



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية, التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

أثر الحوافز على أداء العاملين

دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب "

سونلغاز" بتيارت

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة الأعمال

الأستاذة المشرفة:

د. كلاخي لطيفة

إعداد الطالبتين:

- جواق سهيلة

- شيخاوي حورية

رئيسا	د. بلخضر نصيرة
مشرفا و مقورا	د. كلاخي لطيفة
مناقشا	د. عزيزو راشدة
مناقشا	د. بن حليلة هوارية

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2020/09/13

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرّفان

﴿ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ﴾

فالحمد والشكر لله تعالى الموفق لكل خير وهادينا بنور علمه لإتمام هذا العمل قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لا يشكر الله "

واقْتداء بهذا الحديث نتقدم بجزيل الشكر والعرّفان الى الأستاذة المشرفة الدكتورة "كلاخي لطيفة" التي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائها حقها بصبرها الكبير وتوجيهاتها العلمية القيمة التي لا تقدر بثمن والتي ساهمت بشكل كبير في إتمام هذا العمل ، حفظها الله ورعاها، كما نتوجه بالشكر والامتنان الى أعضاء لجنة المناقشة بقبول مناقشة هذا البحث. ولا يفوتنا الى أن نوجه شكرنا الى عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب -تيارت- خاصة ق.ج والى كل الأساتذة من التعليم الابتدائي الى التعليم الجامعي. أخيرا الى كل من ساعدنا وأعاننا من قريب أو بعيد ولو بكلمة ، نصيحة، أو دعاء. جزاهم الله خيرا



# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة الى نبي الرحمة ونور العالمين ، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم ، إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وربنتي وأنارت دربي وكانت دعواتها سبب لي بالتوفيق تتبعني خطوة خطوة أمي أعز ما أملك في الوجود حفظها الله ورعاها ، إلى من أحمل اسمه بكل شرف وافتخار ومن سعى وشقى وبذل وقته وجهده وماله لأنعم بالراحة والهناء والدي العزيز ، إلى سندي في الحياة ومن بها أكبر وعليها أعتمد ذات القلب الطاهر والبريء أختي الغالية وزوجها وصغارها أسيل ورؤوف أدام الله المحبة والمودة بينهم ، إلى أخي صغيري ورفيق دربي رضا أنشأك الله منشأ خير وأصلحك وجعلك قرّة أعين والدينا . إلى كل أقاربي من كبيرهم الى صغيرهم ، إلى من سرنا سويًا ونحن نشق الطريق معًا نحو النجاح والابداع إلى صديقاتي . إلى كل من تحمله ذاكرتي ولم تحمله مذكرتي .

## جوائز سهيلة

# إهداء

الحمد لله الذي لا إله سواه الموفق لإتمام صالح الأعمال

إلى أمي الغالية وأبي العزيز أسأل الله أن يديمهما لي.

إلى أخواتي فاطيمة ومريم وفدوى جعلنا الله سندا واحدا دوما .

إلى كل العائلة الكريمة إلى كل طلبة دفعة إدارة أعمال إلى كل أصدقائي وأحبتي

## لشيتاوي حورية



## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز على أداء عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بتيارت و لقد تم الاعتماد على الاستمارة لغرض جمع البيانات من عمال المؤسسة محل الدراسة والذي بلغ عددهم 40 عامل، وتم استخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss لتحليل بيانات الاستمارة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج تتمثل فيما يلي:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الحوافز و أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بتيارت.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الحوافز المادية وأداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بتيارت.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بتيارت.

الكلمات المفتاحية: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية ، الأداء.

## Résumé:

Cette étude visait à connaître l'effet des incitations sur le rendement des travailleurs de la Société de distribution d'électricité et de gaz de l'Ouest à Tiaret. Le formulaire était utilisé pour recueillir des données auprès des travailleurs de l'institution à l'étude, qui comptait 40 travailleurs. Le package SPSS a été utilisé pour analyser les données du formulaire. L'étude a abouti à un ensemble de résultats représenté comme suit:

- ✓ Il existe un effet statistiquement significatif au niveau de signification de  $\alpha \leq 0,05$  entre les incitations et le rendement des travailleurs de la Société de distribution d'électricité et de gaz de l'Ouest à Tiaret.
- ✓ Il existe un effet statistiquement significatif au niveau de signification de  $\alpha \leq 0,05$  entre les incitations matérielles et la performance des employés de la Société de distribution d'électricité et de gaz de l'Ouest à Tiaret.
- ✓ Il existe un effet statistiquement significatif au niveau de signification  $\alpha \leq 0,05$  entre les incitations morales et le rendement des travailleurs de la Société de distribution d'électricité et de gaz de l'Ouest à Tiaret.

**Mots clés:** incitations matérielles, incitations morales, performance.

## الفهرس

الصفحة	المحتويات
	شكر وعرفان.....
	الإهداء.....
	الملخص.....
	الفهرس.....
	قائمة الجداول.....
	قائمة الأشكال.....
أ	المقدمة العامة .....
<b>الفصل الأول : مدخل عام للحوافز</b>	
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: إطار مفاهيمي للحوافز.....
3	المطلب الأول: نشأة ومفهوم الحوافز.....
6	المطلب الثاني: أهمية واهداف الحوافز.....
8	المطلب الثالث: أنواع الحوافز.....
12	المبحث الثاني : نظام الحوافز.....
12	المطلب الأول : المبادئ الأساسية لنظام الحوافز.....
13	المطلب الثاني: شروط وخصائص نظام الحوافز.....
15	المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز.....
18	المبحث الثالث: العملية التحفيزية.....
18	المطلب الأول: نظريات التحفيز.....
23	المطلب الثاني: الأساليب المستخدمة في تحفيز العاملين.....
25	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على التحفيز.....
27	خلاصة الفصل الأول.....
<b>الفصل الثاني : الإطار النظري لأداء العاملين</b>	
29	تمهيد.....
30	المبحث الأول: ماهية الأداء.....
30	المطلب الأول: مفهوم الأداء ومحدداته.....
32	المطلب الثاني: مكونات وعناصر الأداء.....
34	المطلب الثالث: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه.....
37	المبحث الثاني : تقييم الأداء .....

37	المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء.....
38	المطلب الثاني: أهمية وأهداف.....
40	المطلب الثالث: طرق ومراحل تقييم الأداء.....
45	المبحث الثالث: مساهمة الحوافز في رفع أداء العاملين.....
45	المطلب الأول: علاقة الحوافز الأداء.....
47	المطلب الثاني: الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي.....
48	المطلب الثالث: علاقة الحوافز بالولاء التنظيمي.....
51	خلاصة الفصل الثاني.....
<b>الفصل الثالث: أثر الحوافز على أداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز " تيارت "</b>	
53	تمهيد.....
54	المبحث الأول: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز".....
54	المطلب الأول: نشأة وتطور شركة توزيع الكهرباء والغاز.....
57	المطلب الثاني: وظائف شركة توزيع الكهرباء والغاز وهيكلها التنظيمي.....
60	المطلب الثالث: أهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز.....
62	المبحث الثاني: بطاقة تعريف لمديرية توزيع الكهرباء والغاز للغرب- تيارت-.....
62	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي.....
65	المطلب الثاني: قسم الموارد البشرية.....
66	المطلب الثالث: واقع التحفيز وتقييم الأداء في المديرية.....
69	المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية، تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
69	المطلب الأول: الاجراءات المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة.....
70	المطلب الثاني: تحليل البيانات.....
77	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
80	خلاصة الفصل الثالث.....
82	الخاتمة العامة.....
86	المراجع.....
91	الملاحق.....



# قائمة الجداول

## قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
21	العوامل في بيئة العمل (تقسيم هنزيرج)	01-01
69	الاستبيانات الموزعة والمستوردة	01-03
70	درجات مقياس ليكرت الخماسي	02-03
71	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	03-03
72	تقسيم مقياس ليكرت وفق درجة الموافقة	04-03
73	توزيع أفراد العينة	05-03
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لمتغير الحوافز المادية	06-03
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لمتغير الحوافز المعنوية	07-03
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لمتغير الأداء	08-03
77	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للحوافز على أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغز للغرب تيارت	09-03
78	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للحوافز المادية على أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغز للغرب تيارت	10-03
79	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للحوافز المعنوية على أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغز للغرب تيارت	11-03



# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	أشكال الحوافز المادية	01-01
11	أشكال الحوافز المعنوية	02-01
11	أنواع الحوافز	03-01
17	مراحل تصميم نظام الحوافز	04-01
19	سلم الحاجات لإبراهيم ماسلو	05-01
22	نموذج التوقع	06-01
32	محددات الأداء	01-02
35	أنواع الأداء طبق لتصنيف روتاندو وساكايت	02-02
42	خطوات الإدارة بالأهداف	03-02
46	العلاقة بين الحوافز والاداء	04-02
49	العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي	05-02
59	الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز	01-03
63	الهيكل التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للغرب تيارت	02-03
65	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	03-03

A graphic of a scroll with a black outline and a grey shadow on the left side. The scroll is unrolled, showing two lines of Arabic text in a bold, black, sans-serif font. The text is centered on the scroll.

**المقدمة**

**العامّة**

تولي إدارة المنظمات المختلفة اهتماما كبيرا لعنصر البشري من خلال العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين حيث يسعى المسؤولون لرفع إنتاجية إلى أقصى كفاءة ممكنة. ويرتكز نجاح أو فشل المنظمات على مدى تحكمها واهتمامها وتأطيرها لأهم مورد تملكه وهو المورد البشري، والذي يعتبر الثروة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها ، إلى أن القدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة ، ان لم تكن هناك دافع يدفعه للعمل ولعل السبيل الوحيد للوصول الى أداء عالي وراقي هو استعمال نظام الحوافز الذي بوسطته يمكن استثارة العاملين والتأثير على سلوكياتهم وتشجيعهم على الابداع والتميز .

تتمثل الحوافز في العوامل والمؤثرات والمغريات التي تشجع الفرد على زيادة أدائه وبالتالي زيادة إنتاجيته ، كما أن الحوافز هي تغييرات لاحتياجات الفرد ، فعلى المنظمة الاعتراف وتقدير ما يقوم به من مجهودات وإنجازات عن طريق الحوافز حيث تكون هنا المنظمة قد أشبعت الحاجات الأساسية للفرد العامل. يحضى أداء العاملين بأهمية كبيرة في العملية الادارية اذ يتم تطوير الأداء بتطبيق سياسات التحفيز كوسيلة لتشجيع الأفراد للعمل بحيوته ونشاط وفي نفس القت أداة للرؤساء لمتابعة واجبات ومسؤوليات مرؤوسهم بشكل مستمر ، ما يدفع المرؤوسين للعمل بفاعلية فينعكس ذلك بالاجابية على أدائهم. ولهذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر الحوافز الذي تقدمه شركة توزيع الكهرباء والغز للغرب تيارت على اداء العاملين.

### ❖ اشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق نحاول في دراستنا أن نلقي الضوء على واقع الحوافز وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين آخذين بعين الاعتبار أنها من أبرز العوامل المحركة والدافعة للفرد لأداء عمله بكفاءة وفعالية ، الأمر الذي أدى الى طرح الاشكالية التالية:

ما أثر الحوافز المادية و المعنوية في أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بتيارت؟

ومنه يمكن التطرق الى الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بالحوافز ، ماهي أهم أساسيات هذا النظام؟
- ماهي مختلف المفاهيم النظرية للأداء ولتقييم الأداء ؟
- فيم تتمثل العلاقة بين الأداء والحوافز ؟

❖ فرضيات البحث:

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  بين الحوافز و أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بتيارت.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  بين الحوافز المادية و أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بتيارت.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  بين الحوافز المعنوية و أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بتيارت.

❖ أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعت بنا الى اختيار هذا الموضوع منها ماهو ذاتي وماهو موضوعي

1- الأسباب الذاتية: تتمثل في:

اهتمامنا بموضوع الحوافز نظرا لأهمية الفرد العامل بالمؤسسة.

الفضول نحو اكتشاف التوليفة المثلى من الحوافز من أجل تحريك دوافع الأفراد لتوجيه سلوكياتهم.

محاولة معرفة الأسباب الرئيسية لعدم قدرة المنظمة الجزائرية على الاصلاح والتغيير وأسباب عدم نجاحها في الوصول الى نظام حوافز متكامل وفعال.

**2- الاسباب الموضوعية:** يعد موضوع الحوافز من الموضوعات المهمة لأن المنظمة تعتمد عليه من أجل تحقيق أهدافها باعتبار العنصر الحيوي فيها ، وهذا على المنظمة الجزائرية الاهتمام بالعنصر البشري وعليها أن تقدم للعاملين الحوافز المرضية من أجل تحقيق أهدافها وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ككل.

### ❖ أهمية البحث:

يعتبر موضوع الحوافز من أهم المواضيع في المنظمات الحديثة حيث أنه يكتسي أهمية كبيرة كونه وعاملا مهما في تحديد سلوك الفرد في العمل وتوجيهه في الاتجاه الذي يتوافق مع تحقيق أهداف المنظمة حيث يعتبر وسيلة لإثارة سلوك الأفراد بما يحقق الأداء الناجح إضافة الى هذا يعتبر كحل للتقليل من بعض المشاكل التي تعاني منها المنظمات الجزائرية كالتأخر والاهمال واللامبالاة في العمل ، وهذا فالحوافز تعتبر وسيلة حيوية لما يمكن لأن يلعبه في دور بالغ في نجاح المنظمة.

### ❖ أهداف البحث:

- 1- معرفة أهمية الحوافز والدور الذي تلعبه في المنظمة ووصولها لتحقيق أهدافها.
- 2- التعرف على مدى مساهمة الحوافز في تطوير وتنمية الفرد وتحديد رضاه .
- 3- اكتشاف دور الحوافز الفعالة في التأثير على أداء العاملين.
- 4- معرفة طرق تقييم الأداء

### ❖ حدود الدراسة:

- 1- الحدود الزمنية: منذ بداية السداسي الثاني من سنة 2020
- 2- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب تيارت.
- 3- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب تيارت، وبلغ عددهم 40 عامل.

### ❖ أدوات ومنهج الدراسة:



1- استعملنا في الجانب النظري كل من المنهج الوصفي والتحليلي وذلك لشرح ومحاولة تحليل بعض الأفكار وتأثير التحفيز على مستويات الأداء في المنظمة.

2- أما الجانب التطبيقي : فقد اعتمدنا على منهج دراسة حالة ، من أجل تقريب واسقاط الجانب النظري على واقع المنظمة الجزائرية ، وبالتحديد في شركة توزيع الكهرباء والغاز اعتمدنا في ذلك على مجموعة من الأدوات تمثلت في:

أ- الجانب النظري: ثم الاعتماد على

- المسح المكتبي من الكتب والمجلات والمذكرات ومختلف المصادر.

- الانترنت وهي أهم وسيلة مهمة في الحصول على المعلومات

ب- الجانب التطبيقي: تم الاعتماد على :

- الملاحظة الشخصية

- الاستبيانات التي تم من خلالها طرح مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة.

- الوثائق الخاصة بالمنظمة محل الدراسة.

### ❖ الدراسات السابقة:

✓ دراسة وسف البادي ( عمان، 2002 ) ، بعنوان:

**مهارة المدير في استخدام الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في شركة نفط عمان.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مهارة المدير في تحفيز العاملين و مدى استخدام الحوافز بنوعيتها المادية و المعنوية لتحسين أدائهم، والتعرف على المعيار الذي يتبعها مدير في تقييم أداء العاملين لديه لتحفيزهم، والتعرف على أهم الحوافز المقدمة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن المدير يمتلك المهارة الجيدة في تحفيز العاملين بالشركة و الاستخدام الجيد للحوافز المادية و المعنوية لمكافحة العاملين، وهنا كتأثير قوي للحوافز التي استخدمها المدير في تحسين الأداء . كما وجدت معايير جيدة اعتمد عليها المدير في تقييم أداء العاملين و التي بموجبها تم توزيع الحوافز بشكل كبير . كانت الحوافز المادية الأكثر استخداما (العلاوات الإجازات

الدورات، بطاقات العلاج المجاني في المستشفيات الخاصة، بدلات السفر، ورسائل الشكر التي ترافقها، مكافأة مادية بالإضافة إلى البعثات الخارجية).

✓ دراسة حامد عبد الرزاق أبو شرح : رسالة ماجستير في ادارة الأعمال بعنوان: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين سنة 2010. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

تم التوصل في هذه الدراسة الى أنه:

لا يوجد معايير وضوابط ادارية واضحة لمنح الحوافز وأن نظام المكافآت المادية غير فعال ولا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي برغم أن الشركة تحضى بأعلى الدخل مقارنة بمثيلاتها من الشركات الأخرى وأظهرت الدراسة أن الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول وهذا ما يدل على أن الشركة تكافئ موظفيها بالشكل المناسب بغض النظر عن مكانتهم وفقاً للجدارة والمثابرة في العمل.

✓ دراسة دباش سامية : مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال الاستراتيجية بعنوان : دور الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI لولاية البويرة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الحوافز وأثرها على أداء العاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI لولاية البويرة.

في هذه الدراسة تم التوصل الى بعض النتائج أهمها:

- التحفيز عملية نفسية تتسم بالتعقيد يرتبط بدافعية الفرد ، فالافراد يختلفون في نوع الحافز الذي يجذبهم ويدفعهم للعمل.
- أسلوب التحفيز داخل المنظمة يتغير حسب أهدافها وكلما اقتضت الحاجة لذلك .
- من مهام المدير تنمية قدرات المرؤوسين وتحفيزهم للوصول الى مستوى أداء أفضل ، والذي يعتبر من أكبر التحديات في المؤسسات الحديثة .
- توفير جو من الاحترام والتقدير أثناء العمل وذلك يساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي بشكل عام

أهم ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة: اختبار أثر الحوافز المادية و المعنوية في أداء العاملين في مجتمع وعينة دراسة مختلفة من حيث طبيعة العمل و مفرداته، بحيث أن هذه الدراسة اقتصرت على العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بتيارت.

### ❖ صعوبات البحث:

- لا يتجرد أي عمل تقوم به من صعوبات وعوائق ومن أعم هذه الصعوبات:
- أصعب أزمة وجهنها الا وهي فيروس الكورونا والحجر الصحي.
- صعوبة الموضوع بحد ذاته باعتباره يتدرج ضمن المواضيع الاجتماعية.
- عدم جدية عمال المنظمة بالأخذ بعين الاعتبار بأسئلة الاستبيان
- سرية المعلومات من طرف مسؤولي المنظمة.

### ❖ هيكل البحث:

من أجل الاجابة على الاشكالية المطروحة في هذا البحث واختيار مختلف الفرضيات المطروحة والوقوف على أهمية وأهدافه اقتضت الضرورة تقييم بحثنا هذا الى ثلاث فصول سبقتهم مقدمة عامة ، وتليها خاتمة عامة تحوي ملخص متبوعا بأهم النتائج المتوصل اليها اضافة الى بعض التوصيات والاقتراحات والتي جاءت كنتيجة البحث والدراسة في هذا الموضوع.

الفصل الأول : مدخل عام للحوافز ، حولنا في هذا الفصل التطرق الى أساسيات حول الحوافز، نظام الحوافز والعملية التحفيزية .

- الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين.

- الفصل الثالث: أثر الحوافز على أداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" تيارت.

الفصل الأول:

مدخل عام للحوافز

### تمهيد:

إن موضوع الحوافز من الموضوعات الهامة التي تحظى في الوقت الحالي باهتمام المؤسسات العمومية أو الخاصة، حيث أولى العلماء الإدارة موضوع الحوافز اهتماماً بالغاً لما لها من أثر إيجابي على أداء العاملين. ويعود في ذلك لما للحوافز من أثر مباشر في المستوى المعيشي والمركز المادي والنفسي والاجتماعي للعاملين من جهة وفي رؤساء الأعمال من جهة ثانية.

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الحوافز صممت لاستمالة الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة ما دامت بالنهاية تؤدي إلى تحقيق أهدافه الشخصية أيضاً.

وبالتالي فإن للحوافز تأثير إيجابي على إنتاجية الفرد ومن ناحية أخرى يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة. ولقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالآتي:

المبحث الأول: أساسيات حول الحوافز

المبحث الثاني: نظام الحوافز

المبحث الثالث: العملية التحفيزية

### المبحث الأول: أساسيات حول الحوافز

تعتبر الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات في المنظمات خاصة كانت أو عامة، حيث تستعمل باختلاف أنواعها للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الإنسان فهي عنصر حيوي في بيئة العمل الحديثة.

### المطلب الأول: نشأة ومفهوم الحوافز

#### أولاً: نشأة الحوافز

بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز مع بداية القرن الثامن عشر عندما برزت حركة الإدارة العلمية، ويمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز كالاتي:

#### 1- مرحلة النظريات التقليدية أو الكلاسيكية:

وفي هذه المرحلة اعتبرت فيها المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، وأن أهدافها تعظيم الأرباح، وتعتبر الفرد أداة الإنتاج و جزءاً من الآلة التي يعمل عليها ومحور اهتمام هذه المرحلة هو الإنتاجية وزيادتها عن طريق ما اصطلح عليه بالإرادة العلمية وترشيد الأداء، لذا فقد أخذت الحوافز خلال هذه المرحلة شكلاً مادياً تمثل بالأجر وملحقاته.

#### 2- مرحلة العلاقات الإنسانية:

حيث امتازت بتطور واضح في مجال النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه، فالمنظمة وفق مدرسة العلاقات الإنسانية تمثل نظاماً معقداً يتكون من مجموعة متباينة من الأجزاء أبرزها وأهمها الجزء الانساني، فالفرد عضو في جماعات رسمية وغير رسمية داخل المنظمة، وهو نشيط وطموح وتتوقع منه الإدارة أن يحافظ على الانسجام بين مجموعات العمل والالتزام بالتعليمات، لذا ركزت هذه المرحلة على الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، درا البازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، 2011، ص.120-121.

### 3- مرحلة المدارس الحديثة في الإدارة:

انصب اهتمام هذه المدارس على عنصرين رئيسيين هما: العمل والفرد وطريقة تحقيق مصالحهما المشتركة، وتدعو هذه المدارس إلى تكامل أهداف الأفراد والمنظمة والمشاركة في تحديد الأهداف وتحديد معايير قياس النتائج ثم العمل على خلق الطرق الملائمة لترغيب الأفراد في العمل وتحفيزهم على زيادة الإنتاجية، لذا قدمت هذه المدارس على مجموعة من الحوافز مع تأكيدها على الرابط بين الحوافز والنتائج المتحققة، وتدعو أيضاً إلى أنه يجب أن يكون هناك اختلاف بين الأفراد في ما يحصلون عليه من حوافز مادية ومعنوية وذلك حسب اختلاف النتائج التي يبلغونها والأهداف التي يحققونها<sup>1</sup>.

#### ثانياً: مفهوم الحوافز

**1- مفهوم الحوافز لغة:** تعود كلمة الحوافز إلى مادة الحفز في اللغة، وهي بمعنى دفعه من خلفه وقد وجد وأسرع، وتهياً للمضي فيه واستعد، وعرفها الرازي لغة على أنها دفع الشيء من الخلف<sup>2</sup>.

**2- وتشير لفظة الحوافز في معناها الاصطلاحي إلى:** الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين، وأدائه لنشاط، أو نشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته<sup>3</sup>.

كما تعرف بأنها مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لكي يتصرف بطرق أو باتجاهات معينة وهذه القوى تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة<sup>4</sup>.

وفي تعريف آخر الحوافز هي تلك المحركات الخارجية للفرد التي تؤثر على سلوكه فقد استخدمها المدير لغرض إثارة الحاجات لدى المرؤوسين ومن ثم إشباعها وتلبيتها<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> جميل بريشان معروف، تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة، دار الكتاب الثقافي، الاردن، 2017، ص26.

<sup>2</sup> صبيحة حمزة دحام، مفهوم الحوافز، مطلع عليه بتاريخ 2020/01/19 على الساعة 25: 19 ،

<http://www.uobabylon.edu.iq/epimis/paper-2.29335-913/>

<sup>3</sup> محمد حافظ حجازي إدارة موارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005 ص212.

<sup>4</sup> Michel Amiel, FracisBamnait, Joseph Jacoles, management de l'administration, 2eme édition, Bruxelles : de boechnancier sa 1998, P61

<sup>5</sup> صالح علي عوده الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص289.

ويمكن تعريف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة ما لتأثير على سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتمامهم بعملهم وأدائهم كمّاً ونوعاً، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وبالتالي خفض تكاليف العمل، ورفع روح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجتهم<sup>1</sup>.

إن الحوافز هي قوة محرّكة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والتميز بمعنى أنها بمثابة المقابل للأداء المتميز، وبالتالي فإن للحوافز تأثيراً كبيراً ومباشراً على توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات وزيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين<sup>2</sup>.

الحوافز هي مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية تحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بصراعات الظروف البيئية المحيطة<sup>3</sup>.

وكذلك عرّفت الحوافز على أنها مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف<sup>4</sup>. الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تجدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاتها الإنسانية<sup>5</sup>.

الحوافز في المفهوم الإسلامي فهي القوى المحركة التي تحث الإنسان على فعل الخير، وتنهيه عن فعل الشر باعتبار أن هذا الحث وذاك النهي دافعان على الإقدام أو البعثن على الاحجام عن الفعل وانتظار مردوده من الثواب أو التخلص من تبعته من العقاب، سواء كان الثواب أو العقاب عاجلين أم آجلين انطلاقاً من مبدأ الإيمان بالله والحياة الآخرة وبمبدأ الحساب<sup>6</sup>.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن الحوافز هي عبارة عن أسلوب تستعمله المنظمة لتنشيط الفرد (الموظف) وجذب اهتمامه لأداء مهامه الموكلة إليه بأحسن طريقة.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، ط 1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص405.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، طبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص149.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص130.

<sup>4</sup> Alain Magnant « ressources humains deployer la strategieeditionlisseurs SA paris 2000 page 226

<sup>5</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص284.

<sup>6</sup> حسين بني هاني، حوافز الاستثمار في النظام الاقتصادي الإسلامي، دار الكندي، عمان، 2003، ص45.



### المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوافز

#### أولاً: أهمية الحوافز

تبدو أهمية الحوافز في مجموع المستويات على النحو التالي:

#### 1- أهمية الحوافز على المستوى الفردي:

أ- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير: طالما أن العمل السيء سريعاً ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأنيب والتوبيخ والخصم والفصل أحياناً.

يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه الإستقرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

ب- أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد الفعل الغير اتجاههم استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم، وإشباعاً لغرائزهم في حب الاستطلاع<sup>1</sup>.

ج- الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الافراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل متى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

د- تحمل المسؤولية: يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الاهداف، الالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال، والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية<sup>2</sup>.

#### 2- أهمية الحوافز على مستوى الجماعات:

أ- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: يجب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الافراد الفرص المناسبة للمناقشة والتحدي.

ب- تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم بتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، ط 1، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، 2018، ص 298.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 130.

ج- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد في فرص التنمية والتدريب أثناء العمل<sup>1</sup>.

### 3- أهمية الحوافز على مستوى المنظمة:

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

ب- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور، والمنافع والخدمات والترقيات وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة<sup>2</sup>.

ج- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة<sup>3</sup>.

### ثانياً: أهداف الحوافز

تحقق الحوافز هدفين رئيسيين:

1- الهدف الاقتصادي: حيث أن وضع نظام الحوافز في منظمة ما يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين لديها، حيث تسعى المنظمة عن طريق الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج إلى زيادة الإنتاجية وتحسين منتجاتها، التي تعود عليها بالفائدة أولاً، وكذلك لدى العاملين لديها.

2- الهدف المعنوي: وهو المتعلق بالعامل مباشرة، حيث أنه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج، والمتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر، وهو المستهدف من وضع النظام<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، طبعة 1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان 2011، ص 142-143.

<sup>2</sup> سعد علي ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، دار البازودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 404.

<sup>3</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 299.

<sup>4</sup> عادل العوده، الحوافز المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 1987، ص 18.

هناك أهداف أخرى تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار أهمها<sup>1</sup>:

- 1- زيادة نواتج العمل في شكل كميات الإنتاج، جودة الإنتاج ومبيعات الانتاج.
- 2- تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلته: تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخامات، تخفيض الفاقد من الموارد البشرية وأي موارد أخرى.
- 3- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- 4- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- 5- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
- 6- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الصدق والتضامن.

### المطلب الثالث: أنواع الحوافز

توجد تقسيمات وتصنيفات عديدة ومتنوعة للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، ومن أهم هذه التصنيفات مايلي:

#### 1- أنواع الحوافز من حيث الفاعلية: وتنقسم الى نوعين:

أ- حوافز إيجابية: وتعكس مبدأ الثواب للعاملين، حيث تهدف الى تشجيع السلوك المرغوب فيه وتحسين الأداء، ومن أهم الأمثلة على الحوافز الإيجابية زيادة الرواتب والمكافأة التشجيعية.

إن الحوافز الإيجابية التي تستخدمها المشروعات التجارية والصناعية على نطاق واسع تتكون من:

الحوافز النقدية، الأمن والاستقرار في العمل، المديح والثناء، المنافسة كحافز فعال للحث على السلوك المرغوب، تحسين ومعرفة نتاج الأداء، والمشاركة بالقرارات<sup>2</sup> سياسة التغيير<sup>2</sup>.

ب- الحوافز السلبية: هي الوسائل التي تستخدمها الغدارة لغرض منح السلوك السلبي وتقويمه والحد من تصرفات غير الايجابية للأفراد العاملين كالتماهل والتكامل وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، ومن هذه الوسائل حث وتنبيه الفرد العامل على ضرورة القيام بواجباته المكلف بها وحجب بعض الامتيازات عن الفرد لفترة محددة من الزمن (كإيقاف العمل بالأجر التشجيعي أو تأجيل منح العلاوة

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 299.

<sup>2</sup> صالح علي عوده الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص 309.

أو الترقيع) وتوجيه اللوم والإنذار وإيقاف الترقية، ونقل الفرد من وظيفة غلى أخرى بذات الدرجة أو الراتب أو مع خفض الدرجة والراتب<sup>1</sup>.

### 2- أنواع الحوافز من حيث المستفيدين منها: تنقسم إلى

أ- الحوافز الفردية: هي الحوافز التي تتعلق بالفرد الواحد، فإذا أدى هذا الفرد عملا جيدا فإنه يمنح حوافز على هذا الأساس وعلى الرغم من أن الحوافز الفردية تخلق جوا من التنافس لصالح العمل، إلى أنه في بعض الأحيان قد يؤدي ذلك إلى وجود نوع من التنافس غير الشريف بين العاملين<sup>2</sup>.

ب- الحوافز الجماعية: وهي التي تعتمد على أداء مجموعة من الأفراد أو فريق عمل معين، وعادة ما تحدد الإدارة مستويات معينة من النتائج لمجموعة من الأفراد أو لدائرة معينة، وعند تخطي هذه المستويات تمنح لها الحوافز، والحوافز الجماعية تشجع على التعاون البناء وروح الفريق بين أعضاء المجموعة<sup>3</sup>.

### 3- الحوافز من حيث طبيعتها: وتنقسم إلى:

أ- الحوافز المادية: تتمثل في الأجر والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة' والمكافآت والمشاركة في الأرباح وتتشكل من الأجر على أساس الساعة أو الأسبوع أو اليوم أو السنة إضافة للزيادات التي يتم دفعها على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والتعويضات والمزايا العينية ذات القيمة المادية<sup>4</sup>.

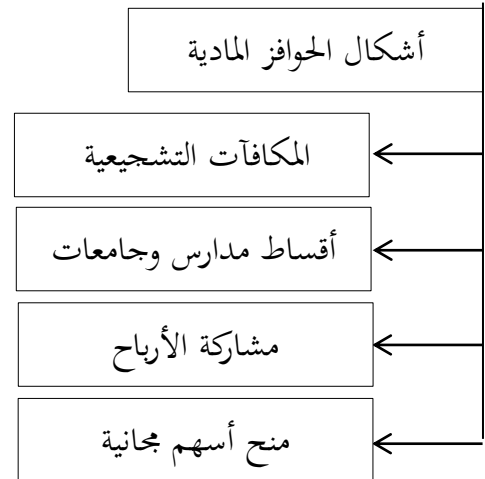
<sup>1</sup> سنان الموسوي غدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولة عليها، طبعة دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص 233.

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة، محفوظ أحمد جودة، الاساسيات في الادارة المعاصرة، منحى نظامي، طبعة2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،2012، ص254.

<sup>3</sup> صالح علي جوده هلالا، مرجع سبق ذكره، ص 310.

<sup>4</sup> زوبلف مهدي، إدارة للأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر ، عمان، 2006، ص 279.

الشكل رقم ( 01-01 ) : أشكال الحوافز المادية

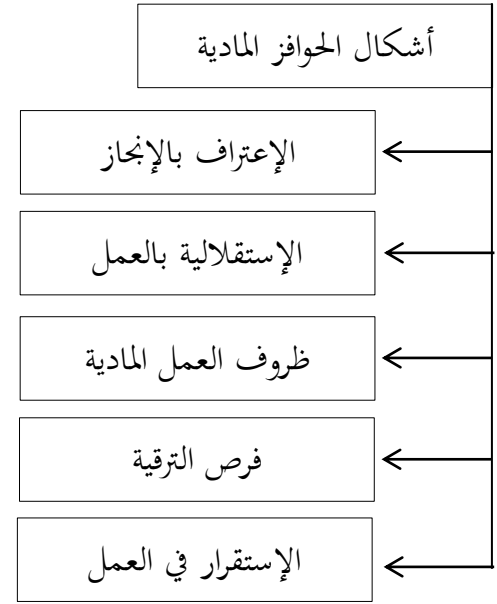


المصدر: صالح علي جودة هلال، مرجع سبق ذكره، ص 310

**ب- الحوافز المعنوية:** وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل. وقد أبرزت الكثير من الدراسات والبحوث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية حيث أن هذه الأخيرة لا تكتفي بمفردها لتحقيق أهداف الإدارة<sup>1</sup>.

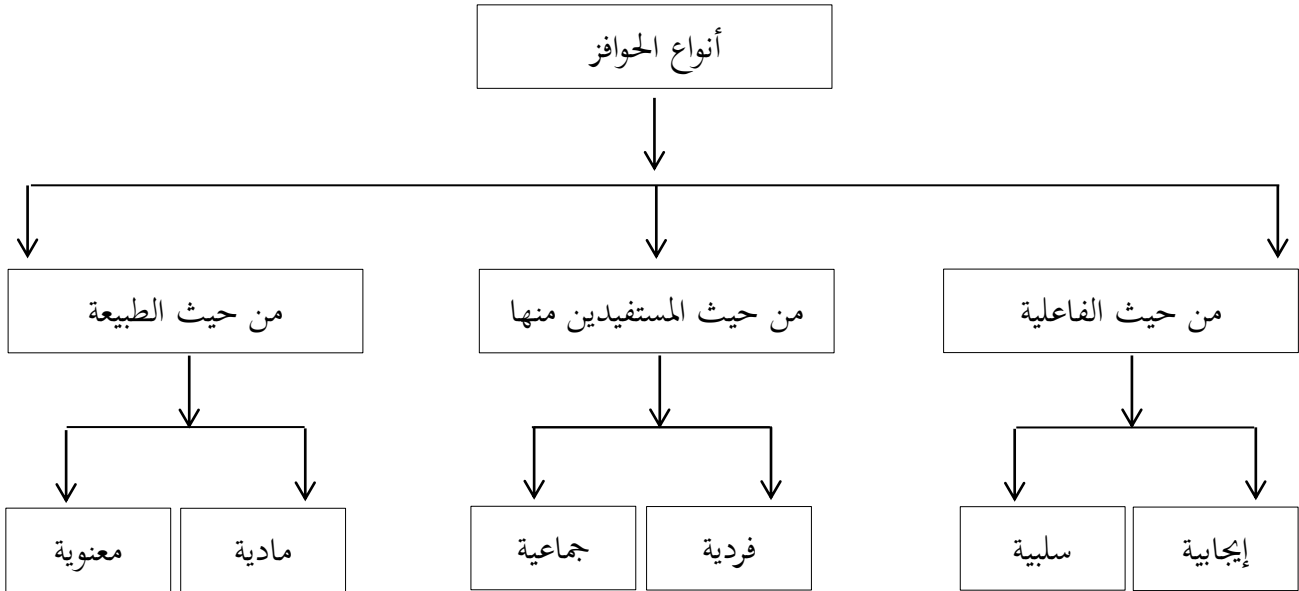
<sup>1</sup> سلسل كنعان، اثر الحوافز على الرضا الوظيفي، دراسة حالة معمل الإسمنت طرطوس، مجلة الجامعة البعث، المجلد 38، العدد 01، 2016، ص.ص 130-131.

الشكل رقم (01-02) : اشكال الحوافز المعنوية



المصدر: صالح علي جودة هلالات، مرجع سبق ذكره، صفحة 310

الشكل رقم (01-03): أنواع الحوافز



المصدر: من إعداد الطالبتين

### المبحث الثاني: نظام الحوافز

إن الحوافز بمختلف أنواعها وبما تقدمه المنظمة والعمال لا تمنح بطريقة غير نظامية إنما تخصص لها المنظمة نظام خاص يصمم بعناية ودقة والذي يمر عبر عدة مراحل، وحتى يكون نظام الحوافز ذو فعالية لا بد أن يعتمد على مجموعة من مبادئ وشروط وخصائص يجب أن يراعيها المسؤولين حتى يكون هذا النظام سليماً.

### المطلب الأول: المبادئ الأساسية لنظام للحوافز

تعتمد أنظمة الحوافز على مجموعة من المبادئ الأساسية وهي كالتالي:

**1- مبدأ التبعية:** ويقصد به أن الثواب والعقاب ينبغي أن يكون تاماً أو معتمداً على السلوك المرغوب بمعنى أن الموظف الذي يكون ادائه متميز وفوق مستوى معين يمكن أن يتم تحفيزه بمنحة زيادة في راتبه وهنا نقول إن الحافز " الزيادة في الراتب أو الاجر تتبع السلوك الاداء المتميز"، وذلك عكس الحال لو حصل الموظف على زيادة تسوية عادية في راتبه فإن الثواب هنا لا علاقة له ولا يتبع أي سلوك معين أو مستوى أداء. إن تنفيذ مبدأ إتباع الثواب والعقاب بالسلوك يسمح للموظفين في القيام بسلوك يعرفون مسبقاً أنه مجزئ لهم.

**2- مبدأ الإدراك:** نقصد بذلك أنه لكي ينجح مبدأ التبعية بين الحوافز والسلوك لا بد أن تكون الناس مدركين للعلاقة الموجودة في هذا المبدأ، حيث يجب على المشرف عندما يريد أن يقيم علاقة تبعية بين الحوافز والسلوك المرغوب ينبغي أن ينقل هذا المبدأ إلى الموظفين وغلا فغتهم لن يتعرفوا على هذا المبدأ<sup>1</sup>.

**3- مبدأ التوفيق:** يتحدد سلوك الأداء أثناء العمل بفترات قصيرة فإذا قام المرؤوس اليوم بسلوك مطلوب وقدم له الحافز بعد سنة، تلاشت الرابطة المطلوبة بين السلوك والحافز، وعليه فالحافز يتبع السلوك بسرعة، دونما تأجيل أو تعطيل.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص. 173-173.

4- مبدأ الحجم: يوازي حجم الحافز، الجهد والإنجاز الذي يتم، وذلك نسبياً بمعنى أن هناك تبايناً بالضرورة وفقاً للضرورة للهيكل الوظيفي، وحجم لديه ونوعيتهن وطبيعة الأفراد والمنظمات ومكانها الجغرافي<sup>1</sup>.

5- مبدأ الثبات: ونقصد بذلك أن يكون نظام الحوافز ثابتاً عبر الوقت وبين الأفراد، بمعنى آخر ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء، وينبغي أن تقدم المكافأة على نفس الأشياء مثل ذلك لو أن أحد المرؤوسين كان أدائه جيد ونال تقديراً من المشرف فإن المرؤوسين الآخرين يجب أن ينالوا التقدير المماثل في حالة الأداء الجيد وهكذا.

6- مبدأ النوع: يتعلق هذا المبدأ بأنواع الحوافز المقدمة فقد تكون الحوافز مادية كالمال والجوائز والترقيات للمشرف خلال المواقف المختلفة التي يوجهها مع المرؤوسين ومن خلال تعامله معهم أن يتعرف على نوع الحوافز التي يفصلها كل منهم حتى يمكنه أن يخلق علاقة التبعية بين الثواب (الحافز) والسلوك المؤدي من كل منهم<sup>2</sup>.

7- مبدأ التحكم: تحكم العامل في مكونات الأداء، وفي ظروف الأداء، والظروف الحياتية حتى يتم إرجاع النتائج إلى أدائه ومن ثم مكافأته<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: شروط وخصائص النظام الحوافز

#### أولاً: شروط نظام الحوافز:

يتطلب تصميم وتنفيذ الحوافز بفعالية تحقيق عدة شروط أهمها:<sup>4</sup>

- 1- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً.
- 2- إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته.
- 3- اختيار الوقت الملائم لاستخدام الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها.
- 4- ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد يتوقع انتظام تلقي الحوافز.

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 213-214.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص.ص 174-175.

<sup>3</sup> محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 214.

<sup>4</sup> زويلف مهدي مرجع سبق ذكره، صفحة 62.



5- أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة.

6- أن تنتمي الحوافز في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الاداء الجيد والحصول على الحافز.

7- أن يكون الحافز متناسبا مع أداء الفرد.

8- إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز.

**ثانيا: خصائص نظام الحوافز:**

لكي تحقق المنظمة أهدافها ولكي يكون لها تأثير على العاملين فيها لا بد من توفر بعض الخصائص والصفات لنظام الحوافز وتمثل هذه الخصائص في:

**1- القابلية للقياس :** يجب أن نترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس ابعاده.

**2- إمكانية التطبيق:** ويشير هذا إلى تحري 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 وحسابه.

**4- التحفيز:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة هم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديله السلوك وتحقيق الأداء المنشود.

**5- المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.

**6- تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن جهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات<sup>1</sup>.

**7- القبول:** يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 134.

**8- الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها إذا يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنوية والحاجات الإنسانية والكميات والارقام والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.

**9- المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام، على أن ذلك لا ينفي إمكانية تطوره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك.

**10- الجدوى التنظيمية:** يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام.

**11- التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز

إن تصميم نظام الحوافز يشمل عدة مراحل أو خطوات يمكن توضيحها فيما يلي:

**1- تحديد هدف النظام:** تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة على من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيداً ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز.

وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع المبيعات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.<sup>2</sup>

**2- دراسة الأداء:** وتسعى هذه الخطوة على تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، وإن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي مايلي:

أ- وجود وظائف ذات تصميم سليم.

ب- وجود عدد سليم للعاملين.

ج- وجود ظروف عمل ملائمة.

د- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سعد علي ربحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 435-436

<sup>2</sup> حمزة الجبالي، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار العالم الثقافي للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص.ص 211-212..

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 415.

**3- تحديد ميزانية الحوافز:** ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز الكلي يتفق على

هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

**أ- قيمة الحوافز والجوائز:** وهي تمثل الفعالية العظمى لميزانية الحوافز وتتضمن بنود جزئية مثل المكافآت والعلاوات، والرحلات والهدايا وغيرها.

**ب- التكاليف الإدارية:** وهي تعطي بنود مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والإحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المدربين على النظام.

**ج- تكاليف الترويج:** وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمرسلات، وخطابات الشكر والحفلات متضمنة بنودا خاصة أخرى بما<sup>1</sup>.

**4- وضع إجراءات النظام:** وهنا يتم ترجمته في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز والجوائز<sup>2</sup>.

وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات<sup>3</sup>:

**أ- تحديد وتقييم نظام الحوافز مثل:** شهرية، سنوية، مرتبطة بمناسبات، بعد الأداء المتميز مباشرة... إلخ.

**ب- تحديد نوعية الحوافز التي ستقدم وكذا طرق تقديمها هل سيتم تقديمها بشكل منعزل لكل فرد على حدى أم بإعلان عام... وغيرها.**

**ج- تحديد دور كل مسؤول عن التقييم (تقييم أداء العمال وكيفية إجراء التقييم).**

**د- تحديد مواعيد الاجتماعات الدورية بين أعضاء لجنة الحوافز وكيفية إدارتها.**

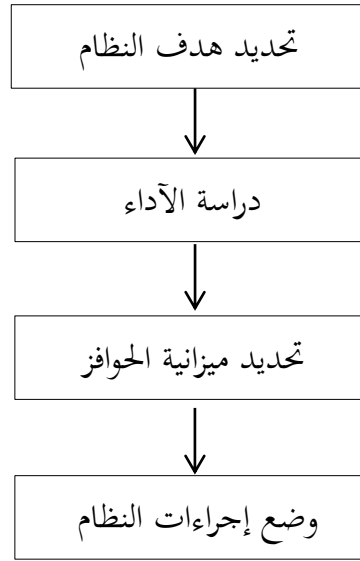
**م- استخدام الوثائق الإدارية المطلوبة مثل تقرير الأداء ونماذج ترشيح العمال.**

<sup>1</sup> مدحت محمد أبوالنصر، مرجع سبق ذكره، ص 177

<sup>2</sup> حمزة الجبالي، مرجع سبق ذكره، ص 177.

<sup>3</sup> محمد حافظ الحجازي، مرجع سبق ذكره، ص 221.

الشكل رقم (01-04): مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر: من إعداد الطالبتين

### المبحث الثالث: العملية التحفيزية

إن تحفيز العاملين لتقديم أفضل ما لديهم بمنظمتهم هو عملية في غاية التعقيد وهذا ما شغل الكثير من الباحثين وعلماء الإدارة، وهي عملية تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم نحو سلوك معين.

### المطلب الأول: نظريات التحفيز

هناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير الحوافز إلا أننا نقتصر في دراستنا على النظريات التالية:

**1- نظرية إبراهيم ماسلو في الحاجات:** وهي تعتبر سلم الحاجات التي وضعت من قبل ابراهام ماسلو وهي من أكثر نظريات التحفيز شيوعاً وقدره على تفسير السلوك الانساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة وتقوم هذه النظرية على مبادئ أساسين:

- إن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم بحسب أولويتها للفرد.  
- إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وتحفيزه أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دروها في عملية التحفيز<sup>1</sup>.

وقد صنف ماسلو الحاجات حسب درجة أهميتها إلى خمسة أنواع:

**أ- الحاجات الفسيولوجية:** وهي الحاجات الأساسية لحياة الإنسان كالأكل والشرب والهواء والجنس، وتمثل هذه الحاجات بداية القاعدة في السلم الهرمي، أو المستوى الأول من الحاجات.

**ب- حاجات الأمان:** كالشعور بالأمن الجسمي والنفسي وتمثل المستوى الثاني من الحاجات والتي تظهر بعد إشباع المستوى الأول<sup>2</sup>.

**ج- الحاجات الاجتماعية:** حينما يشبع الفرد حاجاته السابقة تظهر له الحاجات الاجتماعية كدافع يوجه سلوكه، ومنها حاجة انتماء الفرد إلى الآخرين، دعم الآخرين للفرد الحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية<sup>3</sup>.

**د- حاجات التقدير:** وهي الحاجات الخاصة بتحقيق الاحترام الذاتي والثقة بالنفس والجدارة والاستقلال والحرية حيث يشعر الانسان أن الآخرين يحترمونه ويقدرونه والشعور بالإنجاز والقوة والدقة والاستقلالية .

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 306-307.

<sup>2</sup> عبد البارى درة، وآخرون، إدارة القوى البشرية، طبعة 2، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2010، ص. 137.

<sup>3</sup> نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 288.

هـ- الحاجة الى تحقيق الذات: وهي الحاجات التي تتربع على قمة هرم الحاجات الانسانية وإنها تعكس رغبة الفرد في تحقيق كل ما ينفق وقدراته، أي تحقيق طموحات الفرد العليا في أن يكون الإنسان ما يريد أن يكون وهي المرحلة التي يصل فيها الإنسان الى درجة متميزة من غيره ويصبح له كيان مستقل<sup>1</sup>.

الشكل رقم (01-05): سلم الحاجات لابراهيم ماسلو



المصدر: إعداد الطالبتين

انتقادات نظرية ابراهام ماسلو:

- لم تخرج نظرية ماسلو عن كونها تقسيما منسقا ومنطقيا للحاجات الأساسية للفرد.
  - لم تعط إجابة قطعية عن جوهر الدافعية فقد إقتترحت وجود علاقة بين الإشباع والدافعية ولكنها لم توضح كيف يمكن اشباع الحاجة ذاتها.
  - يعني التسلسل للحاجات ضمان أن الافراد يدركون هذه الحاجات والأهمية لكل منها<sup>2</sup>.
- 2- نظرية ألدريد خلاصة نظرية ألدريفر alderfer أو theory E.R.G التي برزت إلى الوجود سنة 1972، أنها تقوم على أساس تصنيف الحاجات في ثلاث مجموعات فقط (وليس خمسة) كما أنها لا

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 381

<sup>2</sup> محمد رسلان الجيوسي، جميلة حاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008، ص 154.

<sup>3</sup> عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، ط 1، دار الغرب الاسلامي، بيروت، 2006، ص 53.

تشتت ترتيب الأولويات أو التدرج في الحاجات حسبما أوضح ماسلو في نظريته<sup>1</sup>.

وتتمثل حاجات ألدرفير الثلاث في:

أ- حاجات الوجود Existence

ب- حاجات الانتماء Relatedness

ج- حاجات النمو Growth

حيث تعتبر حاجات الوجود عن الحاجات الفسيولوجية في نظرية ماسلو وتعكس حاجة الانتماء، الحاجة الى التقدير أما الحاجة الى النمو فهي تقابل الحاجة الى تحقيق الذات عبر عنه ماسلو<sup>2</sup>.

**3- نظرية الإنجاز الثلاثية لديفيد ماكلياند:** حدد ماكلياند ثلاث أنواع من الحاجات الأساسية:

أ- الحاجة الى القوة: الافراد الذين يكون لديهم الحاجة الى القوة يبحثون عن فرص للمركز والسلطة لذلك فإنهم يتدفعون لتلك الأعمال التي توفر لهم ذلك .

ب- الحاجة الى الانجاز: الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يبحثون عن فرص لحل المشكلات والتحديات

ج- الحاجة الى الانتماء: الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يجدون في المنظمة فرصة لتكوين علاقات الصداقة حيث يتنفقون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل<sup>3</sup>.

ان فهم الحاجات الثلاث وإدراكها مهم للإدارة في المشروعات الاقتصادية حتى تستطيع تنظيم أعمالها لتعمل بطريقة جيدة أن أي مؤسسة أو وحدة ادارية تمثل مجموعات من الأفراد تعمل معا لتحقيق أهداف معينة ولذلك فان إدراك هذه الحاجات الثلاث عامل هام في المساعدة على حفز الأفراد لتحقيق هذه الأهداف<sup>4</sup>.

**4- نظرية العاملين لهرزبيرج:** يقترح هرزبيرج في نظريته في كتابه الشهير "الدافعية نحو العمل" سنة

1959، عندما قام بدراسة الخصائص الوظيفية التي تؤدي إلى رضا العاملين أو عدم رضاهم وتبين له أن

<sup>1</sup> أعمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن 2008، ص 154

<sup>2</sup> نوري منير ، مرجع سبق ذكره، ص 291

<sup>3</sup> محمد رسلان الجبوسي، جميلة جار الله، مرجع سبق ذكره، ص156.

<sup>4</sup> زياد محمد عبده ، أساسيات علم الادارة ، ط 1، دار البداية للنشر ، عمان، 2017 ، ص 164.

## الفصل الأول:

### مدخل عام حول الحوافز.

بيئة العمل هي السبب في جعل الأفراد غير راضين عن عملهم وأن شعورهم بالرضا عن عملهم مرتبط بصفة عامة بالعمل الذي يؤديه<sup>1</sup>.

وقد قسم هرزبيرج العوامل في بيئة العمل الى مجموعتين :

أ- المجموعة الأولى هي عوامل الدافعية هي التي تسبب الشعور بالرضا التام عن العمل، وقد سميت بالدافعية لأنها تتبع من داخل الفرد.

ب- أما المجموعة الثانية من العوامل التي قد تسبب الشعور بالاستياء الشديد من العمل ولا تؤدي بالضرورة إلى الشعور بالرضا التام عن العمل فهي العوامل الصحية أو الوقائية<sup>2</sup>.

#### الجدول رقم (01-01) : العوامل في بيئة العمل (تقسيم هرزبيرج)

العوامل الدافعية	العوامل الصحية (الوقائية)
1- الإنجازات	1- سياسة الادارة والاجراءات
2- الاعتراف من الزملاء والادارة	2- الإشراف
3- طبيعة العمل نفسه	3- العلاقة مع الرؤساء
4- التقدم والترقية	4- الحياة الشخصية
5- النمو	5- الحالة الاجتماعية

المصدر: بالاعتماد على محمد الجيوسي، جميلة حار الله، مرجع سبق ذكره، صفحة 155

5 - نظرية التوقع لفروم: طور هذه النظرية فيكتور فروم victor vroom عام 1964 وتعتبر من النظريات المهمة في تفسير الحفز عند الأفراد، وجوهر نظرية التوقع يشير إلى أن الرغبة القوية أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد في تلك النتائج<sup>3</sup>.

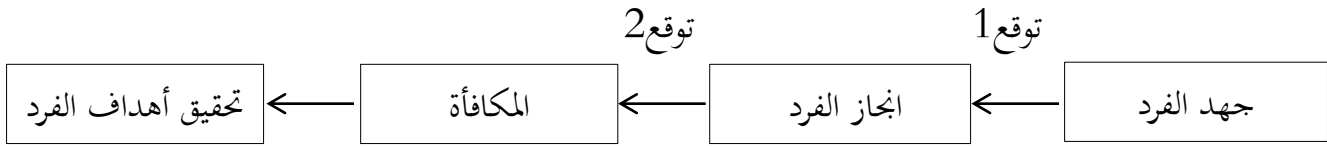
<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 384

<sup>2</sup> عمار بوحوش ، مرجع سبق ذكره، ص55.

<sup>3</sup> زياد محمد عبده، مرجع سبق ذكره، ص 162



الشكل: رقم (01-06): نموذج التوقع



المصدر: زياد محمد عبده ، مرجع سبق ذكره ، صفحة 162

ويشير الشكل رقم 01-06 الى أن هناك نوعان من التوقع هما<sup>1</sup>:

أ- التوقع الأول: وهو قناعة الفرد بأن القيام بسلوك معين سيؤدي الى نتيجة معينة.

ب- التوقع الثاني: هو توقع الفرد للنتائج المتوقعة لسلوكه.

وتطبيق هذه النظرية يعتمد على تطبيق الشروط الآتية<sup>2</sup>:

- أن يتوفر لدى الفرد اهتمام بالحفزات المالية، وهذا ما يمكن أن يتحقق لدى الأفراد العاملين الشباب

- اعتقاد الفرد بوجود ارتباط قوي بين الأداء والمردود أي أن الأداء العالي يصاحبه مردود عالي.

- اعتقاد الفرد بأن هناك احتمالاً قوياً وكبير الجهود بأن التي يبذلها تقود الى أداء ناجح.

6- نظرية العدالة لآدمز: توضح هذه النظرية العلاقة بين أداء الفرد وشعوره بعدالة المقابل الذي يستلمه

كحافز للأداء ويميل الفرد إلى مقارنة أداءه بأداء غيره من الزملاء والحافز الذي يستلمه مع الحافز الذي

يستلمه زملائه، فإذا وجد أن هناك عدالة في الحوافز فإنه سيرفع مستوى رضاه عن العمل وتزداد دافعيته

والعكس يحصل عادة عندما لا يكون هناك عدم عدالة إذ يشعر الفرد بالغبن، مما يؤدي الى تبني سلوكيات

معينه منها تقليل الجهود المبذولة من قبله أو التفريط في نوعية المنتج الذي ينتجه أو تغيير مستوى أدائه أو

الانسحاب من المؤسسة والبحث عن عمل آخر يحقق له الشعور بالعدالة والرضا<sup>3</sup>.

وحسب نظرية المفكر ج ستاسي آدمز فإن الفرد يقارن بين المدخلات والمخرجات لكي يشعر اذا كان

هناك عدل وانصاف بين ما يحصل عليه والمجهود، الذي يبذله، ثم يقارن بين ما يحصل وبين ما يقدمه

للمؤسسة، وما يحصل عليه غيره في المؤسسة.

<sup>1</sup> محمد الجيوسي ، جميلة جار الله، مرجع سبق ذكره ، ص 157

<sup>2</sup> طاهر محمود الكلالده، مرجع سبق ذكره، ص 126 .

<sup>3</sup> نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 296.

والمقصود بالمدخلات هي: 1- المجهود الذي يبذله الانسان في العمل. 2- مستوى التعليم. 3- الأقدمية. 4- الأداء. 5- صعوبات العمل، أما المخرجات فهي النتائج والمكافآت التي يحصل عليها الفرد مثل الأجر والمكافآت ، الأمن الوظيفي، والشعور النفسي بالارتياح<sup>1</sup>.

#### 7- نظرية العلاقات الانسانية:

تقوم هذه النظرية على أهمية الأفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم ورغباتهم، حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية هي تفيد العمال لإنتاجهم وعند بث العلاقة بين الانتاجية وظروف العمل المادية مثل الاجور والاضاعة وأيام العمل وفترات الراحة اتضح أنها ليست هي العامل المؤثر على الكفاءة الإنتاجية فاتجهت الى عامل النفس والاجتماع للبحث عن المحرك الأساس لحوافز العمل المبنية على اساس العلاقات الانسانية<sup>2</sup> ومن هنا لوحظ أن المؤسسة الاقتصادية تلعب دورين هامين في حياة الفرد، فلها جانب اقتصادي وآخر اجتماعي يحقق من خلالهما الفرد حاجياته كمايلي:

**الجانب الاقتصادي :** والمتمثل في إنتاج السلع ومنح الحوافز بتقديم المكافآت وعلاوات كما يتعلق بوضع منظومة فعالة للحوافز.

**الجانب الاجتماعي:** يتعلق بالعامل الإنساني وهو عبارة عن علاقات اجتماعية أي علاقات الأفراد فيما بينهم وعلاقات الإدارة في مختلف المستويات وترتكز الوظيفة الاجتماعية على اشباع الحاجات الاجتماعية للعمال<sup>3</sup>.

#### المطلب الثاني: الأساليب المستخدمة في تحفيز العاملين

هناك الكثير من الأساليب التي تستخدمها الإدارة في تحفيز العاملين لحثهم على العمل، وهنا سوف نركز على بعض الأساليب منها:

**1- أسلوب توسيع العمل:** بدلا من يقتصر عمل الفرد على مجال متخصص أو محدد فان الفرد يمنح صلاحيات لأداء مهم أخرى على نفس المستوى الغداري " المستوى الأفقي" مثلا اذا كانت هناك موظف

<sup>1</sup> عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص. 58-59

<sup>2</sup> نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 295

<sup>3</sup> معمر داوود، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت ، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006، ص 47

يعمل في بنك ما بدلا من أن يقتصر عمله في قسم القروض يمكن أن ينتقل الى قسم الودائع أو قسم المحاسبة أو قسم الحوالات أي أن يعمل على نفس المستوى الأفقي فقط ولكن في أقسام مختلفة، لذلك يشعر هذا الموظف بالحفز لأنه انتقل من مكان الى آخر واكتب خبرة في اقسام متعددة<sup>1</sup>.

2- أسلوب إثراء العمل: يقصد بمبدأ إثراء العمل وإعطاء العاملين فرص أكثر وجدية أوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في الأعمال بينها أسلوب العمل يعني زيادة التوسع الأفقي في الأعمال، أي أنه أسلوب اغناء العمل واعطاء المرؤوس بعض المهام والواجبات التي يقوم بها رئيسه وبالتالي زيادة مشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله بشكل يؤدي إلى تغيير في محتوى العمل job content مثلا من أن يقتصر دور المحاسب على استلام الأموال للصندوق، يعطي مسؤولية صرف الأموال والرقابة عليها واتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأموال بما يتفق ومصلحة المؤسسة<sup>2</sup>.

3- أسلوب الإدارة بالأهداف: يمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية ترمي الى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال اشراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوسين على هملة وهذا يعني زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليه بشكل مباشر<sup>3</sup>.

4- أسلوب العمل المرن: يسمح هذا الأسلوب للعاملين باختيار ساعات العمل التي يريدونها ضمن حدود معينة، فيستطيع الفرد الحضور الى العمل خلال ساعات معينة وترك العمل خلال ساعات لكن عليه التواجد في ساعات محددة يسمى الوقت الاساسي خلال ساعات العمل اليومية والتي هي مثلا ثمانية ساعات يوميا<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Terhemprollins personnel « the mangement of humanresourceenglaroudcliffsN.Jprentivce hall inc, 1978, p202

<sup>2</sup> سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 248

<sup>3</sup> صالح علي عودة الهلالات ، مرجع سبق ذكره ، ص 165

<sup>4</sup> سنان الموسوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 248

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على التحفيز ومعوقاته

أولاً: العوامل المؤثرة على التحفيز:

تتأثر العملية التحفيزية بمجموعة من العوامل نذكر منها مايلي:

- 1- عدم التزام المنظمة بالمزايا والمنافع التي تعلن عنها في مرحلة في الاستقطاب للموارد البشرية مما يخلق الفجوة لدى الدخل الجديد بين توقعاته وبين ما يجده فعلا من داخل المنظمة.
- 2- شكلية بعض المنافع الحوافز وبالذات الصحية والاجتماعية فقد تعلن المنظمة التزامها بتوفير الخدمات الطبية ولكنها لا تمتلك مركزا صحيا أو أن المركز الصحي المتوفرة لها ليس التوعية الجديدة وكذلك الحال بالنسبة للخدمات الاجتماعية كالروضة أو دار الحضانة وغيرها... إلخ.
- 3- شعور الافراد العاملين بالمنظمة بأن هذه المزايا (الحوافز) واجب على المنظمة وجزء من مسؤوليتها الاجتماعية اتجاههم واتجاه المجتمع ومثل هذا الشعور يقلل من أهمية هذه الحوافز ويجعلها تكاليف على المنظمة والتزامات وليس مكافآت .
- 4- كذلك شعور العاملين بأن هذه الخدمات والمزايا ( الحوافز ) تقدم لهم شراء ولائهم للإدارة وقد يولد شعور غير طيب وقد يؤدي الى انخفاض أدائهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحمن الهيثي ، ادارة الموارد البشرية والاستراتيجية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 160

ثانياً: معوقات التحفيز:

يمكن تلخيص المعوقات الي تعرقل نجاح التحفيز فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1- عدم وضوح أهداف نظام الحوافز لكل من الادارة والمستفيدين.
- 2- غياب الدراسات العلمية والبحوث الميدانية المتعلقة بدوافع واتجاهات العاملين.
- 3- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء لكي تمنح الحوافز بناءا عليها وقد أدى ذلك الى حصول أعداد كبيرة من العاملين على حوافز واحدة أو متشابهة بالرغم من وجود الفروقات المهارية والثقافية فيما بينهم.
- 4- عدم دقة تقويم أداء العاملين وخضوع عملية التقويم للعوامل الشخصية في أغلب الاحيان .
- 5- نقص مهارة المدير في تطبيق الحوافز، وتحفيز بعضهم وتدخل العوامل الشخصية في تطبيق الحوافز.
- 6- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فعاليتها والأثر الذي تتركه على الأفراد والعائد المتحقق والثغرات التي توجد فيها والنواحي التي تحتاج للتعديل وغياب الاحصاءات الدالة على ذلك.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره ، ص 423

### خلاصة الفصل الأول:

يمكن القول أن للحوافز أهمية كبيرة وبالغة في المنظمة فمن واجب المسؤولين والإداريين إعطائه عناية فائقة وأخذها بالحسبان، فالإدارة الناجحة هي قادرة على تحديد نوع الحافز الممكن تقديمه من أجل تعديل سلوك الافراد مما يخدم أهداف المنظمة بكفاءة عالية وبما يتلاءم وحجم المنظمة وتوفير الامكانيات وكلما كانت الإدارة ناجحة في تطبيق نظام الحوافز بحيث تلبي حاجات الأفراد، كلما كان تحقيق الأهداف المرسومة أكبر.

وعليه يجب معرفة كل الاختلافات الفردية في إدارة الحوافز ومنحها، وأن تراعي الشفافية والموضوعية والعدالة في منح الحوافز ولا بد أن يكون عنك توازن بين الجهد المبذول المقابل له، حتى يملأ نفوس العاملين بالرضا عن العمل ويؤدي الى تفانيهم في أدائهم وإبعاد القلق والتوتر.

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري لأداء العاملين

### تمهيد

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يجب أن تؤدي وظائفها التي تسند اليها بفعالية.

وعليه يجب على كل منظمة أن تسعى الى تطوير مواردها وذلك بغية إحداث تغييرات وتأثيرات على أداء العاملين لديها.

وحتى تضمن المنظمات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة الا وهي وظيفة تقييم أداء العاملين حيث تسعى الى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء سواء كان الأداء فردي أو جماعي وعلى أساس ذلك يتم الحكم على مدى فعالية الأداء ومساهمته في تقدم العمل.

وعليه قسمنا هذا الفصل الى 3 مباحث وهي على الشكل التالي:

### المبحث الأول: ماهية الأداء

### المبحث الثاني: تقييم الأداء

### المبحث الثالث: مساهمة الحوافز في رفع أداء العاملين



### المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر الأداء من المواضيع التي نالت اهتماما من طرف الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية حيث يعتبر الوسيلة لتحقيق أهداف الأعمال فالأداء يعبر عن مستوى التقدم الذي توصلت اليه المؤسسة.

#### المطلب الأول: تعريف الأداء ومحدداته.

أولا: تعريف الأداء:

#### 1- المفهوم اللغوي:

إن كلمة الأداء (performance) مشتق من الكلمة الانكليزية (top eform) وهذه الكلمة اشتقت من الكلمة اللاتينية (performer) والتي تعني تنفيذ مهمة او تأدية عمل<sup>1</sup>.

#### 2- المفهوم الاصطلاحي:

الأداء هو قياس الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الانتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل انتاج والاجراءات التحويلية الكمية والكيفية<sup>2</sup>.

ويعرف توماس الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز وأنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابل للقياس<sup>3</sup>.

يقصد بالأداء بأنه الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات ويقصد به من زاوية أخرى انجاز هدف أو أهداف المؤسسة<sup>4</sup>.

ويعرف الأداء بأنه المسؤوليات والواجبات وأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفأالمدرّب القيام بها ويقصد به أيضا

<sup>1</sup> مصطفى يوسف، ادارة الأداء ط 1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، 2016 ، ص 15.

<sup>2</sup> عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الانسانية، العدد 1 ، نوفمبر 2001 ، ص 86

<sup>3</sup> عبد البارى ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات ، المنظمات العربية للتنمية الادارية ، القاهرة، 2003 ، ص 25

<sup>4</sup> كامل بربر، ادارة الموارد البشرية (اتجاهات وممارسات) ، ط 1 ، دار المنهال اللبناني، لبنان، 2008، ص 172

مخرجات أو الأهداف الذي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنظمة إلى تحقيقها<sup>1</sup>. ويمكن القول بأن الأداء يعني النتائج العملية، الانجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال، أو تنفيذ الأعمال ويرى " توماس جلبرت " أنه لا يجوز الخلط بين مفهومي السلوك وبين الانجاز أو الأداء وذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات واعطاء تغذية راجعة أو تصميم نموذج أو التفتيش.

أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتائج أو نتائج<sup>2</sup>. ومما سبق يمكن القول أن الأداء هو صورة عاكسة للجهد المبذول من طرف الأفراد لتحقيق أهداف معينة.

### ثانيا: محددات الأداء:

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام. ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور المهام.

**1- الجهد:** ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) الى الطاقة الجسمانية والعقلانية، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

**2- القدرات:** فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

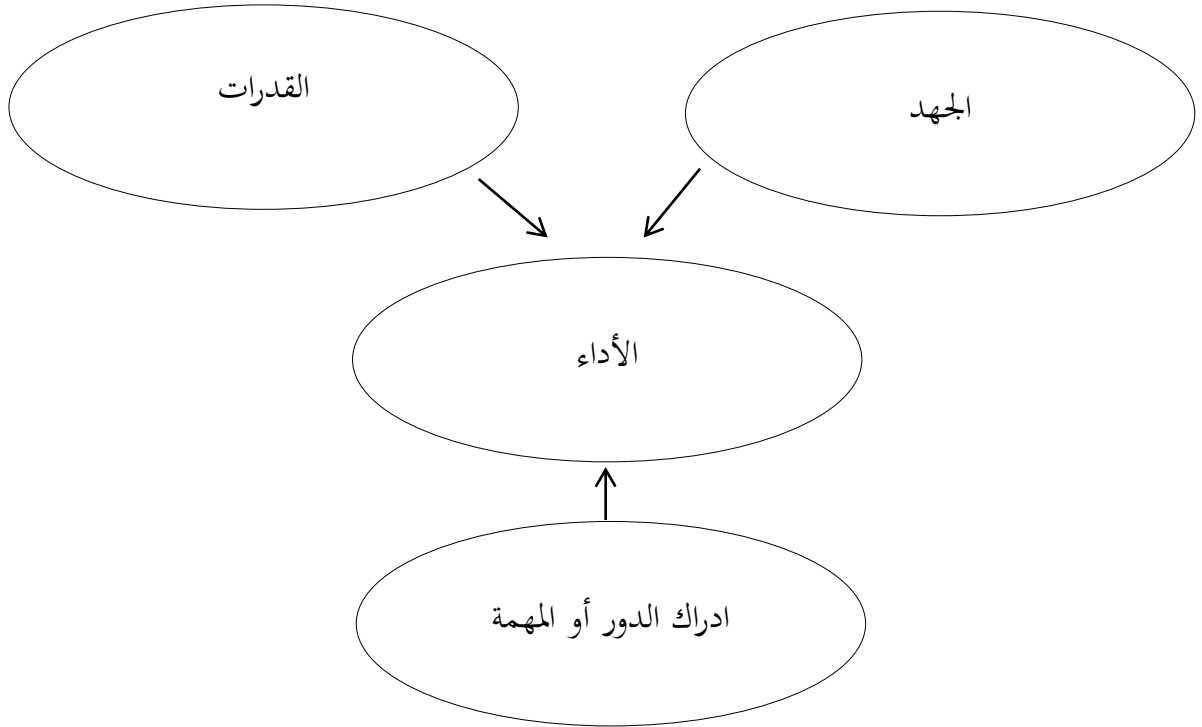
**3- ادراك الدور أو المهمة:** الى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتيقان في كل مكون من مكوناته بمعنى آخر أن الأفراد عندما يبذلون جهودا فائقة ويكون لديهم قدرات فائقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم سيكون منخفضا كما أن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ولكنه يكون كسولا لا يبذل جهدا كبيرا فإن أدائه هو أيضا سيكون منخفضا.

<sup>1</sup> محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، ط 1، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2016، ص 278

<sup>2</sup> أمال بن سمشة، الأداء البشري في الإدارة المحلية، ط 1، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر، 2018، ص.ص 51-52.

الشكل رقم (02-01) محددات الأداء



المصدر : من اعداد الطالبتين

### المطلب الثاني: مكونات وعناصر الأداء

#### أولاً: مكونات الأداء

يتكون مفهوم الأداء من ثلاث مكونات رئيسية هي الفعالية والكفاءة والانتاجية أي أن المؤسسة التي تتميز بأداء أفضل هي التي تجمع بين هذه وتسييرها بشكل أفضل وعليه سنتطرق لمفهوم هذه العوامل:

**1- الفعالية:** تشير الفعالية إلى الأهداف المتحققة أو تحقيق الأهداف المحددة قبل المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف<sup>1</sup>.

وتقاس الفعالية وفقاً للمعادلة مبسطة على النحو التالي:

الفعالية = قيمة المخرجات الفعلية / قيمة المخرجات المتوقعة × 100

<sup>1</sup> عائشة يوسف الشملي، برنامج تحسين الاداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2017، ص 10

وعليه يمكن القول بأنه كلما كانت النتائج المحققة أقرب من النتائج المتوقعة كان أداء المؤسسة أكثر فعالية والعكس صحيح<sup>1</sup>.

**2- الكفاءة:** تشير الكفاءة الى نسبة المدخلات الى المخرجات حيث أنه كلما كانت قيمة مخرجات أكثر من قيمة المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى فإذا تم تحقيق مخرجات معينة بمدخلات أقل فإن الكفاءة تكون أعلى<sup>2</sup>.

وتقاس نسبة الكفاءة وفق معادلة تالية: المخرجات / المدخلات<sup>3</sup>

**3- الإنتاجية:** يشير هذا المصطلح الى أنه طريقة لقياس فعالية وكفاءة استخدام المصادر من قبل الافراد والمكائن والمنظمات والمجتمعات، حيث إذا وجدت الفعالية والكفاءة نقول أن فرد منتج<sup>4</sup>.

### ثانيا : عناصر الأداء

يرى بعض الكتاب أن هناك أربعة عناصر للأداء تتمثل في:

**1- نوعية العمل:** وتتمثل فيما يدركه الفرد عن العمل الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية إنسانية إدراكية حسب المستوى التنظيمي الذي ينتمي اليه في المؤسسة ومدى براعته وقدرته على التنظيم، وتنفيذ العمل ، دون الوقوع في الخطأ.

**2- كمية العمل المنجز:** بمعنى مقدار العمل الذي يستطيع الفرد إنجازه في الظروف العامة للعمل ومقدار سرعة الانجاز.

**3- المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، المهارات الفنية، والخلفية العامة عن الوظيفة، المجالات المرتبطة.

<sup>1</sup> محمد وائل القيسي، الاداء الاستراتيجي الامريكى بعد عام 2008 (إدارة باراك أوباما نموذجاً)، ط 1، دار العبيكان للنشر ، الرياض، 2016، ص

48

<sup>2</sup> عائشة يوسف الشملي، مرجع سبق ذكره، ص 10

<sup>3</sup> محمد وائل القبسي، مرجع سبق ذكره، ص 47

<sup>4</sup> محمد عدنان أبو راغب ، مها رسيد شاويش، الانتاجية، مطلع عليه بتاريخ 2020/05/01 على الساعة 17:25،

<https://sst5.com/article/1972/25->

4- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية في العمل وقدرة الفرد على تحمل المسؤولية لإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الفرد للإرشاد والتوجيه من قبل الرؤساء المباشرين مع تقييم نتائج عمله<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه

#### أولاً: أنواع الأداء

لقد صنف كلا من " روتاند " و " ساكيت " الأداء الى ثلاثة أنواع وهي:

1- أداء المهام: يتمثل هذا النوع من الأداء في العمل الذي يساهم بصورة مباشرة في المنظمة مثل إنتاج السلع والبضائع والخدمات وكذا عمليات التخزين أو البيع وكذا مختلف العمليات المرتبطة بها وكذا العمليات التي تساهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تنفيذ عمليات المنظمة، استعمال الصراع لتحويل العاملين من حالة النزاع الى جو تنافسي أو استعمال جهود تحفيزية لخلق هذا الجو التنافسي.

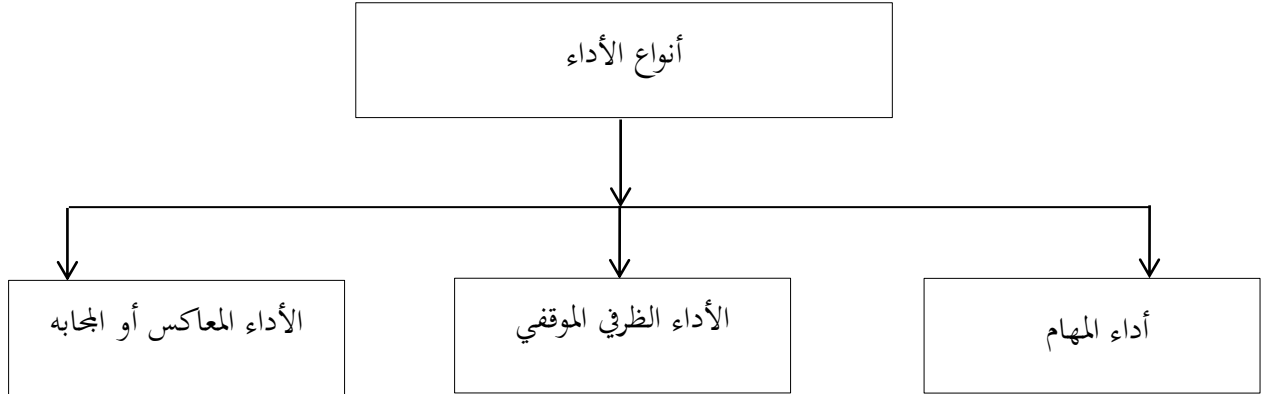
2- الأداء الظرفي (الموقفي): هو السلوك التي يساهم بصورة غير مباشرة في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة وهذا العمل يساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي والأداء في هذه الحالة الذي تجري فيه معالجة العمليات مثل توجيه هذا السلوك نحو الزملاء لمساعدتهم في مشكلة لها علاقة بالعمل مثلاً، أو نحو منظمة ككل وذلك من خلال الحرص على استمرارية الحماس وبذل مجهودات إضافية في العمل أو من خلال التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهم خارج الدور الرسمي للوظيفة وكذلك اتباع اللوائح التنظيمية عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

3- الأداء المعاكس أو المجابهة: يختلف عن سابقه بأنه سلوك سلبي في العمل ليس مثل التأخر عند مواعيد العمل أو الغياب ولكن يشمل سلوكيات مثل الانحراف والعدوان وسوء التأخر عند مواعيد العمل أو الغياب ولكن يشمل سلوكيات مثل الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام والعنف والمهاجمة وروح الانتقام<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 281

<sup>2</sup> ميسون اسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2017، ص 37-38

الشكل رقم (02-02) أنواع الأداء طبقاً لتصنيف روتاندووساكييت



المصدر : من اعداد الطالبتين

### ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء مايلي:

**1- غياب الأهداف المحددة:** فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

**2- عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها ، وقد يعتبرون انفسهم مهتمين في المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> منال أحمد البارودي، القائد المتميز وأسرار الابداع القيادي، ط 1 ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مصر ، 2015 ، ص 71.

**3- اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه ، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد والأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

**4- مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي الى أداء ضعيف وإنتاجية أقل والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة<sup>1</sup>.

**5- التسبب الإداري:** فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين للآخرين وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 282

<sup>2</sup> منال أحمد البارودي ، مرجع سبق ذكره ، ص 72.

### المبحث الثاني: تقييم الأداء

يعتبر تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة والأساسية لإدارة الموارد البشرية فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة في المنظمة للعمل بجدية ونشاط حيث يجعل المسؤولين يتابعون واجباتهم ومسؤولياتهم العاملين، كما أنها تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة وحتى أهداف العاملين والمسؤولين وذلك وفق طرق

### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سمي تارة بتقييم الأداء كما سمي بقياس الكفاءة وآخرون سموه بتقييم الكفاءة الا أننا نرى أن خير تسمية لها هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها. كما تعد تعاريف تقييم الأداء، نذكر بعض منها فيما يلي:

تقييم الأداء هو الإجراء الذي يهدف الى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل اليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وأخيراً على معاملته لزملائه ومرؤوسيه<sup>1</sup>.

كما يعرف بأنه وسيلة لقياس الأداء الفردي والجماعي للعاملين والحكم على مدى إنجازهم للأهداف التوخي بلوغها<sup>2</sup>.

وفي تعريف آخر تقييم الأداء هو عبارة عن تقرير دوري بين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به ، فهو يساعد المسؤولية على معرفة جوانب الضعف ان وجدت تدعيم جوانب القوة أيضا<sup>3</sup>.

يقصد بتقسيم الأداء Appraising Performance هي العملية التي بموجبها يتم تقييم الأداء والحصول على المعلومات المرتدة حول هذه الفعالية، واستخدامها لإبراز نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد والجماعات والمؤسسات، التي على ضوءها يتم اتخاذ الكثير من القرارات التنظيمية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نوري منير ، فريد كورتال، ادارة الموارد البشرية، ط 1 ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 ، ص 322

<sup>2</sup> حضير كاضم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة ، ادارة الموارد البشرية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 ، ص 149

<sup>3</sup> طاهر محمود الكلاذ ، مرجع سبق ذكره ، ص 76

<sup>4</sup> كامل بربر، مرجع سبق ذكره ، ص 173



تقييم الأداء هو نشاط مهم في أنشطة إدارة الموارد البشرية الذي يهدف الى التأكد من أن أداء الفرد لعمله كان بشكل كامل ونتاج وفاعل<sup>1</sup>.

ووصفها آخرون بأنها دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر ، أو ترقية له لوظيفة أخرى<sup>2</sup>.

تقييم الأداء هو العملية التي بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية<sup>3</sup>. ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن تقييم الأداء هو العملية التي تمكن المنظمة من قياس إنتاجية الفرد خلال مدة زمنية معينة ومساهمته في تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء

#### أولا: أهمية تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء عملية منظمة يهدف إلى تقسيم قدرة الموظف وقابليته لتحقيق المهام المطلوبة منه، ونمو شخصيته وتطور أدائه وتنظر المنظمات المعاصرة الى أن تقييم الأداء كأداة هامة تساعد في العديد من مهام التخطيط والتنظيم المتعلقة بشؤون الموظفين، وتكمن أهميته في النقاط التالية:

- 1- رفع حماس ودرجة الانسداد الى المنظمة.
- 2- زيادة شعور الموظف بالمسؤولية وما يترتب عليها من صدور قرارات بشأن مستقبله في المنظمة.
- 3- اختيار العمل المناسب للموظف من خلال عملية التقييم والوقوف عن نتائجها.
- 4- تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف وتزويده بتقارير توضح هذه النقاط.
- 5- تحديد الموظفين الذين يستحقون المكافأة والترقية وزيادة الأجر<sup>4</sup>.
- 6- الوقوف على قدرات المشرفين من خلال التقارير التي يرفعونها للإدارة العليا.
- 7- تضع الأساس لتخطيط القوى العاملة والتنبؤ بحاجات المنظمة للأعداد المطلوب استقطابها.

<sup>1</sup> عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية ، طبعة 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، صفحة 193

<sup>2</sup> عبد الكريم أحمد جميل ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، المملكة الاردنية الهاشمية ، عمان ، 2015 ، صفحة 76

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي ، وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة ، 2004 ، صفحة 237

<sup>4</sup> مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية ، دار المنهاج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015 ، ص 128

8- تعيين مدى تناسب مهام الوظيفة الحالية للموظف ومدى إمكانية نقله الى وظيفة أخرى، أو الاستغناء عنه إذا كانت إنتاجية متدنية.

9- الوقوف على بعض الأعمال ذات السمة الخاصة التي تنوي المنظمة تكليف الموظف بها في حالة نشوء حاجة الى ذلك.

10- إلزام المديرين ورؤساء المراكز الانتاجية يربط الخطط الانتاجية بالإنتاج ونتائج تقييم الموظفين<sup>1</sup>.

### ثانياً: أهداف تقييم الأداء

إن عملية تقييم أداء العاملين تهدف لثلاث غايات تقع على ثلاث مستويات هي المنظمة، المدير، والفرد العامل نوضحها فيما يلي:

#### 1- على مستوى المنظمة: وتتمثل أساساً فيما يلي<sup>2</sup>:

- أ- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يقلل من شكاوي العاملين.
- ب- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وامكانياتهم بما يساعد على تقدمهم وتطورهم.
- ج- تقييم برامج وسياسات ادارة الموارد البشرية و اذ يمكن أن تستخدم نتائج هذه العملية بمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات ومساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء دقيقة.

#### 2- على مستوى العاملين: من بين هذه الأهداف مايلي<sup>3</sup>:

- أ- تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى الرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم ، الأمر الذي جعلهم يجتهدون في العمل ويطوروا مستويات أدائهم ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.
- ب- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية.

<sup>1</sup> سعد علي ربحان المحمدي ، مرجع سبق ذكره، ص 274

<sup>2</sup> محمد شيخ صالح القدومي، ادارة الموارد البشرية معاصرة ، ط2 ، دار المعترف للنشر والتوزيع ، الأردن، 2004، ص253.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد سالم ، ادارة الموارد البشرية معاصرة ، طبعة 2، أترء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2014 ، ص 240

3- على مستوى المديرين: ليس من السهل على المدير الحكم على أداء العامل ، إذ من واجب المديرين تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية، وتعزيز قدراتهم الابداعية من أجل التقويم السليم لأداء تابعيهم مما ينعكس إيجاباً على طبيعة العلاقات مع هؤلاء والتقرب منهم لمعرفة مشاكلهم والصعوبات والتي تعرضهم نحو تحقيق الأفضل<sup>1</sup>.

أعطيت هذه الحالة العملية الاهتمام من قبل إدارات المواد البشرية وخصصت لها الأموال والجهود الكبيرة المتمثلة أساساً في رفع الروح المعنوية للعمال وإشعارهم بالعدالة ومن ثم دفعهم الى تحمل المسؤولية<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العاملين ومراحله

#### أولاً: طرق تقييم أداء العاملين

طرق تقييم الأداء وهي الأداة التي تستخدم في عملية التقييم لتقدير أدائه وتشير الأبحاث الى أن هناك عدة طرق لتقييم أداء العاملين ويمكن تقسيمها إلى نوعين طرق تقليدية وأخرى حديثة.

#### 1- الطرق التقليدية: تضم عدة طرق أهمها:

أ- طريقة الترتيب: تعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء وأسهلها وتستخدم عند ضرورة القيام بمقارنة أداء فردين أو أكثر ويتعين المقارنة وفق صيغ معينة<sup>3</sup> وهي نوعان<sup>4</sup>:

- طريقة الترتيب البسيط : يقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد تنازلياً وفق درجة وجودة الدرجة المقاسة لديهم حيث تختار المقيم من بين قائمة أسماء الأفراد محل التقييم الفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفقة المقاسة ويعطيه رتبته (الأول) ثم الفرد الذي يليه الى أن يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة.

- طريقة المقارنة الثنائية: يتم فيها مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة العمل ، والعامل الذي يحصل على تفضيلات أقل يترتب على أنه الأسوأ بمعنى ان المقارنة هنا تكون بين أزواج من العاملين وتستعمل

$$\frac{n(n-1)}{2} = \text{عدد المجموعات الثنائية الممكنة}$$

حيث n = عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم.

<sup>1</sup> محمد هاني محمد، ادارة الموارد البشرية ، طبعة 1 ، دار المعتر للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014 ، ص 253

<sup>2</sup> عبد الكريم أحمد جميل، مرجع سبق ذكره ، ص 77

<sup>3</sup> طاهر محمود الكلالدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 79

<sup>4</sup> مهدي حسين زويلف، ادارة الافراد في منظور كمي والعلاقات الانسانية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر ، عمان ، 2003 ، ص 202

ومن عيوب هذه الطريقة أن المقارنات فيها تصبح غير متناهية سيما إذا كان عدد العاملين المراد تقسيمهم كبيرا ويستنزف جهدا واسعا في إنجاز تلك المقارنات<sup>1</sup>

**ب- طريقة التدرج البياني:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثر شيوعا ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون،... وتحدد الدرجات على أساس (1-5) أو (1-3) حيث يمثل الرقم 1 أقل درجة للتقييم أو 5 و 3 أعلى درجة<sup>2</sup>. ورغم بساطة هذه الطريقة وسهولتها إلا أنه يعاب عليها اقتراض أوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف هذه الخصائص عن بعضها البعض كما أن المعايير المستخدمة فيها ليست دقيقة إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بالتقسيم وقد لا ترتبط بعض الخصائص المدرجة في نموذج التقييم بالوظيفة المراد تقييمها<sup>3</sup>.

**ج- طريقة التوزيع الاجباري:** تستند هذه الطريقة في تقسيم الأداء على ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلول هذه الظاهرة هو أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من دوس الكفاءة المتوسطة والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة أو الضعيفة<sup>4</sup>. بحيث يتم تحديد 10% من الموظفين من الأداء الممتاز، و 10% من الأداء الضعيف و 40% من الوسط و 20% فوق الوسط و 20% دون الوسط<sup>5</sup>.

**د - طريقة معايير العمل (الانتاج):** يستخدم هذا الأسلوب كوسيلة لتقييم أداء العاملين عادة في حقول الأنشطة الانتاجية وذلك بتحديد المعايير أو مستويات الانتاج المراد تحقيقها ثم يتم مقارنة الاداء الفعلي المحقق للفرد إزاء هذه المعايير لمعرفة مستوى الأداء المتحقق للفرد ولذا يطب أن تعكس تلك المعايير مستوى الإنتاج الطبيعي للفرد العادي.

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلالدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 80

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 244

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان ، ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2003 ، ص 306

<sup>4</sup> عبد الباري درة ، وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 278

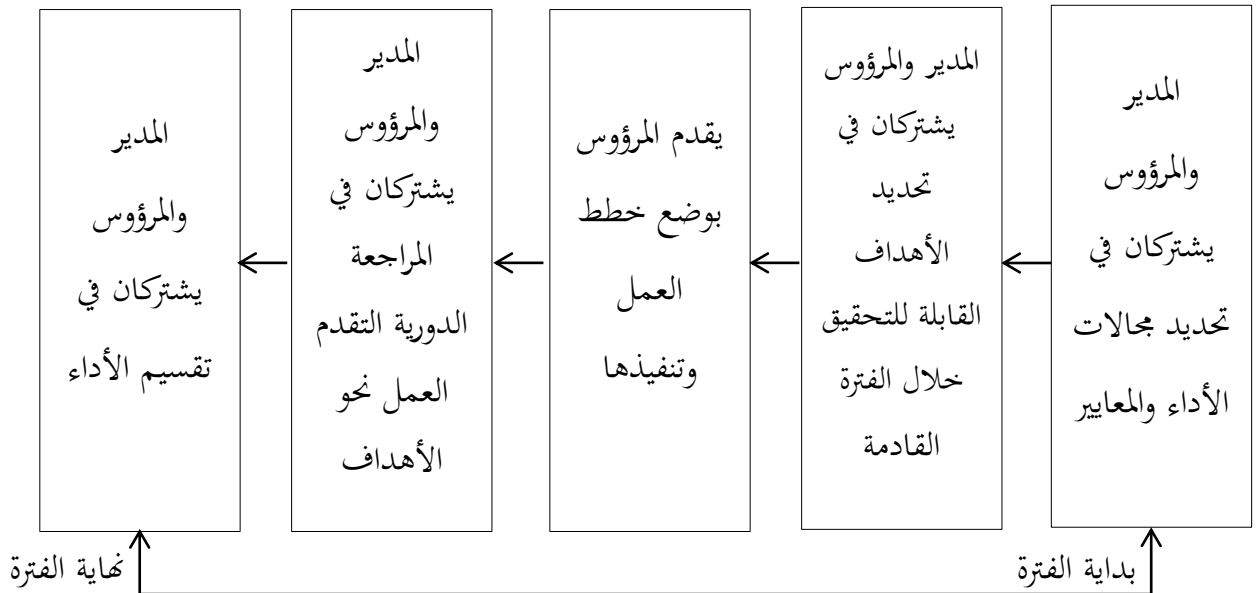
<sup>5</sup> طاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 278

ومن أهم المزايا التي يتصف بها مدخل معايير العمل أو الانتاج أنها تعتمد العوامل الموضوعية في التقييم، ولكي يكون المدخل أكثر عدلا بالتطبيق فإنه ينبغي أن يؤخذ الأفراد الذين يتأثرون باستخدام هذا النمط من تقييم الأداء.

### 2- الطرق الحديثة: أهمها

أ- طريقة الادارة بالأهداف: هذه الطريقة تقيس الأداء عن طريق المقارنة بين الأهداف الموضوعية والمسيطره من قبل المنظمة للفرد من أجل إنجازها مع ما أنجز فعلا<sup>1</sup>.  
تمر هذه الطريقة بعدة خطوات والمتمثلة في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (02-03) : خطوات الادارة بالأهداف



المصدر: مؤيد سعيد السالم ، مرجع سبق ذكره ، ص 253

ويتبين من هذا الشكل أن تقييم الأداء (الخطوة الخامسة) هو عملية تعاونية بين المدير والمرؤوس محورها استعراض ومعرفة مدى تحقيق الموظف للأهداف التي سبق أن اشترك المدير في تحديدها، والأصل أن يقوم المرؤوس بنفسه بتوضيح ما أنجزه من أعمال للوصول محددة مسبقا، ومعززا موقفه بحقائق رقمية ، وقد يقدم

<sup>1</sup>مصطفى نجيب شاويش ، ادارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 ، ص 99

ذلك في تقرير إلى مديره المباشر ليناقشاه معا ويجددان سبل تحقيق الأداء ويستعرض المشاكل المحتملة من أجل تفاديها ثم ينفقان على أهداف أخرى وهكذا...<sup>1</sup>

**ب- طريقة قوائم المراجعة:** تعتبر من أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء وبموجبها يتم إعداد قائمة تحتوي على عدة أسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء حيث يطلب من القائم بالتقييم وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو لا حسب رأيه الشخصي بالفرد وتقوم بعدها إدارة الموارد البشرية بإعداد قيم لكل سؤال وتكون هذه القيم السرية لا يعلم بها المقيم نفسه ، خوفاً من احتمال التحيز.<sup>2</sup>

**ج- طريقة الوقائع الحرجة:** يتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل، ويقوم المدير المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء مانت جيدة أو سيئة في ملف الموظف وعند عملية التقييم الدورية يراجع المدير هذا الملف تمهيداً لإصدار حكمه على أداء الموظف.<sup>3</sup>

إن من مواصفات هذه الطريقة هو دقتها لأنها تستند إلى أحداث حقيقية مع انخفاض فرصة التحيز الشخصي للمقيم باتجاه العاملين إلا أنها يعاب عليها قسوة المشرق لتسجيل السيء من الوقائع أكثر من الحسن منها مما يؤدي بالتبعية في الميل إلى ظلم العاملين.<sup>4</sup>

**د- طريقة الاختيار الاجباري:** وهي طريقة يقوم من خلالها المشرف بوضع عدد من العبارات الإيجابية والسلبية التي تخص شؤون العمل ، ومستوى الأداء ضمن مجموعات وتضم كل مجموعة أربع عبارات اثنان من هذه العبارات تمثل الصفات الجيدة في أداء العمل واثنان من هذه العبارات تمثل الصفات الجيدة في أداء العمل، واثنان تمثلان الصفات غير الجيدة في الأداء، ويتم التقويم بأن يختار المشرف عبارة من كل العبارتين الإيجابية والسلبية التي تناسب العامل المراد قياس أدائه ولا يعلم المشرف أين تقع القيمة الحقيقية لهذه العبارات ومن ثم يكون حيادياً وغير متحيز لعدم علمه بدرجة وصحة كل عبارة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم ، مرجع سبق ذكره ، ص 253

<sup>2</sup> فريد كورتل ، نوري منير ، مرجع سبق ذكره ، ص 337

<sup>3</sup> مؤيد سعيد السالم ، مرجع سبق ذكره ، ص 244

<sup>4</sup> إبراهيم عباس الحلبي ، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها ، ط 1 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2013 ، ص 50

<sup>5</sup> حسين صديق ، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 28 ، العدد الأول ، 2012 ، ص 232.

ثانيا: مراحل تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة لذا يتطلب استعمال أسس منطقية يتتبع خطوات نذكرها فيما يلي:

**1- وضع توقعات الأداء:** هي الخطوة الأولى في عملياته التقييم وعندها يتم وضع سياسة لذلك بالتعاون مع الطرفين، المؤسسة والعاملون، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم وكذا القائمون به وأيضا الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقهما ، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء<sup>1</sup>.

**2- مراقبة التقدم في الأداء :** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياس إلى المعايير الموضوعية مسبقا، من خلال ذلك يمكن إتخاذ الإجراءات التصحيحية، إذ يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية معينة ينتج عنها وجوب المزامنة لما لها من أثر فعال ودوريا بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلا<sup>2</sup>.

**3- تقييم الأداء:**عندها يقيم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياته، مما يفيد في اتخاذ القرارات<sup>3</sup>.

**4- التغذية العكسية:** ينبغي على إدارة المؤسسة دراسته وتحليل نتائجه واتخاذ الاجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عامل الى معرفة أدائه ومدى وصوله إلى المعايير المطلوبة بلوغها ، وهذا طبقا لما تحدده الادارة، والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل.

**5- اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم:** هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين، الفصل... الخ<sup>4</sup>.

**6- وضع خطط تطوير الأداء:** تمثل آخر مرحلة ، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تعكس، ويشكل ايجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع مهارات وقدرات، وكذا قيم العاملين<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد شيخ صالح القدومي، مرجع سبق ذكره ، ص 256

<sup>2</sup> سعد علي ربحان المحمدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 297

<sup>3</sup> محمد شيخ صالح القدومي ، مرجع سبق ذكره ، ص 256

<sup>4</sup> عبد الكريم أحمد جميل ، مرجع سبق ذكره ، ص 80

<sup>5</sup> محمد هاني محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 257

### المبحث الثالث: مساهمة الحوافز في رفع أداء العاملين

العامل البشري لا يشبه آلة ولا يعمل بضغط على ما هو الا مجموعة من الأحاسيس والمشاعر والعمل لا بد أن يرتبط بتلك المشاعر، لهذا فإن حسن أداء العمل يرتبط بأحاسيس العاملين نحو ذلك العمل ولهذا المدير الناجح يدرك كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل الموجه لهم، فكما تؤثر الحوافز على أداء العامل تؤثر أيضا على الرضا الوظيفي وهو بدوره يقود الى الولاء التنظيمي العالي نحو عمله.

#### المطلب الأول: علاقة الحوافز بالأداء

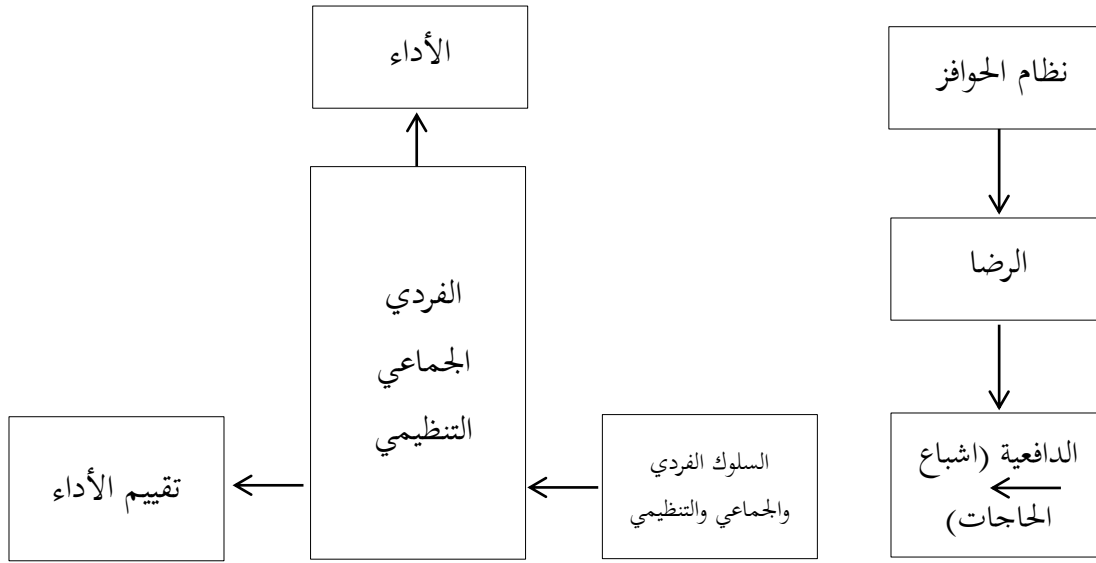
تسعى المنظمات إلى تحسين أداء العاملين من أجل أن يكون الأداء الفردي أفضل من حيث الكمية والنوعية لتحقيق ذلك يتوجب القيام بربط أنظمة الحوافز بإنتاجية العاملين، كون الحوافز تزيد الإصرار لدى العامل على أداء العمل من خلال خلق الرغبة لديه عن طريق زيادة الحماس والدافعية لدى العامل مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية ، إضافة الى تحقيق التفاعل بين الأفراد العاملين والمنظمة من خلال دفع العامل بكل ما يملك لتحقيق أهداف المنظمة المرسومة، وتساعد في نفس الوقت على منع شعور العامل بالإحباط من خلال تهيئة الأجواء سواء التي بدورها تدفع العامل إلى المثابرة والثوق بعمله لتحقيق الكفاءة العالية إضافة الى ما تقدم نظام الحوافز المتبع يؤدي إلى خلق روح الابتكار لدى العاملين وتحسين أسلوب عملهم لزيادة انتاجهم وعموما تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف الى تحقيق مستوى عال من الأداء<sup>1</sup> .

تؤكد الكثير من البحوث والدراسات ان تبني المنظمة نظام حوافز أو مكافآت عادل يشجع الأفراد المؤهلين للالتحاق بها ، كما يدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم ويشجعهم على الاستمرار بها.

<sup>1</sup> عبد الله حميد محمد الجساسي ، اثر الحوافز المادية والمعنوية على العاملين ، دراسة ميدانية في دائرة التربية ، الاكاديمية العربية البريطانية ، 2010 ، ص



الشكل رقم (02-04) : العلاقة بين الحوافز والأداء



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 130

يجب أن يتم الربط مباشرة بين الحوافز والمكافآت والسلوك والأداء فالدفع على أساس العمولة يجعل الارتباط بين الدخل وكمية المبيعات واضحا ، فكلما زادت المبيعات التي يحققها رجل البيع زاد دخله ، وفي حالات أخرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية بالأداء وعلى ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى متميز للحصول على ترقية<sup>1</sup>

وحتى يتمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها: المساواة، والقوة، ونوع الحاجة، وعدالة التوزيع، ويمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وانشطة المنظمة<sup>2</sup>

ويوجه عام فالعلاقة بين الأداء والحوافز (الدافعية) تميل الى أن تكون علاقة منحنية ، أي أنه كلما ارتفعت دافعية الفرد ارتفع أداءه الى أن يصل الأداء الى أقصى مستوى بعدها أي زيادة في الدافعية تؤثر سلبا في الأداء<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 130

<sup>2</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سبق ذكره، ص 150

<sup>3</sup> دباش سامية ، دور الحوافز في تحسين أداء العاملين ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال الاستراتيجية ، جامعة آكلي محمد أو لحاج بويوة ، الجزائر ، 2014 ، ص 119.

### المطلب الثاني: الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد (العامل أو الموظف) تجاه ما يقوم به من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله نحو العمل الذي يشغله حالياً.

وقد تكون هذه المشاعر ايجابية أو سلبية<sup>1</sup>.

ثانياً: علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي

تؤثر الحوافز على مستويات الرضا الوظيفي للعاملين ، لذا يؤخذ بالاعتبار عند وضع خطط الحوافز أن تكون محققة للرضا الذي يسعى العامل للوصول اليه والذي يدفعه لتحقيق مستويات أداء و انتاجية أعلى ، ولم يتم ذلك إلا بوجود نظام حوافز مادي ومعنوي شامل توفره المؤسسة ، يقود الى أن يتقبل الفرد أو الموظف محيط عمله والوصول الى الرضا الوظيفي.

ومن هنا نجد أن الرضا الوظيفي يتكون من عدة عناصر ، الرضا عن الوظيفة والرضا عن الأجر ، والترقية والرضا عن علاقات العمل وعن رؤساء المرؤوسين في العمل ، والرضا عن بيئة العمل ، وأخيراً الرضا عن طرق التحفيز وأسسها ومعاييرها ونجد أن تلك العناصر التي تشكل الرضا الوظيفي في غالبيتها تتعلق مباشرة بالحوافز بمعنى أن مدى نجاح نظام الحوافز وفي المؤسسة ما يتوقف عليه الوصول للرضا الوظيفي المطلوب، وما ينتج عن ذلك من تحسن في مستويات أداء العاملين ، نظر الإشباع الحاجات والرغبات لديهم وحسن العوامل الوظيفية المحيطة بهم ، وبالتالي أدت للمساهمة في انجاز أهداف كلا من الفرد والمؤسسة معاً<sup>2</sup>.

وبهذا يمكن القول بأنه كلما أشبعت حاجات الفرد في مجال العمل وقدم له مزيج الحوافز المناسبة ، أسهم ذلك في إرضائه وساعد على إثارة دافعيته ، أي حثه وحفزته نحو الأداء الفاعل.

وحيث يعد الرضا عن العمل محصلة لكل من قيمة الحوافز المشبعة ومدى إدراك الفرد لعدالتها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء ، طبعة 1 ، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ، عمان ، 2018 ، ص 14

<sup>2</sup> علاء خليل محمد العكش ، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، قسم ادارة الاعمال غزة ، فلسطين، 2007 ، ص 43

<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى ، ادرة الموارد البشرية ، رؤية استراتيجية معاصرة ، طبعة 2 ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2008 ، ص 740

وهناك مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تحقق مستوى عالي من الرضا الوظيفي من خلال الحوافز، كمايلي<sup>1</sup>:

- 1- الحرص على وجود نظام حوافز متكامل، وعلى اعتبار أن الفرد العامل هو مزيج لمادة وروح، وتطبيق نظم الحوافز، وعدم تجاهل الحوافز السلبية كعقاب ومعالجة لبعض الحالات.
- 2- الربط بين برنامج الأفراد التي تعتنى بالتوظيف والتدريب و الحوافز والترقيات ... الخ، وإحداث ملائمة بين احتياجاته البشرية من جهة ، ومن جهة أخرى لرفع مستوى الرضا عن العمل.
- 3- دراسة دوافع الأفراد العاملين والعوامل المؤثرة فيها بشكل دوري ومستمر.
- 4- الدعم وتقوية المدخل السلوك الانساني باعتباره أحد الحوافز الدافعة للبقاء أو التحرك في المؤسسات.
- 5- الاهتمام بالعوامل البيئية المحيطة في مكان العمل كالإضاءة والتهنئة ووسائل الانتاج المختلفة لأثرها الكبير في رضا العامل وتحسين أدائه.

من خلال ما سبق نستنتج أن كلما ارتفع المستوى الوظيفي للفرد زاد رضاه لما تضمنته الوظائف العليا من إشباع لمختلف حاجات الفرد بينما تلعب الحاجات المادية في المستويات الوظيفية الدنيا دور أكبر أهمية في تحديد الرضا الوظيفي يزيد بارتفاع مستوى المؤهل العلمي وذلك بسبب ارتفاع الرضا عن كل الحوافز الممنوحة من الامن الوظيفي ، اتصالات سياسات التدريب ، المزايا العينة والحوافز المادية ، ظروف العمل أو قد يفكرون في تركه ، وهذا قد يعود لأسباب تتمثل في عدم رضاه عن الحوافز الممنوحة له<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: علاقة الحوافز بالولاء التنظيمي

#### أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي:

الولاء التنظيمي هو ذلك الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها وهو نتاج الاخلاص لهذه المنظمة ولأهدافها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتفضيلها على غيرها من المنظمات<sup>3</sup>.

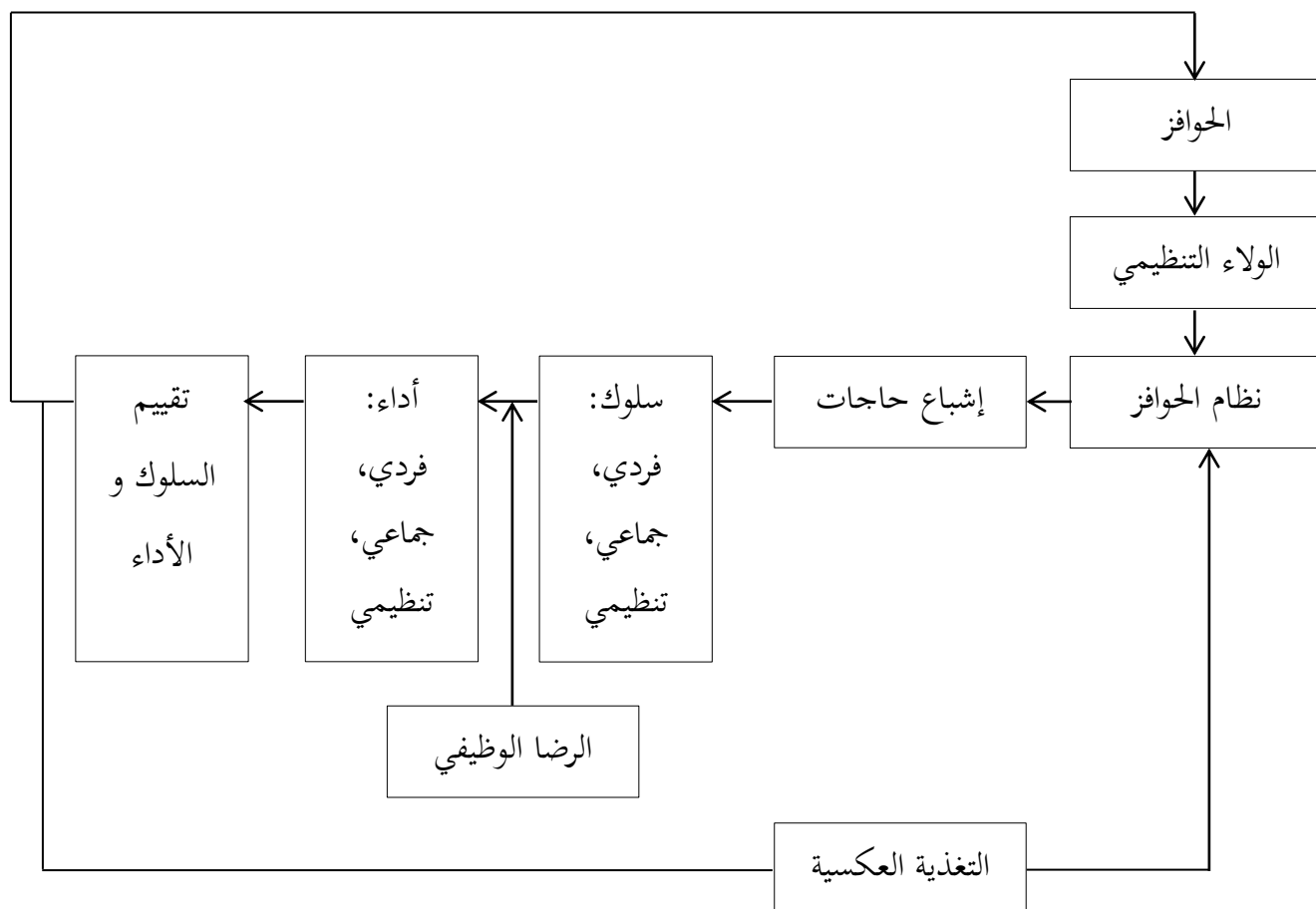
<sup>1</sup> زاير شهرزاد ، أثر الحوافز على أداء العاملين ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال الاستراتيجية ، جامعة آكلي محند أولحاج ، بوية الجزائر ، 2014، ص 107.

<sup>2</sup> زاير شهرزاد ، مرجع سبق ذكره ، ص 108

<sup>3</sup> منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط 1 ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص 77

ثانياً: العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي

الشكل رقم (2-5) : العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي



المصدر: سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق

للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول، 2011، ص 75

من خلال الشكل رقم (2-5) نلاحظ أن نظام الحوافز المناسب يؤدي الى إشباع حاجات الأفراد ، وهذا بدوره يؤدي الى سلوكيات الأفراد المتلفة التي تظهر مدى رضا العاملين ، والتي تؤدي الى تحسين أدائهم ومن خلال الأداء تقوم المؤسسة بتقييم أداء عاملها من أجل التأكد من نجاح نظام الحوافز والسياسات المتبعة في ذلك من خلال التغذية العكسية<sup>1</sup> .

يتحقق الولاء التنظيمي باستخدام المحفزات على مراحل يصعب الفصل بينهما بفواصل زمنية ، فالولاء يبدأ من خلال خبرات الفرد السابقة وقبل الالتحاق بالعمل عن سمعة المنظمة وبيئة العمل بها ، اذ عندما يدخل

<sup>1</sup> زاير شهرزاد ، مرجع سبق ذكره ، ص 111

الفرد الى العمل في المنظمة يكون لديه فكرة مسبقة واستعداد للولاء (تطبيع السلوك المسبق) ، وبعد انخراطه في جو العمل يصبح لديه فرصة التأكيد أو عدم التأكيد من أفكاره وقناعاته السابقة ، لينتقل بعد ذلك إلى مرحلة ما يسمى بمرحلة النضج في الولاء التنظيمي عندما يرى الفرد أن هناك توازنا بين الجهود المبذولة والخوافز أو المكافآت المقدمة له .

ومن خلال ما سبق يمكن أن نقول أن الرضا الوظيفي أساس للتحفيز ، حيث أن المزيد من الرضا عن العمل يقود الى بذل مجهودات أكبر تكون محصلتها وأداء ونتاجية أفضل وولاء أعلى.

لذا فإن الأمر يتطلب من الإدارة العليا توجيه عملية التحفيز ودعمها من اعلى السلم الاداري للحد من نتائجها السلبية وإظهار نتائجها الايجابية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> دباش سامية ، مرجع سبق ذكره ، ص. 122-123

### خلاصة الفصل الثاني:

حاولنا من خلال هذا الفصل إلى أن نشير إلى أهمية الأداء وطرق تقييمه وكذلك عرض العلاقة بين الأداء والحوافز.

حيث تسعى أي مؤسسة إلى الوصول إلى الأداء المتميز الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية في نفس الوقت يضمن لها تحقيق أهدافها على المدى الطويل من خلال اهتمام بالموارد البشري ومتابعة أدائه عن طريق إجراء عملية تقييم لأدائه وعلى أساس ذلك يتم وضع برامج التحفيز المناسبة وتصحيحها كلما استلزم ذلك.

وعليه يجب أن تكون عملية تقييم الأداء عملية صادقة وهادفة لكي يتغير سلوك العامل نحو الأفضل، حيث إن نتائج هذه العملية تؤثر في مستقبل الحاصل وحياته المعنية لما لها من أثر على الترقيات والمنح والحوافز.

## الفصل الثالث:

أثر الحوافز على أداء العاملين بمؤسسة توزيع  
الكهرباء والغاز "سونلغاز" بتيارت

**تمهيد:**

بعد الدراسة النظرية لموضوع أثر الحوافز على أداء العاملين سنقوم بإسقاط ما رأيناه بهذه الدراسة على إحدى المؤسسات الاقتصادية ألا وهي مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب بتيارت. حيث سنقوم بتحويل المعلومات النظرية إلى حقائق ملموسة و وقائع تقوم بتطبيقها على المؤسسة محل الدراسة.

و الغرض منها جمع المعلومات التي تدعم موضوعنا، حيث سنوزع استبيان على مجموعة من عمال المؤسسة من أجل معرفة مدى تأثير الحوافز على أداء عملهم. من هنا تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

. **المبحث الأول:** تقديم شركة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز".

. **المبحث الثاني:** بطاقة تعريف لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز للغرب بتيارت.

. **المبحث الثالث:** منهجية الدراسة الميدانية، تحليل البيانات واختبار الفرضيات



## المبحث الأول: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز".

شركة سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية و الغازية بالجزائر و مهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء و نقلها و توزيعها و كذلك نقل الغاز و توزيعه عبر القنوات ، و قانونها الأساسي يسمح لها بإمكانية التدخل في قاعات أخرى ،فهذه القطاعات لها أهمية بالنسبة للمؤسسة و لا سيما في ميدان التسويق للكهرباء و الغاز.

### المطلب الأول: نشأة وتطور شركة سونلغاز

أولا: لمحة تاريخية عن الشركة:

لقد بدأت الإضاءة في الجزائر مند 1929 والتي جسدت الشبكة الكهربائية بين سنة 1927 و1929 مجموع قدره 6000 كلم، وهذا الخط بين العالي والمتوسط والمنخفض ولهذا اعتبرت سونلغاز عاملا تاريخيا في مجال تمويل الجزائر بالطاقة الكهربائية والغازية.

وتتمثل مهامها في عملية الإنتاج والنقل والتوزيع عبر وكالتها على مستوى الوطن، كما أن قوانينها الجديدة أعطت لها إمكانية توسيع نشاطاتها نحو مجالات أخرى للنهوض بقطاع الطاقة وعصرته وكذا استفادة هاته المؤسسة من عملية تصدير الكهرباء والغاز إلى الخارج .

### ثانيا: مراحل تطور شركة سونلغاز:

مرت شركة سونلغاز بعدة مراحل تتمثل فيما يلي:

- سنة 1947: تم إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (EGA) رقم 471002 بتاريخ 1947/06/05 مهامها التكفل بعملية إنتاج الكهرباء والغاز.

- EGA: وهي عبارة عن مجمع لأقدم مؤسسات لإنتاج وتوزيع الكهرباء ذات الطابع الخاص التي سقطت تحت قانون التأميم الذي أقرته السلطة الفرنسية سنة 1946.

## الفصل الثالث: أثر الحوافز على أداء العاملين بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء " سونلغاز " تيارت

- التطورات التي حدثت بعد سنة 1962 لمؤسسة EGA حيث تبنتها السلطات الجزائرية بعد الاستقلال في بضع سنوات، فضلا عن جهود تكوينية للموارد البشرية الجزائرية المتخصصة التي تضمن تسيير هذه المؤسسة.

- سنة 1969: إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بمرسوم رقم 59/69 الصادر في الجريدة الرسمية في شهر أوت 1969، حيث تحول أسم EGA إلى سونلغاز التي أصبحت شركة وطنية للكهرباء والغاز وفي هذا الوقت كانت الشركة من الحجم الكبير أين تجاوز عدد عمالها 6000 موظف، وقد حدد المرسوم مهمة رئيسية لها تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد.

إن احتكار ونقل وتوزيع وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانتها كما أنها وجدت نفسها قد أسند إليها تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا لجميع أصناف الزبائن (صناعيون، محطات توليد الطاقة الكهربائية، مواطنين).

- سنة 1975: وفي هذه المرحلة تم الفصل بين النشاطات القاعدية والميدانية وكذا إنشاء وحدات كهرباء وترتيب.

- سنة 1983: إعادة هيكلة سونلغاز حيث انبثق عنها ستة مؤسسات، وأصبحت شركة سونلغاز في هذه السنة مؤسسة ذات خدمات عمومية في تسيير والتسويق تكتسب خمسة فروع لأعمالها وهي:

- كهريف (KAHRIF) الأشغال الكهربائية.

- كهركيب (KAHRKIB) لتركيب البنيات التحتية والمنشآت الكهربائية.

- كناغاز (KANAGAZ) أشغال الهندسة المدنية.

-AMC لصناعة العدادات ومختلف التجهيزات المستعملة في المراقبة.

- نظام أساسي جديد لسونلغاز سنة 1991: لقد أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC بقرار تنفيذي رقم 975/91 المؤرخ 1991/12/14 وقد فرض هذا النظام الطابع الجديد لتسيير الاقتصادي والأخذ بعين الاعتبار كيفية تسويق المنتجات.

- سنة 1995: أصبحت هاته المؤسسة في سنة 1995 هيئة عمومية ذات طابع صناعي تجاري بمرسوم 280/95 بتاريخ 1995/09/07 الخاص بسونلغاز وعلى رأسها نجد مجلس التوجيه الرقابي (COS).

- سنة 2002: تحولت سونلغاز إلى مؤسسة ذات أسهم، وهذا التحول أعطى سونلغاز التوزيع في مبادئ أخرى في قطاع الطاقة، كذا التدخل في هذا الميدان خارج حدود الجزائر، باعتبارها مؤسسة ذات أسهم فعليها اكتساب محفظة على الأسهم والقيم المنقولة الأخرى مع إمكانية مشاركتها في مساهماتها في شركة أخرى.

- سنة 2004: أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع (Holding) خلال السنوات 2006/2004 أين أصبحت سونلغاز مجمع أو مجموعة مؤسسات تم إعادة هيكلة الفروع المكلفة النشاطات الرئيسية بها:

- سونلغاز إنتاج كهرباء (SPE).
  - مسير شبكة النقل الكهربائي (SDC).
  - مسير شبكة نقل الغاز (CRTG).
- سنة 2006: تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت إلى أربعة فروع وهي:
- سونلغاز للتوزيع: الجزائر العاصمة (SPA).
  - سونلغاز للتوزيع: الجهة الوسطى (SDC).
  - سونلغاز للتوزيع: الجهة الشرقية (SDE).
  - سونلغاز للتوزيع: الجهة الغربية (SDO).

## المطلب الثاني: وظائف شركة توزيع الكهرباء والغاز وهيكلها التنظيمي

### أولاً: الوظائف:

من خلال التطورات التي عرفتتها شركة سونلغاز أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام ومن خلال المادة 6 من الجريدة الرسمية رقم 54 لشهر ديسمبر 1995 وفي إطار الأهداف المسطرة والخدمات العمومية تقوم المؤسسة بمجموعة من الوظائف والمهام ومن بين وظائف التي تقوم شركة سونلغاز نذكر ما يلي:

- ضمان نوعية المنتج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية والأمن وبأقل التكاليف.

- تركيب تصليح وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز.

- التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات.

- ضمان التمويل اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة.

- توفير المنشآت الضرورية (التجهيزات، الهياكل البنائية) لضمان سير مهمتها.

- التحديد والتعريف بالكيفيات والإمكانات المتعلقة بالتطبيق (التجهيزات التركيبات الكهربائية والغازية)، وكذا المتعلقة بأجهزة القياس والحساب.

- ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج.

- تساهم في السياسة المنتهجة من طرف المديرية العامة فيما يخص الأداءات المقدمة للعملاء.

- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها.

- ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد.

- ضمان السير الحسن للموارد البشرية والعتاد اللازم للعمل.

- ضمان أمن الأشخاص والمواد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع.

- ضمان تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي أحسن تمثيل.

## الفصل الثالث: أثر الحوافز على أداء العاملين بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء " سونلغاز " تيارت

وعموما فان شركة سونلغاز تضمن تحقيق الاستثمارات للمؤسسة والتحكم في الطاقة وهو عامل ضروري للاقتصاد العام وبصفة خاصة الدراسات والرقابة وتحقيق ميزة استراتيجية في التطور الاقتصادي والصناعي للوطن.

### ثانيا: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز:

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة من بين العوامل التي تؤدي لإبراز طريقة نشاطها، فانتظام الوظائف وترابطها يؤدي بالضرورة إلى مسايرة المحيط الذي تعيش فيه، حيث تسعى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز إلى الاهتمام بهذا التنظيم من خلال إجراء التعديلات اللازمة حسبمتطلبات النشاط.

الشكل رقم (03-01): الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز.



المصدر: وثائق المؤسسة

### المطلب الثالث: أهداف شركة توزيع الكهرباء و الغاز

تسعى شركة سونلغاز من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج ولقد حددت سونلغاز أهداف تسعى إلى بلوغها وهي كما يلي:

- التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات التي تهدف لترقية والتحسين الدائم لصورة علامتها.
  - تلبية الحاجات الوطنية.
  - توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجاتها.
  - المشاركة في الانجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون أقرب من الزبون النهائي.
  - استقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات طابع تجاري.
  - الحصول على حصة السوق العالمي.
- عموما فإن هدفها أن تصبح أكثر تنافسية والتمكن من مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل حيث تعتبر شركة سونلغاز من أحسن خمس مؤسسات الكهرباء والغاز في حوض البحر الابيض المتوسط ومن أهداف شركة سونلغاز ذات أسهم وهي:
- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها تسويقها.
  - نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية.
  - توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
  - نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية.
  - تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها.
  - تطوير كل شكل من العمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع كل الشركات الجزائرية أو الأجنبية.
  - إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحياسة كل حقبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو يتم إنشائها في الجزائر وفي الخارج.
  - تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن إن تترتب عنه فائدة سونلغاز (ش ذ أ).

- وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعية ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة تهدف الشركة لا سيما البحث عن المحروقات واكتشافها وإنتاجها وتوزيعها.
- تضمن سونلغاز مهمة الخدمة العمومية وفقا للتشريع والتنظيم المعمول به.



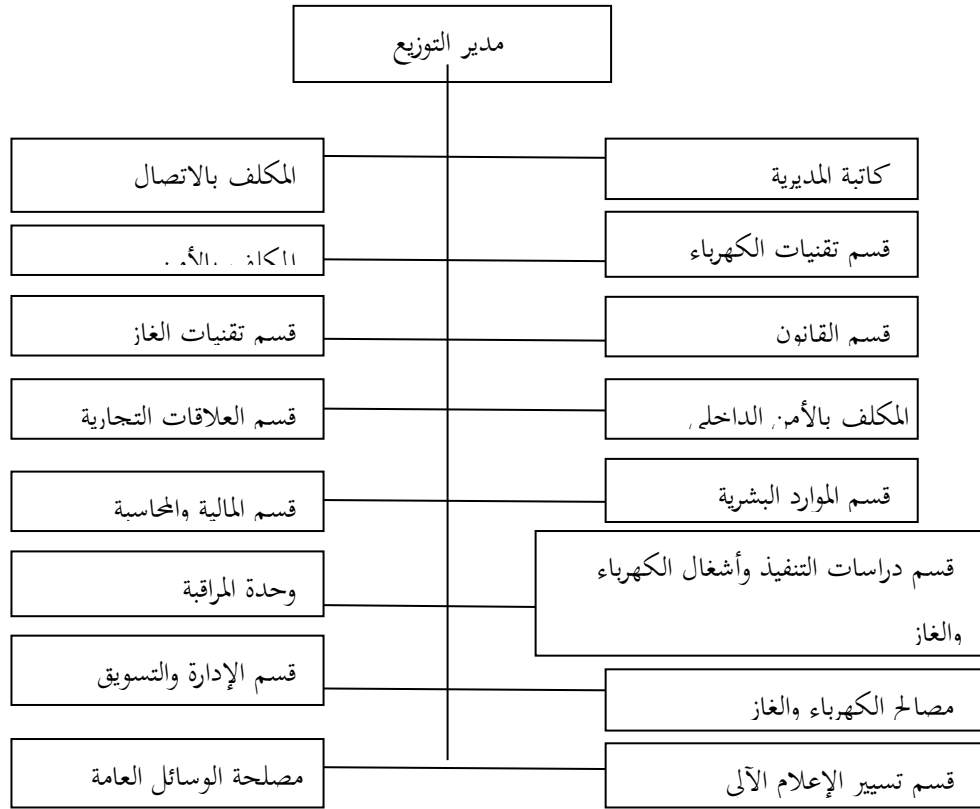
## المبحث الثاني: بطاقة تعريف لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز للغرب بتيارت.

شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب هي شركة مساهمة و فرع في مجمع سونلغاز مكلفة ونطاق اختصاصها توزيع الطاقة الكهربائية والغازية وكذلك تلبية حاجيات الزبائن من حيث التكلفة وجودة الخدمات.

### المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمديرية

يعد التطور الهيكلي ذلك الجهد الطويل المدى لإدخال التغييرات المخططة تحت رعاية المؤسسة، ويحتوي هذه الجهد منهج التغيير نفسه. أما بالنسبة لمؤسسة "توزيع الكهرباء والغاز" فهي تعتمد هيكلًا اجتماعيًا حسب تسلسلها الإداري الذي يهدف إلى توزيع المهام حسب الرتب من الرئيس إلى المرؤوس، كما نجد في مؤسسة "سونلغاز" لكل مصلحة رواق يعلوها مدير التوزيع المعني بتسيير شؤون المؤسسة، كما نجد كاتبة المديرية أو الأمانة العامة؛ المكلف بالشؤون القانونية؛ المكلف بالاتصال؛ المكلف بالأمن الداخلي للمؤسسة. ففي الرواق الأول نجد: قسم الموارد البشرية؛ قسم الشؤون العامة. أما الرواق الثاني فنجد فيه: قسم العلاقات التجارية بفروعه الموزعة بمناطق مختلفة عبر الولاية؛ قسم دراسات التنفيذ وأشغال الكهرباء والغاز؛ قسم تقنيات الكهرباء بفروعها موزعة عبر تراب الولاية. أما الطابق السفلي فيوجد فيه رواق خاص بتنظيم الإعلام الآلي.

الشكل رقم (03-02): الهيكل التنظيمي للمديرية



المصدر: قسم إدارة الموارد البشرية لمديرية

توزيع الكهرباء و الغاز للغرب بتيارت

المهام الموكلة لكل مصلحة: من خلال الهيكل التنظيمي، نذكر مختلف المهام الموكلة لكل قسم من أقسام المؤسسة كالاتي:

### 1- مصلحة قسم الموارد البشرية DRH:

قسم متخصص بالموظفين بمختلف أصنافهم والعمل الأكبر الذي تقوم به المصلحة هو إعداد الأجور ومراقبة الغياب والحضور واستقبال شكاوي الموفين، وكذلك إعداد شهادة العمل، وكذا متابعة المسار المهني للمترشحين من حيث التأطير والمتابعة المهنية.

### 2- مصلحة تقنيات الغاز DTG: وتنقسم إلى المصالح التالية:

\*قسم استغلال الحقل: يقوم بتحضير برامج الأشغال، متابعة وتحليل المقاييس الزمنية، تحضير تقارير الغاز المهمة والعارضة.

\***قسم المراقبة والتطوير:** ضمان مطابقة المخططات مع الواقع، مراقبة الدراسات الفعلية لمصلحة الدراسات والأشغال.

\***قسم حفظ الغاز:** إدارة وضمان الحماية من العيوب، تحضير برنامجه السنوي للأبحاث.

**3- مصلحة تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز DEET:** دراسة الطلبات وجمع الملفات التقنية للأشغال ومراقبة الأماكن المبرمجة.

**4- مصلحة تنظيم النظام الآلي DGSI:** يقوم بإدارة نظام المعلومات وتطوير العمليات الآلية، تحضير فواتر المشتركين وطبع كشف رواتب الموظفين.

**5- مصلحة العلاقات التجارية DRC:** الدراسات التجارية، الاتفاقيات مع المشتركين، تحضير متابعة الطلبات.

**6- مصلحة المالية والمحاسبة: DFD:** وتنقسم هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع وهي كالاتي:

\***مصلحة المالية:** يقوم هذا الفرع بمتابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات التجارية والبنكية ووضع مخططات الخزينة على المدى القصير، كما يقوم بمتابعة المضاربات بين الحسابات البنكية والتجارية ووضع القوانين غير المركزية.

\***مصلحة الميزانية:** تقوم بوضع الميزانية السنوية للمؤسسة ووضع جدول القيادة وحوصلة نشاط المؤسسة.

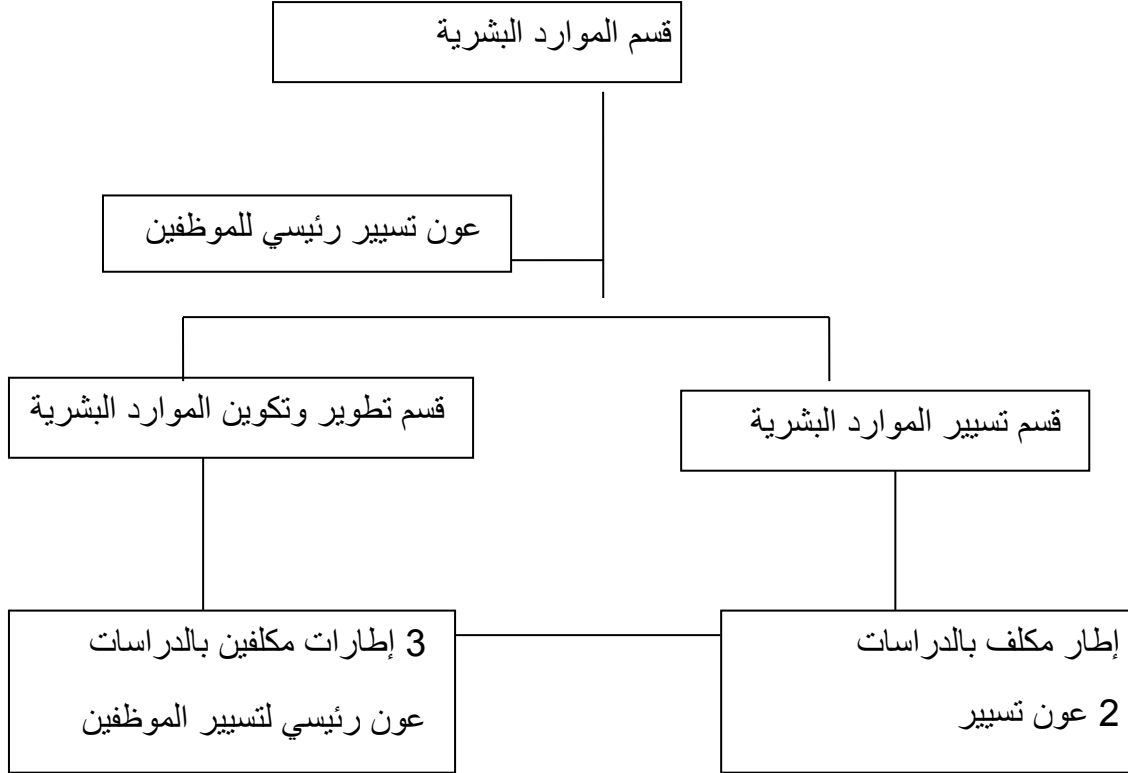
\***مصلحة الاستغلال:** يقوم هذا الفرع ب: وضع ومراقبة آليات المحاسبة، مراقبة الكتابات المحاسبية الخاصة بنظام التسيير المركزي، تقدير وتقويم نفقات الحسابات، متابعة النشاط الضريبي غير المركزي ومتابعة الجرد السنوي (المخزن، الزبون).

**7- مصلحة الشؤون العامة SAG:**

تقوم بالاهتمام بالوسائل اللازمة لتسيير العمل بالمؤسسة، توفير الآلات ولوازم العمل، تولى مناقصات شراء الأدوات وآليات العمل.

المطلب الثاني: قسم الموارد البشرية

الشكل رقم ( 03-03 ): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المصدر: قسم إدارة الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز للغرب بتيارت

1- مصلحة تنمية الموارد البشرية والتكوين:

مكلف بالدراسات:

- التحليل والدراسات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية؛
- متابعة النظام الهيكلي للمؤسسة؛
- متابعة ترقية العمال؛
- تحديد مناصب العمل الشاغرة؛
- متابعة ملف التوظيف داخل وخارج المؤسسة؛
- وضع برنامج التكوين السنوي؛
- تحديد أنواع التكوين؛

- متابعة العمال خلال التكوين؛

- التكفل بالمهنيين ومتابعتهم.

**2- مصلحة الإدارة:** مكلف بالدراسات:

- تسيير ومراقبة شؤون المستخدمين؛

- السهر على تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة.

**3- الأعوان الرئيسية لتسيير الموظفين:**

- تسيير ومراقبة أجور العمال؛

- تسيير ومتابعة المسار المهني للعمال؛

- التنظيم والحرص على ملفات العمال؛

**المطلب الثالث: واقع التحفيز و تقييم الأداء في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز للغرب  
بتيارت**

**أولاً: تحفيز العاملين**

تعمل مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز على زيادة المردودية و تحسين الأداء و لتحقيق كل هذا تسعى هذه الأخيرة لتوفير و تقديم جملة من الحوافز أهمها حوافز مادية و أخرى معنوية

**1. الحوافز المادية:**

أ- الأجر: وهو المبلغ المدفوع مقابل العمل الذي يقوم به العامل ويتكون من:

- الأجر القاعدي المناسب للعمل المنجز كما هو ناتج عن التصنيف التدريجي للمديرية.

- التعويضات المدفوعة بحكم الاقدمية في العمل، الساعات الإضافية المؤداة، العمل المضرب، العمل

الإلزامي الليلي... الخ

ب **ب بالمنح والعلاوات:** تمنح العلاوة على أساس مردودية العامل الفردية من اجل المساهمة في تحقيق

الأهداف و برامج العمل المسطرة له داخل مجموعته، والحد الأقصى لعلاوة المردود الفردي المحدد ب16

% من الأجر القاعدي و حسابها يكون ثلاثي

ج - **الميداليات:** وهي حق مكتسب للعامل حسب الاقدمية في العمل.

- تمنح الميدالية البرونزية: بعد 15 سنة خدمة فعلية.
- تمنح الميدالية الفضية: بعد 20 سنة خدمة فعلية.
- تمنح الميدالية الذهبية: بعد 25 سنة خدمة فعلية.
- تمنح الميدالية القرمزية: بعد 30 سنة خدمة فعلية.
- تمنح لوحة شرف: بعد 35 سنة خدمة فعلية.
- تمنح الشهادة الشرفية: بعد 35 سنة وما فوق خدمة فعلية.

## 2. الحوافز المعنوية:

أ- **الترقيات:** وهي من بين الحوافز التي تقدمها المؤسسة تخضع للمردودية الفردية للعون خلال 4 ثلاثيات السنة، حيث يرشح العامل للترقية في حال كون معدل الثلاث سنوات الأخيرة يفوق الحد الأدنى للمعدل الذي تحدده المديرية.

وتتمثل الترقية في:

- الترقية في الدرجة:** وهي انتقال الموظف من درجة إلى درجة أعلى مباشرة و تتم بصفة مستمرة، ويرشح درجة العامل للترقية بعد مرور ثلاث سنوات من تعيينه وتسمى بالترقية العمودية.
- الترقية في الرتبة:** وهي تقدم للموظف في مساره المهني وذلك بانتقاله من الرتبة الأعلى مباشرة، وتسمى بالترقية الأفقية.

ب- **الانضمام إلى الضمان الاجتماعي و صندوق التقاعد:** إن التغطية الاجتماعية للعامل بانتسابه إلى الضمان الاجتماعي و صندوق التقاعد كذلك يعتبر بحد ذاته حافز كبير في المؤسسة ذاتها.

وتنحصر دراستنا في الخدمات المقدمة لمديرية التوزيع للغرب بتيارت.

يتم تمويل الصندوق من ميزانية خاصة لمجمع سونلغاز و هو ما يدل على أنها مؤسسة غير ربحية مداخلها من اقتطاعات الأجور و مخارجها في شكل خدمات.

تتمثل مهام الصندوق الجهوي للخدمات الاجتماعية و الثقافية فيما يلي:

- مباشرة وتطوير كل عمل يهدف إلى المساهمة في تحسين الراحة الجسدية والمعنوية للعمال.
- تقديم الخدمات في مجال الصحة و مؤسسات قبل الدراسة (روضة الأطفال) .

- الرياضة الجماعية كرياضة كرة القدم بالإضافة إلى النشاطات الثقافية و تسليية.
- النشاطات السياحية و ترقية السكن الاجتماعي.
- إنجاز خدمات لحساب الغير على أساس تعاقدى وذلك في حدود الموضوع الاجتماعي وبمراعاة التنظيم المعمول به.
- ج - التكوين و التدريب:** المؤسسة واعية بأن ثروتها الرئيسة هي موردها البشري فقد سعت (سونلغاز) دوماً لتحسين المتواصل لقدرات هذا المورد و مؤهلاته ذلك أن دخولها عهد المنافسة الاقتصادية يقتضي توفير ما تحتاج إليه المؤسسة من كفاءات أكثر و أهم سواء في الميدان التقني أو في مجالات التسيير و فنون الإدارة، لهذا تركز المؤسسة على جميع جهودها في تطوير الكفاءات الإدارية للإطارات كي يتسنى التكفل بمشاريع إنهاء و تطوير المنشأة الأساسية و الشبكات والجانب التجاري.
- التكوين مكفول عند التوظيف و على طول الحياة المهنية بواسطة التدريب المتخصص لتحسين التأهيل.

#### ثانياً: تقييم أداء الأفراد

التقييم السنوي: يتم التقييم في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وفق نظام معمول به و يكون كتابيا عن طريق:

- 1- الملاحظة اليومية من طرف المسؤول؛
  - 2- المراقبة اليومية للعمال؛
  - 3- المتابعة اليومية والتأكد من أن العامل قد قام بالعمل المطلوب منه في الوقت المحدد دون أخطاء.
- يخضع العامل سواء كان ينتسب إلى مجموعة التنفيذ أو المهارات أو الإطارات والذي كان محل تنقيح أو ترقية، لفترة ملاحظة مدتها على التوالي ستة أشهر أو سنة، وعند انتهاء هذه الفترة يتم تثبيت العامل بقوة القانون في هذا المنصب إذا كانت النتائج مرضية، و في حالة النتائج الغير مرضية و المبلغة كتابيا للعامل يعاد تعيينه:

- في منصبه الأصلي في الوحدة المستقبلية داخل المديرية.

- في منصب عمل مماثل.

## المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية، تحليل البيانات و اختبار الفرضيات

### المطلب الأول: الإجراءات المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة

أولاً- مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب تيارت، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة حجمها 40 عامل، وتم استرداد 39 استبانة، وبعد فحص الاستبيانات لم يتم استبعاد أي منها نظرا لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستجابات الخاضعة للدراسة 39 استبانة. كما هو موضح بالجدول أدناه.

جدول رقم (01-03): الاستبيانات الموزعة والمستوردة

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات الصالحة للتحليل
40	39	00	39

المصدر: من اعداد الباحثين

ثانياً- منهجية وأداة الدراسة: استخدم المنهج الوصفي في البحث الميداني، حيث أخذنا عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بتيارت، وتم استطلاع آرائهم من خلال استبيان، وهو الأداة الوحيدة المستخدمة في هذه الدراسة وذلك بهدف الحصول على البيانات اللازمة من خلال الإجابة على أسئلته. حيث قمنا بتصميمها بما يخدم الدراسة وبالشكل الذي يمكننا من الحصول على بيانات حول المشكلة قيد الدراسة.

وبناء على المراجعات الأدبية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث وبعد الدراسة الميدانية وجدنا الباحثان ضرورة التطرق إلى هذا الموضوع، باللجوء إلى تصميم استبيان لجمع المعلومات المناسبة عن أفراد العينة حول أثر الحوافز على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بتيارت، لذلك تم الاطلاع على مجموعة من الاستبيانات السابقة المرتبطة بهذا الموضوع، وعلى أساس ذلك خصصنا الباحثين 31 فقرة موزعة على محورين رئيسيين:

**المحور الاول:** يتعلق بالبيانات الشخصية للمستقصي ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية، الوضعية المهنية )

**المحور الثاني:** يتعلق بالحوافز، ويتكون من 18 فقرة موزعة كما يلي:

✓ الحوافز المادية : وتتكون من 09 فقرات.



✓ الحوافز المعنوية: و تتكون من 09 فقرات.

المحور الثالث: يتعلق بالأداء، ويتكون من 13 فقرة.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الإستبانة حسب الجدول رقم (02-03) :

جدول رقم (02-03): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الباحثين

### المطلب الثاني: تحليل البيانات

أولا : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

قمنا بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستقصاء باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v24، وقد تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات SPSS v24، وهذه الأساليب هي :

- اختبار ثبات أداة الدراسة (الفاكرونباخ): لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة.
- التكرارات و النسب المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور.
- المتوسطات الحسابية: لمعرفة مدى انخفاض وارتفاع استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة
- الانحرافات المعيارية: لمعرفة وتقييم درجة تستقيم استجابة أفراد العينة عن المتوسط الحسابي.
- الانحدار الخطي المتعدد والبسيط: لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة وأثر كل متغير مستقل على حدى على المتغير التابع.

ثانيا اختبار ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس درجة مصداقية إجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة، ويعتمد هذا المعامل على قياس مدى الثبات الداخلي لأسئلة الاستبانة في مقدرتها على إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجيبين تجاه أسئلة الاستبانة، ويمكن تفسير ألفا على أنها معامل الثبات الداخلي (Internal Consistency) بين الإجابات ولذلك فإن قيمتها تتراوح بين (صفر، 1)، وأن القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا هي (60%) فأكثر كي تكون مصداقية المقياس جيدة وحتى يمكن تعميم النتائج حيث بلغت قيمة ألفا (93.4%) كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم (03-03): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
31	0.934

المصدر: بناءً على مخرجات برنامج SPSS<sub>v24</sub>

وقد بلغ معامل الثبات ألفا لأفراد العينة كوحدة واحدة وللاستبيان بشكل عام 93.4% وهي نسبة تدل على مستوى جيد من ثبات ومصداقية لأداة القياس.

سوف يتم التعرف على درجة تأثير كل متغير من متغيرات الاستبيان وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري درجة الموافقة، وبما أننا استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي الذي يعبر عن الخيارات (غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما) وهو متغير ترتيبي والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن أوزان الإجابات، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (5-1=4) تم تقسيمه على عدد الخلايا (4=5/4=0.8)، وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (03-04): تقسيم مقياس ليكارت وفق درجة الموافقة

الوزن	المتوسط الحسابي المرجح	الاتجاه
1	من 1 إلى 1.80	غير موافق تماما
2	من 1.81 إلى 2.61	غير موافق
3	من 2.62 إلى 3.41	محايد
4	من 3.42 إلى 4.21	موافق
5	من 4.22 إلى 5	موافق تماما

المصدر: من إعداد الباحثين

المعالجة الإحصائية وتحليل الاستبيان: سوف نقوم بتحليل المعطيات التي تم جمعها من خلال الاستمارة، باستخدام برنامج SPSS<sub>v24</sub>، والاستعانة بأدوات التحليل الإحصائي لتقديم وصف لبيانات العينة، والوصول إلى نتائج أدناه.

#### ● المعالجة الإحصائية للبيانات الشخصية:

قبل تحليل نتائج الدراسة و تفسيرها لابد من تشخيص عينة الدراسة من خلال تفرغ و جدولة البيانات الشخصية، فقد تم استخدام الجزء الأول لتوضيح الخصائص الديمغرافية و الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في:

جدول رقم (03-05) : توزيع أفراد العينة

النسبة %	التكرارات	المستوى	الخصائص الشخصية
76.9	30	ذكر	الجنس
23.1	09	أنثى	
12.8	05	أقل من 30	العمر
74.4	29	30-40	
12.8	05	أكثر من 40	المستوى التعليمي
25.6	10	ثانوي فأقل	
30.8	12	ليسانس	
28.2	11	ماستر	
15.4	06	دراسات عليا	الخبرة المهنية
10.3	04	أقل من 5 سنوات	
38.5	15	5-10 سنوات	
33.3	13	11-15 سنة	
17.9	07	16 سنة فأكثر	الوضعية المهنية
25.6	10	عون مهارة	
53.8	21	إطار	
10.3	04	إطار سامي	
10.3	04	أخرى	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على برنامج SPSS v24

- يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المستجوبين هم مذكور، إذ بلغ عددهم في العينة 30 مستجوبا، وذلك بنسبة 76.9 ، في حين بلغ عدد الإناث 09 فقط، أي مانسبته 23.1 % من عينة الدراسة ويعود ذلك إلى طبيعة نشاط هذه المؤسسات، إذ نجد أغلبية مواردها البشرية ذكور وتشكل الإناث فئة قليلة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب تيارت.
- تبين أيضا من خلال الجدول أعلاه، أن أغلبية عمال المؤسسة محل الدراسة، يتراوح سنهم ما بين 30 و40 سنة؛ حيث بلغ عددهم 29 مستجوبا، وذلك بنسبة 74.4 %، تليها مباشرة المستجوبين الذي تقل أعمارهم عن 30 سنة، وترتفع أعمارهم عن 40 سنة على التوالي بنسبة 5%.

## الفصل الثالث: أثر الحوافز على أداء العاملين بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء " سونلغاز " تيارت

- نلاحظ أيضا أن المستوى التعليمي لأفراد العينة المدروسة يتوزع لأربع مستويات و بنسب متباينة؛ إذ أن 30.8% منهم لديه شهادة ليسانس، بما يعادل 12 مستجوب، وقدرت نسبة ذوي أصحاب الماستر ب 28.2% فيما يمثل 11 فرد، تليها الأشخاص الذين لديهم مستوى ثانوي فأقل بنسبة 25.6% أي ما يعادل 10 أفراد، تتجاوز نسبة ذوي الدراسات العليا 15.4% فقط.
  - كما تم تصنيف عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة على شكل أربع فئات، 38.5% من الأفراد أقدميتهم في المؤسسة من 5-10 سنوات، و 33.3% منهم تتراوح خبرتهم ما بين 11 إلى 15 سنة، بينما تقدر نسبة الذين تزيد مدة خدمتهم بالمؤسسة عن 16 سنة ب 17.9%، في حين بلغت نسبة منتقل خبرتهم عن 5 سنوات 10.3% من المستجوبين.
  - أما فيما يتعلق بالوضع المهنية فأغلبية عمال المؤسسة محل الدراسة، هم برتبة إطار، حيث بلغ عددهم 21 مستجوبا بنسبة 53.8%، تليها مباشرة المستجوبين برتبة عون مهارة بنسبة 25.6%، ثم المستجوبين برتبة إطار سامي ووظائف أخرى بنسبة 10.3% على التوالي.
- تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة لمحاور الاستبيان: سوف يتم التعرف على درجة تأثير كل متغير من متغيرات الاستبيان وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

### عبارات الحوافز المادية

جدول رقم (03-06) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير الحوافز

### المادية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
01	تناسب قيمة الراتب مع طبيعة الأعمال الموكلة للموظفين.	3.66	0.898	1	موافق
02	يحقق الراتب احتياجات الموظفين كافة.	2.84	1.014	7	محايد
03	توفر المؤسسة سكن خاص وملائم للموظف لتحفيزه على أداء عمله.	2.38	1.248	9	غير موافق
04	تقدم المؤسسة مكافآت على العمل الإضافي ما يدفع الموظف على التمسك بالعمل.	2.97	1.287	5	محايد
05	يراعي سلم الرواتب في المؤسسة معدلات غلاء المعيشة والتضخم.	2.79	1.151	8	محايد
06	توفر المؤسسة العلاوات الاجتماعية عن الزوجة والأولاد.	3.25	1.229	3	محايد
07	تشعر بالرضا عن سياسات المكافآت والحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة.	3.25	0.992	4	محايد
08	توفر المؤسسة نظاماً للعلاوات الدورية؛ كي تكفل إنجاز العمل بكفاءة.	2.89	1.187	6	محايد
09	يفضل العامل الحصول على الحوافز المادية مقارنة بالحوافز المعنوية.	3.53	1.188	2	موافق

محاييد	0.853	3.06	الكلية
--------	-------	------	--------

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS<sub>v24</sub>

يظهر من الجدول أعلاه أن الفقرة رقم 01 ( تتناسب قيمة الراتب مع طبيعة الأعمال الموكلة للموظفين) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وانحراف معياري (0.898) وهذا يدل على وجود درجة منا لموافقة لأراء أفراد العينة، أي ملاءمة الراتب مع الجهد المبذول من طرف الموظفين، في حين جاءت الفقرة رقم 03 (توفر المؤسسة سكن خاص وملائم للموظف لتحفيزه على أداء عمله) في المرتبة الأخيرة من بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ ( 2.38 ) وانحراف معياري ( 1.248 ) مما يدل على عدم وجود اتفاق في آراء أفراد العينة حول توفير المؤسسة للسكنات الوظيفية لعمالها، كما تبين من خلال الجدول أن المتوسط العام لعبارات متغير الحوافز المادية قد بلغ ( 3.06 ) وانحراف معياري ( 0.853 ) بدرجة محايد مما يدل على تشتت آراء أفراد العينة حول منح المؤسسة للحوافز المادية لموظفيها.

### عبارات الحوافز المعنوية:

جدول رقم (03-07) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير الحوافز

#### المعنوية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
10	يشعر عاملون المؤسسة بالإستقرار والأمان الوظيفي.	3.46	0.913	5	موافق
11	تتيح المؤسسة فرص المشاركة في إتخاذ القرارات.	3.10	0.967	8	محايد
12	تتمتع المؤسسة بتقديم شهادات التقدير للمستحقين.	3.48	1.022	3	موافق
13	توفر المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية.	3.58	1.018	2	موافق
14	يقدم الرؤساء عبارات الشكر والتقدير والثناء عند تحقيق الأهداف المطلوبة.	3.38	1.091	6	محايد
15	توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة	3.25	1.163	7	محايد
16	تقدم المؤسسة ترقية عادلة وفق أسس علمية مدروسة.	2.82	1.189	9	محايد
17	العمل في المؤسسة يساعدي على البروز في المجتمع.	3.46	1.166	4	موافق
18	تعمل الحوافز المعنوية بمختلف أنواعها على تحسين المردود الأدائي	3.61	1.161	1	موافق
	الكلية	3.35	0.804		محايد

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS<sub>v24</sub>

## الفصل الثالث: أثر الحوافز على أداء العاملين بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء " سونلغاز " تيارت

يظهر من الجدول أعلاه أن الفقرة رقم 18 (تعمل الحوافز المعنوية بمختلف أنواعها على تحسين المردود الأدائي) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري (1.161) وهذا يدل على وجود درجة من الموافقة لأراء أفراد العينة، أي أن الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة لعمالها تساهم في رفع المردود الأدائي للمؤسسة، في حين جاءت الفقرة رقم 16 (تقدم المؤسسة ترقية عادلة وفق أسس علمية مدروسة) في المرتبة الأخيرة من بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.82) وانحراف معياري (1.189) مما يدل على اختلاف آراء أفراد العينة حول الترقية التي تتم داخل المؤسسة، كما تبين من خلال الجدول أن المتوسط العام لعبارات متغير الحوافز المعنوية قد بلغ (3.35) وانحراف معياري (0.804) بدرجة محايد مما يدل على تشتت آراء أفراد العينة حول منحهم للحوافز المعنوية، سواء من التقدير والثناء، الإشراف ونمط القيادة، تحديد المسؤولية، العمل الملائم، إشراك العاملين في الإدارة، الترقية ... إلخ.

### عبارات الأداء:

#### جدول رقم (03-08) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير الأداء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
19	تتوافق وظيفتي مع مهاراتي وقدراتي.	3.66	1.059	2	موافق
20	أشعر بالرضا على الأداء الذي أقدمه في عملي.	3.84	0.874	1	موافق
21	يطور الموظفون أدائهم بشكل مستمر.	3.20	0.978	12	محايد
22	يتمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين.	3.28	1.024	9	محايد
23	تعتمد الإدارة على تقارير الأداء لإكتشاف التوفيق بين أداء العامل وعمله.	3.25	0.063	10	محايد
24	يتم تقييم الأداء بناءً على أسس علمية ومعايير واضحة.	3.05	0.168	13	محايد
25	يتقيد الموظفون بقواعد واجراءات العمل.	3.51	0.913	6	موافق
26	أشعر بالإنصاف والعدالة لنتيجة تقييم أدائي.	3.53	1.047	5	موافق
27	أجد أن نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة.	3.41	1.185	7	محايد
28	آليات وطرق منح الحوافز تؤثر على الأداء.	3.58	1.117	4	موافق
29	السياسة التي تتبعها المؤسسة تجعلك تشعر بالإستقرار في العمل.	3.38	1.066	8	محايد
30	أعتقد أن نظام الحوافز الجيد يعمل على تحسين أداء الموظفين.	3.64	1.224	3	موافق
31	أرى أن المدراء يهتمون بنتائج تقييم الأداء على أساس أنه معيار للثواب العقاب.	3.20	1.104	11	محايد
	الكلي	3.41	0.737	محايد	

### المصدر: من إعداد الباحثين بناء علممخرجات برنامج SPSS<sub>v24</sub>

يظهر من الجدول أعلاه أن الفقرة رقم 20 (أشعر بالرضا على الأداء الذي أقدمه في عملي) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وانحراف معياري (0.874) وهذا يدل على وجود درجة من الموافقة لآراء أفراد العينة، أي أن الموظفون راضون عن أدائهم داخل المؤسسة، في حين جاءت الفقرة رقم 24 (يتم تقييم الأداء بناءً على أسس علمية ومعايير واضحة) في المرتبة الأخيرة من بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.05) وانحراف معياري (0.168) مما يدل على اختلاف آراء أفراد العينة حول تقييم الاداء الذي يكون على أسس ومعايير واضحة، كما تبين من خلال الجدول أن المتوسط العامل عبارات متغير الحوافز المعنوية قد بلغ (3.41) وانحراف معياري (0.737) بدرجة محايد مما يدل على تشتت آراء أفراد العينة حول أداء المؤسسة.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً- عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: وتنص هذه الفرضية على الآتي:

**H<sub>0</sub>** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز و أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بتيارت.

ومن أجل فحص هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد، والنتائج مبينة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (03-09) : نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للحوافز على أداء العاملين

في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بتيارت .

Sig	F	R-deux	R
0.000	38.511	0.681	0.826

المصدر: من إعداد الباحثين بناء علممخرجات برنامج SPSS<sub>v24</sub>

يتضح من الجدول أعلاه أن المتغيرات المستقلة والتي تتمثل في الحوافز المادية والمعنوية والتي تمثل أبعاد الحوافز، ترتبط بالمتغير التابع ( الأداء) بمقدار 0.826 وهو ارتباط قوي وطردي ( موجب)، كما نلاحظ أن معامل التحديد بلغ 0.681، وهذا يعني أن 68.1% من التغيرات (الاختلافات أو التباينات) الحاصلة في الاداء تعود إلى الحوافز المادية والمعنوية، وأن 31.9% تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج .



### الفصل الثالث: أثر الحوافز على أداء العاملين بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء " سونلغاز " تيارت

ونلاحظ من خلال الجدول أيضا أن قيمة F قدرت ب 38.511 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة  $\alpha=0.05$ . وهذا يؤكد بشكل واضح أن الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير معنوي على الأداء من قبل العينة المدروسة، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية القائلة بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بتيارت، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بتيارت.

ثانيا- عرض وتفسير النتائج المتعلقة الفرضية الثانية: وتنص هذه الفرضية على الآتي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الحوافز المادية وأداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بتيارت.

الجدول رقم (03-10): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للحوافز المادية على أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بتيارت.

المتغير	B	Beta	T	Sig
الثابت	0.761		2.457	0.019
الحوافز المادية	0.257	0.297	2.459	0.019

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS<sub>v24</sub>

أظهرت النتائج من خلال الجدول أعلاه معنوية قيمة ميل الانحدار حيث بلغت (0.257) وهذا يشير إلى الأثر الايجابي بين المتغير المستقل و المتغير التابع، أي كل زيادة في قيمة الحوافز المادية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة أداء العاملين بنسبة (0.257) ،بالإضافة إلى أن قيمة Beta تساوي (0.297) ،وهي تعبر عن معامل الانحدار الموجب أي وجود علاقة ايجابية بين الحوافز المادية وأداء العاملين، ومستوى المعنوية أقل من (0.05).

مما تقدم يتبين بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الحوافز المادية وأداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بتيارت.

## الفصل الثالث: أثر الحوافز على أداء العاملين بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء " سونلغاز " تيارت

ثالثاً- عرض وتفسير النتائج المتعلقة الفرضية الثالثة: وتنص هذه الفرضية على الآتي:

$H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  بين الحوافز المعنوية و أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بتيارت.

الجدول رقم (03-11): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للحوافز المعنوية على

أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بتيارت.

المتغير	B	Beta	T	Sig
الثابت	0.761		2.457	0.019
الحوافز المعنوية	0.555	0.606	5.014	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS<sub>v24</sub>

أظهرت النتائج من خلال الجدول أعلاه معنوية قيمة ميل الانحدار حيث بلغت ( 0.555 ) وهذا يشير إلى الأثر الإيجابي بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أي كل زيادة في قيمة الحوافز المادية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة أداء العاملين بنسبة ( 0.555 ) ، بالإضافة إلى أن قيمة Beta تساوي ( 0.606 ) ، وهي تعبر عن معامل الانحدار الموجب، أي وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين، ومستوى المعنوية أقل من (0.05).

مما تقدم يتبين بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  بين الحوافز المعنوية و أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بتيارت.

## خلاصة الفصل الثالث:

من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجرائها في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب تيارت قد تبين لنا واقع الحوافز ومدى تأثيرها على أداء العاملين .

حيث تم استخدام المنهج الوصفي بأخذ عينة من عمال مؤسسة سونلغاز تيارت، وذلك باستطلاع آراءهم من خلال الاستبيان وأظهرت نتائج الدراسة التي قمنا بها بعض حالات الردود الإيجابية والسلبية وهي كالآتي:

- \_ أن عينة الدراسة أغلبهم ذكور وذلك لطبيعة الأنشطة.
- \_ أغلبيتهم شباب وذلك يساعد المؤسسة على تقديم خدمة جيدة وتحسين نشاطها.
- \_ فيما يخص الحوافز المادية موافقة أفراد العينة حول أن الراتب يتلاءم مع الجهد المبذول.
- \_ أما في ما يخص الحوافز المعنوية من خلال نتائج الدراسة تبين أن الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة لعمالها تساهم في رفع مردوده الأدائي.
- \_ ومن ناحية الأداء تبين من نتائج الدراسة أن الموظفون راضون عن أدائهم.
- أما باقي الإجابات كانت تختلف من فرد إلى آخر بنسب وأراء مختلفة.



الخاتمة العامة

من خلال دراستنا لموضوع أثر الحوافز على أداء العاملين ومعالجة الإشكالية البحث التي تدور حول إلى أي مدى يمكن أن تؤثر الحوافز على أداء العاملين داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز؟ والفرضية المرفقة.

وجدنا أن المورد البشري يعتبر الركيزة الأساسية لاستمرار المؤسسة، وأداة لتحقيق أهدافها. لهذا نجد أن إهتمام المؤسسات بالحوافز قد تزايد، حيث تسعى إلى كيفية تحفيزه بطريقة فعالة. حيث تتخذ الحوافز عدة أشكال منها المادية والمعنوية وأخرى إيجابية وسلبية وحوافز فردية وجماعية وذلك بغية إثارة حماس ودافعية العامل لأداء مهامه وإشباع حاجاته.

ولقد بينت دراستنا في كلا من الجانب النظري والتطبيقي أن الحوافز تعتبر من أهم عناصر الداخلية للمؤسسة التي تؤثر على سلوك وأداء العاملين وبالتالي هي تشكل دافع لبقاء المؤسسة في سوق المنافسة.

### ❖ اختبار الفرضيات:

من خلال ماتقدم في البحث استطعنا اختبار الفرضيات ويتضح على النحو التالي:

### بالنسبة للفرضية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب تيارت. بعد فحص هذه الفرضية تبين أن الحوافز المادية والمعنوية لها أثر على أداء العاملين وبالتالي رفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب تيارت.

### بالنسبة للفرضية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الحوافز المادية وأداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب تيارت.

بعد فحص هذه الفرضية تبين النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية وأداء العاملين ومستوى المعنوية أقل من 0,05

مما سبق يتبين أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  بين الحوافز المادية وأداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب تيارت.

### بالنسبة للفرضية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب تيارت.

بعد فحص هذه الفرضية تبينت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين ومستوى المعنوية أقل من 0,05.

مما سبق يتبين أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب تيارت.

### ❖ النتائج : تم التوصل إلى مايلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على الأداء.
- أن الأفراد يفضلون الحصول على الحوافز المادية مقارنة بالحوافز المعنوية.
- الأجر أساسي في عملية التحفيز.
- لا يتم تقييم الأداء وفق أسس علمية ومعايير واضحة.
- إهتمام المؤسسة بتكوين عمالها.
- وجود علاقة بين الحافز والأداء.

### ❖ التوصيات :

- ترسيخ ثقافة العمل كفريق واحد، بإعتباره حافز معنوي لرفع مستوى الأداء الجماعي.
- ربط الترقيات المقدمة بنتيجة التقييم المتحصل عليها.
- لا بد من تقرب الإدارة أكثر من العمال والسماع لانشغالاتهم وإحتياجاتهم وطموحاتهم.
- توفير ظروف وبيئة عمل جيدة من حيث الوسائل والإمكانات.

### ❖ أفاق البحث :

موضوع دراستنا متشعب ويمس العمال أي العنصر البشري، ويرجع ذلك لتوسع المفاهيم في هذا الموضوع.

ولهذا سوف نقترح بعض البحوث المستقبلية التي هي كالآتي:

- مساهمة البرامج التدريبية في زيادة فاعلية نظام الحوافز.

- دور الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين.

- الحوافز المعنوية ودورها في تحسين المردود الأدائي.



# قائمة المراجع



أولاً: المصادر باللغة العربية:

### 1- الكتب:

- إبراهيم عباس الحلبي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، طبعة 1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2013.
- أحمد سيد مصطفى، ادرة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية معاصرة، طبعة 2، دار النهضة العربية، القاهرة، 2018.
- أمال بن سمشة، الأداء البشري في الإدارة المحلية، طبعة 1، مركز الكتاب الاكاديمي، الجزائر، 2018.
- جميل بريشان معروف، تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة، دار الكتاب الثقافي الاردن، 2017.
- حسين بني هاني، حوافز الاستثمار في النظام الاقتصاد الإسلامي، دار الكندي، عمان، 2003.
- حضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- خالد عبد الرحمن الهيبي، إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 1999.
- زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، طبعة 1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان 2011.
- زوبلف مهدي، إدارة للأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 2006.
- زياد محمد عبده، أساسيات علم الادارة، طبعة 1، دار البداية للنشر، عمان، 2017.
- سعد علي ريجان المحمدي، إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، دار البازودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
- سنان الموسوي غدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، طبعة 1 دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان 2008.
- صالح علي عوده الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، طبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2016.
- صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، طبعة 1، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2007.
- طاهر محمود الكالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- عادل الجودة، الحوافز المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 1987.
- عائشة يوسف الشملي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2017.

- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمات العربية للتنمية الادارية، القاهرة 2003.
- عبد الباري إبراهيم درة، محفوظ أحمد جودة، الاساسيات في الادارة المعاصرة، طبعة 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- عبد الباري درة، زهير الصباغ، مروى أحمد، ياسر عدوان، إدارة القوى البشرية، طبعة 2، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2010.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر 2007.
- عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية ، طبعة 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009.
- عبد الكريم أحمد جميل ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2015.
- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، طبعة 1، دار الغرب الاسلامي، بيروت، 2006.
- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية (اتجاهات وممارسات)، طبعة 1، دار المنهال اللبناني، لبنان 2008.
- مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، طبعة 1، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، 2018.
- محمد حافظ حجازي إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005.
- محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، طبعة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008.
- محمد سرور الحريري، علم النفس الاداري، طبعة 1، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2016.
- محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
- محمد شيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، ط 2 ، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، طبعة 1، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان ، 2014.
- محمد وائل القيسي، الاداء الاستراتيجي الأمريكي بعد عام 2008 (إدارة باراك أوباما نموذجاً)، طبعة 1، دار العبيكان للنشر ، الرياض، 2016.
- مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، طبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
- حمزة الجبالي، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار العالم الثقافي للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

- مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، طبعة 1، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
- مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية، طبعة 2، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- مصطفى يوسف، إدارة الأداء طبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- معمر داوود، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006.
- منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، طبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.
- منال أحمد البارودي، القائد المتميز وأسرار الابداع القيادي، طبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015.
- مهدي حسين زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، 2003.
- مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية معاصرة، طبعة 2، أثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- نوري منير، فريديكورتل، إدارة الموارد البشرية، طبعة 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- نوري منير، تسيير الموارد البشرية ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، طبعة 1، الوراق للنشر والتوزيع عمان، 2006.

## 2- الرسائل والأطروحات:

- علاء خليل حمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، غزة، فلسطين، 2007.
- ميسون اسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2017.
- دباش سامية، دور الحوافز في تحسين أداء العاملين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي امحمد أولحاج البويرة، الجزائر، 2014.
- زاير شهرزاد، أثر الحوافز على أداء العاملين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي امحمد أولحاج البويرة، الجزائر، 2014.

- عبد الله حميد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية على العاملين، دراسة ميدانية في دائرة التربية، الأكاديمية العربية، 2010.

### 3- المقالات العلمية:

- حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 1، 2012.  
- سلسل كنعان، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي، دراسة حالة معمل الإسمنت طرطور، مجلة جامعة البعث، مجلد 38، العدد 1، 2016.

- سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 27، العدد 1، 2011.

- عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد 1، نوفمبر 2001.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

### 1- الكتب باللغة الأجنبية:

- Michel Amiel, Fraçis Bannait, Jasephjacols, management de l'administration, 2eme édition, Bruxelles, de Boeck hancier sa 1998.

- Alain Magnant : ressources humaines, deployer la stratégie, édition liaisois, sa paris 2000.

- Ptephenp.rollins, personnel, « the management of human, resource », Englewood, cliffs, N.J : prantice hall, inc, 1978.

### 2- الأترنيت:

- صبيحة حمزة دحا، مفهوم الحوافز، 19:25، 2020/01/19

<http://www.uobalylon.edu-eqlepints/paper-2-29335.913>

أ- محمد عدنان أبو راغب ومها رشيد شاويش، الانتاجية 17:25، 2020/05/01

<http://sst5.com/article/1972/25>

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

إستمارة إستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار إعداد مذكرة تخرّج لنيل شهادة الماستر تحت عنوان "أثر الحوافز على أداء العاملين" ( دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب تيارت)؛ يسعدنا أن نطلب منكم الإجابة على أسئلة هذه الإستمارة بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة وهذا بعد قراءة كل عبارة بعناية والإجابة عنها بكل موضوعية وصراحة؛ وهذا سعياً منا لمعرفة وجهة نظركم كإطارات بمؤسستكم.

ونحيطكم علماً أن معلومات هذه الإستمارة تبقى سرية ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي وإثراء موضوع البحث.

من إعداد الطالبتين:

- جواق سهيلة

- شيخاوي حورية

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 سنة الى 40 سنة  أكثر من 40 سنة

3- المستوى التعليمي:

أقل من ثانوي  ثانوي

ليسانس  ماجستير

دراسات عليا

4- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات الى 10

من 11 سنة إلى 15 سنة  أكثر من 16 سنة

5- الوضعية المهنية:

عون مهارة  إطار

إطار سامي  أخرى

المحور الثاني: الحوافز

أولاً: الحوافز المادية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتناسب قيمة الراتب مع طبيعة الأعمال الموكلة للموظفين.					
2	يحقق الراتب احتياجات الموظفين كافة.					
3	توفر المؤسسة سكن خاص وملائم للموظف لتحفيزه على أداء عمله.					
4	تقدم المؤسسة مكافآت على العمل الإضافي ما يدفع الموظف على التمسك بالعمل.					
5	يراعي سلم الرواتب في المؤسسة معدلات غلاء المعيشة والتضخم.					
6	توفر المؤسسة العلاوات الاجتماعية عن الزوجة والأولاد.					
7	تشعر بالرضا عن سياسات المكافآت والحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة.					
8	توفر المؤسسة نظاماً للعلاوات الدورية؛ كي تكفل إنجاز العمل بكفاءة.					
9	يفصل العامل الحصول على الحوافز المادية مقارنة بالحوافز المعنوية.					



ثانياً: الحوافز المعنوية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10	يشعر عاملون المؤسسة بالإستقرار والأمان الوظيفي.					
11	تتيح المؤسسة فرص المشاركة في إتخاذ القرارات.					
12	تهتم المؤسسة بتقديم شهادات التقدير للمستحقين.					
13	توفر المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية.					
14	يقدم الرؤساء عبارات الشكر والتقدير والثناء عند تحقيق الأهداف المطلوبة.					
15	توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة					
16	تقدم المؤسسة ترقيات عادلة وفق أسس علمية مدروسة.					
17	العمل في المؤسسة يساعدي على البروز في المجتمع.					

					تعمل الحوافز المعنوية بمختلف أنواعها على تحسين المردود الأدائي.	18
--	--	--	--	--	---	----

المحور الثالث: الأداء

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					تتوافق وظيفتي مع مهاراتي وقدراتي.	19
					أشعر بالرضا على الأداء الذي أقدمه في عملي.	20
					يطور الموظفون أدائهم بشكل مستمر.	21
					يتمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين.	22
					تعتمد الإدارة على تقارير الأداء لإكتشاف التوفيق بين أداء العامل وعمله.	23
					يتم تقييم الأداء بناءً على أسس علمية ومعايير واضحة.	24
					ينقيد الموظفون بقواعد واجراءات العمل.	25
					أشعر بالإنصاف والعدالة لنتيجة تقييم أدائي.	26

## قائمة الملاحق

					أجد أن نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة.	27
					آليات وطرق منح الحوافز تؤثر على الأداء.	28
					السياسة التي تتبعها المؤسسة تجعلك تشعر بالإستقرار في العمل.	29
					أعتقد أن نظام الحوافز الجيد يعمل على تحسين أداء الموظفين.	30
					أرى أن المدراء يهتمون بنتائج تقييم الأداء على أساس أنه معيار للثواب العقاب.	31

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,934	4

**الجنس**

		Fréquence التكرارات	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	30	76,9	76,9	76,9
	أنثى	9	23,1	23,1	100,0
Total		39	100,0	100,0	

**العمر**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30	5	12,8	12,8	12,8
	30-40	29	74,4	74,4	87,2
	أكثر من 40	5	12,8	12,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

**المستوى العلمي**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	10	25,6	25,6	25,6
	ليسانس	12	30,8	30,8	56,4
	ماجستير	11	28,2	28,2	84,6
	دراسات عليا	6	15,4	15,4	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

**الخبرة المهنية**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5	4	10,3	10,3	10,3
	5-10	15	38,5	38,5	48,7
	11-15	13	33,3	33,3	82,1
	أكثر من 16	7	17,9	17,9	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

		الوضعية المهنية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عونمهاره	10	25,6	25,6	25,6
	اطار	21	53,8	53,8	79,5
	اطار سامي	4	10,3	10,3	89,7
	أخرى	4	10,3	10,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

الحوافز المادية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart type الانحراف المعياري
س1	39	3,6667	,89834
س2	39	2,8462	1,01407
س3	39	2,3846	1,24848
س4	39	2,9744	1,28733
س5	39	2,7949	1,15119
س6	39	3,2564	1,22942
س7	39	3,2564	,99255
س8	39	2,8974	1,18754
س9	39	3,5385	1,18868
الحوافز المادية	39	3,0684	,85369
N valide (liste)	39		

الحوافز المعنوية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
س10	39	3,4615	,91324
س11	39	3,1026	,96777
س12	39	3,4872	1,02268
س13	39	3,5897	1,01872
س14	39	3,3846	1,09100
س15	39	3,2564	1,16343
س16	39	2,8205	1,18925
س17	39	3,4615	1,16633
س18	39	3,6154	1,16111
الحوافز المعنوية	39	3,3533	,80482
N valide (liste)	39		

الأداء

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
س19	39	3,6667	1,05963
س20	39	3,8462	,87475
س21	39	3,2051	,97817
س22	39	3,2821	1,02466
س23	39	3,2564	1,16343
س24	39	3,0513	1,16864
س25	39	3,5128	,91398
س26	39	3,5385	1,04746
س27	39	3,4103	1,18584
س28	39	3,5897	1,11728
س29	39	3,3846	1,06661
س30	39	3,6410	1,22447
31	39	3,2051	1,10452
الأداء	39	3,4103	,73756

الإنحدار الخطي المتعدد:

Variables introduites/éliminée

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الحوافز المعنوية .	.	Introduire

a. Variable dépendante :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,826 <sup>a</sup>	,681	,664	,42767

a. Prédicteurs : (Constante), الحوافز المعنوية, الحوافز المادية

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	14,088	2	7,044	38,511	,000 <sup>b</sup>
	6,585	36	,183		
Total	20,672	38			

a. Variable dépendante :

b. Prédicteurs : (Constante), الحوافز المعنوية, الحوافز المادية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	,761	,310		2,457	,019
	الحوافز المادية	,257	,104	,297	2,459	,019
	الحوافز المعنوية	,555	,111	,606	5,014	,000

a. Variable dépendante :