

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية  
مذكرة مقدمة لاستكمال تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم اقتصادية  
تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة  
بعنوان:

## نظام الحوافز وأثره على أداء العاملين

### دراسة حالة - شركة سونلغاز-

تحت إشراف الاستاذ:

من اعداد الطلبة:

- عبد الله نور الدين

- زنداري جويده

- عمراني علاء محمد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:.....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/...../الدرجة العلمية/ رئيسا

الدكتور/...../الدرجة العلمية/ مشرفا

الدكتور/...../الدرجة العلمية / مناقشا

السنة الجامعية: 2021 / 2020



## شكر و تقدير

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم : "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

صدق الله العظيم

الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقنا و متنانه و نشهد أن لا اله إلا الله وحده لا شريك له  
تعظيمًا لشانه و نشهد ان سيدنا و نبينا مُحَمَّد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه ﷺ .

بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع نتقدم بجزيل الشكر الى الوالدين  
العزيرين الذين أعانونا و شجعونا على الاستمرار في مسيرة العلم و النجاح و إكمال الدراسة الجامعية و  
البحث كما نتوجه بالشكر الى من شرفنا بإشرافه على مذكرة بحثنا " الدكتور نوردين " كما نتوجه بخالص  
شكر و تقدير إلى كل من ساعدنا من قريب او من بعيد على انجاز و اتمام العمل.

" رب أوزعني ان اشكر نعمتك التي أنعمت علي و على ولدي و ان اعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك  
في عبادك الصالحين " .

# إهداء

احمد الله عز وجل على إتمام هذا البحث.

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحققه له أمله . إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة ، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم . إلى مدرستي الأولى في الحياة .

ابي الغالي أطل الله في عمره .

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء و الحنان ، إلى التي صبرت على كل شيء ، التي رعتني حق الرعاية كانت سندي في الشدائد و كانت دعواها لي بالتوفيق تتبعني خطوة بخطوة في عملي ، إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان أمي ، أعز ملاك على القلب

و العين جزاها الله خير الجزاء في الدارين .

إليهما اهدي هذا العمل المتواضع إلى إخوتي و أخواتي الذين تقاسموا معي عبء الحياة .

كما اهدي ثمرة جهدي استاذي الكريم " الدكتور نوردين " الذي وفر لي وقته بالرغم من مسؤولياته المتعددة .

إلى كل اساتذة قسم العلوم الاقتصادية .

زنداري جويذة

# إهداء

إلى سيدنا و حبيبنا رسول الله ﷺ و على اله و صحبه وسلم تسليما ..

أهدي ثمرة تخرجي لوالدي الغالي ربي يحفظك الي ويديمك الي واهدي تخرجي لوالدتي العزيزة التي  
سكبت دموعها من اجل الوصول الى هذه النقطة ثم ايضا اهدي تخرجي أخواتي الغاليين واشكر  
الجدة بفضل دعائها بلغت هذه المرحلة الي كل عائلة و اصدقائي الذين رافقوني في مشوار حياتنا و  
دراستنا ... ثم الى كل من علمنا حرفا و علما ، لهم فضل علينا ... الى الأستاذ نوردين عبد الله و الى  
كل من تفضل علينا بجزء من اهتمامه و تفكيره اهدي مجهودي المتواضع .

عمراني علاء محمد

# فهرس المحتويات

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	✓ الإهداء
	✓ الشكر
	✓ قائمة الجداول
	✓ قائمة الأشكال
	✓ قائمة الملاحق
أ	✓ مقدمة عامة

## الجانِب النظري

	الفصل الأول : عموميات حول نظام الحوافز
12	تمهيد
13	المبحث الأول : طبيعة نظام الحوافز
13	المطلب الأول : ماهية التحفيز(مفهوم , تطور التاريخي , النظريات).
23	المطلب الثاني : كيفية منح الشكل الحوافز (أسس منح الحوافز،أسبابه)
25	المطلب الثالث : أنواع التحفيز
27	المطلب الرابع : أهمية و أهداف التحفيز
29	المبحث الثاني : مراحل تقييم العملية التحفيزية

29	المطلب الأول : تصميم و تقييم الحوافز
31	المطلب الثاني : تحديد حجم ميزان الحوافز
33	المطلب الثالث : شروط نظام جيد و نتائجه
36	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة و العقبات التي تواجه نظام الحوافز.
38	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني : علاقة التحفيز بتحسين الأداء الوظيفي</b>
40	تمهيد
41	المبحث الأول: تحليل مفهوم الأداء الوظيفي
41	المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي
44	المطلب الثاني : عناصر الأداء الوظيفي
45	المطلب الثالث : معايير الأداء الوظيفي
46	مطلب الرابع : مكونات الأداء الوظيفي
47	المبحث الثاني : تقييم الأداء العاملين
47	المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء العاملين
48	المطلب الثاني : مراحل و طرق تقييم الأداء العاملين
54	المطلب الثالث : أهداف برنامج تقييم الأداء
55	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في تقييم الأداء
57	خلاصة فصل

الفصل الثالث : تطبيق دراسة ميدانية

61	تمهيد
62	المبحث الأول : تقديم عام للشركة سونلغاز
62	المطلب الأول : نشأة و مفهوم الشركة سونلغاز
64	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للشركة سونلغاز
67	المطلب الثالث : مهام و أهداف للشركة سونلغاز
69	المطلب الرابع : اجراءات تحفيزية في المؤسسة سونلغاز
71	المبحث الثاني : دراسة الاستطلاعية
71	المطلب الأول : طريقة تقييم الأداء في الشركة سونلغاز
72	المطلب الثاني : تحليل النتائج الاستبيان
88	المطلب الثالث : نتائج متوصل إليها
95	المطلب الرابع : استنتاج العام
96	خلاصة الفصل
98	الخاتمة
99	التوصيات و الآثار مستقبلية للدراسة
102	قائمة المصادر و المراجع
106	الملاحق
112	ملخص

## قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	طريقة قوائم المراجعة	53
02	يوضح مقياس ليكارت الخماسي	74
03	يوضح الاتجاه العام لإجابة المستجوبين حسب مقياس ليكارت الخماسي	74
04	يوضح قيمة معامل ألفا كرومباخ	76
05	معامل ألفا كرونباخ للحوافز	76
06	معامل ألفا كرونباخ للأداء	77
07	يوضح توزع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة	78
08	يوضح تحليل إجابة المستجوبين لعبارات محور الحوافز	85
09	يوضح تحليل إجابة المستجوبين لعبارات محور أداء العاملين	87
10	يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لمحور الحوافز	88
11	يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لمحور أداء العاملين	90
12	اختبار الفرضيات	92
13	يوضح نتائج العلاقة ما بين الحوافز و أداء العاملين	93
14	يوضح نتائج اختبار الانحدار المتعدد للحوافز على أداء العاملين	94
15	T اختبار	95

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
15	طريقة تحفيز السلوك الإنساني	01
20	هرم الحاجات لماسلو	02
43	مثلث الأداء	03
50	مراحل تقييم الأداء العاملين	04
52	التدرج البياني للعاملين من الجيد إلى الضعيف	05
64	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بسعيدة	06
79	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	07
80	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	08
82	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	09
83	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	10
84	يوضح الوظيفة في شركة سونلغاز	11

# مدخل الدراسة

- 1- مقدمة
- 2- أهمية و أهداف الدراسة
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- تحديد مفاهيم ومصطلحات
- 5- الدراسات السابقة و استفادة منها

## المقدمة

تولي ادارات المؤسسات أهمية كبيرة للعنصر البشري من خلال الاهتمام به وفهم سلوكه ومختلف محددات النفسية التي توجهه في الاتجاه الذي يحقق في الانتاجية عالية، حيث يسعى المسؤولون إلى أن يصل العاملون في انتاجيتهم أقصى كفاءة ممكنة.

يعد الاهتمام بطبيعة السلوك الانساني هو الخطوة الأولى لتحسين الأداء باعتباره كمحرك ومحدد أساسي لرفع كفاءة الأداء الوظيفي.

تعمل هذه الادارة على توفير العمالة الجيدة و المؤهلة واكتسابهم المهارات المطلوبة للقيام بأعمالهم، إن رغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه وإنتاجيته و بدون أدنى شك فبصفة عامة، تصبح إحدى المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة العليا في المنظمة وبصفة خاصة إدارة الأفراد التي تنحصر في كيفية إثارة رغبة الفرد و توجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب إلا أن المقدره وحدها غير كافية إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل، حيث أن الكفاءة الفردية تتوقف على عنصرين أساسيين هما:

- القدرة على العمل
- الرغبة في العمل

والتمييز بين هذين العاملين مهم، حيث تمثل المقدره على العمل فيما يمتلكه الفرد من المهارات و المعارف و قدرات بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد و القدرات التي ينميها التعليم و التدريب أما الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة وتمثل عملية التحفيز في العوامل و المؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه.

ونظرا لأهمية الحوافز ودورها كأحد العوامل المؤثرة في سلوك الفرد ودفعه نحو تحقيق أهداف المنظمة فقد اشير بالاهتمام بها من قبل الباحثين و العلماء، فظهرت عدة نظريات خاصة بالحوافز إذ مرت أساليب التحفيز بمراحل و تبلورت بالصورة التي هي عليها الآن

فبدأت بالمرحلة التقليدية و التي تم التركيز فيها فقط على الحوافز المادية على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات وأن الانسان كَوْتَر عامل هو اقتصادي بطبعه يسعى جاهدا

لزيادة أمواله ومن ثم بدأ الاهتمام بربط الاجر بإنتاجية العامل ثم اعقبتها المرحلة التي نادت بها مدرسة العلاقات الانسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية ثم جاءت المرحلة الحديثة التي تربط بين الحوافز المادية و المعنوية معا.

لقد اشير أيضا إلى أن الأداء الوظيفي يحظى بأهمية مرموقة في العملية الإدارية إذ يتم تحسين الأداء بتطبيق سياسات التحفيز كوسيلة لدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط ولجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر ما يدفع المرؤوسين للعمل بفعالية فينعكس ذلك على أدائهم الوظيفي، ومن جهة أخرى يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يُشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة حيث يشكل الأداء الوظيفي أهمية أساسية للمؤسسات المتعددة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية لتصبح المؤسسة قادرة على التطور و التعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال.

وبذلك أصبح نجاح أو فشل المنظمات يرتكز على مدى تحملها واهتمامها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه و هو العنصر البشري الذي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما و نوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها ولكن هذا لا يكفي للبقاء والاستمرار وجلب عاملين أكفاء فقط بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم، وذلك عن طريق تقييم أدائهم و تعتبر السياسة دراسة الأداء وتقييمه من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة، كما عملت انتهاج سياسة أخرى تركز على مكافأة العاملين على الأداء المتميز الذي يفوق الأداء العادي و هو ما يعرف بنظام الحوافز.

ومن هذا المنطلق تبلورت فكرة هذه الدراسة التي جاءت بعنوان نظام الحوافز وأثره

على أداء العاملين.

- مشكلة الدراسة:

تلعب الحوافز دورا كبيرا في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل ايجابي أو بشكل سلبي و يعني عدم توفيرها و عدم توزيعها بشكل عادل قد ينعكس مباشرة على أداء العاملين بناءً على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

ما مدى تأثير نظام الحوافز في أداء العاملين على مستوى مؤسسة ؟

- و من خلال هذه الإشكالية الرئيسية يفرض علينا طرح التسؤلات الفرعية التالية :

هل للنظام الحوافز علاقة بأداء العاملين ؟

ما المعايير المتخذة في تقديم المنح و الحوافز ؟

ما هي المتطلبات الأساسية و اللازمة لنظام الحوافز للحصول على الأداء الفعال ؟

- فرضيات الدراسة:

فرضية الاشكالية الرئيسية:

- توجد علاقة قوية بين الحوافز المقدمة للعمال و أدائهم الوظيفي .

فرضيات الفرعية

-يعتمد نظام الحوافز داخل المؤسسة على العديد من المعايير و الأسس في منحها .

- نظام الحوافز الممنهج و المدروس والعادل وحده القادر على الرفع من أداء العاملين.

-تنوع نظام الحوافز شرط ضروري للفت انتباه الجميع على اختلاف شخصياتهم و امالهم.

- أهمية الدراسة:

يعتبر من المواضيع المهمة المطروحة في ساحة النقاش الاقتصادي واكتسب هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات.

تسعى الدراسة إلى تقييم أداء العاملين وتحديد مؤثرات ونقاط القوة والضعف في أداء العاملين لتجنب نقاط الضعف ومعالجتها، وتحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها، عبر

دراسة وتقييم أنظمة الحوافز وتعكف الدراسة على محاولة معرفة مدى مساهمة نظام الحوافز في تحسين الأداء العاملين.

يعرف بنظام التحفيز و الذي يعتبر عنصر أساسي في مجال تسير الموارد البشرية، تكدير و تحسين المسير بأن التحفيز يعتبر عن الركائز الأساسية لزيادة وتحسين أداء الأفراد لتهيئة الأرضيات لمؤسسة سونلغاز لمباشرة نظام التحفيز متكامل لجوانب لتحقيق الرضا الوظيفي بالنسبة للعمال بعث فيهم روح العمل و الرضا عن الأداء بالنسبة للمنظمة.

#### - أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الاطلاع على نظام الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها في مؤسسة سونلغاز ودورها في تحسين أداء العاملين من خلال الوصول للأهداف التالية :

- التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة .
- التعرف على علاقة الحوافز المادية كالأجر و المكافآت و الخدمات الاجتماعية بأداء العمال في المؤسسة.
- التعرف على علاقة الحوافز المعنوية كالترقية و التدريب و المشاركة في اتخاذ القرارات بالرضا و الاستقرار الوظيفي للعمال في المؤسسة
- المعاينة أهم المشاكل و العراقيل إلى تعرض الأداء الفعال في المؤسسة بصفة عامة، و التعرف على المعوقات ومشكلات نظام التحفيز بها.
- اكتشاف دور الحوافز في التأثير على أداء العاملين.
- معرفة أهمية تقييم الأداء.

#### - أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع ونجملها فيما يلي:

#### الأسباب الذاتية:

- باعتبار أن للموضوع علاقة بتخصصنا العلمي الذي نزاوله فهو يرتبط ارتباطا وثيقا به.
- النقص الذي مسّ بعض المعالجات لموضوع الحوافز ودوره في تحسين أداء العاملين لو بجهد متواضع لإثراء هذا الموضوع.

-اعتقادنا منا بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري و تحسين أداء كونه العامل أساسي في استمرارية وبقاء المؤسسة.

### الاسباب الموضوعية:

- أهمية نظام الحوافز وأثره على أداء العاملين.
- معرفة مختلف مراحل كلا من النظام الحوافز و الاداء الوظيفي.
- معرفة عوامل مؤثرة التي تواجه التقييم الأداء العاملين.

### - حدود الدراسة:

- **المجال المكاني:** قمنا بالدراسة في مؤسسة سونلغاز بسعيدة.
- **المجال الزمني:** تمت الدراسة من 2021/04/18 إلى غاية 2021/05/10

### - تحديد مصطلحات الدراسة:

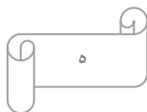
#### • الحوافز:

من أساسيات ضمان تحقيق أهداف المؤسسات المختلفة، وتؤدي إلى الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء الوظيفي، وكسب ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة .\*ويرى {الخراز} أن الحوافز من العناصر المهمة نحو دفع البشر للإبداع والعطاء، وبدونها يموت الطموح (.الخراز 1987 -ص125 )

ويعرفها {السلمي} بأنها مثيرات تحرك السلوك إنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد .( السلمي 1992 - ص209)

كما يعرفها {العاني} بأنها المقابل لأداء المتميز، ويركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء ( العاني 2007 - ص15 )

-وتعرف اجرائيا: الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الانسان، تؤثر على سلوكه وتصرفاته حيث يرى بعض رجال الادارة أنها خير مشجع لحث والتي العمال على انجاز أعمالهم بإتقان ودقة ، وتتمثل الحوافز في الحوافز المادية والمعنوية كما يلي:



## 1 الحوافز المادية:

هي مجموعة من الاجراءات متمثلة في الأجور والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح، والتأمين الصحي، والتعويضات، والمزايا العينية ذات القيمة المادية.

## 2 الحوافز المعنوية:

هي مجموعة من الاجراءات تخص الترقية واحترام وتقدير جهود العاملين، استقرار العمل، إثراء العمل، إكمال الدراسات العليا، بطاقة شكر وتحسين ظروف العمل.

### • الأداء:

العمل الذي يقوم به العامل أو الموظف بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معين، ويؤدى بطريقة معينة. ( أبو علفة 2002 -ص 270 ) ويعرفه { أحمد } بأنه نتيجة التفاعل بين الجهد وإمكانيات وإدراك الدور. ( أحمد 2000 - ص 210 )

كما يعرفه { هلال } بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي يرتبط بها. ( هلال 1996 - ص 1 ) - ويعرفه اجرائياً بأنه أثر جهود الفرد في تحقيق المهام المكونة لوظيفته .

### • تقييم الأداء:

معرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة، والكمية في فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد. (سلطان 2002 - ص 213) أما {علاقي} فيعرفه بأنه العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من التزامه بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم. (علاقي 2007 - ص 278)

ويرى الباحث أن مفهوم تقييم الأداء يشير إلى تقدير كفاءة أداء العاملين لعملهم وتصرفاتهم فيه، ومدى صلاحيتهم في النهوض بأعبائه، حيث تقدير مستوى كفاءتهم وفعاليتهم ومدى التحسن أو التراجع الذي راق مسيرتهم عبر فترة زمنية محددة.

### الدراسات السابقة:

يعد الاهتمام بموضوع التحفيز موضوعا هاما، خاصة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية لكن رغم ذلك توجد بعض المساهمات التي عالجت بعض جوانبه نذكر منها :

• دراسة ليازيد وهيبة فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة " دراسة ميدانية لمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان " أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. جامعة تلمسان 2014/2013 حيث تناولت الباحثة من خلال دراستها هذه على أهمية الحوافز و مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي و كذا الاستقرار الوظيفي للعامل في عمله. و توصلت هذه الدراسة إلى النتائج أهمها:

➤ بينت الدراسة على أن الحوافز بنوعها المادية والمعنوية قد تدفع العاملين للعمل للتعرف على تأثيرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية في المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان.

➤ تحديد ترتيب أولويات حوافز العمل بنوعها المادية و المعنوية وفقا لأهميتها لدى العاملين بالمجمع.

• دراسة ناصري نصيرة، حوافز العامل وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة " دراسة حالة مؤسسة الحليب و مشتقاته بسيدي بلعباس " مذكرة ماستر في العلوم التسيير 2015/2014 حيث تناولت الباحثة من خلال دراستها على مدى تأثير حوافز العمل على أداء العاملين و توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها :

➤ أن نظام الحوافز يستند على منهج سليم من أجل ضمان فعاليته في تحسين أداء العمال.

- أن يتناسب نوع الحافز الذي يحصل عليه الفرد مع دوافعه.
- اختيار أنواع الحوافز التي تتوافق مع الحاجات و متطلبات العمال .

• دراسة باجة حميد دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة " دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالبويرة " مذكرة ماستر في علوم التسيير 2014/2013 حيث تناولت من خلال الدراسة مدى مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي، وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها :

- التحفيز يختلف من عامل إلى آخر ولكن معظمهم يرونه بأنه يثير الدوافع و خلق الرغبة و الحماس.
- أهمية التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي والمحافظة على الكفاءات و القدرات البشرية.
- دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية.

#### - الاستفادة من الدراسات السابقة:

بعد عرضنا لمجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة استقادنا:

- بناء خطة الفصول .
- تحديد منهج المناسب للدراسة .
- طريقة اختيار العينة المناسبة للدراسة
- الاستفادة من جانب النظري.

#### تقسيمات البحث:

نظرا لأهمية الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى جانبين:

النظري مبني على المفاهيم و الدراسات النظرية والجزء التطبيقي خاص بالدراسة الميدانية التي تم إجراؤها في مؤسسة سونلغاز و قد تم تقسيم البحث إلى :

\*الفصل الأول جاء بعنوان عموميات حول نظام الحوافز و الذي بدوره يتكون من :

\_مدخل حول التحفيز، وتم التطرق إلى ماهية التحفيز و أسس منح الحوافز و أنواعه و كذا أهميته و أهدافه.

\_مدخل حول مراحل تقييم العملية التحفيزية، من تصميم و تحديد حجم الحوافز و شروط النظام الجيد و معوقات التي يواجهها نظام الحوافز.

الفصل الثاني جاء بعنوان علاقة التحفيز بتحسين الأداء و يتكون من :

\*تحليل الأداء الوظيفي: تم تطرق إلى مفهومه و عناصره و طرق قياسه ومكوناته.

\*تقييم الأداء العاملين: من مفهومه و مراحلها و طرق قياس وأهداف و العوامل مؤثرة فيه

إلى الجانب الميداني الذي جاء بتطبيق دراسة ميدانية تطرقنا فيه إلى تقديم عام لمؤسسة سونلغاز و نشأتها و الهيكل التنظيمي الخاص بها و مهامها و أهدافها، كما قمنا بدراسة استطلاعية من خلال طريقة تقييم و تحليل عن طريق الاستبيان الموزعة على العمال لإعطاء النتائج الموصل إليها.

# الجانب النظري

## الفصل الأول: عموميات حول نظام الحوافز

تمهيد

### ➤ طبيعة نظام الحوافز

- ماهية التحفيز
- أ- مفهومه
- ب- التطور التاريخي
- ج- نظريات التحفيز
- كيفية منح الشكل الحوافز
- أ- أسس منح الحوافز
- ب- أسباب منح الحوافز
- أنواع الحوافز

- أهمية التحفيز وأهدافه

### ◀ تقييم العملية التحفيزية

- تصميم وكيفية تقييم الحوافز
  - تحديد حجم ميزانية الحوافز
  - شروط نظام الحوافز ونتائجه
  - عوامل ومعوقات العملية التحفيزية
- خلاصة الفصل

**تمهيد:**

يتناول البحث في هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، والدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة، حيث يتكون الإطار النظري من موضوعي التحفيز والأداء، اللذان يمثلان متغيري الدراسة.

حيث تهتم أي مؤسسة أو إدارة التنشيط أو التحفيز قوى العمل ذلك أن مستوى أداء والانتاجية الفرد يتحددان من خلال رغبته في العمل، وهذه الأخيرة تكمن في نفس الفرد ومهمة الإدارة هي إثارتها وتوجيه السلوك المرتب عليها في الاتجاه الذي يحقق أهداف المشروع.

لذلك فقد أصبح من الضروري وجود سياسة تحفيزية محكمة تضمن وجود أو خلق توازن بين رغبات العمال والأهداف المسيطرة من قبل إدارة المؤسسة، وفي هذا السياق تم التطرق إلى ماهية التحفيز وأسس منحه وأنواع الحوافز إلى ذكر أهميته وأهدافه.

## المبحث الأول: طبيعة نظام الحوافز

أصبح لزاما على المنظمات في وقتنا الحاضر أن تدرك أن تحفيز العمال هو مسألة مهمة في صالح العمل، فمن الضروري أن نعلم أن الأجر ليس وحده ما يعمل الأفراد من أجله.

فالعمال يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى نظير ما يكرسونه للمنظمة من وقت وطاقة وجهد. وتعتبر الحوافز بمثابة المقابل لأداء المتميز الذي يدفع الأفراد إلى بذل قصار جهدهم والعمل بصورة أفضل لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

### المطلب الأول: ماهية التحفيز

#### أولاً: مفهوم الحوافز

أجمع علماء النفس على أنه يقصد بكلمة "الحافز": الباعث ومنبه للسلوك، لما يمكن أن تستعمل كلمة الحافز لتعني كذلك "دافع" ودوافع السلوك ما هي إلا قوى دافعة تؤثر في تفكير الفرد وإدراكه لأمر والأشياء كما أنها توجه السلوك الانساني نحو الهدف الذي يشبع حاجياته ورغباته.

وقد اختلفت آراء الباحثين والمهتمين بدراسة التحفيز في وضع تعريف موحد لمفهوم التحفيز، إلا أنه جميعها لا تخرج من الإطار المفاهيمي العام له حيث تدور إليها حول تعاريف نذكر منها:

- 1/ لغة: الحافز في اللغة من الفعل الثلاثي حفز، يقال حفزه حفزا أي دفعه من خلفه<sup>1</sup>.
- 2/ اصطلاحاً: أما تعريف الحوافز اصطلاحاً فهناك عدة تعاريف عديدة منها: "الحوافز هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكن الحصول أو استخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين و أدائه لنشاط أو أنشطة محددة بالشكل و الأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته و يحقق أهدافه"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حسين بن صالح، الحوافز الوظيفية بين الواقع والمأمول، درجة دراسة ماجستير في الادارة التربوية، 2011، ص. 10.  
<sup>2</sup> عبد الرحمان الوابل، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى الأداء العاملين، جامعة نايف العربية، 2005، ص. 22.

ويعرف " أحمد ماهر " الحوافز بأنها العائد الذي يحصل عليه العامل كنتيجة للتميز في الأداء " <sup>1</sup>.

أما " علي السلمي " فيعرفها بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على اثاره القوة المركبة في الانسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته " <sup>2</sup>.

ويعرف " حسن إبراهيم بلوط " التحفيز أهم النشاطات والأساليب التي يستخدمها المدير لاستحالة الأفراد، وكسب ولاءهم وحثهم على تحقيق أهداف مؤسسية عدة " <sup>3</sup>.

من التعاريف السابقة يتبين لنا أن الحوافز مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالإدارة وكيفية تأثيرها على عاملها لرفع معنوياتهم وبالتالي رضاهم وتوضح كذلك درجة استيعاب وتقبل الحافز وفعاليتها يتعلق بحاجة ورغبة العامل لهذا الحافز فكلما زادت حاجته إلى هذا الحافز زادت رضاه عن عمله وبالتالي زيادة الإنتاج، ومن خلال ما سبق يمكن صياغته التعريف الاجرائي التالي:

الحوافز هي مجموعة الأساليب المعتمدة والعوامل المتوفرة في إدارة المنظمة لإثارة عاملها واستنهاض هممهم لكي يغيروا من سلوكهم وتصرفاتهم للوصول إلى أهداف المنظمة المسطرة وكذلك من أجل إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم.

كما يمكن تعريف التحفيز بصفة عامة على أنه تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وإنشاء حاجات جديدة لهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد. <sup>4</sup> وتبدأ عملية التحفيز عندما تعرف المؤسسة الحاجات التي يرغب العاملين في اشباعها، ولكن يمكن معرفة ذلك من السلوك الذي يسلكه العاملون، حيث يتأثر سلوكهم بالعوامل التالية:

- السبب: و هو أي تغير يحدث في ظروف العمل داخلية أو خارجية

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط.1، الإسكندرية، دار الجامعية للطباعة والنشر، 2007، ص.347

<sup>2</sup> علي سلمى، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط.3، القاهرة، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، 1995، ص.300

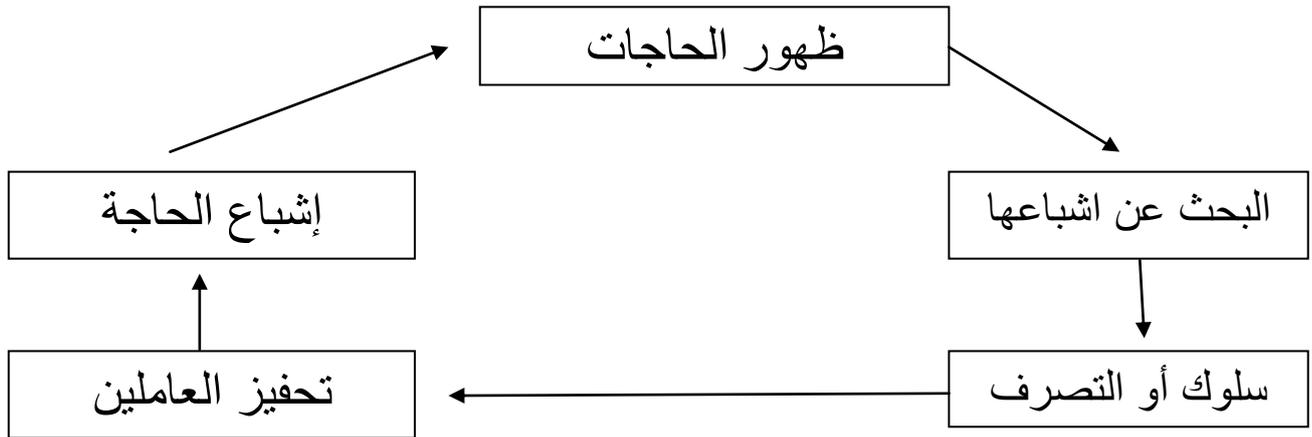
<sup>3</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط.1، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2002، ص.375

<sup>4</sup> محمد مصرفي إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص.260

- الدافعية: وهو الذي يوجه سلوك العامل لإشباع رغبة غير مشبعة لديه، فهو الذي يحدد اتجاه السلوك ومدى قوته

- الهدف: وهو الغاية التي يسعى العامل لتحقيقها

مما تقدم يمكن أن نحدد السلوك الانساني وطريقة تحفيزه بالشكل التالي:



### الشكل رقم {01} طريقة تحفيز السلوك الإنساني<sup>1</sup>.

من خلال الشكل تبين أن هناك حاجات يسعى الفرد إشباعها، وتكون خافية لا يمكن

معرفة ما لم يثيرها مثير خارجي، اذ هو الذي يحدد سلوك الفرد إشباع تلك الحاجات

ومنه يمكن إعطاء التعريف التالي: يعتبر التحفيز مختلف الممارسات التي تقوم بيها

الإدارة من أجل تأثير في مجموعة من دوافع والرغبات والحاجات والقوى لدي العاملين، من

خلال نظام معين يتلاءم مع تركيبة الأفراد العاملين في المؤسسة باستخدام مجموعة من

الوسائل المادية والمعنوية المؤثرة فيهم أي ما يدعى بالحوافز.

### (3) طبيعة الحوافز

الحفز متغير وسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة و يؤثر على سلوك الفرد، على

هذا الأساس فإن الحفز متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به لكن يمكننا

استنتاجه من السلوك، فمن طريق ملاحظة سلوك الفرد أثناء قيامه بعمل ما يمكن الاستنتاج

فيما إذا كان محفوزاً أم لا و ذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل وهنا تقاس

<sup>1</sup> مصدر الشكل: محمد الفالح الصالح، إدارة الموارد البشرية، عرض والتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004،

مؤشرات عرضية للحفز و ليس الحفز نفسه فلو لاحظنا أن عاملا ينتج أكثر من الآخر يستنتج بأن هذا العامل محفوزا في المنظمة<sup>1</sup> والاستنتاج هنا تتم بطريقة غير مباشرة. يتفق العلماء السلوكيون بأن كل أنواع السلوك قابلة للحفز وأن هناك أسباب معينة تؤدي بالفرد للقيام بعمل معين أو سلوكه بطريقة معينة وهذا يعني أن السلوك الإنساني مصمم لتحقيق أهداف معينة وهي الرغبة في إشباع حاجات معينة.<sup>2</sup>

### ثانيا: التطور التاريخي للتحفيز

مع بداية القرن الثامن عشر، حين برزت حركة الإدارة العلمية، بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع التحفيز ، و يمكن التمييز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع التحفيز كالآتي :

#### 1- المرحلة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة، حيث تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية، لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، فمن وجهة النظر رائد النظرية البيروقراطية { ماكس فيبر } أن الفرد بطبعه غير طموح و كسول ، اذ يسعى دائما اشباع حاجياته المادية ، و بالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط ، و كذلك ركزت على مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياسيتها التحفيزية على الأساس المادي.<sup>3</sup>

#### 2- المدرسة العلاقات الإنسانية :

لقد أشير وجهة النظر هذه المدرسة، اذ أشير إلى أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين ، يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الانساني ، و بالتالي فالمنظمة تعتبر وحدة اجتماعية فنية تم في داخلها التفاعل بين جانب الانساني و جانب الفني ، و تنظر إلي الفرد على أنه يمتلك المشاعر و الأحاسيس و يعمل في داخل جماعات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ايهاب صبيح رزيق، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2001، ص 38.

<sup>2</sup> هاني خلف الطروانة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، ط.1، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012، ص 146.

<sup>3</sup> صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط.4، الأردن، دار وائل للطباعة للنشر والتوزيع، 2014، ص 460.

<sup>4</sup> صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، المرجع نفسه، ص. 461 و ص. 462.

## 3- المرحلة الحديثة:

تمثل هذه المرحلة نظريات الإدارة الحديثة كنظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم، حيث حاولت هذه المرحلة تجنب أخطاء النظريات و المراحل السابقة مستفيدة ذلك من تجاربها، اذ تنظر هذه المرحلة إلى الجهاز الإداري في المنظمات على أنه نظام مفتوح و ليس مغلق، كما أشارت إليه المدارس التقليدية ، حيث دعت المدارس الحديثة إلى ربط النتائج بالحوافز المحققة ، و نادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من الحوافز سواء كانت المادية أو معنوية حسب مستويات الأداء ، و الإشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط لحوافز .

## ثالثاً : النظريات التحفيز

إن وسائل التحفيز و أساليبه ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالحاجات التي تحت الأفراد و يسعون لإشباعها لذلك فإن هناك عدداً من النظريات التي قدمت لهذه الجوانب علة طول تاريخ الفكر الإداري ، و من بين هذه النظريات ما يلي :

## أ. النظرية الكلاسيكية :

من أهم مؤسسي النظرية " فريدريك تايلور " سنة 1911 و أطلق عليها مصطلح الإدارة العلمية التي ساهمت على زيادة الإنتاج في زمن أقل و بجهد معقول و تقوم هذه النظرية على افتراضات التالية :

- إن مشكلة عدم كفاءة هي مشكلة الإدارة ليست مشكلة العامل
- من مسؤولية الإدارية توفير الأفراد المناسبين للعمل معين و تدريبهم على أكثر الوسائل كفاءة لأداء عملهم
- يجب ربط أداء الموظفين مباشرة بنظام الأجور أو بحافز فوري
- تؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى كفاية في الإنتاج ، و إيجاد مقاييس و معايير دقيقة لتأدية و تنفيذ العمل عن طريق استخدام الزمن و الحركة في تحديد مستويات العمل .
- إن الحوافز المادية هي الأساس لتحفيز الأفراد و زيادة للإنتاج
- اعتبار الفرد مجرد وسيلة من وسائل الإنتاج كالألة

لقد أثبت "تاييلور" أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج و التحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، و كل إنتاجية أعلى يصاحبها يقابلها أجر أعلى و هكذا ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها. ومن جهة أخرى تبين لنا هذه النظرية أهملت الجانب الإنساني في العملية الإدارية فهي تساوي بين البشر والآلات وتتنظر على الفرد وكأنه لا يختلف عن أي عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى.<sup>1</sup>

### ب. نظرية العلاقات الإنسانية:

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض، من حيث سلوكهم و تصرفاتهم و ميولهم و رغباتهم حثة يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل و التعاون المشترك و المشاركة الجماعية، وصاحب هذه النظرية هو "ألتون مايو" .

قام زملائه بالقيام بدراسة في مصانع هاوتورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن نستعمل حوافز أخرى معنوية، حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط، ويجب العمل وطموح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية و الأمان بل تتعداها إلى حاجات نفسية واجتماعية.

فمن وراء هذه الدراسة توصلوا إلى وجود متغيرات وعوامل أخرى على تحفيز الفرد ودفعه للعمل ، إضافة إلى الأجر بل أن هذا الأخير ليس حافز الوحيد أمام العامل و من أهم هذه العوامل : الرغبة في التكوين علاقات العمل الطيبة بين العمال ، و الرغبة في الشعور بالذات وضرورة وجودهم داخل المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعاد نائف البرنوطي، إدارة الأعمال، فصل الدوافع والتحفيز، ط.5، جامعة كاليفورنيا، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2009، ص. 412

<sup>2</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة الإسكندرية، ط.7، 1999، ص.35

## ج. نظرية X &amp; Y

فسر **DOUGLASS MC GREGOR** السلوك الإنساني في العمل ووضع نوعين مختلفين من البشر صنف ، صنف يشعر بالسعادة أثناء أدائه للعمل و لأجر و صنف يشعر بالملل و الرغبة في التهرب عن العمل.

## نظرية X :

تنظر هذه النظرية إلى الفرد على أنه بطبيعته كسول لا يحب العمل، و يعمل قليلا لا طموح له و يكره المسؤولية يفضل أن يقاد بدل أن يقود ولا يهتمه إلا أهدافه، غير قابل للتغيير بطبيعته و هذه لافتراضات تتطلب التدخل من جانب الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد و تحفيزهم و الرقابة المباشرة على أعمالهم و حتى تتمكن من ذلك فإنها تستعمل أسلوب القوة و التهديد المستمر و المتمثل في فلسفة " العصا و الحزر »، فالإدارة تمتلك التحكم أو العصا و ظروف العمل هي الجزر و التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله

## نظرية Y :

هي أن الفرد وفقا لهذه النظرية إنسان قادر على العمل وراغب فيه و يحب المسؤولية ويسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي على الإدارة توفير الظروف الملائمة، لزيادة قدرته وتحقيق أهدافه وإعطائه الحرية لتحمل المسؤولية.<sup>1</sup>

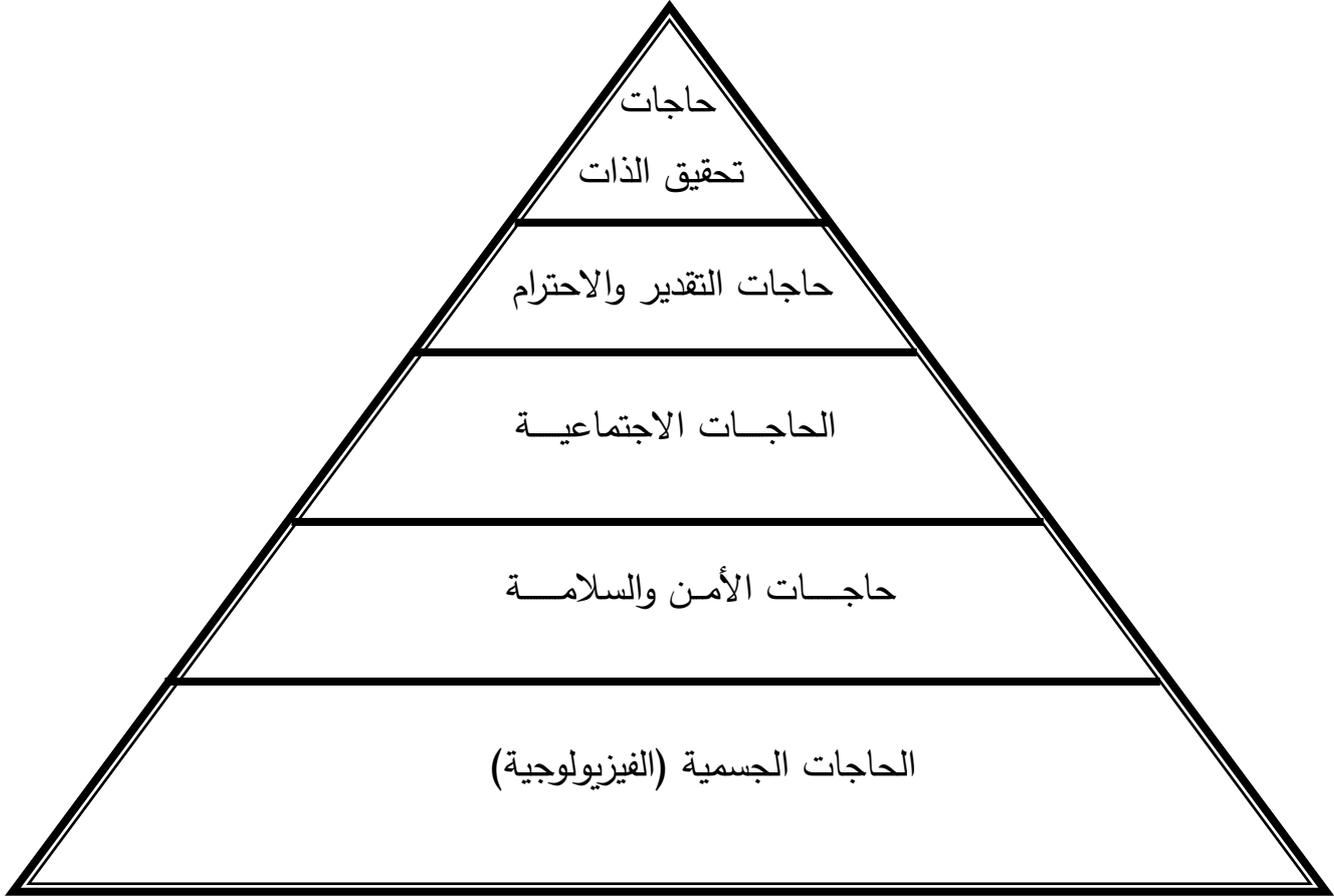
د. نظرية الحاجات الإنسانية **maslow** :

تقترح هذه النظرية أن البشر يتم تحفيزهم بواسطة حاجات متعددة حيث تختلف هذه الحاجات في الأهمية وقد حدد **maslow** خمسة أنواع عامة لحاجات التحفيزية مرتبة من أكثر أساسية إلى أعلى مستوى وهي كالتالي:

• **الحاجات الفيزيولوجية:** وهي الحاجات الأساسية والضرورية للفرد ذات علاقة بتكوين الإنسان الفيزيولوجي والبيولوجي كالماء والأكل ..... الخ وتعمل هذه الحاجات على الحفاظ التوازن الجسدي للفرد للبقاء واستمرارية في حياته.

<sup>1</sup>ناصرى نصيرة، حوافز العامل وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة، جامعة الجبالي اليابس، سيدي بلعباس،

- الحاجات الأمن والسلامة: وهي تحقيق أمن للفرد وحمايته من الخطر
- الحاجات الاجتماعية: هي حاجة الفرد إلى تكوين علاقات مع الأفراد وانتاجه في المجتمع.
- الحاجات التقدير والاحترام: هي الحاجة إلى احترام الذات وتقديرها من طرف الاخرين
- حاجات التقدير الذات: هي الحاجة التي تنمي قدرات الفرد وتحقيق الأهداف.



الشكل رقم {02} هرم الحاجات لماسلو

#### هـ. نظرية العاملين لهيزبرج:

قدّم هذه النظرية العالم "Frederik Herzberg" تركز هذه النظرية على تأثيرها الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين، حيث قام بدراسة استطلاعية 200 عامل من المحاسبين والمهندسين في تسع شركات مختلفة في مواقع مختلفة محاولاً فهم شعورهم حول الأعمال التي يقومون بها وقد توصل من خلال هذه الدراسة إلى تصنيف

مجموعتين من العوامل الأولى سميت بالعوامل المحفزة والثانية بالعوامل الوقائية أو الصحية

1

- **العوامل المحفزة:** أي التي تدفع الفرد للعمل و الأداء المتميز فهي تشمل :
  - فرص الإنجاز ، أي الفرص بأن يشعر الفرد بأنه نجح في إنجاز شيء مهم
  - العمل نفسه من حيث كونه عملا ينطوي على التحدي أو الإثارة
  - الاعتراف بالجهود المحققة
  - المسؤولية التي ترافق العمل ، أي عمل يوفر الفرصة للفرد لتحمل المسؤولية
- كما يؤدي وجود العوامل المحفزة إلى درجة عالية من الرغبة في العمل و الرضا عن الوظيفة
- **العوامل الصحية:** أي العوامل التي تظهر البيئة العمل من الشكوى والتدمر وتشمل :
  - الراتب
  - سياسات المنظمة و أساليبها الإدارية
  - أسلوب الإشراف الفني { أي توجيه المشرف حول طريقة تنفيذ العمل }<sup>2</sup>
  - العلاقات التبادلة الاجتماعية ، خاصة مع المشرف
  - الظروف المادية للعمل { الضوضاء ، التكيف ، النظافة ..... }

و. النظريات الحديثة للتحفيز: <sup>3</sup>

- نظرية العدالة و المساواة ل Admas :

تمثل هذه النظرية تعديل النظريات السابقة، فهي ترى أن ما يدفع الإنسان هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل عدالته أيضا، وتعتبر النظرية مهمة جدا لأنها تدخل عملية عقلية في عملية الدافعية أي أن الفرد في المؤسسة يبحث عن التعويض لمجهوداته وهي العدالة التي يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عوائده مثل الدخل أو الراتب مع المستوى الجهد المبذول بحيث يجب أن تكون المقارنة متساوية فيجعلها أكثر توازنا.

<sup>1</sup> سعاد نايف برنوطي، أساسيات الإدارة ، مرجع السابق ص 415

<sup>2</sup> سعاد نايف برنوطي، أساسيات الإدارة ، المرجع نفسه، ص 416. 417

<sup>3</sup> سنان موساوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، الأردن، ط.1، 2004، ص.246.

### - نظرية التوقع أو التفضيل ل victor vroom :

هذه النظرية هي الأخرى تهتم بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد الحافز يتعرض له وهي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع لفرد في وقت معين و كذلك اختلافها من فرد لآخر و هي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل و يؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد و يضع vroom عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل:

- يركز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية
- اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحدا من بدائل الأنشطة منهم
- يركز الاختيار على اعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو طريق المحتمل لتحقيق أهدافه

### - نظرية تدعيم السلوك frederick skinner :

طوّرت هذه النظرية على أساس الأبحاث و الدراسات التي قام بها skinner و تركزت هذه النظرية على العلاقة ما بين السلوك الانساني و نتائجه ، من منطلق أن السلوك الانساني يمكن تفسيره من خلال النتائج الايجابية أو السلبية لذلك السلوك . فالأفراد يملون إلى تكرار الشيء الذي يأتي عنه نتائج ايجابية وهذا يعني أنّ السلوك الذي يتم تعزيزه سيتكرر في حين أن السلوك السلبي، فانه يمكن تعديله أثناء العمل اعتمد skinner على أسلوب التعديل السلوك التنظيمي في نظريته والذي يركز على مبدأين هما:

- إنّ الأفراد يسلكون الطرق التي يرون أنها تؤدي بهم إلى تحقيق المكاسب الشخصية
- إنّ السلوك الانساني يمكن تشكيله وتحديدته من خلال التحكم بالمكاسب والمكافآت.

### - نظرية Z ل william ouchi<sup>1</sup> :

قام البروفسيور william ouchi بإجراءات عديدة و بحوث و دراسات ميدانية في اليابان و الولايات المتحدة الامريكية، من أجل التعرف على سر نجاح الإدارة اليابانية، التي تقوم على العامل الانساني وروح الجماعة و اشتراك العمال في اتخاذ القرار وخلق الجو الأسري في المؤسسة و الروابط الانسانية واتصالات مستمرة و الشعور بالمسؤولية و الرقابة

<sup>1</sup>براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، ط.1، دار الراهية للنشر والتوزيع، 2015، ص 46

الذاتية و الشعور بالملكية لكل المؤسسة و عدم فصل العامل عن العمل ومن أهم ما تقدمه النظرية الثقة، المهارة، الألفة و المودة.

### المطلب الثاني: منح الحوافز

#### أولاً: اسس منح الحوافز

إنّ أحسن أساس تمنحه من أجله الحوافز هو الأداء المتميز، إلا أنه لا يمنع هذا من وجود معايير أخرى تختلف من حيث درجة الأهمية، مثل المجهود والأقدمية والمهارة.

#### 1. الأداء " performance " :

إنه مفهوم الأداء مرتبط بمفهومي الكفاءة والفاعلية إذ تشير الكفاءة إلى نسبة بين مدخلات والمخرجات، فلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى، أما الفاعلية فتشير إلى الأهداف المتحققة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف.<sup>1</sup>

وفي بعض الحالات وهي يعني ما يزيد عن المعدل النمط للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة، أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر يعتبر الأداء فوق العادي أو تميز في الأداء أو ناتج النهائي للعمل أهم معايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

#### 2. المجهود " Effort " :

يصعب أحيانا قياس الناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية.

أو لأن الناتج الشيء احتمالي الحدوث، مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليست بالنتيجة، وقد يمكن أخذ الحساب ومكافأة المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء، ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثير من المعيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

<sup>1</sup>سهيلة محمد العباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط.2، دار وائل للنشر، 2006، ص. 37

## 3. الأقدمية "seniority" :

ويقصد بيها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير لأحد ما إلى الولاء والانتماء، و الذي يجب مكافأته بشكل ما و هي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية، و تظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

## 4. المهارة "skills" :

بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من الشهادات أعلى، أو رخص أو إجازات أو دورات تدريبية، وكما تلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.<sup>1</sup>

ثانيا: أسباب منح الحوافز<sup>2</sup>

يتمثل دور التحفيز في تحريك الطاقات والقدرات الكامنة لدى الفرد العامل، فالفرد في المنظمة يعمل مقابل أجر أو عائد أو راتب ولكن الأهم هو مستوى أداء الفرد لعمله، فهنا يأتي دور عملية التحفيز لكي تحرك عوامل الفرد الداخلية التي تقود إلى الشعور بأن الإنجاز الأعلى تقابله مكافأة أفضل مادية كانت أم معنوية، فالمنظمة تقوم بالتحفيز من أجل ما يلي،

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج ، وجود الإنتاج ، و مبيعات و أرباح
- إشباع حاجات و متطلبات العاملين بشتى أنواعها ، وخصوصا حاجات التقدير و الاحترام و الشعور بالمكانة
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة
- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء و الانتماء
- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي والتضامن.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، 2007، ص. 350 و351.

د زيد عبوي، قيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2012، ص. 162 و163

### المطلب الثالث: أنواع التحفيز

هناك العديد من الحوافز التي تساهم في تحسين العمل وتحسين أداء المؤسسة و إشباع رغبات العاملين و تحقيق اهدافهم منها :

#### 1-الحوافز المادية والمعنوية

##### الحوافز المادية:

هي كل ما تمنحه المنظمة للعاملين من اجر ، أو راتب ، أو مكافآت تشجيعية ، أو علاوات دورية ، أو استثنائية أو ترقيات ، أو إشراك في الأرباح.

##### الحوافز المعنوية :

تمثل في ما تبدله المنظمة من الجهود لسعادة العاملين و إشعارهم بالأهمية و المكانة و الانتماء و إحساسهم بالتقدير واحترام آراءهم ، واقتراحاتهم و ذلك بتقديم اوسمة النجاح و شهادات التقدير ، وإبراز أسمائهم في لوحات الشرف.

#### 2-الحوافز الفردية و الجماعية

##### الحوافز الفردية :

تمنح المنظمة الحوافز الفردية لأفراد العاملين بها بصورة تعتمد على الأداء الفردي ، صرف النظر عن النتائج التي يحققها كمجموعة ومن أمثلة الحوافز الفردية الأجر ، المكافآت ، العلاوات ، الترقية ، الثناء و غيرها.

##### الحوافز الجماعية :

تمنح على مستوى جماعة العمل لتشجيع التعاون و الترابط و التكامل و تنمية روح الفريق و الشعور الجماعي بالمسؤولية ، و من أمثلة الحوافز الجماعية المشاركة في الأرباح تملك أسهم في المنظمة.

#### 3-الحوافز المباشرة وغير المباشرة

##### الحوافز المباشرة :

التأثير على الأفراد بصورة مباشرة عند تحقيقهم لمعدلات متميزة من الأداء و ذلك من خلال ربط الأجر بالإنتاج ومنح مكافآت و العلاوات و شهادات واوسمه و غيرها من الحوافز المادية و المعنوية.

**الحوافز غير مباشرة:**

تتضمن مجموعة من الخدمات والامتيازات التي تقدمها المنظمة بصورة غير مباشرة للعاملين كتقديم الخدمات الجماعية والاجتماعية بصورها المختلفة حيث نجد أنها تمس مصالح الأفراد بصورة غير مباشرة.

**4-الحوافز النقدية و غير النقدية****الحوافز النقدية :**

هي تلك الحوافز التي تمنح للعاملين في صورة نقدية فقط مثل الأجور ، و الرواتب ، و العلاوات ، و المكافآت ، بالإضافة إلى المشاركة في الأرباح و غيرها.

**الحوافز غير النقدية :**

تتمثل في الحوافز التي تمنحها المنظمة لعاملها في شكل غير النقدي و هي السياسات ولوائح تقرها المنظمة لتحفيز العاملين كالمشاركة في وضع الخطط و الأهداف و النقل و الترقية و المشاركة في ملكية المنظمة وفي وضع مواعيد العمل و غيرها.

**5-الحوافز الايجابية و السلبية****الحوافز الايجابية :**

تمنح الحوافز الايجابية لأفراد و الجماعات عن العمل مما يحقق مزايا مادية أو معنوية فردية أو جماعية.

**الحوافز السلبية :**

تمثل أسلوب التهديد و التخويف إذ تحدد العقاب الذي يلحق بالأفراد نتيجة عدم الالتزام بالحدود المبنية و السلوك و التصرف والأداء و من الأمثلة الحوافز السلبية الخصومات من الراتب، الحرمان من الترقية و العلاوات و الإنذار.....<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شيخي عائشة، مذكرة تخرج ماجستير التحفيز والمردودية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2010 - 2011 ص. 34-35

## المطلب الرابع : أهمية وأهداف التحفيز

أولاً: أهمية التحفيز<sup>1</sup>

تعتبر الحوافز أداة مهمة في أيدي القيادات الإدارية في أي منظمة حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المنظمة وطموحاتها ونحو إنتاجية وعملياتها ومن أهم ما يمكن أن تقوم به الحوافز:

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية، الأمر الذي ينعكس عن زيادة إنتاجيتهم وتعزيز انتماءهم وعلاقتهم مع المنظمة وإدارتها ومع أنفسهم
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها، و تعزيز التماسك بينها، بما ينسجم وأهداف المنظمة وتطلعاتها، وقدرتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافها.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو إلغائه.

- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة لا وجود لها في صفوف العاملين
- تنمية الطاقات الإبداعية لأهداف المنظمة أو سياستها و تعزيز قدراتها و ميولهم ولسلامة عملية التحفيز و نجاحها في الإلمام الجيد بمنظومة الاحتياجات و الدوافع التي تحكم سلوك كل فرد مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين الأشخاص.

ثانياً : الأهداف التحفيز<sup>2</sup>

هناك هدفين رئيسيين هما :

## الهدف الاقتصادي :

وضع نظام الحوافز في المنظمة الحوافز في المنظمة يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة ، و العاملين لديها حيث تسعى المنظمة عن طريق الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف لزيادة الإنتاجية ، و تحسين منتجاتها التي تعود بالفائدة عليها

<sup>1</sup> الهاشمي لوكياء، السلوك التنظيمي ، ط2 ، الجزائر دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، 2006 ص 155

<sup>2</sup> براء رجب تركي، المرجع السابق، ص.15

**الهدف المعنوي :**

وهو متعلق بالعامل مباشرة حيث انه العنصر مهم من عناصر الإنتاج ، و المتحكم في العملية الإنتاجية و الهدف منه لإشباع رغبات و أحاسيس العاملين .

المبحث الثاني: تقييم العملية التحفيزية<sup>1</sup>

إذا أردت أن تصمم نظاما جديدا، ولأول مرة للحوافز، فإننا نقدم لك دليلا عمليا للخطوات التي يجب أن تمر بها وعليك أن تضيف أو أن تعدل على هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً لك، كما عليك أن تعلم أن هذا الدليل يمكن استخدامه أيضاً في تعديل الأنظمة التي تعمل بها، إن شعرت أنها غير كافية، وتظهر مراحل تصميم نظام الحوافز كما يلي:

## المطلب الأول: تصميم وكيفية تقييم الحوافز

يجب على من يقوم بوضع نظام الحوافز سواء مستشار خارجي أو مدير الموارد البشرية أو لجنة من المديرين، أن يأخذ في حسابه شروط النظام الجيد للحوافز و ذلك كنوع استكمال الأسس السليمة الوضع وتصميم نظام الحوافز :

## 1. تحديد هدف النظام :

تسعى المؤسسات إلى الأهداف عامة واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع النظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا ، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون هدف نظاما الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات و الإيرادات ، أو قد يكون تخفيض التكاليف أو تشجيع على الأفكار جديدة أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف . و لتحقيق هذا الهدف العام سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز ، فإنه يجب تقسيمه إلى الأهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم الأنشطة و القطاعات و الإدارات و المصانع و المراكز و الفروع و الأقسام ، و لذلك فإن نظام الحوافز شامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله ، فهذا نظام جزئي لرجال البيع و ذلك لرجال الإدارة العليا آخر لمكافأة الأعمال مكتبية ، فعلى النظام أن يغطي كل المستويات و كل الوحدات بقدر الإمكان و تقسيم الهدف العام إلى الأهداف الجزئية يعني ضرورة تسلسل من الأعلى إلى الأسفل و لذلك داخل كل الوحدة تنظيمية انتقالات من الإدارات العامة إلى الأقسام وصولاً حتى

<sup>1</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص. 298 و 299

المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف و يحقق هذا أيضا مبدأ المشاركة في وضع النظام.

## 2. دراسة الأداء:

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوظيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد

قياس الأداء فعلى من حيث ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم بها عبئ كامل للعمل، فلا المهام أكثر ولا هي أقل مما يجب وأنّ الوظيفة محددة واضحة ومفهومة لمعالم و ذات بدايات و النهايات معلومة و ذات عمليات و نواتج واضحة.

- وجود عدد سليم للعاملين فلا إعداد أكثر ولا هي أقل مما يجب وإذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة فعمل أعمالهم على سبيل التشابه أو التتابع أو التكامل؟ إن الإجابة على سؤال تؤدي إلى انتقال من النظام الفردي إلى النظام الجماعي في الحوافز مثلا إذا كان العاملون يؤدون الوظائف متتابعة و متكاملة و بها نوع من الاعتمادية فيجب أن يكون النظام جماعيا و ذلك مقارنة بالأعمال المتشابهة و المنفصلة كالإنتاج و التي قد تقترح نظاما فرديا للحوافز .

- وجود طرق عمل سليمة و يعني هذا وجود لوائح و خطوات كاملة للعمل و أساليب الأداء و الاتصال الخطوات للحصول على مدخلات العمل و خطوات للمراحل و العمليات و أيضا نواتج العمل .

- وجود ظروف العمل ملائمة و يعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء و ذلك من حيث تجهيزات و الأدوات و الإضاءة و الحرارة و التهوية و المواصلات و غيرها وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل فلا يمكن محاسبة الفرد على العمل، ليس له أي سيطرة عليه. ومن جهة أخرى ننتقل إلى خطوة أخرى هي تحديد كيف يتم القياس الفعلي لأداء و يتحدد ذلك بوضع نماذج و سجلات يتم فيها تحديد معدلات الأداء الزمنية بالشكل المطلوب ، ثم يتحدد فيها أماكن التسجيل اليومي أو الأسبوعي أو الشهري أو السنوي وذلك لأداء كما يحدث فعلا إن القياس سليم لأداء الفعلي يمكن أن يضمن الصدق أي القدرة على التعبير عن الأداء الفعلي و يضمن الثبات أي عدم القياس تحت أي ظروف.

**المطلب الثاني: تحديد حجم ميزانية الحوافز**

ويقصد بيها ذلك مبلغ الإجمالي المتاح لمدير النظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في الميزانية الحوافز البنود التالية:

**• قيمة الحوافز والجوائز:**

وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت و العلاوات والرحلات والهدايا وغيرها.<sup>1</sup>

**• تكاليف الترويج:**

تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملاحق الدعائية والمرسلات وخطابات الشكر و الحفلات، و لكن كيف يتم تحديد حجم الميزانية الحوافز ؟ يمكن تفريق هنا بين نوعين من الميزانيات الحوافز وذلك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها منها ثابتة ومرنة

**1- ميزانية ثابتة :**

وفيها يتحدد مبلغ ثابت ومعروف مسبق بأن تقول ميزانية الحوافز هي 3 مليون جنيه خلال العام القادم وهي تحدد وفق الخبرة السابقة للمنظمة وحجم ميزانية الأجور ومدى كفاية الأجور وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج. يمكن تحديد هذه الميزانية الثابتة باعتبارها نسبة من الميزانية الأجور حيث أن هذا الرقم أخير لا يتغير كثيراً فإن رقم الحوافز يمكن تحديده، فإذا كانت ميزانية الأجور في النسبة القادمة هي 4 مليون جنيه وكانت نسبة ثابتة المتفق عليها هي 150% فإن نسبة الحوافز تساوي 6 مليون جنيه أي 4 مليون 150 بالمئة X

**2- ميزانية مرنة :**

ويعني أن تكون الميزانية متغيرة و غير محددة سلفاً و ذلك حسب أرقام الأرباح و المبيعات أو الإنتاج و على هذا فان الميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير كأن تكون مثل 5% من الأرباح أو 8% من المبيعات و تتميز هذه الطريقة بأنها لا تفرض أي قيود مسبقة للإدارة .

<sup>1</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص. 302 و 303

• وضع الإجراءات النظام :

وهذا يتم ترجمته في شكل خطوات و إجراءات متسلسلة و هي تعني بالتسجيل الأداء و حسابات و نماذجه و اجتماعاته و أدوار المشاركين فيه و أنواع الحوافز و فيما يلي شرح لأهم الإجراءات :

- تحديد الأدوار و هنا تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه و تسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز و استخدام نماذج محددة لهذا الغرض ، ورفع تقارير إلى جهات محددة مثل مدير نظام الحوافز أو مدير الموارد البشرية أو الرؤساء المباشرين و ذلك من حيث الاعتماد على الموافقة أو التعديل أو المناقشة.
- عقد اجتماعات خاصة بالجنة الحوافز أو قسم الحوافز و غيرها من المديرين و يحتاج الأمر إلى تحديد من المجتمعين و دورية الانعقاد.
- توقيت تقديم الحوافز عادة ما يكون بعد الأداء المتميز أو ما تعطي شهريا أو سنويا أو حسب مناسبات مثل الأعياد و دخول المدرسي ....
- نوع الحوافز هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياج من يتلقاها و القاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز .
- النماذج تشمل سجلات قياس الأداء الفعلي و نماذج اقتراح صرف و تقديم حوافز معينة.

**المطلب الثالث : شروط نظام التحفيز ونتائجه**

**أولاً : شروط نظام التحفيز**

**(1) البساطة والعينية :**

أي أن يكون النظام مختصراً وواضحاً ومفهوماً وذلك في بنوده وصياغته وحساباته وأن يكون معلناً ومعروفاً عند جميع العاملين حتى تزيد ثقة العاملين فيه.<sup>1</sup>

**(2) التحديد :**

وليُقصد به أن تكون أنواع السلوك التي يتم تحفيزها محددة فلا يكفي القول مثلاً (السعي للإنتاج أكثر أو العمل على تقليل التكاليف)

**(3) إمكانية تحقيقه :**

أي إمكانية توصيل الأفراد العاملين إلى السلوك التصرفات التي سيتم تحفيزها .

**(4) إمكانية القياس :**

ونقصد هنا ترجمته الأداء أو السلوك الذي سيتم تحفيزه في شكل مادي لذلك يجب أن تكون التصرفات والسلوك و أيضاً العوائد قابلة للقياس بسهولة .

**(5) تحديد المعايير الحد الأدنى لأداء :**

ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير لأداء و السلوك (أو مؤشرات الإنجاز و الأهداف ) التي تمكن الفرد من الحصول على الحافز و يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة يمكن تحققها و قابلة للقياس .

**(6) ربط الحافز بالأداء :**

أي أن الجهد الذي يبذله العامل يقابله للحصول على حافز ولا بد أن يشعر العامل بذلك و أن تكون هذه العلاقة واضحة و مفهومة .

**(7) التفاوت :**

لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز و إلا فقدت قيمتها التحفيزية و إختلاف لابد أن يعتمد على مقدار الأداء أنتجه الفرد .

<sup>1</sup> بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص.296 و297

**(8) العدالة :**

يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أداءه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم و عدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء .

**(9) السيطرة على العمل :**

أي قدرة الفرد على القيام بمهام الوظيفة و ذلك حتى يمكن محاسبتهم على ما يقدمونه من أداء .

**(10)التغطية الكاملة لأداء :**

يجب أن يشمل النظام الجيد لأداء جميع أنواع الإجابة في الأداء من حيث جودة العمل، زيادة الكمية، تخفيض الحوادث ، تخفيض تكاليف العمل و غيرها من أنواع الأداء .

**(11)مشاركة العمال :**

في وضع نظام الحوافز: وهذا الزيادة لإقناعهم به وتحمسه لو وملاحظة عليه.

**( 12 ) التنوع:**

التنوع يجب أن تتنوع الحوافز وهذا لتكون مرضية لكافة الاحتياجات فمنها المادية والمعنوية.

**(13) وجود هدف للنظام:**

أي إلى ماذا تسعى المنظمة من خلال وضعها لنظام الحوافز، ويتم التحقيق وصولها للهدف بمقارنة المنظمة قبل وبعد النظام وإلا أصبحت الحوافز نفقات جارية وليست نفقات استثمارية.

**(14) الشمولية:**

أي أن يشمل كل العاملين بالمنظمة.

**(15) الاستقرار والمرونة:**

لا يجب تغير النظام من فترة إلى أخرى حتى يفهمه العاملون لكن إذا استدعى الأمر ذلك كتغير نظام العمل

**(16) مساندة الإدارة العليا:**

أي استخدام شعارات قوية وبرامج دعائية ومنشورات ترويجية واتصالات قوية مع العمال وإقامة حفلات توزيع الجوائز و الحوافز وذلك لإعطاء الدفعة القوية للنظام.

**(17) وضع نظام لتقييم الأداء :**

وذلك للحصول على أنماط و أنواع و مستويات الأداء كما تحدث في الواقع و دون تحيز و بدقة عالية حتى يمكن حساب الحوافز بدقة و موضوعية

**(18) تدريب المشرفين :**

لابد من تدريب تعليم وتدريب مديري الإدارات و رؤساء الأقسام و المشرفين على الإجراءات النظام و كيفية تطبيقه.

**ثانيا : نتائج نظام الجيد للحوافز<sup>1</sup>**

- (1) زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج ، وجوده إنتاج و مبيعات و أرباح
- (2) تخفيض تكاليف و تخفيض كميات الخامات
- (3) إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها و على الأخص ما يسمى بالتقدير و الإحترام و الشعور بالمكانة
- (4) إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة
- (5) جذب العاملين إلى المنظمة و دفع روح الولاء و الانتماء
- (6) تنمية روح التعاون بين العاملين و تنمية روح الفريق و التضامن
- (7) تحسين صورة المشروع أمام المجتمع

<sup>1</sup> إبراهيم حسن بلوط، المرجع السابق، ص.87.

**المطلب الرابع : عوامل ومعوقات العملية التحفيزية<sup>1</sup>**

نظام الحوافز نظام قائم بذاته يتأثر بمجموعة من العوامل المحيطة به و يدخل في إطار

المؤسسة و منها ما يتصل بالسياسة العامة للدولة كما يلي :

• **على مستوى الدولة تتأثر انظمة الحوافز بعاملين هما :**

(1) سياسة الدولة الاقتصادية: والتي تمثلها القوانين التي تطبقها ادارة المؤسسات

(2) القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد: والذي يتأثر به الأفراد المجتمع ويحدد

رغباتهم، و حاجاتهم ، و اولوياتهم

• **على مستوى المؤسسة :**

(1) نوع الجهاز الاداري و إمكانياته و تنظيمه و قدرة ادارته على اختيار نظام الحوافز

المناسب . فنظام الحوافز يتحدد وفقا لإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة و كفاءة الادارة في

اختيار النظام الأمثل المطابق لكل من تطلعات العامل في ظل القيود المختلفة و أهداف

المؤسسة .

(2) نوع القوى العاملة و تركيبها المهني ، و الاجتماعي ، و الثقافي و هنا يتحدد مدى

انسجام رؤية العامل مع رؤية المؤسسة فعلى الفرد ألا يتناقض في تطلعاته مع حدود

المؤسسة المالية مهما كان وضع النظام سواء كان على مستوى الدولة أو مستوى المؤسسة

فانه يتأثر بمجموعة من العوامل هي :

– الوضع الاقتصادي للوطن.

– النظام الضريبي المتبع .

– هيكل الاجور و توافقه مع طبيعة العمل و كذا الحاجات المختلفة للعامل .

– توقف الانتاج لأسباب غير راجعة لإدارة كتعطل الالة .

<sup>1</sup>باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مذكرة نيل شهادة ماستر، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند اولحاج، البويرة، 2013-2014، ص.

- هناك بعض الصعوبات تشكل عائق أمام تحقيق الهدف المنشود من الحوافز و منها: <sup>1</sup>
- المعدل الذي يستطيع العامل تحقيقه ويزيد عن الحد المطلوب و يقصد بهذا المعدل مقدار الإنتاج الذي يستطيع العامل تحقيقه فوق الحد الأدنى المطلوب و عادة لا يستطيع تحقيق هذا المعدل إلا عدد قليل من العاملين ، و بالتالي يجب وضع معايير موضوعية على أسس سليمة و دراسة عملية دقيقة و هذا يمثل مشكلة في الواقع العملي لصعوبة وضع معايير كمية لكل الوظائف.
  - يختلف أثر الحافز المادي من وظيفة لأخرى ففي حالة الأعمال اليدوية فإنهم لا ينظرون كثيرا للترقية بل ينظرون إلى الراتب أما اصحاب الوظائف الإدارية فيفضلون الترقية و تحقيق الذات عن الحوافز النقدية .
  - عدم توافر الميزانية الكافية لتلبية متطلبات واحتياجات هذا النظام الفعال و الجيد للحوافز .
  - عدم القدرة العاملين أو المشرفين داخل المؤسسة على القيام بتطبيق و إرساء نظام فعال للحوافز
  - عدم وضوح الرؤية لدي العاملين عن نظام الحوافز القائم داخل المنظمة .
  - انعدام المصداقية و غياب العدل في توزيع الحوافز واختيار من يستحقونها .

<sup>1</sup> براء رجب تركي، المرجع السابق، ص. 50

## خلاصة الفصل الأول

تعتبر الحوافز احدى مقومات العمل المؤسساتي و التي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة تحقيق اهدافها ، فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز و عمله المتقن ، و ذلك إلى جانب توافر الامكانيات المادية للمؤسسة و خبرة العاملين لديها كل في مجاله و تتمثل عملية التحفيز في مجموعة الوسائل التي تستعملها المؤسسة ، و توجهها نحو الدفع الايجابي لأفرادها نحو سلوك أفضل و نتائج أحسن و تخلق لديهم الرغبة في العمل و الإحساس بالانتماء لمؤسساتهم .

إن النظام الحوافز يؤثر بشكل كبير على القرارات الأفراد بقبول الوظائف و الاستمرار و التعايش فيها و المحافظة على مستويات معينة من الأداء ، اذ يصبح من الضروري الاهتمام بدراسة و تحليل علاقتها بمختلف الوظائف الأخرى خاصة وظيفة تقييم الأداء و هذا ما سنتناوله بالتفصيل في الفصل القادم.

## الفصل الثاني: علاقة التحفيز بتحسين الأداء الوظيفي

تمهيد

➤ تحليل مفهوم الأداء الوظيفي

- مفهوم الأداء الوظيفي

- عناصر الأداء الوظيفي

- طرق قياس الأداء الوظيفي

- مكونات الأداء الوظيفي

➤ تقييم الأداء العاملين

- مفهوم تقييم الأداء العاملين

- مراحل و طرق تقييم الأداء العاملين

- أهداف برنامج تقييم الأداء

- العوامل المؤثرة في تقييم الأداء

خلاصة فصل

## التمهيد

يهتم أغلب الباحثين بموضوع الأداء نظرا لأهمية التي يكتسبها للمؤسسة ، و بدأت في التركيز عليه ، لتحقق معدلات نمو أعلى في مستويات الإنتاجية و العائد وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الانتاجية لديها ، و نظرا لامتلاكها العديد من الموارد لتحسين مستويات الأداء لديها ، منها الموارد البشرية التي تعتبر احدى الركائز الأساسية في تقديمها و نموها .

فمصطلح إدارة الموارد البشرية دلالة على أهمية منظومة الموارد البشرية و دورها الجوهري في رفع مستوى الأداء للمؤسسة و ذلك بالملائمة بين الأفراد و الوظائف التي يؤدونها وعلى هذا الاساس فإن عملية قياس و تقييم الأداء من العمليات المهمة و الرئيسية لإدارة الأفراد ، فالتقييم و القياس تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات و البرامج المسطرة لمنح الحوافز من خلال معرفة مستوى الإنجاز الذي يقوم به العاملون ، ومحاولة تطوير و تنمية قدرتهم للقيام بأعمالهم مما يحقق أهداف المؤسسة .

### المبحث الأول : تحليل مفهوم الأداء الوظيفي

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام و البحث في الدراسات الإدارية ، وذلك لأهميته المفهوم على مستوى الفرد و المنظمة ولتداخل المؤثرات على الأداء و تنوعها ، فالأداء هو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية و النشاط فالغرض من طرح هذا الموضوع هو تسليط الضوء على الأداء و التعرف على مفهومه و عناصره و على طرق قياس الأداء و التعرف أيضا على مراحل و طرق من ناحية تقييم الأداء و العوامل مؤثرة فيه و ذلك علة نحو تالي :

### المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي

يعود مصطلح الأداء إلى كلمة اللاتينية "parformer" و التي كانت تعني في القرن الثالث عشر إنجاز أو تنفيذ ، إلا أن مصطلح استمد كامل قيمته من اللغة الانجليزية بظهور الفعل "ToPerform" في القرن الخامس عشر و الذي يعني تنفيذ مهمة ، إنجاز أو القيام بفعل يؤدي إلى بلوغ الأهداف المسطرة ، بالرغم من كثرت البحوث و الدراسات التي تناولت هذا المفهوم ، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد لأداء . وعلى هذا الأساس نورد فيما يلي بعضا من التعاريف الشائع تداولها في المراجع المختصة.

- فقد عرفه "قاموس أكسفورد" بأنه "تنفيذ الشيء المطلوب" كما أن هناك من يعرفه بأنه "درجة إنجاز واتمام المهام المكونة الوظيفة". هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة.<sup>1</sup>

- و يعرف " أحمد صقر عاشور "الأداء نعني بالأداء الفرد العمل قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صباح بنوناس، النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمستشفى بشير بن ناصر بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، 2007-2008 ص. 3

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بيروت، الدار الجامعية، 1986 ص.

- أما " توفيق عبد المحسن " يرى أنه يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها داخل المنظمة.<sup>1</sup>

ومن جهة أخرى تعرف المنظمة العربية للتنمية الإدارية الأداء المؤسسي على أنه : " للمنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية " و يشمل أداء المؤسسة بهذا المفهوم على ثلاثة أبعاد أساسية هي :<sup>2</sup>

- أداء الأفراد داخل المؤسسة

- أداء الوحدات التنظيمية التابعة للمؤسسة

- أداء المؤسسة ككل في إطار بيئتها الداخلية والخارجية

و هنا تجدر الإشارة إلى ضرورة التفريق ما بين الأداء المؤسسي و كل من الأداء الفردي و أداء الوحدات التنظيمية، ذلك كون الأداء المؤسسي عبارة عن مفهوم شامل يعد محصلة لأداء على مختلف المستويات في المؤسسة و يضم كل من الأداء الفردي و أداء الوحدات التنظيمية يمكن القول أن الأداء عبارة عن مجموع الأعمال و النشاطات التي تقوم بها المؤسسة و التي تسعى من خلالها إلى بلوغ أهدافها المحددة بما يسمح لها بالبقاء و الاستمرار في بيئتها ، كما يعكس مفهوم الأداء ظاهرتين أساسيتين هما : الكفاءة ، الفعالية

• الكفاءة : تعتبر الكفاءة كأسلوب عمل يرتبط بتقييم الأداء عن مدى استخدام الموارد

المتاحة ( مادية و فنية و بشرية ) واستغلالها الاستغلال الأمثل . يمكن تلخيص مفهوم الكفاءة بالصيغة التالية :

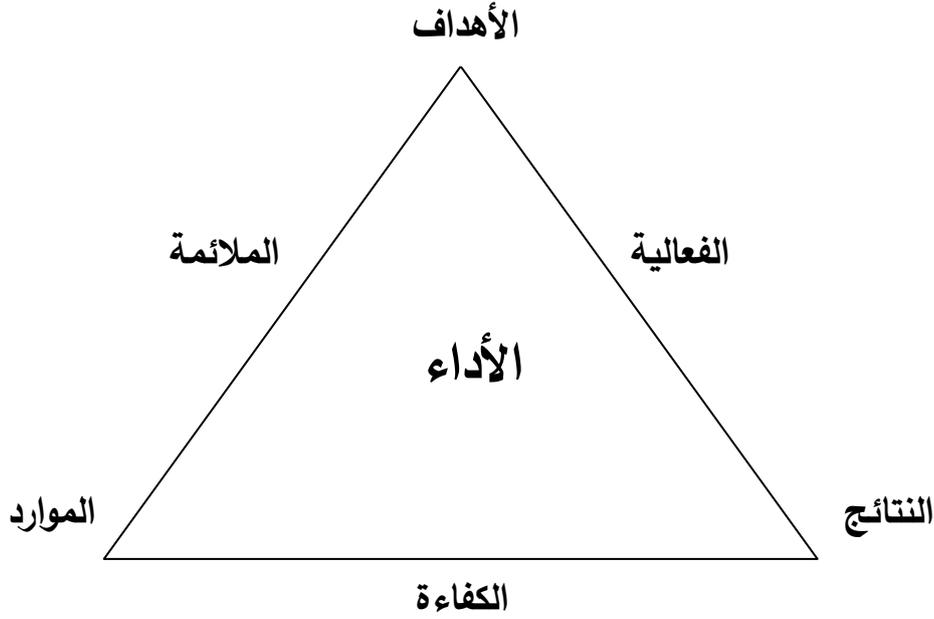
الكفاءة = النتائج المنجزة ( المخرجات ) / الموارد المستخدمة ( المدخلات )

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد ، مصر ، دار الفكر العربي ، 2003-2004، ص.3

<sup>2</sup> نبيل إسماعيل رسلان، عملية قياس الأداء المؤسسي ، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2008 ص. 31

- الفعالية : يتم تعبير عن الفعالية بمدى قدرة أو عدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة و بشكل مختصر يمكن تلخيصها في الصيغة التالية :

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتائج المنجزة}}{\text{الأهداف المسطرة}}$$



الشكل : رقم (03) مثلث الأداء<sup>1</sup>

- من خلال الشكل السابق يمكن القول أنه بتحليل أضلاع مثلث الأداء يمكن فهم العلاقات التي تربط مختلف المفاهيم ببعضها كما يلي :
- يشير الضلع الذي يربط النتائج بالأهداف إلى فعالية و يسمح بمعرفة ما إذا كانت المؤسسة على تحقيق أهدافها أم لا.
  - و يشير الضلع الذي يربط النتائج بالموارد إلى الكفاءة و يسمح بمعرفة مدى قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف و الموارد.
  - أما الضلع الذي يربط الأهداف بالموارد فيرمز للملائمة و يسمح بمعرفة ما إذا كانت المؤسسة قد استخدمت أحسن الموارد وأكثرها ملائمة لتحقيق أهدافها أم لا.

<sup>1</sup> مصدر ، نبيل إسماعيل رسلان، نفس مرجع ، ص32

- وفيما يتعلق بالأداء فهو يعكس كل من مفهوم الكفاءة والفعالية ويمثل التفاعل الذي يحدث بين كل من الأهداف والموارد والنتائج.

### المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

هناك عناصر أساسية لأداء التي بدونها لا يمكن وجود أداء فعال في المنظمة ويعود ذلك إلى أهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في تلك المنظمات ومن هذه العناصر:<sup>1</sup>

#### 1. المعرفة بالمتطلبات الوظيفية :

وتشمل المعرفة بالمهارات المهنية و المعرفة الفنية، و الخلفية العامة للوظيفة، إلى

جانب المجالات المرتبطة بهذه الوظيفة

#### 2. نوعية العمل :

و تشمل الدقة ، النظام الاتقان ، البراعة ، و التمكن الفني في هذا العمل ، و القدرة

على تنظيم و تنفيذ العمل ، و دعم الوقوع في الخطأ

#### 3. كمية العمل :

و يقصد بها الحجم العمل المنجز في الظروف العادية و سرعة الإنجاز

#### 4. المثابرة و الوثوق :

و يدخل فيها الثقافي و الجدية في العمل و القدرة على تحمل المسؤولية و إنجاز

الأعمال في مواعيدها و مدى الحاجة إلى الإشراف و التوجيه

- و في تصنيف مشار إلى عناصر الحكم الأداء فيما يتعلق بالجوانب التالية :

- العامل : من حيث ما يحمله من معلومات اتجاهات و قيم و دوافع الإنجاز

<sup>1</sup> ناصر بن محمد بن عقيل، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2006، ص. 52-53

- الوظيفة : من حيث أنها تشمل المهام و المسؤوليات و الأدوار التي يتطلبها القيام بأداء واجبات هذا العمل
- الموقف : يقصد بيه البيئة التنظيمية من حيث مناخ العمل و الإشراف ووفرة الموارد و الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي

### المطلب الثالث : معايير الأداء الوظيفي

يعد معيار الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء و المرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتواصلون بها إلى أفضل مستوى لأداء ، وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- الجودة : هي مؤشر الخاص بكيفية الحكم على الجودة الأداء من حيث درجة الاتقان وجودة المنتج سواء كان سلع أم الخدمة ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة .
- 2- الكمية : يقصد بيها حجم و كمية العمل المنجز ، يمثل دافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات و تدريب و تسهيلات
- 3- الوقت : ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة لتجديد أو التفويض، مما يحتم استغلاله الصحيح في كل لحظة من حياتنا
- 4- الإجراءات : هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل ، أو بمعنى آخر الخطوات واجب تتبعها لتنفيذ مهام لذلك يجب الاتفاق على الطرق و الأساليب المسموح بها و المصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف

<sup>1</sup> محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال و دورها في تحسين الأداء، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2006، ص 73-75

## المطلب الرابع: مكونات الأداء الوظيفي

تتمثل مكونات الأداء في الأنشطة و المهام التي يحتويها العمل والارتباطات بين هذه الأنشطة و المهام، و يمكن تحديد هذه المكونات وفق المعايير التالية:

- 1- الاهداف التفصيلية أو الجزئية للعمل
- 2- المراحل المختلفة التي يتكون منها الأداء
- 3- درجة التجانس بين السلوك المطلوب لبيئة العمل كالأعمال التي ينصب عليها الأداء

## أولاً: الأنشطة و المهام التي يتكون منها الأداء

- تعني مهمة النشاط الفكري أو العضلي الذي يقوم به العامل في ظروف معينة، تنفيذ عمليات رسمية و ذلك قصد الوصول إلى غرض معين أو هدف ما.
- الأنشطة التي مع ظروف فهي نتيجة ديناميكية البيئة سواء الداخلية أو الخارجية مثلا : قد يؤدي خلل في إحدى وسائل الإنتاج إلى توقف العمال عن الأداء أنشطة الإنتاج و القيام بأنشطة الإصلاح ، و قد يفرض التغيير في احتياجات العملاء و المستهلكين إلى التغيير في أنشطة الإنتاج وفقا لمتطلبات الجمهور<sup>1</sup>

## ثانياً : العلاقة بين الأنشطة و الأداء

- إنّ تجميع الأنشطة في مهام و المهام في الأعمال ، يقوم على تحديد علاقات التكامل بين هذه الأنشطة بحيث تساعد هذه العلاقة في إعادة تصميم التنظيم ككل و هذه العلاقة لا تقتصر فقط على الأنشطة و المهام ، و إنما تتعداها إلى العالقات بين مختلف الأعمال و معرفة العلاقات الداخلية و الخارجية بين الأنشطة .

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، المرجع السابق ص. 334

## المبحث الثاني : تقييم الأداء العاملين

تعتبر عملية تقييم أحد الأعمال المهمة و الرئيسية لإدارة الأفراد ، و من أهم الخطوات الواجب الاعتماد عليها من أجل معرفة مدى كفاءة الأفراد و لذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تعريف تقييم الأداء و مراحلها و طرقها و أهدافه داخل المؤسسة و كذا العوامل مؤثرة فيه.

## المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء العاملين

تعددت السمات الذي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سمي بتقييم الأداء ، كما يسمى بقياس الكفاءة و آخرون سموه بتقييم الكفاءة إلا أننا نرى خير تسمية له هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها<sup>1</sup> كما تعددت تعاريف تقييم الأداء باختلاف نظرة الباحثين مما صعب من وجود تعريف شامل و موحد منها :

- يعرف أحمد ماهر بأنه: نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.<sup>2</sup>
- و يعرفه عبد الغفار حنفي : هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها المقيم لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل كما ينبغي له أن يؤديه.<sup>3</sup>
- ويعرفه بوفلجة غيات: هو عملية فحص ما أدى من عمل و مقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوبة تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة بما حدث و ما يحدث فعلا و مدى نجاح في تحقيق الأهداف.<sup>4</sup>
- ويعرفه حسن إبراهيم بلوط: هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة ، و مكان الضعف المساهمات التي يعيظها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها و القيام

<sup>1</sup> منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 33

<sup>2</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 406

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص 273

<sup>4</sup> بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، ط.2، الجزائر، دار الغرب الطباعة والنشر، 2004 ص. 19

بها أي أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسة خلال الفترة زمنية محددة.<sup>1</sup>

- و يعرف صلاح الشنواني: هو الحكم على مدى فعالية البرامج المعدة ، و مدى الاستفادة منها ، و مدى تأثير أدائهم بها و حتى يمكن التعرف على مدى تقدمهم ، ووضع الخطط لإفادة من القوة العاملة بالمشروع إلى أقصى حد ممكن.<sup>2</sup>

كما تمكن أهمية تقييم الأداء في ما يلي:<sup>3</sup>

1. دعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديث المكافأة التشجيعية ومنح العلاوات.
2. تعتبر معيارا هاما لإيجاد نظم الحوافز و المكافآت و العلاوات لوظائف أخرى .
3. يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى إجراء تعديلات في الرواتب و الاجور للعاملين .
4. يعتبر تقييد الأداء وسيلة أو الأداء لتقييم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم.

5. يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية و بتالي تحديد أنواع برامج التدريب و التطوير اللازمة .

### المطلب الثاني: مراحل وطرق تقييم أداء العاملين

#### أولاً: مراحل تقييم الأداء العاملين

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءا من الإدارة الأداء ويعتبر استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد، أو على مستوى مجموعات اذ تمر عملية تقييم الأداء بأربع مراحل وهي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق، ص. 360

<sup>2</sup> صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1999 ص.

<sup>3</sup> نظمي شحادة واخرون، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000، ص. 76-77

<sup>4</sup> حسن إبراهيم بلوط ، المرجع السابق، ص362-364

## 1. تحليل نتائج الوظائف:

عمليا ترتبط ببعض نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية، فمن غير الممكن أن تحدد أهداف الأداء التعريف به قبل توضيح ماهية الوظيفة، فالركيزة الأولى للسير بعملية الأداء هو تحليل الوظيفة، بحيث أن نتائج تحليل الوظيفة تستخدم لتحديد عنوان وشروط الأداء.

## 2. التعريف بالأداء:

أي تحديد مقاييس الأداء، فوضع الأهداف تعتبر من الأمور الجاذبة والموجهة لأداء الأفراد وقد أثبتت الدراسات التي أجريت على نظرية وضع الأهداف بأن الأهداف الواضحة والمحددة تحت الأفراد على الأداء الجيد والفعال.

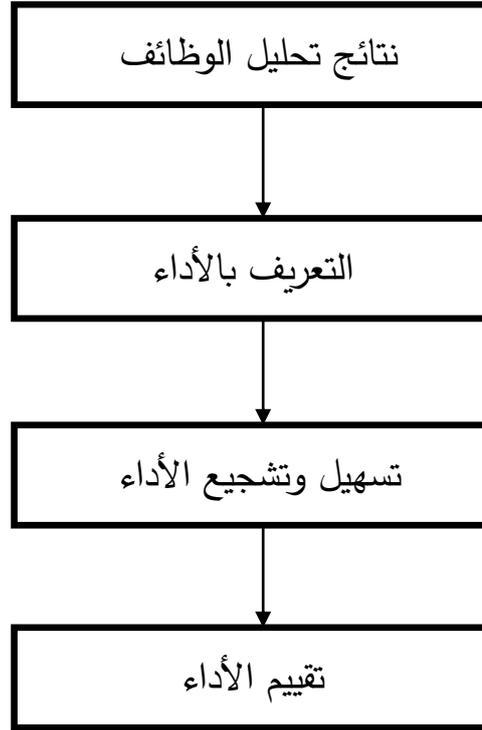
## 3. تسهيل وتشجيع الأداء:

يحصل تسهيل من خلال توافره للشروط التالية:

- إزاحة العوائق لإنجاح الأداء
- ضخ الموارد الكافية لإنجاز الأداء المميز
- من اختيار الأفراد لإنجاز الأداء المميز
- أما تشجيع فيحصل عبر تحفيز الأفراد و مدهم بالتعويضات و المكافآت في الوقت المناسب

## 4. تقييم الأداء :

أي تحديد مكامن قوى و ضعف الأفراد ، و يهدف التقييم إلى تحسين الأداء بالدرجة الأولى ، و يكشف عن السلوكيات الإيجابية و السلبية لأفراد ، و كذا مناقشة الأداء المستقبلي من أجل وضع رزنامة عمل تتناول الاتجاهات و الأهداف المستقبلية الواجب اتباعها و تحقيقها .



الشكل رقم (04): يوضح مراحل تقييم الأداء العاملين.<sup>1</sup>

### ثانياً: طرق تقييم الأداء

طرق تقييم الأداء هي الأداء التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل ، التي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه ، و تشير الأبحاث و المؤلفات العلمية على أن هناك طرق مختلفة لتقييم الأداء الأفراد ، لهذا سنتناول في هذا الجزء أهم الأساليب لتقييم الأداء سواء كانت الأنشطة إنتاجية أو خدماتية و كذا اختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملون منها :

#### 1/ أساليب القياس الموضوعية: تقاس بموجبها إنجازات الأفراد عن طريق

- كمية نتائج الأداء : يتم تحديد الناتج و تحديد وحدة قياس له ، مثل عدد الوحدات

المنتجة عدد الصفحات المطبوعة عدد مستندات المراجعة

<sup>1</sup>مصدر الشكل: حسن إبراهيم بلوط، ص. 363

• جودة ناتج الأداء: استنباط مقياس له في الحالات التي يهتم فيها معرفة جودة النتائج بغض النظر عن سرعة الأداء.

• الكمية والجودة معا: ففي حالة وجود قياس الكمية والجودة فيعد ذلك أفضل من السابقتين.

2/ أساليب القياس التقديرية: ويمكن الاعتماد على هذه الطريقة عندما لا يكون لدينا قياس لإسهام الفرد مباشرة قياسا موضوعيا، ويتم ذلك من خلال تقديرات وإحكام الآخرين وتنقسم بدورها إلى:

• أساليب تقليدية

• أساليب حديثة

3 / أساليب تقليدية: وتتمثل فيما يلي:

• مقياس التدرج البياني<sup>1</sup> :

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا حيث تعتمد على تقدير أداء الأفراد و صفاته وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي تقيم العاملين مثل مستوى أداء ، علاقة الموظف برؤسائه علاقته مع زملائه ، التعاون ، الحضور في المواعيد.... إلخ و بعدما يتم تحديد الصفات ، يتم إعطاء كل عنصر من العناصر الموضوعية من الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها مثلا : جيد جدا ، جيد ، مقبول ، ضعيف و في المقابل تحديد نقاط لكل مستوى من المستويات الموضوعية .

• طريقة الترتيب :

إن هذه الطريقة هي من أقدم الطرق في تقييم الأداء و أفضلهم و هي تقوم على مقارنة أداء الفرد مع غيره الزملاء ، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ .

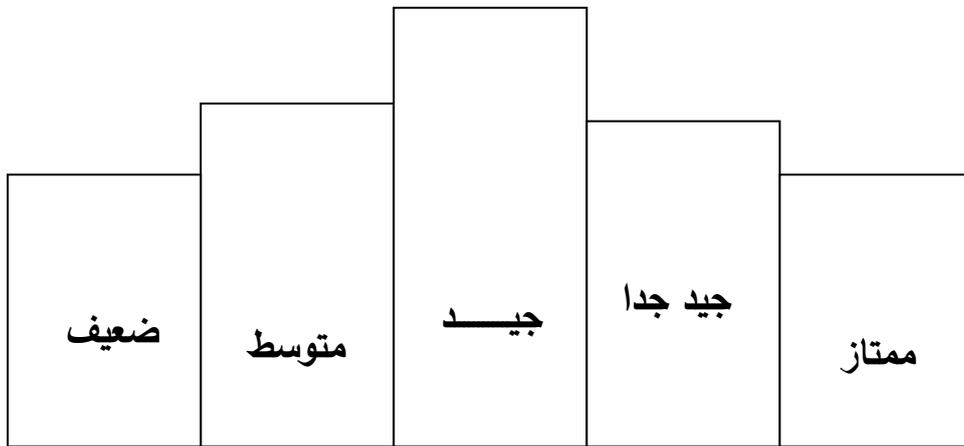
<sup>1</sup> معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية مع دراسة تطبيقية البلدان العربية، ط.1، 2010، ص. 322. 323

• طريقة التوزيع الإجباري :

تقوم هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي أي أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين قرب الوسط الحسابي و موزعين بنسب متساوية لأبعاد ثابتة من الانحراف المعياري عن الوسط الحسابي ، و تعتمد هذه الطريقة على توزيع علامات في المنحنى ، و يطلب من المقيم أن يقيم أداء الأفراد وفق توزيع محدد مسبقا إجباري و بتالي يقسم على مجموعات بالنحو التالي :

- 10 % من العاملين في الفئة الأولى ( ضعيف )
- 20 % من العاملين في الفئة الثانية ( أقل من المتوسط )
- 40 % من العاملين في الفئة الثالثة ( متوسط )
- 20 % من العاملين في الفئة الثالثة ( أعلى من المتوسط )
- 10 % من العاملين في الفئة الخامسة ( جيد )

والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم (05) : التدرج البياني للعاملين من الجيد إلى الضعيف<sup>1</sup>

<sup>1</sup>المصدر: أحمد ماهر، ص 30

• طريقة قوائم المراجعة :

يدرس هذا الأسلوب أنواع الوظائف السائدة في المؤسسة ، حيث يستخدم الصفات و المواصفات المطلوبة في العمل و يقوم المقيم باختيار الصفة التي توضح أداء العاملين و الجدول التالي يوضح مثال بسيط عن القوائم المراجعة لأداء أحد الموظفين في الوظيفة كتابية.<sup>1</sup>

لا	نعم	الأسئلة
		هل يعمل بولاء المؤسسة
		هل يتطوع لمساعدة زملاءه
		هل يعرف عمله وما يراد منه
		هل يرتكب أخطاء في عمله

جدول (01) : طريقة قوائم المراجعة

4/ الأساليب الحديثة : و تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

• أسلوب طريقة الأهداف والنتائج:

ترتكز هذه الطريقة على نتائج التي يحققها المرؤوسون، وفق الأهداف التي وضعت لهم بالاتفاق بينهم وبين رؤسائهم، ويتم القياس في النهاية دون النظر إلى الأساليب والإجراءات المتبعة ثم اكتشاف الانحرافات سواء السلبية أو الإيجابية، واتخاذ الإجراءات اللازمة للعملية التقويمية. فمن مزاياها تعمل على تشجيع الأفراد وتحفيزهم فهم يساهمون في تحديد الأهداف مما يساعد على تطوير أدائهم. ويؤكد هذا الأسلوب على ضرورة مشاركة الأفراد في جميع المستويات بصورة فعالة في تحديد الأهداف المراد تحقيقها.

<sup>1</sup>المصدر: معين أمين سيد، المرجع السابق، ص. 325

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص99

• طريقة البحث الميداني:

تعتمد هذه الطريقة بشكل أساس على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد في عملية قياس أداء العاملين في المؤسسة ويتم الحصول على بيانات عادة شفها و دون استعمال أي نموذج أو التأشير على قوائم محددة فبذلك فان الرئيس المباشر لا يقوم بتعبئة نماذج أو الإجابة كتابة على قوائم موضوعة بشكل مسبق، و تطبيق هذه الطريقة يتمثل في قيام ممثلا و ممثلين عن الإدارة الأفراد بمقالة كالرئيس في مكتب هو توجيه بعض الأسئلة و الحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس

• طريقة التقدير الجماعي:

يتم من خلال هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة مكونة من عدد من الأعضاء، و عند اختيار اللجنة يجب مراعاة عامل معرفة الأعضاء المقيمون للفرد و طبيعة عمله، كما يتم في العادة اختيار أحد أعضاء اللجنة ليعمل منسقا لأعمالها و الذي يكون دوره الرئيسي العمل على تحقيق الهدف التقييمي و ذلك بتنسيق المناقشة بين الأعضاء اللجنة و من ثم يعد نتائجها.

المطلب الثالث: أهداف برنامج تقييم الأداء<sup>1</sup>

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسن كفايتهم
- يوضح تقييم الأداء للمؤسسة أساس عادل لتوزيع الحوافز و المكافآت
- يعتبر كوسيلة لتشجيع العمل الجماعي بالنسبة للفرد
- تحفيز الأفراد بالمؤسسة (ذلك بتشجيع العمال الحاصلين على نتائج جيدة )
- تقييم احتياجات التكوين (لأنّ التقييم يهتم بأسباب الأداء المنخفض للعمال والتكوين أهمهم)

<sup>1</sup> معين أمين السيد، المرجع السابق، ص. 322.323

وهناك هدفين تسعى برنامج تقييم الأداء بتحقيقهما:

- هدف إداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء... الخ
- هدف تطويري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين وتحفيزهم بطريقة موضوعية.

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تقييم الأداء

#### 1. خصائص المقوم:

ويقصد بها بعض الخصائص الذاتية المقوم التي تؤثر في عملية التقويم وذلك كالأفكار المسبقة حول الفئات معينة من العمر أو التحيز ضد الشباب مثلا وغير ذلك من الاتجاهات والخصائص السلوكية التي تؤثر سلبا في عملية التقويم.<sup>1</sup>

#### 2. خصائص المصحح:

قد يتأثر المصحح أثناء عملية تقويم أداء المستخدمين مثلا بعض الخصائص الجسمية والسلوكية لهؤلاء وذلك كالتأثير بالمظهر الخارجي والجنس، العمر.

#### 3. خصائص المركز:

بعض المناصب ومركز العمل وخاصة مراكز المسؤولية قد تؤثر بعملية التقويم، إذا أنّ المقوم قد يتأثر بقوة المركز فيعطي الذي يشغله نقاط أعلى مما يستحق.

#### 4. أداء التقويم:

قد تؤثر أداء التقويم المستخدمة في عملية التقويم في حد ذاتها إذا أوجد مثله بأن التقويم بالمقاييس الترتيبية يؤدي إلى التساهل في عملية التقويم.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص. 122

**5. تطوير المقاييس:**

وتتعلق بمدى مشاركة المقوم أو المصحح في عملية وضع أداة التقويم أو القياس فقد لوحظ مثلا إن من إيجابيات المقياس السلوكية في عملية التقويم مشاركة الذين يطرحون هذا من المقاييس في عملية التقويم ذاتها، حيث يكونون أكثر دراية بالصفات أو الخصائص المراد تقويمها.

**6. سيرورة التقويم:**

تتعلق هذه النقطة ببعض العوامل المرتبطة بسيرورة التقويم وذلك حدوث عملية التقويم مرة واحدة في السنة أو استغراق عملية التقويم لمجموع النشاط السنوي فهذه النقطة ترتبط أساسا بالإيقاع الزمني لعملية التقويم.

**7. الخصائص التنظيمية:**

من أهم هذه الخصائص حجم المنظمة نوع النشاط، منظمة خاصة أو عامة، ونوع القيادة إلى غير ذلك.

**8. تحليل البيانات:**

يرتبط هذا العامل بطريقة تحليل البيانات فهل يعتمد على جمع نقاط التي يحصل عليها المستخدم في مجموع الصفات التي خضعت لتقويم أو أن كل صفة تقوم على حدى.

## خلاصة الفصل

يلعب أداء الأفراد دوراً هاماً في التأثير على أداء المؤسسة، ولمعرفة مدى قدرة الأفراد ومهاراتهم نقوم بالتقييم ومن ثم تحسين أداؤهم بعدة طرق وخطوات واليات مساعدة لذلك، بمعنى أن التحفيز يؤدي إلى تحقيق ولاء العاملين ورفع مستوى أداؤهم ورفع روحهم المعنوية وأنّ علاقة الأداء و نظام الحوافز جدوى متداخلة وإيجابية في ما بينهم حيث أن نظام الحوافز الجيد يؤدي إلى تحقيق مستوى أداء جيد وإيجابي للمؤسسة.

ولمواكبة التغيرات التي تحدث على تحدث على مستوى حاجات العاملين وعلى مستوى البيئة التنافسية تسعى أغلب المؤسسات لاتخاذ خطوات واليات وسياسات تحفيزية مما تسهم في تحسين وارتقاء مستوى أداء العامل و من ثمة تحسين أداء المؤسسة ونلاحظ ذلك في دراسة الحالة لمؤسسة سونلغاز بسعيدة.

# الجانب الميداني

## الفصل الثالث

دراسة حالة شركة سونلغاز - سعيدة -

سونلغاز



SONELGAZ



## الفصل الثالث: تطبيق دراسة ميدانية

تمهيد

➤ تقديم عام للشركة سونلغاز

- نشأة و مفهوم الشركة سونلغاز
- الهيكل التنظيمي للشركة سونلغاز
- مهام و أهداف للشركة سونلغاز
- اجراءات تحفيزية في المؤسسة سونلغاز

➤ دراسة الاستطلاعية

- طريقة التقييم الأداء في الشركة سونلغاز
- تحليل النتائج الاستبيان
- نتائج متوصل إليها
- استنتاج العام

خلاصة الفصل

## تمهيد

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول والثاني سنحاول من خلال هذا الفصل تحديد دور التحفيز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة سونلغاز بولاية سعيدة حيث تأتي أهمية هذا الفصل التطبيقي الذي يهدف إلى ربط بين الدراسة النظرية و الواقع العملي في المؤسسات الجزائرية الدراسة هذا الجانب من البحث اعتمدنا على معلومات المتوفرة في وثائق المؤسسة إضافة إلى معلومات المقدمة من العاملين وبعض المسؤولين، كما قمنا باستقصاء الآراء حول موضوعنا بواسطة استبيان موجه لعمال المؤسسة بمختلف مستوياتهم ووظائفهم.

المبحث الأول: تقديم عام للشركة سونلغاز

المطلب الأول: نشأة ومفهوم شركة سونلغاز

الفرع الأول: نشأة شركة سونلغاز

في سنة 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية كهرباء و غاز الجزائر والمعروفة ب(EGA) والتي استند لها احتكار إنتاج الكهرباء و توزيعها و توزيع الغاز.

وفي سنة 1969 تحولت EGA إلى سونلغاز الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز SONELGAZ بموجب المرسوم رقم 69/59 يوم 29 جويلية 1969 الصادر في الجريدة الرسمية 1 أوت 1969 ، و قد تم إنشائها على أنقاض الشركة EGA.

و في 1983 تزودت المؤسسة بشركات فرعية لأشغال المتخصصة وهي :

KAHRIF : الأعمال المولدة للكهرباء

KAHRAKIB: تركيب الهياكل المخالفة و المنشآت الكهربائية

KANAGAZ: إعداد قنوات نقل و توزيع الغاز

INERGA: أعمال الهندسة المدنية

ETTERKIB: تركيب صناعي

AMC: صنع العدادات و أدوات التقدير المراقبة

وفي سنة 1991 اصدار نظام اساسي جديد لسونلغاز فبعدما كانت ذات طبيعة قانونية أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري وفقا للمرسوم 475/94 ليوم 14 ديسمبر 1991.

وفي سنة 1995 سونلغاز EPIC قرار رقم 280/95 ليوم 17 ديسمبر 1995 يؤكد على

طبيعة سونلغاز كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تنص على :

- 1- سونلغاز وضعت تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة (المادة 2)
- 2- سونلغاز تمنح الشخصية المعنوية و تتمتع بالاستقلال المالي (المادة 4)
- 3- سونلغاز تخضع للقانون العام في علاقاتها مع الدول (المادة 5)

و نفس القرار تعرف (المادة6) مهمات سونلغاز وهي :

- تأمين الإنتاج ، نقل ، التوزيع للطاقة الكهربائية
- تأمين التوزيع العمومي للغاز

و في 2002 أصبحت الشركة مساهمة (SONALGAZ SPA) وفق المرسوم الرئاسي 195/02 في 01 جوان 2002 ذلك أنها ذات رأسمال مملوك للدولة ، وهذا التغيير منح للمؤسسة إمكانية التوسيع نشاطها ليشمل قطاعات أخرى تابعة لميدان الطاقة ، وباعتبارها شركة مساهمة فإنه يتعين عليها امتلاك حافظة أسهم وقيم منقولة وامتلاك أسهم شركات أخرى

### الفرع الثاني : تعريف شركة سونلغاز<sup>1</sup>

هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد الطاقة الكهربائية و الغازية بالجزائر، وهي مؤسسة وطنية مهمتها إنتاج الكهرباء و نقلها و توزيعها و كذلك نقل الغاز و توزيعه بحيث أن مهمته استخراج الغاز أوكلت لمؤسسة سوناطراك وتعد سونلغاز الشركة الوحيدة و المحتكرة لهذا المجال ، و مرت بعدة مراحل و اليوم هي ذات قيمة عالية و تعد الثانية بعد سوناطراك ، و قانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية الدخول في قطاعات جديدة ، هذه القطاعات لها أهمية بالنسبة للمؤسسة ولاسيما تسويق الكهرباء و الغاز خارج الوطن ، و قد مرت سونلغاز منذ تواجدها بمراحل أبرزها :

1- الكهرباء و الغاز ( e . g . a ) القانون الوطني لسنة 1947 المؤسسة العمومية

التي تمتلك احتكار الإنتاج من نقل و توزيع الكهرباء و الغاز .

2- الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز سونلغاز مأمورية 1969 ( E.G.A ) تصبح

سونلغاز لها قدرات تنظيمية المشاركة و المرافقة و دعم التطور الاقتصادي للوطن .

3- الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز: في سنة 1983 وجدت سونلغاز خدمات و إنتاج

التجهيزات منهم : كاهريف، كنگاز ، أنوق ، إتركيب ، كهريب و ( AMC ) تحولت إلى مؤسسات .

1 وثائق المؤسسة

4- سونلغاز (EPIC) المرسوم 1991 سونلغاز تغير طابع القانوني و تصبح مؤسسة

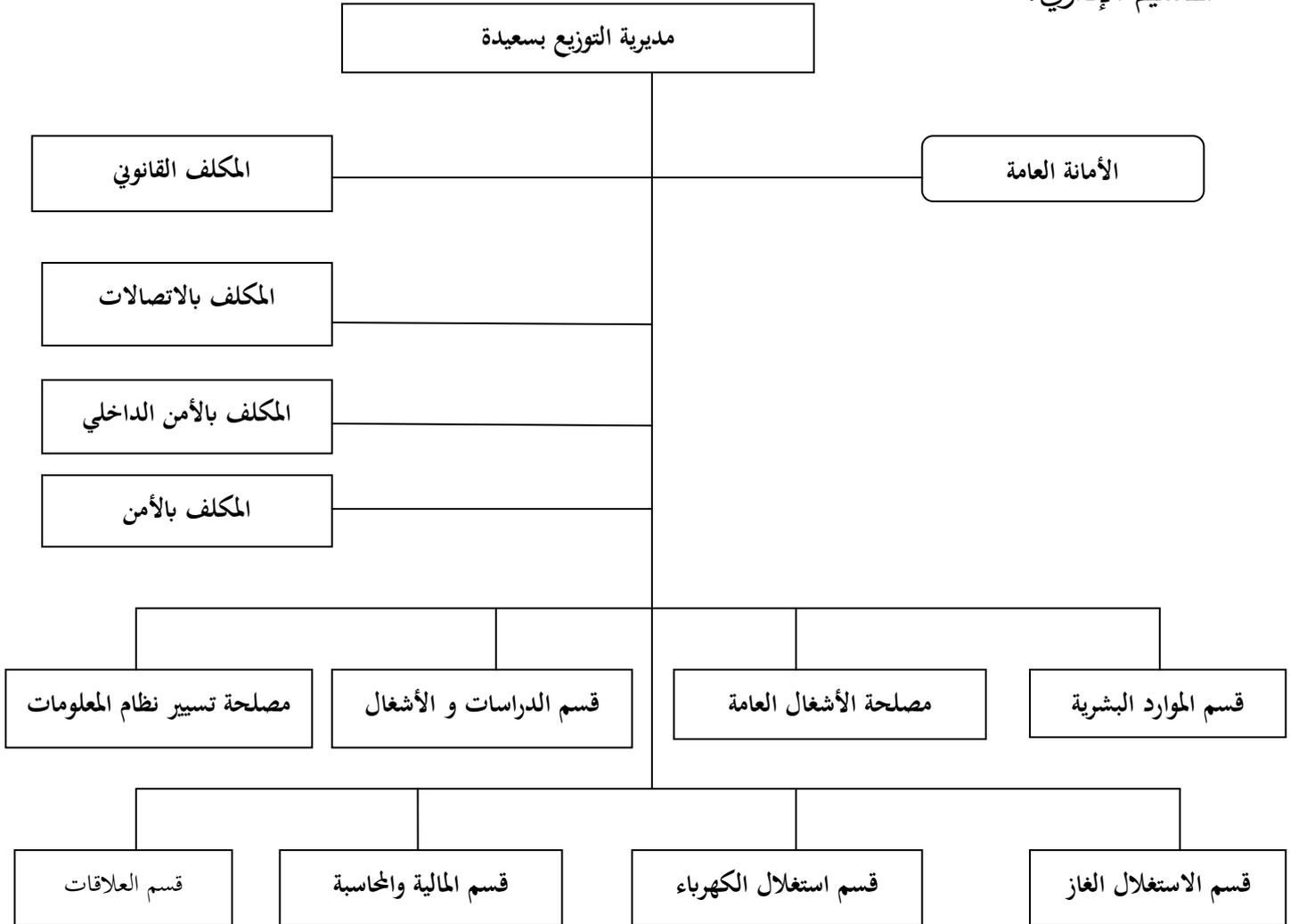
عمومية ذات طابع صناعي و تجاري توضع تحت وصاية وزارة الطلقة و المناجم

5- القانون الخاص بالكهرباء و التوزيع الغاز عن طريق القنوات ، تم إصداره في 5

فيفري 2002 و سجل طريقة تنظيم تختلف عن سابقتها منذ إنشائها سنة 1974 ، وهو يفتح القطاع للمنافسة هذا اقانون يحتوي على تنظيم من نوع مجمع صناعي للشركات و الذي ينشط من خلال فروع المستقلة قانونيا و المهن القاعدية أو الأساسية و للإنتاج ، نقل و توزيع الكهرباء و الغاز و منذ إصداره في جانفي 2002 : سونلغاز توزيع الغرب ، هذا المركز أصبح مديرية جهوية .

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز بسعيدة

- التقسيم الإداري:



الشكل (06) : يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بسعيدة

مدير التوزيع أو مدير المؤسسة:

يعتبر المسئول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المركز حيث يقوم بالسهر على المتابعة والإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمركز.

1- أمانة المدير (السكرتارية):

كما يدل عليها اسمها فهي تمثل مصدر جد مهم من أجل مساعدة المدير على إدارة جيدة لأعماله و هي تتكلف بالمهام التالية :

- المراسلات و بريد الموارد و المصالح.
  - تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن.
  - طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلف بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.
- 2- المكلف بالأمن الداخلي:

وهو مكلف بالأمن الداخلي دوره هو تقليل من الحوادث وحفظ الأمن سواء الأمن الداخلي أو الخارجي.

3- المكلف بالشؤون القانونية:

وهو الممثل الوحيد والقانوني من أجل الدفاع عن المؤسسة أمام القضاء حول مختلف النزاعات القضائية التي يمكن أن تواجه.

4- المكلف بالاتصالات:

ويقوم المكلف بالاتصالات بتنظيم المعلومات الموجهة إلى العملاء والمشاركة مع مديرية التوزيع في تنشيط المبيعات واقتراح برامج الإشهار والإعلام، كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون والصحافة المكتوبة والإذاعة.

5- قسم المالية والمحاسبة:

ويعتبر المحور الأساسي للمركز لما يقوم بيه من تسيير شامل للبرامج لأشغال السنوية للمركز، و إعداد الميزانية السنوية العامة، و الموازنات التقديرية، و هم مكلفين بتقديم الحصيلة النهائية و متابعة المتعاملين الخواص في إطار الأشغال الموكلة إليهم .

6- قسم استغلال الكهرباء :

ويقوم باستغلال الشبكات وتسيير الأعمال و تسيير المحولات الكهربائية و تطوير و  
صيانة شبكات الطاقة الكهربائية

7- قسم استغلال الغاز :

ويهتم باستغلال شبكات الغاز وتسيير الأشغال وتطوير و صيانة الشبكات

8- قسم الموارد البشرية:

يقوم هذا القسم بدفع مستحقات الموظفين الاجتماعية ووضع التقديرات الخاصة التي

تهتم بتسيير شؤون الموظفين و كل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المركز بما في ذلك التدريب، الأجور، الترقية، التقاعد، بالإضافة إلى منح الحوافز المختلفة التي تمنحها بها المؤسسة.

9- قسم الدراسات التقنية للأشغال :

تتكلف هذه المصلحة بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل

الكهرباء أو الغاز للزبون من حيث الكمية و التكلفة و تحديد المسافة بين الزبون و الشبكة

10- قسم العلاقات التجارية :

هذا الفرع هو الخط الأول و الأكثر ديناميكية داخل المؤسسة و الذي يستقبل زبائن

أكثر و يقدم خدمات أكثر في مجال الصيانة ، الوصل ، و المكلف أيضا :

- إعداد الفواتير من أجل الزبائن المشتركين في شبكات الغاز و الكهرباء

- إحصاء المبيعات و إعداد التقارير حول تطور عدد المشتركين

- وصل المشتركين

11- قسم استغلال نظام المعلوماتية :

يهتم بالشؤون الحسابات الآلية من صيانة و برمجة و معالجة النصوص الخاصة

بالعدادات المتعلقة بالكهرباء و الغاز و إدخال المعلوماتية على أعمال المديرية و ضمان العمل

جيد لكل حواسيب ووسائل عمل المدير.

12- مصلحة الوسائل العامة:

وهو قسم الخاص بتموين كل الفروع الأخرى بالتجهيزات و الوسائل المختلفة التي تدخل في عملية الاستغلال بتوفير المكاتب، السيارات التي تعمل لمختلف التنقلات التي يحتاجها الموظفون، معدات العمل، أجهزة الإعلام للعمل بشكل دائم.

**المطلب الثالث: مهام وأهداف للشركة سونلغاز**

**1) المهام الشركة سونلغاز**

من خلال التطورات التي عرفتتها شركة سونلغاز أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام من خلال المادة 60 من الجريدة الرسمية 09 وفي ديسمبر 1995 في إطار الأهداف المسطرة والخدمات العمومية تقوم المؤسسة بمجموعة من الوظائف والمهام ومن وظائف الشركة نذكر ما يلي - :

- ضمان نوعية انتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية والأمن بأقل تكاليف.
- تركيب وتصلح وصيانة و إعادة تجديد مراكز الإنتاج و نقل و توزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز .
- التخطيط ووضع البرامج السنوية و كذا المراكز المعدة لسنوات
- ضمان التموين اللازم لتحقيق و تفيد البرامج المسطرة
- توفير المنشآت الضرورية ( التجهيزات ، الهياكل البنائية) لضمان سير مهمتها .
- التجديد و التعريف بالمكتسبات وإمكانيات المتعلقة بالتطبيق التجهيزات و التركيبات الكهربائية الغازية وكذا المتعلقة بأجهزة القياس و الحساب
- ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج
- تساهم في السياسة المنتهجة من طرف المديرية العامة فيما يخص الأدوات المقدمة للعملاء
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة و مراقبتها

- ضمان تطبيق القيمة فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد

## (2) أهداف الشركة سونلغاز

- تسعى شركة سونلغاز من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق من الأهداف والنتائج ولقد حددت سونلغاز أهداف تسعى إلى بلوغها كما يلي :
- التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات تهدف الترقية والتحسين الدائم لصورة علامتها تلبية الحاجات الوطنية.
- توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجاتها.
- المشاركة في الإنجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون بأقرب من الزبون النهائي.
- استقلالية التسيير و إدخال القواعد ذات طابع التجاري .
- الحصول على حصة السوق العالمي.
- وعموما فإن هدفها هو أن تصبح أكثر تنافسية وتمكين من مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل حيث شركة سونلغاز في أحسن 5 مؤسسات الكهرباء والغاز في الخوض البحر الأبيض المتوسط ومن اهداف شركة سونلغاز ذات أسهم هي :
- انتاج الكهرباء سواء في الجزائر او في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها .
- نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية؛.
- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر في الخارج وتسويقه؛
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها.
- تطوير كل شكل من العمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج الجزائر مع كل الشركات الجزائرية والأجنبية.
- انشاء فروع واخذ المساهمات وحياسة كل حقيقة أسهم وغير من القيم المنقولة في كل شركة موجودة او يتم انشائها في الجزائر او في الخارج.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة او غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يكمن أن يترتب عنه فائدة سونلغاز.

- وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعته ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة تهدف الشركة لاسيما البحث عن المحروقات واكتشافها ونتاجها.

#### المطلب الرابع : الاجراءات التحفيزية في المؤسسة

تعمل مؤسسة سونلغاز على حفظ مواردها ومواكبة و التكيف مع المتغيرات البيئية و لتحقيق كل هذا و ذلك تسعى هذه الأخيرة التوفير الحوافز المادي و المعنوية كتكوينهم و ترقيتهم ...

#### أولاً: التدريب والتكوين

إن ثروتها الرئيسية هي موردها البشري فقد سعت ( سونلغاز ) دوماً للتحسين المتواصل لقدرات هذا المورد لهذا تركز المؤسسة جميع جهودها في التكوين المتواصل لمسايرة التطور المهني ، و إنشاء و ضمان تطور الكفاءات الإدارية كي يتسنى التكفل بمشاريع إنهاء و تطوير المنشأة الأساسية و الشبكات و الجانب التجاري التكوين مكفول عند التوظيف و على طول الحياة المهنية بواسطة التدريب المتخصص لتحسين التأهيل في مؤسسات خارجية أو في مراكزها التكوينية التابعة للمؤسسة ، في " البليدة و عين مليلة " التي تستوعب 400 مقعد بيداغوجي في كل واحد منها ، و تقدم تكوينات تقنية ذات صلة بالكهرباء و الغاز و كذا مراكز التكوين في " بن عكنون " التي تستوعب 200 مقعد و هو متخصص في تعليم النظم التسييرية الملائمة لإجراءات المعمول بها في المؤسسة يشكل كل من التكوين و التدريب مكانين هامين ضمن انشغالات واستراتيجيات المؤسسة .

#### ثانياً : العلاوات و الترقيات و الميداليات

##### • العلاوات :

تقدم بصفة جماعية بالنظر إلى المردودية المحققة من خلال المديرية الجهوية SDC و تختلف من سنة إلى أخرى ، مع الإشارة إلى أنه إذا تعرض العامل إلى عقوبة تأديبية لأي درجة فإنه يحرم من العلاوة .

##### • الترقية :

وهي من بين الحوافز التي تقدمها المؤسسة تخضع للمردودية الفردية للعون خلال 4

ثلاثيات السنة يرشح حال كون معدل الثلاث السنوات الأخيرة يفوق الحد الأدنى للمعدل الذي تحدده المديرية ، بالإضافة العامل للترقية في إلى ألا يكون العامل قد تعرض لعقوبة تأديبية خلال الثلاث السنوات الأخيرة .

• الميداليات :

وهي حق مكتسب للعامل حسب الأقدمية في العمل ( المدة الفعلية للعمل )

- الميدالية البرونزية : بعد 15 سنة خدمة فعلية
- الميدالية الفضية : بعد 20 سنة خدمة فعلية
- الميدالية الذهبية : بعد 25 سنة خدمة فعلية
- لوحة الشرف : بعد 30 سنة خدمة فعلية
- الشهادة الشرفية : بعد 35 سنة و ما فوق خدمة فعلية

النشاطات المرتبطة بمدى مساهمة العمال

- تتمثل مهام الصندوق الجهوي للخدمات الاجتماعية و الثقافية فيما يلي :
- مباشرة و تطوير كل عمل يهدف إلى مساهمة في تحسين الراحة الجسدية و المعنوية للعمال
  - تقديم الخدمات في مجال الصحة و مؤسسات قبل الدراسة ( روضة الأطفال )
  - الرياضة الجماعية كرياضة كرة القدم
  - النشاطات الثقافية و تسلية
  - النشاطات السياحية و ترقية السكن الاجتماعي
  - تنظيم رحلات إلى بقاع المقدسة

## المبحث الثاني: دراسة استطلاعية

## المطلب الأول: طريقة تقييم الأداء في الشركة سونلغاز

## 1- تصنيف العمال:

يتميز هذا نظام كونه نظام موسع بقدرته على تغطية عملية التقييم لكافة العمال في المؤسسة دون تمييز أو استثناء لذا نجده يقسم العمال إلى 3 أصناف وكل صنف يقسم إلى فئات:

- صنف الإطارات و يحتوي فئتين :
- فئة الإطارات المسؤولة عن الهياكل و هي الفئة التي تضم مديري الأقسام و المصالح و غيرهم

- فئة الإطارات غير المسؤولة سلميا و هي الفئة التي تضم المهندسين و المكلفين بالدراسات و غيرهم

- صنف أعوان التحكم : و يتضمن الصنف فئتين هما :
- فئة أعوان التحكم المؤطرين : وهي الفئة التي تضم تقني رئيسي تقني ، عون تسيير رئيسي ، ملحق تجاري ، رئيس مكتب و غيرهم

- فئة أعوان التحكم غير مؤطرين

- صنف أعوان التنفيذ : و يحتوي على فئة واحدة من العمال هم :
- العمال الذين ينتمون لمهنة عامل مهني مختص ، كهربائي توزيع و غازي توزيع

## 2- تحديد الأهداف:

تسلك المؤسسة طريق اشتراك العامل في تحديد أهداف عمله وضبط رامج العمل

لاعتمادها كمرجعية موضوعية في تقدير الحكم على مستوى أداء العامل و من ثم تكون اجراءات التقييم كالتالي :

- المبادئ : التقييم يجب أن يكون مرتكزا على مردود الشخص مقارنة مع الأهداف المسطرة التي منحت له من أجل تنفيذها، و كذلك حول الكفاءات المرتبطة بعمله ، الأشخاص المقيمين لهم الحق في رد فعل حول الأهداف المحققة ، التقييم يجب أن يكون موضوعي

- الأهداف من التقييم : إن التقييم السنوي هو من أجل هدف ، تحسين أداء الأفراد المقيمين عن طريق مكافأة كل عامل على نتائج عمله المحققة و على مساهمته الخاصة في العمل و تنظيم حوار بين المسؤول المباشر و مساعديه ، و النظر في دعم الجو التعاوني و تحديد درجة معنية من الالتزام و تحفيز أكثر و هذا من أجل رفع أداء العاملين
- الفترة الزمنية : إن التقييم يجسد في لقاء سنوي بين المسؤول المباشر و مساعديه ، من أجل هدف تقييم النتائج المحققة و المنتجات المحققة و الكفاءات المطورة و تحديد النتائج الايجابية و النتائج التي تحتاج إلى تحسين الأشخاص المعنيين

### المطلب الثاني : تحليل نتائج الاستبيان

قمنا في الفصل السابق بعرض المفاهيم النظرية للتحفيز وأثره على أداء العاملين، وسنحاول من خلال هذا المطلب إسقاط هذه المفاهيم واختبارها على أرض الواقع، وبالتالي يتناول هذا المطلب وصفا مفصلا للطرق التي اتبعناها في تنفيذ الدراسة، تحديد عينة الدراسة، إعداد أداة الدراسة (الاستبيان) والتأكد من صدقها وثباتها والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة هذه النتائج.

#### 1. مجتمع وعينة الدراسة

- ✓ يتكون مجتمع الدراسة من العديد من الموظفين العاملين بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز سواء كانوا إداريين أو تقنيين.
- ✓ أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث، وهذه العينة مكونة من 100 موظف من قبل 313 موظف ، وقد قمنا بتوزيع 100 استبيان في شركة سونلغاز ، تم استرجاعها كلها وبعد فرز الإجابات وجدنا 80 استبيان صالح للدراسة من مجموع الاستبيانات الموزعة، وأخيرا تم اعتماد 80 استبيان لغرض التحليل الإحصائي أي ما نسبته 80 % من إجمالي الاستبيانات الموزعة.

## II. متغيرات الدراسة.

- المتغير المستقل: ويتمثل في الحوافز.

- المتغير التابع: ويتمثل في أداء العاملين.

## III. الاستبيان

يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات ، فهي عبارة عن محاور تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تم إعدادها إعدادا محكما ودقيقا انطلاقا من الأسئلة التي أثارها مشكلة البحث وأهداف الدراسة من جهة والفرضيات ومؤشراتها من جهة ثانية.

حيث بني هذا الاستبيان من عدة جوانب تخدم موضوع الدراسة. وقد حاولنا صياغة استبيان يشمل كافة جوانب الدراسة، وقبل توزيعه على أفراد العينة تم عرضه على الأستاذ المؤطر بغية التعرف على جوانب القصور وقد تم الأخذ بملاحظاته.

بعد إجراء التعديلات اللازمة على الاستبيان، تمت صياغة الاستبيان في شكله النهائي وهو مكون من جزئين رئيسيين الهدف من خلالهم التعرف على:

✓ في الجزء يتضمن أسئلة حول البيانات الشخصية وذلك من خلال 5 عبارات تتمثل في:

الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة.

✓ أما الجزء الثاني تكون من محورين تم التعرف عليها من خلال مجموعة من الفقرات، وكان

مجموع العبارات المكونة للاستبيان 25 عبارة موزعة على بعدين كالآتي:

• البعد الأول: تضمن أسئلة حول الحوافز، ولقد تضمن 15 فقرة.

• البعد الثاني: تضمن أسئلة حول أداء العاملين ، ولقد تضمن 10 فقرات.

وقد طلب من أفراد عينة الدراسة الإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستبيان وقد تم

استخدام مقياس (ليكارتر) خماسي الدرجات، وهي كما يلي حسب القياس النسبي في تحديد تقييم

رأيهم في كل فقرة بهدف قياس درجة إجابات أفراد العينة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول (02): يوضح مقياس ليكارت الخماسي**

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

**من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.**

ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (4=1-5) ثم تقسيمه على عدد الخلايا (0.8=5/4) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

**الجدول (03) : يوضح الاتجاه العام لإجابة المستجوبين حسب مقياس ليكارت الخماسي (محمد سليم خير أبو زيد، 2010).**

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1.79 -1	-1.80	-2.60	-3.40	5 -4.20
		2.59	3.39	4.19	

مصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

### الأساليب الإحصائية

ومن خلاله تم استعمال الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ معامل ألفا كرومباخ للتأكد من درجة ثبات أداة القياس.
- ✓ النسب المئوية والتكرارات.

✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بغية الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.

#### • ثبات أداة الدراسة. (Alpha Cronbach)

##### ✓ حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

يعد معامل الثبات الفا نسبة للعالم كرونباخ أحد أهم وسائل قياس الثبات الداخلي ويأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا.

لقياس مدى ثبات الاستمارة تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ، وذلك لقياس مستوى الثبات والذي يعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان لإضفاء الشرعية عليها، حيث على ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستمارة أو قبولها، ويستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما إذا كانت أسئلة الاستبيان صحيحة على إثر أجوبة المستجوبين على الأسئلة، وتكون أصغر قيمة مقبولة لكرونباخ ألفا هي 0.6 وكلما تزيد القيمة تكون أفضل، وجاءت نتائجه كما في الجدول

الموالي

الجدول (04) : يوضح قيمة معامل ألفا كرومباخ

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,881	25

مصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن قيمة ألفا كرومباخ مرتفعة (0.881) مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات عال وقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة ومدى صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

✓ حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغير المستقل: الحوافز.

جدول (05) : معامل ألفا كرونباخ للحوافز

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,828	15

حسب الجدول نلاحظ وجود اتساق داخلي عالي جداً، كذلك وجود درجة ثبات عالية = 0.828

المتغير التابع: أداء العاملين.

جدول ( 06 ) : معامل ألفا كرونباخ للأداء

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,771	10

مصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي 0.771 وتعتبر درجة عالية مما يدل على وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات هذا المحور.

### ✓ تحليل المعلومات الشخصية لأفراد العينة. (الجزء الاول)

تساعد المعلومات الشخصية الباحث في التعرف على ملامح وخصائص المستجوبين وخلفياتهم، وكثيرا ما يعتمد عليها كمؤشرات في تحليل البيانات والمعطيات الميدانية، حسب ما تقتضيه متغيرات الدراسة و أهدافها كما كان في دراستنا التي اعتمدت على تحليل فرضية انطلاقا من المؤشرات والبيانات الشخصية للمستجوبين، ولهذا فهي على جانب كبير من الأهمية إذ يندر أن نصادف بحثا ميدانيا لم يتخذها إطارا موجها له.ومن هذا المنطلق اشتملت استمارة هذه الدراسة على محور خاص بالمعلومات الشخصية ضم خمسة أسئلة تتعلق بالجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية ، الوظيفة .

✓ سنقوم في هذا الفرع بدراسة الخصائص الديمغرافية للعينة (المعلومات الشخصية)

جدول(07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	50	62.5%
	أنثى	30	37.5%
السن	أقل من 30 سنة	03	12.5%
	من 30 إلى 50 سنة	68	87.5%
	أكثر من 50 سنة	09	11.3%
المؤهل العلمي	متوسط	00	00%
	ثانوي	10	12.5%
	جامعي	10	87.5%
الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	05	6.3%
	من 05 - 15 سنة	53	66.3%
	أكثر من 15 سنة	22	27.5%
الوظيفة	مدير	00	00%
	رئيس قسم	12	15%
	موظف إداري	68	85%

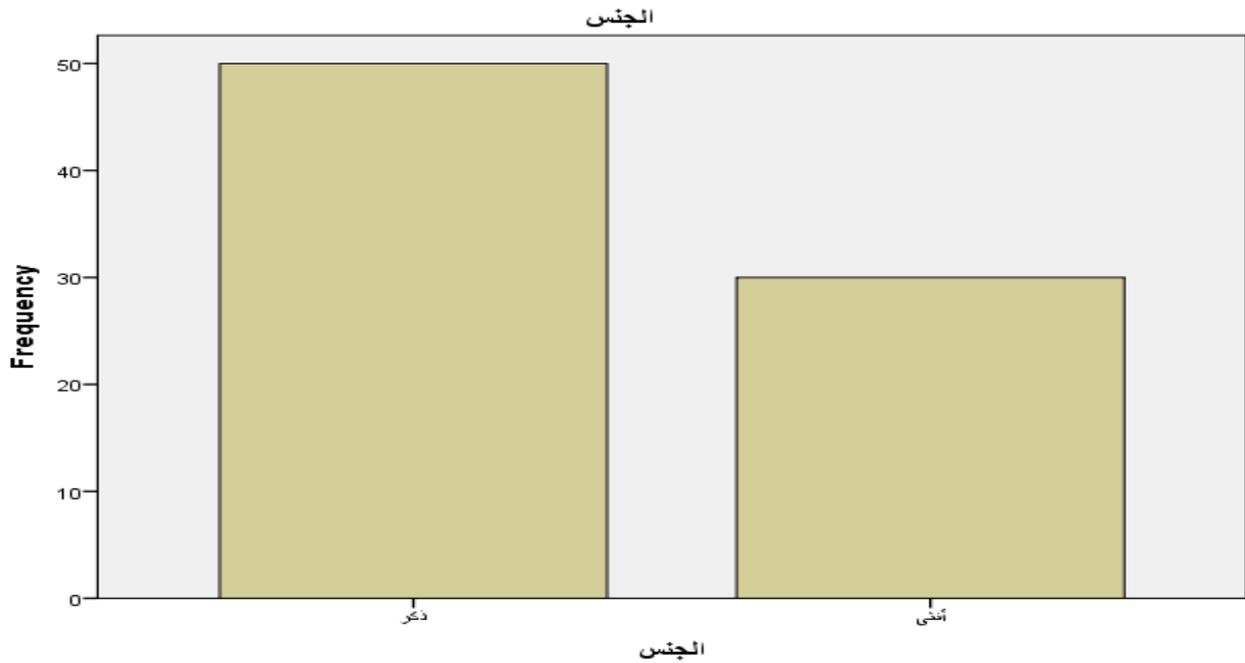
مصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

## أولاً: توزيع الأفراد حسب متغير الجنس

من الجدول أعلاه يتضح بأن فئة الذكور المستجوبين تفوق وتتعدى فئة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 62.5 % في حين بلغت نسبة الإناث 37.5%.

هذا يشير إلى طبيعة العمل بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز والذي يقضي توفر عنصر الذكور بنسبة أكبر من الإناث خاصة في الأعمال التي تتطلب قوة وجهد عضلي وحضور دائم نهاراً والمناوبة ليلاً. وهذا ما يوضحه الشكل أدناه:

الشكل رقم (07): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



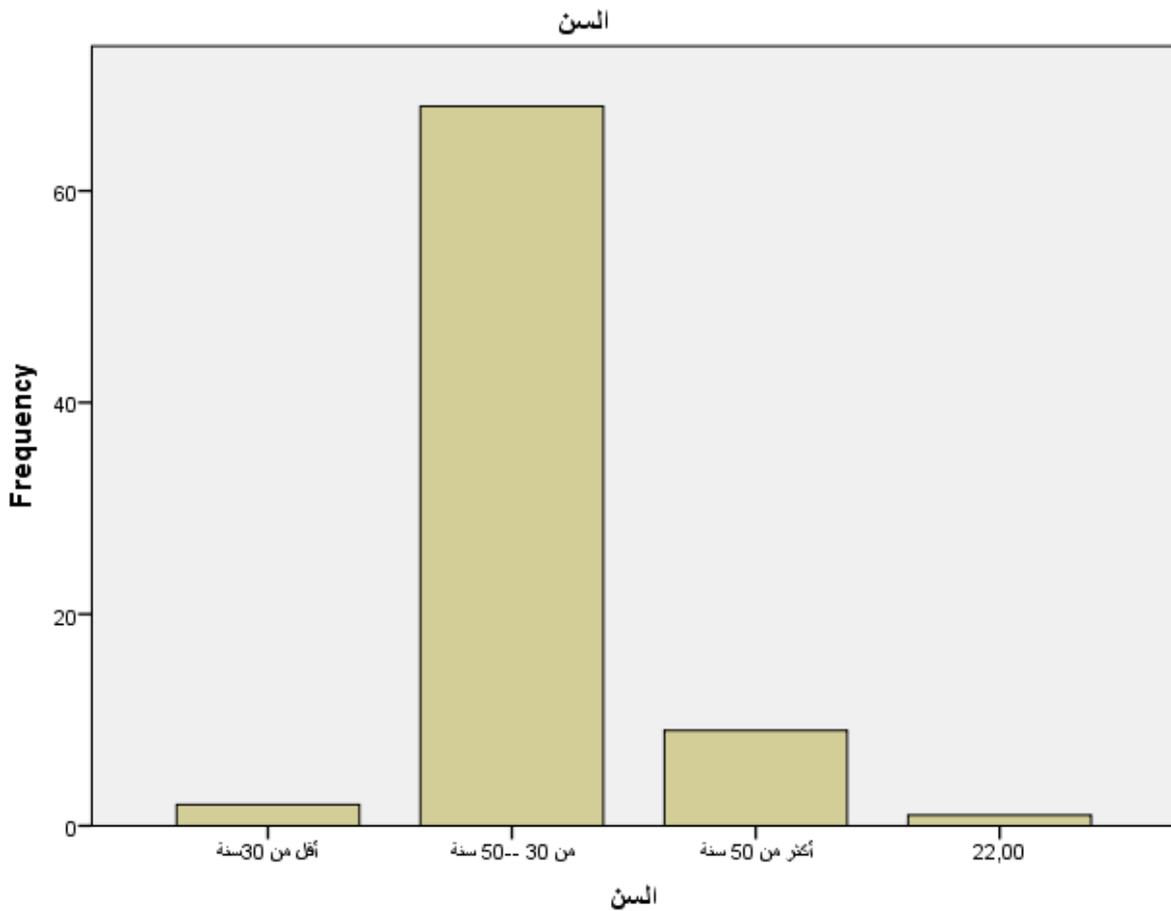
مصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

ثانياً: توزيع الأفراد حسب متغير السن.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة يشكلون أصغر نسبة حيث قدرت بـ: 2.5 % من إجمالي أفراد العينة، ثم يليها الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة بنسبة 11.3 % من إجمالي أفراد العينة، ثم يليها الفئة العمرية من 30 إلى 50 سنة بنسبة 85 % من إجمالي

أفراد العينة وهي الأكبر، وهذا ما يوضحه الشكل أدناه:

الشكل (08): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

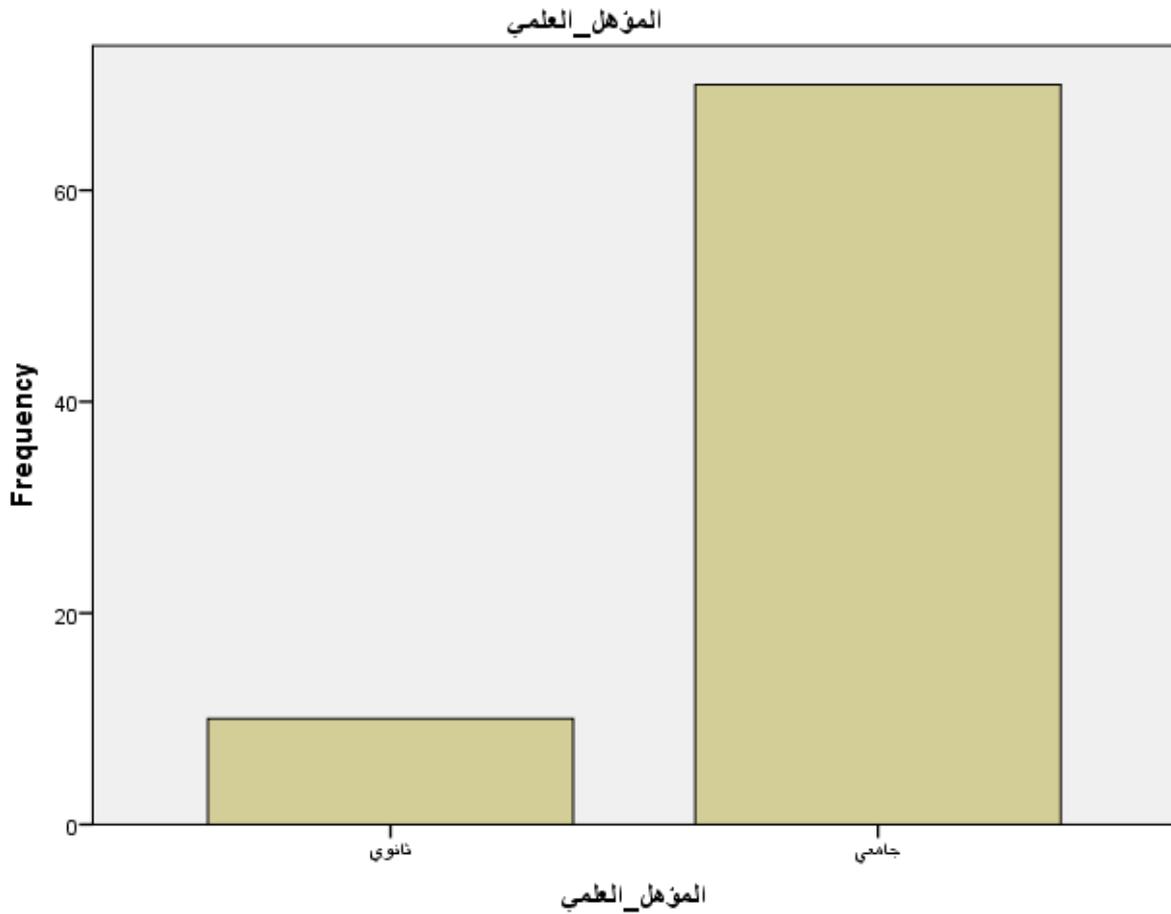


مصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

## ثالثاً: توزيع الأفراد حسب متغير المؤهل العلمي

يؤثر المؤهل الدراسي بصفة كبيرة على درجة الوعي ، حيث تناولت الدراسة خاصية المؤهل العلمي وتوزع أفراد العينة المستجوبة بحسب مستوى المؤهل الدراسي إلى ثلاثة فئات رئيسية، يحتل فيها فئة الجامعيين المرتبة الأولى بنسبة 87.5% و هي الفئة الأكثر مشاركة ، بينما قدرت نسبة فئة المستوى الثانوي بـ 12.5%، أما أخيراً بنسبة منعدمة أصحاب فئة المستوى المتوسط وهذا يعكس المستوى العلمي المرتفع للمستجوبين مما وفر للبحث قابلية و استجابة كبيرتين نحو الاستبيان و المقدرة على استيعاب مضمون الأسئلة و الهدف منها و التحكم في طريقة الإجابة عليها، وهو ما يعبر عن الاستجابة والتعاون للحصول على المعلومات المطلوبة.

الشكل (09): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

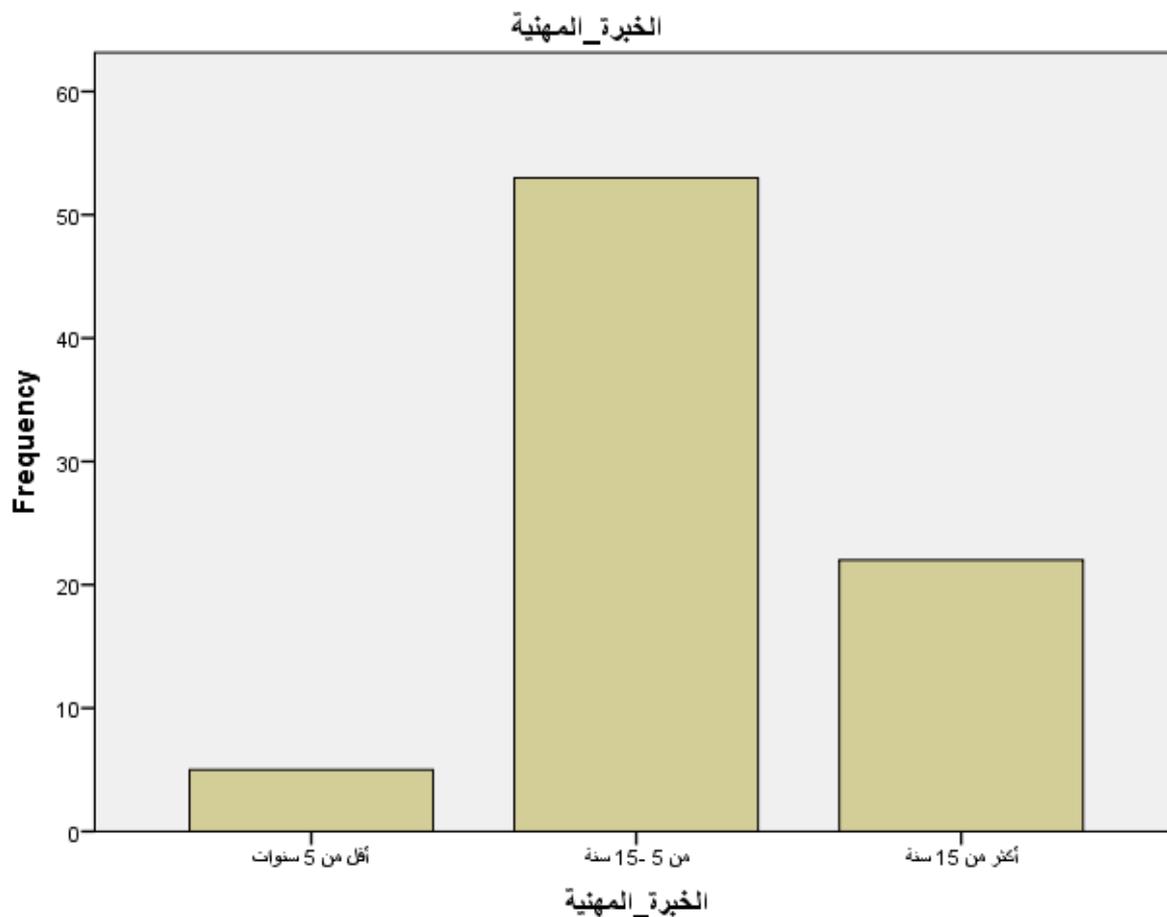


مصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

#### رابعاً: توزيع الأفراد حسب متغير الخبرة المهنية

ظهر من الجدول السابق أن متغير الخبرة المهنية قد أظهر تفوق فئة من 5 إلى 15 سنة، إذ بلغت نسبته 66.3% أي ما يعادل 53 مستجوب من إجمالي عدد المستجوبين. وتشكل فئة ذوي الخبرة المهنية الأكثر من 15 سنة ما نسبته 27.5%، أي ما يعادل 22 مستجوب، وفي الأخير ما نسبته 6.3% لذوي الخبرة القليلة الأقل من 5 سنوات، وهذا ما يعطي الإجابة على الاستبيان أكثر موضوعية فهم لهم نظرة واقعية من خلال ما عايشوه في الشركة.

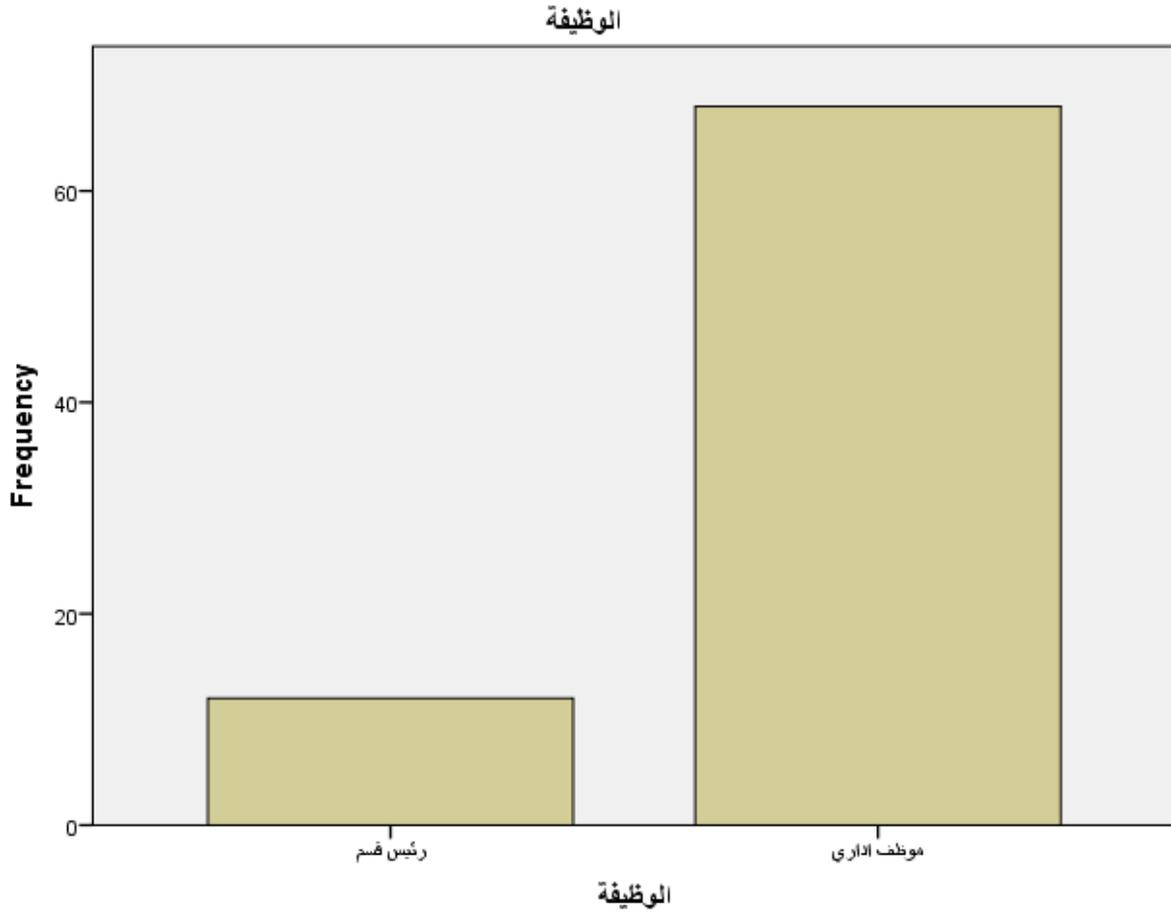
الشكل (10): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



مصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

خامسا: الوظيفة في الشركة.

الشكل رقم (11): يوضح الوظيفة في شركة سونلغاز



مصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

من خلال الشكل السابق يتضح بأن معظم المستجوبين كانوا موظفين اداريين بنسبة 85%، وبتكرار 12 رئيس قسم ما يعادل نسبة 15%، أما المدير لم يكن ضمن المستجوبين

## ✓ تحليل العبارات الخاصة بالحوافز .

- جدول (08) :يوضح تحليل إجابة المستجوبين لعبارات محور الحوافز

محور الحوافز	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
هل تولي المؤسسة أهمية بالغة لعملية التحفيز	النسبة	8.8	31.3	16.3	37.5	6.3
الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول	النسبة	5	22.5	16.3	46.3	8.5
المكافآت المتوفرة بالمؤسسة تشجعك على بذل مزيد من الجهد والمثابرة	النسبة	7.5	45	15	25	7.5
العلاوات والمنح التي تتقاضاها على الزوجة والأبناء مقبولة	النسبة	32.5	40	16.3	7.5	3.8
تمنح المؤسسة الترقية بناء على معايير مدروسة	النسبة	18.8	35	21.3	15	10
ترى أن راتبك يتناسب مع الشهادة العلمية التي تحملها	النسبة	8.8	30	13.8	36.3	11.3
تشعر بالرضا من التعويضات الممنوحة كالنقل...إلخ	النسبة	13.8	26.3	11.3	45	3.8

3.8	45	11.3	26.3	13.8	النسبة	العمال يتلقون الأجر على الأعمال الاضافية
18.8	61.3	7.5	10	2.5	النسبة	المؤسسة تقدم لعمالها منح في المناسبات الدينية والوطنية (كعيد الأضحى)
15	51.3	13.8	18.8	1.3	النسبة	المؤسسة تتكفل بعمالها في حالة حدوث حوادث العمل
12.5	50	18.8	13.8	5	النسبة	المؤسسة تقدر العمال بالأوسمة الشرفية والشهادات التقديرية
8.8	18.8	26.3	33.8	12.5	النسبة	المؤسسة تسعى دائما إلى تحسين ظروف معيشية عمالها وعائلاتهم
13.8	30	23.8	17.5	15	النسبة	تتشارك مع مديرك وزملائك في حل المشاكل أثناء العمل
13.8	17.5	26.3	27.5	15	النسبة	ألتقى دائما الشكر والثناء على انضباطي في العمل
45	32.5	10	11.3	1.3	النسبة	في رأيك هل تتم عملية التحفيز بموضوعية

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جل إجابات الموظفين المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق فيما يخص اهتمام مؤسستهم بالحوافز ، مما يدل على أن شركة سونلغاز تهتم بالعاملين

وتوفر لهم كل أنواع الحوافز المادية و المعنوية هذا أمر في غاية الأهمية فهو يسهل تطبيق دراسة الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين.

✓ تحليل العبارات الخاصة بأداء العاملين

جدول (09): يوضح تحليل إجابة المستجوبين لعبارات محور أداء العاملين

محور الأداء	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق
تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة في تحسين الأداء	النسبة	15	27.5	22.5	33.8	1.3
ترى أن التحفيز الجيد يؤدي إلى أداء جيد	النسبة	1.3	6.3	5	46.3	41.3
ظروف العمل الجيدة تساعد على الأداء الفعال	النسبة	1.3	8.8	1.3	52.5	36.3
مكافئتك على عملك تساعدك على أداء جيد	النسبة	00	8.8	7.5	38.8	45
تقوم ادارة المؤسسة بتشجيع التعاون بغية تحقيق الأداء الجيد	النسبة	7.5	31.3	23.8	28.8	8.8
المؤسسة تشرك العاملين في تحديد سياسة وأهداف المؤسسة	النسبة	18.8	26.3	27.5	20	7.5

16.3	26.3	25	22.5	10	النسبة	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع أدائك في المؤسسة
10	33.8	25	18.8	12.5	النسبة	تتاح لكافة العاملين بالمؤسسة فرص من خلال التدريب لتحسن أدائهم
21.3	26.3	15	23.8	13.8	النسبة	ظروف العمل المحيطة تساعدك على تقديم أداء جيد
45	32.5	10	11.3	1.3	النسبة	في رأيك أن تحسن الأداء يكون من خلال التحفيز

#### المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جل الموظفين المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق وموافق بشدة بأن هناك تغير في الأداء، مما يدل على أن شركة سونلغاز تحترم الموظفين، تقدرهم، تدريبهم، تنصت لأرائهم، وهذا أمر جد مهم وينعكس بالإيجاب على أدائهم.

#### المطلب الثالث : نتائج متوصل إليها

✓ اتجاهات إجابات أفراد العينة.

#### جدول (10): يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لمحور الحوافز

تقييم نظام الحوافز .	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
هل تولي المؤسسة أهمية بالغة لعملية التحفيز	3,6125	1,14177	موافق
الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول	3,5500	2,34871	موافق
المكافآت المتوفرة بالمؤسسة تشجعك على بذل مزيد من الجهد	2,4000	1,12958	غير موافق

## والمثابرة

غير موافق	1,06260	2,1000	العلاوات والمنح التي تتقاضاها على الزوجة والأبناء مقبولة
غير موافق	1,23632	2,4250	تمنح المؤسسة الترقية بناء على معايير مدروسة
موافق	1,21169	3,4125	ترى أن راتبك يتناسب مع الشهادة العلمية التي تحملها
موافق	1,26034	3,7375	تشعر بالرضا من التعويضات الممنوحة كالنقل...إلخ
موافق	1,19592	3,9875	العمال يتلقون الأجر على الأعمال الإضافية
موافق	,93381	3,8375	المؤسسة تقدم لعمالها منح في المناسبات الدينية والوطنية (كعيد الأضحى)
موافق	1,00127	3,6000	المؤسسة تتكفل بعمالها في حالة حدوث حوادث العمل
موافق	1,04329	3,5125	المؤسسة تقدر العمال بالأوسمة الشرفية والشهادات التقديرية
موافق	1,15808	3,7750	المؤسسة تسعى دائما إلى تحسين ظروف معيشية عمالها وعائلاتهم
موافق	1,27884	3,4000	تتشارك مع مديرك وزملائك في حل المشاكل أثناء العمل
موافق	1,26666	3,8750	أتلقي دائما الشكر والثناء على انضباطي في العمل
موافق	1,18902	3,4375	في رأيك هل تتم عملية التحفيز بموضوعية
موافق	1.23	4.00	الدرجة الكلية للمحور الأول: الحوافز

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

لقد تحصل محور الحوافز في الشركة على متوسط حسابي قدره بـ 4.00 وبنحرف

معياري قدر بـ 1.23

وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أفراد العينة أعطوا الموافقة على محتوى هذا المحور باعتبار أن نظام الحوافز فعال في الشركة وقد جاءت الإجابات على النحو التالي:

جميع العبارات كانت مجمل الإجابات عليها بدرجة موافق مما يدل على أن منح الأجر في المؤسسة يتميز بالإنصاف والعدالة ويلبي الحاجيات الأساسية للعامل كما أنها تهتم بتقديم مجموعة من الخدمات لعمالها.

وهذا ما يجعله يتقن الأعمال الموكلة إليه ويتفانى في انجازها، إلا أن العبارات الثالثة والرابعة والخامسة كانت معظم الإجابات عليها بدرجة غير موافق مما يدل على أن هناك غموض لدى العاملين فيما يتعلق بالترقية والمكافآت.

جدول (11): يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لمحور أداء العاملين

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثاني: الأداء العاملين
موافق	1,11029	3,7875	تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة في تحسين الأداء
موافق بشدة	,89159	4,2000	ترى أن التحفيز الجيد يؤدي إلى أداء جيد
موافق بشدة	,91047	4,1375	ظروف العمل الجيدة تساعد على الأداء الفعال

موافق	مكافئتك على عملك تساعدك على أداء جيد		
بشدة	4,2000	,91955	
موافق	تقوم ادارة المؤسسة بتشجيع التعاون بغية تحقيق الأداء الجيد		
موافق	3,4000	1,12509	
موافق	المؤسسة تشرك العاملين في تحديد سياسة وأهداف المؤسسة		
موافق	3,7125	1,20331	
موافق	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع أدائك في المؤسسة		
موافق	3,6125	1,23702	
موافق	تتاح لكافة العاملين بالمؤسسة فرص من خلال التدريب لتحسن أدائهم		
موافق	3,4000	1,19704	
موافق	ظروف العمل المحيطة تساعدك على تقديم أداء جيد		
موافق	3,7150	1,37588	
موافق	في رأيك أن تحسن الأداء يكون من خلال التحفيز		
موافق	4,0875	1,05775	
موافق	3.45	1.10	الدرجة الكلية للمحور الثاني الأداء العاملين

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

لقد تحصل محور أداء العاملين على متوسط حسابي قدره 3.45 وبانحراف معياري قدره 1.10 وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أفراد العينة أبدوا رأيهم بالموافقة على محتوى هذا المحور، مما يدل على أن العاملين راضين فيما يتعلق بالطرق المنتهجة بتقييم أداء العاملين.

✓ اختبار الفرضيات

بعد ان قمنا بتحليل وعرض نتائج الدراسة سنقوم في هذا الجزء باختبار فرضيات الدراسة لمعرفة مدى وجود علاقة بين المتغيرين التابع والمستقل. وقد استعملنا لهذا الغرض معامل الارتباط برسون (Pearson) والذي يقيس مقدار قوة الارتباط بين متغيرين. الفرضية الرئيسية: توجد علاقة قوية بين الحوافز المقدمة للعمال و أدائهم .

جدول (12) : اختبار الفرضيات

**Correlations**

	البعد الكلي	محور الحوافز	محور الأداء العاملين
البعد الكلي	Pearson Correlation	,925**	,912**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	80	80
	Pearson Correlation	,925**	,688**
محور الحوافز	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	80	80
	Pearson Correlation	,912**	,688**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
محور الأداء العاملين	N	80	80

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

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

حسب الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط برسون 0.688 (68.8%) الذي كان مستوى دلالاته 0% (Sig=.000) أي أنها أقل من (0.05) وهذا يعني أنه دال من الناحية الإحصائية مما يدل على وجود علاقة بين المتغيرين.

ومنه نستنتج ان هنالك علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الحوافز وأداء العاملين في شركة سونلغاز، وهذا ما يدل على ان كلما زادت الحوافز المقدمة للعمال زاد مستوى أدائهم.

جدول (13): يوضح نتائج العلاقة ما بين الحوافز و أداء العاملين

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	اتجاه العلاقة عند مستوى الدلالة
الحوافز	,828	0.000	دالة إحصائيا
أداء العاملين	,771	0.000	دالة إحصائيا

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

الإجابة على الفرضة الرئيسية:

نلاحظ ان هناك علاقة ارتباطية ايجابية وذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى الدلالة (0.00) بين نظام الحوافز وأداء العاملين وهما مرتبطان ارتباط قوي.

وهذا يعني انه كلما كان نظام الحوافز فعالا كان أداء العاملين فعالا كذلك.

- اختبار الفرضية توجد علاقة قوية بين الحوافز المقدمة للعمال و أدائهم الوظيفي .

جدول (14): يوضح نتائج اختبار الانحدار المتعدد للحوافز على أداء العاملين.

Récapitulatif du modèle				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.691 <sup>a</sup>	.477	.453	.35031

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول (14) نلاحظ ان:

✓ قيمة معامل الارتباط تساوي 0.691 ( $R=0.691$ ) وهي قيمة عالية جدا، وهذا انما

يدل على ان هنالك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين.

بعدها وجدنا أن هنالك علاقة ارتباطية بين الحوافز مع مستوى أداء العاملين في مؤسسة

سونلغاز، ارتأينا الى زيادة العلاقة حتى درجة التنبؤ، وذلك باستعمال الانحدار (Régression)

لدراسة العلاقة بين متغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (الحوافز).

## الجدول رقم (15): اختبار T

Coefficients <sup>a</sup>					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(constante)	.781	.305	2.561	.014
	الحوافز	.116	.111	.145	1.041

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

الحوافز لم تكن ذو تأثير دال في نموذج الانحدار المتعدد وحسب اختبار t، حيث كان مستوى دلالتها يساوي (0.304) أي أكبر من (0.05) يعني أنها غير دالة احصائيا وبالتالي ليس لها أثر كبير على المتغير التابع (أداء العاملين).

## المطلب الرابع : استنتاج العام

بعد قيامنا بالدراسة الميدانية توصلنا إلى استخلاص بعض نتائج لواقع التحفيز و أثره على الأداء العاملين بالشركة سونلغاز نلخصها فيما يلي:

- اهتمام بالحوافز المادية المقدمة من طرف المؤسسة كالزيادة في الأجر مثلا .
- منح الحوافز المعنوية من طرف المؤسسة كمنح لوحات شرفية و جوائز للعمال.
- ظروف العمل في المؤسسة ملائمة بالنسبة إلى العمال.
- فرص الترقية في المؤسسة غير مناسبة للعمال بناء على معايير المدروسة .
- رضى بعض العمال على الراتب المقدم لهم.
- إلقاء العامل الشكر و الثناء عند قيامه بعمل جيد .
- عدم موافقة العمال على المكافآت مقدمة التي تشجعه على بذل مزيد من العمل
- عدم قبول على العلاوات التي يتقاضها العامل على الزوجة و الأبناء



## خلاصة الفصل:

اشتمل هذا الفصل على تقديم عام للشركة سونلغاز و الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز والتي كان الهدف منها التعرف على النظام الحوافز، ومن خلال دراستنا الميدانية تبين لنا أنه لا توجد مؤسسة يمكن أن تستغني عن تقديم الحوافز لعمالها مهما كان نشاطها فالنجاح في ذلك ليس حليف كل مؤسسة إلا إذا كانت الأساليب المنتهجة فيها بشكل فعّال.

ومن أجل تحليل البيانات قمنا بالاستعانة على الأسلوب استبيان لغرض معرفة نظام الحوافز المطبق في المؤسسة محل الدراسة ومدى الاهتمام به من طرف الإدارة ومدى وعي العمال بنظام الحوافز.

وبعدما أكدنا صدق أداة الدراسة وثباتها، وكل ما استخدمناه من أساليب المعالجة الإحصائية التي ساعدتنا في مناقشة وتحليل الفرضيات والإشكالية والخروج بنتائج التي من خلالها أثبتنا وجود علاقة ارتباطية بين الحوافز مع مستوى أداء العاملين في شركة سونلغاز-سعيدة-، الى جانب ذلك فسرنا قوة العلاقة ما بين الحوافز وأداء العاملين من خلال النموذج الخطي البسيط الذي توصلنا الى معادلته الخط.

# الخاتمة العامة

### الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع التحفيز و أثره على أداء العاملين و معالجة إشكالية يتبين أن نجاح أي مؤسسة يقاس بمدى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية الذي يعتبر ركيزة من الركائز التي تبني المؤسسة استراتيجيتها عليه ، وهذا ما يفسر الأهمية الكبيرة التي يحظى بها و من هنا ركزت العديد من الادارات اهتمامها وقتها للمحافظة على مستوى الروح المعنوية لأفرادها العاملين، وتنميتها لتحقيق الاندماج بين الفرد والمنظمة من خلال تحقيق أهداف كلا الطرفين و من أجل تحفيز مورد البشري تسعى المنظمات باختلاف أنواعها إلى تقديم مختلف الحوافز المادية والمعنوية المتمثلة في مختلف المؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه ، لأن الحوافز هي إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه متميز و عمله متقن و هي إحدى طرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وعلى هذا الاساس كان هدف بحثنا. وهذا التأثير يظهر من خلال وجود إدارة من التخطيط له واختياره وتعيينه وحتى تراقبه في ظل وجود قيادة للعنصر البشري والذي ترفقه وسائل الدافع والترغيب في العمل كالتدريب و تحفيز هذه العوامل تؤدي بالضرورة إلى تفعيل وظائف أي المؤسسة والتي يكون فيها العنصر البشري وهو الفاعل الذي لا يمكن الاستغناء عنه أو استبداله بوسائل وآلات أخرى أو جدتها التكنولوجيا .

## التوصيات و الآثار مستقبلية للدراسة

ا. التوصيات : بناء على النتائج التي توصلنا اليها فإننا نقترح مجموعة من الإجراءات التي من شأنها أن تساهم في زيادة الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة و بتالي رفع كفاءة فعالية الأداء الوظيفي في مؤسسة تجارية نפטال NAFTAL، . ويمكن إجمالها كآتي :

✓ ضرورة الوعي بمفهوم الحوافز المادية, لما له من فوائد على الأداء الوظيفي للعاملين بهذه المؤسسات.

✓ يجب أن يكون هناك المساواة في منح الحوافز و أن تكون بأسس علمية .

✓ على المؤسسة توفير مختلف الحوافز ( مادية و معنوية) و العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم .

✓ حرص المؤسسة على توفير الحوافز المعنوية و الحفاظ على عمالها و تطوير قدراتهم و مهاراتهم و تفعيل روح الجماعةية .

✓ الحرص على أن يكون التقييم عادل بين جميع العمال و بموضوعية.

✓ العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية و تنمية روح الولاء للمؤسسة.

## ا. الآثار المستقبلية للدراسة

تشكل هذه الدراسة خطوة تمهيدية للنظام الحوافز و أثره على الأداء العاملين وتفتح آفاقاً

أخرى جديدة للدراسات المستقبلية:

✓ إمكانية إجراء دراسات مستقبلية في مجال أثر دوافع العمل و التحفيز كوسيلة

لتحقيق الرضا الوظيفي الأداء في المنظمة

✓ إمكانية إجراء دراسات مستقبلية في مجال الأجر و علاقته بالرضا الوظيفي والعوامل التي تزيد من شأنه كعائدات العمل التي تشمل الراتب، والمكافآت المعنوية والمادية والترقيات، وعلاقته بمتغيرات أخرى كالجنس، والأسلوب القيادي، والرضا الوظيفي .

✓ إمكانية إجراء دراسات مستقبلية عن أثر الحوافز المادية والمعنوية على الالتزام التنظيمي.

# قائمة المراجع

- 1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط.1، الإسكندرية، دار الجامعية للطباعة والنشر، 2007 .
- 2) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بيروت، الدار الجامعية، 1986 .
- 3) ايهاب صبيح رزيق، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2001 .
- 4) الهاشمي لوكياء، السلوك التنظيمي ، ط2 ، الجزائر دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، 2006
- 5) براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، ط.1، دار الراية للنشر والتوزيع، 2015.
- 6) بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 7) بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، ط.2، الجزائر، دار الغرب للطباعة والنشر، 2004.
- 8) توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد ، مصر ، دار الفكر العربي ، 2003-2004.
- 9) حسين بن صالح، الحوافز الوظيفية بين الواقع والمأمول، درجة دراسة ماجستير في الادارة التربوية، 2011.
- 10) حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشري من منظور استراتيجي .ط1 . دار النهضة العربية للنشر و التوزيع 2002
- 11) زيد عبوي، قيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2012،

- 12) سعاد نائف البرنوطي، إدارة الأعمال، فصل الدوافع والتحفيز، ط.5، جامعة كاليفورنيا، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2009.
- 13) سنان موساوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، ط.1، 2004.
- 14) سهيلة محمد العباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط.2، دار وائل للنشر، 2006.
- 15) صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1999.
- 16) صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط.4، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2014.
- 17) عبد الرحمان الوابل، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى الأداء العاملين، جامعة نايف العربية، 2005.
- 18) علي سلمى، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط.3، القاهرة، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، 1995.
- 19) محمد الفالح الصالح، إدارة الموارد البشرية، عرض والتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
- 20) معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية مع دراسة تطبيقية البلدان العربية، ط.1، 2010.
- 21) محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال و دورها في تحسين الأداء، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2006

22) محمد مصرفي إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2003

23) منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

24) ناصري نصيرة، حوافز العامل وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة، جامعة الجيلالي اليابس، سيدي بلعباس، 2014-2015.

25) نبيل إسماعيل رسلان، عملية قياس الأداء المؤسسي ، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2008.

26) نظمي شحادة واخرون، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000.

27) هاني خلف الطروانة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، ط.1، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012

#### - المذكرات

28) باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مذكرة نيل شهادة ماستر، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والاتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند اولحاج، البويرة، 2013-2014.

29) شيخي عائشة، مذكرة تخرج ماجستير التحفيز والمردودية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011.

30) صباح بنوناس، النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمستشفى بشير بن ناصر بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، 2007-2008.

31) ناصر بن محمد بن عقيل، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2006.

# الملاحق

جامعة الدكتور مولاي الطاهر " سعيدة "  
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم تسيير

قسم : العلوم الاقتصادية

التخصص : اقتصاد و تسيير المؤسسات

## استبيان

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته ،،،

يطيب لي أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لغرض البحث العلمي ، بهدف جمع المعلومات اللازمة لمذكرة التخرج التي نقوم بإعدادها للحصول على درجة الماستر ، تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات ، تحت عنوان " نظام الحوافز و أثره على الأداء العاملين "

(X) نرجو منكم التلطف بتعبئة هذا الاستبيان بكل موضوعية ، و ذلك بعد قراءة كل عبارة بدقة ثم الإجابة عليها بوضع علامة )

أمام كل بند ، ونعلمكم ان معلومات المقدمة ستكون موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية فقط ، نشكر لكم حسن تعاونكم و في الأخير تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام .

### المحور الأول : البيانات الشخصية

الجنس : ذكر	<input type="text"/>	أنثى	<input type="text"/>
السن : أقل من 30 سنة	<input type="text"/>	من 30 إلى 50 سنة	<input type="text"/>
المؤهل العلمي : متوسط	<input type="text"/>	جامعي	<input type="text"/>
الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات	<input type="text"/>	أكثر من 15 سنة	<input type="text"/>
الوظيفة : مدير	<input type="text"/>	موظف إداري	<input type="text"/>
رئيس قسم	<input type="text"/>		<input type="text"/>

المحور الثاني : متعلق بالحوافز

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	هل تولى المؤسسة أهمية بالغة لعملية التحفيز					
02	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول					
03	المكافآت المتوفرة بالمؤسسة تشجعك على بذل مزيد من الجهد و المثابرة					
04	العلاوات و المنح التي تتقاضاها على الزوجة و الأبناء مقبولة					
05	تمنح المؤسسة الترقية بناء على معايير مدروسة					
06	ترى أن راتبك يتناسب مع الشهادة العلمية التي تحملها					
07	تشعر بالرضا من التعويضات الممنوحة كالنقل...الخ					
08	العمال يتلقون الأجر على الأعمال الإضافية					
09	المؤسسة تقدم لعمالها منح في المناسبات الدينية و الوطنية ( كعيد الأضحى )					
10	المؤسسة تتكفل بعمالها في حالة حدوث حوادث العمل					
11	المؤسسة تقدر العمال بالأوسمة الشرفية و الشهادات التقديرية					
12	المؤسسة دائما تسعى الى تحسين ظروف معيشية عمالها و عائلاتهم					
13	تتشارك مع مديريك و زملائك في حل المشاكل أثناء العمل					

					14	أتلقى دائما الشكر و الثناء على انضباطي في العمل
					15	في رأيك هل تتم عملية التحفيز بموضوعية

المحور الثالث : بيانات متعلقة بأداء العاملين

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة في تحسين الأداء					
02	ترى أن تحفيز الجيد يؤدي إلى أدائه جيد					
03	ظروف العمل الجيدة تساعد على الأداء الفعال					
04	مكافأتك على عملك تساعدك لتحقيق أداء جيد					
05	تقوم ادارة المؤسسة بتشجيع اتعاون بغية تحقيق أداء الجيد					
06	المؤسسة تشرك العاملين في تحديد سياسة و أهداف المؤسسة					
07	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع أدائك في المؤسسة					
08	تتاح لكافة العاملين بالمؤسسة فرص من خلال التدريب لتحسين أدائهم					

					ظروف العمل المحيطة تساعدك على تقديم أداء جيد	09
					في رأيك أن تحسن الأداء يكون من خلال التحفيز	10





## المخلص

يحظى موضوع النظام الحوافز بأهمية بالغة في وقتنا الحالي لاعتباره من أهم معايير المساهمة في نجاح المؤسسة على المدى الطويل نظرا لمدى فعاليته في الأداء العاملين وهذا لما يضمنه من تواصل مباشر بين الرئيس و المرؤوس كما يجعله أهم الاستثمار في الموارد البشرية لما يوفره المؤسسة

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على علاقه ذات دلالة احصائية بين النظام الحوافز و الاداء العاملين لدى عمال " المؤسسة سونلغاز بسعيدة".

## Résumé

Le sujet du système d'intéressement est d'une grande importance à l'heure actuelle car il est considéré comme l'un des critères les plus importants pour contribuer au succès à long terme de l'organisation en raison de son efficacité dans la performance des employés, et c'est ce qui garantit communication directe entre le patron et le subordonné, et en fait également l'investissement le plus important en ressources humaines pour ce que l'institution fournit

Où cette étude visait à identifier une relation statistiquement significative entre le système d'incitations et la performance des travailleurs parmi les travailleurs de la Sonelgaz Corporation à Saïda.