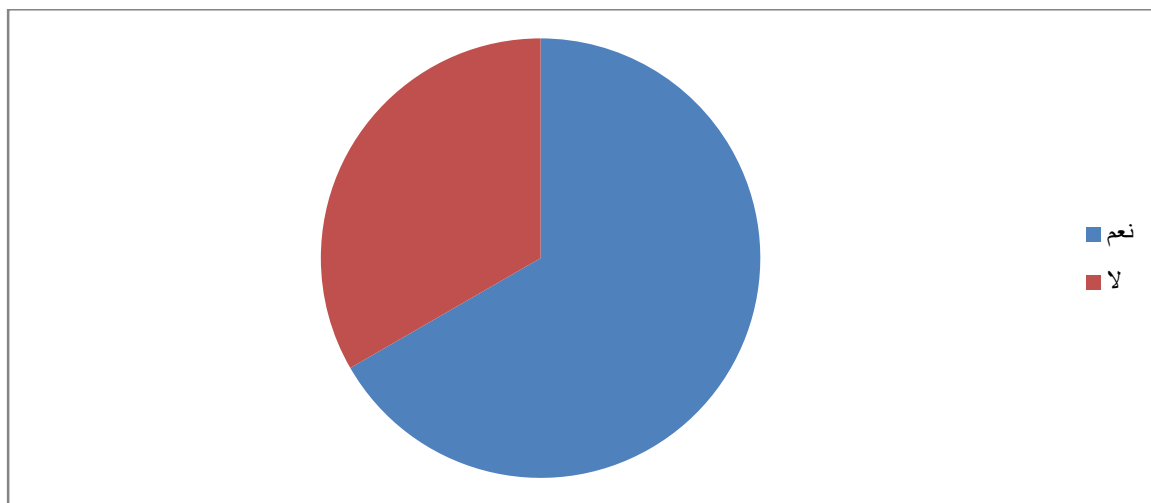
:"03"

:"17"

66.66%	20	
33.33%	10	

:

:"16"



66.66 %

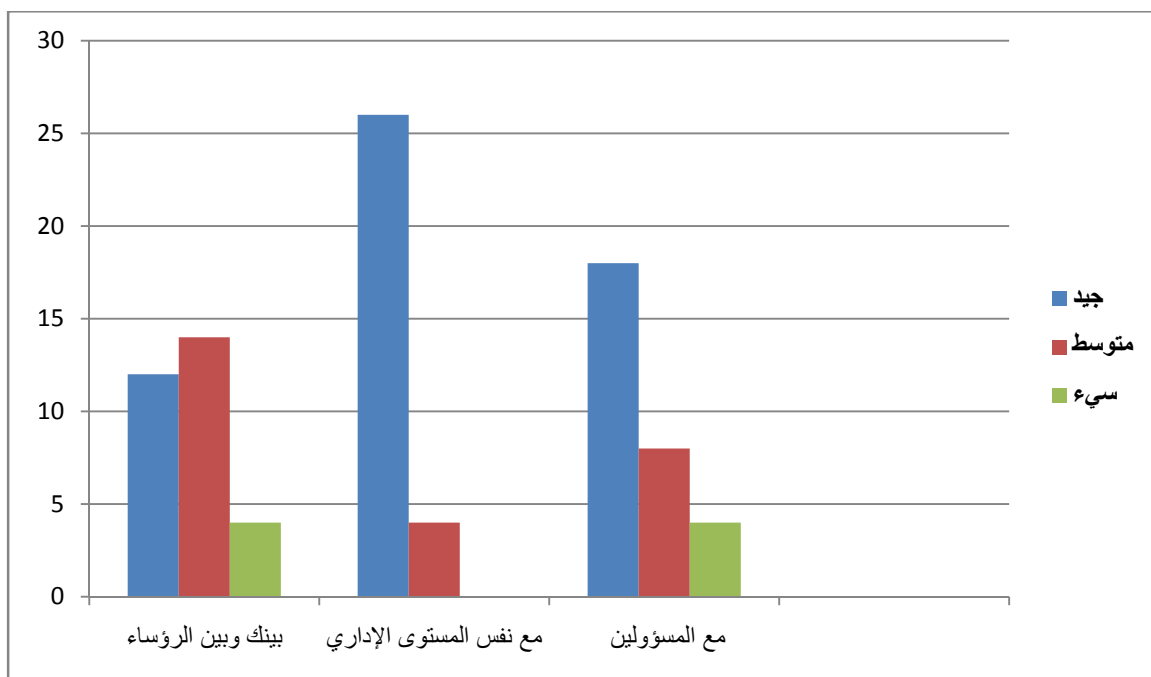
:"04"

:"18"

13.33%	4	46.66%	14	40%	12	
0%	0	13.33%	4	86.66%	26	
13.33%	4	26.66%	8	60%	18	

:

:"17"



:

%46.66

%40

%86.66

%60

:

..



## قائمة المراجع

### قائمة المراجع

- ◆ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1999 .
- ◆ بربار كامل، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004 .
- ◆ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، الجزائر، 2004 .
- ◆ خالد عبد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2005 .
- ◆ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الجزائر، 2006 .
- ◆ طاهر محمود كلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار عالم الثقافة، الأردن، 2008 .
- ◆ عبد الباقي صلاح الدين محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة، مصر، 2005 .
- ◆ عبد الفاتح رأفت، سيكولوجية التدريب و التنمية للموارد البشرية، دار الفكر العربي، مصر، 2004 .
- ◆ عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، جامعة المنصورة، مصر، 2002 .
- ◆ علي سليمان، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعادن، مصر، 1970 .
- ◆ علي عربي، تنمية الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، 2004 .
- ◆ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2009 .
- ◆ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2006 .
- ◆ كمال المغربي، أساسيات الإدارة، دار الفكر للطباعة و التوزيع، مصر، 1995 .
- ◆ محمد فالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2004 .
- ◆ محمد علي صالح، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1983 .
- ◆ منصور احمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، الكويت، 1999 .
- ◆ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004 .

المركز الجامعي العقيد اكلي محند اولحاج- البويرة

الاستبيان

سيدي,انستي سيدتي :

في اطار التحضير لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية تخصص قتصاد و تسيير المؤسسة بالمركز الجامعي محند اكلي ولحاج البويرة تحت عنوان " الحوافز و تاثيرها على اداء العاملين " .

ومن اجل الوقوف على هذه الاهمية على مستوى مؤسستك "ديوان الترقية والتسيير العقاري" نرجو منكم ان تفضلوا بالاجابة على هذا الاستبيان بكل موضوعية ، و تساهموا بذلك في اثراء البحث العلمي ببلادنا.

شكرا على تعاونكم .

الطالبتين:

\* غسيل وردة .  
\* بن سعيد غنية .

الحوافز و تاثيرها على اداء العاملين

◀ معلومات الشخصية :

السن :	<input type="text"/>	سنة
الجنس :	<input type="text"/>	ذكر
	<input type="text"/>	أنثى
الحالة العائلية :	<input type="text"/>	متزوج
	<input type="text"/>	عازب
عدد الأطفال :	<input type="text"/>	
الفئة المهنية :	<input type="text"/>	تنفيذ
	<input type="text"/>	تحكم
الاقدمية :	<input type="text"/>	سنة
	<input type="text"/>	إطار

◀ ظروف العمل :

1- من بين العوامل التالية ماهي التي تحفزك عن العمل : - الرقابة و الأمن في العمل

- الأجر

- الخدمات الاجتماعية

- الاتصال و الإعلام

2- هل تساهم هذه العوامل في رفع قدرتك على العمل : - غالبا

- أحيانا

- نادرا

- أبدا

3- كيف يقيم إجراءات الأمن و الوقاية التي توفرها على العمل : - كافية

- ناقصة

- منعدمة

4- هل تعرضت لحادث عمل من قبل ؟ - نعم

- لا

5- إذا كان الجواب نعم ماهي الأسباب ؟ - عدم التركيز و الإهمال

## المركز الجامعي العقيد أكلي محند اولحاج – البويرة

- 5- إذا كان الجواب نعم ماهي الأسباب ؟ - عدم التركيز و الإهمال
- نقص الخبرة
- خطأ مهني
- بسبب وسائل العمل
- أخرى  اذكرها.....

- 6- هل استفدتم من تكوين في مجال الوقاية و الأمن من الحوادث ؟ - نعم
- لا

### ◀ الكفاءة الإدارية :

- 1- ما تقييمك لطبيعة العلاقة القائمة بينك وبين قائدك ؟- جيدة
- مقبولة
- سيئة

### ◀ التحفيز:

- 1- إذا كان الأجر و شروط العمل أحسن في مؤسسة أخرى ، هل يغير المؤسسة ؟ - نعم
- لا

- 2- إذا تم تخييرك بين البقاء في المؤسسة أو تغييرها مع نفس الأجر و ظروف العمل هل تقل بذلك؟
- نعم

- لا

- 3- هل يحفزك تنظيم المؤسسة على العمل ؟ - نعم
- لا

- 4- هل الاتصال و تبادل المعلومات يتم :

سيء	متوسط	جيد	
			- بينك وبين الرؤساء .
			- مع نفس المستوى الإداري .
			- مع المسؤولين .

الحوافز و تأثيرها على أداء العاملين