



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة دكتور مولاي طاهر \_ سعيدة \_

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

العنوان :

تأثير نظام الحوافز على أداء الموارد البشرية  
دراسة حالة مؤسسة نفضال بسعيدة

مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير إدارة أعمال

الأستاذ المشرف :

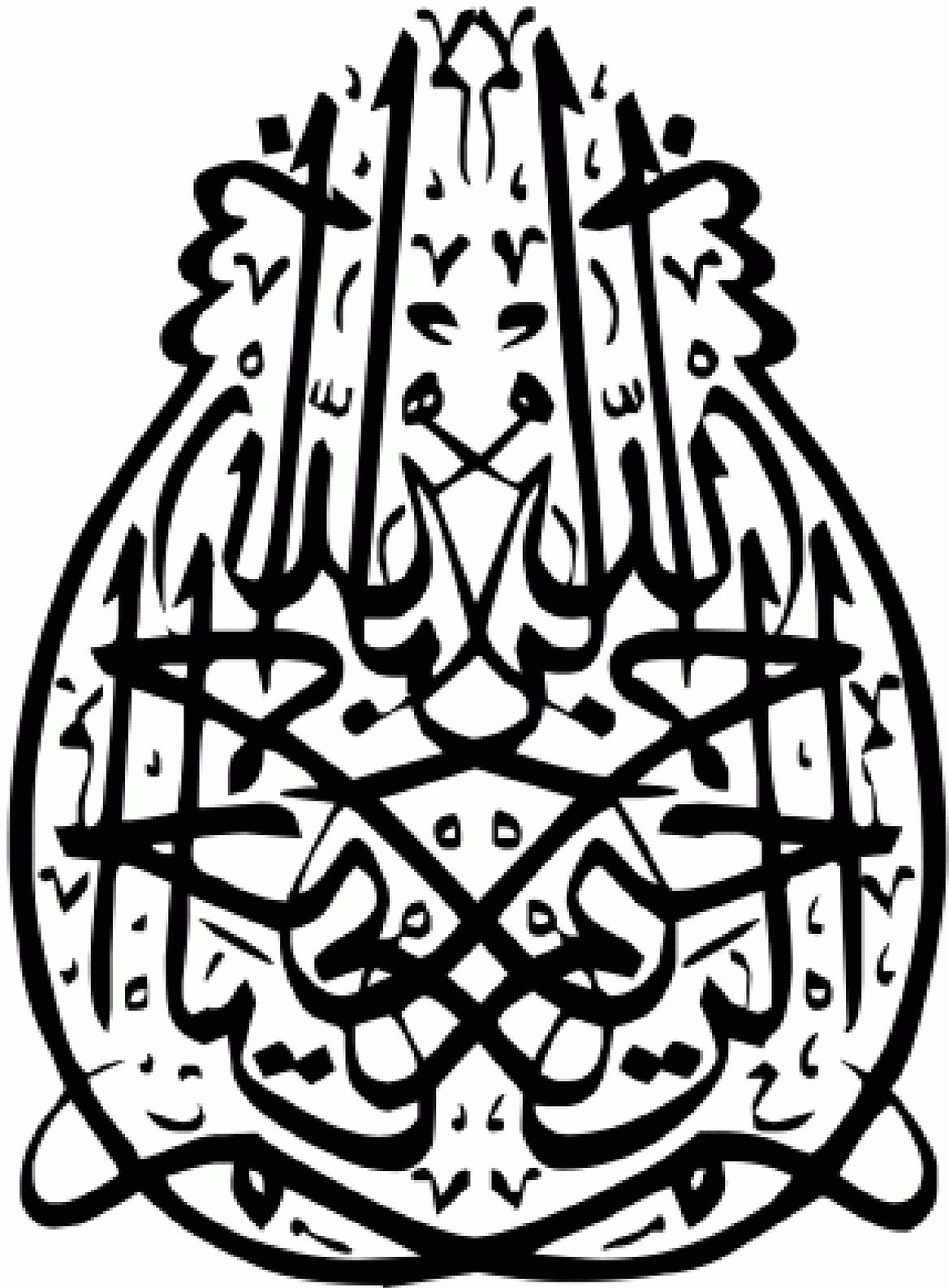
معاريف محمد

إعداد الطالبتان :

مفتاح زينب

مسادي نهاد إيناس

الموسم الجامعي: 2021-2022



## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم فعالية نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة نفطال، إضافة إلى اثر نظام الحوافز يشقيه المعنوية والمادية على أداء الموارد البشرية، حيث اعتمدنا على دراسة حالة من اجل تشخيص واقع نظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة، وكذا تم الاعتماد على أداة الاستبيان من اجل معرفة آراء المستجوبين حول نظام الحوافز وكذا أثره على الأداء، تم اختيار عينة 50 وتم تحليلها باستخدام برنامج spss حيث خلصت نتائج الدراسة إلى أن هناك اثر بين نظام الحوافز وأداء الموارد البشرية وكما توصلنا أيضا إلى أن نظام المكافآت المادية فعال بدرجة كبيرة ويساعد على تحسين الأداء كما أن نظام الحوافز مرتبط بأهداف المؤسسة .

### Summary

This study aims to evaluate the effectiveness of the incentive system adopted in the organization Naftal, in addition to the impact of the incentive system in terms of moral and material on the performance of human resources, where we relied on a case study in order to diagnose the reality of the incentive system in the institution under study, as well as reliance on the questionnaire tool in order to Knowing the opinions of the respondents about the incentive system as well as its impact on performance, a sample of 50 was selected and analyzed using the spss program, where the results of the study concluded that there is an effect between the incentive system and human resources performance. The incentive system is linked to the objectives of the institution.

## شكر و تقدير

نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا العديد باذلين بذلك جهودا كبار في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد، نقدم أسمى آيات الشكر و الامتتان و التقدير و المحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم و المعرفة إلى كل أساتذتنا الأفاضل

"كن عالما فإن لم تستطع فكن متعلما فإن لم تستطع فأحب العلماء فإن لم تستطع فلا تبغضهم".

## إهداء

الحمد لله رب العالمين الصلاة و السلام على اشرف الأولين  
و الآخرين محمد وعلى اله و صحبه أجمعين و بعد:

إلى جنة الله في الأرض أُمي إلى الجسر الصاعد بي إلى  
الجنة ، إلى مثلي الأعلى أبي حفظك الله أينما كنت فأنت  
سندي و فخري في هذه الدنيا و إلى شموع حياتي إخوتي و  
إلى أساتذتي و زملائي و إلى كل من وقف معي من قريب و  
بعيد

## فهرس الجداول :

- الجدول 1 يوضح معامل cronbach's Alpha ..... 68
- الجدول 2 يوضح توزيع العينة حسب الجنس..... 68
- الجدول 3 يوضح توزيع العينة حسب السن..... 69
- الجدول 4 يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي..... 70
- الجدول 5 يوضح توزيع العينة حسب مدة الخدمة ..... 70
- الجدول 6 يوضح الحوافز المطبقة في المؤسسة ..... 71
- الجدول 7 يوضح الحوافز المادية المطبقة..... 72
- الجدول 8 يوضح الحوافز المعنوية المطبقة..... 73
- الجدول 9 يوضح ما مدى تقبل الرئيس لأراء العاملين ..... 74
- الجدول 10 يوضح اهتمام لانشغالات الشخصية لعماله..... 75
- الجدول 11 يوضح تعامل بين المسؤول وعمال عند القيام بعمل ممتاز ..... 76
- الجدول 12 يوضح رأي العمال في الحوافز لتحسين الأداء ..... 77
- الجدول 13 يوضح العاملين عن الراتب ..... 78
- الجدول 14 يوضح مدى ملائمة ظروف العمل للعمال ..... 79
- الجدول 15 يوضح فرص الترقية..... 80
- الجدول 16 يوضح حصول العمال على ترقية ..... 81
- الجدول 17 يوضح معايير الترقية..... 82
- الجدول 18 يوضح مامدى وضع المؤسسة برامج وخطط لتحسين اداء عمالها. 83

- الجدول 19 يوضح ما مدى عدالة المسؤول في عملية التقييم.....84
- الجدول 20 يوضح رضا العمال عن تقييم أدائهم .....85
- الجدول 21 يوضح مدى تطلع العمال على نتائج تقييمهم .....86
- الجدول 22 يوضح نتائج تحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار.....88  
الفرضيات
- جدول رقم 23 يوضح تقييم الأداء عن طريق مؤشر الإنتاجية.....88
- جدول رقم 24 يوضح تقييم أداء العامل عن طريق مؤشر الإنتاجية .....88

### فهرس الأشكال :

- أنواع الحوافز.....22
- مراحل قياس الأداء.....33
- المخطط الكلي لهيكل نفضال .....56
- سعيدة GPL الهيكل التنظيمي للمقاطعة المركزية غاز البترول المميع ...58
- الهيكل التنظيمي لمركز التعمير القارورات الغاز 201 سعيدة.....62

## مقدمة

الإِنسان هو أثنى شيء في الوجود وقد كرمه الله سبحانه وتعالى وانعم عليه بنعم لا تعد ولا تحصى، وفضله على كافة الخلائق، وسخر له ما في الأرض، فهو عصب الحياة بل الحياة كلها. فإذا كان شأنه هكذا عند ربه الذي خلقه وصوره، ألا يجدر بنا نحن الحكومات وأصحاب الأعمال أن نكرمه ونرعاه ونهتم بأموره وشؤوننا في مكان العمل داخل منشأتنا.

إذا كان نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف أساساً على مدى الاهتمام بالموارد البشرية العاملة بها فإن هذا الاهتمام يتزايد أكثر بالنسبة للدول النامية والمتقدمة على حد سواء، وذلك لاعتمادها على خطط تنموية واسعة تتطلب العناية بالعنصر البشري وإيجاد السياسات والبرامج الخاصة بنمط تسييرها وتنميتها باستمرار فالعنصر البشري بالنسبة لهذه الدول وخاصة النامية منها يعتبر موردها الرئيسي، كما أن طريقة معاملته وتخفيفه له أكبر الأثر في رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء.

لقد شهدت الحقبة التاريخية الحالية تغيراً في قيم المجتمع، والتي انعكست على نظرة كل من الأفراد وأصحاب الأعمال تجاه البعض في العمل، ومن أهم المؤثرات التي عكست هذه النظرية، التطور العلمي والتكنولوجي السريع، التغيرات القطاعية، والقوانين الحكومية، والضغط السوقي، وتغير أذواق المستهلكين، كل هذه العوامل فرضت على المؤسسات تبني سياسات ديناميكية يكون فيها المورد البشري الدعامة الأساسية لمواجهة المنافسة الحادة التي تتطلب تعظيم الإنتاجية ورضا المستهلك.

يعد العنصر البشري العنصر الأساسي في الإنتاج، وبدونه تغدو الموارد البشرية دون فائدة، ورغم أهمية هذا العنصر إلا أنه يعتبر أكثر العناصر تعقيداً، إذ لا يمكن التنبؤ به. وقد أثبتت الدراسات أن المحددات المادية في رفع الكفاءة الإنتاجية هي محددات ثابتة، أما المحددات البشرية فهي محددات متغيرة، وعلى ذلك فإن الإدارة إذا أمكنها أن تتحكم في العوامل المادية بصورة مباشرة، فإنه من الصعب عليها التحكم في محددات الأداء البشري بصورة مباشرة كما هو الحال في محددات الأداء المادية.

ومما سبق فإن هناك جهداً يجب أن تبذله الإدارة عندئذ في تكوين قوة عاملة قادرة على الأداء بشكل فعال وراغبة في تحسين مستواها، والاستمرارية في ذلك، فالقدرة تحدد ما باستطاعة الموظف أداءه، بينما تقرر الدوافع الحافزة ما سيفعله أو كم أداءه.

ويمكن الحكم على القدرة وقياسها بخلفية ومهارات ودورات الموظف التدريبية، بينما تعتبر الدوافع الحافزة قوة كامنة في النفس البشرية، إذ كلما زادت الدوافع الحافزة ارتفع ناتج الموظف والعكس صحيح. وعليه يجب على الإدارة أن تبني التحفيز الأكثر فعالية، وأن تتخذ الخطوات الضرورية في سبيل تحقيق ذلك.

إن المهمة الرئيسية للإدارة هي تحريك المؤسسة نحو بلوغ الأهداف المسطرة بشكل أكثر فعالية، ويمكن تحقيق ذلك بتطبيق أساليب تحفيز الموظفين من أجل خلق بيئة عمل معنوية ومادية يسعى فيها الأفراد نحو العمل بحماس وشعور بالمسؤولية والولاء وروح الفريق.

ينسب نجاح أو فشل أي منظمة في تحقيق أهدافها المحددة وغاياتها المرجوة بشكل كبير إلى مدى فعالية الإدارة للقوى العاملة بها. فالمدير يجب أن تكون لديه دراية ورؤية ومعرفة كافية عن قدرات, مهارات, تصورات, مواقف وشخصيات العاملين عندما يريد أن يدفعهم ويحثهم إلى العمل والإنتاج أكثر, بمعنى تحفيزهم نحو العمل بجد ونشاط. فالمدير الذي يستطيع فهم ما يحفز العاملين لديه, فإنه سيكون من الصعب عليه تنمية التحفيز لديهم .

و كما هو معلوم أن صميم عمل المديرين هو تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة بالعمل مع ومن خلال الموارد البشرية بها, وعليه فإن المديرين هم الأساس في نجاح أو فشل إدارة تحفيز الموارد البشرية. ومن المعروف إن وظائف المدير أربعة أساسية وهي: **التخطيط, التنظيم, التوجيه, الرقابة** . وتشمل تلك الوظائف الأساسية مجموعة من الوظائف الفرعية ومن أمثلتها : اتخاذ القرار, الاتصال, التنسيق, التحفيز, التفويض. تلك الوظائف الإدارية يقوم بها جميع المدراء أيا كانوا, ولا يمكن أن يتخلى عن أي واحدة منها, رغم أنها تتميز عن بعضها في عملية الإدارة, مع ملاحظة أن وظيفة التحفيز توجد ضمن احد الوظائف الإدارية الأساسية (تخطيط, تنظيم, توجيه, رقابة) فهي وظيفة ضمن وظيفة التوجيه, ومع ذلك فإن وظيفة التحفيز لها أولوية قصوى للمديرين في مستوى الإدارة العليا و الإدارة الوسطى .

مما سبق ذكره فإن أهمية الحوافز تتجلى في أنها تعتبر باعثا أساسيا و محركا لطاقات ورغبات الأفراد في العمل , كونها تتيح للعامل مزيدا من الأجور والمزايا المادية والمعنوية, مما يؤدي إلى تحسين معيشته كما أن غياب الحوافز أو عدم فعالية نظامها ينعكس سلبا على الحالة النفسية والاجتماعية للعامل, ويظهر ذلك في قلة الإنتاج, العيابات, مما يعود بالسلب على فعالية المؤسسة ككل .

## إشكالية الدراسة :

تعد الحوافز من المواضيع الهامة والمعقدة في نفس الوقت ،فهي نشاط إداري رئيسي يمارس في إطار المؤسسة ويوجه أساسا للإفراد العاملين بالمؤسسة في محاولة التحكم في سلوكهم لإثارة المزيد من الاهتمام بالعمل المكلفين بأدائه لتحقيق أهداف المؤسسة .

إلا انه قد اختلفت وجهات نظر الباحثين في مجال الإدارة و المسؤولين في المؤسسات حول درجة تأثيرها المباشر وغير المباشر في سلوك الأفراد وعن الحوافز الملائمة لجميع فئات العاملين والأسس التي بموجبها وضعت نظم الحوافز والتخطيط لها .

حيث أن مبادئ الإدارة العلمية التي نادى بها فريدريك تايلور ركزت على أهمية الحوافز المادية كما ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الحوافز المعنوية، وإما النظريات الحديثة نادت بأهمية الحوافز المادية والمعنوية ، لذلك فان المؤسسات اليوم عليها أن تعمل جاهدة لفهم حاجات الإنسان والدوافع التي تحركه نحو الأداء الجيد واستثمارها بشكل أحسن من خلال إتباع أساليب ذكية للتحفيز ،لتحسن أدائه الذي يصب مباشرة في أهداف المؤسسة .

وكوسيلة لدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحموية ونشاط ،حيث أن أداء العاملين يؤكد على درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها آو يشبع بما متطلبات الوظيفة .

ومن خلال هذا المنطلق تم اختيار شركة نفضال سعيدة للوقوف على نوع الحوافز المطبقة .

يمكن طرح الإشكالية التالية: ما مدى تأثير نظام الحوافز على أداء الموارد البشرية ؟

الأسئلة الفرعية :

هل نظام الحوافز تأثير ايجابي على أداء الموارد البشرية ؟

هل توجد علاقة بين نظام الحوافز بين وأداء الموارد البشرية ؟

الفرضيات:

لنظام الحوافز تأثير ايجابي على أداء الموارد البشرية

لنظام الحوافز علاقة طردية مع أداء المورد البشري

## أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الموضوع في أهمية الحوافز وكذلك أهمية أداء المورد البشري وتتضح لنا أهمية البحث من خلال ما يلي :

\*موضوع الحوافز يعتبر من بين المواضيع الهامة سواء بالنسبة للمنظمة أو الفرد، ويرجع ذلك إلى أن المنظمات تصرف مبالغ كبيرة تضاف إلى أجور العمال يجب أن يقابلها عوائد كزيادة الإنتاج، وتحسين الجودة، تقليل التكاليف... ويرجع ذلك أيضا إلى أن الحوافز تعد الوسيلة التي يستطيع بواسطتها إشباع بعض الرغبات والحاجات غير ملبات لديه .

\*توجه هذه الدراسة اهتمامها الرئيسي للتركيز والتطبيق على فئة العمال في مؤسسة نفعال (عينة الدراسة )، ومن ثم فإن ما تتوصل إليه من نتائج ستعود بالدرجة الأولى على العمال مؤسسة نفعال بصفة عامة، وما يترتب على ذلك من توصل إلى أنظمة تحفيز فعال تساهم بقوة في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف .

## أهداف الدراسة :

\_\_ التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في شركة نفعال .

\_\_ البحث عن العلاقة بين الحوافز و أداء الموارد البشرية بالمؤسسة .

\_\_ التعرف على أكثر أنواع الحوافز جاذبية بالنسبة للعمال .

\_\_ التعرف على تأثير الحوافز في أداء المورد البشري .

## مبررات اختيار الموضوع :

### أسباب الذاتية :

\_\_ الرغبة في معرفة أهمية الحوافز بشركة نفعال

\_\_ اقتناعنا أن العنصر البشري هو أساس نجاح وفعالية المنظمة وبقائها لذلك فتحفيزه ماديا ومعنويا يؤدي بالضرورة إلى تحسين أدائه .

### أسباب موضوعية :

\_\_ توفر المراجع المتعلقة بالجانب النظري للموضوع

\_\_ التحفيز يعتبر نقطة ارتكاز توجيه الفرد في المنظمة والأساس الذي استند عليه لتحقيق أهدافها .

للإحاطة بالإشكالية المطروحة ومعالجتها منهجياً تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين ،الفصل الأول للجانب النظري والفصل الثاني للجانب التطبيقي لدراسة حالة وقد كانت كالآتي :

خصص الفصل الأول لتسليط الضوء على المدخل النظري لنظام الحوافز وأداء الموارد البشرية، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين .المبحث الأول يتحدث عن نظام الحوافز وذلك من خلال التطرق لمفهوم الحوافز والدوافع والنظريات المفسرة له ،عموميات حول نظام الحوافز أهدافه وخصائصه ،وعناصر ومراحل تصميم نظام الحوافز وشروط نجاحه .

أما المبحث الثاني فيتحدث أداء الموارد البشرية وذلك من خلال التطرق لمفهوم الأداء الموارد البشرية ،محددات ومراحل قياس الأداء ومستويات الأداء وعوامل المؤثرة على أداء الموظفين ،وتقييم الأداء مفهومه وأهميته وخصائصه وأساليب وطرق قياسه وفي الأخير اثر نظام الحوافز على أداء الموظفين .

أما الفصل الثاني فتعرضنا فيه الى جميع الدراسات التي صادفتنا ،وفي الفصل الثالث الى الدراسات التطبيقية حيث عرفنا في المبحث الأول مكان الدراسة التطبيقية وهي شركة نفضال بسعيدة ومن ثم تحليل النتائج التي تحصلنا عليها .

## الفصل الأول:

# نظام الحوافز وأداء الموارد البشرية

إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أداء جيد ، أي جعل كل فرد او مجموعة من الأفراد يقومون بعملهم على أكمل وجه و بإتقان، يجب أن تستعمل مختلف الحوافز المادية والمعنوية .

ومن اجل كشف العلاقة بين تلك الحوافز بمختلف أنواعها ومستوى أداء الموارد البشرية في شركة نفعال، سوف نستعرض في البداية الأسس المفاهيمية للدراسة والتي تتضمن إشكالية البحث وأهميته .

## المبحث الأول: الإطار النظري حول نظام الحوافز

### المطلب الأول : مفهوم الحوافز

تلعب الحوافز دوراً بارزاً في حياة الأفراد والمنظمات فهي ذات دور مهم في تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين و شرط من شروط تحسين الأداء أن يحصل العاملون على حوافز تتناسب مع ما يقدمون للمنظمة من إمكانيات وقدرات مختلفة تستوجبها متطلبات العمل<sup>(1)</sup>. ويختلف الباحثون في تعريف مفهوم الحوافز كأ حسب وجهة نظرة فمنهم من عرف الحوافز على أنها مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المعنوية<sup>(2)</sup>. ومن الباحثين من ركز على جوانب الشعور لدى الفرد فعرفها بأنها شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لأتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة<sup>(3)</sup>. في حين عرفها البعض من منطلق إثارة القوه لدى الفرد على أنها إثارة القوه الكافية في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق أسباب كافية<sup>(4)</sup>. أما من ركز على جانب المنافع المتحققة من وراء الحوافز عرفها توفير المنافع من خلال التحفيز الكافي للقدرة على التأثير في العاملين وجذبهم ودفعهم إلى بذل الجهد للحصول على تلك المنافع<sup>(5)</sup>. ويرتبط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز ذاتها كون التحفيز شعور داخلي لدى الفرد الذي تكون لديه الرغبة لأتخاذ نشاط أو سلوك معين بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة<sup>(6)</sup>. من هنا يمكن تعريف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها ، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كماً ونوعاً ، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وبالتالي إلى تخفيض تكاليف العمل ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم . وينبغي القول هنا بان الحوافز تعتبر من والأساليب المهمة التي يمكن الاعتماد عليها في تحفز الأفراد

(1)- Julie Beardwell & Tim Claydon , Human Resource Management : A contemporary Approach ( Harlow: Prentice Hall , 2007) ,p 120.

، ص 204. الدار الجامعية للطباعة والنشر ، 2005:الاسكندرية (2) احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ،

(3) – الكعبي ، نعمة ، السامرائي ، مؤيد ، ادارة الافرد مدخل تطبيقي ، (بغداد : مطبعة الاعمال المركزية ، 1990)، ص 14 .

(4) – منير نوري و فريد كورتل ، ادارة الموارد البشرية ،(عمان : مكتبة المجتمع العربي للنشر ، 2010)، ص 136 .

(5)- Thomason , G, A Textbook of Human Resource Management , ( Great Britain , short run press , 1988).

(6) – مدني عبد القادر علاقي ، الادارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية ، (جدة : دار خوارزم للنشر ، 2007) ، ص 276 .

العاملين في المنظمة إلى بذل أقصى جهد ممكن والعمل بصورة أفضل فهي تحرك قدراتهم وتوحد جهودهم نحو تقديم كل من يمكن من خلاله تحقيق كفاءة الأداء تجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف المنظمات التابعين لها<sup>(1)</sup>.

## الدوافع:<sup>1</sup>

يعتبر موضوع الدوافع من الموضوعات التي حظيت كثيراً باهتمام علماء النفس ولقد تعددت الآراء والتعارف التي تحدد مفهوم الدافع.

الدافع هو المنبه الذي يحفز الكائن الحي على السلوك والحركة لنيل أهدافه وغاياته ومنه نجد كلمة الدافعية التي تعني مصطلحاً عاماً يستخدم للإشارة إلى أي مبادرة تصدر عن فرد ، وتكشف عن سلوك موجه نحو هدف، وعندما يطبق هذا المصطلح على الإنسان يصبح مفهوماً سيكولوجياً، لا يمكن أن ينفصل عن تصور الفرد لذاته، أو عن أدواره ومراكزه الاجتماعية ووجوده في مجتمع وثقافة معينة.

كما تعرف الدوافع بأنها "القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابة للمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به

وتمثل هذه الدوافع في رغبات الإنسان وحاجاته التي يسعى دائماً إلى إشباعها وتحقيقها ليعيد التوازن إلى نفسه، وكلما كانت درجة إشباع تلك الحاجات اقل من المطلوب ازدادت قوة الدافع ومدته"

وفي تعريف آخر تعرف الدوافع على أنها "عبارة عن العوامل التي تشجع الفرد للقيام بعمل معين وبجهد أكبر ومثابرة أعلى ورغبة مخلصنة والدافع عبارة عن القوى، الكامنة في الذات

بمعنى أن الدوافع عبارة عن قوى أو طاقات نفسية داخلية والتي توجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابته للمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به، وتمثل الدوافع في رغبات الإنسان وحاجاته التي يسعى دائماً إلى إشباعها ، وتحقيقها ليعيد التوازن إلى نفسه وكلما كانت درجة إشباع تلك الحاجات اقل من المطلوب ازدادت قوة الدافع وحدته

## المطلب الثاني : أهداف نظام الحوافز

يمكن تمثيل أهم أهداف نظام الحوافز الجيد بما يأتي<sup>(2)</sup>.

- 1- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج ، جودة إنتاج ، ومبيعات ، وأرباح .
- 2- تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلته تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخدمات وتخفيض الفاقد من الموارد البشرية
- 3- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.

(1) يوسف حاجم الطائي ، مؤيد عبد الحسين وهاشم فوزي العبادي ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، ( عمان : الوراق للنشر والتوزيع ، 2006 ) ، ص 405 .

<sup>1</sup> بوالشرش نوؤ الدين، "الحوافز واداء العاملين في المؤسسات"، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص22.  
(2) - سليمان الدروبي ، التحفيز عن طريق ادراك الذات ، ( عمان : دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ، 2006 ) ، ص 167.

4- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .

5- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء .

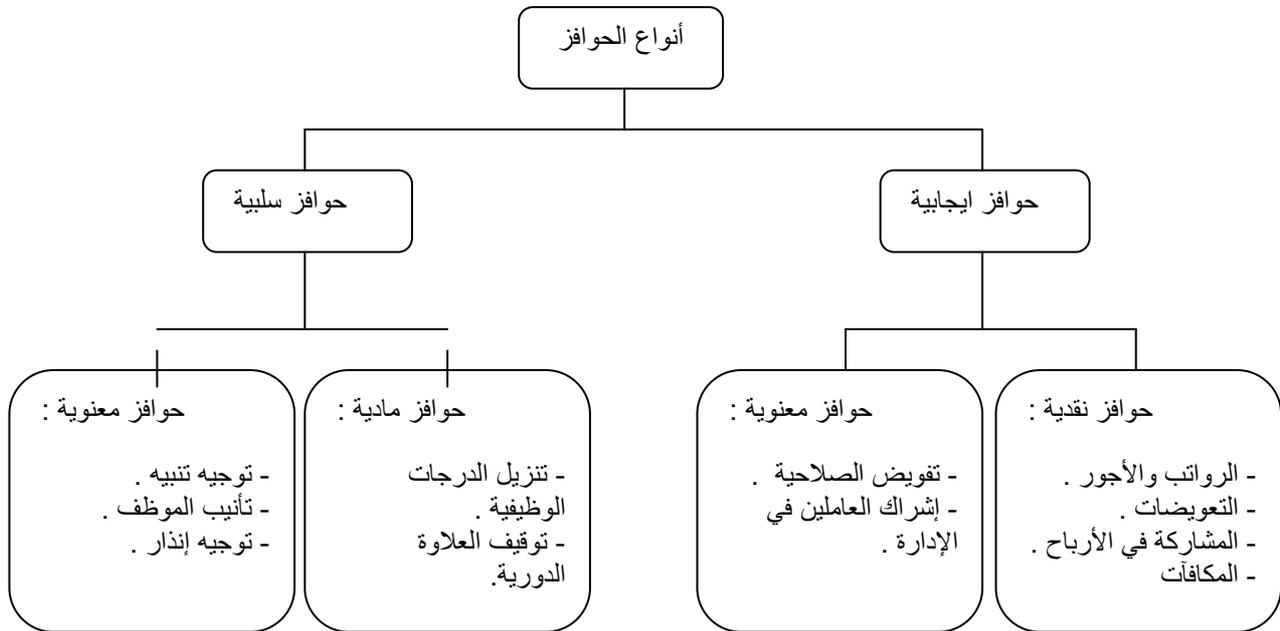
6- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن وتحسين صورة المشروع امام المجتمع<sup>(3)</sup>

### المطلب الثالث: أنواع الحوافز

الحوافز ذات أنواع مختلفة ويمكن تقسيمها إلى الأنواع التالية وفقاً لمعايير معينة . ومن هذه المعايير ما يلي<sup>(4)</sup>.

- 1- من حيث النوع : تقسم الحوافز إلى حوافز مادية أو غير مادية .
- 2- من حيث الفئة المستهدفة : تقسم إلى حوافز فردية وحوافز جماعية .
- 3- من حيث طبيعة الجزاء : وتقسّم الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية .
- 4- من حيث الإمكانيات : وتقسّم الحوافز إلى حوافز إيجابي وحوافز سلبية .
- 5-

من حيث الأثر والأسلوب : تقسم الحوافز إلى حوافز مباشرة سريعة وحوافز غير مباشرة مؤجلة ومن الباحثين من قسمها إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية<sup>(5)</sup> وكما في المخطط التالي



المصدر : هاشم محمد رشا ، تنمية وبناء نظام الموارد البشرية ، عمان ، دار الراية للنشر والتوزيع ، 2009 . ص 140-143

<sup>(3)</sup> يزن تميم ، إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة) ، 2011.

<sup>(4)</sup> - عبد البارى ابراهيم درة وزهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون منحنى نظمي ، ( عمان : دار وائل للنشر ، 2008 ) ، ص 314 .

، ص 140-143 .) دار الراية للنشر والتوزيع ، 2009 : عمان (5) - هاشم محمد رشا ، تنمية وبناء نظام الموارد البشرية ،

## المطلب الرابع: خصائص نظام الحوافز<sup>2</sup>

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها :

- 1\_ القابلية للقياس : يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده
- 2\_ إمكانية التطبيق : ويشير هذا إلى تحريات الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات والأرقام .
- 3\_ الوضوح والبساطة : لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه .
- 4\_ التحفيز : يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود .
- 5\_ المشاركة : يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم ، وزيادة إقناعهم به والدفاع عنه .
- 6\_ تحديد معدلات الأداء : يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة ، وموضوعية للأداء .
- 7\_ القبول : يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المرجوة
- 8\_ المرونة : يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطوير أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر
- 9\_ الجدوى التنظيمية : يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعماله، وذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام .
- 10\_ الملائمة : تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها ، إذ يجب أن تعتمد في مدخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنوية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة... وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز

<sup>2</sup> جيدول احمد ،عمر قويدر، "الحوافز وعلاقتها باداء العاملين " دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للتأمينات وكالة الجلفة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم العمل ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، 2020/2019 ، ص 27/26

### المطلب الخامس :عناصر الحوافز<sup>3</sup>

**القدرة:** فالعامل المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أداءه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز عن المدرب أو غير المؤهل أصلا .

**الجهد :** ويشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا تكفي فالعامل المؤهل فعلا يجب أن يبذل جهدا ويقسم الوقت ليفهم طبيعة العمل الذي يقوم به.

**الرغبة :** إن لم تكن هناك رغبة موجودة فعليا فان فرص الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أداء العمل فعلا .

---

<sup>3</sup> سارة نبيل ،ممنتدى الموارد البشرية ،عناصر الحوافز ،9/9/2015 (9:47) ، تم اطلاع عليه يوم 2022/6/10

## المطلب السادس : مراحل تصميم نظام الحوافز<sup>4</sup>

يجب على من يقوم بوضع نظام الحوافز سواء مستشار خارجي او لجنة من المديرين ، أن يأخذ في حسبانته شروط النظام الجيد للحوافز وذلك كنوع استكمالاً للأسس السليمة لوضع وتصميم نظام الحوافز وهي :

### أ\_تحديد الهدف من نظام الحوافز :

أي أن الحافز يجب أن يستوعب أهداف المنظمة وإستراتيجيتها المحددة ولا بد من أن تعكس أهداف المنظمة وتتفاعل معها .

### ب\_دراسة الأداء : وهذا يستدعي ما يلي :

\_\_وجود تصميم الوظائف على مستوى مرضى

\_\_تناسب عدد الموظفين مع حاجات المنظمة

\_\_وجود قواعد عمل سليمة

\_\_توفر بيئة عمل مناسبة

\_\_هيمنة الفرد وسيطرته على عمله من حيث الجودة والتدرج

\_\_الاستفادة من قدرات الموظفين وتوظيفها بشكل فعال بما يقلل من سلبيات التحفيز الطبيعي للموظفين

\_\_وضع إجراءات عملية لتنفيذ نظام الحوافز لتحديد مستواها وتوقيتها وأنواعها وكيفية منحها .

ج\_تحديد ميزانية الحوافز :ويقصد بذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ، ويجب أن يغطي

هذا المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية :

\*\_قيمة الحوافز والجوائز : حيث تمثل الغابة العظمى لميزانية الحوافز وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل : المكافآت ،العلاوات

،الرحلات ،والهدايا وغيرها .

\*\_التكاليف الإدارية :وهي تغطي بنوداً مثل:تكاليف تصميم النظام وتعديله ،الاحتفاظ بسجلات اجتماعية وتدريب المديرين

على النظام .

\*\_تكاليف الترويج : وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر

والحفلات

<sup>4</sup> لكحل منيف ، " تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي " مفاهيم ونظريات ، دار المثقف للنشر والتوزيع ، 42، 43/2018

## د\_ وضع إجراءات النظام :

وهنا تتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعنى بتسجيل الأداء وحساباته،نموذجه واجتماعاته ،ادوار المشاركين فيه ، أنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات :

\* **تحديد الأدوار** :وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه ، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز ،استخدم نماذج محددة لهذا الغرض ورفع التقارير إلى جهات محددة (مدير نظام الحوافز أو مدير الموارد البشرية أو الرؤساء المباشرين).

\* **الاجتماعات** :قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز ، أو قسم الحوافز ، أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين .

\* **توقيت تقديم الحوافز** : فقد تكون شهرية أو ثلاثية أو نصف سنوية ، أو أنها تمنح بعد الأداء المتميز مباشرة أو تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد و الدخول المدرسي .

\* **نوع الحافز** : هناك تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن تكون هناك مرونة في تفصيل الحوافز على احتياج من يتلقاها والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز .

\* **النماذج** : وتشمل سجلات القياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة<sup>5</sup> .

## المطلب السابع : شروط إنجاح نظام الحوافز<sup>6</sup>

هناك شروط أساسية لا بد من أخذها بعين الاعتبار إذا أرادت مختلف المؤسسات الاستفادة من الحوافز في إنجاح العملية الافتتاحية وزيادة مردودها ورفع مستوى وكفاءة أداء العاملين بها وهي :

\_\_ البساطة : بمعنى أن يكون النظام مختصرا ، واضحا ومفهوما في بنوده وصيغته وحساباته

\_\_ أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا ، إذ لا بد أن يحدد مسار الحوافز بحث يؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين في المؤسسة معا ، وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين والإدارة

\_\_ أن تخلق صلة بين الحافز والهدف ، إذ لا فائدة من تلك الحوافز التي لا تحرك الدوافع عند الإنسان بالشكل الذي يدفعه للتصرف هادفا تحقيق رغباته .

<sup>5</sup> لكحل منيف ،مرجع سابق ،ص44/45

<sup>6</sup> دكتور بوالشرش نور الدين،"الحوافز واداء العاملين في المؤسسات"،دار الايام للنشر والتوزيع ، عمان 2016، ص 66/65

\_\_ كما لا بد للمؤسسة أن تحدد الوقت الملائم الذي تستخدم فيه الحافز، وخاصة الحوافز المادية التي لا بد ان تكون في مواعيد محددة ومتقاربة

أ\_ن تضمن استمرارية الحوافز ، وذلك لخلق الشعور بالطمأنينة، وتوقع استمرارية قيام المؤسسة بإشباع تلك الحاجات ، وضمان ذلك مستقبلا ، وان تضمن الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز .

أن تكون السياسة التي تنظم الحوافز تتصف بالعدالة والمساواة والكفاءة .

11\_التوقيت المناسب : تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت ،فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل .

### المطلب الثامن :شروط نظام الحوافز<sup>7</sup>

لنجاح نظام الحوافز يجب توفر الشروط التالية :

\_ أن ترتبط الحوافز بأهداف العمال والمؤسسة معا

\_ تتناسب الحوافز مع الجهد المطلوب

\_ إشراك العمال في وضع نظام الحوافز

\_ بعدها عن العلاقات الإنسانية

\_ أن تكون السياسة التي تنظم الحوافز تتصف بالعدالة والمساواة والكفاءة

\_ وضوح الحافز وأسس وشروط الحصول عليه

\_ متابعة أداء العمال والكشف عن الأداء المتميز

\_ التقويم المستمر لنظام الحوافز وتطويره.

---

<sup>7</sup> عاطف محمد عبيد وعلي شريف ، نظريات التنظيم والادارة ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 1988، ص 141

## المطلب التاسع: نظريات الحوافز

إن عملية تحفيز الأفراد وما يعود منه من اثر على الأداء العمل وعلى الإنتاجية، شغل الكثير من الباحثين والمفكرين والإداريين، حيث تعددت النظريات التي تناولت موضوع الحوافز، وتقدم كل واحدة منها تصورا معينا لكيفية تحفيز الفرد للعمل، وستتناول هذه النظريات فيما يلي :

### أ\_ النظرية الكلاسيكية: لفريدريك تايلور "FTAYLOR"

ترجع أصولها إلى مدرسة الإدارة العلمية وعلى رأسها Taylor1856\_1916 بحيث يرى انه لكي يكون أداء الفرد في المستوى النمطي المطلوب، لا بد من اختيار أفضل الوسائل والأساليب المادية في إطار التنظيمات الرسمية، بحيث أن الأجور العالية تؤدي إلى بذل المزيد من الجهد ، وبالتالي زيادة الإنتاج أو الأداء، فكل زيادة في الأجور يترتب عليها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يقابلها اجر أعلى، وهكذا لا تمنح الحوافز النقدية إلا للعامل الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة من للإنتاج أو يزيد عليها ، أما العامل منخفض الكفاءة الذي لا يصل إنتاجه إلى هذا المستوى فعلى الإدارة تدريبه، أو نقله أو فصله من المؤسسة .<sup>8</sup>

ولقد بنيت هذه الدراسة على افتراضين هما :

\* إن تطبيق الأساليب العلمية في العمل قد يؤدي إلى الكفاءة الإنتاجية، ويقصد هنا بالأساليب العلمية: إيجاد معايير ومقاييس دقيقة لتنفيذ العمل في زمن اقل وبجهد اقل .

\* الكسب المادي هو الحافز الأكثر أهمية، لذا ركزت هذه النظرية على زيادة الإنتاجية للعامل وتحفيزه دوما ماديا دون اعتبار لإنسانيته<sup>9</sup> .

<sup>8</sup> بوالشش نور الدين، "الحوافز واداء العاملين في المؤسسات"، دار ايام للنشر والتوزيع ، عمان ،2016، ص 105/106  
<sup>9</sup> لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات ، المثقف للنشر والتوزيع، 2018 ، ص 30

ومن أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية :

\_\_تنظر للعنصر البشري وخاصة العامل على انه آلة بيولوجية يمكن التحكم فيها من خلال الحوافز المادية فقط.

\_\_إغفال العلاقات الإنسانية واحتمالات الصراع في التنظيم

\_\_اعتمادها على التنظيم الرسمي للعلاقات الرسمية في المنظمة ،والنظر في التنظيم والعلاقات غير رسمية التي تنشأ في المنظمة انه شر لا بد من التخلص منه باعتباره موجه ضد الإدارة.

\_\_تجاهل تايلور تماما لوجود الحوافز المعنوية وأثرها في زيادة جهد العاملين ، وبالتالي الارتفاع بمعدلات الأداء وتحقيق رضاهم عن العمل ، واعتبار أن الأجر هو الحافز الوحيد للعمل<sup>10</sup> .

#### ب\_ نظرية الحاجات الإنسانية :

جاء بهذه النظرية العالم أبرهام ماسلو وتعتبر هذه النظرية من أكثر نظريات التحفيز شيوعا، وذلك لقدرتها على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، لذا فالحاجات غير مشبعة هي التي تؤثر على أداء العامل داخل المؤسسة وان الحاجات التي أسفل الهرم يجب أن تشبع أولا وتقوم هذه النظرية على مبدأين أساسيين هما :

\*أن حاجات العمل مرتبة تصاعديا على شكل سلم بحسب أولويات العامل .

\*أن الحاجات غير مشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي فان الحاجات المشبعة ينتهي في عملية التحفيز.<sup>11</sup>

إن هذه النظرية يمكن ترتيبها بالتدرج حسب أهميتها وتأثيرها لخمسة مستويات<sup>12</sup> :

الحاجات الفسيولوجية :تشكل الحاجات الفسيولوجية تلك الحاجات المرتبطة بضروريات بقاء الفرد على قيد الحياة وهي الحاجة إلى الطعام، الشراب، الملابس، المسكن... الخ.

الحاجة إلى الأمان : وتعني أن لدى الفرد ميلا نحو العمل في بيئة مستقرة توفر له الطمأنينة في الحاضر والمستقبل لضمان حياة خالية من الأخطار .

الحاجات الاجتماعية : تظهر هذه الحاجة كدافع يوجه سلوكه ومنها :حاجة انتماء الفرد إلى الآخرين ودعم الآخرين للفرد والحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية .

الحاجة إلى تقدير الذات : تتمثل في الحاجة إلى تقدير في الرغبة والشعور بأهمية هذه الحاجة وتبدأ بتوجيه سلوك الفرد .

الحاجة إلى تحقيق الذات : بمعنى أن يكون له اسم معروف وان يكون ذات معنى ووجود وان يفعل شيئا يقدر عليه يحقق له ما كان يأمل فيه<sup>13</sup> .

<sup>10</sup> لكل بنيف ، مرجع سابق ، ص 31

<sup>11</sup> جيدول احمد،عمر قويدر،"الحوافز وعلاقتها باداء العاملين"،مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل،جامعة زيان عاشور

الجلفة، 2020/2019، ص 29

<sup>12</sup> عاشور حورية،"سياسة الحوافز وتحسين اداء المورد البشري"،مذكرة لنيل شهادة ماستر اكايمي،تخصص ادارة وحكامه محلية،جامعة محمد

بوضياف المسيلة، 2016/2015، ص 15

<sup>13</sup> عاشور حورية،"سياسة الحوافز وتحسين اداء المورد البشري"،مذكرة لنيل شهادة ماستر اكايمي،تخصص ادارة وحكامه محلية،جامعة محمد

بوضياف المسيلة، 2016/2015، ص 15

## جـ\_ نظرية (X\_Y) ل"ماك جريجور دوقلاس " MC GROGOR DOUGLA"14

قدم عالم النفس الاجتماعي "ماك جريجور دوقلاس " في سنة 1960 وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر حيث قام باختبار افتراضات أساسية عن السلوك البشري ويميز "ماك جريجور دوقلاس " بين نوعين من البشر يندرجان تحت ما اسماه بنظريتين X و Y :

تفترض نظرية (X) إن الناس يحتاجون إلى السلطة والعنف من اجل قيامهم بأعمالهم ،وان الأداء المطلوب لا يمكن تحقيقه إلا بوجود مراقبة مستمرة من طرف المسؤولين ،وتلتقي هذه النظرية مع افتراضات تايلور حول الأفراد ، حيث يؤكد معاملتهم كأهم آلات تحركهم الحوافز النقدية فقط.

في حين أن نظرية (Y) تفترض ما يخالف نظرية (X) حيث ترى أن الأفراد يمكن أن يؤديوا أعمالهم التي كلفوا بها بكفاءة عالية إذا سمح للفرد بالإبداع، وكانت هناك حرية كما تفترض ان العمل عنصر طبيعي في حياة الفرد مثله مثل اللعب،أيضا ليس من طبيعة الأفراد الكسل والتراخي في العمل .

فنظرية (X) هي النظرة السلبية للعاملين على أنهم كسالى وان القيادة والعقاب هما وسيلتان تدفعهم لأداء العمل ، أما نظرية (Y) فتري عكس ذلك على أن الأفراد لديهم رغبة في العمل وقدرة على تحمل المسؤولية واستعداد لتحقيق الأهداف المؤسسة لذلك فأساليب التحفيز هي التشجيع وإتاحة الفرصة لهم لإبداء آرائهم والنظرة الايجابية لرغباتهم .

<sup>14</sup> بالشرش نور الدين ، مرجع سابق ،ص118/119

## المبحث الثاني : إطار النظري حول أداء الموارد البشرية

يشغل مفهوم الأداء مكانة رئيسية في ميكانيزمات الرقابة التنظيمية ،خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية من حيث انجاز الأعمال وتحسين النتائج الفردية والجماعية ونظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة على حد سواء .

### المطلب الأول : مفهوم الأداء<sup>15</sup>

#### أولا : المفهوم اللغوي للأداء

الأداء كلمة مشتقة من الفعل أدى ،وأدى الشيء، قام به ،وأدى الدين :قضاه ،وأدى الصلاة: قام بها بوقتها وأدى الشهادة :أدى بها ،وأدى إليه الشيء :أوصله إليه ،تأدى للأمر :أخذ أدواته واستعد له .

#### ثانيا : المفهوم الاصطلاحي للأداء

عرفت المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم الأداء بأنه : الفعل الايجابي النشط من الفرد لاكتساب المهارة والقدرة والمعرفة ، والتمكن الجيد من أدائها وفقا للمعايير الموضوعية لها .

وعرف معجم المصطلحات التربوية والنفسية الأداء بأنه : انجاز يتم باستخدام الفرد لإمكاناته الجسمية والعقلية والنفسية ،ومستوى الأداء هو بمثابة مستويات ومعايير يعمل وفقها الفرد في مراحل العمر المختلفة ،والأداء الذهني هو أداء يعتمد أساسا على قدرة الفرد على إدراك المعاني والعلاقات .

### المطلب الثاني : مفهوم أداء الموارد البشرية<sup>16</sup>

لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ،ولم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل فلكل واحد وجهة نظر الخاصة به، ونعرض فيما يلي أهم وأكثر المفاهيم شمولاً للأداء :

\*الأداء لغويا مصطلح من الكلمة الانجليزية " to perform " والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة

" performer " والذي يعني تنفيذ مهمة او تأدية عمل

\*الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة ،هذا التحقيق يمكن ان يفهم في اتجاه المباشر "النتائج " أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج "عمل".

<sup>15</sup> احمد شعبان حامد سيد ،"الاداء الوظيفي كمنبىء بالانهاك النفسي لدى معلمات رياض الطفل "،رسالة للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص رياض الاطفال ،قسم العلوم النفسية ، جامعة المنيا 2016  
<sup>16</sup> سارة نبيل ، الموضوع :مفهوم الاداء ،منتدى الموارد البشرية ، 2012/5/15، 10:38، مقال على موقع انترنت ، <https://hrdiscussion.com/hr49447.html> تم الاطلاع عليه يوم 2022/1/21 على الساعة 12:43

\* الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة. ونجد كذلك المفاهيم التالية للأداء :

\_\_الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد ومدى تفهمه لدوره واختصاصه وفهمه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة أو لأسلوب عمل الذي ترشد له الإدارة عن طريق المشرف المباشر .

\_\_ الأداء هو ذلك العمل الذي يتعداه الفرد بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية والمستوى جودة معينة النوعية ويؤدي بأسلوب أو بطريقة معينة أي محدد النمط. وسلوك الأداء هو قيام الفرد بالنشاطات المستترة الضمنية أو الظاهرة المحسوسة التي تكون عمله والمحددة بإبعاد ثلاثة وهي : كمية العمل نوعيته ونمطه .

### المطلب الثالث: محددات الأداء<sup>17</sup>

يعتبر الأداء على انه نتاج العمل وهذا الأداء تتحكم فيه مجموعة من المحددات هي التي تحدد طبيعة الأداء العاملين وهذه المحددات كالاتي :

\***الجهد المبذول** : والمقصود به درجة الحماس التي تتأثر الفرد العامل عند أداءه لعمله ، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الفرد للأداء، فهو بذلك مرشح لان يكون احد محددات الأداء ، والجهد كما يرى "بورتير و لولر" يختلف عن الأداء نفسه لان الجهد يرتبط بقوة الحفز أكثر من ارتباطه بالأداء .

\***نوعية الجهد** : والمقصود بنوعية الجهد هو ذلك المستوى من الدقة والمجهود وبدرجة مطابقة للجهد بمواصفات نوعية معينة .

من ابرز المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس نوعية الجهد نجد :

\_\_ الخبرة السابقة : وهذا يكون انطلاقا من المشرف الذي له الخبرة الكافية التي اكتسبها .

\_\_ الاتصال بالعملاء والرئيس : تعتبر هذه الطريقة من افضل الطرق والمقاييس المعتمدة في قياس الجودة ونوعية الجهد في العمل .

\_\_ نمط الأداء : ونعني به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل ، فنمط الداء يشير الى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ويقوم الأنشطة والسلوك الذي يضاويه بالأهمية في أداء مهامه .

### المطلب الرابع: عناصر الأداء<sup>18</sup>

وتتمثل أهم هذه العناصر في :

<sup>17</sup> عمار حسن علوش ،"اثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين"،دراسة حالة الشركة السورية للاتصالات ،بحث مقدم لنيل درجة الماجستير التاهيل والتخصص في ادارة اعمال ،الجامعة الافتراضية السورية ،2019 ، ص36  
<sup>18</sup> صبياد رضوان ،كركيط محمد،"الحوافز واثرها على اداء الموارد البشرية في الادارة الحزائرية دراسة حالة مديريةية الشباب والرياضة لولاية جيجل"،مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،جامعة محمد صديق بن يحيى ،جيجل ،2018/2017 ،ص 28

\*المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية ،والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .

\*جودة العمل : وتمثل في مدى إدراك المورد البشري للعمل الذل يقوم به ،وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة ،وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .

\*كيفية العمل : أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل انجازة في الظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعة هذا العمل ،ومقدار سرعة هذا الانجاز .

\*المثابرة : وتمثل الجدية في العمل ،وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ،ومدى حاجة المورد البشري للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين .

### المطلب الخامس:مراحل قياس الأداء<sup>19</sup>

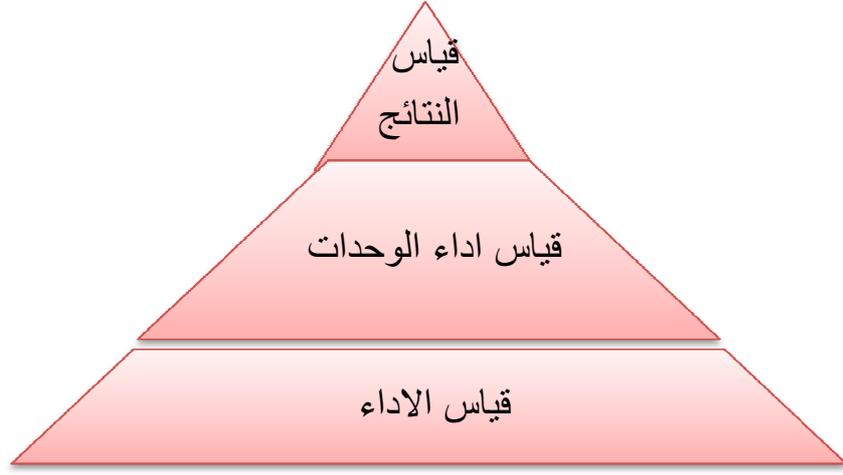
يصف مكتب إدارة الأفراد بالولايات المتحدة مراحل قياس الأداء بكونها عملية هرمية ويطلقون عليها هرم الأداء وتتكون من المراحل التالية :

1\_قياس أداء العاملين : وذلك من خلال الأنشطة التي يقومون بها ويتم ذلك من خلال قياس عناصر الأداء المهمة التي يتم تحديدها لمعرفة مدى قياس العاملين بالمهام الموكلة إليهم .

2\_قياس أداء الإدارات والوحدات التنظيمية : وذلك من خلال قياس الانجازات أو المخرجات المطلوبة والمتمثلة في المنتجات أو الخدمات المراد تحقيقها .

3\_قياس النتائج : وذلك من خلال قياس مدى تحقيق الأهداف العامة للمنظمات ويمكن تلخيص مراحل القياس في الشكل التالي :

<sup>19</sup>بوزيان أسماء ،"دور التحفيز في أداء العاملين "،مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة،جامعة محمد خيضر ،بسكرة،ص7



المصدر: بوزيان أسماء، "دور التحفيز في أداء العاملين"، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص7

## المطلب السادس: مستويات الأداء<sup>20</sup>

يقسم الأداء إلى أداء الفردي والأداء المؤسسي ، حيث أداء الفرد الذي يتعلق بأعمال ونشاطات التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق أهداف التي وضعت له ، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة ، كذلك الأداء التنظيمي وذلك يتعلق بممارسة الوحدات التنظيمية للقيام بدورها الذي تقوم بتنفيذه في المنظمة ، وصولاً لتحقيق أهداف التي وضعت على ضوء الأهداف الإستراتيجية وسياساتها العامة ، وأخيراً الأداء المؤسسي الذي يمثل منظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية .

## المطلب السابع: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها ، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء ، لذا فإن الباحثون يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ويمكن تحديد أهم تلك العوامل بالآتي<sup>21</sup> :

**1-العوامل الفنية :** وتشمل التقدم التكنولوجي ، المواد الخام ، الهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل . إن الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة و الأفراد ، فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العلمية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى والإنتاجية والأداء بشكل عام.

**2-العوامل الإنسانية :** وتمثل في القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعلم والخبرة بالإضافة إلى التدريب والمهارات ولقدرات الشخصية كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد<sup>22</sup> .

---

<sup>20</sup> دكتور نور عزم الليل بن مارني ، "اثر الحوافز على اداء العاملين في القطاع الصحي بامارة ابوظبي" ،المجلة العربية للنشر العلمي،العدد2،2019/10/12، ص9  
<sup>21</sup> عبد الباري درة ، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات : الاسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة ،(عمان ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، 2003) ، ص96  
<sup>22</sup> خالد محمد الشوايكة ، العلاقة بين تطبيق الحكومة الكترونية والأداء الوظيفي : دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الاردنية الهاشمية ، رسالة ماجستير في الادارة العامة ، الجامعة الاردنية ، 2008 ، ص 42 .

## المطلب الثامن: تقييم الأداء

### أولاً : مفهوم تقييم الأداء

وردت الكثير من التعاريف التي تنظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها "تعبّر عن تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي تهتم أولاً بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدماً وثانياً بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية"، أو هي عبارة عن "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلاً، ومدى نجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء".<sup>23</sup>

### . ثانياً : أهمية تقييم أداء الموظفين<sup>24</sup>

يعتبر موضوع تقييم أداء الموظفين من المواضيع المهمة والحساسة، وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري وان عملية التقييم يجب أن تكون بصورة موضوعية وعملية على أساس العدالة والمساواة التي تحقق حاجات المجتمع ككل من اجل النهوض نحو الأفضل وتتضح أهمية التقييم من خلال :

\_\_ تمثل العملية احد أهم الأنشطة الرئيسية للإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد الموظفين ؛

\_\_ تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاسات السلبية والايجابية على إنتاجية الموظف وفاعلية المؤسسة ؛

\_\_ تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل الوحدة الاقتصادية وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات ؛

\_\_ مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل الوحدة الاقتصادية إذا ارتكزت

على أسس سليمة .

<sup>23</sup> عبد الملوك مزخودة، الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم :،مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية الحقوق والعلوم

الاقتصادية ، العدد الاول ، نوفمبر 2001 ،ص 95

<sup>24</sup> بكوش ايمان ،"اثر نظام الحوافز على اداء الموظفين في البنوك"،مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية تخصص:تسويق بنكي، جامعة

8ماي 1945 ،ص 64

### ثالثا: أساليب وطرق قياس الأداء:

هناك الكثير من الأساليب والطرق التي تلجأ إليها المؤسسات لقياس الأداء، وذلك لمعرفة مستوى أداء العاملين بها وتقويمه، ومن أبرزها<sup>25</sup> :

**الملاحظة المباشرة:** تجري الملاحظة المباشرة بذهاب المدير إلى مكان العمل ليطلع بنفسه على سير العمل وسلوك العاملين، ويعتقد الكثيرون أنه لا بديل عن الملاحظة المباشرة لقياس الأداء، لأنها تعطي للرؤساء فكرة واقعية عما يحدث في أعمالهم، إلا أن للملاحظة المباشرة عيوباً هي :

— قيام الرئيس بالوقوف شخصياً على العاملين لمعرفة سير عملهم وسلوكهم فيه مضيعة للوقت، وقد يفسر بعض الرؤوسين ذلك بعدم الثقة من الرئيس؛

— صعوبة أن يتمكن الرئيس من الإطلاع على كل العاملين، وما يؤديه من أعمال، وبذلك فقد تقتصر طريقة الملاحظة المباشرة على القليل من العمل والعاملين؛

— قيام المدير نفسه بالملاحظة المباشرة قد يشغله عن عمل آخر أهم من ذلك.

**التقارير:** تحتل التقارير مكاناً هاماً بين وسائل القياس، وهي إما شفوية أو كتابية، وتحتوي التقارير الشفوية على عناصر الملاحظة الشخصية، وذلك بتتبع تعابير الوجه للآخرين وأصواتهم، ومع ذلك تظل التقارير المكتوبة من أساليب التقييم المهمة لاحتوائها على حقائق، ويمكن الرجوع إليها عند الحاجة، وهي كثيراً ما تتعلق بمجالات العمل المختلفة.

**تسجيل الحوادث المهمة:** يعد هذا النوع من أكثر الأساليب تقييم الأداء إجهاداً للمشرفين أو المديرين، إذ يتطلب ملاحظة سلوك كل عامل، وتسجيل كل ما يمكن أن يشير إلى نقاط القوة والضعف .

**الترتيب العام:** يقوم الرئيس في هذه الطريقة بترتيب الرؤوسين ترتيباً تنازلياً أو تصاعدياً حسب كفاءة كل منهم، وأهم ما يميز هذه الطريقة أنها تتفق مع طبيعة عمل الرئيس، إذ إنه كثيراً ما يقوم بترتيب الرؤوسين عند الإشراف والمتابعة الفعلية لعملهم، ومن أهم عيوبها أن تقييم العامل يجري على نحو عام، وقد يكون هناك تحيز.

**الميزان أو الدرجات:** تعد هذه الطريقة من الطرق التقليدية لتقييم الأداء، إلا أنها أكثر انتشاراً، وهي تجري بتصميم نموذج يتضمن مجموعة من العناصر، تتناول المجالات الكمية والنوعية في إنجاز العمل، مع الصفات والخصائص السلوكية والفنية المتعلقة بأداء العامل، ومن ثم يقوم الشخص القائم على عملية التقييم بوضع درجة معينة (قيمة) لكل عنصر منها، حيث تأخذ القيم المعطاة تدرجاً إلى الأعلى، حيث يبدأ بتقدير منخفض، وينتهي بتقدير مرتفع، ويعبر عنها بأرقام، ومع سهولة تطبيق هذه الطريقة، إلا إنها

<sup>25</sup> نهى عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والاداء المهني، رسالة اعدت لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس، جامعة دمشق، 2015/2016، ص 122

تواجه الكثير من العقبات، أهمها تأثر الرئيس المباشر بالعلاقات الشخصية بالمرؤوسين، والمركز الوظيفي للمرؤوس، و من ثم محاولة الرئيس إرضاء مرؤوسيه ووضعهم في الميزان الأعلى، ويمكن القضاء على العقبات بالتدريب الجيد للرؤساء والمرؤوسين.

**الإدارة بالأهداف:** تعتمد هذه الطريقة على مناقشة أمور التقييم بين الفرد والمشرف والوصول إلى نتائج متفق عليها، وهي بذلك تكون أكثر ديمقراطية من غيرها من الطرق وأكثرها مرونة، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الطريقة تستخدم للتقييم الذاتي على مستوى إداري عالي، ومنهج الإدارة بالأهداف يركز على الأداء المستقبلي إلى الأداء الماضي، ويشترك الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها الأخير في عمله ومن عيوبها أنها تقيس أداء العامل في الوظيفة الحالية فقط.

طريقة الاتجاه السلوكي : هذه الطريقة مكملة لطريقة الإدارة بالأهداف ، لأنها تحاول أن تقيم كيف يتم الأداء ولها ملامح أهمها :

\_\_ تبرز أهمية الأهداف التطويرية ؛

\_\_ تركز على الوظائف الفردية ؛

\_\_ تحدد السلوك الذي يقيم بشكل محدد ويمكن ملاحظته وقياسه ؛

\_\_ تفرق بين السلوك والأداء والفعالية (النتائج) <sup>26</sup>.

**التقدير الوصفي أو المكتوب:** تعتمد هذه الطريقة على قيام المدير أو المشرف بإعداد تقرير وصفي مفصل عن مستوى أداء العامل، مستندا في ذلك إلى معرفته المسبقة والعامية عن العامل وعمله، وهذه الطريقة تتطلب اليقظة والإلمام التام بكل جزئيات العمل والقائمين عليه، ويعاب عليها تأثر الرئيس بالعلاقات الشخصية بالمرؤوسين.

**الاختيار الإجباري:** تعتمد هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات الإيجابية والسلبية لأداء وسلوكيات العامل، ويقوم الرئيس بعد ذلك باختيار أي من هذه الصفات التي تنطبق على كل عامل، وسميت بهذا الاسم لأن الرئيس مجبر على اختيار عدد محدد من الصفات الموجودة لديه، ويعاب على هذه الطريقة أنها تتطلب وجود عبارات دقيقة وواضحة <sup>27</sup>.

#### رابعا: خصائص تقييم الأداء <sup>28</sup>

تتميز عملية تقييم الأداء بعدة خصائص نذكر من بينها:

أ- أن تقييم الأداء عملية شاملة تخص جميع العاملين بالمؤسسة؛

<sup>26</sup> طه بخيت محمد احمد بخيت، "اثر الحوافز على أداء العاملين"، دراسة حالة بنك النيلين، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير في ادارة اعمال كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2017، ص 60/59

<sup>27</sup> نهى عطايا، مرجع سابق، ص 123

<sup>28</sup> سميرة هيش، دور تقييم المهارات في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة تخصص، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة بسكرة، 2015-2014، ص 44.

ب- أن تقييم الأداء عملية منظمة ومخطط لها مسبقاً؛

ت- أن عملية تقييم الأداء عملية مرنة أي قابليتها للتطبيق على أنواع مختلفة من الأنشطة؛

ث- أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضاً بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف؛

ج- أنها لا تتضمن انجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه و النتائج التي حققت بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.

#### خامساً : معايير قياس وتقييم الأداء<sup>29</sup>

يتم قياس وتقييم الأداء أو تقدير كفاءة العاملين باستعمال معايير محددة يقارن بها أداءهم الفعلي والمعايير نوعين هما العناصر ومعدلات الأداء:

**1-العناصر :** وتشمل الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد وان يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وبكفاءة ومثالا عليها : الإخلاص والتفاني في العمل ،الأمانة التعاون،المواظبة على العمل ...، إذ على ضوء مدى توفر هذه العناصر في الفرد وسلوكه ،يتم الحكم على مستوى كفاءته .والعناصر هي نوعان هما :

الأول : وهو الذي يشمل العناصر الملموسة التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد ،مثل المواظبة على العمل والدقة فيه .

الثاني : وهو الذي يشمل الصفات غير ملموسة والتي يجد المقوم صعوبة في قياسها نظراً لأنها تتكون على الصفات الشخصية لدى الفرد وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقوم من ملاحظتها ،ومثل هذه الصفات الأمانة ،الذكاء،الشخصية والتعاون...

**2-المعدلات :**يمكن تعريف معدل الأداء بأنه عبارة عن ميزان يمكن بواسطته للمقوم ان يزن إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة ويتم هذا بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيراً إلى تحديد مستوى إنتاجه كما ونوعاً .

ولمعدلات الأداء ثلاث أنواع يمكن إيضاحها فيما يلي :

**أ-المعدلات الكمية :**وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة ،أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء .

<sup>29</sup> سارة نبيل ، " معايير قياس وتقييم الأداء "، منتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2012/5/13

ب-المعدلات النوعية :: وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان وغالبا ما تحدد نسبة معينة للأخطاء، أو الإنتاج المعيب الذي يجب أن لا يتجاوزها الفرد، ويسمى هذا النوع بالمعدل النوعي للأداء .

ت-المعدلات الكمية - النوعية : وهذا المعدل هو مزيج من المعدلين السابقين إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة ، وبمستوى معين من الجودة والإتقان .

وحول أفضلية الأنواع الثلاثة للاستخدام في قياس وتقييم الأداء ، يمكن القول أن مسألة تحديد المعدل<sup>30</sup> الأفضل ، إنما هي مسألة تابعة لطبيعة وماهية نوع العمل والإنتاج والخدمات التي يقدمها كل تنظيم ..

---

<sup>30</sup> سارة نبيل ، " معايير قياس وتقييم الاداء "، منتدى العربي لادارة الموارد البشرية، 2012/5/13

## المطلب التاسع : اثر نظام الحوافز على أداء الموارد البشرية

يقوم الاعتقاد بان الحوافز تدفع للأداء، وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجنب العناصر المؤهلة على الافتراض بان الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها .

وبصفة عامة يمكننا القول أن الأفراد يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم المؤسسة عليه، فمن الممكن إذن أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار المؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل، زيادة على ذلك فان الحوافز مهمة بالنسبة للإفراد لكونها تسد حاجيات تتعلق بالعمل .

تعمل الحوافز كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات، وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة للسلوك، وتقوم بتوجيه الفرد في اختياره بين الأنماط السلوكية البديلة، فالرضا بالوظيفة وتفاعل الفرد بدرجة التي يشبع بها الحافز الوظيفية الحاجات المرتبطة بالعمل ويستمر السلوك في اتجاه معين أو يتغير اتجاهه أو يتم اكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئية على أساس الرضا الوظيفي فإذا كان هناك موظف ما على سبيل المثال غير راضي باستمرار عن الأجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل فقد يكون لديه دافع قوي للشروع في البحث عن الوظيفة براتب أفضل من تلك التي يشتغلها، ففي ظل نظام الحوافز يربط بين الأجر والأداء المباشر قد يغير نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله، إذن معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقدير الأفراد لتلك الحوافز عامل أساسي وهامة لفهم سلوك الوظيفي و الأداء.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> رجيم خالد/عوني بوجمعة /زيراري بثينة،"تقييم اثر نظام الحوافز على اداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الابار بحاسي مسعود"،مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 2019، ص8/7

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تمهيد :

نظرا لأهمية الدراسات السابقة المتمثلة في إثراء الإطار النظري بالمعلومات، وربطه مع الجانب الميداني، والإفادة منها في المنهجية، وفي تطوير وصياغة أداة الدراسة الحالية، فقد تم تقسيم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وفقا للتسلسل التاريخي لها من أحدث إلى الأقدم كالتالي :

### المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية :

**الدراسة الأولى :** خالد علي أبو علان "اثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية" قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة أعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل 2016

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أظهرت النتائج أن الشركات تقوم بتطبيق نظام الحوافز، فهناك شركات لديها نظام رسمي للحوافز في حين أن هنالك شركات تمنع الحوافز دون أن يكون لديها نظام رسمي للحوافز، ذلك لان هنالك شركات لا يوجد فيها دوائر مختصة بشكل كامل بشؤون الموارد البشرية وبالتالي لا يوجد لديها صياغة رسمية لنظام الحوافز، علما بأنها تمنح الحوافز للعاملين، نجد أيضا أن هناك مراعاة من قبل الشركات لحقوق العمال والقوانين الخاصة بهم والمنصوص عليها في قانون العمل الفلسطيني وقد يرجع السبب في ذلك بسبب وجود رقابة دورية من وزارة العمل على هذه الشركات، أيضا مراعاة الشركة لحقوق العمالي يزيد من درجة الثقة بين العامل والشركة، أيضا قد تقوم الشركات بإجراء بعض التعديلات على نظام الحوافز ويكون الهدف من هذه التعديلات تحقيق أهداف الشركة والعاملين بها .

**الدراسة الثانية:** عاشور حورية تحت عنوان "سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري" ( دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة سنة )، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع علم التنظيم الإداري تخصص إدارة وحكومة محلية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة- 2017/2016.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

الحوافز تعتبر محركا لطاقت ورغبات العامل عن العمل .

إن الحوافز تساهم في دخل العامل وفي رفع معنوياته .

إن الحوافز تلعب دورا هاما في حفز العاملين على العمل وتحسين أداءهم وإنتاجيتهم.

يمكن قياس مستوى الأداء المورد البشري باستخدام طريقتين رئيسيتين الأولى هي طريقة غير مباشرة التي تعتمد على حساب معدلات ونواتج العمل وحوادث العمل، تغيب عن العمل دوران العمل والثانية هي طريقة المباشرة التي تعتمد على قوائم الاستقصاء (الاستبيان) هذه الأخيرة أكثر قبولاً واستخداماً بين الباحثين لموضوعيتها ودقة نتائجها .

**الدراسة الثالثة:** بن فريجة هالة إيمان "اثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري" دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم مذكرة لنيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير تخصص التسيير الاستراتيجي جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.

السنة الجامعية 2019/2018

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أن مؤسسة ميناء مستغانم تسعى إلى تحقيق نظام الحوافز لكل الأفراد العاملين بها ;

يحظى المتربص باهتمام كبير من قبل الإداريين بالمؤسسة ;

إتباع التحفيز المادي أكثر من التحفيز المعنوي ;

مؤسسة ميناء مستغانم تركز على العمل الجماعي ;

افتقار المؤسسة لعامل التدريب ;

اثر نظام الحوافز على عامل الميناء سلمي بنسبة أكبر عن كونه ايجابي .

#### المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

الدراسة الأولى: دراسة 2011 gana et bababe بعنوان : أثار التحفيز على أداء العاملين : دراسة حالة شركة ميدجوري لطحن الدقيق في ولاية بونو/نيجيريا

هدفت إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا إذا ما تم تحفيزهم ولتحقيق أغراض الدراسة بذل الباحثان جهداً في تقييم العاملين الحاليين في الشركة مطاحن الدقيق ميدجوري، بغية دراسة اثر التحفيز على أداء العاملين، وتكونت عينة الدراسة من 60 عامل، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العمال، بل أنها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم، كما أشارت النتائج إلى انه فيما لو تم تعديل الحوافز بحيث تلي احتياجات العاملين فانه سيلاحظ تحسن كبير في أدائهم، وأوصت الدراسة بضرورة تعديل الحوافز بحيث تلي احتياجات العاملين .

**الدراسة الثانية:** دراسة 2010 Gure بعنوان "اثر التحفيز على أداء الموظفين"، دراسة حالة لناشين لينك تيليكوم في الصومال .

هدفت إلى دراسة ما إذا كان هنالك علاقة بين محفزات العمل، والرضا عن العمل وأداء الموظفين ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بإجراء مسح بياني، ثم قام بمعالجتها باستخدام تقنيات متعددة المتغيرات مثل الإحصاء الوصفي كالتردد والنسبة المئوية لوصف المتغير كنوع الجنس والعمر والحالة الاجتماعية، إضافة إلى المسمى الوظيفي، كما قام الباحث باستخدام ارتباط بيرسون لقياس العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والغير مستقلة، ودرجة العلاقة، واتجاهها، وأشارت الدراسة إلى أن التحفيز له اثر ايجابي قوي على أداء الموظفين بشكل اكبر من الرضا الوظيفي، وفي المقابل فان الرضا الوظيفي لديه تأثير منخفض فيما يتعلق بتأثيره على أداء الموظفين مما يسهم في تحسين أدائهم .

**الدراسة الثالثة :** دراسة 2009 ali jishis بعنوان " التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي للمرضين والمرضات في مركز ارامكو الصحي " .

هدفت إلى دراسة اثر الحوافز على الأداء الوظيفي للممرضين والمرضات في مركز ارامكو الصحي إضافة إلى دراسة العوامل المؤثرة على دوافع الممرضين والمرضات للعمل، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بالاستفادة من تحليل نتائج الدراسات السابقة، إضافة إلى دراسة الحالة الخاصة بالدراسة، حيث أشارت النتائج إلى ان المرضين هم الأكثر تحمسا للعمل كما أن أدائهم هو الأكثر إيجابا وبالتالي فهم الأقل احتمالا لترك المهنة، بينما كان أداء المرضات منخفضا مقارنة بالمرضين، فضلا على أن تحمسهم للعمل كان سلبيا، كما وأشارت أيضا إلى أن المرضات يقمن بمغادرة المهنة بسبب العنف في مكان العمل، والمخاطر، والإصابات، وطول ساعات العمل، والدوام الليلي، والشعور بعدم التقدير، وبذلك تظهر النتائج عدم وجود تأثير للحوافز المعنوية والمادية في تحسين أداء المرضات وأوصى الباحث بعمل دراسات تبحث في التغييرات التي يمكن أن تقدم كحوافز للممرضات لجعلهن أكثر حماسة في العمل .

### **المطلب الثالث : ما يميز دراستنا عن الدراسة السابقة**

تناولت الدراسات السابقة التحفيز بطرق متباينة، حيث هدفت غالبية الدراسات السابقة إلى تقصي اثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين وهدفت دراسات أخرى إلى قياس سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري وهدفت دراسات أخرى إلى قياس اثر التحفيز على أداء الموظفين وأخرى هدفت إلى دراسة اثر الحوافز على الأداء الوظيفي .

لتحقيق تلك الأهداف المتباينة، اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام الاستبيانات التي وزعت على المبحوثين، الذين جاءوا من مجتمعات متباينة، اذ تكونت بعض العينات من موظفي مديرية التجارة والقطاع الصحي في حين تكونت عينات أخرى لبعض الدراسات من عمال الميناء مستغام وموظفي شركات المشروبات الفلسطينية، وأجريت الدراسات السابقة في بيئات متباينة، ومناطق جغرافية مختلفة على سبيل المثال : فلسطين، مسيلة، مستغام، نيجيريا، الصومال

نظرا لوجود تباين في الأهداف المراد تحقيقها، وفي طبيعة عينات الدراسات السابقة، وفي الحدود المكانية لها، توصلت الدراسات السابقة أيضا إلى نتائج متباينة إذ أشارت بعض الدراسات إلى ارتفاع مستوى تأثير التحفيز وبالتالي ارتفاع مستوى الأداء، في حين أشارت دراسات أخرى إلى تدني مستوى التحفيز وبالتالي تدني الأداء الوظيفي أو الولاء الوظيفي أو الرضا الوظيفي .

## خاتمة الفصل :

إن لنظام الحوافز اثر ايجابي على أداء الموارد البشرية ورفع الروح المعنوية لديهم ، كما أن له اثر ملحوظ على تحسين الأداء ، لان الحوافز تعتبر هي إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها ، لان نجاح نظام الحوافز يتطلب توافر عدة مقومات أساسية تسهم في رضا العاملين عن أعمالهم ، وزيادة إنتاجيتهم وولائهم للمنظمة لان الحوافز هي التي تعمل على إشباع حاجاته المادية والمعنوية ، ولا بد من التنوع في أنواع الحوافز وكذلك الحوافز التي ترتبط بمستوى الأداء ، بالإضافة إلى ضرورة أن يكون نظام الحوافز ضمن خطة مبرمجة تكفل إنصاف العاملين ككل ، وتشجع على استمرار الجهود المتناسقة من جانب العاملين والمديرين ، وان تتناسب مع كفاية الموظف وما يبذله من جهد متميز في عمله

**الفصل الثاني :**  
**الدراسات التطبيقية**

## المبحث الأول : التعريف بمجال الدراسة التطبيقية

لمحة تاريخية عن شركة نפטال بصفة عامة ( فرع الادارة ).

نشأة شركة نפטال و مهامها.

لقد نشأت مؤسسة نפטال بموجب المرسوم 80 - 101 الصادر بتاريخ 06 أبريل 1980 من خلال التحويلات التي

أخذتها مرسوم 08 - 106 الصادر بنفس التاريخ السابق ( 06 أبريل 1980 )، هاته التحويلات التي لحقت المؤسسة

سوناطراك من تقسيم و تغيير فيها و التي كانت مؤسسة نפטال إحدى فروعها، هاته الأخيرة نجدها قد تلقت بتكرير و توزيع المواد

البتروولية، و من تم فقد كانت بداية شروع مؤسسة نפטال في عملها بتاريخ 01 جانفي 1982، و قد أعيدت هيكله هذه

المؤسسة بدون تكوين بموجب المرسوم 87 - 189 الصادر بتاريخ 28 أوت 1987 تحت تسمية المؤسسة الوطنية لتسويق و

توزيع المواد البتروولية.

**تسمية نפטال :** هذه التسمية هي مختارة في إطار مسابقة داخلية تعطي للنفتال مقطعين هما : - نفتال (NAFT)

: هي كلمة جامعة و مشهورة تعني البترول.

- ال (AL) : إشارة إلى الجزائر (Algérie).

\* إذن نפטال تعني نفتال الجزائر.

**مهامها :** كما سلف الذكر أن مؤسسة نפטال قد تنازلت عن مهمة التكرير لصالح مؤسسة نفتال منذ 27 أوت

1987، و ابتداء من هذا التاريخ أصبحت مؤسسة نפטال مكلفة بمهمة تسويق و توزيع المواد البتروولية عبر كامل التراب الوطني و

المتمثلة في : - جمع أنواع الوقود و زيوت التشحيم بما فيها المستعملة للطيران و البحرية.

- غاز البترول المميع ( بوتان، بروبان ).

- الزفت بجميع أنواعه و المواد الخاصة ك : (Produit) Wite spirite.

- الإطارات المطاطية.

- غاز البترول كوقود سير غاز.

- الغاز الطبيعي كالوقود.

تجسيدها : هناك نشاطات جديدة شرعت فيها مؤسسة نפטال، فاستعمال غاز البترول المميع كوقود « سير غاز » يعتبر أحد الأهداف التي تصبوا إليها مؤسسة نפטال و تسعى جاهدة بغية تحقيقها، أضف إلى ذلك العمل الجاد من أجل تحديد نموذج استهلاك طاقي وطني، و فعلا لقد تم هذا الهدف ميدانيا و تحقيقه على أرضية الواقع و ذلك بإنجاز:

● 44 مركز للتحويل.

● 3 محطات لاستغلال هذا الوقود.

● 22 محطة في طريق الإنجاز.

● 20 محطة مبرمجة.

22000 سيارة حولت إلى استعمال فاستهلاك غاز البترول المميع « سير غاز » هو مهم جدا لأنه اقتصادي للغاية و غير ملوث للطبيعة.

هذا فيما يخص استعمال سير غاز، أما بالنسبة للغاز الطبيعي كوقود فقد شنت نפטال عليه تجربة لاستبدال غازات بالغاز الطبيعي المكثف، و قد تجسدت هذه التجربة في المرحلة الحالية بإنجاز مرفق لتوزيع الغاز الطبيعي كوقود بمقر الوحدة 14 التابعة لمؤسسة النقل البري بالروبية و كذا عن طريق إنجاز محطة تشغيل حاليا، هذا الوقود نقطة بيع البنزين « سيسان » الموجودة بالطريق المزدوج الشرقي الربية و تحقق هذا في مؤسسة (EPTYC) و جرارين تابعين لمؤسسة (SNTR) و كذا سيارة NIVA التابعة لمؤسسة نפטال.

فيما سبق نستنتج بأن الهدف من كل هذا السعي الجاد و العمل المتواصل بغية استغلال الغاز الطبيعي أفضل استغلال و محاولة جعله بمثابة وقود ضمن الشاحنات و السيارات ذات المحرك ديزال.

## تنظيم شركة نفطال و وسائلها.

تنظيمها : من خلال التقسيم الإداري الأخير لمؤسسة سوناطراك نجد أن المؤسسة قد بلغت عدد وحداتها 56 وحدة

منها 4 وحدات صيانة و 4 وحدات أخرى مينائية، في حين أن باقي الوحدات مختصة بتوزيع المواد البترولية أي بمجموع 48 وحدة على أنه توجد في كل ولاية وحدة للتوزيع.

و المتبع لنشاطات مؤسسة نفطال نجدها تخضع للامركزية عبر وحدات توزيع متعددة المواد و الخدمات كما أسلفنا من ذي قبل، هذه الوحدات لها جميع الإصلاحات في أخذ القرار.

تعد 48 وحدة توزيع منطقة نفوذ المؤسسة حسب أهمية المنطقة داخل ولاية أو مجموعة ولايتين أو ثلاثة، و تحصل هذه

الوحدات على المساعدة العادية بمختلف أنواعها و أشكالها بفضل كل من :

- 04 وحدات صيانة.

- 04 وحدات مينائية.

في حين أنه على مستوى المقر المركزي، أي المديرية العامة بمؤسسة نفطال بالترقية نجد أن المدير العام تساعده كل من :

- 04 مديريات مركزية.

- 08 مديريات عملية.

- 01 وحدة الإعلام الآلي.

وسائلها : تمول البلاد بما يقارب 7.6 مليون طن بما يساوي البترول منها 51 % استهلاك وطني للطاقة النهائية. و

تحتوي بصفة عامة على : - 67 مركز و مخزن لتوزيع و تخزين : الوقود Carburant ، الزيوت Lubrifiant ، المطاط

.Pneumatique

- 44 مصنع للتعبئة GPL (غاز بترولي مميع).

- 16 وحدة لاستخراج الزيت.

## تاريخ وحدة نفضال للتوزيع بسعيدة.

تم بناء نفضال من طرف شركات أجنبية سنة 1973 (Kosan - Crisplant)، و لقد أنشأت وحدة نفضال بسعيدة في 01 جانفي 1981 في إطار السياسة اللامركزية من طرف مديرية CLP، و هو يغطي احتياجات الولاية التي تضم 06 دوائر و 23 بلدية.

ارتفاع نسبة استهلاك الوقود و هذا ما يقتصر أهميته في الحياة الاقتصادية.

تضم منطقة سعيدة 16 نقاط و مراكز بيع : - GD 03 (تسيير مباشر).

- GL 04 (تسيير حر).

- RO 04 (بائع عادي)

و مؤخرا في سنة 1984 لما أعيدت الهيكلة لآلة الاقتصادية خصص فرع المحروقات عند إعادة هيكلة الأنشطة، أما فيما يخص إنشاء وحدات تدعى UND في إطار المخطط لتوزيع المواد الطاقوية الذي أنشأ في مارس 1985.

**L'UND سعيدة** : هي وحدة توزيع المواد الطاقوية المستخلصة من المحروقات، محملة لتمويل ولاية سعيدة، البيض و

النعامة بمواد GPL و الوقود، أما فيما يخص المناطق التي تعرف شتاءا قاسيا فهي تحتوي على مراكز تخزين الوقود

(Carburant)، الزيوت (Lubrifiant)، الزفت (Bitume)، المطاط (Pneumatique) [CLPB] لمراكز التوزيع

قدرة إنتاجه 16000 قارورة يوميا.

- مركز CDS للتخزين و التوزيع له القدرة على التخزين.

- مركز متعدد الإنتاج بالبيض و المشرية له قدرة التخزين و كذلك عين الصفراء.

شركة نفضال للتوزيع بسعيدة تغطي ثلاث ولايات : سعيدة، البيض و النعامة و هذا بعض ضم شركات نفضال السابقة

البيض و النعامة في أفريل 1992.

المساحة الإجمالية للشركة تقدر بـ 100.000 كلم<sup>2</sup>.

سعيدة : 6612 كلم<sup>2</sup>.

البيض (الأبيض سيد الشيخ) : 66420 كلم<sup>2</sup>.

النعامة (مشرية، عين الصفراء) : 27137 كلم<sup>2</sup>.

و إجمالي عدد السكان يقدر بـ : 915836 نسمة يتوزعون كالتالي :

سعيدة : 915836 نسمة.

البيض : 291802 نسمة.

النعامة : 280000 نسمة.

:: معسكر

شركة نفضال سعيدة تحتوي على ستة (06) مراكز للتخزين و التوزيع و شبكة تضم 16 محطة :

- 01 محطة GD (تسيير مباشر).

- 02 محطتان GL (تسيير حر).

- 13 محطة (محطة بيع خاصة) عبر ثلاث ولايات.

ولاية سعيدة مركز لتمبيع الغاز البترولي (GPL) منذ 1975 بقدرة التخزين 1000 طن بوتان سائل و البروبان 150

طن سائل و 50000 قارورة بوتان و 800 قارورة بروبان، و إنتاج يقدر بـ 14000 قارورة من B13 و 600 قارورة من

P35 يوميا.

- البنية التحتية للاستغلال : 03 مدخل للملأ.

24 ميزان للبوتان.

04 موازين للبروبان.

و تتم عملية التخزين و التوزيع على مستوى فريقين :

- مركز التخزين و التوزيع CLPB : 17000 م<sup>3</sup> وقود.

- 05 مراكز تسيير مباشر.

- 01 مركز تسيير حر.

- 07 مراكز بيع خاص.

- 02 مركزين لبائع عادي.

\* ولاية النعامة : مركزان متعددان الإنتاج، 01 يضم وحدة الزفت في عين الصفراء.

04 تسيير مباشر، 01 تسيير حر، 02 مراكز خاصة، 03 مراكز بيع عادي.

\* ولاية البيض : 01 مركز متعدد الإنتاج ب 13000 م<sup>3</sup> من الوقود و 50000 من B13، 01 مخزن الوقود ببوقطب ب

300 م<sup>3</sup> [ لاستقبال الوقود عن طريق السكك الحديدية ] مخزن رابط GPL، 04 تسيير مباشر، 04 مراكز بيع خاص، 02

مركزين لبائع عادي.

\* GPL 40000 قارورة كافية لمدة 10 أيام.

\* مركز GPL : يقع بالأبيض سيدي الشيخ يضم 15000 قارورة بوتان كافية لمدة 15 يوم.

\* وحدة الإنتاج بعين الصفراء GPL : 16000 قارورة كافية لمدة 10 أيام.

ملاحظة : بالإضافة لهاته البنية التحتية التي تغطي التخزين و مراكز التوزيع، نفعال تحتوي على شبكة توزيع عبر المناطق

الحساسة التي تضم محطات تقدم الخدمة للتسيير المباشر و المحطات المسيرة من طرف بائعي GPL.

**موقع شركة نفعال بسعيدة.**

شركة نفعال بسعيدة مركز مديريتها يقع في المنطقة الصناعية رقم 01، و يغطي كل الاحتياجات الطاقوية للولايات :

سعيدة، البيض و النعامة و معسكر مهمتها تتمثل في التمويل و توزيع المواد البترولية، يحددها من الشمال الطريق الوطني رقم 06

(طريق الرياحية) و جنوبا السكة الحديدية الرابطة بين محمدية و بشار و غربا مؤسسة المواد الكاشطة و شرقا شركة المياه المعدنية،

تتربع على مساحة تقدر بـ 4 هكتارات منها :

- المساحة المغطاة لعملية الإنتاج CE : 3200 م<sup>2</sup>.

هيكل شركة نفضال :

المدير

الأمانة العامة

مساعد الامن الداخلي

مساعد الامن الصناعي

دائرة المالية و المحاسبية

دائرة التوزيع

دائرة التقنية و الصيانة

دائرة المستخدمين و  
الوسائل المشتركة

مصلحة الخزينة

مصلحة البيع

مصلحة العتاد  
المشتركة

مصلحة الوسائل  
المشتركة

مصلحة التكاليف و  
الميزانية

مصلحة الاستغلال

مصلحة صيانة التجهيزات  
الثابتة

مصلحة تسيير  
المستخدمين

مصلحة المحاسبة العامة

مصلحة التخطيط و المنهج

مصلحة الموارد  
البشرية

دائرة الإعلام الآلي

مصلحة تسيير الإعلام الآلي

مصلحة شبكة الإعلام الآلي

## لمحة تاريخية لفرع الإنتاج .

### مقدمة :

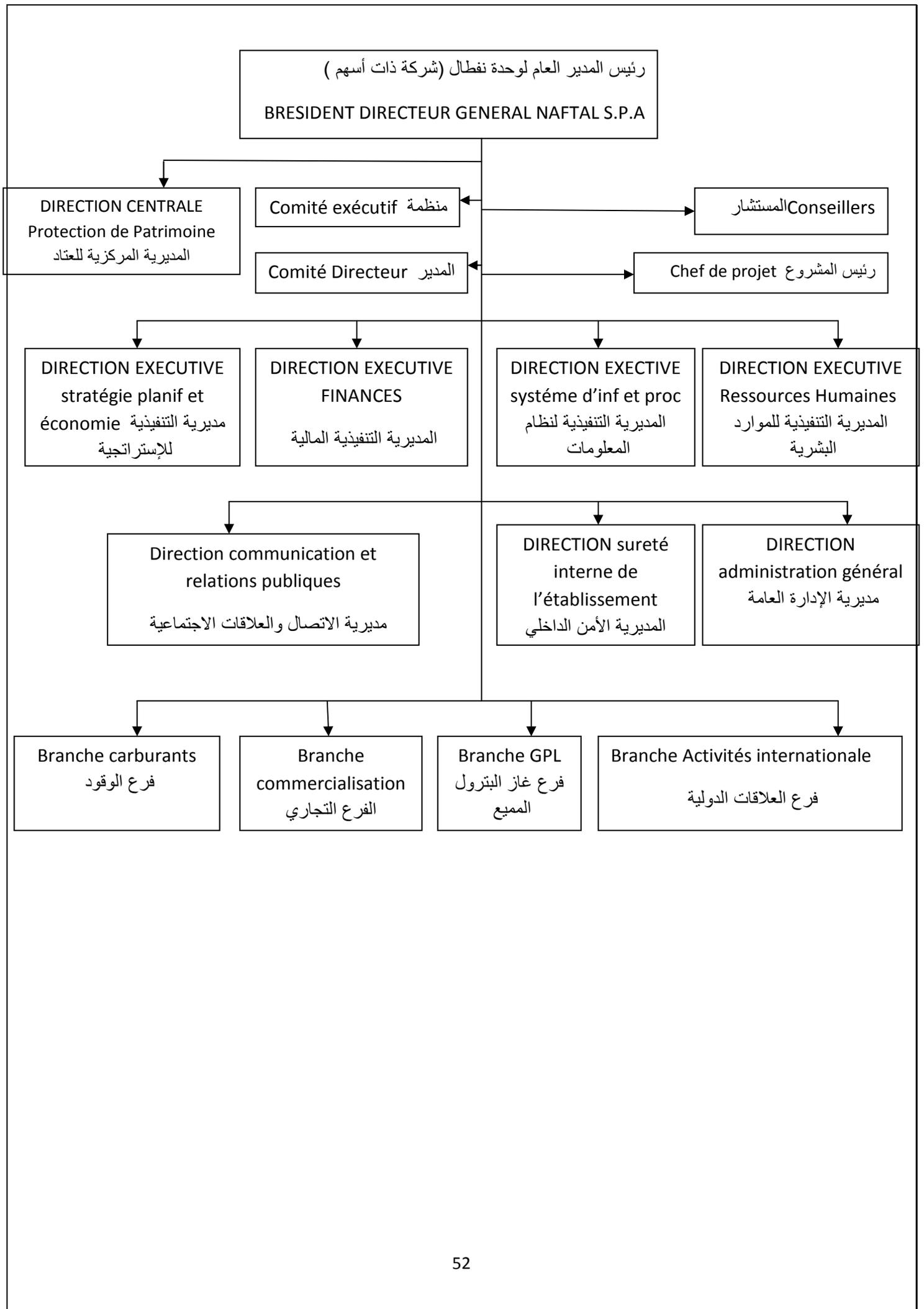
لا يخفى عن النظر أن الجزائر بعد الاستقلال مباشرة كانت اليد العاملة الأجنبية تتمتع بحظ أوفر في تسيير المحروقات على مستوى تراب قطر الوطني إلى غاية سنة 1974-24 فبراير حيث تم تأمين المحروقات آنذاك وأعطيت الانطلاقة لبدء الأشغال فيما يخص المحروقات بيد عاملة جزائرية 100% حين ذاك أسست عدة نقاط على مختلف التراب الوطني التابعة لشركة سونطراك الأم، من بين هذه النقاط شركة سعيدة التي تم تأسيس فيها مركز تعمير القارورات 201CE سنة 1973 وتم بداية النشاط سنة 1975 م .

وفي سنة 1982 أنجزت عدة تغييرات وتقسيمات على أثرها تم انجاز شركة نפטال في سنة 1982 .

كلمة نפטال مشتقة من كلمة نفط الجزائر NEFT-ALGER إما فيما يخص مركز تعمير القارورات فأصبح تابعا حسب الهيكل التنظيمي المبين أدناه لشركة نפטال حيث تنقسم إلى 05 فروع .

تختص شركة نפטال في بيع وتوزيع غاز البروبان وغاز البيتان المميع (GPL)

المخطط الكلي لهيكل نפטال :



## الفرع الرئيسي الكبير :

الفرع الرئيسي الكبير متواجد بالمحمدية العاصمة والمديرية العامة متواجدة بالشرافة طريق الرمال ومنه يتضح لنا أن مؤسسة نفضال سعيدة فرعها الرئيسي متواجد بالشرافة ومنه يتضح لنا توضيح السلم التنظيمي لنفضال سعيدة .

**الموقع الجغرافي ل GPL سعيدة :** تقع في شمال ولاية سعيدة طريق الرابط بين سعيدة معسكر (المنطقة الصناعية PB) 123 مساحتها 4.4هكتار .

تعريف المؤسسة GPL سعيدة ( غاز البروبان المميع ) : هي عبارة عن مؤسسة يتركز نشاطها على بيع الغاز والتعمير المميع ( غاز البيتان ،غاز البروبان المميع ) لزبائن وحدات التابعة لها وهي كالتالي :

1- مركز تعميم القارورات سعيدة CE-201 SAIDA

2- المركز المصغر لولاية معسكر MCE/293

3- مستودع التخزين لولاية المشربة DR321

4- مستودع التخزين لولاية النعامة إقليميا DR/322

5- المركز المصغر للبيض MCE/202

6- مستودع للتخزين للبيوض سيد الشيخ DR/203

فبالتالي تكون مؤسسة نفضال سعيدة قد غطت هذه المناطق بمادة الغاز حتى لا يكون هناك عجز أو نقص.

**الهيكل التنظيمي للمقاطعة المركزية غاز البترول المميع GPL سعيدة**



## الوظائف و المهام :

أ-مديرية الوحدة : هي عبارة عن مديرية متخصصة في منتوج (غاز البروبان المميع).

1-مدير الوحدة : يعتبر مسير الرئيسي للوحدة ككل يسهر على ضمان السير الحسن للمؤسسة ويوجه ويعطي الأوامر لرؤساء الدوائر ورؤساء المراكز المصغرة ومستودعات التخزين ويوقع القرارات المختلفة حسب النشاط ،وهو بدوره يتم تعيينه من طرف مدير برعاية المؤسسة (الأم) .

2-أمانة مدير : هي كاتمة أسرار مدير الوحدة وكما تنظم مواعيد الاستقبال ومواعيد جلسات الاجتماع ..... الخ .

3-مصلحة الإعلام الآلي والسير : ضمان السير الحسن للإعلام الآلي (برامج الصيانة) إرسال واستقبال على مستوى المديرية وعلى مستوى الوحدات .

4-الممثل القانوني للمؤسسة : يمثلها قانونيا في المحكمة بحيث يتم الرجوع إليه في حالة حصول نزاعات ،صدقات ..... الخ .

5-رئيس الأمن الصناعي : يقوم بجمع القرارات وإرشاد أعوان الأمن الصناعي وكذا القرار إلى المديرية العامة للجزائر .

6-رئيس الأمن الداخلي : يعتبر الأمن الداخلي شيء مهم للمؤسسة بحيث يحميها من جميع الأخطار التي يمكن أن تكون بالغة سريعة مراقبة المشبوهين يمكن دوره في المراقبة اليومية لشاحنات الخواص والأشخاص العاديين .

## ب-دائرة الموارد البشرية و الوسائل المشتركة والمستخدمين

1-رئيس الموارد البشرية والمستخدمين والوسائل المشتركة : يقوم بتسيير المستخدمين مثال :

عند دخول احد العمال إلى المؤسسة وبعد امتحانه ونجاحه في المنصب وانتهاء من الفترة التدريبية وهي اغلب الأحيان 6 أشهر تقوم المؤسسة بتنصيبه نهائيا في منصب كل هذه العملية يسهل عليها رئيس الدائرة إلى غاية فترة العمل (التقاعد) .

والوسائل المشتركة : بحيث الدخل الشهري بما فيه اتوات والمنح والخدمات وكذا الحوافز المقدمة .

2-رئيس مصلحة المستخدمين المصلحة المشتركة : يقوم بتنفيذ جميع قرارات رئيس دائرة البشرية و المستخدمين والوسائل المشتركة .

3-رئيس فرع المستخدمين والمصلحة المشتركة : ينفذ قرارات رئيس المصلحة .

4-مسير الموارد البشرية : يقوم بتسيير خدمات العاملين في المركز من حيث تعداد عدد الأمراض العيادات العطل الغير المبررة ... الخ.

- 5- أمانة رئيس دائرة موارد البشرية والمستخدمين والوسائل المشتركة : تقوم بتنفيذ قرارات رئيس الدائرة وكاتمة أسرار .
- 6- الخلية الاجتماعية : ضمان حقوق الاجتماعية للعامل إلى حين حصوله على التقاعد .
- 7- رئيس مصلحة التكوين : يقوم بتنفيذ قرارات رئيس دائرة الموارد البشرية والوسائل المشتركة والمستخدمين (متابعة العامل لترجمة في العمل ) .
- 8- رئيس فرع الدخل الشهري : يقوم بتنفيذ قرارات رئيس مصلحة المستخدمين والمصلحة المشتركة يساعده في ذلك .
- 9- مسير الدخل الشهري : يقوم بتسيير حقوق الدخل الشهري للعامل.
- 10- فرع الخدمات : يقوم هذا الفرع خدمات المستخدمين (العطل المرضية الأجر العائلي تعويضات الضمان الاجتماعي (التعاضدية لنفطال )) .
- 11- الدائرة المالية والمحاسبية
- 1- رئيس دائرة المالية والمحاسبية : يسير ويوجه المصالح المختصة بالمالية ومحاسبة والخزينة المالية .
- 2- رئيس مصلحة المحاسبة : يقوم بتنفيذ قرارات رئيس الدائرة في ما يخص المحاسبة .
- 3- رئيس المصلحة المالية : يقوم بتنفيذ قرارات رئيس الدائرة فيما يخص المالية (الغلاف المالي).
- 4- رئيس مصلحة الخزينة : يقوم بتنفيذ قرارات رئيس الدائرة فيما يخص الخزينة (محاسب، أمانة رئيس دائرة ، مسير الصندوق الرئيسي ، مسير ) تنفيذ قرارات رؤساء المصالح .
- 12- الدائرة التجارية :
- 1- رئيس دائرة التجارية : يقوم بتسيير المصلحة فيما يخص الزبائن والبيع اليومي وكذلك تسيير الأهداف المراد تحقيقها .
- 2- رئيس مصلحة الاستغلال : يقوم بتنفيذ قرار ولديه دراية كافية لتحقيق النتائج وذلك بجمع المعلومات عن البيع الإنتاج .
- 3- رئيس مصلحة التجارية : تنفيذ قرارات رئيس دائرة التجارية وكذلك يقوم بمراقبة بعملية البيع و المعرفة القدرة المسطرة للبيع والشراء .
- 4- مسير مكلف بالدراسات : الدراسة عملية البيع والشراء ودراسة الأهداف المسطرة .
- 5- أمانة رئيس الدائرة التجارية : كاتمة أسرار .
- 6- رئيس القطاع : تسيير عملية الشراء و البيع بالنسبة للزبون .
- 13- مصلحة وسائل العامة :
- 1- رئيس مصلحة وسائل العامة : يسير و يوجه المصلحة فيما يخص مواد العامة مثال : مكاتب كمبيوتر ، كراسي أقلام ، معدات وتجهيزات المكتب وغير ذلك من الوسائل .
- 2- رئيس فرع وسائل العامة : يوقع ورقة الطلب من طرف الجهة الطالبة وله القبول ورفض ويراقب المخزن بصفة دائمة .
- 3- رئيس فرع المراقبة : يقوم بالمراقبة اليومية للطلبات المؤسسة من حيث تجهيزات المكتب (موجودة وغير موجودة )

4-المشتري : شراء تجهيزات المكتب .

5-أمانة رئيس المصلحة : كاتمة أسرار.

(أمين مخزن ،مسير المخزن ، واضع الفاتورة،سائق ) تنفيذ القرارات رئيس المصلحة كل حسب وظيفته .

#### 14-دائرة التقنية :

1-رئيس الدائرة التقنية : يشرف على تسيير دائرة فيما يخص العتاد المتنقل وتنصيب البروبان ويصلح العتاد المتنقل .

2-مفتش العتاد المتنقل : يقوم بالمراقبة للشاحنات و سيارات التابعة لنفطال و كذلك عند عملية البيع (مزد العلي) مراقبة العتاد المتنقل .

3-رئيس مصلحة العتاد المتنقل : تنفيذ قرارات التقنية في ما يخص العتاد المتنقل (يقدم لرئيس الدائرة تقارير شهرية ويومية حول أعطاب وتصليح فيما يخص الشاحنات ،اختفاء شاحنة نقل الغاز لوحداث أخرى أثناء أداء عملها ....الخ) .

4-تقني في الطريقة : يقوم بوضع مخططات الآلات كما يوضح بدقة عن طريق مخطط مكان عطب الآلة (منصب

البروبان ،أمين مخزن ،رئيس المستودع ،ميكانيكي سيارات ،رئيس مخزن)

تنفيذ القرارات كل حسب وظيفة .

### مركز تعمير قارورات الغاز CE/201

الهيكل التنظيمي لمركز تعمير قارورات الغاز 201 سعيدة

رئيس مركز تعميم قارورات الغاز 201

مهندس في إعلام الآلي

أمانة الإدارة

الممرض

الأمن الصناعي

فرع الاستغلال

فرع الصيانة

فرع النقل

فرع الإدارة

مفتش رئيس للأمن الصناعي

رئيس فرع استغلال

رئيس فرع الصيانة

رئيس فرع النقل

رئيس فرع الإدارة

رؤساء الأرباع

رئيس فريق التعمير

رئيس فريق الصيانة

الموزع

مسير رئيس للمخزون

عون تقني للتدخل

رئيس فريق مشغل حركة المواد

تقني تخطيط وطرق

سائق شاحنات

مسير

عون تقني للوقاية

عامل متخصص

رئيس فريق التأهيل

مساعد السائق

أمين الصندوق

رؤساء الأرباع

مشغل حركة المواد

ميكانيكي صناعي

رئيس فريق ميكانيكا

الفاتوري

عامل يدوي

عامل متخصص

عامل متخصص

ميكانيكي سيارات

عون اجتماعي

ميكانيكي تقني

عامل يدوي

عامل يدوي

كهربائي سيارات

عون للنظافة

مسير مخازن

مصلح عجلات

مكلف بالشراء

طلاء سيارات

## مركز تكمير قارورات الغاز CE201

نبذة عن منشأ مركز :

1-الموقع الجغرافي :

-المنطقة الصناعية -سعيدة-

-المساحة : يتربع المركز على حوالي 4 هكتار

بداية الانجاز : سنة 1973

بداية الإنتاج : سنة 1975

اليد العاملة : يبلغ عدد العمال الذين سيشتغلون في المركز حوالي 152 عامل.

المهمة الأساسية للمركز و منطقة النشاط:إن المهمة الأساسية للمركز تتمثل في تخزين وتوزيع غاز البترول المميع(البيتان ،البروبان )

حيث يتم توزيع غاز بترول المميع انطلاقا من المركز كما يلي :

-غاز البيتان : يشمل توزيع كل من ولايتين سعيدة و النعامة

-غاز البروبان : يشمل توزيع كل من ولايات : سعيدة ، البيض ، النعامة

معنى كلمة CE- 201

C :centreالمركز

E :enfuteurتمميع

20 : رمز ولاية سعيدة

1 : تسلسل المركز

## الوظائف و المهام مركز تكمير القارورات الغاز CE-201

1-رئيس مركز تكمير قارورات الغاز : يعمل على تسيير المركز بصفة عامة وذلك فيما يخص الموارد البشرية و الموجودة في المركز

تكمير والعتاد المتنقل الثابت و نشاط اليومي .

2-أمانة رئيس مركز تكمير قارورات الغاز : كاتمة أسرار.

**3-مهندس في إعلام ألي :** يقوم بالمراقبة اليومية للكمبيوتر (وسائل الإعلام ألي والبرنامج التطبيقي وأنظمة التشغيل ) تنفيذ قرارات رئيس المركز .

**4-الممرض :** يقوم بالتدخل فور وقوع حادث ما مثل (حادث عمل ، جرح ،مرض ...الخ).

### **5-قطاع الأمن الصناعي :**

**1-مفتش رئيس الأمن الصناعي IPS :** يقوم بالمراقبة اليومية لجمع العتاد بصفة عامة (المحيط الداخلي الصناعي للمؤسسة من أخطار الناجمة عن حروق قد تنجم عن خلل تقني من احد آلات أو شاحنات أو الدائرة الكهربائية ) .

(مساعد تقني تدخل سريع ATI ، مساعد تقني تدخل ATP ، مساعد الأمن AS)

تنفيذ قرارات رئيس القطاع .

### **6-فرع الإدارة :**

**1-رئيس فرع الإدارة ADM (مكان تواجدي)** يقوم بتسيير الإدارة للمراقبة اليومية لدخول وخروج العمال كذلك عملية التي ينجزها أمين الصندوق ومنجز الفاتورة و المسير .

**2-المسير :** يقوم بوضع اللائحة حاجيات المركز من مواد ولوازم للمكتب ويقوم بأنجاز ورقة الحضور الشهرية لكل فرع .

**3-واضع الفاتورة :** يقوم بإنتاج الفاتورة للزيون (شراء قارورات الغاز ) ويدفع اليومية إلى دائرة التجارية .

**4-أمين الصندوق :** يقوم بقبض الدراهم بعد انجاز كل فاتورة ويقوم في نهاية اليوم بدفع الحصيلة اليومية إلى بنك المركز الخارجي .

**5-المسير الرئيس للمخزون :** يقوم بمتابعة اليومية للمخزون من الغاز البيتان و غاز بروبان سير غاز،عجلات ، زيوت ....الخ وتسجيلها على قائمة تخزين يوميا حسب التغييرات.

**6-عاملة النظافة :** تنظيف المكان.

**7-عون الاجتماعي :** تابعة للخلية الاجتماعية عمليا بحيث تشرف على الرحلات التي تقوم بها الشركة و كذا يشرف على الإجراءات التي يقوم بها العامل في حالة مرضه بحيث يلعب دور الوسيط بين المريض و الصندوق الضمان الاجتماعي .

## 7- فرع النقل :

1-رئيس فرع النقل : يقوم بالمراقبة الكلية وتسيير الكلي لموقف السيارات على مختلف أشكالها وتوزيع المهام على كل سائق ومعاون وإعطاء الأوامر لجميع أعضاء فرع النقل لإنجاز ما هو مطالبين بهم كل حسب منصبه .

2-موزع وثائق الطلب **dispatcher** : مثل زبون يريد اخذ 105 قارورة يجب عليه أن يمر على هذا الموزع لينجز له هذه الوثيقة ( اسم، لقب، تاريخ اخذ الطلبية والكمية ) .

(سائق صهريج GPL ،سائق شاحنات الحاملات القارورات 210 ،معاون ميكانيكي سيارات ،كهربائي سيارات ، مصلىح العجلات ،مصلىح هيكل سيارات ،سائق سيارات الخفيفة ذات 4مقاعد ) منفذي أوامر رئيس فرع النقل كل حسب وظيفته .

## 8- فرع الصيانة :

1-رئيس فرع الصيانة :يقوم بصيانة العتاد الثابت بمراقبة اليومية للعتاد وإنجاز التقارير الشهرية حول عمل هذه الآلات من أعطاب ، إصلاح أعطاب .

2-رئيس فرع الصيانة : تنفيذ قرار رئيس فرع صيانة بحيث يأمره بمراقبة اليومية للعتاد قبل حدوث اي عطب .

3-رئيس فرقة إعادة التهيئة : يقومون بإعادة تهيئة القارورات لاستعمال آخر .

4-ميكانيكي العتاد الصناعي : يقوم بإصلاح أعطاب العتاد الصناعي .

5-عمال مساعدون : يقومون بإغلاق القارورات .

(كهربائي ،عمال مساعدون ،مسير مخزن ،مشتري) تنفيذ قرارات رئيس فرع النقل .

## 9- فرع الاستغلال :

1-رئيس فرع الاستغلال : يقوم بالمراقبة اليومية لعمال التصنيع وصحة العمل (مكان تحميل القارورات مكان تجميعها) .

كل هذه المهام مسندة إلى رئيس فرع الاستقبال كذلك البيع في نهاية اليومية وعملية إنجاز وتحويل على عدة مستويات (من مادة الخام إلى مادة مصنعة ) وإنجاز تقارير شهرية فيما يخص التخزين و الإنتاج والبيع .

2-رئيس فرقة التعمير : يشرف على كل من :

3-رئيس فرقة التغييرات الإنتاج :يقوم بمراقبة قارورات في مكان دوران تجميع قارورات ويقوم بفتح الحنفية قارورة ويفرغ الهواء ويضع الغاز .

4-عمال الإنتاج (مشغل حركة المواد ) : يقوم بعملية ملء قارورة الغاز .

5-عمال مساعدون : غلق فتحة القارورة بعد تعميمها .

6-مساعدون عمال : يقومون بمساعدة كل من رئيس فرقة تغيرات الإنتاج وعمال الإنتاج وعمال مساعدون في حالة نقص مرحلة من مراحل التعمير .

الإعلام الآلي في مؤسسة :

برامج : يشغل مؤسسة الإعلام الآلي بحيث يأخذ الحيز الأكبر في مؤسسة من حيث الآلات البرامج التطبيقية إذ انه أصبح نقطة رئيسية من حيث انجاز تنفيذ ودقة وسرعة في التطبيق .

هناك عدة برامج تطبيقية على مستوى مركز تعميم من بينها :

1-برنامج تطبيق تسيير مخزون العتاد المتنقل : يعمل هذا البرنامج تحت نظام تشغيل dos مهمته هو انجاز ورقة دخول وخروج السلع وتنظيم مخزون حسب النوع وكمية ورقم التسلسلي ورمز السلع وكذلك عمليات الإحصاء اليومية والشهرية ، سنوية وعمليات الجرد الثلاثية زيادة على ذلك عمليات التي يقوم بها البرنامج وهي تخزين معلومات .

2-برنامج تطبيقي تسيير مخزون بالنسبة للعتاد الثابت : يعمل تحت نظام DOS ولديه نفس المهام السابقة .

3-برنامج نسط كوم : يعمل هذا البرنامج تحت نظام Windows برنامج Delphis برنامج الفوترة والحساب وجميع العمليات الحسابية اليومية والشهرية من دخول وخروج الغاز بجميع أنواعه .

4-برامج تطبيق النظام تسيير استثمارات : يعمل هذا نظام DOS برنامج DELPHIE يقوم هذا البرنامج بإدخال وإخراج استثمارات بكل أنواع سواءا ثابتة أو منقولة .

ثابت : أراضي مباني ....الخ .

منقول : شاحنات ، سيارات ، مكاتب الإعلام الآلي ...الخ .

5-برنامج تطبيق تسيير موقف سيارات : في حالة أعطاب ، تصليح سيارات ، تامين سيارات استهلاك قطع غيارات سيارات يعمل هذا البرنامج تحت نظام Windows و DOS

6-برنامج تطبيقي نظام تسيير والمديونية: يعمل تحت نظام DOS يقوم هذا البرنامج بمتابعة اليومية لعمليات المديونية (بنك ،الصندوق ،الزبائن ...الخ .)

7-برنامج تطبيقي لمحاسبة العامة : يعمل تحت نظام DOS يحتوي هذا البرنامج على ميزانية افتتاحية للمؤسسة إضافة إلى عمليات اليومية للمحاسبة وعمليات الترحيل إلى دفتر الأستاذ ،عمليات الجرد عن طريق جدول يسمى بالجرد الدائم ويعد جدول الحسابات النتائج الذي يبين نتيجة استغلال والنتيجة الصافية للمؤسسة بعد طرح الضريبة .

8-برنامج تسيير الأجور : يعمل تحت نظام DOS يقوم هذا البرنامج بتسيير أجور بصفة عامة بعد نهاية كل شهر يقوم بحساب الأجر لكل عامل على حدا حسب الرمز الشخصي وحسب الرقم المصرفي (البنكي) .

9-برنامج تطبيقي خاص بتسيير المستخدمين : يعمل تحت نظام التشغيل Windows برنامج DELPHIE يحتوي على تاريخ دخول العامل إلى الشركة إلى حين خروجه بالتقاعد .

#### أهداف شركة نفضال :

1-تحتوي الشركة نفضال من شركة ذات احتكار إلى شركة متطورة نحو سوق الحرة المنافس من اجل هذا الهدف المؤسسة اعمل على ضمان الخدمات ونوعية للزبون ؛

2-نوعية المنتج تكون موازية لمقاييس السوق ؛

3-حجم المنتج المعرض متساوي الطلب ؛

4-توصيل الطلبات إلى الزبون.

#### النتيجة :

1-الاستمرارية : يجب على المؤسسة أن تسطر أهداف المدروسة دراسة شاملة مع سوق ومع تغيرات السوق حسب الموقع وحسب الزمن ؛

2-تطوير نوعية المنتج ونوعية التغليف ؛

3-تجديد أنظمة التسيير مع كل حدث طارئ يستحق تغيير ينظم السير الحسن للمؤسسة حتى لايتكون في مؤخرة الركب .

#### المبحث الثاني : منهجية الدراسة

في عملية جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة ،يعد من الضروري تقديم نظرة عن المنهج المتبع لذلك سنستعرض فيما يلي أدوات البيانات ،مجتمع الدراسة .

## أولاً: أدوات جمع البيانات

تعتبر أدوات جمع البيانات وسيلة من وسائل أساسية للحصول على حقائق التي يسعى الباحث للوصول إليها باعتبارها أهم المراحل الهامة التي تتطلب العناية الخاصة حيث أن طبيعة الموضوع التي تفرض علينا نوع الأدوات مناسبة لذلك، وعلى هذا الأساس فقد اعتمدنا في دراستنا على أدوات التالية :

الاستبيان : هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول الظاهرة .

كما أن للاستبيان دور كبير في توسيع نطاق البحث والبرهنة إحصائياً والتي قسمت إلى 4 محاور :

المحور الأول : البيانات الشخصية

المحور الثاني: ما حقيقة نظام الحوافز المطبقة في المؤسسة

المحور الثالث : تقييم العمال لنظام الحوافز

المحور الرابع : تأثير الحوافز على أداء العاملين

ثانياً : مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين بشركة نفضال بما فيهم رؤساء المصالح ورؤساء المكاتب بحيث يقدر العدد الإجمالي للعاملين 583 ، وقد تم توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة باستخدام الطريقة التقليدية وهي الاستبيان التقليدي .

ثالثاً : عينة الدراسة

نظراً لصعوبة تغطية كل أفراد مجتمع الدراسة وصعوبة مسح جميع مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية تتألف من 50 مبحوث من مجتمع الدراسة وتم الإجابة عليها كلها .

المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً : معامل Cronbach's Alpha

يستخدم معامل الفياكرونباخ لقياس ثبات العبارات التي تقيس بعد ما، وتتراوح قيمته ما بين (0-1) وكلما اقترب من 1 كان ذلك دليلاً على صدق العبارات وموضوعيتها في قياس البعد الذي تمثله ، وقد كانت النتائج كما في الجدول الآتي :

الجدول رقم 01 : معامل cronbach's Alpha

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,747	19

المصدر : مخرجات spss

من الجدول السابق يلاحظ ان مجمل عبارات الاستبيان تتمتع بالمصدقية مرضية وثبات مرضي، اذا ان قيمة الفاكرونباخ هي 0.747 وهي معامل ثبات مقبول وقوي .

ثانيا : تحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم 02 يوضح توزيع العمال حسب الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	43	86,0	86,0	86,0
أنثى	7	14,0	14,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر : مخرجات استخدام برنامج SPSS 19

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن غالبية المبحوثين كانوا ذكورا، حيث بلغت نسبتهم 86 % في حين بلغت نسبة الإناث 14% من مجموع أفراد العينة مما يدل على نسبة الذكور في المؤسسة أكثر من الإناث وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة الإنتاجية تعتمد بالدرجة الأولى على الذكور .

الجدول رقم 03 يوضح توزيع العمال حسب السن

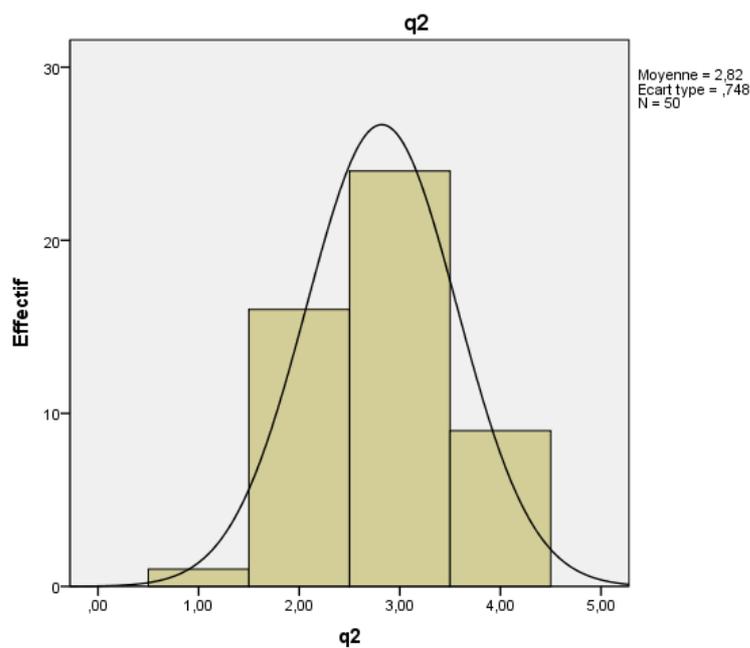
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اقل من 30 سنة	1	2,0	2,0	2,0
من 30 إلى 40 سنة	16	32,0	32,0	34,0
من 40 إلى 50 سنة	24	48,0	48,0	82,0
أكثر من 50 سنة	9	18,0	18,0	100,0

الجدول رقم 03 يوضح توزيع العمال حسب السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
اقل من 30 سنة	1	2,0	2,0	2,0
من 30 إلى 40 سنة	16	32,0	32,0	34,0
من 40 إلى 50 سنة	24	48,0	48,0	82,0
أكثر من 50 سنة	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر : مخرجات استخدام برنامج SPSS 19

يمكن أن نوضح بيانات الجدول في الشكل q2 التالي :



من خلال الجدول أعلاه والشكل التالي وبالنظر للتكرارات أفراد العينة دراسة بالغ حجمهم 50 نلاحظ مايلي :

إن أكثر الفئات العمر تكررًا هي فئة (40-50) بنسبة 48% تليها مباشرة فئة (30-40) بنسبة 32%

أما فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 18% وفيما يتعلق بأقل من 30 سنة فقد كانت النسبة 2%

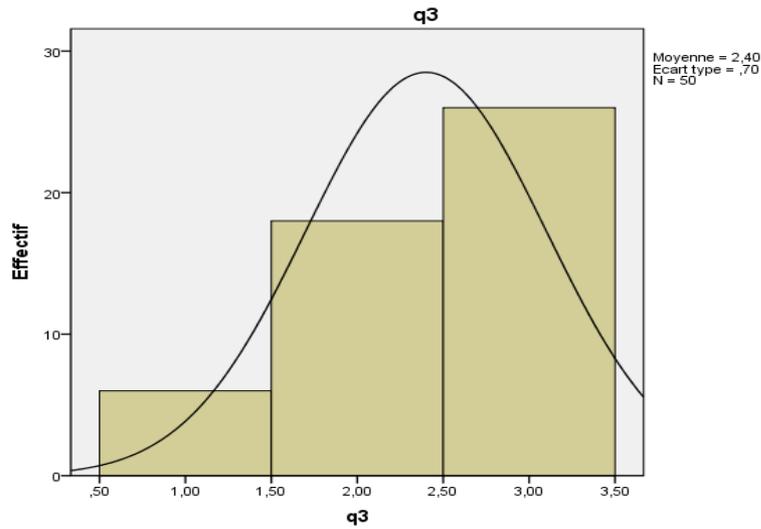
من خلال تحليل الفئات العمرية لعينة الدراسة نستنتج أن فئة الكهول احتلت النسبة الأكبر ثم فئة الشباب هذا يدل على ان فئة الكهول هي السند والمرجع للخبرة التي تمتلكها لمواجهة التحديات ،أما بالنسبة لفئة الشباب تكون قادرة على قيام بالأعمال بالإضافة إلى الاستيعاب الجيد لهذه الفئة .

الجدول رقم 04 يوضح توزيع العمال حسب المستوى التعليمي :

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide متوسط	6	12,0	12,0	12,0
ثانوي	18	36,0	36,0	48,0
جامعي	26	52,0	52,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر : مخرجات استخدام برنامج SPSS 19

يمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل q3 التالي :



من خلال الجدول أعلاه والشكل التالي وبالنظر للتكرارات أفراد العينة دراسة بالغ حجمهم 50 نلاحظ مايلي :

أن نسبة الجامعيين تغطي الحجم الأكبر في الشركة بنسبة 52% ثم الثانوي بنسبة 36% أما المتوسط بنسبة 12% وهذا دلالة على ان الشركة تعطي أولوية في التوظيف لخريجي الجامعة لتدعيم الكفاءة اللازمة لشغل المنصب

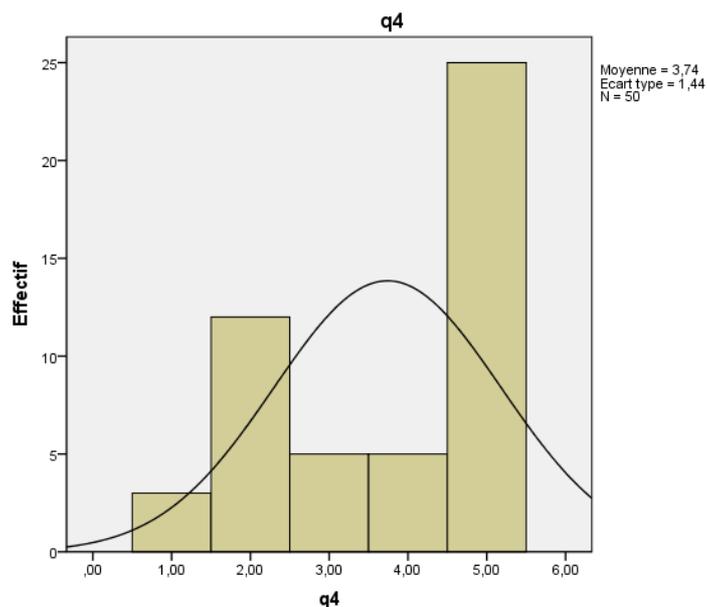
مدة الخدمة :

الجدول رقم 05 يوضح توزيع العمال حسب مدة الخدمة :

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
اقل من 5 سنوات	3	6,0	6,0	6,0
من 5 إلى 10 سنوات	12	24,0	24,0	30,0
من 10 إلى 15 سنة	5	10,0	10,0	40,0
من 15 إلى 20 سنة	5	10,0	10,0	50,0
أكثر من 20 سنة	25	50,0	50,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر : مخرجات استخدام برنامج SPSS 19

يمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل q4 التالي :



من خلال الجدول أعلاه والشكل التالي وبالنظر للتكرارات أفراد العينة دراسة بالغ حجمهم 50 نلاحظ مايلي :

أن أفراد العينة حسب مدة الخدمة في شركة بنسبة 50% من ذوي الخبرة في وظائفهم أكثر من 20 سنة ثم مقابل بنسبة 24% من تتراوح نسبة متساوية بين فترات مدة الخدمة بشركة من (5 إلى 10) سنوات ، في حين تم تسجيل نسبة متساوية بين فترات ما بين (10 إلى 15) ومن (15 إلى 20) سنة بنسبة 10% مقابل بنسبة 6% اقل من 5 سنوات هذا ما يدل على أن الشركة تسعى للحفاظ على عمالها .

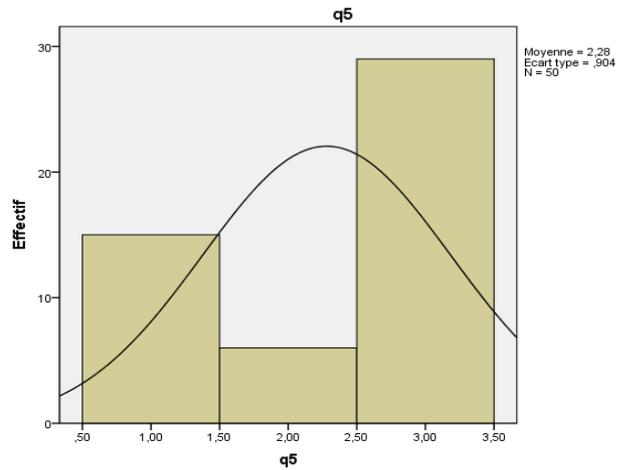
ثالثا : ما حقيقة نظام الحوافز المطبقة في المؤسسة ؟

الجدول رقم 06 يوضح ما هي الحوافز المطبقة فعليا في المؤسسة ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide الحوافز المادية	15	30,0	30,0	30,0
الحوافز المعنوية	6	12,0	12,0	42,0
كلاهما معا	29	58,0	58,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر : مخرجات استخدام برنامج SPSS 19

يمكن ان نوضح بيانات الجدول في الشكل q5 التالي :



من خلال الجدول أعلاه والشكل التالي وبالنظر للتكرارات أفراد العينة دراسة بالغ حجمهم 50 نلاحظ مايلي :

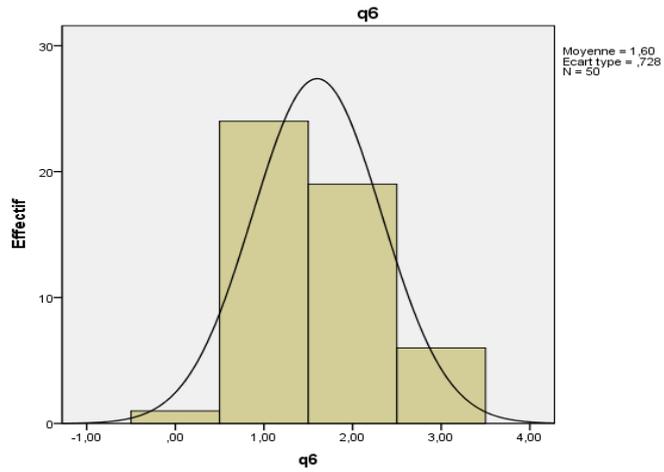
أن الشركة توفر كلاهما إي الحوافز المادية والمعنوية معا بنسبة 58% ثم تليه الحوافز المادية بنسبة 30% ثم تليه الحوافز المعنوية بنسبة 12%، وذلك لضمان الأداء الجيد والولاء لعمالها .

الجدول رقم 07 يوضح : إذا كانت هذه الحوافز مادية فهي على أي شكل ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2,0	2,0	2,0
زيادة في الأجر	24	48,0	48,0	50,0
علاوة مكافئة	19	38,0	38,0	88,0
لا توجد	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر : مخرجات استخدام برنامج SPSS 19

يمكن أن نوضح بيانات الجدول في الشكل 6q التالي :



من خلال الجدول أعلاه والشكل التالي وبالنظر للتكرارات أفراد العينة دراسة بالغ حجمهم 50 نلاحظ مايلي :

أن الحوافز المادية في المؤسسة توجد على شكل زيادة في الأجر بنسبة 48% وبعدها تأتي علاوة

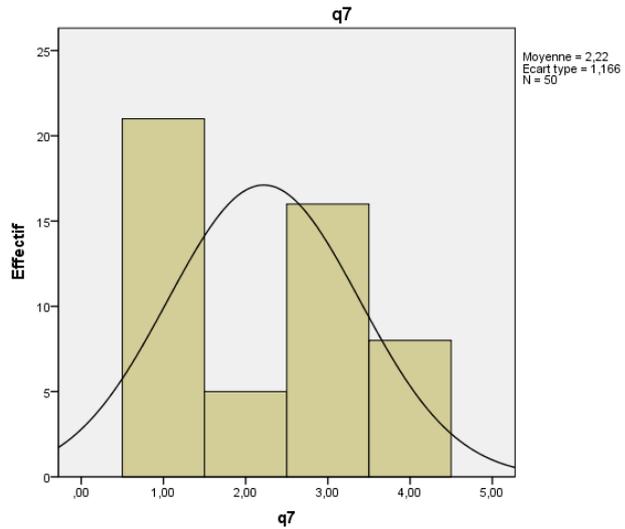
ومكافئة بنسبة 38% بينما في المرتبة الأخيرة لا توجد بنسبة 12% وهذا يدل على أن شركة تقدم حوافز مادية وتهتم بعمالها .

الجدول رقم 08 يوضح : إذا كانت هذه الحوافز معنوية فهي على أي شكل ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
ترقية	21	42,0	42,0	42,0
شكر وثناء	5	10,0	10,0	52,0
لوحات شرف وجوائز	16	32,0	32,0	84,0
لا توجد	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر : مخرجات استخدام برنامج SPSS 19

يمكن أن نوضح بيانات الجدول في الشكل 7q التالي :



من خلال الجدول أعلاه والشكل التالي وبالنظر للتكرارات أفراد العينة دراسة بالغ حجمهم 50 نلاحظ مايلي :

أن نسبة كبيرة من عمال يقولون أن الحوافز المعنوية المطبقة في الشركة هي ترقية بنسبة 42% ثم يليها لوحات شرف وجوائز بنسبة

32% وبعد ذلك لا توجد بنسبة 16% وأخيرا شكر وثناء بنسبة 10% .

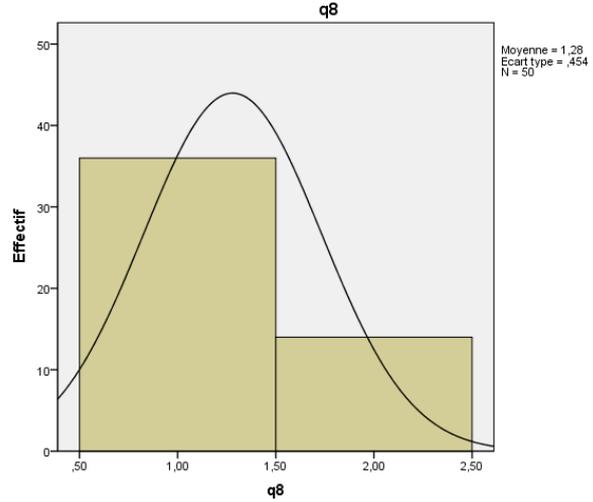
نلاحظ أن شركة نفضال تهتم بمنح الحوافز المعنوية من اجل تشجيعهم وحثهم على العمل بجدية ونشاط .

الجدول رقم 09 يوضح: في حالة اقتراحك على رئيسك طريقة عمل تحسن من أدائك وزملائك هل يهتم؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide يهتم	36	72,0	72,0	72,0
لا يهتم	14	28,0	28,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر : مخرجات استخدام برنامج SPSS 19

يمكن أن نوضح بيانات الجدول في الشكل 8q التالي :



من خلال الجدول أعلاه والشكل التالي وبالنظر للتكرارات أفراد العينة دراسة بالغ حجمهم 50 نلاحظ مايلي :

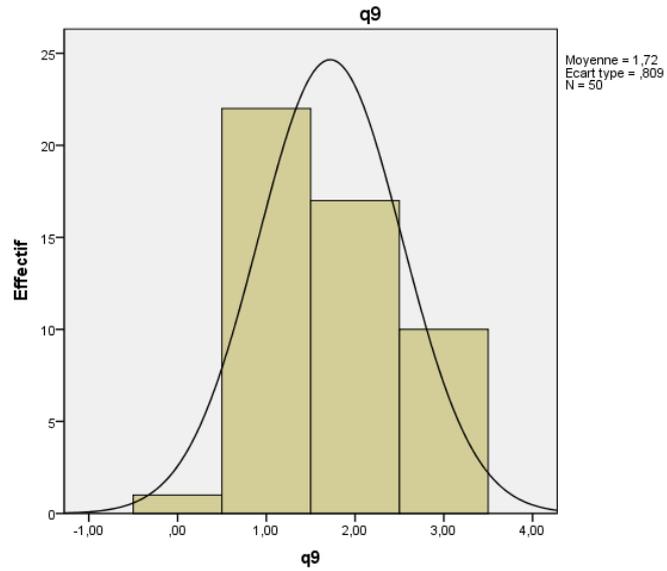
أن العمال في شركة نفضال يرون أن رئيسهم في حالة إذا ما اقترحوا على طريقة عمل تحسن من أدائهم فهو يهتم وهذا أمر جيد للشركة لان المسؤول في هذه الحالة ليس متسلط وكان ذلك بنسبة %72، وان هناك نسبة قليلة ترى أن مسؤولهم لا يهتم بما يقولون بنسبة %28 .

الجدول رقم 10 يوضح : اهتمام رئيسك بانشغالاتك الشخصية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ,00	1	2,0	2,0	2,0
دائما	22	44,0	44,0	46,0
أحيانا	17	34,0	34,0	80,0
نادرا	10	20,0	20,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر : مخرجات استخدام برنامج SPSS 19

يمكن أن نوضح بيانات الجدول في الشكل q9 التالي :



من خلال الجدول أعلاه والشكل التالي وبالنظر للتكرارات أفراد العينة دراسة بالغ حجمهم 50 نلاحظ مايلي :

أن المسؤول بالشركة دائما ما يهتم بانشغالات الشخصية للعمال فكانت الإجابات دائما بنسبة 44% على عكس أحيانا فكانت بنسبة 34% ، أما نادرا فكانت بنسبة 20% .

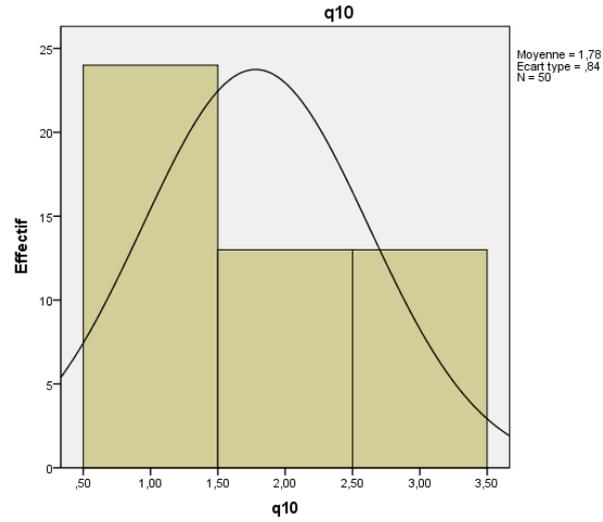
الملاحظ هنا أن المسؤول يهتم بالأمر الشخصية للعمال ويراعي ظروفهم .

الجدول رقم 11 يوضح : في حالة قيامك بعمل ممتاز هل تنال شكر وثناء من رئيسك ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دائما	24	48,0	48,0	48,0
احيانا	13	26,0	26,0	74,0
نادرا	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر : مخرجات استخدام برنامج SPSS 19

يمكن ان نوضح بيانات الجدول في الشكل 10q التالي :



من خلال الجدول أعلاه والشكل التالي وبالنظر للتكرارات أفراد العينة دراسة بالغ حجمهم 50 نلاحظ مايلي :

ان معظم العمال في الشركة يؤكدون بنسبة 48% أنهم تلقوا الشكر والثناء عند قيامهم بعمل ممتاز ،أما في بعض الأحيان بنسبة 26% ترى أنها أحيانا ونادرا ما تنال الشكر والثناء من المسؤول عن العمل الجيد الذي قام به في الشركة .

ثالثا : تقييم نظام الحوافز

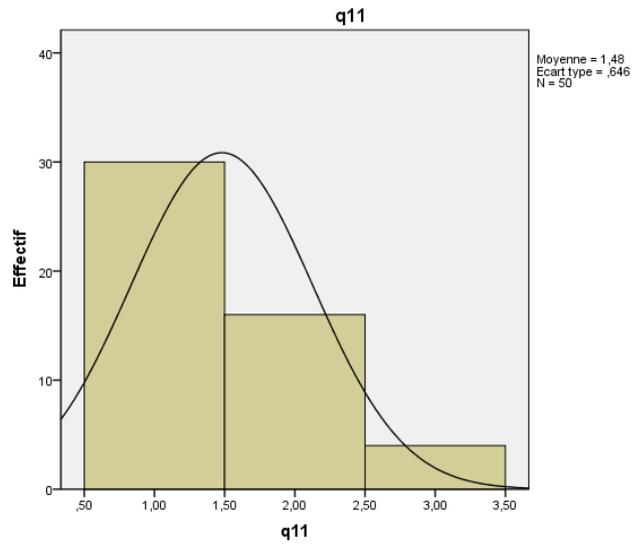
المحور الثالث : تقييم العمال لنظام الحوافز ؟

الجدول رقم 12 يوضح : الحوافز التي تساعدك على رفع أداء العمال داخل المؤسسة ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دائما	30	60,0	60,0	60,0
أحيانا	16	32,0	32,0	92,0
نادرا	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر : مخرجات استخدام برنامج SPSS 19

يمكن أن نوضح بيانات الجدول في الشكل 11q التالي :



من خلال الجدول أعلاه والشكل التالي وبالنظر للتكرارات أفراد العينة دراسة بالغ حجمهم 50 نلاحظ مايلي :

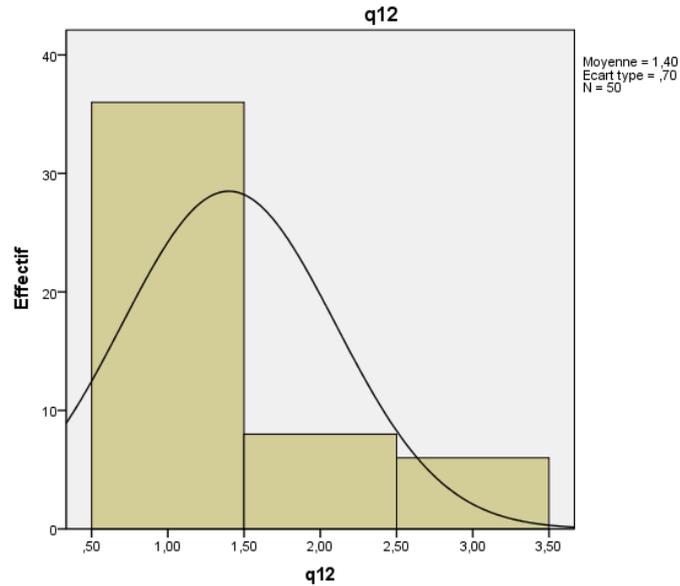
أن معظم الأجوبة كانت دائما بنسبة 60% وهذا يعني أن الحوافز لها تأثير على مستوى الأداء العمال في الشركة ، ثم تليها أحيانا بنسبة 32% و نادرا بنسبة قليلة 8% ، وهذا ما يدل على الدور الذي تلعبه الحوافز على رفع أداء العامل وتحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية .

الجدول رقم 13 يوضح : هل ترى أن الراتب الذي تتقاضاه مناسب لأدائك ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	36	72,0	72,0	72,0
لا	8	16,0	16,0	88,0
الى حد ما	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر : مخرجات استخدام برنامج SPSS 19

يمكن أن نوضح بيانات الجدول في الشكل q12 التالي :



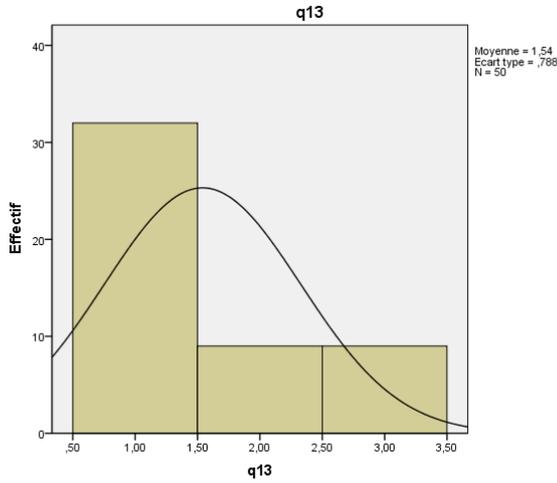
من خلال الجدول أعلاه والشكل التالي وبالنظر للتكرارات أفراد العينة دراسة بالغ حجمهم 50 نلاحظ مايلي :

أن أغلبية العمال في شركة راضين عن رواتبهم الذين يتقاضونه في الشركة بنسبة 72%، ثم يليه لا بنسبة 16% ونسبة قليلة إلى حد ما بنسبة 12%، وهذا يدل على أن الأداء الذين يقومون به يساوي الراتب المتقدم .

الجدول رقم 14 يوضح: ظروف العمل في المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage e	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تساعدك	32	64,0	64,0	64,0
لا تساعدك	9	18,0	18,0	82,0
تساعدك إلى حد ما	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات استخدام برنامج SPSS 19



يمكن أن نوضح بيانات الجدول في الشكل 13q التالي:

من خلال الجدول أعلاه والشكل التالي وبالنظر للتكرارات أفراد العينة دراسة بالغ حجمهم 50 نلاحظ مايلي :

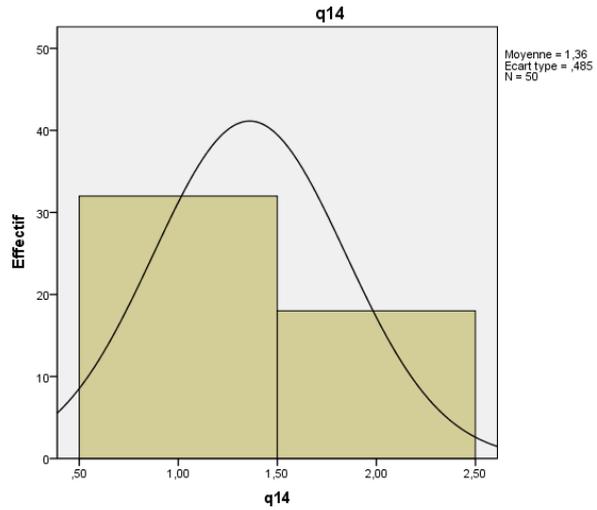
أن اغلب العمال في الشركة ترى أن ظروف العمل تساعدهم وهذا بنسبة 64%، وبنسبة قليلة ترى أن ظروف العمل لا تساعدهم وذلك بنسبة 18% وكذلك إلى حد ما نفس النسبة، وهذا ما يبين أن ظروف العمل ملائمة ومناسبة للعمل .

الجدول رقم 15 يوضح : فرص الترقية في المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage e	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مناسبة	32	64,0	64,0	64,0
غير مناسبة	18	36,0	36,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر : مخرجات استخدام برنامج SPSS 19

يمكن أن نوضح بيانات الجدول في الشكل 14q التالي:



من خلال الجدول أعلاه والشكل التالي وبالنظر للتكرارات أفراد العينة دراسة بالغ حجمهم 50 نلاحظ مايلي :

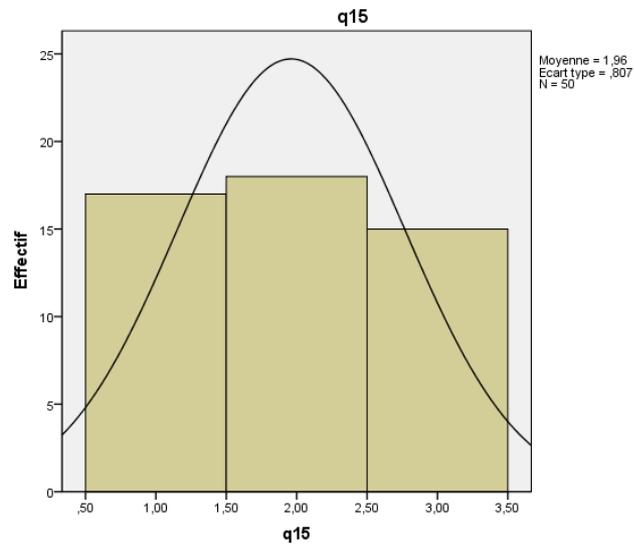
أن هناك نسبة كبيرة من العمال في الشركة ترى أن فرص الترقية المقدمة من طرف شركة نفضال مناسبة وكانت الإجابات بنسبة 64%، وبنسبة متوسطة أي ما يعادل 36% ترى فرص الترقية غير مناسبة مما يدل على أن العمال راضون عن فرص الترقية

الجدول رقم 16 يوضح : كم من مرة تحصلت على ترقية ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مرة واحدة	17	34,0	34,0	34,0
أكثر من مرة	18	36,0	36,0	70,0
لم تتحصل	15	30,0	30,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر : مخرجات استخدام برنامج SPSS 19

يمكن أن نوضح بيانات الجدول في الشكل 15q التالي:



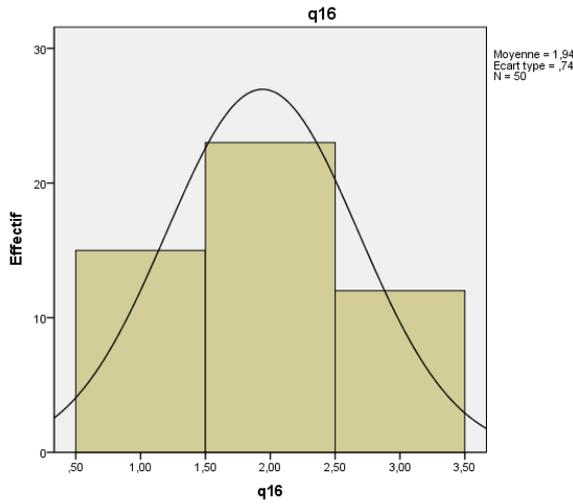
من خلال الجدول أعلاه والشكل التالي وبالنظر للتكرارات أفراد العينة دراسة بالغ حجمهم 50 نلاحظ مايلي :

أن هناك نسبة من العمال في الشركة تحصلوا على ترقية أكثر من مرة بنسبة 36% ونسبة 34% من العمال تحصلوا على ترقية مرة واحدة، ونسبة ضئيلة لم يتحصلوا على ترقية بنسبة 30% .

الجدول رقم 17 يوضح : ما هي معايير الترقية ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide الأقدمية	15	30,0	30,0	30,0
الكفاءة	23	46,0	46,0	76,0
المحابة	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر : مخرجات استخدام برنامج SPSS 19



يمكن أن نوضح بيانات الجدول في الشكل 16q التالي :

من خلال الجدول أعلاه والشكل التالي وبالنظر للتكرارات أفراد العينة دراسة بالغ حجمهم 50 نلاحظ ما يلي :

ان نسبة 46% من العمال قالوا بان الترقية تتم على معيار الكفاءة ، مقابل نسبة 30% من العمال قالوا بان الترقية تتم على معيار الأقدمية في العمل مقابل نسبة 24% من العمال قالوا بان الترقية تتم على أساس المحابة .

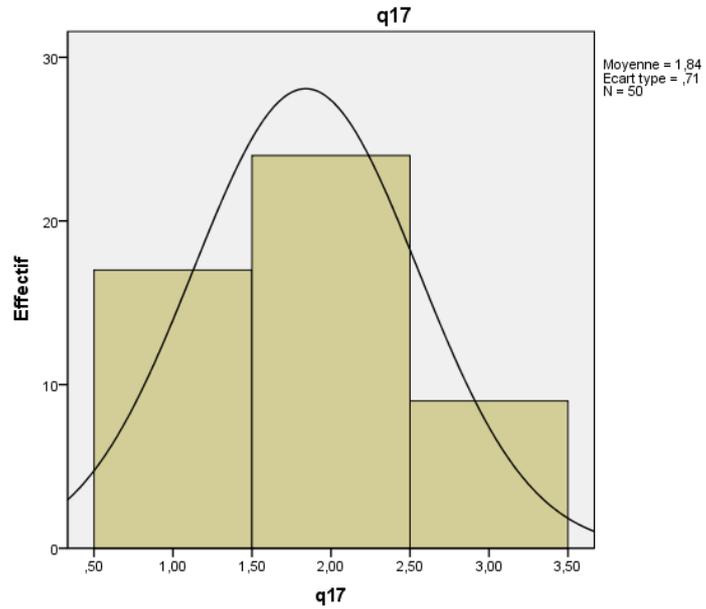
من خلال البيانات يتضح لنا أغلبية تحصلون على الترقية على معيار الكفاءة وبالتالي فان الترقية تكون فعالة وفي نفس الوقت تعطي لجل العاملين الفرص في الترقية وهذا يؤدي إلى ارتفاع مستوى رضا العمال أصحاب الكفاءات والعمال الآخرين .

الجدول رقم 18 يوضح : هل ترى أن المؤسسة تضع برنامج لتحسين أداء عاملها ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دائما	17	34,0	34,0	34,0
أحيانا	24	48,0	48,0	82,0
نادرا	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر : مخرجات استخدام برنامج SPSS 19

يمكن أن نوضح بيانات الجدول في الشكل 17q التالي:



من خلال الجدول أعلاه والشكل التالي وبالنظر للتكرارات أفراد العينة دراسة بالغ حجمهم 50 نلاحظ ما يلي :

إن الشركة أحيانا ما تضع برامج ومخططات لتحسين أداء عاملها وكان ذلك بنسبة 48% بينما نسبة قليلة ترى أن الشركة دائما ما تضع برامج ومخططات لتحسين أداء عاملها بنسبة 18%، بينما نسبة ضئيلة ترى أن الشركة نادرا ما تضع برنامج لتحسين أداء بنسبة 18% ، وهذا يدل على أنها تضع برامج ومخططات لتحسين أداء عاملها .

**خامسا : تأثير الحوافز على الأداء**

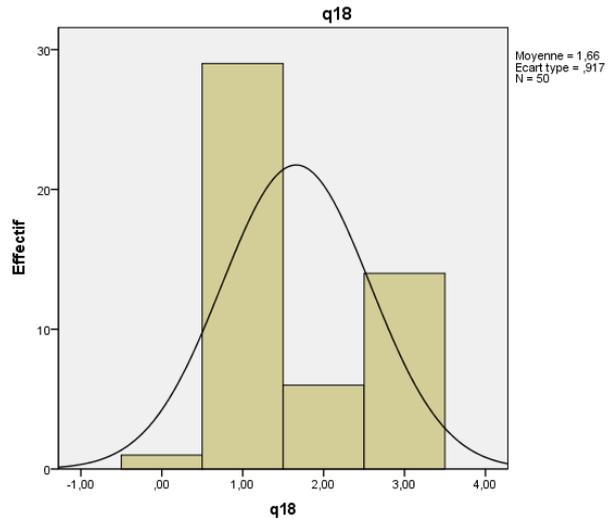
المحور الرابع : تأثير الحوافز على أداء الموارد البشرية ؟

الجدول رقم 19 يوضح كيف ترى مسؤولك في عملية التقييم ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ,00	1	2,0	2,0	2,0
عادل	29	58,0	58,0	60,0
غير عادل	6	12,0	12,0	72,0
عادل الى حد ما	14	28,0	28,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر : مخرجات استخدام برنامج SPSS 19

يمكن إن نوضح بيانات الجدول في الشكل 18q التالي :



من خلال الجدول أعلاه والشكل التالي وبالنظر للتكرارات أفراد العينة دراسة بالغ حجمهم 50 نلاحظ مايلي :

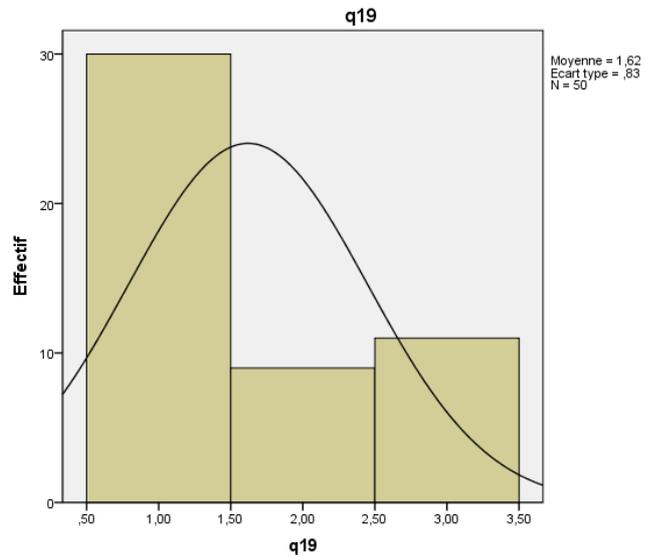
أن العمال في الشركة يرون أن المسؤول عن عملية التقييم عادل وكان ذلك بنسبة 58% ، أما بنسبة 28% ترى انه عادل إلى حد ما في عملية التقييم ، ونسبة 12% ترى أن المسؤول غير عادل في عملية التقييم وهي نسبة ضئيلة ، وهذا يدل على انه عملية التقييم في الشركة عادلة .

الجدول رقم 20 يوضح : هل أنت راض عن تقييم مسؤولك لأدائك ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide راض	30	60,0	60,0	60,0
غير راض	9	18,0	18,0	78,0
راض الى حد ما	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر : مخرجات استخدام برنامج SPSS 19

يمكن ان نوضح بيانات الجدول في الشكل 19q التالي :



من خلال الجدول أعلاه والشكل التالي وبالنظر للتكرارات أفراد العينة دراسة بالغ حجمهم 50 نلاحظ ما يلي :

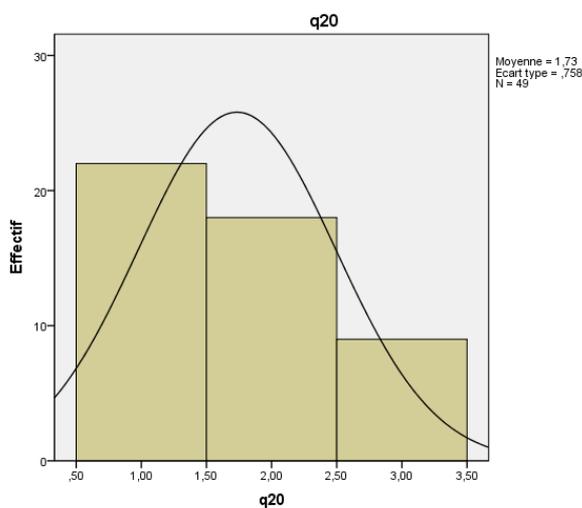
أن أغلبية العمال في الشركة راضون على تقييم مسؤولهم لأدائهم بنسبة 60%، وراضون الى حد ما بنسبة 22%، وغير راضون بنسبة ضئيلة اي نسبتهم 18% وهذا ما يبرر بان العمال في الشركة راضون على عملية التقييم من طرف مسؤولهم .

الجدول رقم 21 يوضح: هل أنت تتطلع على نتائج تقييمك ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دائما	22	44,0	44,9	44,9
أحيانا	18	36,0	36,7	81,6
نادرا	9	18,0	18,4	100,0
Total	49	98,0	100,0	
Manquante Système manquant	1	2,0		
Total	50	100,0		

المصدر : مخرجات استخدام برنامج SPSS 19

يمكن ان نوضح بيانات الجدول في الشكل 20q التالي:



من خلال الجدول أعلاه والشكل التالي وبالنظر للتكرارات أفراد العينة دراسة بالغ حجمهم 50 نلاحظ ما يلي :

أن العمال في الشركة دائما ما يتطلعون على نتائج تقييمهم ،وذلك بنسبة 44% ،وأحيانا ما يتطلعون على نتائج تقييمهم بنسبة 36% ،ونادرا ما يتطلعون على نتائج تقييمهم بنسبة 18% .

## سادسا : اختبار فرضيات البحث

يهدف الباحث في هذه الفقرة اختبار فرضيات البحث ،وعرض علاقات الارتباط والتأثير وتحليلها ويوضح الجدول أدناه المؤشرات التي يمكن من خلالها الاستدلال حول العلاقة والتأثير للتعرف على مدى صحة الفرضيات .

### الفرضية الأولى : لنظام الحوافز تأثير ايجابي على أداء الموارد البشرية

$H_0$  : لا يوجد تأثير ايجابي بين نظام الحوافز وأداء الموارد البشرية

$H_1$  : يوجد تأثير ايجابي بين نظام الحوافز وأداء الموارد البشرية

الجدول رقم 22 يوضح :نتائج اختبار الفرضيات

المستقل	التابع	الانحدار	ارتباط R	$\beta$	قيمة F	Sig
نظام الحوافز	أداء الموارد البشرية	0.279	0.528	0.528	18.530	0.000

ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) .

بعد تحليل النتائج الموجودة أعلاه نجد أن :

هناك علاقة طردية قوية بين نظام الحوافز واداء الموارد البشرية وقيمته  $R_2=0.528$  إي 52% من تغير الحوافز التابع عن تغير الأداء وقيمته  $\beta=0.528$  وهذا يدل على أن التغير بمقدار وحدة واحدة من نظام الحوافز يقابل تغير مقدار  $R_2=0.279$  في قيمة أداء الموارد البشرية ودرجة المعنوية  $Sig=0.000$  اصغر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  ونرفض الفرضية الصفرية إذا يوجد تأثير بين أداء الموارد البشرية ونظام الحوافز .

### الفرضية الثانية : لنظام الحوافز علاقة طردية مع أداء المورد البشري

$H_0$  : لا توجد علاقة طردية بين نظام الحوافز وأداء الموارد البشرية

$H_1$  : توجد علاقة طردية بين نظام الحوافز وأداء الموارد البشرية

بعد تحليل النتائج الواردة أعلاه في الجدول نجد أن sig اصغر من 0.05 حيث تساوي sig=0.000 وهذا يدل على انه توجد علاقة طردية قوية بين نظام الحوافز وأداء الموارد البشرية .

هناك اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للنظام الحوافز على أداء الموارد البشرية في شركة نفضال حيث بلغت  $R=0.528$

جدول رقم 23 يوضح : تقييم الأداء عن طريق مؤشر الإنتاجية

السنوات	الإنتاج بالطن	التوزيع بالقارورات
سنة 2018	58317	4492538
سنة 2019	58973	4502692
سنة 2020	56145	3682462
سنة 2021	53285	4100769

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ انه خلال سنة 2019 ارتفعت كمية إنتاج وهذا ما يعكس ارتفاع مستوى أداء الموارد البشرية الذي يعكس بدوره اهتمام الشركة بعملائها وذلك عن طريق تقديم حوافز مادية ومعنوية حيث كانت الحوافز المادية على شكل زيادة في الأجر على سبيل المثال من يعمل أيام الجمعة وفي المناسبات والأعياد فله زيادة في الأجر تقدر حسب ساعات العمل (لم يرضى مسؤول إخبارنا عن اجر الساعة الواحدة كم) ، أما الحوافز المعنوية فقد كانت على شكل ترقية حيث أن نسبة المتحصلين على ترقية أكثر من مرة %36 أما الذين تحصلوا على ترقية مرة واحدة فقد بلغت نسبتهم %34 وهذا ما يدل على اهتمام الشركة بعملائها عن طريق تقديم الحوافز لعم المادية والمعنوية ، أما في السنتين الأخيرتين 2020 و2021 فقد انخفض الإنتاج وذلك بسبب جائحة كورونا حيث تم تسريح بعض العمال أما بالنسبة للأنات فقد تم منعهم من العمل لمدة 8 أشهر .

جدول رقم 25 يوضح : تقييم الأداء العامل عن طريق مؤشر الإنتاجية حسب العامل

السنوات	إنتاجية العامل بالطن	توزيع العامل بالقارورة
سنة 2018	100.092	7705.97
سنة 2019	101.15	7723.31
سنة 2020	96.30	6316.40
سنة 2021	91.39	7033.90

من خلال الجدول التالي نلاحظ ان إنتاجية العامل ارتفعت ما بين سنتي 2018/2019 وهذا ما يعكس ارتفاع أداء العامل ما يدل على وجود حوافز بشقيها المادية والمعنوية وهذا ما لاحظناه أثناء القيام بالدراسة الميدانية حيث لاحظنا وجود علاقة قوية بين المسؤولين والعمال ما يدل على اهتمام مؤسسة نفعال بعمالها ،أما في السنتين الأخيرتين انخفض الإنتاج وذلك بسبب جائحة كورونا .

### خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل تعرضنا إلى مؤسسة نفعال بسعيدة وجدنا ان :

\_\_ يوجد علاقة طردية بين نظام الحوافز وأداء الموارد البشرية ؛

\_\_ تم تأكيد جميع الفرضيات الموجودة ؛

\_\_ لنظام الحوافز فعالية عالية بالنسبة لأداء الموارد البشرية ؛

\_\_ اغلب الموارد البشرية لدى شركة نفعال ذوي تكوين جامعي ؛

\_\_ لنظام الحوافز اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية على أداء الموارد البشرية حيث بلغت قيمة  $R=0.528$ ؛

\_\_ أغلبية العمال في شركة نفعال راضون عن عملية تقييم مسؤول لأدائهم وفرص الترقية التي تقدمها؛

\_\_ ظروف العمل في شركة مناسبة وملائمة للعمل .

## الخاتمة

نظام الحوافز هو الأداة التي يمكن بواسطتها إحداث اندماج بين العاملين في المنظمة وتحسين العلاقات معهم، وتحقيق تكامل بين أهدافهم وأهدافها.

حيث تطرقنا في دراستنا لواقع نظام الحوافز في المؤسسة حيث وجدنا أن المؤسسة لديها نظام يبنى على عدة أنواع من الحوافز سواء المادية او المعنوية، وتتمثل أهم الحوافز المادية في زيادة في الأجر، علاوة ومكافئة، أما الحوافز المعنوية فهي تحاول دائما توفيرها للأفراد من خلال ترقية والشكر والثناء لوحات الشرف والجوائز، حيث نجد ان العاملين راضين عن النظام ويؤكدون أن الأساليب المتبعة في منح الحوافز فعالة وتتميز بالعدالة في منحها وأنها تتم عن طريق الكفاءة إضافة إلى نظام الترقيات وهذا يؤثر بشكل أكيد على أدائهم في ضوء مما سبق يمكن تلخيص أهم النتائج فيما يلي :

— تم التوصل إلى ان نظام الحوافز دورا فعالا وكبيرا في رفع مستوى الأداء، وان الحوافز المادية تقود لمستويات عالية نحو السلوك المستهدف وطبيعة العلاقة الايجابية بين نظام الحوافز ومستوى الأداء ؛  
— الحوافز تعتبر محركا لطاقت ورغبات العامل عن العمل ؛

— أن الحوافز تلعب دورا هاما في حفز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم ؛

— كما أظهرت نتائج الدراسة أيضا وفق إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين المتغير المستقل والتابع للدراسة المتمثلة بأثر نظام الحوافز على أداء الموارد البشرية لدى عمال شركة نفضال ؛  
— كل الفرضيات التي تم وضعها في بداية البحث تحققت .

## توصيات :

- \_\_ قبل وضع نظام للحوافز على المؤسسة دراسة الحاجات الأولية للعمال ومن ثم السعي لتحقيقها ؛
- \_\_ وجوب التركيز على الحوافز المعنوية لما لها من دور في تحسين أداء العاملين من خلال بث روح التعاون بين العاملين للعمل كفريق واحد يسعى لتحقيق أهداف المنظمة المنشورة ؛
- \_\_ ربط منح الحوافز بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقا لمستوى أدائهم حيث لا يكون الحافز روتينيا أو تلقائيا، مما يشجع العاملين جميعا على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم .؛
- \_\_ نوصي المؤسسات المختلفة بضرورة الوعي بمفهوم الحوافز بأنواعها المختلفة لما لها من فوائد على الأداء للعاملين بهذه المؤسسات ؛
- \_\_ من خلال ذلك يمكن القول أن نظام الحوافز موجود في شركة نפטال بشكل كبير ، حيث لاحظنا رضا العمال عليه .

## أفاق الدراسة :

يمكن فتح المجال أمام الطلبة في المستقبل للبحث والدراسة في سياق المواضيع الممكنة والتي نراها كالتالي :

- \_\_ تطبيق الدراسة في عدة مؤسسات والمقارنة بينها ؛
- \_\_ تطبيق الدراسة والمقارنة بين المؤسسات العامة والخاصة ؛
- \_\_ إجراء الدراسة عن نظام الحوافز بإضافة متغيرات كمية .

## قائمة المراجع :

### الكتب :

- \_\_ احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، 2005
- \_\_ الكعبي ، نعمة ، السامرائي ، مؤيد ، إدارة الأفراد مدخل تطبيقي ، (بغداد : مطبعة الأعمال المركزية ، 1990)
- \_\_ بوالشرش نور الدين، "الحوافز واداء العاملين في المؤسسات "، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2016
- \_\_ عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون منحى نظمي ، دار وائل للنشر 2008 عمان،
- \_\_ عبد الباري درة ، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات : الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، (عمان ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003)
- \_\_ عاطف محمد عبيد وعلي شريف ، نظريات التنظيم والإدارة ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 1988،
- \_\_ عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون منحى نظمي ، دار وائل للنشر 2008 عمان
- \_\_ يوسف حاجم الطائي ، مؤيد عبد الحسين وهاشم فوزي العبادي ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، (عمان : الوراق للنشر والتوزيع ، 2006).
- \_\_ يزن تميم ، إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة) ، 2011.
- \_\_ لكحل منيف ، " تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي " مفاهيم ونظريات ، دار المثقف للنشر والتوزيع ، 2018
- \_\_ مدني عبد القادر علاقي ، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، دار الخوارزم للنشر ، 2007
- \_\_ منير نوري و فريد كورتل ، ادارة الموارد البشرية، (عمان : مكتبة المجتمع العربي للنشر ، 2010)
- \_\_ هاشم محمد رشا ، تنمية وبناء نظام الموارد البشرية ، عمان ، دار الراية للنشر والتوزيع ، 2009 .

### المذكرات :

- \_\_ احمد شعبان حامد سيد ، "الاداء الوظيفي كمنبئ بالإتهاك النفسي لدى معلمات رياض الأطفال "، رسالة للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص رياض الأطفال ، قسم العلوم النفسية ، جامعة المنيا 2016

- 1 \_\_بكوش إيمان ،" اثر نظام الحوافز على اداء الموظفين في البنوك"،مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية تخصص:تسويق  
بنكي ،جامعة 8ماي 1945 ،
- 1 \_\_جيدول احمد ،أعمر قويدر، "الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين " دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للتأمينات وكالة الجلفة، مذكرة  
لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم العمل ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، 2020/2019
- \_\_ خالد محمد الشوايكة ، العلاقة بين تطبيق الحكومة الكترونية والأداء الوظيفي : دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي  
الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية ، رسالة ماجستير في الادارة العامة , الجامعة الأردنية ،2008
- \_\_سميرة هيش ،دور تقييم المهارات في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية،دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق  
الجافة عمر البرناوي بسكرة،أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر  
بسكرة،2015/2014
- \_\_صياد رضوان ،كركيط محمد،"الحوافز واثرها على أداء الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية دراسة حالة مديرية الشباب والرياضة  
لولاية جيجل"،مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسة والعلاقات الدولية ،جامعة محمد صديق بن يحيى ،جيجل  
2018/2017،
- 1 \_\_ رجيم خالد/عوني بوجمعة /زيراري بثينة،"تقييم اثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في  
الآبار بحاسي مسعود"،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا،2019
- \_\_عاشور حورية ،"سياسة الحوافز وتحسين اداء المورد البشري"،مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي ،تخصص إدارة وحكامه محلية  
،جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2016/2015
- \_\_عمار حسن علوش ،"اثر نظام الحوافز في تحسين اداء العاملين"،دراسة حالة الشركة السورية للاتصالات ،بحث مقدم لنيل درجة  
الماجستيرالتاهيل والتخصص في ادارة اعمال ،الجامعة الافتراضية السورية ،2019
- طه بجيت محمد احمد بجيت ،"اثر الحوافز على اداء العاملين " ،دراسة حالة بنك النيلين ،بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير في  
ادارة اعمال كلية الدراسات العليا ، جامعة النيلين ،2017
- \_\_نهي عطايا ،الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني،رسالة أعدت لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس ،جامعة دمشق  
،2016/2015.

## المجلات والمنتديات :

— دكتور نور عزم الليل بن مارني، "اثر الحوافز على اداء العاملين في القطاع الصحي بإمارة ابوظبي"، المجلة العربية للنشر<sup>1</sup>  
العلمي، العدد2، 2019/10/12،

— عبد المليك مزخودة، الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم :، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية  
الحقوق والعلوم الاقتصادية، العدد الاول، نوفمبر 2001

— سارة نبيل، " معايير قياس وتقييم الاداء"، منتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2012/5/13،

— سارة نبيل، الموضوع: مفهوم الاداء، منتدى الموارد البشرية، 2012/5/15، 10:38، مقال على موقع انترنت  
<https://hrdiscussion.com/hr49447.html>

— رجيم خالد/عوني بوجمعة /زيراري بثينة، "تقييم اثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في<sup>1</sup>  
الآبار بحاسي مسعود"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 2019،

## قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

– Thomason , G, A Textbook of Human Resource Management ,( Great Britain ,  
short run press , 1988).

– Julie Beardwell & Tim Claydon , Human Resource Management ; A  
contemporary Approach ( Harlow: Prentice Hall , 2007)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة سعيدة الدكتور مولاي طاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

السنة : الثانية ماستر

## استبيان

أخي الكريم أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، أما بعد :

يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان الخاص بذاكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر بقسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تحت عنوان : " تأثير نظام الحوافز على أداء الموارد البشرية "

أرجو قرائته بعناية ، ثم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل دقة وموضوعية من خلال وضع العلامة (X) أمام الاختيار الذي يتفق مع إجاباتكم التي سيكون لها أثر كبير للوصول إلى نتائج صادقة ومفيدة ، مع العلم بان إجاباتكم والمعلومات التي تدلون بها سوف تتعامل بسرية ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي .

وإنني أشكركم على ما تبذلونه من جهد ووقت في هذا الاستبيان أتمنى لكم التوفيق

## المحور الأول : البيانات الشخصية

1\_ الجنس : ذكر  أنثى

2\_ السن : اقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة

من 40 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

3\_ المستوى التعليمي :

متوسط  ثانوي  جامعي

4\_ مدة الخدمة :

اقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة  15 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

## المحور الثاني : ما حقيقة نظام الحوافز المطبقة في المؤسسة

س1\_ ما هي الحوافز المطبقة فعليا في المؤسسة ؟

الحوافز المادية  الحوافز المعنوية  كلاهما معا

س2\_ إذا كانت هذه الحوافز مادية فهي على أي شكل ؟

زيادة في الأجر  علاوة -مكافئة  لا توجد

س3\_ إذا كانت هذه الحوافز معنوية فهي على أي شكل ؟

ترقية  شكر وثناء  لوحات شرف وجوائز  لا توجد

س4\_ في حالة اقتراحك على رئيسك طريقة عمل تحسن من أدائك و زملائك هل يهتم ؟

يهتم  لا يهتم

س5\_ هل يهتم رئيسك بانشغالاتك الشخصية ؟

دائما  أحيانا  نادرا

س6\_ في حالة قيامك بعمل ممتاز هل تنال شكر وثناء من رئيسك؟

دائما  أحيانا  نادرا

المحور الثالث : تقييم العمال لنظام الحوافز ؟

س1\_ هل هذه الحوافز تساعدك على رفع أدائك داخل المؤسسة ؟

دائماً  أحياناً  نادراً

س2\_ هل ترى أن الراتب الذي تتقاضاه مناسب لأدائك ؟

نعم  لا  إلى حد ما

س3\_ كيف ترى ظروف العمل في المؤسسة ؟

تساعدك  لا تساعدك  تساعدك إلى حد

س4\_ كيف ترى فرص الترقية في المؤسسة ؟

مناسبة  غير مناسبة

س5\_ هل تحصلت على ترقية ؟

مرة واحدة  أكثر من مرة  لم تتحصل

س6\_ ما هي معايير الترقية ؟

الأقدمية  الكفاءة  المحاباة

س7\_ هل ترى أن المؤسسة تضع برنامج لتحسين أداء عاملها ؟

دائماً  أحياناً  نادراً

المحور الرابع : تأثير الحوافز على أداء الموارد البشرية ؟

س1\_ كيف ترى مسؤولك في عملية التقييم ؟

عادل  غير عادل  عادل إلى حد ما

س2\_ هل أنت راض عن تقييم مسؤولك لأدائك ؟

راض  غير راض  راض إلى حد ما

س3\_ هل أنت تتطلع على نتائج تقييمك ؟

دائماً  أحياناً  نادراً