# جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير


الموضوع

# نظام الحوافز و تأثيره على تحسين أداء العاملين

## دراسة حالة مجمع سونلغاز فرع المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير.

تخصص: إدارة الأعمال.


من إعداد الطالبتين:

- كركوب يمينة
- دريس جميلة

تحت إشراف الأستاذ:

- كمال باصور


لجنة المناقشة:

| | |
|---|---|
| د. عماد معوشي | رئيسا |
| أ. كمال باصور | مشرفا ومقررا |
| د. بناصر جبارة | ممتحنا |

السنة الجامعية: 2018/2017

# شكر وعرفان

**نحمد الله أن وفقنا في انجاز هذا العمل المتواضع فإن أصبنا فمن الله وحده،وإن أخطأنا فمن أنفسنا.**

**نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ كمال باصورالذي أشرف على هذا العمل المتواضع و سعادتنا في إنجازه كما نشكره على التوجيهات و النصائح القيمة .....شكرا.**

**كما نتقدم بالشكر إلى كل من أمدنا بيد العون في إعداد هذه المذكرة و نخص بالذكر:**

**الأستاذ معوشي عماد .**
**مؤسسة سونلغاز على استقبالها لنا .**
**كما لا ننسي شكر لجنة المناقشة على وقتها الثمين للاطلاع على مذكرتنا و تحيينها .**

**و كل شخص أمدنا بيد المساعدة من قريب أو من بعيد في انجاز هذه المذكرة.**

**وشكرا .**

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي الى:
إلى من جعل الجنة تحت أقدامها، إلى نورعيني وفرحة قلبي، من علمتنَّي وربتنَّي
،فهَي سر نجاحَي، وأمانَّي وطمأنينُتى، قدوتي فَّي الحياةٌ.
إلى من سهرت لأنام، وصبرت لأنال، وتعبت لأرتاح، إلى من كانت دافعَّي على النجاح " أمَّى الحنونة الغالية"

إلى اعزالناس وأغلاهم، سندي فَّي هذه الحياة، مرشدي فَّي المتاهات، من غرس فَّي بذرة العلم والتعلم
"أبي الغالَّي"

إلى إخوتَّي واخواتَّي من الصغير إلى الكبير وزوجاتهم وأزواجهن وأبنائهم.
وبالأخص الى اختى لامية، وأختى زهرة التى تعبت معي.
إلى صديقاتي و رفيقات دربي: عقيلة، رحيلة، خيرة، سعيدة، وهدى.
وزميلتى في اعداد المذكرة جميلة.
إلى كل عائلة كركوب المحترمة كبيرا وصغيرا.
إلى كل من وسعتهم ذاكرتَّي ولم تسعهم مذكرتي
إلى كل طلبةالسنة الثانية ماسترتخصص إدارة أعمال دفعة2018

يمينة

# إهداء

.

الى التي غمرتني بفيض حنانها ،إلي التي تسهر على راحتي يوم تنام كل العيون ، إلى صاحبة القلب

الحنون

أمي الغالية حفظها الله

إلى صاحب الإطلالة المشرقة و الإبتسامة المورقة إلى الذي قدم شبابه لعيشي وآثر شيبه لأجلي إلى

أروع رجل

أبي الحبيب دمت لي سندا سائر الأزمان

إلى الشموع التي أنارت حياتي شقائق الروح : محمد ، علي ، كريم

إلى قطرات الندى في الصباح الجميل أخواتي الغاليات : فاطمة، سليمة، غنية، عائشة.

إلى براعم العائلة أيمن ،أسيل، فتحي ، أنس، لقمان، فرح

الى خطيبي و سندي المستقبلي"حكيم"

إلى كل الأهل والأقارب

جميلة

# ملخص

**ملخص :**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز فرع المدية بعد تقيم نظام الحوافز كعامل مؤثر داخل المؤسسة من شأنه دعم الاستقرار و تحقيق أحسن النتائج .

واعتمدنا في بحثنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة تحليلها و تفسيرها وقد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع عينة الدراسة المكونة من الموظفين العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية اللذين بلغ عددهم 30مفردة ، واستخدمنا برنامج spss الاحصائي لتحليل البيانات .

ومن أهم النتائج التوصل اليها هي أن الحوافز تأثر على سلوك الأفراد وتمنح وفق أسس معينة ، و هناك عدة عوامل تؤثر على تحسين الأداء كالتدريب والترقية، كما يعتبر أغلب العاملين أن الحوافز المادية أهم من الحوافز المعنوية للتأثير على الأداء، كما قد خلصنا الى أن نظام الحوافز المطبق في مؤسسة سونلغاز بالمدية يزيد من جودة الأداء ويساهم في الاستقرار في العمل.

**الكلمات المفتاحية : الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الأداء، مؤسسة سونلغاز فرع المدية .**

# الفهارس

# فهرس المحتويات


| العناوين | الصفحة |
|---|---|
| اهداء. | |
| شكر وعرفان . | |
| الملخص . | |
| الفهرس. | I |
| فهرس الجداول والأشكال. | III |
| مقدمة عامة. | أ–هـ |
| **الفصل الأول : الاطار النظري لنظام الحوافز .** | |
| تمهيد | 02 |
| المبحث الأول: مدخل عام للحوافز . | 07–03 |
| المطلب الأول: ماهية الحوافز (المفهوم، الأهمية، الهدف ) | 03 |
| المطلب الثاني: علاقة الدافعية بالتحفيز والفرق بينهما. | 05 |
| المطلب الثالث: أنواع الحوافز. | 07 |
| المبحث الثاني: مقومات نظام الحوافز . | 17–13 |
| المطلب الأول: ماهية نظام الحوافز. | 13 |
| المطلب الثاني: تصميم نظام الحوافز. | 16 |
| المطلب الثالث: أسس نظام الحوافز. | 17 |
| المبحث الثالث: النظريات المفسرة نظام الحوافز. | 28–20 |
| المطلب الأول: المدخل التقليدي الكلاسيكي. | 20 |
| المطلب الثاني: مدخل العلاقات الانسانية. | 22 |
| المطلب الثالث: المدارس الحديثة. | 26 |
| خلاصة الفصل. | 29 |
| **الفصل الثاني: الاطار النظري لأداء العمال وعلاقته بنظام الحوافز** | |
| تمهيد. | 31 |
| المبحث الأول: مدخل عام للأداء. | 37–32 |

| | |
|---|---|
| المطلب الأول: ماهية الأداء (المفهوم، والأهمية). | 32 |
| المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء. | 35 |
| المطلب الثالث: قياس الأداء وتصنيفه. | 37 |
| المبحث الثاني: تقييم أداء العمال. | 52-42 |
| المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء. | 42 |
| المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء وطرق التقييم . | 44 |
| المطلب الثالث: تحسين الأداء . | 52 |
| المبحث الثالث: علاقة نظام الحوافز بأداء العاملين. | 60-55 |
| المطلب الأول: آليات وخطوات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء. | 55 |
| المطلب الثاني: معايير الحكم على فعالية نظام الحوافز. | 58 |
| المطلب الثالث: أثر الحوافز المساعدة على تحسين الأداء | 60 |
| خلاصة الفصل. | 64 |
| **الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع سونلغاز فرع المدية .** | |
| تمهيد. | 66 |
| المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية . | 72-67 |
| المطلب الأول: تاريخ المجمع و مراحل تطوره. | 67 |
| المطلب الثاني: فروع ومساهمات مجمع سونلغاز . | 70 |
| المطلب الثالث: تقديم مديرية سونلغاز فرع المدية . | 72 |
| **المبحث الثاني: عرض وتحليل أدوات البحث ومناقشة النتائج المتوصل اليها.** | 102-81 |
| المطلب الأول: منهجية الدراسة. | 81 |
| المطلب الثاني: صدق الاستبيان. | 82 |
| المطلب الثالث: تحليل الاستبيان. | 85 |
| خلاصة الفصل. | 103 |
| خاتمة عامة. | 105 |
| قائمة المراجع. | 111 |
| الملاحق. | 118 |

## فهرس الجداول


| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| (01-02) | المقاييس الأكثر استعمالا لقياس الأداء. | 40 |
| (02-02) | نموذج القيم لطريقة المقارنة الزوجية. | 49 |
| (03-02) | سجل أداء العامل. | 51 |
| (01-03) | فروع مجمع سونلغاز. | 72-70 |
| (02-03) | تصنيف المستخدمين في المديرية. | 77 |
| (03-03) | قيمة معامل الثبات. | 82 |
| (04-03) | معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. | 83 |
| (05-03) | معاملات ثبات وصدق محاور الاستبانة.. | 85 |
| (06-03) | توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس. | 86 |
| (07-03) | توزيع أفراد العينة حسب متغير السن. | 87 |
| (08-03) | توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي. | 87 |
| (09-03) | توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة. | 88 |
| (10-03) | درجات مقياس الدراسة. | 90 |
| (11-03) | مجالات التوزيع لمقياس ليكارت. | 90 |

| | | |
|---|---|---|
| (03-12) | اجابات العمال حول تطبيق الحوافز المادية في مؤسستهم. | 93-91 |
| (03-13) | اجابات العمال حول تطبيق الحوافز المعنوية في مؤسستهم. | 95-93 |
| (03-14) | اجابات العمال حول أداء العاملين. | 97-96 |
| (03-15) | اجابات العمال حول تأثير الحوافز على تحسين أداء العاملين. | 99-98 |
| (03-16) | معامل ارتباط مدى تأثير الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين. | 100 |
| (03-17) | معامل ارتباط مدى تأثير التحفيز في تحسين أداء العاملين. | 101 |
| (03-18) | معامل ارتباط مدي تأثير نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين. | 102 |


## فهرس الأشكال البيانية


| رقم الشكل | عنوان الشكل | الصفحة |
|---|---|---|
| (01-01) | العلاقة بين الحوافز الدافعية والسلوك. | 7 |
| (01-02) | أنواع الحوافز. | 12 |
| (01-03) | مكونات نظام الحوافز. | 14 |
| (01-04) | مراحل تصميم نظام الحوافز. | 16 |
| (01-05) | هرم ماسلو للحاجات. | 23 |

| | | |
|---|---|---|
| (01-02) | عناصر الأداء. | 36 |
| (02-02) | أهداف تقييم الأداء. | 44 |
| (03-02) | العلاقة بين معايير الأداء وتفاعلها. | 46 |
| (04-02) | منحني التوزيع الإجباري. | 50 |
| (05-02) | مراحل طريقة الإدارة بالأهداف. | 52 |
| (06-02) | العلاقة بين الحوافز والأداء.. | 60 |
| (07-02) | تفاعل الرضا مع الأداء. | 61 |
| (01-03) | الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز-فرع المدية-. | 73 |
| (02-03) | توزيع أفراد العينة حسب الجنس. | 85 |
| (03-03) | توزيع أفراد العينة حسب السن. | 86 |
| (04-03) | توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي. | 88 |
| (05-03) | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة. | 89 |

# مقدمة

**مقدمة**

أمام حدة المنافسة و التطورات التكنولوجية و الاقتصادية الحاصلة تحرص كافة المنظمات باختلاف أنواعها على القيام بأعمالها بكفاءة و فعالية و لا يكون ذلك الا من بوجود عامل أو موظف كفء ، و الاستثمار فيه كونه أحد الركائز الأساسية في بقاء و استمرارية المؤسسة و تحقيق ميزة تنافسية لها .

و يعد العنصر البشري بمثابة رأس المال الفكري للمنظمة لكن ما يؤرق المنظمات اليوم باختلافها هو كيفية تحقيق الرضا الوظيفي للعامل لتحقيق أهدافها المسطرة و السيطرة على أدائه ،لأن أداء الافراد متباين و هذا راجع لاختلاف الحاجات و الرغبات ، القيم ، والاتجاهات و درجة دافعية العامل ، لذلك على المنظمة ايجاد طريقة لكيفية تعاملها مع هذه الحاجات والرغبات و الدوافع لتحقيق أهداف المنظمة كونها أهدافه ولا يكون ذلك الا من خلال تحفيزهم .

وقد شهدت الحوافز تطورات عديدة وتعرضت للكثير من الانتقادات حتى تبلورت في شكل نظام يساهم في الرفع من قدرات العمال ودفعهم لتحسين أدائهم، وخلق الرغبة لديهم للعمل بحماس و الالتزام به، وقد تطور مفهوم الحوافز من حيث المضمون و البناء و ذلك لأنه لم يعد يقتصر على الأمور المادية فقط بل تعدي ذلك ليشمل الأمور المعنوية ، فالحوافز قوة محركة خارجية تستخدم لحث الفرد العامل على بذل الجهد و القيام بالعمل بالشكل المطلوب .

و من دون شك يعد التحفيز الدافع وراء تطوير الأداء داخل المؤسسات و مقوما رئيسيا ، فلا ينبغي الاهتمام فقط بوضع الحوافز بل لا بد من ربطها بالأداء بحيث توضع معايير محددة و واضحة و موضوعية حتى تستغل الحوافز استغلالا أمثلا مع مراعات انسجامها مع الهدف الأساسي الذي تسعى الادارة من أجل تحقيقه ألا وهو خدمة الأفراد العاملين و الاستجابة لحاجاتهم و رغباتهم .

و للإحاطة أكثر بأهمية موضوعنا تحت عنوان " نظام الحوافز و تأثيره على أداء العاملين "، واعتمادا على ما تم طرحه ، فان اشكالية البحث تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي :

" **ما مدي تأثير نظام الحوافز نظام في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز فرع المدية؟**".

و انطلاقا من هذه الاشكالية تتفرع الأسئلة الجزئية التالية :

- ما هو نظام الحوافز، وما هي أنواعه؟
- كيف يؤثر نظام الحوافز على تحسين الأداء ؟
- ما الهدف من تقييم أداء العاملين ؟

- و هل توجد علاقة بين نظام الحوافز و أداء العاملين مؤسسة سونلغاز بالمدية ؟

**الفرضيات:** معالجة الاشكالية المطروحة أعلاه نقترح الفرضيات التالية :

- نظام التحفيز هو مجموعة الوسائل التى تدفع العمال لبذل الجهد ، وهو نوعان مادية ومعنوية .
- يؤثر نظام الحوافز على تحسين الأداء من خلال تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين و رفع الروح المعنوية و الرضا عن العمل ، والتقليل من دوران العمل.
- الهدف من تقييم أداء العاملين هو معرفة مستوى أداء العاملين الحالي والمتوقع وتطوير أدائهم.
- توجد علاقة بين نظام الحوافز وأداء العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمدية .

**أهمية الدراسة:** و تتجلى أهمية هذا الموضوع في أنه:

- أصبح ضروري و قد حضي بدراسات مفكرين كثر.
- التعرف على أسباب انخفاض وارتفاع مستوى الأداء ، ومعرفة نوع التحفيز الذى يجب أن يتبع.
- كما ان له أهميتين علمية و أخري عملية .

**أهداف الدراسة** :و تتمثل الأهداف في:

- معرفة مدى فعالية نظام الحوافز.
- التعرف على أنواع الحوافز، وأسسه.
- التعرف على دور الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين.
- معرفة واقع نظام الحوافز في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية و أثره على أداء العاملين.

**منهج الدراسة :**

استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي التحليلي، حيث سمح لنا المنهج الوصفي التحليلي بدراسة نظام الحوافز المستعمل في المنظمات و غيرها من المفاهيم المرتبطة به .

و في الجانب التطبيقي أسقطنا الجانب النظري للبحث على المؤسسة محل الدراسة، أي منهج دراسة حالة الذي يعتمد عل الأسلوب الاحصائي spss من خلال توزيع استبيان في مديرية سونلغاز بالمدية، كتوضيح لتأثير نظام الحوافز على أداء العمال .

**أدوات جمع البيانات** : تم الاعتماد على مصدرين :

1- الكتب ، مختلف الرسائل العلمية لتغطية الجانب النظري ، المقالات ، المجلات ، بالإضافة للأنترنت .

2- الاستبيان ، و وثائق المؤسسة لجمع البيانات الخاصة بالموضوع و معالجتها من خلال برنامج spss.

**حدود الدراسة :**

الحدود الموضوعية : تتناول الدراسة موضوع نظام الحوافز و تأثيره على أداء العاملين بالمؤسسة .

الحدود المكانية : تقتصر فقط على المؤسسة محل الدراسة مديرية سونلغاز بالمدية .

الحدود الزمانية : قمنا بهذه الدراسة في 2018/03/01 الى غاية 2018/03/15.

**الدراسات السابقة :**

**1- دراسة مقدود وهيبة** : بعنوان" **التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة**" مع دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية، رسالة ماجستير من جامعة بومرداس للسنة الدراسية 2007/2006 وقد هدفت الدراسة إلى تبيان أثر الحوافز على أداء المورد البشري وقد خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها : أن نظام الحوافز ليس نمطي بمعنى لا يصلح لكل زمان ولكل الأفراد وعلى المؤسسات أن تنتبه لخصوصية كل فرد، وأن الحوافز ليست مادية فقط وإنما الحوافز الأكثر تأثيرا في الأداء هي تلك الحوافز المتعلقة بالجانب المعنوي، وظروف ومناخ العمل.

و نحن بدورا سوف نقوم بدراسة نظام الحوافز و تأثيره على تحسين أداء العمال بمؤسسات عمومية خلال الفترة 2018 بمؤسسة سونلغاز فرع المدية ، بينما قام الباحث بنفس الدراسة و لكن مع دراسة تأثير نظام الحوافز على أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية خلال الفترة 2007.

**2- دراسة على سعدون عبد الله و على حسون** : تحت عنوان "**دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين**" جامعة القادسية ، العراق 2017، وهو عبارة عن بحث "، دراسة تطبيقية في شركة الخطوط و الأنابيب النفطية فرع الديوانية ، وهدفت الدراسة الى دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء ، أما عينة الدراسة فقد كانت عينة عشوائية ، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي spss.

و من أهم النتائج المتوصل اليها هي :

أن الحوافز المادية تشجع العاملين على حب العمل الجماعي، وللحوافز المادية و المعنوية أهمية و دور في نجاح المنظمات و استمرارها، كما أن الحوافز المعنوية لا تشجع الى العمل الجماعي عكس الحوافز المادية.

والفرق بين الموضوعين يكمن في أن دراستهم ركزت على الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، أما دراستنا فتناولت نظام الحوافز ككل و تأثيره على تحسين أداء العاملين.

**3- دراسة عزيون زهية** :بعنوان **التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية** مع دراسة حالة لوحدة نوميديا بقسنطينة، رسالة ماجستير من جامعة سكيكدة للسنة الدراسية 2007/2006 وقد أبرزت من خلالها دور التحفيز في رضا العامل عن وظيفته، لكن في أغلب الأحيان حتى ولو كان العامل راض عن وظيفته إلا أنه عندما يجد فرصة عمل أخرى بشروط أحسن لا يتوانى عن مغادرة المؤسسة، لذلك فالرضا الوظيفي وحده لا يكفي وإنما لابد من شعور أقوى يربطه بمؤسسته.

والتفرقة بين الموضوعين هو أن دراستهم تتناول تأثير التحفيز على الرضا الوظيفي ، أما موضوعنا فيتناول تأثير نظام الحوافز على تحسين الأداء .

**هيكل البحث** :

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة في هذا البحث و اختبار مختلف الفرضيات المطروحة، والوقوف على أهمية البحث وتحقيق أهدافه، اقتضت الضرورة تقسيمه إلى ثلاثة فصول، سبقتهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة عامة تحوي ملخصا متبوعا بأهم النتائج المتوصل إليها إضافة إلى بعض التوصيات والاقتراحات التي جاءت كنتيجة للبحث والدراسة في هذا الموضوع وكانت كما يلي:

**الفصل الأول بعنوان" الإطار النظري لنظام الحوافز** ": حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة عن الحوافز والتحفيز وأهميتهما وكذلك بين الحوافز والدافعية، حيث تناولنا بعض من الأفكار الأولية في التحفيز ونظريات المحتوى والنظريات العملية وبعض الإسهامات الحديثة، ثم تطرقنا إلى مختلف أنواع الحوافز، أسس منحها وأهدافها، وأخيرا تطرقنا إلى تصميم نظام الحوافز من حيث المراحل التي يمر بها والمبادئ الأساسية.

**الفصل الثاني بعنوان "الاطار النظري لأداء العاملين** ": تم تقسيمه الى ثلاث مباحث حيث تم في المبحث الأول التطرق الى مدخل عام للأداء وتناول المفهوم، الأبعاد والمكونات، وعناصر ومحددات الأداء، و قياس الأداء وتصنيفه ،أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه الى تقييم أداء العمال وتناول مفهوم ومعايير وطرق التقييم، و المبحث الثالث علاقة نظام الحوافز بأداء العاملين و تطرقنا فيه الى أليات وخطوات نظام الحوافز المساعدة على تحسين الأداء ، ومعايير الحكم على فعالية نظام الحوافز بالإضافة الى أثر نظام الحوافز على تحسين الأداء .

**أما الفصل الثالث فقد خصص لتوضيح مدي تأثير نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز فرع المدية** : من خلال تصميم استمارة استبيان و توزيعها على عينة الدراسة وقد تم تحليلها وفقا لبرنامج spss،حيث تم في هذا الفصل التطرق في المبحث الأول الى الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية وتطرقنا فيه الى تاريخ مجمع سونلغاز ومراحل تطوره وفروع المجمع ومساهماته، والتعريف بالفرع محل الدراسة، أما المبحث الثاني فتناول الدراسة الميدانية وذلك بتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية .

# الفصل الأول

# الاطار النظري لنظام الحوافز

**تمهيد:**

ان دراسة السلوك الانساني في العمل تستهدف البحث عن أسباب قيام الأفراد بعمل ما بكل فعالية وكفاءة والذي يختلف من شخص لآخر أو حتى الشخص نفسه وذلك في فترات زمنية مختلفة، مما يتوجب وجود نظام حوافز يكون مرن ومتكامل .

فالتحفيز أصبح من أهم أنظمة المنظمة و أجهزتها لبسط تأثيرها و سيطرتها على مواردها البشرية و كيفية تسيير طاقاتهم لتحقيق لأهداف المنظمة و بالتالي أهدافهم الشخصية ، ولهذا حظي التحفيز باعتمام العديد من الباحثين الذين قدموا وجهات نظر مختلفة حول موضوع التحفيز و أهم مضامينه .

و بهدف الالمام بهذا الموضوع فقد قسمنا هذا الفصل الى ثلاث مباحث و تضمنت هذه المباحث ما يلي :

- المبحث الاول مدخل عام للحوافز .
- المبحث الثاني مقومات نظام الحوافز.
- المبحث الثالث النظريات المفسرة لنظام الحوافز .

## المبحث الأول: مدخل عام للحوافز

أصبح لزاما على المؤسسات في وقتنا الحالي أن تدرك أن تحفيز العمال هو مسألة مهمة في صالح العمل ،فمن الضروري أن تدرك أن الأجر ليس وحده ما يعمل الأفراد من أجله فالموظفون يبحثون عن العديد من الامور الأخرى نظير ما يكرسونه للمؤسسة من وقت وجهد وطاقة ،فالفكر الاداري الحديث يؤكد على أن اختيار الأفراد وذوي القدرات العالية لا يكفي لوحده لضمان الانجاز بالشكل المرغوب فيه وانما يحتاج الى عامل اخر يعتبر من واجبات المؤسسة الا وهو خلق الحافز لديهم حتي يمكن تحقيق ذلك الانجاز.

### المطلب الأول: ماهية الحوافز.

#### 1- تعريف الحوافز:

الحوافز **لغة:** تعود كلمة الحوافز الى مادة حفز فاللغة ، بمعني دفعه من خلفه وأسرع و تهيأ للمضي فيه و استعد.

أما **اصطلاحا:** فلها عدة تعاريف نذكر منها:

- أنها مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجهد وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعا[1].
- الحوافز شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص تجدب اليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها [2] .
- الحوافز تعنى الوسائل التي تستخدمها الادارة لحث العمال وتشجيعهم على زيادة الانتاج بشكل او باخر ، والوصول بمعدلاته وارقامه الى ما هو مخطط له ،مما يدفع بعجلة الانتاج الي الأمام وتحقيق أهداف الوحدة الانتاجية او المصنع[3].
- الحوافز عبارة عن طاقة موجهة للحصول على الرضا من طرف العمال وهي تمثل استثمارا يهدف الى امتصاص ضغط معين ، أي أنه في هذا التعريف شطرين ، الشطر الأول يهتم

[1]-عادل الجودة ،الحوافز،**المنظمة العربية للعلوم الادارية** ، دمشق، سنة 2000 ،ص13.

[2]-علي السلمي ،**إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية** ،ط 01، مكتبة غريب ،القاهرة ، 1985 ،ص 299،.

[3]- صلاح بيومي ،**حوافز الانتاج في الصناعة** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1982 ،ص03..

بالدراسة النفسية الداخلية للعامل، أما الشطر الثاني فيهتم بالنتيجة الاقتصادية، أي أن الحوافز استثمار يعود على صاحبه بفائدة معينة[1] .

- الحافز هو العائد الذي يحصل عليه الفرد كنتيجة للتميز في الأداء، اذا كان الأجر هو أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه كقيمة للوظيفة التي يشتغلها [2].
- هي كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تمكن من توجيه سلوكه واستثارة رغبته نحو القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن فعل معين وذلك بغرض اشباع حاجته أو تجنب ضرر ما حتي يتم تحقيق أهداف المنظمة و رفع مستوى أدائها[3].
- الحوافز هي جميع المؤثرات التي تدفع الفرد للقيام بسلوك معين سواء كانت ايجابية أو سلبية [4].

و كتعريف شامل، تعرف الحوافز بأنها:

الجزء المادي أو المعنوي الذي يحصل عليه الفرد العامل مقابل ما يبذله من أعمال تميزه عن غيره، أو بمعنى أخر هي عبارة عن المؤثرات الخارجية التي تدفع العامل لبذل جهد للقيام بعمله بكفاءة وفعالية.

## 2- **الأهمية**: وتكمن الأهمية في[5]:

إن اختلاف الأهمية بالنسبة للحوافز تختلف باختلاف العاملين و حاجاتهم فمثلا الحافز المادي بالنسبة لموظف يتقاضى مرتب كبير أو كافي نسبيا لا يكون له تأثير كبيرا بينما الحافز المعنوي كالتقدير والاحترام يكون له تأثير كبير على الموظف ومع ذلك لا ننكر الأهمية البالغة للتحفيز بشتي أنواعه سواء على الفرد أو المنظمة .وعليه تكمن الأهمية في :

*اشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها ، ومنها الحاجات المادية كالنقود ، والحاجات المعنوية كالاحترام والتقدير واثبات الذات.

---

[1]- سامية خرخاش ،**أثر الحوافز على رفع مستوى الكفاءة الانتاجية**، رسالة ماجستير في ادارة أعمال ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة ، الجزائر،2013،ص05.

[2]-أحمد ماهر، **ادارة الموارد البشرية** ،مركز التنمية الادارية، الاسكندرية ، مصر ، ط1998،05،ص06

[3]- محمد عبد الفتاح باغي ، **تقييم الموظف العام للحوافز في الاجهزة الحكومية الاردنية**،-دراسة ميدانية – المنظمة العربية للعلوم الادارية ، عمان، 1986،ص12 .

[4]-عون مفيد عبد الله ،**أثر الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين** ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ،الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2013،ص37.

[5]-عبد الله حمد محمد الجساسى، **أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان**، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان ،2011/2010،ص 29.

- شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة.
- جذب المهارات والكفاءات والادمغة المتميزة للعمل بالمنظمة .
- زيادة مستوي رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم .
- زيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة.
- زيادة انتاج العاملين كما وكيفا .
- تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة.
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

**3- الأهداف:** عند وضع نظام حوافز في المنظمة لابد من الاخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين :[1]

**3 – 1–الهدف الاقتصادي:** حيث أن وضع نظام الحوافز في منظمة معينة يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين لديها حيث تسعي المنظمة عن طريق الاستخدام الأفضل لعناصر الانتاج التي تهدف الى زيادة الانتاجية وتحسين منتجاتها ونوعيتها التي تعود بالفائدة عليها وعلى العاملين أيضا.

**3–2–الهدف المعنوي:** هو الهدف المتعلق بالعامل مباشرة ، حيث أنه العنصر الأهم من عناصر الانتاج المتحكم في العملية الانتاجية وعقلها المؤثر وهو المستهدف في وضع نظام الحوافز ولابد لهذا النظام من المساهمة في اشباع رغباته وأحاسيسه ومشاعره واحتياجاته التي لابد من فهمها للتعامل معها.

## المطلب الثاني: علاقة الدافعية بالتحفيز والفرق بينهما.

قبل التطرق إلى العلاقة بين الدافعية والتحفيز والفرق بينهما يجب التطرق إلى مفهوم الدافعيةأولا.

- الدافعية هي استعداد مظهري جسمي نفسي يدفع صاحبه الى ادراك شيء أو أشياء من نوع خاص ، وينشأ عن هذا الادراك حالة وجدانية معينة تدفع الفرد الى القيام بعمل خاص نحو الشيء المدرك أو على الأقل الشعور بدافع نحو هذا العمل [2].

[1] عادل الجودة ، مرجع سابق ، ص18.

[2] – محمد بن دليمي القحطاني ، **ادارة الموارد البشرية** ، ط04،العبيكان للنشر ، الرياض،2015،ص226.

- وعرفت الدوافع أنها مجموعة من العوامل الداخلية المنشطة والقوي الموجهة لتصرفات الفرد [1] .

ويتضح مما سبق أن الدوافع عبارة عن أشياء كامنة في النفس البشرية أو قوة داخلية محركة تنبع من داخل الفرد وتؤدي الى تصرف أو سلوك يتجه نحو تحقيق هدف أو أهداف تمثل حاجات يطمح الانسان الى تحقيقها.

## 1- علاقة الدافعية بالتحفيز:

بما أن سلوك الفرد يتحدد وفقا لدوافعه والتي تعتبر بمثابة القوي الداخلية المعبرة عن حاجاته في حين أن الحوافز تعتبر بمثابة عوامل خارجية في البيئة المحيطة التي تقدم له الفرص المختلفة لإشباع هذه الدوافع، وعليه ان الحافز فرصة أو وسيلة مثل المكافآت والعلاوات وغيرها من الحوافز نوفرها أمام الفرد لنثير بها رغبته ونخلق لديه الدافعية من أجل الحصول عليها واشباع حاجة يحس بها ويكون السبيل للحصول على الحافز هو الأداء الجيد و السلوك السليم، وبما أن سلوك الفرد يتحقق وفقا لدوافعه .

فربط الحافز بالدافع شيء أساسي لنجاحه لتحقيق غايته ، وهذا النجاح يتطلب أن يكون الحافز متكاملا ومتوافقا مع الحاجة أي أنه قادر على اثارته وتشكيل الدافع وكلما كان التوافق بين الدافع الى العمل والحافز على العمل الموجود في بيئة العمل مكتملا كلما كانت فاعلية الحافز في اثارة أنواع السلوك المطلوب أكثر ، ويقال بأن الغاية من توفير الحوافز هي خلق الدافع للفرد للتوجه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة [2].

و يتحدد السلوك وفقا لذلك بعاملين أساسيين، الأول ينبع من داخل الفرد و الثاني موجود خارج الفرد ويتمثل في العوامل المحيطة به والمؤثرة في سلوكه وهي الحوافز وتمثل مثيرات للسلوك الذي يترتب على ممارسته نتائج.

وعند الجمع بين الدافعية والتحفيز نجد أنهما عمليتين تبين العلاقة ما بين المؤثر والاستجابة تتمثل في حالة الدافعية ، ورد الفعل يمثله السلوك والنتيجة تبقى واحدة [3].

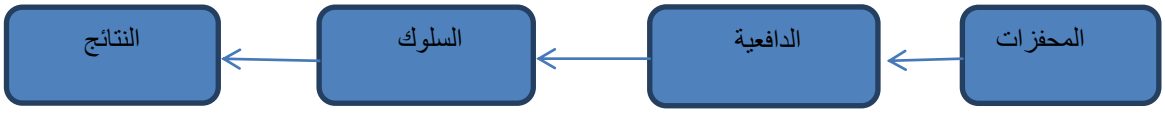
---

[1]-محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق ،ص227

[2]-خليفي امال ، **نظام الحوافز لمؤسسة عمومية جزائرية ذات طابع اقتصادي** ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في ادارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة ،2014/2013،ص15 .

[3]-محمد بن دليم القحطاني ، مرجع سابق، ص200-201.

**الشكل(1-1): العلاقة بين الحوافز الدافعية والسلوك**




**المصدر** : محمد بن دليمي القحطاني، **ادارة الموارد البشرية**، ط04،العكيبان للنشر، الرياض، 2015، ص 200-201.

## 2-الفرق بين الدافعية والتحفيز:

بما أن عملية التحفيز لا تتم الا بواسطة حوافز وعملية الدافعية لا يمكن ان تتحقق الا بدوافع لذلك وجب التفرقة بينهما .

التفرقة بين الدافع للعمل من ناحية وبين الحافز للعمل من ناحية أخري ، ذلك أن الدافع شيء ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة للعمل ، أي أنه قوة داخلية تدفعه للبحث عن شيء محدد وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه ذلك لشيء أو الهدف .

أما الحافز للعمل فهو شيء خارجي يوجد في البيئة المحيطة بالفرد تجذب اليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها [1] .

اذن فالدافعية عملية داخلية، عكس التحفيز الذي هو عملية خارجية .

## المطلب الثالث: أنواع الحوافز

تنقسم الحوافز الى نوعين حوافز ايجابية والتي تنقسم بدورها الي قسمين حوافز ايجابية معنوية ، وحوافز ايجابية مادية، وحوافز سلبية وتنقسم ايضا الى حوافز سلبية معنوية ، وحوافز سلبية مادية، وسواء كان التحفيز ايجابي أو سلبي فهو يؤدي الى اثارة دافعية الموظف .

## 1-الحوافز الايجابية:

يقصد بها منح الأفراد مقابلا ماديا أو معنويا نظير امتيازه وكفاءته في العمل ، وهدف هذا النوع من الحوافز هو تشجيع العامل وحثه على احداث السلوك المرغوب فيه ، وتنقسم الي :

[1]-علي السلمي، مرجع سابق، ص213.

**1-1-الحوافز المادية الايجابية** : وهي حوافز تستخدم لتعزيز السلوك الصحيح والتحفيز على تكراره والمواصلة فيه، وتعطي هذه الحوافز للعاملين بشكل فردي أو جماعي فقد يتم اعطاء حافز مادي لعامل ينتج كمية أكبر من الكمية التي حددتها الادارة وقد تمنح الحوافز المادية لكافة العاملين في المؤسسة على شكل زيادات دورية لارتفاع تكاليف المعيشة مثلا[1] .

**1-1-1-الحوافز الفردية** :تمنح للفرد بحد ذاته نتيجة لعمله الفردي ، وتتميز هذه الحوافز بأنها تؤدي الى توليد المنافسة الايجابية بين العاملين في المنظمة وأهم هذه الحوافز ما يلي:

**أ-الاجور**: تنبع اهميتها كحافز أنها تتيح للعاملين تحقيق الكثير من حاجاتهم و رغباتهم الأولية والأساسية كالمسكن و المأكل والملبس وبغض النظر عن كون الأجور أهم حافز أم لا فان المدي الذي تحققه الأجور من اشباع لحاجات الانسان هو ما يحدد تلك الأهمية لأن أهمية الحافز ينتهى بانتهاء وقت الاستمتاع به وهو مدي توافقه وتكامله مع الحاجة أو الرغبة التي يشعر بها الفرد و ارتباطه بالإنتاج مباشرة [2].

**ب-العمولات**: غالبا ما تكون في وظائف البيع أو الوظائف الادارية الكبرى اذا حققت صفقات معينة، والعمولة عبارة عن نسبة مئوية من النتائج المحققة [3].

**ج-الأجر الاضافي** : عبارة عن مبلغ من المال يدفع للعامل اضافة لأجره الأساسي ومختلف التعويضات الأخرى لقاء تكليفه بعمل اضافي خارج مواعيد العمل الرسمية، سواء كان هذا العمل ضمن نطاق عمله الأصلي أم لا .

**1-1-2-الحوافز الجماعية**: وهي التي تمنح للعاملين جماعات و تأخذ عدة أشكال من أهمها[4]:

**أ-المشاركة فالأرباح**: ويستفيد منها غالبية العمال في المنظمة وهي عبارة عن استقطاع نسبة من أرباح الشركة ثم توزيعها على العاملين ويتم التوزيع حسب المرتب أو الدرجة أو كفاءة الأداء أو أكثر من أساس واحد.

---

[1]-محمد فالح صالح ، **ادارة الموارد البشرية عرض وتحليل** ،ط 01، دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان ، ،2004،ص118.

[2]-عبد الله حمد محمد الجساسى ، مرجع سابق ،ص60.

[3]-عبد الفتاح عبد الحميد المغربي ،**الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية** ،المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، عمان 2009، ص279.

[4]-السيد فتحي الويشي ،**الأساليب القيادية والأخلاق الادارية للموارد البشرية** ، ط 01، المجموعة العربية للتدريب والنشر ،القاهرة ،2013، ص60.

**ب–ملكية العاملين لأسهم المنظمة:** يمكن اعتبار امتلاك العاملين لأسم في الشركة من أكثر الطرق المثالية لتقريب المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة ،وفي هذه الطريقة من حق العاملين امتلاك شركتهم بنبة محدودة .

**ج–خطط الاقتراحات:** ويطلق عليها أيضا توفير التكاليف والسبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات تخفيض تكاليف العمل والانتاج ، وأن التوفير في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساس مكافأة لحساب من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات.

**1–2– الحوافز المعنوية الايجابية:** هي حوافز تنمي شعورا ايجابيا لدي الفرد و العامل ، ومن أمثلتها[1]:

**أ–المدح و الثناء:** يوجه المدح و الثناء عند قيام العامل بعمل مميز ولابد ان يكون المدح في الوقت المناسب حتي يكون له الاثر المتوقع ومن الافضل ايضا ان يكون المدح علي مرأى ومسمع العمال الاخرين حتي يشعر ذلك العامل بالفخر وتحريك مشاعر الاخرين بغيرة الايجابية وروح المنافسة لدى العمال الاخرين .

**ب–التكوين:** يلعب التكوين دورا هاما فهو يخدم اهداف المؤسسة وذلك عن طريق عقد دورات تكوينية وندوات تثقيفية ...، ويؤدي ذلك الى صقل مهارات العامل وتنميتها.

و يعتبر التكوين حافز معنوي كونه يعطي شعورا للفرد بأن المنظمة تهتم لمصيره وتفضل تطويره بدل الاستغناء عنه وتوظيف عامل يملك تلك الكفاءات، ومن هنا ينمو شعوره بالأهمية ويزداد تقديره و ولائه للمنظمة.

**ج–الإصغاء:** من مميزات المدير الناجح انه يملك قدرة الاصغاء وذلك بالاهتمام بمشاكل العمال وتحسيسهم بتأييد المنظمة لهم ،ايضا الاصغاء لمشاكل العامل في عمله ومناقشة حلول عملية معهم.

[1]–خليفي أمال ،مرجع سابق ،ص42-43 .

## 2- الحوافز السلبية:

يقصد بها أخذ الفرد المقصر الجزاء المناسب على تقصيره بهدف تخويف مثلا: حرمان العامل من العلاوة[1].

وهي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي مع الحدوث او التكرار و تقويمه و الحد منه ، ومن أمثلة السلوك السلبي التكاسل و التساهل و الاهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع ، وتستخدم الحوافز السلبية كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء و الوصول به الى الهدف المنشود وتنقسم الحوافز السلبية بدورها الى قسمين وهما [2]:

**2-1-الحوافز المادية السلبية**: تستخدم الحوافز المادية السلبية للتأثير في سلوك العاملين من خلال العقاب و الردع و التخويف أي من خلال العمل التأديبي، وهذه الاجراءات العقابية لا بد أن تتضمنها نظام يسمي النظام التأديبي أو نظام العقوبات في المنظمة، في الاستخدام مثل الحوافز هو التلويح بالعقاب كوسيلة لمنع العاملين من القيام بسلوكيات غير مقبولة من اهم هذه الحوافز نذكر :

**2-1-1-عقوبات بسيطة:** تتمثل فيما يلي:

**أ-الخصم من الأجر** : ذلك بخصم من أجر العامل نظرا لقيامه بسلوك غير مرغوب فيه .

**ب-الحرمان من العلاوات ، و المكافآت أو تأجيل استحقاقها**: عقوبة تلجأ اليها الادارة بغرض تقويم السلوك.

**2-1-2-عقوبات قاسية**: وتتمثل فيما يلي[3]:

**أ-التنزيل**: اي اعادة تخصيص الفرد ليشغل وظيفة ذات اجر ومكانة ومسؤولية اقل، ولا تلجا الادارة الى استخدامها الا في الضرورة القصوى نظرا للآثار النفسية الخطيرة المخلفة لدى العامل .

**ب-التحويل** : ونعني به تخصيص الفرد على وظيفة اخرى لا تختلف عن سابقتها ويستعمل هذا الاسلوب في العقاب من ناحيتين مادية ومعنوية ،فالوظيفة الاخيرة قد لا تكون لها نفس الامتيازات المالية مثلا، ومن ناحية معنوية قد تبعد الفرد عن محيطه الذي اعتاده .

---

[1]- بضياف عادل ، **مدي فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدي الموظفين الجامعيين** ، رسالة ماجستير في علم النفس ، كلية العلوم الانسانية، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2010/2009، ص 74.

[2]-عبد الله محمد الجساسي ، مرجع سابق،ص86.

[3]-خليفي أمال ،مرجع سابق ص 43-44،

**ج–الاستغناء:** يشير في معناه الاصطلاحي العام الى عملية اسقاط الفرد من قوائم الاجور لأسباب معينة ،وتستخدم المنظمات هذه الطريقة كوسيلة للتخلص من الافراد غير المرغوب في سلوكهم .

**د– الفصل** : يعتبر الفصل من العمل عملية استبعادية نهائية بسبب مخالفات وسلوكيات مادية ملموسة غير مرغوب فيها، مما يضر بالمصالح العامة للمنظمة وهذه الطريقة من اصعب الطرق في تنفيذها حيث تحمي القوانين العامل من الفصل ،وعليه تحتاج اجراءات قانونية محكمة حتى تؤتي ثمارها.

**2–الحوافز المعنوية السلبية:** لكل شيء نقيض فكما تستعمل الحوافز المعنوية الايجابية يتحتم علي المسؤول أحيانا استعمال الحوافز المعنوية السلبية لتجنب تكرار السلوك غير المرغوب فيه، و من أهم الحوافز المعنوية السلبية نذكر ما يلي :

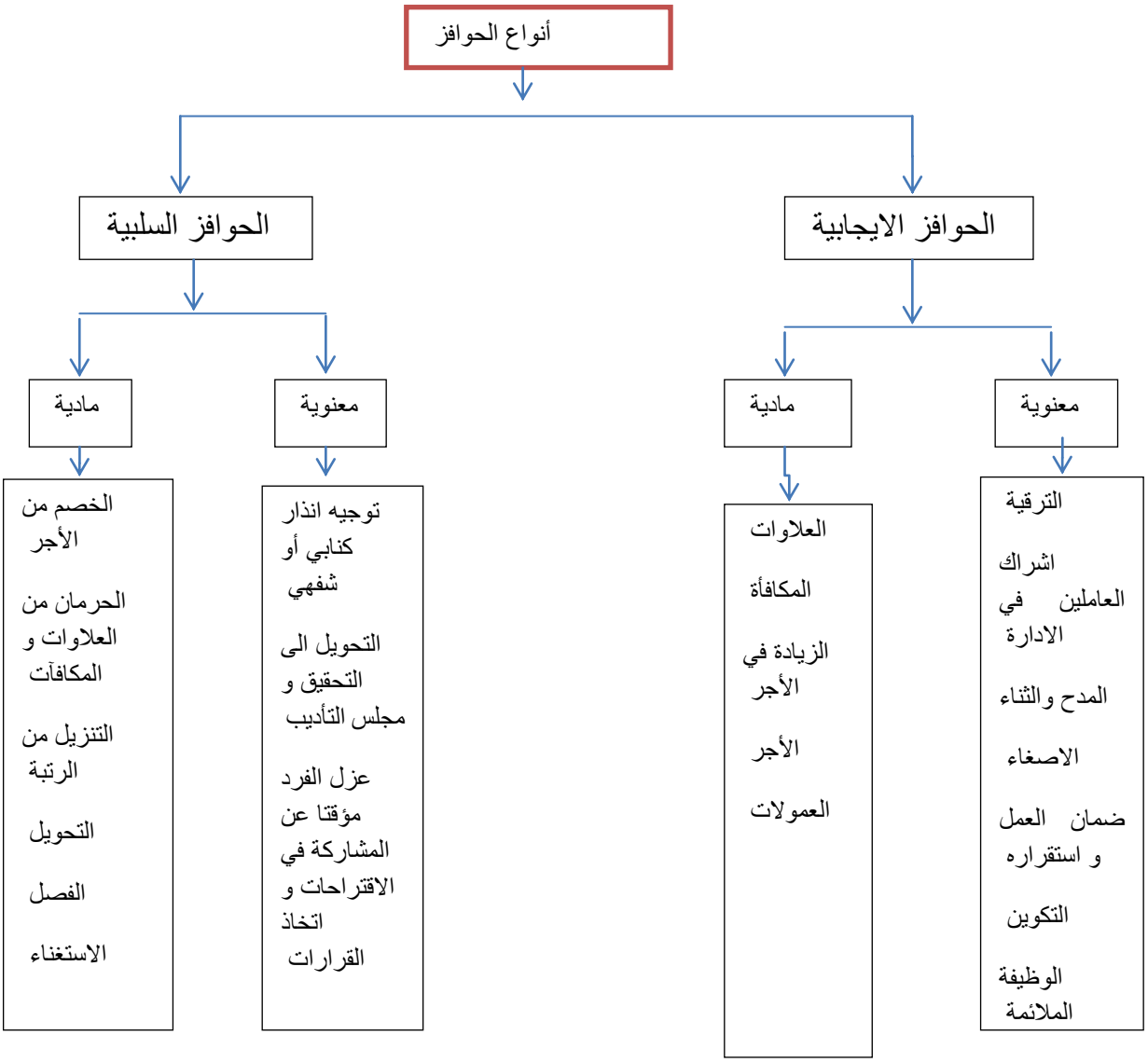
**أ–توجيه انذار كتابي أو شفوي** : وهي طريقة شائعة الاستعمال، يلجأ اليها الرؤساء للفت انتباه العامل الى خطأه، غان كان الخطأ لأول مرة يكتفون بإنذار شفهي، واذا تكرر الخطأ قدم لهم انذار كتابي.

**ب–التحويل الى التحقيق ومجلس التأديب:** وتستعمل المنظمة هذه الطريقة في حال كان السلوك الصادر من العامل تجاوز كل القوانين واللوائح المعمول بها في المنظمة ، كأن يقوم بالاختلاس أو اتلاف المعدات عمدا مثلا، وهذا عقاب معنوي شديد ويمتد الأثر الى باقي العمال حيث يشعرهم بالحيطة والخوف من ارتكاب نفس السلوك، فهي اذا وسيلة ردع.

**ج–عزل الفرد مؤقتا عن المشاركة في الاقتراحات واتخاذ القرارات:** وهذا العقاب معنوي شديد فالعامل يحس أن مكانته فالجماعة اهتزت خاصة اذا شارك الجميع فيها الا هو ،و يكون العقاب أشدا اذا كان العزل ليس من طرف المسؤول فقط بل من جميع الزملاء .

إذا هناك قدر كبير من أشكال الحوافز مادية كانت او معنوية، سلبية أو ايجابية ولكن الأهم من احصاءها معرفة كيفية استخدامها للوصول الى الأهداف المسطرة .

**الشكل (1-2): أنواع الحوافز**




**المصدر**: إعداد الطالبتين.

## المبحث الثاني: مقومات نظام الحوافز.

في هذا المبحث سنحاول اسقاط موضوعنا والالمام به ،وعليه سنتطرق الى ماهية نظام الحوافز ومتطلباته الأساسية ومعرفة أهميته و أهدافه وهذا في المطلب الأول ، أما في المطلب الثاني فسنحاول معرفة المراحل الأساسية لنظام الحوافز ، وأسس منحها في المطلب الثالث .

### المطلب الأول: ماهية نظام الحوافز.

للحوافز دور فعال في التأثير على أداء العمال و زيادة مستوى الانتاج، و بما أن العنصر البشري أحد أهم عناصر الانتاج فهو المستهدف من وضع نظام للحوافز ، ونوعية الحوافز التي تناسبهم وتناسب دوافعهم، فنظام الحوافز كغيره من الأنشطة الأخرى السائدة في المنظمات و الذى يعتبر عامل من عوامل التأثير على العمال .

ويقصد بنظام الحوافز جملة من التأثيرات المختلفة و الخاضعة لمجموعة من العوامل المؤثرة [1]، و يشمل هذا النظام مختلف أنواع الحوافز المتاحة في المؤسسات، وأسس منحها [2].

وتعتمد أي منظمة عند وضع نظام حوافزها على مجموعة من المتطلبات التي تساعدها في مراحل تصميمه، وتتمثل هذه المتطلبات في [3]:

**أ-الهيكل التنظيمي وهيكل الأعمال** : البناء أو الاطار الذي يشكل مجموع النظام من أقسام و هياكل لأنه من خلاله يمكن معرفة المهام المختلفة لشاغلي الوظائف و مستوي التفاعل بين العاملين و التعرف على خصائص النوعية للعاملين ، وتأثير ذلك على نظام الحوافز المطبق .

**ب- نظام الأجور**: يعكس الأجر الفروق بين خصائص الوظائف داخل المنظمة.

**ج- وصف الوظائف**: تحديد واجبات شاغلي الوظيفة وظروفها، و المؤهلات و الخبرات المطلوبة.

**د- نظام تقييم الأداء** : هي العملية التي تستخدمها المنظمة لمعرفة مدى انجاز الأفراد للعمل ، مقارنة الأداء الفعلي مع المحقق.

**هـ- النظام الفني** : الأساليب الانتاجية المطبقة في العمل (التكنولوجيا المستخدمة ).

---

[1]-زهيه عزيون ، **التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية** ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة ، الجزائر ،2007،ص33 .

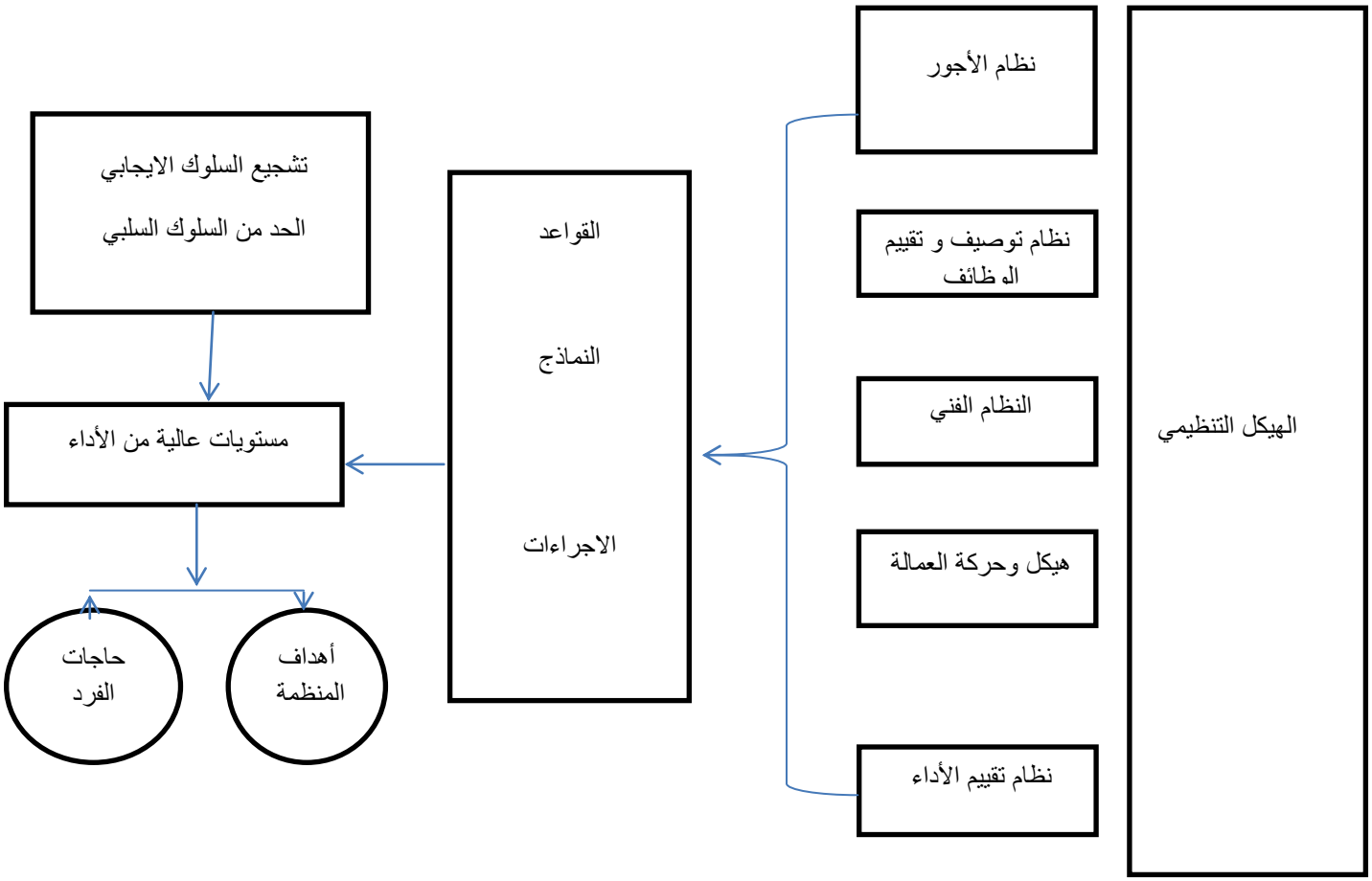
[2]-تغريد سليمان أبو سنينة ،**أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية** ، رسالة ماجستير تخصص ادارة أعمال ، قسم ادارة أعمال ، جامعة الخليل ، فلسطين ، 2008،ص50.

[3]-مرماط نبيلة ، **دور الثقافة التنظيمية في فعالية نظام الحوافز في المنظمة** ، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير ، فرع ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة البويرة ، الجزائر ،2016/2015، ص142-143.

وعليه يمكن القول أن نظام الحوافز هو مجموع الحوافز المطبقة في المؤسسة والتي لها تأثير على العمال ومهامهم المختلفة، و الأسس التي يتم على أساسها منحها، ويجب على نظام الحوافز أن يتطابق و والهيكل التنظيمي للمؤسسة و مواردها المالية.

و يمثل نظام الحوافز نظام يتكون من ثلاث عناصر تتمثل في مدخلات النظام ، والعمليات (تشغيل النظام ) ثم مخرجات النظام التي تتمثل في مستويات الأداء .

**الشكل (01-03): مكونات نظام الحوافز**




**المصدر**: أنس عبد الباسط، ادارة الموارد البشرية ،ط01،دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن ،2011،ص7.

وتكمن أهمية نظام الحوافز بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية[1] :

- تحسين صورة وسمعة المؤسسة .
- جذب العاملين الجيدين الى المؤسسة و تنمية روح التعاون بينهم .
- تنمية روح الولاء و الانتماء و الاستقرار بين العاملين داخل المنظمة.
- اشعار الأفراد بروح العدالة و التضامن بينهم .
- تفجير طاقات و قدرات العاملين و دفع أدائهم.
- اشباع احتياجات العاملين بشتي أنواعها من خلال تحسين وشعهم المادي و المعنوي .

كما تسعي المنظمة الى تحقيق مجموعة من الأهداف ، من بينها[2]:

- دفع الأفراد العاملين الى رفع الانتاج و تحسين الانتاجية بما يحقق الأهداف المسطرة .
- تحقيق الأرباح للمؤسسة و تحسين العوائد للأفراد العاملين فيها.

ولكى تحقق المؤسسة الأهداف المسطرة يجب عليها أن تتماشي و مجموعة من المبادئ الأساسية التي تساهم في وضع نظام حوافز فعال و ناجح ، ونلخص هذه المبادئ في ما يلي[3]:

**–الوعي** : وتعنى معرفة ودراية العمال عن السلوكيات التي سيتم مكافئتهم عليها.

**–التوقيت**: وهو أن يتم تقديم الحوافز في الوقت المناسب .

**–الثبات**: و هي أن يكون نظام الحوافز ثابت بين العمال، أي لا بد من توحيد المعيار الحافزى و الذي ينعكس بدوره على نفسية العمال و يشعرهم بالعدالة داخل المؤسسة مما تحقق المؤسسة نوعين من الحافز مادي و معنوي .

- **الاعتمادية** : أي يعتمد على السلوك المرغوب فيه .
- **الحجم**: يوازى حجم الحافز حجم المجهود المبذول و حجم المؤسسة و امكاناتها .
- **السيطرة**: و تعني مدي تحكم الأفراد العاملين على المهام التي ينجزونها و مدي تحكمهم في ظروف العمل.

[1]– فيصل حسونة ،**ادارة الموارد البشرية** ،دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، بدون طبعة، 2011،ص99.

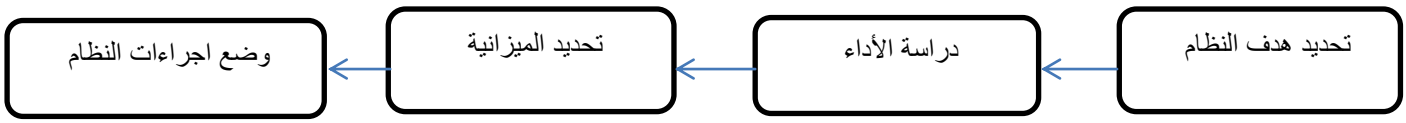
[2]–عبد الرحمان بن عنتر ، **ادارة الموارد البشرية** ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ،2011،ص63-64.

[3]–محمد حافظ الحجازي ، **ادارة الموارد البشرية** ،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، بدون طبعة ،بدون سنة ،ص213-214.

## المطلب الثاني: تصميم نظام الحوافز.

لتصميم نظام الحوافز لا بد من اتباع مجموعة من الخطوات و المراحل والتي نم توضيحها في الشكل التالي :

**الشكل (01-04): مراحل تصميم نظام الحوافز.**




**المصدر**: أحمد ماهر ، **ادارة الموارد البشرية** ،ط 05، مركز التنمية الادارية ،مصر، 1998،ص 256.

**1-تحديد هدف النظام** : قد يكون هدف المؤسسة هو تعظيم الأرباح أو تخفيض التكاليف أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف ، و ذلك من خلال نظام التحفيز الشامل الذي يتضمن عدة أنشطة فرعية بداخله ، فعلي نظام التحفيز أن يشمل كافة المستويات و الوحدان ، وتقسيم الهدف العام الى أهداف جزئية مع مراعاة التسلسل من الأعلى الى الأسفل [1].

**2-دراسة الأداء**: ونعنى بها تحديد و وصف الأداء المطلوب، و تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي ، و الأداء المطلوب يستدعي ما يلي[2] :

**أ – وجود وظائف ذات تصميم سليم**: أي أن تكون الوظيفة محددة و واضحة و مفهومة و ذات عمليات و نواتج واضحة.

**ب- وجود عدد سليم من المستخدمين** : توافق عدد العاملين مع الوظائف و المهام الموكلة اليهم ، لا هي أقل ولا أكثر مما يجب.

**ج- وجود ظروف عمل ملائمة** : يأخذ مصمم نظام الحوافز بعين الاعتبار ظروف العمل التي تسهل الأداء من حيث التجهيزات، الأدوات ، الاضاءة، الحرارة، التهوية وغيرها.

**د- وجود سيطرة كاملة للمستخدمين على العمل** : معرفة الى أي مدي يمكن للفرد أن يسيطر على عمله ، كما أنه لا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له.

**3-تحديد ميزانية الحوافز**: و يقصد به المبلغ الذي تخصصه المؤسسة لكي ينفق على نظام الحوافز، و يجب أن يغطي هذا المبلغ البنود التالية :

[1]-احمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 256.

[2]- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره،ص256-258.

أ- **قيمة الحوافز و الجوائز**: و تمثل غالبية ميزانية الحوافز و تتضمن (المكافآت، العلاوات، الرحلات، الهدايا المادية و المعنوية ، مصاريف التكوين وغيرها ).

ب- **التكاليف الادارية** : و هي التي تغطي تكاليف تصميم النظام .

**ج- تكاليف الترويج** : وهي التي تغطي الملصقات الدعائية ، خطابات الشكر ، الحفلات و غيرها .

و عليه يمكن التمييز بين ميزانيتين [1]:

**أ- ميزانية ثابتة** : تحديد مبلغ ثابت و اعتباره نسبة ثابتة من ميزانية الأجور .

**ب -ميزانية مرنة**: أي تكون متغيرة و غير محددة سلفا و ذلك حسب أرقام الأرباح و المبيعات أو الانتاج .

**4- وضع اجراءات النظام** : أي يتم وضعه في شكل خطوات و اجراءات متسلسلة وهي تعني تسجيل الأداء و حساباته ونماذجه (أي الوثيقة التي يتم فيها اقتراح تقديم الحوافز ) واجتماعاته، ودور المشاركين فيه و أنواع الحوافز و توقيت تقديمها .

وفي الأخير يمكن القول أن مراحل تصميم نظام الحوافز قد تختلف من مؤسسة لأخري ، فيمكن أن تضيف ما يناسبها أو تعد لها بالشكل الذي تراه مناسبا .

## المطلب الثالث: أسس منح الحوافز

لمنح الحوافز سواء مادية أو معنوية ايجابية أو سلبية ، لابد من المؤسسة أن تعتمد على مجموعة من المعايير نلخصها فيما يلي [2]:

**1- معيار الأداء** : وهو من اهم المعايير لمنح الحوافز في المؤسسة يحث يتم تحليل الأداء ثم قياسه وفق المعايير المحددة والتي تتمثل في :

**1-1:الأداء المتميز** :تكريم العامل على الأداء المتميز الذي لا يمكن تخيله قبل انجازه او يصعب للآخرين انجازه وتحقيقه مما يساهم في تقدم العمل وذلك بزيادة المعدل النمطي سواء من حيث الكمية اوالجودة او توفير في الوقت او تكاليف العمل .

---

[1]-قوادري رشيد ،**نظام الحوافز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية** ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،الجزائر ،2008/2007، ص39.

[2]-عد الى:

- وسيلة حمداوي ،**ادارة الموارد البشرية** ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، الجزائر ،2004، ص434.

- احمد ماهر ، **ادارة الموارد البشرية** ، مرجع سابق ، ص 237-238.

- مرعي محمد مرعي ،**التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام** ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، 2003، ص 48.

**1-2-التصويت على الافضل في الانجاز**: تلجأ المنظمة الى اسلوب التصويت على الافضل في الانجاز او الاداء ممن تجاوز ادائهم المهام والاعمال الموكلة اليهم .

**1-3-كمية العمل** :تختار المنظمة اصحاب الانتاج الأعلى فق المعايير الانتاجية المحددة بشكل موضوعي وتكرم الشخاص ذوي الانتاج العالي .

**1-4-درجة تحقيق الاهداف** :تختار وتكرم المنظمة الفريق او الافراد او الفرد الذي حقق الاهداف المسطرة له وفق مؤشرات رقمية او وصفية من الادارة عن طريق حوافز مادية او حوافز معنوية.

**2-معيار المجهود**: يصعب أحيانا قياس النتائج كما في معيار الأداء ذلك لأن ناتج العمل غير ملموس بالإضافة الى أن هناك من يعتبر بالمحاولة و ليس بالنتيجة ن و بهذا بأخذ في الحسبان مكافأة المجهود او الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد في الوصول الى النتائج و الأداء ، و يمكن الأخذ بمعيار المجهود عن طريق :

- اختيار الأكثر دواما في المنظمة ( يشتغلون خارج الدوام الرسمي ).
- الاكثر امتثالا للأوامر و القوانين .

**3-معيار الاتجاهات السلوكية** : تمنح الحوافز وفق هذا المعيار للعمال اللذين يتبعون سلوكا ايجابيا ، و هذا وفق معايير معينة، منها[1] :

**3-1-الموظف المثالي**: حينما يتميز الموظفون بسلوكيات مثالية في العمل ، تعمل المنظمة علي اختيارهم كقدوة سلوكية ، وتسميتهم ب "الموظفين المثاليين " فتكرمهم و تمنحهم الحوافز المناسبة.

**3-2- الموظف الأكثر شعبية** :تعمل المنظمة على عمل استقصاء لموظفيها لمعرفة الفرد الأكثر شعبية ، و تمنحه الحوافز اللازمة نظرا لسلوكه الايجابي و علاقاته الودية الواسعة و غيرها.

**3-3-الأقدمية**: ويقصد بها المدة التي قضاها العامل في المنظمة و التي يمكن ربطها بالولاء و الانتماء، و تستعمل المنظمة حوافز متنوعة في ذلك.

**3-4-التميز في خدمة الزبائن**: تختار المنظمة العمال الذين يتميزون في خدمة الزبائن من خلال سلوكياتهم الحسنة، و يتم ذلك من خلال أخذ أراء هؤلاء الزبائن.

**4- معيار الإبداع و الابتكار و المهارة**:لكي تمنح المنظمة الحوافز وفق هذا المعيار لا بد من إتباع ما يلي:

[1]-وسيلة حمداوي ، مرجع سابق ،ص 208.

**4-1- المقترحات** :يقوم العمال بتقديم مقترحات و أفكار جديدة و ذلك بالتوجه مباشرة الى المشرف أو من خلال وسائل عديدة مثل : صناديق الاقتراحات حيث يتم فحصها و تقييمها لتشجيع هؤلاء الأفراد للمواصلة عن طريق تقديم الحوافز اللازمة لهم.[1]

**4-2-معيار المسابقات**: تحدد المنظمات برنامج مسابقات حول موضوعات معينة أو لإيجاد حلول متعلقة بالإشكالات المطروحة وتحفز الفرد على ذلك.[2]

**4-3- معيار الكفاءات و المهارات الشخصية** : تستعمل المنظمة هذا المعيار من أجل امتلاك المزيد من الكفاءات و المهارات الادارية و الفنية للفرد، حيث تحفز الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو اجراءات أو أدوات تكوينية ، وان لم تتوفر المنظمة على الكفاءات المناسبة تقوم بتطوير قدرات العاملين لتعويض النقص، و هذا من خلال التعلم و التكوين ، واذ ما حقق هذا الفرد تطويرا في كفاءاته و استخدمها في ميادين عمله و حقق الانجازات و الخطط يستوجب عندئذ تحفيزه.[3]

لا يمكن للمنظمة أن تعتمد على كل هذه المعايير و انما فقط المعايير التي تتماشي و أهدافها و توجهاتها و حسب نوعية الحوافز التي تختارها.

و عليه نجد أن هنالك 03 أنواع من نظم الحوافز و تتمثل في[4]:

1- **حوافز على مستوي الفرد** : قياس أداء الفرد الواحد ( أي منفردا ) ثم تحفيزه .

2-**حوافز علي مستوي الجماعات**: عند صعوبة قياس أداء العامل منفردا، أو عند التعاون بين العمال.

3-**حوافز على مستوي المنظمة**: تحفيز كل أعضاء و عمال المنظمة بغض النظر عما قاموا به من عمل و أداء.

---

[1]-حمدي أمين عبد الهادي ، **ادارة شؤون موظفي الدولة: أصولها وأساليبها و اصلاحها**، ط03،دار الفكر العربي، القاهرة ، 1990، ص137-138.

[2]- مرعي محمد مرعي، مرجع سابق، ص52.

[3]- مرعي محمد مرعي، مرجع سابق، ص53-54،

[4]- سهيلة محمد عباس، **ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي** ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ،ط2، 2006، ص243-245.

## المبحث الثالث: النظريات المفسرة لنظام الحوافز.

لقد سبق و أشرنا الى أن التحفيز شغل حيزا هاما من أبحاث الكثيرين خاصة المهتمين بإدارة الأفراد قديما و ازداد الاهتمام به بشكل ملفت حديثا ، ولعل هذا ما يفسر الاهتمام المتزايد لجل المداخل النظرية به.

حيث تناولته بالبحث و الدراسة و أدت الى اختلاف النتائج و المنطلقات و التصورات الفكرية ، ان اختلاف وجهات النظر حول موضوع الحوافز يدفعنا الى القاء الضوء على أبرز تلك المداخل التي تناولت الموضوع للوقوف على مرتكزات كل تصور لموضوع الحوافز .

### المطلب الأول: النظريات الكلاسيكية.

وتضم النظريات الكلاسيكية ما يلي :

1- **النظرية الماركسية** : تقوم النظرية الماركسية في منطلقاتها الفكرية لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات على فكرة الصراع أي وجود علاقة تناقض بين من يملك وسائل الانتاج وبين من يملك قوة العمل أي العامل.

ويري ماركس أن الطابع الرسمي للتنظيمات لا يعبر عن طبيعتها الحقيقية الواقعية لأن التنظيمات البيروقراطية اتخذت لنفسها صورة مزيفة مشتقة من النصوص القانونية و اللوائح الادارية[1] .

فلاشك أن الصراع ألية من أليات التغيير للأوضاع القائمة و استبدالها أنساق جديدة ألية هدفها تدمير الأبنية البيروقراطية و استبدالها بأشكال جديدة من البناء الاداري ، وقد حاول" لينين " من خلال كتابه "الدولة و الثورة " ابراز بعض الأفكار المكملة لنظرية ماركس ، حيث أشار الى امكانية مواجهة البيروقراطية و القضاء عليها باتباع بعض الأساليب الناجعة منها على سبيل المثال التأهيل الذى يجب أن يحظى به كل موظف للقيام بعمله[2].

و يركز لينين على نظام العمل و الحوافز لخلق نوع من الاتصال و التفاعل بين العمال و الادارة بالقضاء على معظم المشاكل التي انتجها المجتمع الرأسمالي ، و لا بد أن يكون لكل عامل مصلحة شخصية في القيام بالمهام الانتاجية الفعلية ، اذ من دون الاهتمام بالمصلحة الشخصية و الحوافز الشخصية لا يمكن أن نكسب تأييد ملايين الشعب لنظام جديد في العمل[3].

---

[1]- السيد محمد الحسيني ،**النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم** ، ط05، دار المعارف ، القاهرة ، 1985، ص 08.

[2]- عبد العزيز شنيق ، **الحوافز و الفعالية التنظيمية** ،رسالة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ،كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، الجزائر ، 2008،ص44.

[3]- على عبد الرازق حلبي ، **علم اجتماع الصناعة** ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 1999، ص223.

2– **مدرسة الادارة العلمية** : فريدريك تايلور كان من أوائل الذين تحدثوا عن التحفيز سنة 1911 عندما افترض تايلور أن العمال كسالي لا يمكن تحفيزهم الا من خلال الرواتب و الحوافز المالية فقط وركز على أهميتها ، وللوصول الى نظام عادل للرواتب اقترح تجزئة الوظيفة الى أجزاء صغيرة و ثم دراسة هذه الاجزاء لا يجاد طريقة افضل للقيام بها ثم دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال و قد ركز على الأجر و ربطه بالأداء لا نه الحافز الوحيد للعمل في نظره ، ان زيادة أجر العمال يؤدي بهم الى بذل المزيد من الجهد للحصول على أجر أمبر من الأول مما يؤدي الى زيادة الانتاج و يقلل من تكاليف انتاج الوحدة و هذا يؤدي الى زيادة الأرباح [1].

و قد وجهت انتقادات لهذه النظرية منها : مساواة تايلور البشر و الآلات ، افتراض تايلور أن الموظف لا يمكن تحفيزه الا بالمال ، افتراض وجود أفضل طريقة لأداء العمل .

**3-النظرية البيروقراطية** :( ماكس فيبر) و تقوم هذه النظرية على وصف النموذج الأمثل للتنظيم حيث عبر عنه "بناء عقلي أو فكرة بنيت بطريقة عقلية خالصة يصعب أن نجد لها مثالا في الحياة الواقعية "[2].

و من مبادئ هذه النظرية ما يلي :[3]

حتمية تقسيم نشاطات العمل الى وظائف يشغلها أفراد على مشتوى عال من الخبرة و الكفاءة العلمية و تقسيم العمل مع تحديد الاختصاصات و الصلاحيات و المسؤوليات و التوزيع الهرمي للسلطة و الترقية تكون على أساس الأقدمية أو حسن الأداء ، كما أولى أهمية كبيرة للتدريب كعامل رئيسي و مطلب أساسي في تحقيق الكفاءة و الفعالية في المنظمة ذلك ان كل فرد يدرب على الوظيفة التي سوف يشغلها مما يؤدى الى انجازها بكل مهارة و بالتالي زيادة فرص ترقيته باعتبار التقدم الوظيفي يكون على أساس الأقدمية و مدى الانجاز ن كل هذه الأمور تحفز على بذل جهد أكبر في العمل خاصة أن النسان في نظر" فيبر" يعتبر ذو سلوك اقتصادي رشيد يسعى الى اشباع حاجاته المادية .

و مما سبق يمكن القول ان "ماكس فيبر" يؤكد على:

- حتمية تقسيم نشاط المؤسسة من خلال التركيز على التحديد الدقيق للسلطة و المسؤولية.
- تقنين الاجراءات و خطوات العمل .
- الاحتكام الى معايير و أسس واضحة في الترقية و قد وجهت اليها انتقادات كإهمالها للجانب الإنساني للعامل و اعتبار المؤسسة نظام معلق و اعتبار الانسان ألة .

---

[1]– محمد عبد الفتاح ياغي ، مرجع سابق ،23ص .

[2]– عبد العزيز شنيق ، مرجع سابق ، ص 45.

[3]– بن دريدي منير ، **استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية** ، التدريب، الحوافز، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2010/2009، ص 47-48.

**4- نظرية التكوين الاداري** : لهنري فايول.

ظهرت نظرية التكوين الاداري في فكرة متلازمة تقريبا مع نظرية الادارة العلمية كمحاولة لتعديل و تدارك النقص في الجوانب التي أغفلتها ، فقد حرص خلال نظريته على تأكيد أن كل من العامل و المدير يحتاجان بصوره مستمرة الى تعزيز قدراتهم سواء كانت فنية او ادارية ن فالتدريب المستمر يجعل العامل يتمتع بروح الابتكار مما يساعدهم في القيام بأعمالهم على أحسن وجه و بفعالية ، وحتي في الحصول على مكافأة و زيادات الأجور ، حيث تعد المكافأة حافزا قويا في رفع الروح المعنوية للأفراد فهذه النظرية تفرض وجود صفة الرشد في العامل و بذلك فهو يحفز أكثر من المكافأة المادية [1].

**الطلب الثاني : مدخل العلاقات الانسانية.**

**1- نظرية التون مايو:**

جاءت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي ركزت على كيفية زيادة الانتاج و أغلقت تماما جوانب العلاقات الانسانية .

ومن أهم مبادئها أن التنظيم عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد و ليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين و تلعب القيادة دورا أساسيا في التأثير علي تكوين الجماعات و تعديل تقاليدهم بما يتناسب و أهداف التنظيم و ادماج التنظيم الرسمي داخل التنظيم غير الرسمي .

و تنظر الى التدريب على انه جزء لا يتجزأ من المكانة الاجتماعية ، فكلما قامت الادارة بتحسين الوضع المهني للعمال و اتاحت لعم فرص التدريب كلما زادت دافعيتهم نحو العمل مما يؤدي الى زيادة الانتاجية ، كما أدركت ضرورة توفر حوافز معينة تقدم للعامل لتشجيعه على أداء و بذل جهد أكبر في العمل حيث الحاجات الاجتماعية هي الأساس في تحفيزهم .

وتلخص إسهامات النظرية في مجال التحفيز و التدريب في بعض النقاط وهذه أهمها:

- اعتبار عملية التحفيز تساهم بشكل كبير في تحقيق التوازن .
- للمكافأة و الحوافز غير المادية دور هام في التحفيز و تجاهلها التام لأثر الحوافز الاقتصادية[2].

**2- هرم ماسلو للحاجات** :

من أشهر النظريات و أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل، و التي تعرف بنظرية الحاجات و التي وردت في: "مقدمة في نظرية الدوافع "، وتتلخص افتراضاتها في ما يلي:

- ان الدوافع في الفرد معقدة للغاية و ليس لدافع معين أثر على السلوك ، اذ أن السلوك ناجم عن تأثير مجموعة من الدوافع العاملة في نفس الوقت .

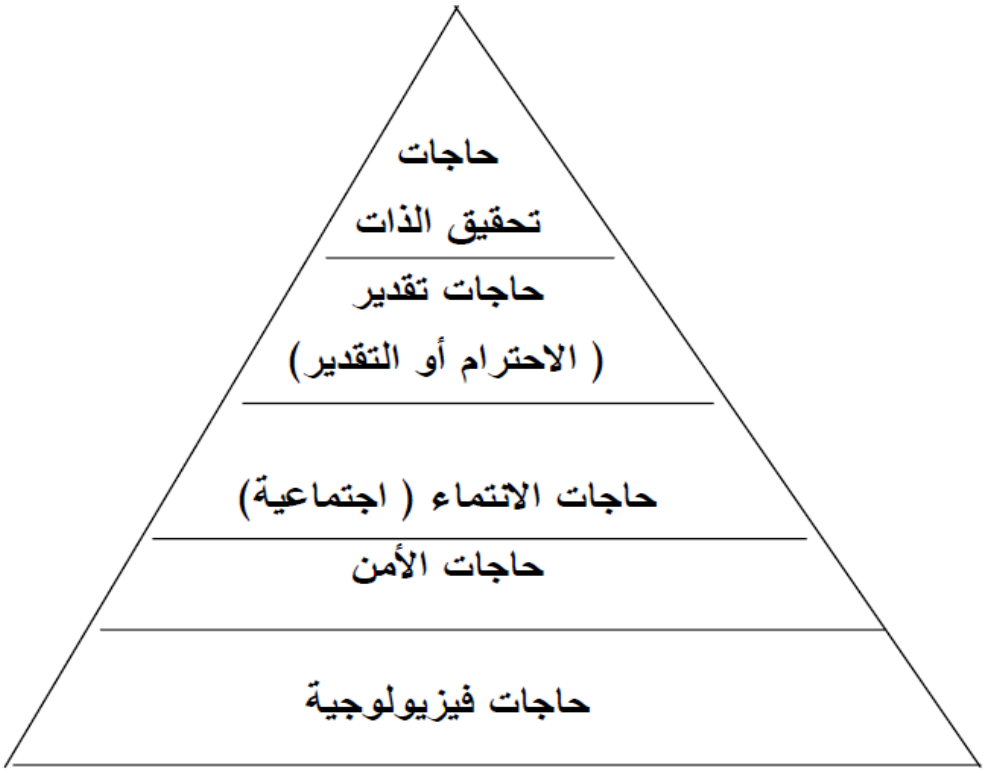
[1]- بن دريدي ، مرجع سابق ، ص 52.

[2]- نفس المرجع ،ص 53-54.

– ان حاجات الانسان يمكن ترتيبها بشكل هرمي حسب أهميتها ابتداء من الحاجات الدنيا (الفيزيولوجية) بحيث يتعين الاشباع الجزئي للحاجات الدنيا قبل الانتقال لإشباع الحاجات التي تليها .

– ان الحاجة المشبعة لا تشكل دافعا فعندما يتم اشباع احدي الحاجات تبرز حاجة أخري تحتاج لإشباع ، وقد حدد "ما سلو" خمس حاجات للأفراد وفق تدرج هرمي يسمي "مدرج الحاجات لماسلو"[1]، كما هو موضح في الشكل التالي :

**الشكل (01–05): هرم ماسلو للحاجات .**




**المصدر** : حنا نصر الله و أخرون ، **مبادئ العلوم الادارية** ، دار زهران ، عمان ، 2000، ص 243.

**2–1– الحاجات الفيزيولوجية** : تأتى في قاعدة الهرم و تنطوي على الحاجات الأساسية للإنسان للبقاء ، مثل : الماء، الملبس ، المأوى ....

**2–2– حاجات الأمان:** و تأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية و يحددها ما سلو بأمها عدم تعرض الفرد للضرر الجسمي ، ويحددها أخرون بأنها الأمان من الفصل من الخدمة و فقدان الدخل .

[1]– حنا نصر الله وأخرون ، **مبادئ العلوم الادارية** ، دار زهران ، عمان ، 2000 ، ص 243.

**2-3- حاجات الانتماء** : تظهر هذه الحاجات بعد اشباع الحاجات السابقة لدافع رئيسي يوجه السلوك ، وتشمل هذه الحاجات الى جانب الرغبة في الانتماء القبول من الأخرين و المودة ، وأن الفرد مطلوب وأن الاخرين بحاجة اليه .

**2-4- حاجات الشعور بالاحترام و التقدير** : يلي اشباع الحاجات السابقة ظهور الحاجة للشعور بالذات و هذا التصور ينطوي على ضرورة اشباع جانبين أساسيين أولهما الثقة بالنفس و الاحترام والاستقلال و الحرية ، وثانيهما يتعلق باعتراف الأخرين و تشمل الحاجة للمكانة و التقدير و الأهمية و الهيبة من جانب الأخرين.

**2-5- حاجات اشباع الذات** : تظهر الحاجة لإشباع الذات بعد أن تكون بقية الحاجات الأخرى قد أشبعت بصفة أساسية و قد عرف ما سلو هذه الحاجات بأنها تمثل رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزا عن غيره من الأفراد الاخرين ، وأن يصبح قادرا على أي شيء يستطيعه [1].

وقد تمتعت نظرية ماسلو بقبول كبير و أيدتها العديد من الدراسات الا أن التطبيق العملي لها أوضح ضرورة ادخال بعض التعديلات لفهم سلوك الأفراد كإشباع أمثر من مستوى أو اشباع سلوك الفرد عند الفشل في اشباع مستوى معين .

## 3- نظرية العاملين لهيزبيرج.

طور هيزبرج نموذج العاملين عام 1957 بعد أن قام بمجموعة من المقابلات مع العاملين بغرض تحديد أسباب الرضا و عدم الرضا الوظيفي فوجد أن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال محفزات داخلية و هو العامل الأول ظن و المحفزات الداخلية هي امور توجد في الوظيفة أو العمل نفسه المسؤولية و الانجاز ، أما العامل الثاني فهو العوامل الخارجية ، الا أن هذه المحفزات لا تزيد الى الرضا الوظيفي و انما وجودها أو زيادتها يمنع عدم الرضا .

و قد أخص هيرزبيرج أن توفير العوامل الوقائية يولد لدي الفرد الرغبة في العمل و الرضا عنه فعندما تزداد درجة اشباع هذه العوامل يقل الشعور بالاستياء في النقطة التي يصل فيها الشعور الى درجة الصفر[2]، وهي الدرجة التي لا يوجد فيها شعور بالاستياء و تسمي بالدرجة أو النقطة الحيادية ، اما عندما تزداد درجة اشباع العوامل الدافعة فان الشعور بالرضا يزداد الى أن يصل الى حالة الرضا التام .الا أن الأكاديميين ينتقدون هذه النظرية كونها لم تحاول معرفة و تقييم العلاقة بين الرضا الوظيفي و

[1]- سامية خرخاش ، مرجع سابق ، ص 19-20.

[2]- ناصر محمد العديلي ، **السلوك الانساني و التنظيمي في الادارة** ، معهد الادارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 1982، ص 20.

الأداء الا أن هذه النظرية انتشرت كثيرا لأنها استنتجت من بيئة عمل حقيقية بالإضافة لكونها سهلة الفهم[1].

## 4- نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماكر ويغور:

هي من بين النظريات التي تناولت الحوافز ، وتعرف هذه النظرية بنظرية( X)و(Y) لدوغلاس ماغر يغور ، حيث تعكس كل منهما فلسفة ادارية معينة قائمة على مفهوم محدد للدافعية و نلخص مبادئ نظرية (X) في النقاط التالية :

- تتطلب ادارة البشر توجيه طاقاتهم و تحفيزهم والرقابة على أعمالهم من قبل الادارة فان الأفراد لن يعملوا لما يسودهم من تراخي و ربما المعارضة لأهداف المؤسسة ، و عليه فان النظرية تقوم على منطق أنه لا يمكن التأثير على العاملين و تحفيزهم الا من خلال ادارة أنظمة الثواب و العقاب .

أما نظرية (Y) فإنها تري أن وظيفة الادارة تتمثل أساسا في ضرورة توفير ظروف العمل المناسبة التي تساعد العامل على اشباع حاجاته و تتلخص مبادئها في ما يلي[2]:

- لا يعتبر التراخي في تحقيق أهداف المنظمة من طبيعة البشر و لكن نتيجة منطقية لخبراتهم السابقة داخل المؤسسة ذاتها.

- تعتبر الدافعية وتحمل المسؤولية جزءا لا يتجزأ من طبيعة الخصائص البشرية وبالتالي على الادارة ان تنبه الافراد على وجودها وتفعهم الى تنميتها بأنفسهم .

ومما تقدم يتضح لنا ان نظرية (X) تقوم على فكرة الرقابة المفروضة على الفرد ،في حين تقوم نظرية (Y)على فكرة رقابة ذاتية وقد ركز دوغلاس ماغر يغور على اهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية وبنى نظريته على ان معظم المديرين يميلون الى وضع الافتراضات عن العاملين معهم واختيار الاسلوب المناسب لدفعهم من خلاله وبناء على هذه الافتراضات فقد قسم ماغر يغور العاملين الى مجموعتين اطلق عليهم الرمزين (X)و(y)حتي لا يحكم على المضمون اذ كان جيدا او رديئا او متشددا او متماسكا وانما لانهما يمثلان موقفين مختلفين.

[1]- عبد العزيز شنيق ، مرجع سابق ، ص58.

[2]- عبد العزيز شنيق، مرجع سابق ، ص 48.49

## 5- نظرية الإنصاف:

ظهرت هذه النظرية وتطورت على يد رائدها آدمز حيث تشير الى ان الافراد يحفزون بتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافئات التي يتوقعون الحصول عليها مقابل الانجاز الذي يقومون به ،وقسمت النظرية الى نوعين :الانصاف في التوزيع والانصاف في الاجراءات فالإنصاف في التوزيع يتعلق بالتوزيع العادل للمكافئات المتعلقة بالأداء اما الانصاف في الاجراءات فيتعلق بسياسات واجراءات المؤسسة كالترقيات والعقوبات وتقييم الموظفين [1].

## 6- نظرية التوقعات(فروم):

كان فروم أول من تحدث عن مفهوم التوقعات عام 1964 ، وتري هذه النظرية أن درجة التحفيز للعمل تعتمد على عاملين أساسيين هما : قيمة الحوافز و أهميتها بالنسبة للموظف و توقعاته حول الجهد والحوافز العامل الثاني الذي يحدد مستوى التحفيز هو التوقعات حول الجهد و الحوافز، هذا العامل يتشكل من أمرين الأول : معتقدات الفرد حول مستوى الأداء الذى يجب بذله، والثاني توقعات الفرد حول الحوافز التي سينالها أي الأول يتعلق بقدرات الفرد وثقته بنفسه و توقعاته حول أقصي مستوى من الأداء الذى يمكنه تحقيقه، والثاني يتعلق بالمنظمة و ان كانت ستعطيه الحوافز التي يستحقها أم لا [2].

## المطلب الثالث: نظريات المدارس الحديثة.

## 1-الإدارة بالأهداف :

يشير بيتر دارك الى أن الادارة بالأهداف هو نظام يشجع على الرقابة الادارية الذاتية و بالتالي فهي تعتبر كدوافع ذاتية للأفراد [3]، ويعتمد أسلوب الادارة بالأهداف على وجود نظام يوفر امكانية اتفاق الرئيس مع مرؤوسيه من خلال التفاوض على وضع هذه الأهداف لتكون مكتوبة ومحددة رسميا و على أساس أن تحقيق هذه الأهداف عادة ما يؤدي الى الحصول على الحوافز ثم يلي ذلك قيام المرؤوسين بالتنفيذ ، وعادة ما يتضمن نظام الادارة بالأهداف نظام للحوافز ، حيث كلما تمكن الوصول الى تحقيق الاهداف حصل العاملون على حوافز بمقدار هذا الأداء و ذلك من خلال برنامج شامل للحوافز المادية والمعنوية المقترنة بالإنجاز المستهدف ، فالإدارة بالأهداف تستعمل لتوضيح وظيفة

[1]- محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص298.

[2]- عبد العزيز شنيق ، مرجع سابق، ص 55-56.

[3]- سيزلاقى ، مرجع سابق ، ص 129.

العامل و اثارة الدافعية لديه ، وبالرغم من أهمية هذا الأسلوب الا انه لا يعتبر ذات أمان كبير لإحراز تحسن ملموس في الادارة فالبرنامج يركز كثيرا في النتائج الكمية و يغفل بعض الجوانب الهامة التي لا يمكن تقويمها الا ذاتيا ، كما أن المكافآت التي تمنح للأداء الجيد لا تعادل ما يجب أن يحصل عليه الأفراد و بالتالي فهذا البرنامج يستخدم كأداة قهر لدفع العاملين لأداء ما تريد منهم ، بالإضافة لكونه برنامج معقد التطبيق على مستوى الفرد ، الجماعة والمنظمة ، وهكذا يمكن التوصل الى أن نظرية تحديد الأهداف ترى أن وضوح الاهداف و مشاركة الأفراد نحو تحقيقها من بين العوامل التحفيزية الرئيسية التي تدفع العاملين نحو تحقيقها [1].

## 1-نظرية الانجاز لدافيد ماكليلاند :

لاحظ ماكليلاند ان من بين الحوافز التي تجلب الانتباه اكثر من غيرها وتتحكم في سلوك الفرد وادائه حافز الانتاج وذلك بالنظر الى المستويين في الاداء هما :مستوي الطموح واداء الفعلي(الانجاز) ويمكن تنمية حافز الانجاز لدى الفرد حسب المجتمعات والطبقات الاجتماعية واسلوب التربية منذ الصغر .

إن هذه النظرية تمكن المشرفين الاداريين على حث ودفع العاملين الى رفع مستوي ادائهم الانساني وذلك بوضع نظام موضوعي لقياس ادائهم.

ان مساهمة ماكليلاند في عملية فهم الحافز الانساني تتخلص في تحديده لثلاث انواع من الحاجات الاساسية التي تؤثر على الحفز وهي الحاجة الى السلطة ،الحاجة الى الانتماء ،الحاجة الى التحصيل، و ملخص نظرية (دافييد ماكيلاند) :ان هنالك افراد ذو ميل ورغبة في اتمام العمل بصورة جيدة خلافا للأفراد العاديين ويتميزون بحب المخاطرة والى الرغبة في معرفة المعلومات المرتدة مع سيطرة حب العمل على مشاعرهم[2].

## 3- نظرية التعزيز لسكينز 1969:

اعتمدت هذه النظرية على العوامل البيئية الخارجية التي تحدد السلوك الإنساني و بالاعتماد على مبادئ علم النفس ، كما أن ركيزة الدافعية عند سكينز هي البحث عن تصور لائق للمحيط الذي يجب أن يعمل فيه العامل ، حيث يقول سكينز بأن المحيط الخارجي و ليس الاحتياجات و الرغبات هي التي تحدد السلوك الذي يجب انتهاجه ، كما تحدث عن جانبين مهمين هما :

[1]- قلال حمزة ،**أثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري في المؤسسات الانتاجية** ، مذكرة انيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، فرع ادارة الاعمال ، جامعة الجزائر 03، 2012، ص 57-58.

[2]- عبد العزيز شنيق ، مرجع سابق ، ص 58-59.

**أ – عامل التدعيم الايجابي:** هذا العامل هو الحافز و المشجع الذي يدفع الشخص الى التوجه نحو الهدف سواء لعامل أو الاطار الذى يجب العمل على تجديدها دائما .

**ب – عامل التدعيم السلبي** : في نموذج الدافعية يهدف سكينز الى عدم تشجيع السلوك غير المرغوبفيه و تشجيع السلوك المرغوب فيه .

ويظن سكينز أن العوامل التي تعطى دعما كبيرا للدافعية هما عامل الدعم الايجابي الذى يبدأ بالأجر وينتهي عند مصلحة العمل [1].

## 1-نظرية Z لوليم أوشي :

محور النظرية يدور حول أن سر نجاح الادارة اليابانية راجع الى اهتمامها بعمالها ومهاراتهم و الاهتمام بأهدافهم و السهر على تحقيقها ، حيث أدخلت متغيرات ثقافية و قيمية للمجتمع الياباني عن طريق التسيير و نمط التنظيم في هذا البلد و أصبح من التقاليد التنظيمية أن يمون العمل مدي الحياة ، وكذلك فيما يخص طرق التقييم و التسيير حيث يمكن للبعض أن يكونوا مسؤولين دون أن تكون لهم سلطك أو رتبة في الهيكل التنظيمي ، اضافة الى التشاور في اتخاذ القرارات و بالتالي فالإدارة اليابانية اعتمدت على تطبيق مبادئ العلاقات الانسانية السليمة في أسلوب الادارة و ذلك على الاعتبارات التالية :

أ-**العضو العامل** : من حيث تموين الشخصية و وضعه الاجتماعي .

ب-**أسلوب الادارة** : و هي كيفية سلوك الاداريين لتحقيق أهداف المؤسسة .

ج-**المهارات** : و هي القرارات المميزة للأفراد .

د-**أهداف المرؤوسين** : و التلى تتماشي و أهداف الافراد العاملين و أهداف المؤسسة على حد سواء، والتي تتمثل فيما يلي : زيادة الثقة و المودة و التعاون في العمل، زيادة الرضا الوظيفي، زيادة الحرية و الاستقلالية للعاملين [2].

[1]- عبد العزيز شنيق ، مرجع سابق ، ص 59.

[2]محمد رسلان الجيوسي ، و جميلة جاد الله ، **الادارة علم وتطبيق** ، دار السيرة للنشر ، عمان ، الأردن ، ط01، 2000، ص 155.

## خلاصة الفصل :

ما يمكن استنتاجه في هذا الفصل ، أن نظام الحوافز هي مجموعة من الحوافز المادية و المعنوية السلبية و الايجابية ، و هي مثيرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع العاملين و التأثير في سلوكياتهم مما يدفع الى بذل أقصي جهد و زيادة الكفاءة و الانتاجية مما يحقق أهدافهم الشخصية و يشبع رغباتهم و احتياجاتهم و يحقق أهداف المؤسسة ككل .

ولا يمكن للحوافز أن تحقق أهداف المؤسسة الا من خلال وجود نظام محدد للحوافز، ويجب أن يكون لهذا النظام أسس و مبادئ يجب مراعاتها لتحقيق نظام حوافز فعال ومرن، للارتقاء بأداء الفرد وتحقيق أهداف المؤسسة والفرد معا .

و لقدت تعددت النظريات التى تناولت الحوافز ، مثل : النظريات الكلاسيكية ، ومدخل العلاقات الانسانية و التى من أشهر نظرياتها : ماسلو ، هيرزبرغ ...، و النظريات الحديثة ، مثل : الادارة بالأهداف ، نظرية الادارة اليابانية ، ... فهذه النظريات مهمة لإبراز نوع الحوافز الذي يجب تطبيقه لإثارة دوافع الفرد.

# الفصل الثاني

# دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين .

**تمهيد:**

بعد ما تطرقنا لموضوع الحوافز والجوانب المتعلقة به واهم النظريات المفسرة له ، ومدى مساهمة الحوافز بأنواعها في دفع الافراد لرفع مستوى ادائهم وتطويره ، سيتم في هذا الفصل التطرق لموضوع ذات صلة وثيقة بالحوافز وهو السبب لوضع نظام الحوافز فعال الا وهو الأداء.

ويعتبر الاداء من المفاهيم التي اخذت نصيبها من البحوث والدراسات والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص فنجاح او فشل المنظمة يقاس من خلال نتائج الاداء المتوصل اليه .

فالأداء يعتبر من أكثر الموارد فعالية في زيادة الانتاج فهو ذات اهمية استراتيجية في تحقيق الاهداف المؤسسة من خلال استثمارها في قدرات المورد البشري وقصد الالمام بالموضوع أكثر والاحاطة به لاعتباره المتغير التابع للدراسة، و أهم المحاور التى سوف نتطرق اليها في هذا الفصل كالتالي :

- المبحث الأول مدخل عام للأداء.
- المبحث الثاني تقييم أداء العاملين.
- المبحث الثالث علاقة وتأثير نظام الحوافز على أداء العاملين .

## المبحث الأول: مدخل عام للأداء.

للأداء أهمية للفرد والمؤسسة على حد سواء فهو الوسيلة التى تدفع أجهزة المؤسسة و أفرادها للعمل بكفاءة وفعالية ، وقصد الالمام بهذا الموضوع سنسلط الضوء في هذا المبحث على مفهوم الأداء و عناصره ، و محدداته و قياس الأداء و تصنيفه .

### المطلب الأول: ماهية الأداء (المفهوم، الأبعاد، المكونات ).

### 1 –مفهوم الأداء:

هنالك عدة تعاريف لمصطلح الأداء وتختلف هذه التعاريف من مرجع لآخر و حسب نوع العمل و الجهد المبذول ، الا أن جوهرهم واحد و يمكن تلخيصها فيما يلي :

- الأداء هو تحقيق و اتمام المهام الموكلة للعامل ، و يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد ، فهو الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد أو العامل متطلبات عمله.[1]
- ويعرفه حنفي محمد سليمان بأنه "عبارة عن تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم "
- فالأداء يعبر عن مدى انجاز المهام ، و كمفهوم فهو قد اقتصر لدي الكثير من الباحثين على المورد البشري، فهو الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم، ومدي بلوغ المؤسسة أهدافها ومدي بلوغها أيضا الكفاءة و الفعالية التي تريد تحقيقها ، وقد حصر بعض الباحثين الأداء في أحد بعدي الكفاءة أو الفعالية فيجعله مرادفا اما للكفاءة أو الفعالية[2] .
- و يعرف الأداء أيضا بأنه البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج و الموارد وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة[3].

[1] –راوية محمد حسن ، **ادارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ،مصر، 2000، ص 13.

[2] –عبد المليك مزهود ، **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم** ، مجلة العلوم الانسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2001، ص87.

[3] –Alain Fernandez ,les nouveaux tableaux de bord décideurs ,éditions d'organisation, paris .2000.p40.

- الأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم انجازه فهو نتاج جهد معين قام ببذله الفرد لإنجاز عمل معين ، و يقصد بالأداء في مجال الوظيفة القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات و واجبات وفقا للمعدل المطلوب من الموظف[1].
- وهناك أيضا تعريف متفق عليه وهو " المخرجات مقدرة بساعة عمل واحدة " ويستند هذا التعريف على عاملين أساسيين هما:

أ- أن الاداء يجب أن يكون ممكن قياسه كميا و ارجاعه لساعات عمل محددة .

ب- يجب أن يكون أداء الفرد منفصل عن أداء الاخرين ، و يجب أن يكون مرتبط بظروف وشروط العمل بالإضافة الى امكانيات و مهارات لعامل[2].

وبصفة عامة الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة و المهام التي بتكون منها عمله و النتائج المترتبة عن ذلك و التي يمكن قياسها كميا و نوعيا، ويرتبط مفهوم الأداء بسلوك الفرد والمنظمة ككل.

وحسب (Christian Batel) فان الأداء ينتج عن تفاعل ثلاث عناصر أساسية هي:

1- المهارات و المعارف التي يمتلكها الفرد ويستعملها في العمل .

2- مستوي تنظيم العمل و الوسائل المتاحة.

3- الحوافز و النوع الذي يحظى بها الفرد.

**2- أبعاد الأداء:** لكي يكون للمؤسسة أداء شامل لابد من توفر أربعة أبعاد، و تتمثل في[3]:

**2-1-البعد الاقتصادي** : و الذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين و الزبائن و الموردين و تكسب ثقتهم، و يقاس هذا الأداء بالقوائم المالية.

**2-2-البعد التنظيمي** : يقصد بها الطرق و الكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ، و يتم قياسها مباشرة بالهيكلة التنظيمية.

---

[1]-عوض محمد الوذياني ، **أثر الحوافز في فعالية الأداء و الرضا الوظيفي** ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والادارة، جامعة المؤسس، السعودية ، 1999، ص48.

[2]- راوية محمد حسن، مرجع سابق ، ص 215.

[3]- الشيخ الداودي ، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء** ، مجلة الباحث ، العدد07، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2009-2010،ص219.

**2-3-البعد الاجتماعي** : مدي تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة ، و الاهتمام بالجانب الاجتماعي لمواردها البشرية ، و فهم طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة ، و لكي تصل لجودة التسيير يجب الربط بين الفعالية الاقتصادية و الفعالية الاجتماعية.

**4-2-البعد البيئي** : مدي مساهمة و فعالية المؤسسة في تنمية و تطوير بيئتها الداخلية و الخارجية و التكيف مع تغيراتها.

**3-مكونات الأداء:** نظرا لارتباط مفهوم الأداء بالفعالية و الكفاءة و مدي النجاح في تحقيق الأهداف، نستخلص المكونات التالية:

**3-1-الكفاءة** : يقصد بها العمل بأية صورة دون وجود فاقد في الموارد سواء بشرية ، مادية ، مالية ، معلوماتية، فالمدير الكفء هو الذي يوظف و يستثمر موارد و مؤسسة بسياسة الحزم و الحكمة في التعامل ، حيث تشترط الرشادة في الانفاق و التسيير[1].

**3-2-الفعالية** : تشير الفعالية الى مدي تحقيق الأهداف المرغوبة في استخدام الموارد و ادارتها بشكل جيد ، ومن أمثلة هذه الأهداف ، نجد تحقيق أقصي ربح ، التوسع في الأسواق و تحقيق رضا العاملين.[2]

**3-3-الانتاجية** : و هي القدرة علي تحقيق أكبر قدر من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة ، فالمشروع الذي يحقق أهدافة هو المشروع الفعال ، و المشروع الذي يستخدم أقل موارد هو كشروع كفء ، واذا تحقق الاثنين معا فان المشروع منتج[3].

[1]-عبد الكريم أبو مصطفي ، **الادارة و التنظيم** (**المفاهيم** ، **الوظائف** ، **العمليات** ) بدون طبعة ، بدون دار للنشر و بلد النشر ، 2001، ص 11.

[2]- أحمد ماهر ، **الادارة و المبادئ المهارات** ، بدون طبعة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر، 2004/2003، ص22.

[3]-أحمد ماهر، **اقتصاديات الادارة**، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، بدون طبعة، بدون سنة ، ص94.

**3-4-الأهداف** : و هي حالات نهائية تسعي المؤسسة لتحقيقها ، قد تكون هذه الأهداف استراتيجية تشمل تحديد الخصائص الاستراتيجية التي تسعي المؤسسة لأن تمونها تتعلق بتنفيذ الاستراتيجية أو أداء العمل اليومي للمؤسسة[1] .

**3-5-العلاقة بين الفعالية والكفاءة** : تعني أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة و ترتبط الفعالية بالقيادة ، والكفاءة بالإدارة [2].

## المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء .

### 1- عناصر الأداء :

اختلفت وتعددت عناصر الأداء، و ذلك باختلاف الباحثين والدارسين لهذا الموضوع، و نحن جمعنا أربع عناصر متفق عليها عند أغلب الباحثين، وهذه العناصر الأربع هي المهمة فبدونها لا يوجد أداء فعال و تتمثل في[3]:

**1- 1-المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** و تشمل المعارف العامة، المهارات الفنية، المهنية عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.

**1-2-كمية الجهد أو العمل** : قدرة الفرد على بذل طاقة جسمية في وظيفته ، ومدي ادراك الفرد للعمل الذي يقوم به ، و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

**1-3-نوعية الجهد** : مدى مطابقة الانجاز للمواصفات المطلوبة ، فقد يكون الأداء أو الانجاز مرتفع لكن لا يتمتع بالجودة ، و قد يكون الجهد المبذول عقليا أو جسميا حسب نوع العمل و الوظيفة.كما يجب على العامل أن يكون مدرك للطريقة التي ينجز بها عمله.

**1-4-الوثوق و المثابرة** : و تشمل الجدية في العمل ، وقدرة الموظف علي تحمل المسؤولية، وانجازه في أوقاته المحددة ، ومدى حاجته للتوجيه من قبل المشرفين.

---

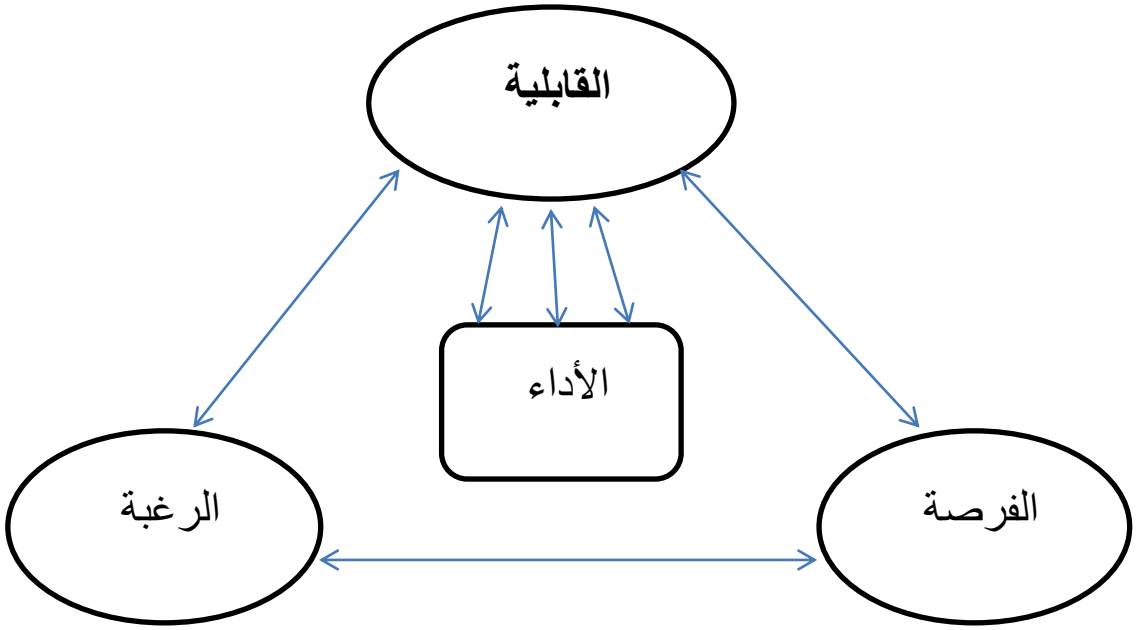
[1]-سعاد نايف البرنوطي ، **الادارة "أساسيات ادارة الأعمال** " ،ط 01، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ، 2000، ص244.

[2]- سمية ترشة ، **دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية** ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي ، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي ، الجزائر ، 2014-2015،ص32.

[3]-يوسف بسام عبد الرحمان ، **أثر تقنية المعلومات و الرأسمال الفكري في تحقيق الأداء المتميز** ، أطروحة دكتوراه في الإدارة ، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة الموصل ، العراق، 2005،ص 108.

والشكل الموالي يمثل عناصر الأداء وفق الشماع خليل .

**الشكل(02-01): عناصر الأداء .**




**المصدر** :الشماع خليل محمد حسين ، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الأعمال ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، الأردن، 2007 ص 245.

**2 –محددات الأداء** : لكي نحدد مستوي الأداء المرغوب فيه، يجب معرفة العوامل التي تحدد المستوي و كيفية التفاعل بينهما، وتم حصر العوامل التي تحدد الأداء في :

**2-1- الدافعية** : وهي تعبر عن وضع أو حالة تعتري الفرد نتيجة حاجة خارجية[1] ، والتي يمكن ربطها بالسلوك الانساني فهي تعتبر مؤثرا قويا علي سلوك الفرد ، وتعتبر الدافعية الحالة الانفعالية لدي الشخص و التي تحركه نحو القيام بعمل ما و الاستمرار فيه حتى يتم الوصول الى الهدف[2].

[1]- عبد الغفار ، حنفي عبد السلام أبو قحف، **تنظيم ادارة الأعمال** ، المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية ، مصر، 1993، ص 402.

[2]- أمين ساعاتي ، **ادارة الموارد البشرية** ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر 1988، ص70.

**2-2- القدرات والمهارات** : والتي تعتبر من الخصائص الشخصية لأداء العمل ، و القدرة علي العمل تعني قيام الفرد بالأعمال المطلوبة منه في كل الظروف و في كل الحالات، و هذا لا يعني أن يكون أداء الفرد بنفس المستوي ن ويجب على المنظمة أن تعمل وتسهر علي توجيه و تطوير أداء أفرادها ، وذلك كن أجل تنمية المهارات و القدرات لتتلاءم مع النمو و التطور في الوظيفة ، و يجب اختيار الأفراد وفق مؤهلاتهم ، و توزيع العمل عليهم بما يتناسب و قدراتهم و مهاراتهم [1].

**2-3- ادراك الدور:** يجب أن يدرك و يفهم الفرد دوره في المنظمة ، و هو الاتجاه الذي يوجه سلوك و جهود الفرد في العمل ، فالأنشطة و السلوكيات التي يراها الفرد مهمة في أداء مهامه تسمي ادراك الدور ، و هو معرفة الأهداف التي يسعي الفرد ال تحقيقها في عمله و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة [2].

**2-4- المكانة:** وهذا المحدد و العامل تم الوصول اليه حديثا من قبل علماء النفس الاجتماعيين ، حيث و جدوا أن لكل فرد مكانة و التي تحدد من خلال الدور الذي يقوم به في المجتمع ، وأكدوا أن ضياع المكانة تؤدي الى العزلة ، و مدى انعكاسها علة نفسية العامل ، فهي تعتبر حلجة ضرورية يلزم اشباعها[3].

و بالإضافة لهذه العوامل والمحددات وجد الباحثون أن السلوك أيضا محدد هام للأداء.

## المطلب الثالث: قياس الأداء و تصنيفه.

### 1- قياس الأداء :

يعتبر قياس الأداء أحد الوظائف الأساسية للمؤسسة ، فهو يمثل نشاط من أنشطة الرقابة على أداء العمال ، لذا فلن عملية قياس الأداء هي وسيلة يتعرف من خلالها الفرد أو العامل على نقاط القوة و الضعف و التي من خلالها أيضا يمكن تطوير نقاط القوة ، ومعالجة نقاط الضعف ، فهي مهمة لجميع مستويات المؤسسة من الادارة الى الرئيس وصولا للموظف[4] .

[1]- لرجان نسيمة ، **نظام الحوافز و أثرها على أداء الفرد داخل المؤسسة** ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة الجزائر ، 2009-2010، ص 78.

[2]- راوية محد حسن ، مرجع سابق ، ص 215.

[3]- براون ، **علم النفس الاجتماعي في الصناعة** ، ترجمة محمد خيري ، دار المعارف ، القاهرة ، مصر، سنة 1968، ص 310.

[4]-خالد عبد الرحمان الهيتي ، مرجع سابق ، ص174.

فمن خلال عملية قياس الأداء تتمكن المؤسسة من الحكم علي دقة السياسات و البرامج التي تعتمدها سواء كانت سياسات استقطاب ، اختيار ، وتعيين أو سياسات التدريب ، التطوير والمتابعة لمواردها[1].

و يري" جينز" أن : ما يتم اخضاعه للقياس بالطريقة السليمة ، يزداد احتمال أدائه بطريقة سليمة .

و قياس الأداء هو الوسيلة الصحيحة التي بواسطتها تحدد جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف بحيث يكون قياسا لجميع أبعاد الأداء[2] .

وهناك أربع مصادر تستخدم لقياس الأداء الفعلي و هي [3]:

أ- ملاحظة الأفراد العاملين .

ب- التقارير الاحصائية .

ت- التقارير الشفوية .

ث- التقارير المكتوبة .

قياس الأداء ليس هدف الأداء ككل و انما من خلالها يمكن الحكم له أو عليه لذا يجب قياس الأداء من زاويتين[4] :

أ- قياس ما هو قائم أي الأداء الفعلي .

ب-قياس الأداء المتوقع .

كما يمكن وضع مجموعة من الأساليب لقياس الأداء، وهي كالآتي[5] :

[1]-نفس المرجع السابق ، ص 174.

[2]-كريس أشتون ، **تقييم الأداء الاستراتيجي** ، ترجمة أحمد اصلاح ، مكز الخبرات المهنية للادارة ، القاهرة ، 2001، ص30.

[3]- نادر حامد عبد الرازق أبو شرخ ، **تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين** ، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال ، جامعة الأزهر بغزة ، 2010، ص 23.

[4]- لرجان نسيمة ، مرجع سابق، ص 83.

[5]- لرجان نسيمة ، نفس المرجع السابق ، ص 84.

أ- **دراسات العمل** : ويقصد بها تحليل العمل الى جزئيات و دراسة كل جزء منها وفقا للحجم الذى يتطلب الأداء الجيد ، الا أن هذا النوع من الدراسات يصلح للتطبيق على المصانع و الورشات الانتاجية، الا أنه يطبق على المؤسسة الادارية بطريقة مختلفة .

و لنجاح هذه الدراسة يجب أن يكون:

-الفرد من ذوي القدرات والمهارات.

- عدد الأفراد مناسب للدراسة.

-الفترة المخصصة للدراسة طويلة .

-توفر الادارة على أنظمة حوافز مادية عادلة و مرتبطة بالأداء .

**ب- الاحصاءات الداخلية** : و تهتم بالجانب الكمي في الدراسة الاحصائية للتنظيم ، مع مراعاة ما يلي:

- جمع البيانات في فترة زمنية محددة نسبيا.

- تغطية النقائص بظروف العمل .

- التحليل الصحيح للبيانات باستخدام أدوات مناسبة .

- تقييم النتائج تقييم موضوعي.

**ج- الاحصاءات الخارجية** : يتم الاعتماد على الاحصاءات الخارجية ، اذ لم تتوفر للتنظيم احصاءات داخلية مطلوبة لوجود عدة أنظمة للمعلومات.

حتى وان توفرت الاحصاءات الداخلية فالإحصاءات الخارجية مهمة فهلا تساعد على معرفة النقائص التي تعاني منها و تتداركها و تطبيق أحسن السبل للوصول للنجاح المطلوب ، وذلك بالمقارنة بينهما .

الا أن هناك بعض المراجع وضحت المقاييس الأكثر استعمالا لقياس الأداء ، والجدول التالي يوضح هذه المقاييس ( جدول يوضح قياس أداء المؤسسة ككل، بما أن أداء المؤسسة مرتبط بأداء أفرادها ).

**الجدول (02-01): المقاييس الأكثر استعمالا لقياس الأداء .**

| المقياس | يقيس | التعبير عنه بالوحدات |
|---|---|---|
| الكفاءة | قدرة المؤسسة على أداء المهم | المدخلات الفعلية ازاء المدخلات المخططة. |
| الفاعلية | القدرة على التخطيط لمخرجات العمل | المخرجات الفعلية مقارنة بالمخرجات المخطط لها. |
| الجودة | انجاز العمل بالشكل الصحيح | عدد لوحدات المنتجة بشكل صحيح ازاء اجمالي عدد الوحدات . |
| التوقيت | انجاز العمل في الوقت المحدد | نواتج العمل المحققة في وقتها المحدد. |
| الانتاجية | حجم الموارد المستخدمة لتحقيق نواتج العمل | المخرجات مقارنة بالمدخلات . |

**المصدر** : وائل محمد صبحي و طاهر محسن الغالبي ، **أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن** ، ط 01، دار وائل للنشر ، عمان ، 2009ن ص78.

**2- تصنيف الأداء :**

ان تصنيف الأداء يطرح اشكالية اختيار المعيار الدقيق و العملي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف أنواع الأداء ، وبما ان الأداء يرتبط الى حد كبير بالأهداف فانه يمكن تقسيمها الى :

**2-1- حسب الطبيعة أو المصدر**: وقسمت الى[1]:

**2-1-1- الأداء الداخلي**: و ينتج عن تفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة و المتمثلة في الأداء البشري و التقني و المالي ( البيئة الداخلية ).

**2-1-2- الأداء الخارجي**: و هي الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة أي المحيط الخارجي، مثل زيادة حجم مبيعات المؤسسة بسبب التحسن في الأوضاع الاقتصادية.

[1]- مؤمن شرف الدين ، **دور الادارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تيارت ، الجزائر ، 2012/2011، ص 52.

**2-2- حسب معيار الشمولية** : وقسمت بدورها الى [1]:

**2-2-1- الأداء الكلي** : هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ، و لا يمكن نسب انجازها الى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر ، وفي اطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدي و كيفيات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة .

**2-2-2- الأداء الجزئي** : و هو الذي يقوم بتعزيز فكرة أو مبدأ التكامل و التسلسل بين الأهداف في المؤسسة ، وهو الذي يتحقق علي مستوي الأنظمة الفرعية للمؤسسة و الذي ينقسم الى عدة أنواع حسب الوظيفة( أداء الوظيفة المالية ، أداء الأفراد ، أداء وظيفة الانتاج ، ....) ، و الأداء الكلي هو نتيجة تفاعل أداء الأنظمة الفرعية .

[1]- عبد المليك مزهود ، مرجع سابق ، ص89.

## المبحث الثاني : تقييم أداء العاملين .

لمعرفة مستوي أداء الأفراد داخل المؤسسة و تنمية أدائهم و الحكم على كفاءتهم لا بد من تقييم أداءهم و هذا الأخير قد حظي باهتمام المفكرين والباحثين نظرا لأهميته في معرفة نقاط القوة والضعف في أدائهم لمهامهم ، فهو احدي استراتيجيات المؤسسة حاليا ، و عليه سنتطرق في هذا المبحث الى معرفة ماهية تقييم الأداء ، ومعايير التقييم و محدداته ، و تحسين الأداء.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.

لقد تعددت التسميات و المصطلحات التي ألفها الكتاب العرب والغرب على مصطلح التقييم ، فقد نجدها تحت مسميات أخري ، مثل : تقييم الموظف ، تقييم الأداء ، قياس الأداء ، أو تقييم الكفاءة ، الا ان أكثر المصطلحات تداولا هي : تقييم الأداء و الذي بدوره يخضع لمعايير لتحقيق العدالة والموضوعية بين العمال .

فتقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء الأفراد و ملاحظة تصرفاتهم و سلوكياتهم أثناء العمل بالمؤسسة، من أجل الحكم على كفاءتهم و مدى تحملهم للمسؤولية [1]، و هو جزء أساسي من ادارة الموارد البشرية و عملية مستمرة تحدث طول الوقت و هي احدى مراحل عملية الرقابة [2].

و عرف ايضا انه تقرير دوري يبن مستوى أداء الفرد و نوع سلوكه مقارنة مع مهمات و واجبات الوظيفة الموكلة له ، ومدى تطوره مستقبلا ، فتقييم الأداء عملية منتظمة ومستمرة يتم بموجبها ملاحظة أداء الفرد خلال فترة زمنية محددة ، بهدف تقدير جهده و نشاطه و كفاءته في العمل بشكل موضوعي ، و مكافأته وفق ما أنجزه ، ولتحديد نقاط القوة والضعف في أداءه للعمل ، و تقييمها وفق معايير محددة [3].

تقييم الأداء هو العملية التي من خلالها يمكن التعرف على مستوى أداء الأفراد و كفاءتهم من خلال تحليل النتائج و اتخاذ القرارات المناسبة ، و عليه يجب ان نفرق بين نوعين من الأعمال[4] :

---

[1]–صلاح الدين محمد عبد الباقي ، **ادارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية للطبع و النشر والتوزيع ، الاسكندرية ، مصر ، بدون طبعة ، 2000، ص 303.

[2]– جاري ديسلو ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال ، **ادارة الموارد البشرية** ، دار المريخ ، الرياض، المملكة العربية السعودية ، 2003، ص 322.

[3]– علي السلمى ، مرجع سابق، ص327.

[4]– كمال طاطاوى ، **دور التكوين في رفع انتاجية المؤسسات** ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2002 ، ص104.

**1**-الأعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم و التي تتميز بكونها شيئا ملموسا يمكن حصر وحداته و التأكد من مطابقة هذه الوحدات للمواصفات.

2-الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني ، مثل أعمال التخطيط و البحوث و التنظيم و الاشراف و الرقابة وفي هذه الأعمال يصعب ايجاد معايير واضحة محددة لقياسها .و خلاصة القول يمكن اعتبار عملية تقييم الأداء عملية اصدار حكم على أداء و سلوك العاملين في المنظمة ، ويترتب عليه قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين و ترقيتهم أو نقلهم الى عمل اخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل في درجتهم و غيرها من القرارات .

و مما سبق نستخلص أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعمال والمؤسسة ، وهى[1] :

- الكشف عن قدرات العاملين مما يساهم في الترقية و النقل.
- تحديد مدي فاعلية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير العمال.
- المساهمة في اقتراح المكافآت المالية و اقتراح نظام حوافز معين.
- توفير المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من القرارات.
- تقييم الأداء جزء من عملية تنظيمية مهمة، من خلالها يمكن مراجعة خطط و نظم العمل.
- اقتراح اجراءات لتحسين أداء العمال الذين لديهم جوانب ضعف في عملهم من خلال التدريب ويهدف تقييم الأداء بشكل رئيسي الى نقطتين أساسيتين هما [2]:

1- تقييم الأداء أي معرفة قدرات الموظف و مدي انجازه للمهام .

2-تطوير الأداء .

ومن أهدافها أيضا [3]:

- تحسين مستوي الأداء

- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي .

[1]- منصور أحمد منصور، **المبادئ العامة في ادارة القوي العاملة** ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1979، ص 324.

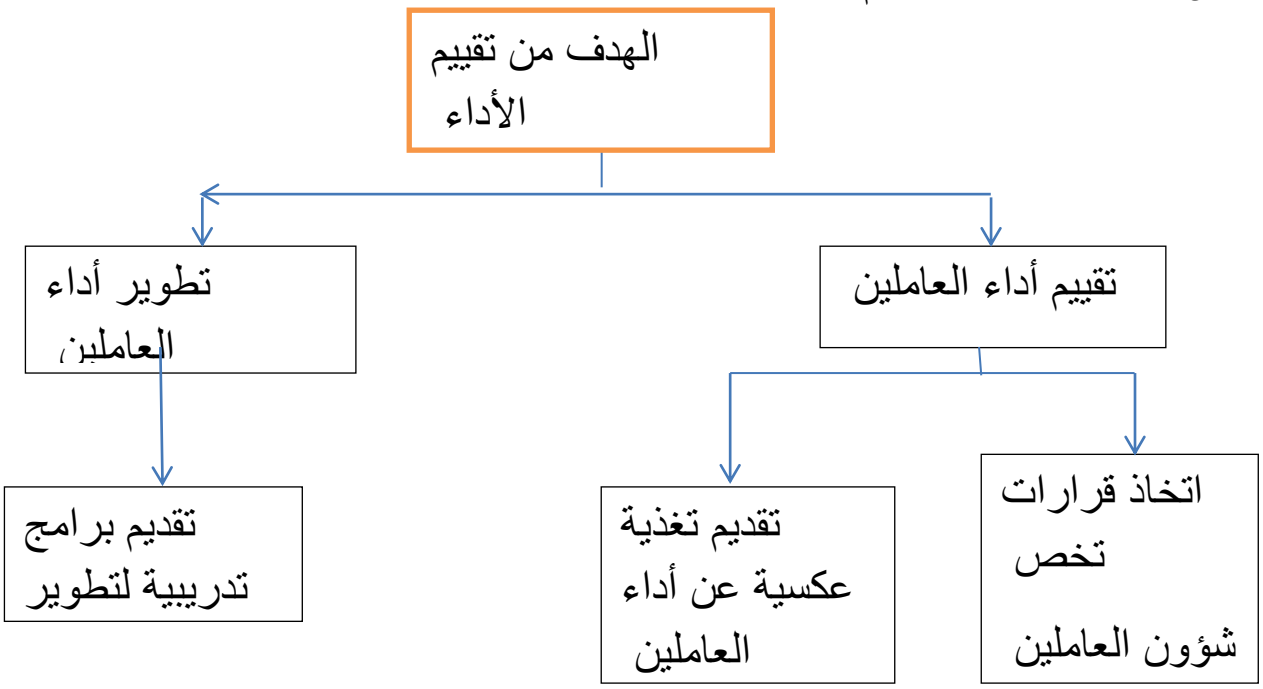
[2]- البرادعي ، مرجع سابق ، ص63.

[3]- رقام ليندة ، **دروس في أسس الموارد البشرية مدعمة بمجالات تطبيقية** ، لطلبة السنة الثالثة ادارة الموارد البشرية فرع علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة فرحات عباس سطيف، 2014-2015 ،ص 41.

- تحديد الأفراد الممكن ترقيتهم .

- العدالة و الدقة في منح المكافآت .

**الشكل (2-02): أهداف تقييم الأداء.**




**المصدر** : البرادعي ، مرجع سابق ، ص 63.

## المطلب الثاني : معايير التقييم وطرق التقييم.

### 1- معايير تقييم الأداء .

و نعني بها مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل العمال في الأعمال التي تم تكليفهم بها و التي على أساسها نحكم ان ما كان الأداء المطلوب قد تحقق أم لا [1]، و تحديد معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح هذه العملية كونها تمثل الركيزة الأساسية التي ينطلق منها أصحاب العلاقة لا سيما الأفراد العاملين و رؤسائهم، وذلك لأنها تساعد العاملين للتعرف بما هو مطلوب منهم و توجه الرؤساء الى الأمور التي يجب الأخذ بها لتحسين مستوى أداء العاملين ، وتقسم معايير الأداء الى ثلاثة أقسام ، هي [2]:

[1] - عمر وصفي عقيلي ، **ادارة الموارد البشرية المعاصرة مدخل استراتيجي** ، بدون طبعة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2005، ص 405.

[2] - أحمد ماهر ، **الاختيارات و استخدامها في ادارة الموارد البشرية و الأفراد** ، الدار الجامعية ، مصر ، بدون طبعة ، 2003، ص 373.

1-**معايير نواتج الأداء** :

- كمية الأداء .
- جودة الأداء.

2- **معايير سلوك الأداء** : والذي يكون وفق سلوك الفرد و ليس كمية العمل و نوعيته ، و التي تتمثل في:

- معالجة شكاوى العملاء .
- كتابة التقارير .
- ادارة الاجتماعات .
- المواظبة في العمل .
- التعاون مع الزملاء .
- قيادة المرؤوسين .

3- **معايير صفات الشخصية**: و يكون الاعتبار الأساسي لها وفق الشخصية للفرد و ليس لإنتاجه و سلوكه، و تتمثل هذه المعايير في :

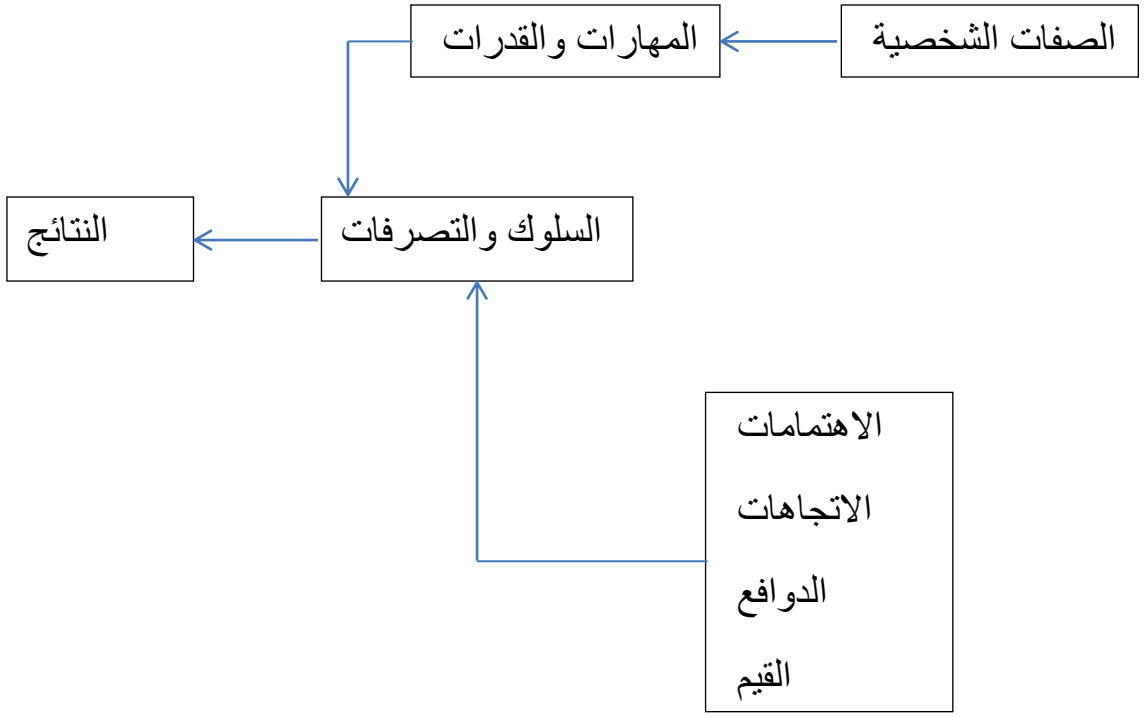
- الانتباه .
- المبادرة .
- الاتزان و الانفعال.
- الدافعية العالية .

ان المعيار الأول أي نواتج الأداء يركز على أداء المرؤوسين من حيث كمية العمل و مدى جودتها ، في حين يعتمد المعيار الثاني على معايير غير مباشرة كونها لا تمس نواتج الأداء بل تمس الأسلوب المعتمد عليه للتوصل للنتائج ، بينما المعيار الثالث و الأخير يشير الى امكانية الاعتماد على بعض المعايير الشخصية عندما يتعذر الوصول الى معايير نواتج الأداء أو سلوك الأداء ، الا أن هذه المعايير هي الأقل دقة مقارنة مع المعياريين السابقين لكونها لا تصف الأداء بل تعنى بوصف سمات القائم بالتقييم[1] .

ان الالمام بطبيعة هذه المعايير يتيح للمؤسسة فرصا عديدة لاستخدام الأسلوب أو الطريقة المناسبة من جملة التشكيلات المختلفة المتاحة أمامها قصد اعتمادها في تقييم أداء جميع عمالها ، وعليه يمكن القول أن معايير الأداء هي نتيجة العلاقة وتفاعل كل من شخصية الفرد و سلوكه و نتائج العمل، والتي نلخصها في الشكل التالي :

[1]- أحمد ماهر ،مرجع سابق، ص 294.

**الشكل (02-03): العلاقة بين معايير الأداء وتفاعلها.**




**المصدر** :محمد أحمد عبد النبي ، **ادارة الموارد البشرية** ،ط 01، زمزم ناشرون موزعون ، الأردن ، 2010، ص199.

و حتى تكون هذه المعايير أكثر مصداقية و فاعلية لا بد أن تتوفر على مجموعة من الشروط ، وهي[1]:

1. **المصداقية** :ويقصد به مدى امكانية قياس وتحديد الأداء و التي تساهم في فعاليته ، و مدى ارتباطها بالفاعلية و الكفاءة .
2. **الثبات** : يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء ، أي النتائج تكون متقاربة من وقت لأخر و من شخص لآخر .
3. **التميز** : امكانية تمييز الجهد والأداء بشكل واضح ، و التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء ، و أهمية التميز تتضح في الحالات التي تتقارب فيها قدرات الأفراد و كفاءتهم .
4. **القبول** :هو المعيار الذي يشير الى العدالة و يعكس الأداء الفعلي للأفراد و يحدد اما وفق سلوكيات يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة و المحققة ، وبصفة عامة يشير الى العدالة و يعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين بالمؤسسة .

[1]- سهيلة محمد عباس ، مرجع سابق ،ص 142-143.

و هناك مجموعة من الأساليب التي المتبعة لتقيم أداء العمال ، وهي مهمة جدا لمعرفتها وتوضيحها فمعرفة المعايير لا تكفي ما لم نعرف أساليب و طرق التقييم ، وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي[1] :

**1- المشرفون يقيمون مرؤوسيهم** : و يعتبر هدا الأسلوب الأكثر شيوعا حيث يقوم المشرف شخصيا بوضع تقييم فعلي و واقعي لمرؤوسيه نظرا لاحتكاكه المباشر اليومي معهم ، الا أنه يتعرض لانتقادات بسبب الاعتماد على التقديرات الشخصية للرئيس المشرف التي قد يكون فيها نوع من الانحياز .

**2- المرؤوسون يقيمون رؤسائهم** : يطبق هذا الأسلوب على نطاق واسع في الجامعات و المؤسسات التعليمية و التدريبية ، و من فوائده مساعدة المشرف على تحسين أدائهم من خلال معرفة نقاط ضعفه ، الا أن هذا الأسلوب لا يخلو من احتمال نفور الرؤساء .

**3- الموظفون من المستوى نفسه يقيمون من قبل زملائهم** : وذلك لتحسين مستوى القيادة والاشراف بين المدراء .

**4- التقييم الذاتي** : الطلب من الموظف التفكير في نقاط القوة و الضعف لديه ، و يعتبر هذا التقييم أداة من أدوات التنمية الذاتية .

في حين أن كل من" نورى وكورتل " فيريان أن أساليب التقييم الأنجح هي كالآتي :

**أ – التقييم عن طريق المقابلة** : و تتم بمقابلة العامل نفسه و استعراض أدائه و الاطلاع على نتائج عمله و اكتشاف نقاط القوة و الشعف ، وتحسين أدائه في المستقبل .

**ب – التقييم الثلاثي** : في هذه الطريقة يكون هنالك ثلاثة اتجاهات لعملية التقييم و هم الرئيس و الزملاء و المرؤوس نفيه و اعطاء وزن خاص لكل طرف فيهم .

**2- طرق التقييم** : و نقصد بها أدوات تقدير كفاءة العامل و التي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه ، و يمكن حصر طرق التقييم في مجموعتين ( طرق تقليدية – و طرق حديثة ).

**1- الطرق التقليدية:**

**1-1-طرق الترتيب البسيط** : هي من أقدم الطرق و تقوم على ترتيب الأفراد بالتسلسل ، حيث يتم اعداد قائمة بأسماء العاملين و يبدأ المقيم باختيار أفضل الموظفين أداء و يقوم بذكر اسمه في أعلى القائمة ثم اختيار أسوء العاملين و يذكر اسمه في أسفل القائمة [2].

[1]- الطائي و الفضل و العبادي ، **ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل** ، الوراق ، العراق ، 2006، ص 230.

[2]- كمال طاطاوى ، مرجع سابق ، ص 243.

**1-2- طريقة المقارنة المزدوجة** : يتم التقييم في هذه الطريقة بمقارنة كل عامل بالآخرين مقارنة زوجية و يكون عدد المرات التي اختير فيها هو الرقم الذي يحدد الرتبة ، ونحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية[1]:

| عدد المرات = عدد الأفراد | عدد الأفراد (عدد الأفراد *1) /2 |
|---|---|

و يعاب على هذه الطريقة أنها تستغرق وقت في حال كبر حجم العينة المراد تقييمها.

فعلى سبيل المثال لو افترضنا وجود مجموعة من خمسة (05) أفراد و ترتيبهم حسب الأفضلية لكل منهم تبعا لمعيار جودة الأداء تقوم المقارنة كما هو موضح في الجدول التالي ، و عند كل مقارنة نضع اشارة (-) لأقل الأفراد أداء ، و اشارة (+) أمام أفضل فرد ، و بعدها نحصر علامات (+) و نرتب الأفراد حسب العلامة (+) التي يحصل عليها كل فرد من الأكبر الى الأقل [2]، و يقوم المقوم بدراسة كل صفة على حدى بشكل دقيق و يقوم بوضع اشارة معينة على ما هو أكثر انطباقا على الموظف ، و يتم تكرار العمليات لباقي الصفات.

[1]- محمد ماهر الصدوق ، **تقويم الأداء الوظيفي** ، مجلة الادارة العامة ، معهد الادارة العامة ، العدد 76، الرياض ، 1992، ص 13.

[2]- محمد أمين السيد ، **ادارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية** ، ط01، 2010، ص 326.

**الجدول (02-02): نموذج التقييم لطريقة المقارنة الزوجية .**

| الصفات ( السلوك ) | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | الأفراد المطلوب تقييمهم | | | | |
| | أ | ب | ج | د | هـ |
| أ | | + | + | + | - |
| ب | - | | + | + | - |
| ج | | | | - | - |
| د | - | - | + | | - |
| هـ | + | + | + | + | |
| و | + | + | + | + | |
| مؤشر الأفضلية | 1 | 2 | 4 | 3 | 0 |
| الرتبة | | | | | |

**المصدر:** معين أمين السيد ، ادارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية ،ط 01، 2010ص 326.

**1-3- طريقة التوزيع الاجباري** : تتم هذه العملية على النحو التالي [1]:

كتابة أسماء جميع الأفراد المطلوب تقييم أدائهم على بطاقات صغيرة كل اسم على بطاقة ، و يطلب من المشرف أن يوزع البطاقات على خمس مجموعات :

المجموعة الأولى : مجموعة الرديئين10 بالمئة من العمال .

- المجموعة الثانية :مجموعة الأقل من المتوسط % 20 :من العاملين.

-المجموعة الثالثة :مجموعة المتوسط % 40 :من العاملين.

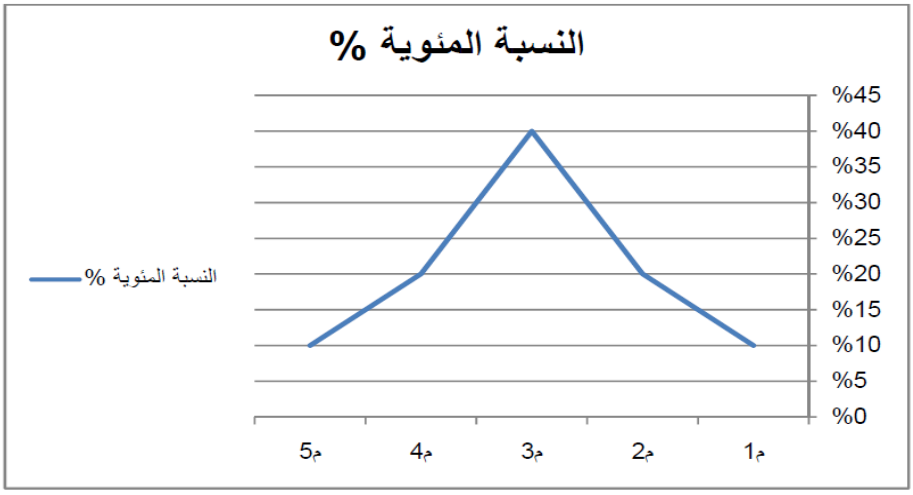
-المجموعة الرابعة :مجموعة الأعلى من المتوسط % 20 : من العاملين.

-المجموعة الخامس:% 10 من العاملين.

و بالإمكان الاستعانة بمنحنى التوزيع الطبعي لتوضيح ذلك:

[1]- معين أحمد السيد ، مرجع سايق ، ص 328

**الشكل رقم:(02-04) منحنى التوزيع الإجباري.**




**المصدر** :معين أمين السيد، مرجع سابق، ص328 .

**1-4- طريقة قوائم المراجعة** : يبين هذه الأسلوب كل نوع من أنواع الوظائف السائدة في المؤسسة، حيث يستخدم الصفات و المواصفات المطلوبة في العمل و يقوم المقيم باختيار الصفة التي توضح أداء العمال.

**2- الطرق الحديثة** :وجد العديد من الطرق الحديثة الخاصة بتقييم الأداء نذكر أهمها:

**2-1- طرقة التقييم السري**: وتقوم هذه الطريقة ب [1]:

الاعتماد على تقييم الرئيس المباشر زملائه ومرؤوسه حيث تعطى نماذج في شكل أسئلة يطلب طرف ان يقيم الفرد وهذا شكل سري تعبئة النماذج دون اطلاع الآخرين، وبعدها يتم اختيار الصفات موضع التقييم وهذا لمعرفة القائمين على التقييم ثم يتم الإفصاح عن النتائج ليتم الاطلاع عليها من طرف مشترك في عملية التقييم .

[1]- معين أحمد السيد ، مرجع سابق ، ص 331.

**2-2-طريقة الوقائع الحرجة:** وتتمثل في[1] :

ترتكز هذه الطريقة على تجميع أكبر عدد من الوقائع التى تتسبب في نجاح أو فشل العمل و التى تؤثر على أداء الفرد ( يتم تجميعها و الاحتفاظ بها في سجل يسمي سجل الأداء عند الرئيس )، وتحدد قيمة عند كل حادثة حسب أهميتها للعمل ، لا يطلع على تلك القيمة القائم بالتقييم و يطلب من المقيم ملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد هذه الوقائع التى تحدث خلال العمل ، وبعد الانتهاء من التقييم تقوم الادارة بتحديد كفاءة الفرد على أساس الحوادث التى تحدث في أدائه و احتساب قيمتها من القائمة السرية ، و بذلك يتم احتساب المدى الأخير الذى يمثل كفاءة الفرد.

**الجدول رقم( 02-03).:سجل أداء العامل.**

الاسم.....:

المدة من.....:

إلى.....:

| العناصر | التاريخ | أعمال و تصرفات غير مقبولة | التاريخ | أعمال وتصرفات مقبولة |
|---|---|---|---|---|
| المواظبة | | | | |
| الاعتمادية | | | | |
| المقدرة العلمية | | | | |
| الدقة في العمل | | | | |
| قدرة على التطور | | | | |

**المصدر** :يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة موارد بشرية : مدخل استراتيجي متكامل ، مؤسسة الوراق ، عمان ، ط01، ص 247.

إن طريقة الوقائع الحرجة تحتاج إلى كفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين وذلك لان مهمتهم تتطلب الملاحظة الدقيقة لأداء العامل وذلك حتى يتسنى لهم الوقوف على أعمال مرؤوسيهم وتحليل أسباب نجاحهم أو إخفاقهم.

[1]- مهدي حسين زويلف ، مرجع سابق ، ص 210-211.

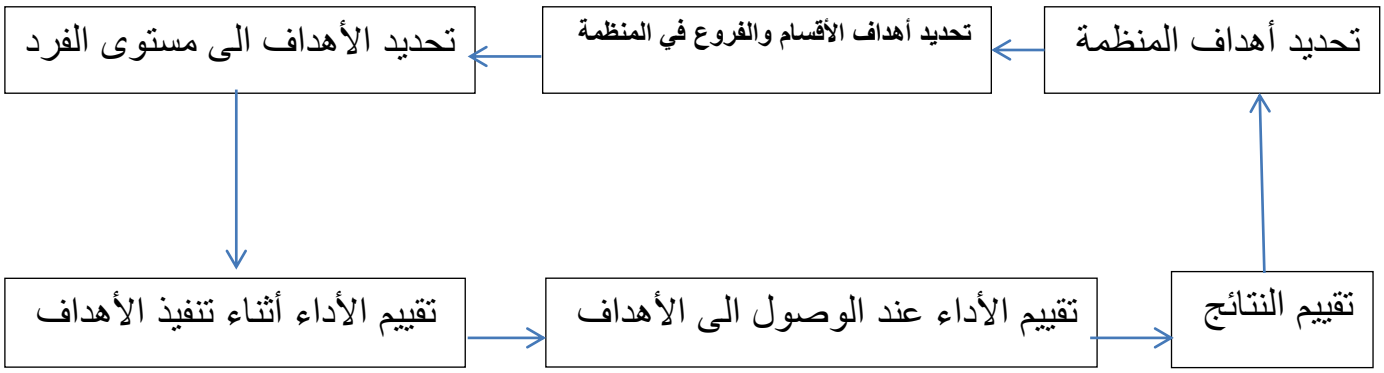
## 2-3- طريقة الإدارة بالأهداف:

طورها العالم الاداري (Peter Drucker) وتعد من الطرق الحديثة التي وأهميتها تكمن في ارتكازها على تحديد ووضع الأهداف التي تقيس سلوكيات أعضاء المؤسسة ككل[1]، وتوجد عدة سيمات لهذه الطريقة منها :وضع الأهداف، الإدارة بالنتائج، ادارة الأداء...الخ .

وتعتمد الإدارة بالأهداف على أن يشترك المرؤوس مع رئيسه في جميع مراحل التقييم وانطلاقا من تحديد الأهداف وانتهاء بتقييم مدى تحققها وبالتالي هي لا تسعى إلى إصدار حكم على الموظف و انما مدى مساعدته على النمو والتطور [2].

و الشكل التالي يوضح مراحل استخدام الادارة بالأهداف وفق ما عبر عنه فرينش .

**الشكل (02-05): مراحل طريقة الادارة بالأهداف.**




**المصدر** : يوسف حجيم الطائي ، مرجع سبق ذكره ، ص 253.

## المطلب الثالث : تحسين الأداء .

و يقصد بتحسين الأداء بأنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و انتاجية العمليات و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلي [3].

[1]- حسن ابراهيم بلوط ، **ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي** ، دار النهضة العربية ، الاردن، بدون سنة ، ص 384.

[2]- نادر أحمد أبو شيخة ، مرجع سابق ، ص 240.

[3]- على سعدون ، مرجع سابق، ص 21.

و تقوم فكرة الأداء عموما على أساس سعي المؤسسة الى الارتقاء بمستوى أداء جميع العاملين فيها عما كان عليه سابقا ، و محاولة كشف عيوب أداء بعض العاملين الأقل تميزا و الذين لم يضل أدائهم بعد الى المستوى المرغوب فيه سواء على المدى القصير أو المتوسط سعيا منها لمعالجة ذلك القصور أو الانحراف من خلال تطوير عناصر الأداء المستهدف من مدخلات أو مخرجات العمليات المرتبطة بهما و لن يتأتى ذلك الا من خلال تحقيق التوازن بين الاداء الفعلي و الأداء المستهدف و السعي للارتقاء بالأداء الفعلي مع كل تعديل أو تحسين في الأداء المستهدف ليضل التساوي و التعادل بينهما قائما [1].

و من بين أهداف تحسين الأداء ما يلي[2] :

- تطوير قدرات و مهارات الأفراد العاملين و السعي الى زيادة مستوياتهم المعرفية .
- تحفيز و تنمية اهتمامات الأفراد بالعمل الموكل ليهم .
- اعادة تصميم العمل بما يتماشى مع أهداف العاملين و المؤسسة .
- اعادة تخطيط الأداء .
- تطوير وتحسين التقنيات المستخدمة في العمل وتطوير أنماط وأساليب القيادة.

و من بين الأهداف التي يسعي أيضا لتحقيقها نجد[3] :

- ابتكار أفكار جديدة لرفع مستويات الكفاءة.
- التأكد من فعالية الدورات التدريبية .
- ضمان بقاء العاملين الأكفاء بالمؤسسة .

[1]- حميدة زرقوط ، مرجع سابق ، ص 93.

[2]- على السلمي ، **ادارة الموارد البشرية عن منظور استراتيجي** ، دار غريب للطبع والنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، ط 01، ص 242.

[3]- عبد الله حمد محمد الجساسي، مرجع سابق ، ص 116.

**عناصر تحسين الأداء:** و تتمثل في:[1]

**1-التوجيه** : وهو يمثل الاستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية والتي تعمل على تركيز الطاقات و حشد الجهود و تحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة .

**2-المفاهيم الأساسية** : وهي تتميز بأنها تضع المنظمة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال .

**3-عمليات التسليم** : و هي ترتكز على عملية التحفيز في صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة و فعالية و تزيد من قدرتها على التكيف ، و في الوقت ذاته تخفض الجهد ، الوقت و التكلفة.

**4-التأثير التنظيمي** : و يختص بوضع المقاييس و الهيكل التنظيمي .

**5-المكافأة والاعتراف بالفضل** : يختص هذا الجانب بنظام المكافأة و الاعتراف بالفضل الذي يتضمن الحوافز المادية و غير المادية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي .

[1]- الحرفة حامد ، مرجع سابق، ص 44.

## المبحث الثالث : تأثير نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين .

ان أداء المورد البشري يتأثر بمجموعة الحوافز التي تمنحها المؤسسة ، ولتحسين أداء مواردها البشرية وفق مجموعة من الأليات و المعايير للمساعدة على تحسينها و الحكم على مدي فعالية نظام الحوافز الذي تطبقه و تأثيره على الأداء .

### المطلب الأول : أليات وخطوات نظام الحوافز المساعدة على تحسين الأداء.

### 1- أليات التحفيز المساعدة علي تحسين الأداء :

هناك اختلافات حول الاليات و الأساليب التى يتم اتباعها لتحفيز العمال للرفع من ادائهم و تحسينه ، وذلك مدير لأخر و من مؤسسة لأخري ، و عليه قمنا بحصر الاليات الأكثر استخداما و التى تتمثل في :

**1-1- خطيط و وضع الأهداف** : ان عملية مقاسمة الفرد مرؤوسه في التخطيط و وضع الأهداف حتما سيزيد من دافعيته و خاصة اذا كانت الأهداف واضحة و محددة و قابلة للقياس ، و ترضي طموحه و ذات قيمة عالية . فتحديد الأهداف يعد عاملا مساعدا و قويا في رفع الروح المعنوية للعاملين خاصة اذا كانت قادرة على جذب العمال لتحقيقها ، و هنا يجب أن تقترن مصالح و أهداف و أمال المؤسسة مع مصالح وأهداف العمال [1].

**1-2- المشاركة في القرارات** : فمشاركة العمال في القرارات التى تخص عملهم تزيد من حماسهم و انتمائهم و التزاماتهم و من أهم النتائج المترتبة عن ذلك ترشيد عملية اتخاذ القرارات ، و أن مشاركة الأفراد تتفق مع الميل النفسي لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم و ليس من خلال ما يطلبه و يفوضه الأخرين عليهم ، لذلك تأتى أعمالهم تعكس مدي رضاهم على عملهم و التزامهم بأدائه على الوجه المطلوب منهم[2] .

**1-3-تعديل السلوك** : و ذلك من خلال تغيير سلوك العاملين و أفعالهم عن طريق تشجيعهم بانتظام لكل الأفعال المرغوب فيها و تثبيط الأفعال و السلوكيات غير المرغوب فيها ، و يقوم المشرفون على

[1] غسان عبد المعطى محمد ، مرجع سابق، ص 101.

[2]- محمد عزوز ، مرجع سابق ، ص 103.

العمل بتحديد السلوكيات و الأفعال غير المرغوب فيها و التى تحتاج الى تعديل أو تغيير ، ثم استخدام الطرق المناسبة و المحفزة لإحداث التغيير بطريقة مرنة و سريعة [1].

**1-4-أثر العامل** : من خلال توسيع و تنويع مهام العاملين و مسؤولياتهم و اتاحة الفرصة لاجتهاد مع مراعاة أن تعمل الادارة على اشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هدا العمل ، فظروف العمل الحسنة تحقق النفع لكل من الفرد و المؤسسة على حد سواء فالعاملون تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة و تطوير مهاراتهم[2].

**1-5-التدريب واعادة التدريب** : فالتدريب واعادة التدريب في المؤسسة يصقل مهارات العمال و يمدهم بمهارات جديدة و جيدة ، و هنا يجب مراعاة ربط التدريب بالحاجات الخاصة للعاملين و البحث عن أساليب جديدة في التدريب و أن يكون التدريب اختياري وليس مفروض على العاملين و القيام به في الوقت المناسب [3].

**1-6-التحفيز بالتغذية الراجعة** : التغذية الراجعة هي المعرفة التى يمكن للفرد العامل الحصول عليها و الخاصة بنتائج أدائه و انجازه و أن يتعرف العامل على مستوى سلوكه و أدائه فهذا يوفر له ما يحرك التزاماته و حماسته و يعمل على تعزيز الأداء الايجابي و توفير التغذية الراجعة غن جوانب الأداء التى تشوبها الأخطاء و بذلك يجب أن تكون المعلومات التى يحصل عليها العامل كتغذية عكسية راجعة لعمله ايجابية و واضحة و توقيتها مناسب و تساعد علة التعرف على أسباب القصور و سبل معالجتها حتى توفر محفزا[4].

**1-7-العمل الجماعي** : ان العمل الذي يؤدي من خلال الجماعات التى تعمل بروح الفريق الواحد المتماسك يمكن أن يكون مصدر لتحريك حماس العاملين الذين يستثيرهم و يحرك دافعيتهم ، فالشعور بروح الفريق و القيام بمهمة جماعية و العمل بشكل فريق يوفر التعاون و المشاركة و المساعدة و الشعور بتلاحم الأعضاء كل ذلك يمكن أن يكون قوة تحفيزية كبيرة ان أمكن تفجير طاقات الرغبة للعمل الجماعي لدي العاملين و بالتالي الاحتكاك بين العاملين يؤدي الى تبادل الخبرات و رفع الأداء وتطويره[5].

---

[1]- محمد عزوز ، مرجع سابق ، ص 104.

[2]- غسان عبد المعطى ، مرجع سابق ، ص 98.

[3]- محمد عزوز ، مرجع سابق ، ص104.

[4]- عبد الرحمان بن على الوابل ، مرجع سابق، ص 75.

[5]غسان عبد المعطي ، مرجع سابق ، ص 92.

## 2- خطوات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء.

هناك مجموعة من الخطوات التى تساعد المؤسسة في عملية التفاعل مع العاملين نحو تحفيزهم لأداء أفضل ، ولكى يربطوا مصالحهم و أهدافهم الشخصية مع مصالح وأهداف المؤسسة ، وهذه الخطوات تتمثل في [1]:

**2-1-العاملين مساعدة على التوسيع** : فالعاملين لديهم الرغبة في التطور و التحسن ، ولكن ان كان مفروضا عليهم من قبل المدراء فانهم يحجمون عن ذلك .

**2-2- تحديد مستوى العمل** : ونعني بها وضع مستويات و قياسات واضحة للعمل قياسا على المخرجات التى تميز الأداء ، وان ما كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول مع مراعاة مناقشة الأمر مع العاملين و الاستماع الى أراءهم و تشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التى يرونها واقعية لقياس الأداء ، وهذه المشاركة تترك أثر طيب لدى نفسية العاملين .

**2-3-تعيين حجم مسؤولية العاملين:** فعدم وضوح اما هو متوقع من عملهم تضعف دافعية العمال فمعرفة كل فرد لوظيفته و كيفية تصرفه مع وظيفته تزيد من شعوره بالمسؤولية و بالتالي تزيد من تحفيزه للأداء الجيد.

**2-4- مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء** : وذلك باشراك العاملين في وضع التصورات و المقترحات عن توقعات الأداء ، فربما يجد المدير أو المشرف في العمل عند العمال معلومات عن رفع مستويات الأداء قد أغفلها أو لم يأخذها في الحسبان .

**2-5- توثيق ما يتفق عليه العاملين** : فالمدير أو المسرف يدون قائمة عن مستويات و قياسات ما يتوقعه هو و الآملون عن الأداء ، وتحديد الوقت الذى يستغرقه الوصول الى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل ثم توثيق ذلك و اعطاء نسخ للعاملين عند المراجعة للأداء لكل عامل حتى تكون أساس للمناقشة و لقياس ما تم انجازه.

**2-6-استخدام أسلوب واضح في الحوافز و المكافآت** : وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع و تنويع الحوافز و المكافآت.

[1]- محمد عزوز ، مرجع سابق ، ص 101-102.

## المطلب الثاني : معايير الحكم على فعالية نظام الحوافز .

تقوم المنظمة بدراسة مدي فعالية نظام التحفيز بالاعتماد على بعض المؤشرات ، وتتجلي هده المؤشرات في :

**1-مؤشر الأداء**: حتى تنجح المؤسسة عليها التنسيق بين متطلبات أدوارها التى حددتها و توقعات الأفراد [1]، فمثلما يمتلك الأفراد حاجات غير مشبعة و التى تجعلهم يتصرفون بطريقة معينة فان المنظمات تمتلك حاجات غير مشبعة هي الأخرى و المتمثلة في أهداف يتعين تحقيقها من خلال جهود العاملين و أدائهم [2].و يتم الحكم على فاعلية التحفيز من خلال الأداء بالاعتماد على عدة معايير كمعدلات الانتاجية أو جودة المنتجات أو من خلال قياس التكاليف الوحدوية بالإضافة الى امكانية قياس فاعلية التحفيز من خلال معدلات تحقيق الأهداف الفرعية أو العامة للمنظمة [3].

**2-مؤشر الرضا الوظيفي** : يعبر الرضا عن مشاعر السعادة التى يبديها في العمل و ما يحيط به ، أي أن الفرد يحصل على الرضا عندما يدرك بأن الوظيفة التى يؤديها تحقق بالنسبة له القيم المهمة ، فتحقيق الرضا الوظيفي يكون بفضل عملية التحفيز في المنظمة ، و تختلف أسباب الرضا من فرد لأخر [4].

ويمكن الحكم على فعالية نظام التحفيز من خلال الرضا ، وذلك وفق بعض المظاهر في المنظمة منها:

**أ- معدلات الشكاوي و الصراعات** : فوجود صراعات و مواجهات تتطور الى شكاوي و تظلمات للمسؤولين الاداريين أو النقابات و التى تعد معيار للحكم على عملية التحفيز [5].

---

[1]- ناصر محمد العديلي ، **ادارة السلوك التنظيمي** ، معهد الادارة العامة، الرياض 1993، ص96.

[2]- سيزلاقي أندرودي ، **السلوك التنظيمي و الأداء** ، ترجمة أحمد جعفر أبو القاسم ، الدار العامة للبحوث ، المملكة العربية السعودية ، 1991، ص 427.

[3]- طارق المجدوب ، **الادارة العامة** ، الدار الجامعية ، بيروت، 2000، ص349.

[4]- سهيلة محمد عباس ، مرجع سابق ، ص 175-178.

[5]- على السلمي ، مرجع سابق ، ص 114.

**ب- معدلات دوران العمل** : يمثل أي موظف يعمل في المنظمة استثمارا لها ، لأنها تكلفت من أجل ايصاله الى مستواه مبالغ كبيرة من خلال تكوينه و دمجه في أهداف المنظمة و اطلاعه على ظروفها و أحوالها ، وبالتالي يشكل دوران العمل ظاهرة مكلفة و مشكلة كبيرة بالنسبة لأي مؤسسة[1] .

فمعدلات دوران العمل مؤشر لنجاح أو فشل عملية التحفيز فكلما كانت مرتفعة يمكن الحكم علة نظام التحفيز بالفشل ، أما اذا كانت منخفضة فهذا يدل على كفاءته و نجاعته.

**ج- معدلات التغيب** : فظاهرة التغيب تبدأ نتيجة عدم رضا الأفراد الذي يظهر من خلال السلوك و ذلك بانخفاض مستوى الأداء ، وبعدها يبدأ العامل في التأخير عن العمل ، و يمكن القول أن أغلب قرارات الفرد للتغيب ليست تلقائية بل تنتج عن تراكم الشعور بعدم الرضا اتجاه الوظائف و الحوافز المقدمة ، فاذا كانت معدلات الغياب منخفضة يمكن القول أن نظام التحفيز ذات فعالية و العكس صحيح [2].

**د- الانسحاب النفسي** : و الذي يمكن التعبير عنه بدرجة الاندماج الوظيفي للأفراد الذي يحصل عندما يعتبر العامل عمله ذات أهمية في حياته و يشعر بالفخر نتيجة أدائه ، كما يمكن اعتبار الالتزام التنظيمي من بين مظاهر الانسحاب النفسي و الذي يستعمل كمقياس للحكم على نظام التحفيز فكل من الالتزام التنظيمي و الاندماج الوظيفي للفرد يعبران عن رضا الأفراد حول الحوافز المقدمة من طرف المنظمة [3].

**هـ- درجة التوتر في العمل** : يمكن الاعتماد على بعض المشاكل النفسية من بينها القلق و التوتر في العمل للحكم على مدي نجاح التحفيز و ذلك من خلال التأكد من وجود أو عدم وجود التوترات في العمل الناتجة عن عدم رضا العاملين [4].

[1]- سيزلاقي اندرودي ، مرجع سابق، ص 430-431.

[2]- مرماط نبيلة ، مرجع سابق، ص 120.

[3]- سهيلة محمد عباس ، مرجع سابق ، ص 178-180.

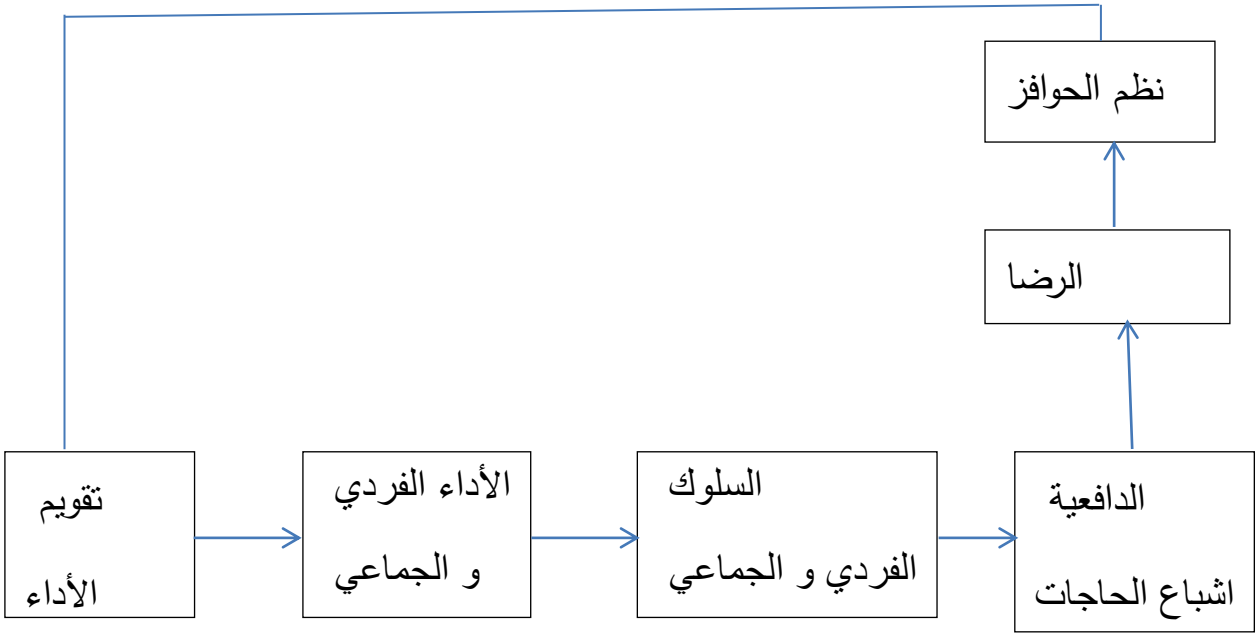
[4]- مرماط نبيلة ، مرجع سابق ، ص 120.

## المطلب الثالث: أثر الحوافز على تحسين الأداء.

### 1- الحوافز تحقق الولاء للعاملين:

الحوافز تدفع للأداء وتقلل من معدل دوران العمل و الغياب وتجذب العناصر المؤهلة ، فتوقع المكافآت حافز قوي لإثارة مستوي السلوك و الأداء الوظيفي ن فالحوافز تعمل كعامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي ، كما أنها تشبع الحاجات و تؤدي الى تعلم أنماط جديدة من السلوك ، و الشكل التالي يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء.

**الشكل رقم (02-06) : العلاقة بين الحوافز والأداء.**




**المصدر:** نور الدين بوالشوش، **الحوافز و أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية** ، رسالة الماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة ، 2006/2005،ص 56.

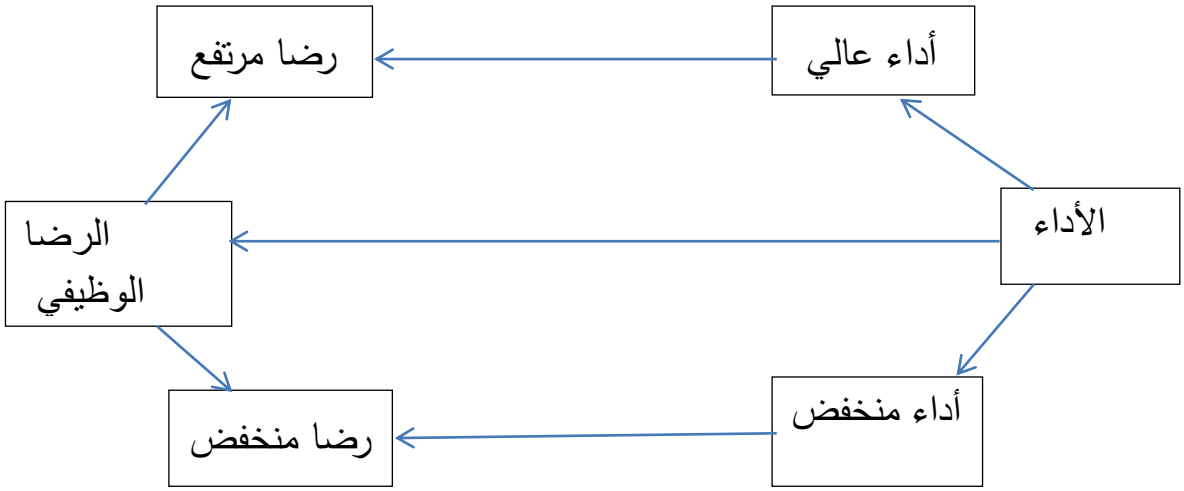
و عليه نستخلص أن نظام الحوافز يساهم في ما يلي:

1- **رفع الروح المعنوية** : و التي ترتبط بخمسة عوامل : ثقة أعضاء الفريق ، ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض ، الكفاءة التنظيمية للفريق ، الرضا عن العمل جماعة .

2- **تحقيق الولاء التنظيمي** : و الذي هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء للمنظمة و أن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التى يعمل فيها ، و أن أهدافه تتحقق من خلال أهدافها [1]، وهذا المفهوم يتصف بالشمولية والايجابية فالعلاقة طبقا لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وايجابية وديناميكية و تقوم على الاقناع الداخلي بأهداف و غايات التنظيم ، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولائه للمؤسسة و يعزز رغبته للبقاء في العمل و الاستمرار فيه [2].

**3- الرضا عن العمل** : يستخدم أحيانا مصطلح الروح المعنوية كمرادف للرضا عن العمل ، الا أنه يتمثل مفهوم الروح المعنوية في مجموعة الاتجاهات التى تتفاعل فيما بينها بغية تحقيق الشعور العام بالرضا عن العمل و بيئته [3]، فالرضا الوظيفي يؤدي الى تشجيع العامل للبذل و العطاء ، وهناك من يري أن الرضا الوظيفي بتأثر بالأداء كون أن الأداء المتميز يؤدى الى تحفيزه ماديا و معنويا ، و بالتالي تحقيق رضاه عن العمل ، ونوضح ذلك في المخطط التالي :

**الشكل رقم (02-07): تفاعل الرضا مع الأداء.**




**المصدر:** عزيون زهية ،**التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية** ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2007 ، ص 133.

[1]- مدحت اوالنصر ، **تنمية المهارات و تدعيم الولاء المؤسسي لدي العاملين داخل المنظمة** ، دار ايترك للنشر و التوزيع، القاهرة ، 2005، ص 38.

[2]- أحمد زكي بدري، **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية**، مطبعة المساحة بالقاهرة، مصر، 2008، ص 16.

[3]- أمين عزري ، **دراسة أثر المادية والمعنوية على رضا العاملين** ، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، 2003/2002 ، ص 34.

فالأداء المرتفع يضمن انتاج وفير ، و من ثمة عوائد مالية مرتفعة تساهم في اشباع الحاجات المطلوبة اذا تم توزيعها بشكل سليم و بالتالي تحقيق الرضا لدي الفرد العامل[1].

## 2- أثر المحيط التنظيمي على الأداء.

والتي يقصد بها بيئة العمل التى تتكون من مجموعة خصائص وصفات مكان العمل ، كما أن هناك عوامل تؤثر على سلوك العمال و تتمثل في[2] :

**2-1-الهيكل التنظيمي** : فالهيكل التنظيمي الذي يتسم بالاستمرارية و التوازن من شأنه أن يتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات و رسم السياسات و تحقيق سبل الابداع و الابتكار في اطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد و رفع الروح المعنوية ليهم وبالتالي زيادة أدائهم.

**2-2-التكنولوجيا** : يقصد بها تطوير العملية الانتاجية و الأساليب المستخدمة لتخفيض التكاليف التشغيلية، فتطبيق التكنولوجيا بشكل جيد تساهم فيما يلي :

- تساهم في ايجاد و تحديد شبكات الاتصال بطريقة يتحقق معها الترابط المؤسساتي بأقصى كفاءة وفعالية.

- يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في المؤسسة الكثير من الفوائد التى تعود على التنظيم و على الأفراد ، فهي تؤدي الى التغيير في حياة الفرد .

- تساهم في تحسين الظروف المادية والمعنوية للعمل من حيث الضوء ، الحرارة، بما يتلائم مع تحقيق كفاءة ممكنة في الأداء .

**2-3-العمل الجماعي** : هو مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق أهداف محددة ، ولإيجاد تجانس بين الأفراد في فرق العمل و تقليص المنازعات بينهم ، و يتم ذلك عن طريق التدريب ، التحفيز [3].

---

[1]- عزيون زهية ، مرجع سابق ، ص 134.

[2]- خضير كاضم محمود ، هايل يعقوب فاخوري ، **ادارة الانتاج و العمليات** ، بدون طبعة ، دار الصفاء للنشر ، الأردن ، 2001، ص 171/169.

[3]- محمد عزون ، مرجع سابق ، ص 105.

2-4-**القيادة** : هي عملية التأثير على جماعة في موقف معين ، و وقت معين و ظروف معينة لإثارة الأفراد و دفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المؤسسة ، مانحة اياهم خبرة المساعدة على تحقيق أهداف مشتركة و الرضا عن نوع القيادة الممارسة ، فالقيادة تتضمن الأفكار الرئيسية التالية[1] :

- عملية تأثير ، ويعني ذلك أنها ذلك التفاعل المستمر و الجهد المتواصل من قبل الرئيس ، والسماح له من قبل المرؤوسين بالتأثير على تفكيرهم و اتجاهاتهم و سلوكياتهم .

- التأثير في موقف معين، و وقت معين، وظروف معينة.

- تحفيز و اثارة الأفراد و دفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المؤسسة .

- الرضا عن نوع القيادة الممارسة.

و يقاس تأثير القائد على أفراد الجماعة بدرجة تحقيق الأفراد أو المجموعة لمهمة أو أهداف العمل[2].

[1]- http .//www.hrdiscussion.com/hr 49380.html , 02/03/2018

[2]- الأخضر صياحي و محمد سلامة ، **مؤشرات القيادة الادارية الناجحة** ، الملتقي العلمي الدولي حول : أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة المسيلة ، يومي 10،11/نوفمبر /2009.

## خلاصة الفصل:

لقد ارتبط مفهوم الأداء بسلوك الفرد و المنظمة فتصرفات الفرد والأنشطة التى يقوم بها هي التى تحقق الأداء كما يجب أن يكون الفرد مطلع على متطلبات وظيفة و كمية الجهد المبذول للقيام بما هو موكل اليه ، ولمعرفة المهارات و الكفاءات التى يمتلكها الفرد يجب أن نقوم بتقييم أدائه و ذلك بالدراسة و التحليل وفق طرق حديثة و تقليدية حسب اختيار المشرف مع مراعاة نوع المؤسسة و عدد عمالها ، ومن ثم تحسين أدائهم وفق خطوات و أليات مساعدة على تحسين الأداء .

وأغلب المؤسسات لديها معايير وأساليب من خلالها تحكم على مدي فعالية نظام الحوافز المطبق للتأثير على أداء العمال و الارتقاء بمستوى أدائهم و بالتالي تحسين أداء المؤسسة .

وهذا معناه أن الحوافز لها تأثير مباشر على أداء الفرد و العلاقة بينهما متبادلة ومتداخلة، فالحوافز الجيدة تحقق نتائج أداء جيدة، والأداء يحفز المؤسسة على الاهتمام بالحوافز والفرد للوصول لمستوى جيد من الأداء وتحسينه.

# الفصل الثالث

# دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع المدية

**تمهيد:**

بعدما تطرقنا الى ماهية نظام الحوافز و أهم النظريات التي ساهمت في التعرف به و التي عرفت تطورا ملحوظا عبر الأزمنة، و مدى تأثيره على تحسين الأداء في المؤسسات، ارتأينا في هذا الفصل اسقاط هذه الدراسة على واقع المؤسسة، للوقوف على الحقائق الميدانية الملموسة، من أجل معرفة دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسات بحيث تناولنا في هذا الفصل نظرة عامة عن المؤسسة، من خلال الوقوف على التعريف بها ومختلف المهام و الأهداف التي تتعلق بها و كذلك الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز فرع المدية وأهم مصالحها .

كما تم أيضا التطرق الى منهجية هذه الدراسة والاجراءات المتبعة فيها ، وتفسير وتحليل كل البيانات والمعلومات المتحصل عليها من خلال استمارة الاستبيان عن طريق برنامج spss، والتي تم توزيعها على أفراد العينة وفي الأخير تم عرض مختلف الملاحق التى تم استخدامها في هذه الدراسة.

وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل، والتي يشمل النقاط التالية:

- المبحث الأول الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية .
- المبحث الثاني عرض وتحليل أدوات البحث وتقييم النتائج المتوصل اليها .

## المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية .

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر و مهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء و نقلها و توزيعها و كذلك نقل الغاز و توزيعه عبر قنوات ، و قانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسة و لاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

منذ صدور القانون حول الكهرباء و توزيع الغاز عن طريق قنوات، قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحها لكي تتكيف مع السياق الجديد إذا أضحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من29 شركة فرعية و تشغل 400000 عامل.

### المطلب الأول: تاريخ المجمع ومراحل تطوره.

من كهرباء و غاز الجزائر إلى سونلغاز اليوم: أكثر من نصف قرن من الوجود..

تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء و غاز الجزائر" المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء و نقلها و توزيعها و كذلك توزيع الغاز. و تضم EGA المؤسسات السابقة للإنتاج و التوزيع ، و هي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها :لوبون (LEBON) و شركائهSAE( الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز) ، ثم وقعت تحت مفعول التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية. سنة 1962 مؤسسة EGA تكلفت بها الدولة الجزائرية المستقلة و ما إن انقضت بضع سنوات و بفضل مجهود معتبر بذل في سبيل التكوين، سمح التأطير و العاملون الجزائريون من تولي تسيير المؤسسة.

### 1– دعم التنمية الاقتصادية و الإجتماعية :

تحولت (EGA) في سنة 1969 إلى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز) و ما لبثت أن أضحت مؤسسة ذات حجم هام فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون ، وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية و تسييريه لكي يكون في مقدورها مرافقة و مساندة التنمية الاقتصادية للبلاد و المقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية. و حصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية (الإنارة الريفية ) و هو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية.

### 2– شركات فرعية للأشغال تابعة لشركة المساهم SPA:

تزودت المؤسسة في سنة 1983 بخمس شركات فرعية للأشغال المتخصصة :

- **كهريف**: للإنارة و إيصال الكهرباء .
- **كهركيب** :للتركيبات و المنشآت الكهربائية.
- **كنفار**: لإيجار شبكات نقل الغاز .
- **اينرغا**: للهندسة المدنية .
- **التركيب**: للتركيب الصناعي .
- **AMC** : مؤسسة صنع العدادات و أجهزة القياس والمراقبة.

03–**الخدمة العمومية**: التسيير و التسويق:

بفضل هذه الشركات المتفرعة أصبحت سونلغاز تمتلك حاليا منشآت أساسية كهربائية و غازية تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية و الإجتماعية للبلاد في سنة 1991 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري (EPIC).إن إعادة النظر في القانون الأساسي إذ يثبت للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية فإنه يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي و التمعن بالجانب التجاري ضمن الهدف نفسه، أصبحت المؤسسة في سنة 2002 شركة مساهمة (SPA).هذه الترقية تمنح مؤسسة سونلغاز إمكانية توسيع أنشطتها لتشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة كما تتيح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر .

و هذا ما ينبئ عن تطور ما آلت إليه سونلغاز في سنة 2004 حيث أضحت مجمعا أو شركة قابضة (هولدينغ) خلال السنوات من 2004 إلى 2006 أصبحت سونلغاز مجمعا أو شركة قابضة بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية:

- سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE) .
- مسير شبكة نقل الكهرباء (GRETE).
- مسير شبكة نقل الغاز (GRETE).

و في سنة 2006 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية:

- الجزائر العاصمة.
- منطقة الوسط.

- منطقة الشرق.
- منطقة الغرب.

و من وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي المهمة الجوهرية لسونلغاز ذلك أن توسيع مجال أنشطتها و تحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيدان في المقام الأول هذه المهمة التي تشكل الأساس الراسخ لثقافتها كمؤسسة.

## 4–استقلالية أكبر في التسيير:

بموجب المرسوم الرئاسي رقم 20–195 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002 المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز المسماة –سونلغاز– شركة مساهمة– تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة على رأس مالها .

و هذا الإنتقال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع والتي أوجبها القانون و لاسيما انفتاح الأعمال و الأنشطة وولوج باب المنافسة و إمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة و من ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يخول للمؤسسة استقلالية أكبر و يسمح لها بممارسة مسؤوليتها كاملة. فزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء و نقل و توزيع الكهرباء و الغاز. توفرت لسونلغاز إمكانية العمل و التدخل في العلاية تجاه قطاع المحروقات و القيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر على صعيد تسييرها يشرف على تسيير سونلغاز شركة مساهمة و جمعية عامة و مجلس إدارة و يديرها رئيس مدير عام، لقد ألغي القانون الجديد المتعلق بالكهرباء و توزيع الغاز عبر قنوات الإحتكار الذي كانت تمارسه سونلغاز في واقع الأمر عن طريق فتح قطاع الطاقة على المنافسة باستثناء ما يتعلق بأنشطة النقل التي تتسم بطابع الإحتكار الطبيعي و أنشطة التوزيع الخاضعة لنظام الإمتياز و هكذا فسيكون لجزء من الزبائن المؤهلين حق في اختيار من يزودهم بالطاقة و لهم حرية التفاوض حول الأسعار و كميات الطاقة من مموليهم و قد يكون الممولون منتجين أو موزعين أو أعوانا تجاريين.

أما بالنسبة للزبائن الباقين على ولائهم فيستمرون في تلقي احتياجاتهم من الطاقة من المؤسسة التي تحوز حق امتياز التوزيع بالمنطقة المعنية وستحتفظ سونلغاز باعتبارها المتعامل التاريخي بامتيازاتها حيث تتولى عملياتها الراهنة.

و مجموع هذه الخيارات يقتضي حتما مبدأ آخر هو مبدأ استخدام الغير على شبكات النقل و توزيع الكهرباء و الغاز و هذا بغية إتاحة القيام بالتزويد المباشر للزبائن المؤهلين يتولاه الممونون الذين يقع الاختيار

عليهم، و من جهة فإن شبكة نقل الكهرباء سيتولى استغلالها و صيانتها و تطويرها متعامل يدعى مسير شبكة نقل الكهرباء ،و هو من الكيانات المتفرعة عن سونلغاز و فيما يتعلق بقيادة نظام الإنتاج و النقل فإن تسييره سيتولاه متعامل آخر يسمى متعامل المنظومة .

و يتوخى القانون في مرحلة أخيرة إنشاء متعامل مسير الكهرباء، أما فيما يخص الغاز فإن مجموع هذه الوظائف يتولاه متعامل وحيد هو مسير شبكة نقل الغاز ، ويقوم بمهمة ضبط هذا النظام مجموعة مستقلة و قائمة بذاتها تدعى لجنة ضبط الكهرباء و الغاز (CREG) التي تتمثل مهمتها في السهر على السير التنافسي و الشفاف لأسواق الكهرباء و الغاز ويكفل مصلحة المستهلكين و المتعاملين على السواء و يفيد القانون في مفهومه أن الدولة ستتخلى عن أعمال تسيير المؤسسة لكي تتصرف إلى مسؤوليات أخرى يخولها إياها دورها كراعية للصالح العام وقائمة بدور التنمية، استقلالية المؤسسة العمومية مكفولة في إطار قانوني و شفاف و لا تتدخل الدولة إلا بموجب دورها كحائزة لأغلبية الأسهم ، و في الوقت ذاته تم توضيح عمل الخدمة العمومية الذي يهدف إلى ضمان التموين بالكهرباء و الغاز في جميع أنحاء التراب الوطني حسب شروط و ظروف أفضل من توفير الأمن و السلامة و النوعية و السعر و احترام القواعد التقنية و متطلبات حماية البيئة .

## المطلب الثاني: فروع ومساهمات مجمع سونلغاز .

**الجدول (03–01) : فروع مجمع سونلغاز.**

| الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز | SONELGAZ |
|---|---|

| الفروع | |
|---|---|
| الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء | SPE |
| الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء | GRTE |
| الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز | GRTG |
| شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر | SDA |
| شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط | SDC |
| شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق | SDE |
| شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب | SDO |
| مسير منظومة الكهرباء | OS |

| | |
|---|---|
| شركة كهرباء ترقه | SKT |
| شركة كهرباء كودية الدراوش | SKD |
| شركة كهرباء برواقية | SKB |
| شركة كهرباء سكيكدة | SKS |
| شركة أشغال الكهربة | KAHRIF |
| شركة انجاز القنوات | KANAGHAZ |
| شركة الأشغال والتركيب الكهربائي | KAHRAKIB |
| شركة انجاز المنشآت الأساسية | INERGA |
| شركة التركيب الصناعي | ETTERKIB |
| شركة هندسة الكهرباء والغاز | CEEG |
| شركة صيانة التجهيزات الصناعية | MEI |
| صيانة وخدمات السيارات | MPV |
| الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام | SAT-INFO |
| المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي | CAMEG |
| شركة خدمات المحولات الكهربائية | SKMK |
| شركة النقل والشحن الإستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية | TRANSMEX |
| شركة الوقاية والعمل الأمني | SPAS |
| مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز | CREDEG |
| معهد التكوين في الكهرباء والغاز | IFEG |
| صندوق الخدمات الإجتماعية والثقافية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية | FOSC |
| شركة طب العمل للصناعات الكهربائية والغازية | SMT |
| الجزائر انفورماسيون تكنولوجي | ELIT |
| شركة الاملاك القارية للصناعات الكهربائية والغازية | SOPIEG |
| نزل المزارعين | HMP |

| المساهمات | |
|---|---|
| ألجريان اينرجي كومبني | AEC |
| ألجريان اينرجي تيليكوم كومني | AETC |
| ألجريان أنجرينغ سرفيس كومبني | ALGESCO |

| | |
|---|---|
| الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة والإنجاز | SAFIR |
| نيو اينرجي ألجريا | NEAL |
| شركة كهرباء حجرة النوس | SKH |

**المصدر** : وثائق من مؤسسة سونلغاز فرع المدية .

## المطلب الثالث: تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية .

### 1–التعريف بالمديرية وهيكلها التنظيمي:

هي مؤسسه مختصة في مجال توزيع الكهرباء و الغاز في مختلف ولاية المدية تقوم بمهامها وفقا للصلاحيات المخولة لها من طرف مؤسسة توزيع الوسط sonal gaz و قد تم انشائها سنة 1971 بعدما كانت ولاية المدية تندرج ضمن مديرية البليدة ، و في ظل الأهداف التي ترمى الى وحدة التوزيع بالمدية كونها وحدة اقتصادية هدفها هو تحقيق الربح مع الأخذ بعين الاعتبار الطابع الاجتماعي و حساسية الكهرباء والغاز، و ضمان الانتظام في توزيع الكهرباء والغاز من حيث الوقت 42سا/24سا، والكمية اللازمة و النوعية الجيدة في ظروف أمنية جيدة بالنسبة للمواطن والعمال ، توسيع شبكة التوزيع و ايصالها أكبر قدر ممكن للزبائن التابعين للمنطقة .

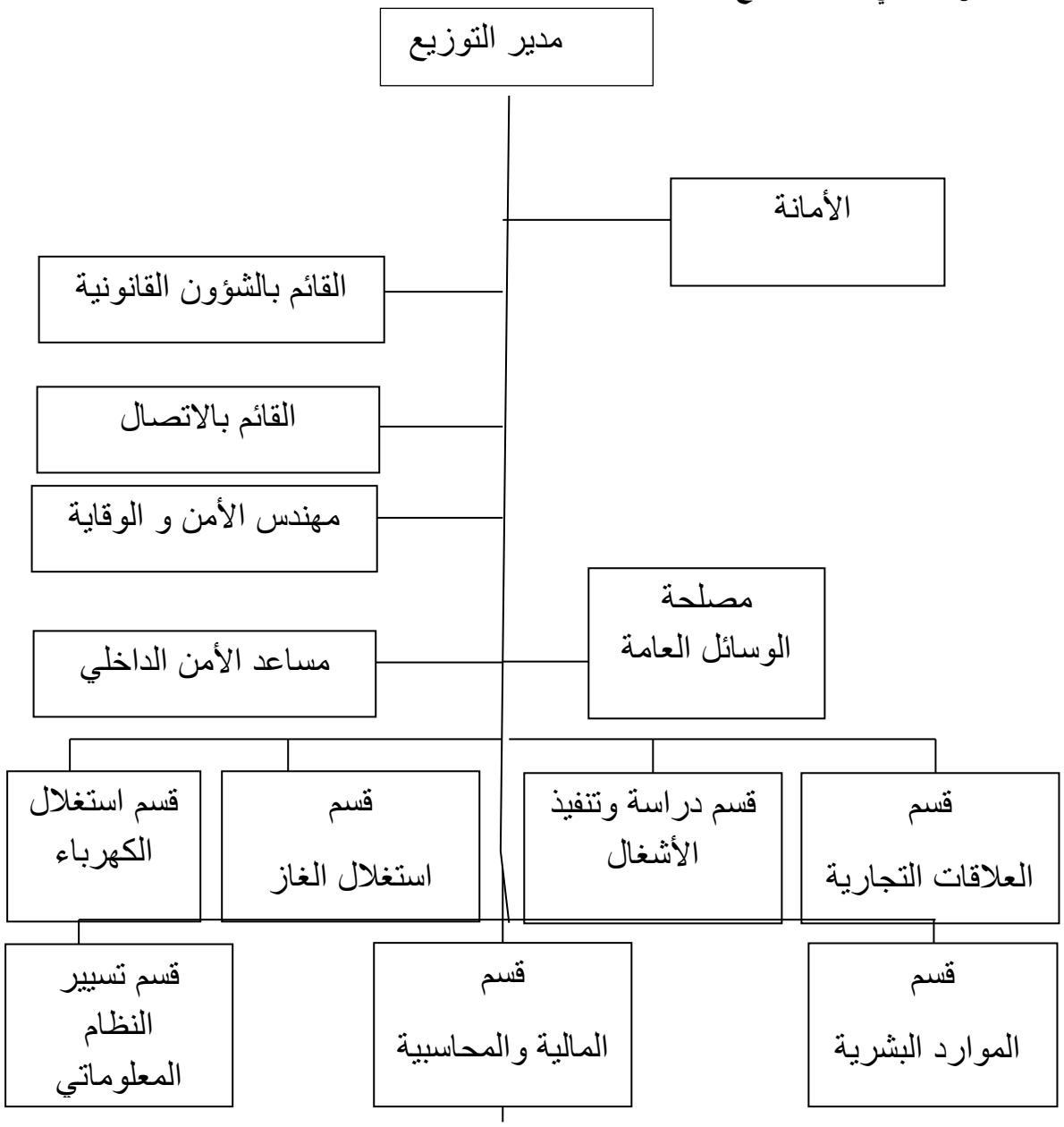
ومقره الاجتماعي بنهج محمد بوضياف بالمدية وهو واحد من الفروع الأربعة للتوزيع التابعة للمجمع ، يزود بالطاقة الكهربائية والغاز لزبائن كل من الولايات التالية:

المدية ،البليدة ، تيزي وزو ،البويرة ، الجلفة ، ورقلة ، تمنراست و الاغواط ،غرداية ، واد سوف ،بسكرة، اليزي . كما أن سونلغاز توزيع الوسط بها ستة –6– مديريات مركزية على مستوى المديرية العامة وكل واحدة من هذه المديريات تشرف على وكالات تجارية:

1. المديرية التجارية والتسويق.
2. المديرية المالية والمحاسبة.
3. مديرية تقنيات الكهرباء.
4. مديرية تقنيات الغاز.
5. مديرية المنشآت الكبرى .
6. مديرية الموارد البشرية .

**الشكل رقم (03–01):**

**الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز –بالمدية –**




**المصدر**: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة سونلغاز فرع المدية.

## 2– أقسام المديرية ووظيفة كل قسم:

1/ **المدير**: يقوم بتسيير المديرية والتنسيق بين مختلف المصالح ورؤساء الأقسام وكذا مراقبة ما وصلت إليه الانجازات.

2/ **الأمانة ( السكرتيرة)**: تساعد المدير في أداء مهامه وتنظيم مواعيده وكذا استقبال الزوار.

3/ **القائم بالشؤون القانونية**: يعتبر ممثل المدير أمام القضاء عند رفع دعوى ضدها من طرف جهة معينة، أو عندما ترفع هي دعوى تطالب فيها بحقوقها وتحصيل ديونها لدى الزبائن. فمهمته هي التكفل بالشؤون العامة القانونية للمديرية من خلال مساعدة جميع المصالح فيما يخص القضايا المتعلقة بالقانون أي ذات طابع قانوني.

- تمثيل المديرية أمام الجهات القضائية و الدفاع عن مصالح المؤسسة .
- متابعة تنفيذ الأحكام القضائية.
- إتخاذ الإجراءات المناسبة لتحصيل ديون المؤسسة.
- متابعة الملفات المتعلقة بالحوادث و الخاصة بالتعويضات .
- نشر المعلومات ذات الطابع القانوني على المصالح التي يهمها الأمر.
- المساهمة في إنجاز دفتر الشروط الخاص بالصفقات.

**4/القائم بالاتصال**: يقوم بالاطلاع على ما ينشر عن المديرية في وسائل الإعلام المختلفة، والرد إذا لزم الأمر ذلك، وكذا الاهتمام بالاتصال الداخلي الذي يكون بين الموظفين والاتصال الخارجي الذي يكون مع ( مؤسسات أخرى، المجتمع المدني أو وسائل الإعلام )، كما ينظم الحملات التحسيسية والتوعوية التي تقوم بها المديرية عبر مختلف الوسائل مثل الأيام الإعلامية ، المعارض ...

5/**مهندس الأمن والوقاية**: يتمثل دوره في السهر على توفير وتطبيق القوانين التي تحمي العمال من الأخطار التي قد تواجههم أثناء القيام بمهامهم أو ما يسمى بالأمن المهني مثل إنذار العامل بضرورة ارتداء اللباس الخاص بالعمل وحماية شبكات الغاز والكهرباء من أي اعتداء يسبب تلفها، وكذا حماية المواطن من أي خطر قد يصيبه أثناء القيام بالأشغال لتوصيل أو تمديد الشبكات الخاصة بالغاز والكهرباء.

كما يقوم بإنجاز برنامج خاص بعمله التحسيسي والتحضير للإجتماعات الخاصة بالأمن و زيادة الورشات لمتابعة مدى تطبيق المعايير الخاصة بشروط الأمان والحرص على تطبيق جميع القوانين المتعلقة بالأمن.

بالإضافة إلى المشاركة و المساهمة في الحملات التحسيسية للوقاية من أخطار الغاز و الكهرباء.

6/ **مساعد الأمن الداخلي**: يعمل على المحافظة على الأمن داخل المديرية وتطبيق القوانين الخاصة بذلك لتفادي أي سرقة أو ضياع للممتلكات ومعدات ولوازم العمل، وهو المسؤول عن توفير الحماية للموظفين داخل المديرية .

كما عليه متابعة كل ما يتعلق بالأمن الداخلي للمديرية و جميع مصالحها التجارية و التقنية والعمل على إنجاز التقارير الخاصة بالأمن الداخلي والقيام بزيارات تفقدية لمنشآت المؤسسة وإنجاز مخطط الأمن الداخلي للمؤسسة بالتعاون مع المصالح الولائية المعنية.

7/ **مصلحة الوسائل العامة**: لديها عدة مهام منها:

- توفير المتطلبات اللازمة للعمل بالمديرية بدءا بالسيارات، الورق...
- تسير الأملاك العقارية للمؤسسة .
- الإشراف على قسم الأرشيف .

8/ **قسم دراسة وتنفيذ الأشغال**: تقوم هذه المصلحة بما يلي:

- دراسة المشاريع المقدمة من اجل الربط بالكهرباء والغاز.
- الإشراف على الانجاز ومراقبة مدى سير الأشغال بحيث يمكن توقيفها إذا لم تكن حسب المعايير المطلوبة .
- تقديم حلول للبلاغات المقدمة.

9/ **قسم الموارد البشرية** :

يعتبر قسم الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية من الأقسام المهمة حيث تولي لها الإدارة العامة أهمية بالغة وذلك بالنظر إلى دورها الحاسم في تحريك العجلة الإنتاجية، و يهتم بما يلي:

- هو الضامن على تطبيق واحترام القواعد (الأحكام) والإجراءات المعمول بها في المديرية.
- تسيير الملفات الخاصة بالعمال والرواتب.

– انجاز الإحصائيات المتعلقة بتكوين الموظفين .

– تطبيق سياسات تسيير الموارد البشرية المقررة من الإدارة العامة .

وبما أننا في عصر أين أصبحت التنمية البشرية الشغل الشاغل للراغب في النجاح، وهذا ما يوجب توجيه المؤسسة اهتمامها لمواردها البشرية من أجل ضمان الظروف المناسبة للعمل وتحسين أساليب التسيير، وهو ما يبرر تقسيم هذا القسم إلى مصالحتين هما:

مصلحة تسيير الموارد البشرية و مصلحة تنمية الموارد البشرية و التكوين.

## 1 – مصلحة تسيير الموارد البشرية:

تهدف مصلحة تسيير المستخدمين إلى هدف واحد هو وضع مستخدم تحت تصرف المؤسسة ثم الإشراف على إدارته ومتابعة حياته المهنية، فيقوم بعدة مهام كالتحقق من مطابقة ورقة الحضور الخاصة بالعامل لقواعد العمل وينفذ الإجراءات العقابية ضد العامل الذي يتغيب دون تبرير، ويشرف كذلك على تسيير العطل السنوية، إضافة إلى ذلك تقوم المصلحة بإبلاغ قسم الحماية الاجتماعية ومصلحة الموارد البشرية بقائمة العمال المتوجهين إلى التقاعد.

كما تقوم المصلحة بمتابعة الحياة المهنية للعامل من خلال ملف ضخم يضم مجموعة من الملفات المتخصصة منها ملف الحالة المدنية، وملف الشهادات والخبرات المهنية، وآخر العقود، ورابع للترقيات والعقوبات وتنقسم إلى قسمين:

أ– **قسم الأجور**: نجد قسم الأجور التابع لمصلحة التسيير هو المكلف بإعداد الأجور، وتقوم المصلحة الموارد البشرية ببعث نسخة من العقد مرفقة ببطاقة الحياة المهنية حتى يتمكن القسم بوضع شهادة فردية للعامل ثم يعيدها إلى مصلحة الموارد البشرية التي تقوم بإرسال هذا الملف إلى المديرية العامة التي تقوم بوضع كشف الراتب ويقوم القسم بإعطاء رمز رقمي لكل عامل ويتم إعداد الأجور.

ب– **قسم الجانب الاجتماعي**: إن قيام العامل بتقديم خدماته لصالح المؤسسة بوصفه موظفا تابعا لها يحتم عليها تأمينه من المخاطر، وتبدأ مسيرة الحماية المدنية منذ تاريخ التصريح الذي تدلي به المؤسسة، بحيث يؤمن هذا القسم للعامل منحة التقاعد والخدمات الاجتماعية كالرحلات السياحية والدينية.

## 2– مصلحة تنمية الموارد البشرية التكوين:

تسهر هذه المصلحة على متابعة الحياة المهنية للعامل منذ أول ارتباط له بالمؤسسة إلى أن يغادرها وهو الأمر الذي يجعل عملها يقوم أساسا على جمع المعلومات بصفة أساسية:

- استقبال ملفات طلب الالتحاق بالمؤسسة، غير أن رفضها أو إدماج صاحبها في المؤسسة ليس من صلاحيات المصلحة و لا المقاطعة وإنما الأمر بيد الإدارة المركزية التي تفصل ذلك وفق إجراءات معينة.
- تحرير جميع القرارات الخاصة بالعمال سواء تعلق الأمر بالتعيين أو التحويل أو التقاعد مع إرسال نسخة منها للمصالح المعنية بالتحرك كقسم الأجور وقسم الحماية الاجتماعية.
- وضع توقعات مستقبلية متوسطة المدى حول تطور الموارد البشرية للمقاطعة لمدة خمس سنوات وإرسالها للإدارة المركزية.

اهتمام المصلحة بتكوين العمال عن طريق طلب يودعه رئيس المباشر للعمال التابعين له لدى مصلحة الموارد البشرية والتكوين.

غير أن الملاحظ من خلال الهيكل التنظيمي للمديرية ، أن وظيفة الموارد البشرية تحتل مكانة هامة ضمن وظائفها الكبرى، وقد يرجع هذا الموقع الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بشكل عام إلى الحجم المتوسط للمديرية خاصة في عدد أفرادها حيث يتراوح عددهم 603عاملا ينقسمون بدورهم حسب الجدول الموالي.:

**الجدول(03–02): تصنيف المستخدمين في المديرية:**

| البيانات | عدد المنفذين | عدد المساعدين | الإطارات | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| العدد | 164 | 321 | 118 | 603 |

**المصدر**: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة سونلغاز بالمدية.

10/ **قسم المالية والمحاسبة** : يقوم ب :

- انجاز كل ما يتعلق بالحسابات المالية للمديرية وتخليص الأموال .
- انجاز الميزانية العامة للمديرية .
- مراقبة ومعاينة جميع العمليات الحسابية.

**11/ قسم تسيير النظام المعلوماتي** : ومهامه :

- تسيير النظام المعلوماتي الذي تعمل به مختلف مصالح المديرية و السهر على حفظ المعلومات و تخزينها .
- إدارة الشبكات المحلية و الاتصالات.
- صيانة الحظيرة المعلوماتية وأجهزة الإعلام الآلي.

**12 / قسم العلاقات التجارية** :توجد على مستوى الولاية ستة –6– مصالح هي:

المدية، البرواقية، قصر البخاري، بني سليمان، عين بوسيف ، تابلاط .

تتمثل مهامها في :

– إرضاء الزبائن حتى الجدد.

– التكفل بشكاوى الزبائن .

– إعلام ونصح ومراقبة الزبائن.

– السهر على احترام إجراءات ربط الزبائن بالطاقتين الكهربائية و الغازية من يوم إيداع طلب الزبون إلى يوم ربطه.

– مدى احترام العقود المبرمة بين المؤسسة و الزبون . و جميع الإجراءات المتعلقة بالفاتورة بالنسبة للزبائن العاديين و المؤسسات العمومية و الهيئات و كذا زبائن الضغط و التوتر المتوسطين.

13/**مصلحة استغلال الكهرباء**: يقوم قسم استغلال شبكات الكهرباء ب:

– رسم خرائط للمصالح التقنية للتوتر المنخفض والعالي.

– رسم خرائط مصلحة الاستغلال .

– متابعة وتحليل إحصائيات المنشآت.

– السهر على تطبيق قواعد استغلال الشبكات .

❖ أما قسم تطوير الشبكات فيقوم ب :

– دراسة الخرائط وتجزئتها وتطوير شبكات الضغط المتوسط.

– وضع خطط مستقبلية للاحتياجات واستهلاك الطاقة.

❖ أما قسم الصيانة الكهربائية فيقوم :

– تطبيق القياسات المتعلقة بالشبكات ذات الضغط المنخفض .

– مراقبة وصيانة أجهزة الحماية.

– المراقبة اليومية لملف الحماية .

❖ أما قسم التحكم عن بعد مهامه هي:

تسيير ومراقبة وصيانة شبكة التحكم عن بعد باستعمال نظام الإعلام الآلي ومراعاة التعليمات المحددة.

– استغلال المكالمات الهاتفية للزبائن .

– جمع المعطيات بعد التدخل.

14/ **مصلحة استغلال الغاز**: لديها عدة مهام حسب كل قسم فيها:

يقوم قسم شبكات الغاز ب :

– وضع برامج خاصة بالمنشات .

– متابعة أشغال الصيانة.

– تسيير وإحصاء المنشآت الخاصة بالغاز والمتابعة اليومية.

قسم تطوير شبكات الغاز يقوم ب:

– وضع الخريطة العامة لشبكات الغاز .

– متابعة المخططات والتجديد اليومي لها .

– إنشاء بنك للمعلومات الخاصة بمتابعة الاستهلاك .

قسم الصيانة يقوم ب :

– انجاز العمليات المتعلقة بانجاز الأعطاب .

– انجاز البرنامج السنوي .

– تحليل النتائج من خلال القياسات .

كما توجد المصلحة التقنية على مستوى مصلحتي استغلال الكهرباء والغاز معا ومهمتها هي:

– دراسة وانجاز عمليات توصيل الكهرباء والغاز.

– ضمان المناوبة وصيانة ومسايرة الشبكات.

تسيير: العمال، الوسائل والأدوات الفردية و الجماعية.

## المبحث الثاني: عرض وتحليل أدوات البحث وتقييم النتائج المتوصل اليها.

يمكن من خلال هذا المبحث التعرف على مدى مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين لمديرية سونلغاز بالمدية من خلال اجابات أفراد عينة الدراسة.

### المطلب الأول: منهجية الدراسة.

يتناول هذا المطلب إيضاحا لنموذج الدراسة الذي تم تطبيقه وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة مع عرض كيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها، والكيفية التي طبقت بها.

**1- نموذج الدراسة:** يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين، متغير مستقل يتمثل في نظام الحوافز ومتغير تابع متمثل في أداء العاملين، والذي يساند الافتراض كون أن نظام الحوافز له تأثير على أداء العاملين وذلك أن تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة يضمن الرفع من مستوى أداء العاملين.

**2- حدود الدراسة:** حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمانية وهى:

الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عدد من العمال لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية.

الحدود المكانية: مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية.

الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال2018/03/01الى غاية2018/03/15.

**3- عينة الدراسة**: يعد اختيار العينة من أهم الخطوات في الدراسة الميدانية على مجتمع الدراسة، فقد يتعذر تطبيق الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة ولهذا اخترنا عينة من مجتمع الدراسة بلغت في هذه الدراسة 30 عامل من مجموع عدد العمال الاجمالي 81 عامل بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبانة، وذلك لصعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية والملاحظة لعدم توفر المعلومات كبيانات منشورة وتتكون الاستبانة من جزئين:

**الجزء الأول**: يتضمن البيانات الشخصية والتي تمثل المعلومات العامة عن أفراد الدراسة وهي: الجنس، السن، المؤهل العلمي، والخبرة.

**الجزء الثاني:** ينقسم إلى أربعة محاور، فالمحور الأول يتضمن الحوافز المادية ويتكون من 09 عبارات، والمحور الثاني يتضمن الحوافز المعنوية ويتكون من 10 عبارات، أما المحور الثالث فيتضمن أداء العاملين ويتكون من 07 عبارات، والمحور الرابع يتضمن تأثير نظام الحوافز على الأداء ويضم 05 عبارات.

وقد تم الاعتماد في الاستبانة على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة، وذلك باستخدام الحماسي لقياس العبارات حيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل " (LIKERT SCDE) مقياس " ليكرت" الاختيارات التالية: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، أوافق بشدة) والمتناسبة مع الأوزان (1،2،3،4،5).

## 4–إجراء تطبيق أداة الدراسة:

تم توزيع 40 استبانة على أفراد الدراسة، وذلك من خلال الزيارات الميدانية، قد بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 30 استبانة من مجموع الاستبيانات الموزعة.

## المطلب الثاني: صدق الاستبيان.

سنحاول في هذا المطلب إثبات صحة ومصداقية الاستبانة وتحليل لمختلف البيانات.

## 1– صدق الاستبانة:

تم إثبات صدق الاستبانة بحساب معامل ذات وهي قيمة alpha de cronbach دلالة إحصائية عالية والذي بلغت 0.898مما يعتبر على علاقة ترابط واتساق عالي بين عبارات الاستبانة والجدول التالي يوضح لنا قيمة معامل الثبات alpha de cronbach.

**جدول رقم ( 03–03 ): يبين قيمة معامل الثبات (alpha de cronbach).**

| Nombre d'élement | .alpha de cronbach |
|---|---|
| 31 | 0.898 |

**المصدر** : من اعداد الطالبتان من مخرجات البرنامج الإحصائي**spss** .

**2– صدق المحكمون:** تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين وهم أساتذة مختصين( أنظر الملحق رقم(02))، وقد تم الطلب منهم إبداء آرائهم حول مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله وكذا مدى وضوحها، وعلى ضوء ذلك تم تعديل أو حذف بعض العبارات وإضافة أخرى، ليتم توزيع الاستبانة في شكلها النهائي كما هو موضح في الملحق رقم (01).

**3– الاتساق الداخلي**: يعني مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المجال الذي تنتمى اليه ، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة على عينة استطلاعية البالغ حجمها ( 30 ) مفردة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجال الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، ويمكن توضيح هذه المعاملات في الجدول التالي وذلك عند مستوى الدلالة 0.01 وذلك بالنسبة لجميع المحاور.

**الجدول رقم ( 03–04 ): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمى اليه .**

| المحور | رقم العبارة | معامل الارتباط"سبيرمان" | Sig)القيمة الإجمالية( |
|---|---|---|---|
| الحوافز المادية | 01 | 0.745 | 0.000 |
| | 02 | 0.580 | 0.000 |
| | 03 | 0.632 | 0.000 |
| | 04 | 0.843 | 0.000 |
| | 05 | 0.784 | 0.000 |
| | 06 | 0.478 | 0.007 |
| | 07 | 0.786 | 0.000 |
| | 08 | 0.817 | 0.000 |
| | 09 | 0.095 | 0.618 |
| معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور. | | | |
| الحوافز المعنوية | 01 | 0.586 | 0.001 |
| | 02 | 0.545 | 0.002 |
| | 03 | 0.755 | 0.000 |
| | 04 | 0.663 | 0.000 |
| | 05 | -0.068 | 0.722 |
| | 06 | 0.462 | 0.010 |
| | 07 | 0.511 | 0.004 |
| | 08 | 0.501 | 0.005 |
| | 09 | 0.554 | 0.001 |
| | 10 | 0.579 | 0.001 |
| معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور. | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| أداء العاملين. | 01 | 0.596 | 0.001 |
| | 02 | 0.753 | 0.000 |
| | 03 | 0.672 | 0.000 |
| | 04 | 0.594 | 0.001 |
| | 05 | 0.179 | 0.345 |
| | 06 | 0.772 | 0.000 |
| | 07 | 0.849 | 0.000 |
| معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور. | | | |
| تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين | 01 | 0.562 | 0.001 |
| | 02 | 0.740 | 0.000 |
| | 03 | 0.808 | 0.000 |
| | 40 | 0.331 | 0.074 |
| | 05 | 0.413 | 0.023 |
| معامل الإرتباط بالدرجة الكلية للمحور. | | | |

**المصدر**: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائيSpss.

من خلال الجدول نلاحظ أن كل من العبارة 09 من الحوافز المادية ، والعبارة 05من الحوافز المعنوية تحذف لأنها غير معنوية.

**4– ثبات وصدق الدراسة**: المقصود بثبات الدراسة هي أن تعطي الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف، بمعنى معرفة مدى الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفرادالعينة عدة مرات، ثم الاعتماد في ذلك على معامل ألفا كرونباخ crobach's alpha coeffieient. كما يقصد بمعامل الصدق أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويسمى رياضيا الجذر التربيعي لمعامل الثبات والجدول الموالي يبن النتائج.

**الجدول رقم ( 03–05 ): معاملات ثبات وصدق محاور الاستبانة.**

| المحور | معامل الثبات | معامل الصدق |
|---|---|---|
| الحوافز المادية | 0.838 | 0.915 |
| الحوافز المعنوية | 0.733 | 0.856 |
| أداء العاملين | 0.769 | 0.876 |
| تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين | 0.537 | 0.732 |
| الإستبانة ككل(جميع المحاور) | 0.898 | 0.947 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج**spss**.

يتم حذف العبارة الرابعة من المحور الرابع للحصول علي cronbach alpha = 0.632 .

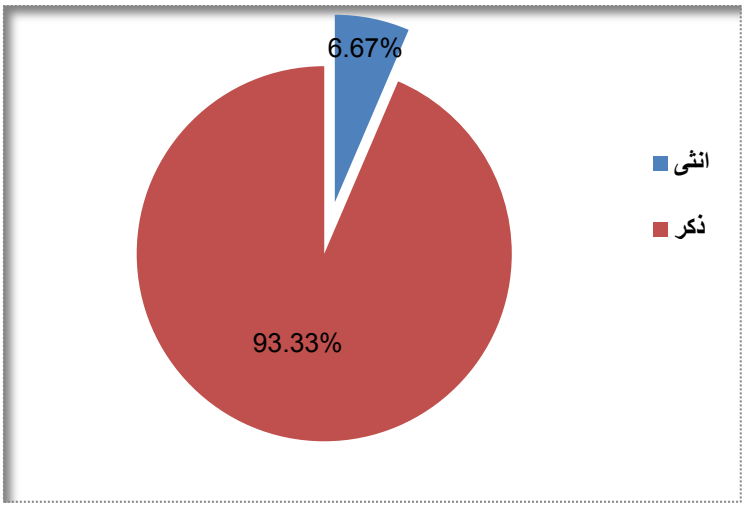
و مما سبق نلاحظ أن معامل ألف كرو نباخ بلغ ( 0.898 ) بالنسبة للاستبانة ككل، كما نجده مرتفع بالنسبة للمحاور إذ بلغ أقصاه في المحور الاول وبلغ علي التوالي ( 0.769 ) و( 0.733 ) في المحورين الثاني والاول وأدناه في المحور الرابع وبلغ ( 0.632 )، وهذا ما يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه.

## المطلب الثالث: تحليل الاستبيان.

### 1– تحليل البيانات الشخصية.

### 1–1–الجنس:

**الشكل رقم(03–02):توزيع أفراد العينة حسب الجنس.**




**المصدر** :من الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائيSpss.

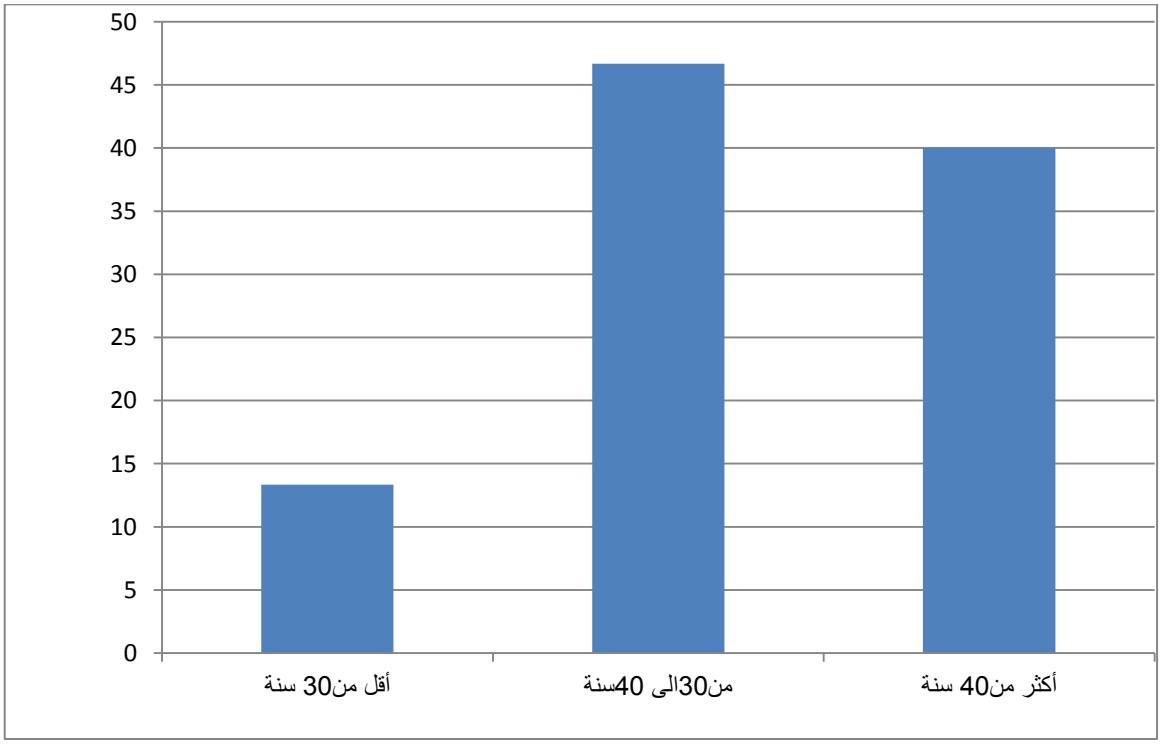
**جدول رقم ( 03–06 ): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.**

| الجنس | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| ذكر | 28 | 93.3 |
| أنثي | 02 | 06.7 |
| مجموع | 30 | 100 |

**المصدر**: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.**Spss**

1-2-**السن**:

**الشكل رقم (03–03.):بوضح لنا توزيع أفراد العينة حسب السن .**




**المصدر**: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائيSpss.

**جدول رقم ( 03–07 ): توزيع أفراد العينة حسب السن.**

| السن | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| أقل من 30 سنة | 04 | 13.33 |
| من 30 الى 40 سنة | 14 | 46.67 |
| اكثر من 40 سنة | 12 | 40 |
| المجموع | 30 | 100 |

**المصدر**: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائيSpss.

من خلال ما سبق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من ذوي الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة 46.67% . تليها الفئة العمرية أكثر من 40 سنة بنسبة.40 % ثم الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة13.33%.

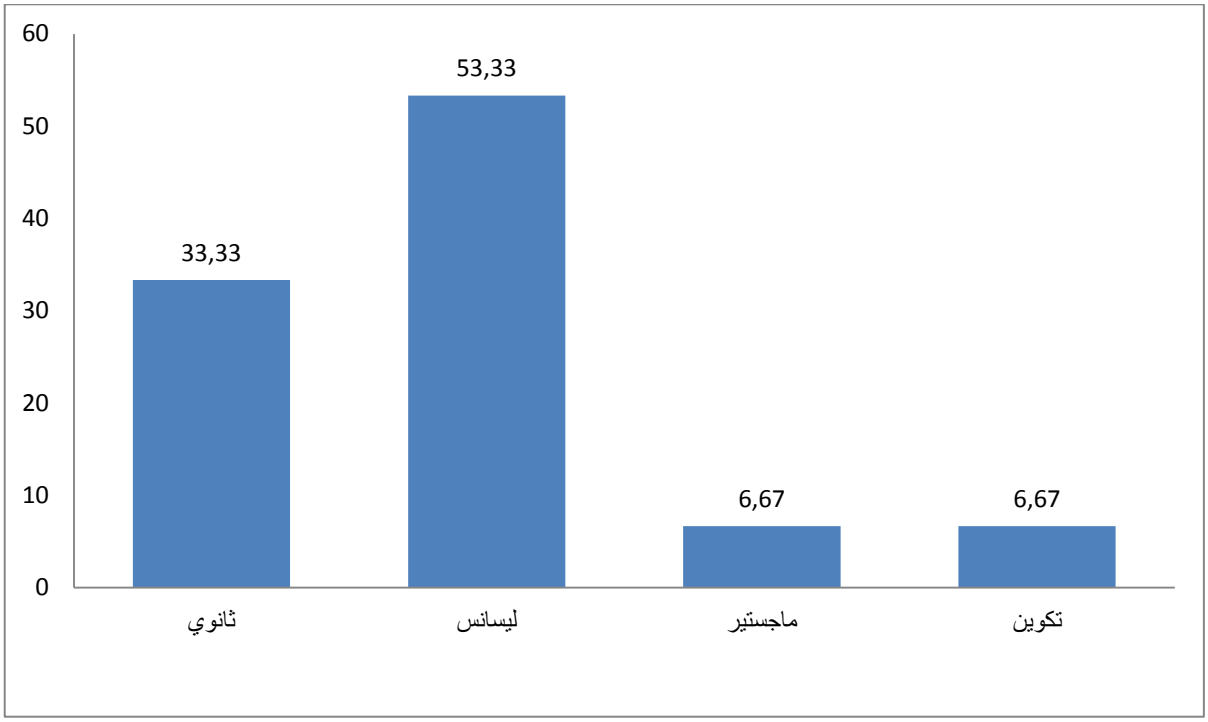
## 1–3–المؤهل العلمي:.

**جدول رقم ( 03–08 ): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.**

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| ثانوي | 10 | 33.33 |
| ليسانس | 16 | 53.33 |
| ماجستير | 02 | 06.67 |
| تكوين | 02 | 6.67 |
| المجموع | 30 | 100 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي**spss** .

.الشكل رقم ( 03–04 ): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي




**المصدر**: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.**spss**

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن اغلب العمال من ذوي المؤهل العلمي ليسانس بنسبة53.33 % ويليها المؤهل العلمي شهادة الثانوي بنسبة 33.33% ثم المؤهل العلمي التكوين وشهادة ماجستير بنفس النسبة6.67 % .

## 1–4– سنوات الخبرة:

**الجدول رقم (03–09):توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.**

| سنوات الخبرة | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| أقل من 05 سنوات | 12 | 40 |
| من 15 الى 10 سنوات | 04 | 13.33 |
| أكثر من 10 سنوات | 14 | 46.67 |
| المجموع | 30 | 100 |

**المصدر**: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.**spss**

**الشكل رقم ( 03–05 ): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة .**




**المصدر**: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائيSpss.

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئة أكثر من 10 سنوات بنسبة46.67%

تليها فئتي أقل من 5 سنوات بنسبة 40% وأخيرا فئة من15 الى 10 سنوات بنسبة 13.33%.

## 2– تحليل اتجاه آراء أفراد العينة حول متغير الدراسة.

### أولا: توضيح مقياس ليكارت الخماسي.

قبل القيام بتحليل اتجاهات آراء أفراد العينة نقوم بتوضيح سلم ليكارت الخماسي يتكون المقياس من خمس فقرات تتراوح مدى الاستجابة من 1 إلى 5 وكان المقياس كالتالي:

**الجدول رقم ( 03–10 ): درجات مقياس الدراسة.**

| الاحتمال | الدرجة |
|---|---|
| غير موافق بشدة | 01 |
| غير موافق | 02 |
| محايد | 03 |
| موافق | 04 |
| موافق بشدة | 05 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين..

**الجدول رقم ( 03–11 ): مجالات التوزيع لمقياس ليكارت.**

| المتوسط المربح | المستوى |
|---|---|
| من 01الى 01.79 | غير موافق بشدة |
| من 1.80 الى 2.59 | غير موافق |
| من 2.59الى 3.39 | محايد |
| من 3.40 الى 4.19 | موافق |
| من 4.19 الى 5 | موافق بشدة |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات **spss**.

## 3– عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

## 3–1 المحور الأول الحوافز المادية:

درس هذا المحور من خلال العبارات من 1الى10 وذلك لمعرفة مدى تطبيق مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية للحوافز المادية حيث بلغ المتوسط الحسابي المحور2.759 وهي ما يعكس قيام المديرية بتطبيق الحوافز المادية بصورة فعالة، في حين بلغ الانحراف المعياري0.84 ، والجدول الموالي يبين مختلف التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة.

**الجدول رقم ( 03–12 ): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول تطبيق الحوافز المادية في مؤسستهم.**

| رقم العبارة | العبارات | المقياس | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الإحراف المعياري | الاتجاه |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | الأجر الذي تتحصل عليه يتوافق مع حجم العمل الذي أقوم به | التكرار | 02 | 12 | 06 | 10 | 0 | 2.80 | 0.997 | محايد |
| | | النسبة | 6.7 | 40 | 20 | 33 | 0 | | | |
| 02 | تمنحك المؤسسة مكافآت مادية تشجيعية . | التكرار | 04 | 07 | 03 | 15 | 01 | 073. | 1.202 | محايد |
| | | النسبة | 13.3 | 23.3 | 10 | 50 | 3.3 | | | |
| 03 | توفر المؤسسة سكنات وظيفية للعمال | التكرار | 11 | 10 | 05 | 3 | 01 | 2.10 | 1.125 | معارض |
| | | النسبة | 36.7 | 33.3 | 16.7 | 10 | 3.3 | | | |
| 04 | تمنحك المؤسسة الحوافز المالية المناسبة مقابل أداء الوظائف | التكرار | 07 | 07 | 05 | 10 | 01 | 2.70 | 1.264 | محايد |
| | | النسبة | 23.3 | 23.3 | 16.7 | 33.3 | 3.3 | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | المهنية . | | | | | | | | |
| 05 | تساهم هده الحوافز المتحصل عليها في تحسين وضعك المادي . | التكرار | 06 | 05 | 03 | 12 | 04 | 3.10 | 1.398 | محايد |
| | | النسبة | 20 | 16.7 | 10 | 40 | 13.3 | | | |
| 06 | تعتبر الأجور الحوافز المادية الوحيدة المطبقة من طرف المؤسسة. | التكرار | 01 | 10 | 05 | 10 | 04 | 3.20 | 1.157 | محايد |
| | | النسبة | 3.3 | 33.3 | 16.7 | 33.3 | 13.3 | | | |
| 07 | تقدم المؤسسة لك علاوات عادلة ومناسبة للمجهود الذي تبذله. | التكرار | 04 | 14 | 05 | 07 | 0 | 2.50 | 1.009 | معارض |
| | | النسبة | 13.3 | 46.7 | 16.7 | 23.3 | 0 | | | |
| 08 | الحوافز المادية المقدمة لك تلبي رغباتك . | التكرار | 05 | 13 | 05 | 06 | 01 | 2.50 | 1.106 | معارض |
| | | النسبة | 16.7 | 43.3 | 16.7 | 20 | 3.3 | | | |
| | | النسبة | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 20 | 43.3 | 20 | 10 | 06.7 | | | |
| محايد. | 0.757 | 2.84 | التقسيم العام | | | | | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائيSpss.

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بالمحور الأول وهو الحوافز المادية كانت حسب مقياس " لكارت " بدرجة 2.84 وهي الدرجة التي تنتمي إلى الفئة الثالثة (محايد) وهذا ما يعني عدم تطبيق مديرية التوزيع سونلغاز للحوافز المادية بصورة جيدة .

## 3–2– المحور الثاني الحوافز المعنوية:

درس هذا المحرر من خلال العبارات من 01الى10 وذلك لمعرفة مدى تطبيق مديرية الموارد المائية لولاية المدية للتحفيز حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.143وهذا ما يعكس قيام المديرية بتطبيق الحوافز المعنوية بصورة فعالة، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.573 ، والجدول الموالي يبين مختلف التكرارات والنسب المئوية الإجابات أفراد العينة.

**الجدول رقم ( 03–13 ): بعض مقاييس النزعة المركزية الإجابات العمال في عينة الدراسة حول تطبيق الحوافز المعنوية في مؤسستهم.**

| رقم العبارة | العبارات | المقياس | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | تطبق المؤسسة نظام الترقية على أساس الكفاءة و الأداء الجيد . | التكرار | 04 | 08 | 06 | 11 | 01 | 2.90 | 1.155 | محايد |
| | | النسبة | 13.3 | 26.7 | 20 | 36.7 | 3.3 | | | |
| 02 | الحوافز المعنوية الايجابية تلبي رغباتك . | التكرار | 03 | 09 | 04 | 12 | 02 | 3.03 | 1.189 | محايد |
| | | النسبة | 10 | 30 | 13.3 | 40 | 6.7 | | | |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 03 | يبدي العاملون الآراء و المقترحات عند اتخاذ القرارات. | التكرار | 02 | 14 | 07 | 06 | 01 | 2.67 | 0.994 | محايد |
| | | النسبة | 6.7 | 46.7 | 23.3 | 20 | 3.3 | | | |
| 04 | تقوم المؤسسة بتقديم الحوافز المعنوية أكثر من الحوافز المادية . | التكرار | 04 | 08 | 11 | 05 | 02 | 2.77 | 1.104 | محايد |
| | | النسبة | 13.3 | 26.7 | 36.7 | 16.7 | 6.7 | | | |
| | | النسبة | 3.3 | 13.3 | 23.3 | 46.7 | 13.3 | | | |
| 05 | تقوم المؤسسة بدورات تكوينية و تدريبية للعمال | التكرار | 01 | 02 | 03 | 19 | 05 | 3.83 | 0.913 | موافق |
| | | النسبة | 3.3 | 06.7 | 10 | 63.3 | 16.7 | | | |
| 06 | تقدم المؤسسة شهادات التقدير و ميداليات للعامل الكفء. | التكرار | 01 | 08 | 01 | 14 | 06 | 3.53 | 1.196 | موافق |
| | | النسبة | 3.3 | 26.7 | 3.3 | 46.7 | 20 | | | |
| 07 | تقوم المؤسسة بالحد من الرقابة | التكرار | 01 | 06 | 17 | 05 | 01 | 2.97 | 0.809 | محايد |
| | | النسبة | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | المباشرة و تنمية الرقابة الذاتية . | | 3.3 | 20 | 76.7 | 16.7 | 3.3 | | | |
| 08 | تقوم المؤسسة بتقديم الشكر و العرفان للموظف على ما قام به من جهد أمام جميع العمال. | التكرار | 02 | 10 | 09 | 07 | 02 | 2.90 | 1.062 | محايد |
| | | النسبة | 16.7 | 33.3 | 30 | 23.3 | 6.7 | | | |
| 09 | تتيح المؤسسة فرصة الحوار و الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين . | التكرار | 02 | 06 | 05 | 15 | 02 | 3.30 | 1.088 | محايد |
| | | النسبة | 6.7 | 20 | 16.7 | 50 | 6.7 | | | |
| التقييم العام | | | | | | | | 3.14 | 0.573 | محايد |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بالمحور الثاني والمتمثل في الحوافز المعنوية كانت حسب مقياس " ليكارت " بدرجة 3.14 وهي درجة مرتفعة تنتمي إلى الفئة الثالثة (محايد) وهذا ما يعني أن مديرية توزيع سونلغاز لا تطبق الحوافز المعنوية بصورة جيدة .

## 3–3– المحور الثالث أداء العاملين:

درس هذا المحور من خلال العبارات من (1–6) وذلك لمعرفة مدى تطبيق مديرية الموارد التوزيع سونلغاز لولاية المدية للحوافز المعنوية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.109 وهذا ما يعكس تحسن أداء العاملين بصورة فعالة، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.749، وللجدول الموالي بين مختلف التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة.

**الجدول رقم ( 03–14 ): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول أداء العاملين.**

| رقم العبارة | العبارة | المقياس | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الإتجاه |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | تتوافق وظيفتك الحالية مع مؤهلاتك العلمية | التكرار | 01 | 05 | 02 | 15 | 07 | 3.73 | 1.112 | موافق |
| | | النسبة | 3.3 | 16.7 | 6.7 | 50 | 23.3 | | | |
| 02 | تعتمد المؤسسة على عدة معايير تستخدم في تحسين أداءك . | التكرار | 02 | 06 | 08 | 12 | 02 | 3.20 | 1.064 | محايد |
| | | النسبة | 16.7 | 20 | 26.7 | 40 | 6.7 | | | |
| 03 | طريقة تقييم الاداء داخل المؤسسة عادلة | التكرار | 04 | 16 | 04 | 04 | 02 | 2.47 | 1.106 | معارض |
| | | النسبة | 13.3 | 53.3 | 13.3 | 13.3 | 6.7 | | | |
| 04 | يتم تقييم | التكرار | 05 | 11 | 09 | 05 | 0 | 2.47 | 0.973 | معارض |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | أداءك بناءا على أسس علمية و معايير واضحة للمؤسسة. | النسبة | 16.7 | 36.7 | 30 | 16.7 | 0 | | |
| 05 | الأسلوب السلبي من طرف الرؤساء يضعف أداءك. | التكرار | 02 | 04 | 09 | 06 | 09 | 3.53 | 1.252 | موافق |
| | | النسبة | 6.7 | 13.3 | 30 | 20 | 20 | | | |
| 06 | تقوم المؤسسة بدعمك و تشجيعك بالحوافز لتطوير مهاراتك و قدراتك | التكرار | 04 | 06 | 08 | 10 | 02 | 3 | 1.174 | محايد |
| | | النسبة | 13.3 | 20 | 26.7 | 33.3 | 6.7 | | | |
| 07 | تقييم أدائك يتم حسب نقاط القوة والسلوك في العمل. | التكرار | 04 | 06 | 01 | 13 | 06 | 3.37 | 1.377 | محايد |
| | | النسبة | 13.3 | 20 | 3.3 | 43.3 | 20 | | | |
| التقييم العام | | | | | | | | 3.10 | 0.749 | محايد |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي**spss**.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على الأسئلة كانت متوسطها العام حسب مقياس " ليكارت " 3.67 وهي درجة مرتفعة تنتمي إلى الفئة الرابعة (أوافق) وهو ما يدل على اهتمام مديري سونلغاز بالمدية بالحوافز المادية والمعنوية وهذا من خلال إجابات أفراد العينة حول الأسئلة المتعلقة بالتمكين ومشاركة العاملين حيث كانت أغلب الإجابات في درجة مرتفعة وهي درجة (أوافق) وهو ما يدل على رضا وموافقة أفراد العينة لسياسة الحوافز المنتهجة من قبل المؤسسة.

## 4– تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين:

درس هذا الجزء من خلال العبارات (1–5) وذلك لمعرفة تأثير المحورين المدروسين من قبل و المتمثلين في الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي3.493 وبلغ الانحراف المعياري 0.665 ، والجدول الموالي يبين مختلف التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة.

**الجدول رقم ( 03–15 ): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة المتعلق بتأثير نظام الحوافز على أداء العاملين.**

| رقم العبارة | العبارة | المقياس | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الإتجاه |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | تعتبر الحوافز المادي أكثر أهمية لك من الحوافز المعنوية كعامل بالمؤسسة | التكرار | 01 | 07 | 03 | 12 | 07 | 3.57 | 1.194 | موافق |
| | | النسبة | 3.3 | 23.3 | 10 | 40 | 23.3 | | | |
| 02 | نظام الحوافز المعتمد بالمؤسسة | التكرار | 01 | 08 | 06 | 10 | 05 | 3.33 | 1.155 | محايد |
| | | النسبة | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | يزيد من جودة أداءك و كميته | | 3.3 | 26.7 | 20 | 33.3 | 16.7 | | |
| 03 | نظام الحوافز المعتمد يزيد و يساهم في الاستقرار في العمل | التكرار | 01 | 06 | 03 | 13 | 07 | 3.63 | 1.159 | موافق |
| | | النسبة | 3.3 | 20 | 10 | 43.3 | 23.3 | | | |
| | | النسبة | 13.3 | 33.3 | 16.7 | 33.3 | 3.3 | | | |
| 05 | زيادة الأجر يؤدي الي الرفع من مستوي الأداء. | التكرار | 03 | 02 | 13 | 12 | 0 | 4.13 | 0.937 | موافق |
| | | النسبة | 10 | 06.7 | 43.3 | 40 | 0 | | | |
| التقسيم العام | | | | | | | | 3.49 | 0.665 | موافق |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائيspss .

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد العينة تنتمي إلى الفئة الرابعة وهي فئة (أوافق) حيث مقياس " ليكارت " حيث كانت بدرجة 3.49 وهذا ما يعني وجود تأثير على أداء العاملين والعمل على تحسينه بالاعتماد على العنصرين السابقين والمتمثلة في الحوافز المادية والمعنوية وذلك من خلال الترابط بين أسئلة المحاور السابقة.

## 5- علاقة مدى تأثير نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين:

بعد تحليل المحاور ومعرفة اتجاه وآراء العاملين نحو الأسئلة المطروحة والتي دلت على حيادية أغلب العاملين على تبني المؤسسة لنظام التحفيز و سنقوم باختيار صحة الفرضيات المتعلقة بكل محور بالاعتماد على معامل الارتباط " سبيرمان " وذلك عند مستوى الدلالة0.01.

**أ–اختبار صحة الفرضية المتعلقة بالحوافز المادية:** انطلاقا من خيارين أساسيين .

**فرضية العدم (ف 0)**: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين.

**الفرضية البديلة (ف 1)**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين.

فإذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أقل أو يساوي ( 0.01 ) فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن هناك علاقة بين المتغيرين المدروسين.

أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من ( 0.01 ) فإننا نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة أي لا توجد علاقة بين المتغيرين المدروسين. والجدول الموالي يبين نتائج هذا الاختبار.

**الجدول رقم ( 03–16 ): معامل ارتباط مدى تأثير الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين.**

| المتغيرين | معامل الإرتباط | مستوى الدلالة |
|---|---|---|
| الحوافز المادية | 0.718 | 0.000** |
| أداء العاملين | | |
| ** دال عند مستوى معنوية(0.01 ) | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.**spss**

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يمكن تحليل العلاقة بين المتغيرين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما يلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( 0.01 ) لتأثير الحوافز المادية على أداء العاملين، وذلك كون مستوى الدلالة المحسوبة قدر ب ( 0.000 ) وهو أقل من مستوى المعنوية المفترضة ( 0.01 ) وهذا ما يبين أن العاملين موافقين عن تأثير الحوافز المادية في تحسين أدائهم.

هناك علاقة ارتباطية إيجابية جيدة بين المتغيرين، أي أنه كلما تم تطبيق الحوافز المادية كلما تحسن أداء العاملين.

**ب– اختبار الفرضية المتعلقة بالحوافز المعنوية** : انطلاقا من خيارين أساسيين.

**فرضية العدم (ف 0)**: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين.

**الفرضية البديلة (ف 1)**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين.

فإذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أقل أو يساوي ( 0.01 ) فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن هناك علاقة بين المتغيرين المدروسين.

أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من ( 0.01 ) فإننا نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة أي لا توجد علاقة بين المتغيرين المدروسين والجدول الموالي يبين نتائج هذا الاختيار.

**الجدول رقم ( 03–17 ): معامل ارتباط مدى تأثير التحفيز في تحسين أداء العاملين.**

| المتغيرين | معامل الإرتباط | مستوى الدلالة |
|---|---|---|
| الحوافز المعنوية | 0.722 | 0.000** |
| أداء العاملين | | |
| **دال عند مستوى معنوية (0.01 ) | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي**spss** .

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يمكن تحليل العلاقة بين المتغيرين من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة كما يلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( 0.01 ) لتأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين، وذلك كون مستوى الدلالة المحسوبة قدر ب ( 0.000 ) وهو أقل من مستوى المعنوية المفترضة ( 0.01 ) وهذا ما يبين أن العاملين موافقين عن تأثير الحوافز المعنوية في تحسين أدائهم، وبالتالي هناك علاقة ارتباطية إيجابية جيدة بين المتغيرين أي أنه كلما تم تطبيق الحوافز المعنوية كلما تحسن أداء العاملين.

## ج– اختبار صحة الفرضية العامة المتعلقة بتأثير نظام الحوافز على أداء العاملين بالاعتماد على خيارين أساسيين :

**فرضية العدم (ف 0)**: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثيرنظام الحوافز على أداء العاملين.

**الفرضية البديلة (ف 1)**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير نظام الحوافز على أداء العاملين.

فإذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أقل أو يساوي ( 0.01 ) فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن هناك علاقة بين المتغيرين المدروسين أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من

( 0.01 ) فإننا نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة أي لا توجد علاقة بين المتغيرين المدروسين.

والجدول الموالي يبين نتائج هذا الاختبار.

**الجدول رقم ( 03–18 ) : معامل ارتباط مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين.**

| المتغيرين | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|---|---|
| نظام الحوافز | 0.761 | 0.000** |
| أداء العاملين | | |
| **دال عند مستوى معنوية(0.01) | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي**spss** .

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يمكن تحليل العلاقة بين المتغيرين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما يلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( 0.01 ) لتأثير نظام الحوافز على أداء العاملين وذلك عند مستوى الدلالة المحسوبة قدر ب ( 0.000 ) وهو أقل من مستوى المعنوية المفترضة ( 0.01) وهذا ما يبين أن العاملين موافقين عن تأثير نظام الحوافز على تحسين أدائهم هناك علاقة ارتباطية إيجابية جيدة بين المتغيرين، أي أنه كلما تم تطبيق نظام الحوافز كلما تحسن أداء العاملين.

## خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية المدية والتي استعملنا فيها الاستبانة كأداة لجمع المعلومات التي تمكننا من اختبار الفرضيات والتوصل إلى النتائج التي تساعدنا على معالجة إشكالية الموضوع ووزعت الاستبانة على عينة عشوائية من عمال المديرية وتميزت هذه العينة بأنها متعلمة ومثقفة وقادرة على فهم وعي وثقافة العينة الجيد بنظام الحوافز. كما أوضحت نتائج الاستبانة حسب آراء العاملين أن كل من الحوافز المادية و الحوافز المعنوية لها أثر كبيرا على أدائهم.

وقد استعملنا في دراستنا الاستبانة كأداة للدراسة والتي تشتمل على مجموعو من الأسئلة حول واقع نظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة، وقمنا باختبار صدقها الظاهري كمرحلة أولى من خلال عرضها على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمين ، وبعد اجراء التعديلات الازمة عليها قمنا بتوزيعها على عينة الدراسة، وبعد ذلك قمنا بتفريغ الاستبانة من خلال الاعتماد على برنامج spss ، وللتأكد من سلامة أداة الدراسة أكثر قمنا باختبار الصدق البنائي لجميع فقراتها، ودعمناها من خلال اختبار ثبات الدراسة بواسطة حساب معامل ألفا كرو نباخ الذي بلغت قيمته للدراسة ككل 0.89 وهذا تقدير جيد الى أبعد الحدود .

وتوصلنا الى أن هناك اتساق داخلي لمحاور الاستبانة، و من خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية يتضح لنا في الأخير الدور الذي يلعبه نظام الحوافز على أداء العاملين وضرورة الاهتمام به و ومواكبة التطورات الحاصلة فيه، وذلك لوجود علاقة ارتباطية ايجابية بين نظام الحوافز و أداء العاملين .

# خاتمة عامة

**خاتمة عامة:**

من خلال دراستنا لموضوع نظام الحوافز و تأثيره على تحسين أداء العاملين و معالجة اشكالية البحث التى تدور حول امكانية اعتبار نظام الحوافز نظام فعال في تحسين أداء العمال والفرضيات المرافقة ، و بالتالي محاولة الالمام بأهم العناصر الواجب توفرها في نظام الحوافز ليكون ذو فعالية و يحقق ما وجد لأجله و هذا التأثير يظهر من خلال وجود ادارة جيدة لإدارة الموارد البشرية التى تسعي لتقييم مدى تحسن أداء هذا العنصر البشري ، و بغض النظر عن الوظائف الأخرى و التى ترافقها وسائل الدفع و التحفيز كالتدريب و الترقية و غيرها من أنواع الحوافز التى تسعي للتأثير على الأداء و تحسينه ، فقد اقتضت الضرورة تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول ، سبقتهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة عامة تحوي ملخصا متبوعا بأهم النتائج المتوصل إليها إضافة إلى بعض التوصيات والاقتراحات التي جاءت كنتيجة للبحث والدراسة في هذا الموضوع وكانت كما يلي:

حيث حاولنا في هذه الدراسة إعطاء صورة عن الحوافز والتحفيز وأهميتهما وكذلك بين الحوافز والدافعية حيث تناولنا مختلف النظريات المفسرة لنظام الحوافز ، ومختلف أنواع الحوافز، أسس منحها وأهدافها، وأخيرا تطرقنا إلى تصميم نظام الحوافز من حيث المراحل التي يمر بها والمبادئ الأساسية ، كما تطرقنا الى أداء العاملين وتأثره بالحوافز، والآليات المساعدة على تحسين الاداء و تفعيل الحوافز.

و معرفة العلاقة الموجودة بين نظام الحوافز وأداء العاملين وطبيعتها ،

**1- نتائج اختبار الفرضيات:** من خلال ما تقدم في البحث استطعنا اختبار الفرضيات، ويتضح ذلك على النحو التالي:

- **بالنسبة للفرضية الأولى** :التى كانت تنص على أن نظام الحوافز هو مجموعة الوسائل التى تدفع العمال لبذل الجهد ، وهو نوعان مادية ومعنوية ، وتعتبر هذه الفرضية صحيحة.
- **بالنسبة للفرضية الثانية** :والتي نصت على أن نظام الحوافز يؤثر على تحسين الأداء من خلال تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين و رفع الروح المعنوية و الرضا عن العمل ، والتقليل من دوران العمل ، وتعتبر هذه الفرضية صحيحة.
- **بالنسبة للفرضية الثالثة:** والتي نصت على أن الهدف من تقييم الأداء هو تقييم أداء العاملين لاتخاذ قرارات تخص شؤونهم و تقديم تغذية عكسية عن أداء العاملين أولا، وثانيا تطوير أداء العاملين من خلال برامج التدريب و التكوين، وهذه الفرضية صحيحة.
- **بالنسبة للفرضية الرابعة** : وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين نظام الحوافز وأداء العاملين ، وهذا يعني أن نظام الحوافز يعتبر من الأساليب التى تستخدمها مؤسسة سونلغاز فرع المدية، وتعتبر هذه الفرضية صحيحة من خلال نتائج الدراسة المتوصل اليها .

## 2- نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا الى النتائج التالية :

- الحوافز تؤثر على سلوك الأفراد ، وتمنح وفق أسس .
- هناك عدة عوامل تؤثر في تحسين الأداء كالتدريب و الترقية .
- أنواع الحوافز تكون مادية سلبية أو ايجابية ، معنوية سلبية أو ايجابية .
- يجب أن تكون هناك معايير للحكم على فعالية نظام الحوافز المؤثر على الأداء.
- يساهم نظام الحوافز في رفع الروح المعنوية و تحقيق الولاء التنظيمي للعمال و الرضا عن العمل.
- الهدف من تقييم أداء العاملين هو تقديم تغذية عكسية عن الأداء.
- هناك تفرقة وتحيز بين العمال في منح الحوافز و عدم رضا بعض العمال على الأجر الذي يتقاضونه.
- لا يتأثر المرؤوسون كثيرا بالأسلوب السلبي المطبق من قبل الرؤساء .
- يعتبر أغلب العاملين أن الحوافز المادية أهم من الحوافز المعنوية.
- نظام الحوافز المطبق في مديرية سونلغاز بالمدية يزيد من جودة الأداء .
- نظام الحوافز المطبق في مديرية سونلغاز بالمدية يساهم في الاستقرار في العمل .
- زيادة الأجور تدفع العمال للرفع من أدائهم .

## 3- التوصيات و الاقتراحات:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع قدمنا توصيات واقتراحات من أجل رسم سياسة للنهوض بالعنصر البشري باعتباره الأساس لجميع متطلبات المؤسسات، وتتمثل في:

- يجب أن يشكل نظام الحوافز أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة.
- يجب أن توفر المؤسسة حوافز مادية و معنوية.
- يجب أن توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة من خلال الوسائل و الامكانيات .
- يجب أن تمنح المؤسسة الحوافز لعمالها بطريقة شفافة وعادلة وموضوعية.
- على العمال أن يكونوا أكثر وعيا بالنسبة لأسس منح الحوافز .
- العمل على تشجيع العمال ماديا ومعنويا لتحقيق الولاء التنظيمي.

## 4- أفاق البحث :

لقد تبين لنا من خلال هذا البحث أن هناك جوانب هامة و جديرة بالبحث و الدراسة، و نقترحها بأن تكون اشكاليات بحوث و دراسات نأمل أن تنال حقها من الدراسة والتحليل ففي المستقبل، وهي :

- مدى تأثير نظام الحوافز على التقليل من دوران العمل .

- كيفية تصميم نظام الحوافز وفقا لمستوى الأداء .
- مدى تأثير نظام الحوافز في خلق الابداع .
- دور سياسة الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي .

# قائمة المراجع

**قائمة المراجع:**

**أولا: بالغة العربية**

**أ – الكتب :**


1. أحمد زكي بدري ، **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية** ، مكتبة لبنان .
2. أحمد ماهر ، **اقتصاديات الادارة** ، الدار الجامعية الاسكندرية ، مصر ، بدون طبعة ، بدون سنة .
3. أحمد ماهر ، **الاختيارات واستخدامها في ادارة الموارد البشرية والأفراد** ،بدون طبعة ، الدار الجامعية ، مصر، 2003 .
4. أحمد ماهر ، **الادارة والمبادئ والمهارات** ،الدار الجامعية الاسكندرية ، مصر ، بدون طبعة ، 2004/2003.
5. أحمد ماهر، **ادارة الموارد البشرية** ، مركز التنمية الادارية ، الطبعة الخامسة ،الاسكندرية ، مصر ،1998.
6. أمين ساعاتي ، **ادارة الموارد البشرية** ، القاهرة ، مصر ، 1988.
7. براون، **علم النفس الاجتماعي في الصناعة** ، ترجمة محمد خيري ، دار المعارف ، القاهرة ، مصر، سنة 1968.
8. جاري ديسلو ، **ادارة الموارد البشرية** ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2003.
9. الحرفة حامد ، **موسوعة الادارة الحديثة و الحوافز** ، ط 01، المجلد الثاني ، الادارة العربية للموسوعات ، بيروت ، لبنان ، 1980.
10. حسن ابراهيم أبو بلوط ، **ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي** ، دار النهضة العربية ، بدون سنة .
11. حمدي أمين عبد الهادي ، ادارة شؤون موظفي الدولة أصولها و أساليبها و اصلاحها ، ط 03، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1990.
12. حنا نصر الله ، **مبادئ العلوم الادارية** ، دار زهران ، عمان ، الأردن ، 2000.
13. خضير كاظم محمود ، هايل يعقوب فاخوري ، ادارة الانتاج و العمليات ، بون طبعة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2001.
14. راوية محمد حسن ، **ادارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2000.
15. سعاد نايف البرنوطي ، **الادارة " أساسيات ادارة الأعمال "** ، ط 01، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

16. سهيلة محمد عباس ، **ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي** ، ط 02، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2006.

17. السيد فتحي الويشي ، **الأساليب القيادية و الأخلاق الادارية للموارد البشرية** ، ط 01، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ،2013.

18. السيد محمد الحسيني ، **النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم** ، ط 05، دار المعارف ، القاهرة ، 1985.

19. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، **ادارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية للطبع والنشر و التوزيع ، بدون طبعة ، الاسكندرية ، مصر ، 2000.

20. صلاح بيومي ،**حوافز الانتاج في الصناعة** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982.

21. طارق المجدوب ، **الادارة العامة** ، الدار الجامعية ، بيروت ، لبنان ، 2000.

22. الطائي والفضل والعبادي ، **ادارة الموارد البشرية** ، مدخل استراتيجي متكامل ، الوراق ، العراق ، 2006.

23. عادل الجودة ، الحوافز ، **المنظمة العربية للعلوم الادارية** ، دمشق ، سوريا ، 2000.

24. عبد الرحمان بن عنتر ، **ادارة الموارد البشرية** ، ط 01، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011.

25. عبد الغفار حنفي عبد السلام ، **تنظيم ادارة الأعمال** ، المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية ، مصر ، 1993.

26. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي ، **الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات الموارد البشرية** ، ط 01، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013.

27. عبد الكريم أبو مصطفي ، **الادارة والتنظيم** ( **المفاهيم** ، **الوظائف** ، **العمليات** )، بدون طبعة ، بون دار للنشر والتوزيع ، 2001.

28. علي السلمى ، **ادارة الأفراد و الكفاءة الانتاجية** ، ط01، مكتبة غريب ، القاهرة ، 1988.

29. علي السلمي ، **ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي** ، ط 01، دار غريب للطبع والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر .

30. علي عبد الرزاق حلبي ، **علم اجتماع الصناعة** ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 1999.

31. عمر وصفي عقيلي ، **ادارة الموارد البشرية المعاصرة مدخل استراتيجي** ، بدون طبعة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005.

32. غسان عبد المعطى ، **السوك التنظيمي في المنظمة المعاصرة** ، دار زهوان ، عمان ، الأردن ، 1999.

33.فيصل حسونة ، **ادارة الموارد البشرية** ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، بون طبعة ، 2011.

34.كريس أشتون ، **تقييم الأداء الاستراتيجي** ، ترجمة أحمد صلاح، مركز الخبرات المهنية للادارة ، القاهرة ، مصر ، 2001.

35.محمد أحمد عبد النبي ، **ادارة الموارد البشرية** ، ط01، زمزم ناشرون موزعون ، الأردن ، 2010.

36.محمد أمين السيد ، **ادارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية** ، ط01، 2010.

37.محمد بن دليم القحطاني ، **ادارة الموارد البشرية** ، ط 04، العبيكان للنشر ، الرياض ن 2015.

38.محمد حافظ الحجازي ، **ادارة الموارد البشرية** ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، بدون طبعة وسنة.

39.محمد رسلان الجيوسي و جميلة جاد الله ، **الادارة علم وتطبيق** ،ط 01، دار السيرة للنشر ، عمان ، الأردن، 2000.

40.محمد عبد الفتاح باغي ، **تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية** ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، عمان ، الأردن ، 1986.

41.محمد فالح صالح ، **ادارة الموارد البشرية عرض وتحليل** ، ط 01، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004 .

42.مدحت أبو النصر، **تنمية المهارات و تدعيم الولاء المؤسسي لدي العاملين داخل المنظمة** ، دار ايترك للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2005.

43.مرعي محمد مرعي ، **التحفيز المعنوي و كيفية تشغيله في القطاع العام** ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، مصر ، 2003.

44.منصور أحمد منصور ، **المبادئ العامة في ادارة القوى العاملة** ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1979.

45.ناصر محمد العديلي ، **السلوك الانساني والتنظيمي في الادارة** ، معهد الادارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 1982.

46.وائل محمد صبحي و طاهر الغاليبي ، **أساسيات الأداء و التقييم المتوازن** ، ط 01، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن ، 2009.

**ب – الرسائل و المذكرات :**

47. يوسف بسام عبد الرحمان ، **أثر تقنية المعلومات و الرأسمال الفكري في تحقيق الأداء المتميز** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة الموصل ، 2005.

48.أمال خليفي ، **نظام الحوافز لمؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي** ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة البويرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال الاستراتيجية ، 2014/2013.

49. أمين عزري ، **دراسة أثر الحوافز المادية على رضا العاملين** ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص ادارة أعمال ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة ، 2003/2002.

50.بضياف عادل ، **مدي فعالية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدي الموظفين الجامعيين** ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علم النفس ، جامعة قسنطينة ، 2010/2009.

51.بن دريدي منير، **استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب** ، الحوافز ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، 2010/2009.

52.زهية عزيون ، **التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية** ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة سكيكدة ، 2007.

53.سمية ترشة ،**دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية** ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي ، تخصص اقتصاد عمومي و تسيير المؤسسات ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الوادي ، 2015/2014.

54.عبد الرحمان علي الوابل ، **دور الحوافز المعنوية و المادية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشارك في موسم الحج** ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،المملكة العربية السعودية ، 2005.

55.عبد العزيز شنيق ، **الحوافز و الفعالية التنظيمية** ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع ،كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية ، 2008.

56.عوض محمد الذبياني، **أثر الحوافز في فعالية الأداء و الرضا الوظيفي** ، رسالة ماجستير السعودية ، 1999.

57.عون مفيد عبد الله ، **أثر الدوافع النفسية و علاقتها بأداء العاملين** ،مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير ، قسم الموارد البشرية، تخصص ادارة الأعمال ،كلية التجارة ،الجامعة الاسلامية غزة ، 2013.

58.قلال حمزة ، **أثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري في المؤسسات الانتاجية** ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 03، 2012.

59.قوادري رشيد ، **نظام الحوافز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية** ،

60.كمال طاطاوى ، **دور التكوين في رفع انتاجية المؤسسات** ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2002.

61.لرجان نسيمة ، **نظام الحوافز و أثرها على أداء الفرد داخل المؤسسة** ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ،تخصص تنظيم العمل ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر ، 2010/2009.

62.مرماط نبيلة ، **دور الثقافة التنظيمية في فعالية نظام الحوافز في المنظمة** ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص ادارة الأعمال ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 03 ،2016/2015.

63.مؤمن شرف الدين ، **دور الادارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة** ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الادارة الاستراتيجية ، جامعة تيارت، 2012/2011.

64.نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ ، **تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين** ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة الأزهر بغزة ، 2010.

65.نورالدين بوالشوش ، **الحوافز و أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية** ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة بسكرة ، 2006/2005.

66.وسيلة حمداوي ، **ادارة الموارد البشرية** ، مديرية النشر لجامعة قالمة ،الجزائر ، 2004.

**المقالات و المطبوعات :**

67.الأخضر صياحي و محمد سلامة ، **مؤشرات القيادة الادارية الناجحة** ، الملتقي العلمي الدولي حول : أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة المسيلة ، يومي 2009/11/11.10.

68.الشيخ الداودي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث ، عدد 2009،2010/07، جامعة بسكرة ، الجزائر .

69.محمد ماهر الصدوق ، **تقويم الأداء الوظيفي** ، مجلة الادارة العامة ، معهد الادارة العامة ، العدد 76، الرياض، 1992.

70. رقام ليندة ، **دروس في أسس الموارد البشرية مدعمة بحالات تطبيقية** .لطلبة السنة الثالثة ادارة الموارد البشرية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف .

**ثانيا :باللغة الاجنبية:**

71-Alain Fernandez .les nouveaux tableaux de des decideurs .editions. d'organisation . paris.2000.p40.

**مواقع الأنترنت :**

http//www.hrdiscussion.com./hr49380 html 2015-مارس02.13.58

# قائمة الملاحق

**جامعة المدية**

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**تخصص إدارة أعمال**

## استمارة استبيان

سيد(ت)ي الفاضل (ة) تحية احترم و بعد.

لنا الشرف العظيم أن تتعاونوا معنا قصد انجاح هذا البحث الذي يهدف إلى توضيح **نظام الحوافز وتأثيره على أداء العمال** في مؤسسة سونلغاز – بالمدية – ، وفي الوقت نفسه هو جزء من دراسة ميدانية في إطار التحضير لإعداد مدكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة أعمال.

و يسعدنا أن نقدم لكم مجموعة من الأسئلة في هذا الاستبيان قصد مساهمتكم في اعداد هذا البحث الأكاديمي ، راجين منكم التكرم بالإجابة عنها بدقة ، آملين بذلك الاستفادة من خبرتكم في المؤسسة، و نحيطكم علما أن البيانات المقدمة من طرفكم لا تستخدم الا لغرض البحث العلمي ، و يسعدنا أن تعبروا عن آرائكم بكل شفافية حتي تكون النتائج أكثر مصداقية .

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام .

**الجزء الأول : المعلومات الشخصية .**

ضع العلامة (*) في الخانة المناسبة

**الجنس** : ذكر ☐ أنثي ☐

**السن**: أقل من 30سنة ☐ من 30الى 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة ☐

**المؤهل العلمي** : ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماجستير ☐ تكوين ☐

**الخبرة** : أقل من05 سنوات ☐ ممن05الى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

**الجزء الثاني**

**المحور الأول** : الحوافز المادية

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | الأجر الذي تتحصل عليه يتوافق مع حجم العمل الذي أقوم به . | | | | | |
| 02 | تمنحك المؤسسة مكافآت مادية تشجيعية . | | | | | |
| 03 | توفر المؤسسة سكنات وظيفية للعمال . | | | | | |
| 04 | تمنحك المؤسسة الحوافز المالية المناسبة مقابل أداء الوظائف المهنية . | | | | | |
| 05 | تساهم هده الحوافز المتحصل عليها في تحسين وضعك المادي . | | | | | |
| 06 | تعتبر الأجور الحوافز المادية الوحيدة المطبقة من طرف المؤسسة . | | | | | |
| 07 | تقدم المؤسسة لك علاوات عادلة ومناسبة للمجهود الذي تبذله . | | | | | |
| 08 | الحوافز المادية المقدمة لك تلبي رغباتك . | | | | | |
| 09 | تخصم المؤسسة من راتبك عند وقوعك في خطأ مهني . | | | | | |

**المحور الثاني** : الحوافز المعنوية

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | تطبق المؤسسة نظام الترقية على أساس الكفاءة و الأداء الجيد . | | | | | |
| 11 | الحوافز المعنوية الايجابية تلبي رغباتك . | | | | | |
| 12 | يبدي العاملون الآراء و المقترحات عند اتخاذ القرارات. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 13 | تقوم المؤسسة بتقديم الحوافز المعنوية أكثر من الحوافز المادية . | | | | | |
| 14 | يعامل العامل بأسلوب سلبي عند التقصير في العمل أو مخالفة الأوامر . | | | | | |
| 15 | تقوم المؤسسة بدورات تكوينية و تدريبية للعمال | | | | | |
| 16 | تقدم المؤسسة شهادات التقدير و ميداليات للعامل الكفء . | | | | | |
| 17 | تقوم المؤسسة بالحد من الرقابة المباشرة و تنمية الرقابة الذاتية . | | | | | |
| 18 | تقوم المؤسسة بتقديم الشكر و العرفان للموظف على ما قام به من جهد أمام جميع العمال . | | | | | |
| 19 | تتيح المؤسسة فرصة الحوار و الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين . | | | | | |

**المحور الثالث : أداء العاملين**

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 20 | تتوافق وظيفتك الحالية مع مؤهلاتك العلمية . | | | | | |
| 21 | تعتمد المؤسسة على عدة معايير تستخدم في تحسين أداءك . | | | | | |
| 22 | طريقة تقييم الاداء داخل المؤسسة عادلة . | | | | | |
| 23 | يتم تقييم أداءك بناءا على أسس علمية و معايير واضحة للمؤسسة . | | | | | |
| 24 | الأسلوب السلبي من طرف الرؤساء يضعف أداءك. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 25 | تقوم المؤسسة بدعمك و تشجيعك بالحوافز لتطوير مهاراتك و قدراتك. | | | | | |
| 26 | تقييم أدائك يتم حسب نقاط القوة والسلوك في العمل . | | | | | |

**المحور الرابع :تأثير نظام الحوافز على الأداء.**

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 27 | تعتبر الحوافز المادي أكثر أهمية لك من الحوافز المعنوية كعامل بالمؤسسة . | | | | | |
| 28 | نظام الحوافز المعتمد بالمؤسسة يزيد من جودة أداءك و كميته . | | | | | |
| 29 | نظام الحوافز المعتمد يزيد و يساهم في الاستقرار في العمل . | | | | | |
| 30 | تهتم المؤسسة بالحوافز المعنوية لرفع الأداء . | | | | | |
| 31 | زيادة الأجر يؤدي الي الرفع من مستوي الأداء. | | | | | |

# استمارة تحكيم الاستبيان

| اسم ولقب الاستاذ | الدرجة العلمية | الامضاء |
|---|---|---|
| معوشي عماد | أستاذ محاضر ب. | |
| محمد بولصنام | أستاذ محاضر-أ- | |
| شعيب آيت شيخ | أستاذ مساعد أ | |

```
GET
  FILE='D:\spss\Etudes de Cas\2018\نظام الحوافز وتأثيره على آداء العاملين\CAS de SONALGAZ .sav'
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
NONPAR CORR
  /VARIABLES=A A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9
  /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

## Nonparametric Correlations

[Ensemble_de_données1] D:\spss\Etudes de Cas\2018\نظام الحوافز وتأثيره على آداء العاملين\CAS de

**Correlations**

| | | | الحوافز المادية |
|---|---|---|---|
| Spearman's rho | الحوافز المادية | Correlation Coefficient | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | . |
| | | N | 30 |
| | الأجر الذي تتحصل عليه يتوافق مع حجم العمل الذي أقوم به . | Correlation Coefficient | .745 |
| | | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | | N | 30 |
| | تمنحك المؤسسة مكافآتمادية تشجيعية . | Correlation Coefficient | .580 |
| | | Sig. (2-tailed) | .001 |
| | | N | 30 |
| | توفر المؤسسة سكنات وظيفية للعمال . | Correlation Coefficient | .632 |
| | | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | | N | 30 |
| | تمنحك المؤسسة الحوافز المالية المناسبة مقابل أداء الوظائف المهنية . | Correlation Coefficient | .843 |
| | | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | | N | 30 |
| | تساهم هده الحوافز المتحصل عليها في تحسين وضعك المادي . | Correlation Coefficient | .784 |
| | | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | | N | 30 |
| | تعتبر الأجور الحوافز المادية الوحيدة المطبقة من طرف المؤسسة . | Correlation Coefficient | .478 |
| | | Sig. (2-tailed) | .007 |
| | | N | 30 |
| | تقدم المؤسسة لك علاوات عادلة ومناسبة للمجهود الذي تبذله . | Correlation Coefficient | .786 |
| | | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | | N | 30 |
| | الحوافز المادية المقدمة لك تلبي رغباتك . | Correlation Coefficient | .817 |
| | | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | | N | 30 |
| | تخصم المؤسسة من راتبك عند وقوعك في خطأ مهني . | Correlation Coefficient | .095 |
| | | Sig. (2-tailed) | .618 |
| | | N | 30 |

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=B B10 B11 B12 B13 B14 B15 B16 B17 B18 B19
  /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

## Nonparametric Correlations

[Ensemble_de_données1] D:\spss\Etudes de Cas\2018\نظام الحوافز وتأثيره على آداء العاملين\CAS de

**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| تقوم المؤسسة بدعمك و تشجيعك بالحوافز لتطوير مهاراتك و قدراتك. | 93.23 | 266.806 | .766 | .889 |
| تقييم أدائك يتم حسب نقاط القوة والسلوك في العمل . | 92.87 | 267.016 | .637 | .891 |
| تعتبر الحوافز المادي أكثر أهمية لك من الحوافز المعنوية كعامل بالمؤسسة . | 92.67 | 295.540 | .015 | .903 |
| نظام الحوافز المعتمد بالمؤسسة يزيد من جودة أداءك و كميته . | 92.90 | 285.679 | .270 | .898 |
| نظام الحوافز المعتمد يزيد و يساهم في الاستقرار في العمل . | 92.60 | 289.972 | .158 | .900 |
| تهتم المؤسسة بالحوافز المعنوية لرفع الأداء . | 93.43 | 272.323 | .626 | .891 |
| زيادة الأجر يؤدي الي الرفع من مستوي الأداء. | 92.10 | 300.438 | -.115 | .903 |

```
FREQUENCIES VARIABLES=sixe age niveau Experience A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 B10 B11 B12 B1
B14 B15 B16 B17 B18 B19 C20 C21 C22 C23 C24 C25 C26 D27 D28 D29 D30 D31
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

# Frequencies

**Statistics**

| | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|
| الجنس | 1.07 | .254 |
| السن | 2.27 | .691 |
| المؤهل العلمي | 1.87 | .819 |
| الخبرة | 2.07 | .944 |
| الأجر الذي تتحصل عليه يتوافق مع حجم العمل الذي أقوم به . | 2.80 | .997 |
| تمنحك المؤسسة مكافآتمادية تشجيعية . | 3.07 | 1.202 |
| توفر المؤسسة سكنات وظيفية للعمال . | 2.10 | 1.125 |
| تمنحك المؤسسة الحوافز المالية المناسبة مقابل أداء الوظائف المهنية . | 2.70 | 1.264 |
| تساهم هده الحوافز المتحصل عليها في تحسين وضعك المادي . | 3.10 | 1.398 |
| تعتبر الأجور الحوافز المادية الوحيدة المطبقة من طرف المؤسسة . | 3.20 | 1.157 |
| تقدم المؤسسة لك علاوات عادلة ومناسبة للمجهود الذي تبذله . | 2.50 | 1.009 |
| الحوافز المادية المقدمة لك تلبي رغباتك . | 2.50 | 1.106 |
| تخصم المؤسسة من راتبك عند وقوعك في خطأ مهني . | 3.60 | 1.133 |
| تطبق المؤسسة نظام الترقية على أساس الكفاءة و الأداء الجيد . | 2.90 | 1.155 |
| الحوافز المعنوية الايجابية تلبي رغباتك . | 3.03 | 1.189 |
| يبدي العاملون الآراء و المقترحات عند اتخاذ القرارات. | 2.67 | .994 |
| تقوم المؤسسة بتقديم الحوافز المعنوية أكثر من الحوافز المادية . | 2.77 | 1.104 |
| يعامل العامل بأسلوب سلبي عند التقصير في العمل أو مخالفة الأوامر . | 3.53 | 1.008 |
| تقوم المؤسسة بدورات تكوينية و تدريبية للعمال | 3.83 | .913 |
| تقدم المؤسسة شهادات التقدير و ميداليات للعامل الكفء . | 3.53 | 1.196 |
| تقوم المؤسسة بالحد من الرقابة المباشرة و تنمية الرقابة الذاتية . | 2.97 | .809 |
| تقوم المؤسسة بتقديم الشكر و العرفان للموظف على ما قام به من جهد أمام جميع العمال . | 2.90 | 1.062 |
| تتيح المؤسسة فرصة الحوار و الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين . | 3.30 | 1.088 |
| تتوافق وظيفتك الحالية مع مؤهلاتك العلمية . | 3.73 | 1.112 |
| تعتمد المؤسسة على عدة معايير تستخدم في تحسين أداءك . | 3.20 | 1.064 |
| طريقة تقييم الاداء داخل المؤسسة عادلة . | 2.47 | 1.106 |
| يتم تقييم أداءكبناءا على أسس علمية و معايير واضحة للمؤسسة . | 2.47 | .973 |
| الأسلوب السليمن طرف الرؤساء يضعف أداءك. | 3.53 | 1.252 |
| تقوم المؤسسة بدعمك و تشجيعك بالحوافز لتطوير مهاراتك و قدراتك. | 3.00 | 1.174 |

**Statistics**

| | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|
| تقييم أدائك يتم حسب نقاط القوة والسلوك في العمل . | 3.37 | 1.377 |
| تعتبر الحوافز المادي أكثر أهمية لك من الحوافز المعنوية كعامل بالمؤسسة . | 3.57 | 1.194 |
| نظام الحوافز المعتمد بالمؤسسة يزيد من جودة أداءك و كميته . | 3.33 | 1.155 |
| نظام الحوافز المعتمد يزيد و يساهم في الاستقرار في العمل . | 3.63 | 1.159 |
| تهتم المؤسسة بالحوافز المعنوية لرفع الأداء . | 2.80 | 1.157 |
| زيادة الأجر يؤدي الي الرفع من مستوي الأداء. | 4.13 | .937 |

# Frequency Table

**الجنس**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | ذكر | 28 | 93.3 | 93.3 | 93.3 |
| | أنثى | 2 | 6.7 | 6.7 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**السن**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | أقل من 30 سنة | 4 | 13.3 | 13.3 | 13.3 |
| | من 30 إلى 40 سنة | 14 | 46.7 | 46.7 | 60.0 |
| | أكثر من 40 سنة | 12 | 40.0 | 40.0 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**المؤهل العلمي**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | ثانوي | 10 | 33.3 | 33.3 | 33.3 |
| | ليسانس | 16 | 53.3 | 53.3 | 86.7 |
| | ماجستير | 2 | 6.7 | 6.7 | 93.3 |
| | تكوين | 2 | 6.7 | 6.7 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**الخبرة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | أقل من 5 سنوات | 12 | 40.0 | 40.0 | 40.0 |
| | من 5 إلى 10 سنوات | 4 | 13.3 | 13.3 | 53.3 |
| | أكثر من 10 سنوات | 14 | 46.7 | 46.7 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**الأجر الذي تتحصل عليه يتوافق مع حجم العمل الذي أقوم به .**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 2 | 6.7 | 6.7 | 6.7 |
| | غير موافق | 12 | 40.0 | 40.0 | 46.7 |
| | محايد | 6 | 20.0 | 20.0 | 66.7 |
| | موافق | 10 | 33.3 | 33.3 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**Correlations**

| | | | أداء العاملين |
|---|---|---|---|
| Spearman's rho | أداء العاملين | Correlation Coefficient | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | . |
| | | N | 30 |
| | تتوافق وظيفتك الحالية مع مؤهلاتك العلمية . | Correlation Coefficient | .596 |
| | | Sig. (2-tailed) | .001 |
| | | N | 30 |
| | تعتمد المؤسسة على عدة معايير تستخدم في تحسين أداءك . | Correlation Coefficient | .753 |
| | | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | | N | 30 |
| | طريقة تقييم الاداء داخل المؤسسة عادلة . | Correlation Coefficient | .672 |
| | | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | | N | 30 |
| | يتم تقييم أداءكبناءا على أسس علمية و معايير واضحة للمؤسسة . | Correlation Coefficient | .594 |
| | | Sig. (2-tailed) | .001 |
| | | N | 30 |
| | الأسلوب السلبيمن طرف الرؤساء يضعف أداءك. | Correlation Coefficient | .179 |
| | | Sig. (2-tailed) | .345 |
| | | N | 30 |
| | تقوم المؤسسة بدعمك و تشجيعك بالحوافز لتطوير مهاراتك و قدراتك. | Correlation Coefficient | .772 |
| | | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | | N | 30 |
| | تقييم أدائك يتم حسب نقاط القوة والسلوك في العمل . | Correlation Coefficient | .849 |
| | | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | | N | 30 |

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=D D27 D28 D29 D30 D31
  /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

## Nonparametric Correlations

[Ensemble_de_données1] D:\spss\Etudes de Cas\2018\نظام الحوافز وتأثيره على آداء العاملين\CAS de

تمنحك المؤسسة مكافآتمادية تشجيعية .

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 4 | 13.3 | 13.3 | 13.3 |
| | غير موافق | 7 | 23.3 | 23.3 | 36.7 |
| | محايد | 3 | 10.0 | 10.0 | 46.7 |
| | موافق | 15 | 50.0 | 50.0 | 96.7 |
| | موافق بشدة | 1 | 3.3 | 3.3 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

توفر المؤسسة سكنات وظيفية للعمال .

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 11 | 36.7 | 36.7 | 36.7 |
| | غير موافق | 10 | 33.3 | 33.3 | 70.0 |
| | محايد | 5 | 16.7 | 16.7 | 86.7 |
| | موافق | 3 | 10.0 | 10.0 | 96.7 |
| | موافق بشدة | 1 | 3.3 | 3.3 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

تمنحك المؤسسة الحوافز المالية المناسبة مقابل أداء الوظائف المهنية .

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 7 | 23.3 | 23.3 | 23.3 |
| | غير موافق | 7 | 23.3 | 23.3 | 46.7 |
| | محايد | 5 | 16.7 | 16.7 | 63.3 |
| | موافق | 10 | 33.3 | 33.3 | 96.7 |
| | موافق بشدة | 1 | 3.3 | 3.3 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

تساهم هده الحوافز المتحصل عليها في تحسين وضعك المادي .

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 6 | 20.0 | 20.0 | 20.0 |
| | غير موافق | 5 | 16.7 | 16.7 | 36.7 |
| | محايد | 3 | 10.0 | 10.0 | 46.7 |
| | موافق | 12 | 40.0 | 40.0 | 86.7 |
| | موافق بشدة | 4 | 13.3 | 13.3 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

تعتبر الأجور الحوافز المادية الوحيدة المطبقة من طرف المؤسسة .

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 1 | 3.3 | 3.3 | 3.3 |
| | غير موافق | 10 | 33.3 | 33.3 | 36.7 |
| | محايد | 5 | 16.7 | 16.7 | 53.3 |
| | موافق | 10 | 33.3 | 33.3 | 86.7 |
| | موافق بشدة | 4 | 13.3 | 13.3 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

تقدم المؤسسة لك علاوات عادلة ومناسبة للمجهود الذي تبذله .

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 4 | 13.3 | 13.3 | 13.3 |
| | غير موافق | 14 | 46.7 | 46.7 | 60.0 |
| | محايد | 5 | 16.7 | 16.7 | 76.7 |
| | موافق | 7 | 23.3 | 23.3 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

الحوافز المادية المقدمة لك تلبي رغباتك .

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 5 | 16.7 | 16.7 | 16.7 |
| | غير موافق | 13 | 43.3 | 43.3 | 60.0 |
| | محايد | 5 | 16.7 | 16.7 | 76.7 |
| | موافق | 6 | 20.0 | 20.0 | 96.7 |
| | موافق بشدة | 1 | 3.3 | 3.3 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

تخصم المؤسسة من راتبك عند وقوعك في خطأ مهني .

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 2 | 6.7 | 6.7 | 6.7 |
| | غير موافق | 3 | 10.0 | 10.0 | 16.7 |
| | محايد | 6 | 20.0 | 20.0 | 36.7 |
| | موافق | 13 | 43.3 | 43.3 | 80.0 |
| | موافق بشدة | 6 | 20.0 | 20.0 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

تطبق المؤسسة نظام الترقية على أساس الكفاءة و الأداء الجيد .

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 4 | 13.3 | 13.3 | 13.3 |
| | غير موافق | 8 | 26.7 | 26.7 | 40.0 |
| | محايد | 6 | 20.0 | 20.0 | 60.0 |
| | موافق | 11 | 36.7 | 36.7 | 96.7 |
| | موافق بشدة | 1 | 3.3 | 3.3 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

الحوافز المعنوية الايجابية تلبي رغباتك .

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 3 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| | غير موافق | 9 | 30.0 | 30.0 | 40.0 |
| | محايد | 4 | 13.3 | 13.3 | 53.3 |
| | موافق | 12 | 40.0 | 40.0 | 93.3 |
| | موافق بشدة | 2 | 6.7 | 6.7 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

يبدي العاملون الآراء و المقترحات عند اتخاذ القرارات.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 2 | 6.7 | 6.7 | 6.7 |
| | غير موافق | 14 | 46.7 | 46.7 | 53.3 |
| | محايد | 7 | 23.3 | 23.3 | 76.7 |
| | موافق | 6 | 20.0 | 20.0 | 96.7 |
| | موافق بشدة | 1 | 3.3 | 3.3 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

تقوم المؤسسة بتقديم الحوافز المعنوية أكثر من الحوافز المادية .

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 4 | 13.3 | 13.3 | 13.3 |
| | غير موافق | 8 | 26.7 | 26.7 | 40.0 |
| | محايد | 11 | 36.7 | 36.7 | 76.7 |
| | موافق | 5 | 16.7 | 16.7 | 93.3 |
| | موافق بشدة | 2 | 6.7 | 6.7 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

يعامل العامل بأسلوب سلبي عند التقصير في العمل أو مخالفة الأوامر .

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 1 | 3.3 | 3.3 | 3.3 |
| | غير موافق | 4 | 13.3 | 13.3 | 16.7 |
| | محايد | 7 | 23.3 | 23.3 | 40.0 |
| | موافق | 14 | 46.7 | 46.7 | 86.7 |
| | موافق بشدة | 4 | 13.3 | 13.3 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

تقوم المؤسسة بدورات تكوينية و تدريبية للعمال

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 1 | 3.3 | 3.3 | 3.3 |
| | غير موافق | 2 | 6.7 | 6.7 | 10.0 |
| | محايد | 3 | 10.0 | 10.0 | 20.0 |
| | موافق | 19 | 63.3 | 63.3 | 83.3 |
| | موافق بشدة | 5 | 16.7 | 16.7 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

تقدم المؤسسة شهادات التقدير و ميداليات للعامل الكفء .

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 1 | 3.3 | 3.3 | 3.3 |
| | غير موافق | 8 | 26.7 | 26.7 | 30.0 |
| | محايد | 1 | 3.3 | 3.3 | 33.3 |
| | موافق | 14 | 46.7 | 46.7 | 80.0 |
| | موافق بشدة | 6 | 20.0 | 20.0 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

تقوم المؤسسة بالحد من الرقابة المباشرة و تنمية الرقابة الذاتية .

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 1 | 3.3 | 3.3 | 3.3 |
| | غير موافق | 6 | 20.0 | 20.0 | 23.3 |
| | محايد | 17 | 56.7 | 56.7 | 80.0 |
| | موافق | 5 | 16.7 | 16.7 | 96.7 |
| | موافق بشدة | 1 | 3.3 | 3.3 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

تقوم المؤسسة بتقديم الشكر و العرفان للموظف على ما قام به من جهد أمام جميع العمال .

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 2 | 6.7 | 6.7 | 6.7 |
| | غير موافق | 10 | 33.3 | 33.3 | 40.0 |
| | محايد | 9 | 30.0 | 30.0 | 70.0 |
| | موافق | 7 | 23.3 | 23.3 | 93.3 |
| | موافق بشدة | 2 | 6.7 | 6.7 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

تتيح المؤسسة فرصة الحوار و الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين .

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 2 | 6.7 | 6.7 | 6.7 |
| | غير موافق | 6 | 20.0 | 20.0 | 26.7 |
| | محايد | 5 | 16.7 | 16.7 | 43.3 |
| | موافق | 15 | 50.0 | 50.0 | 93.3 |
| | موافق بشدة | 2 | 6.7 | 6.7 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

تتوافق وظيفتك الحالية مع مؤهلاتك العلمية .

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 1 | 3.3 | 3.3 | 3.3 |
| | غير موافق | 5 | 16.7 | 16.7 | 20.0 |
| | محايد | 2 | 6.7 | 6.7 | 26.7 |
| | موافق | 15 | 50.0 | 50.0 | 76.7 |
| | موافق بشدة | 7 | 23.3 | 23.3 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

تعتمد المؤسسة على عدة معايير تستخدم في تحسين أداءك .

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 2 | 6.7 | 6.7 | 6.7 |
| | غير موافق | 6 | 20.0 | 20.0 | 26.7 |
| | محايد | 8 | 26.7 | 26.7 | 53.3 |
| | موافق | 12 | 40.0 | 40.0 | 93.3 |
| | موافق بشدة | 2 | 6.7 | 6.7 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

طريقة تقييم الاداء داخل المؤسسة عادلة .

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 4 | 13.3 | 13.3 | 13.3 |
| | غير موافق | 16 | 53.3 | 53.3 | 66.7 |
| | محايد | 4 | 13.3 | 13.3 | 80.0 |
| | موافق | 4 | 13.3 | 13.3 | 93.3 |
| | موافق بشدة | 2 | 6.7 | 6.7 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

يتم تقييم أداءكبناءا على أسس علمية و معايير واضحة للمؤسسة .

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 5 | 16.7 | 16.7 | 16.7 |
| | غير موافق | 11 | 36.7 | 36.7 | 53.3 |
| | محايد | 9 | 30.0 | 30.0 | 83.3 |
| | موافق | 5 | 16.7 | 16.7 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

الأسلوب السلبيمن طرف الرؤساء يضعف أداءك.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 2 | 6.7 | 6.7 | 6.7 |
| | غير موافق | 4 | 13.3 | 13.3 | 20.0 |
| | محايد | 9 | 30.0 | 30.0 | 50.0 |
| | موافق | 6 | 20.0 | 20.0 | 70.0 |
| | موافق بشدة | 9 | 30.0 | 30.0 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

تقوم المؤسسة بدعمك و تشجيعك بالحوافز لتطوير مهاراتك و قدراتك.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 4 | 13.3 | 13.3 | 13.3 |
| | غير موافق | 6 | 20.0 | 20.0 | 33.3 |
| | محايد | 8 | 26.7 | 26.7 | 60.0 |
| | موافق | 10 | 33.3 | 33.3 | 93.3 |
| | موافق بشدة | 2 | 6.7 | 6.7 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

تقييم أدائك يتم حسب نقاط القوة والسلوك في العمل .

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 4 | 13.3 | 13.3 | 13.3 |
| | غير موافق | 6 | 20.0 | 20.0 | 33.3 |
| | محايد | 1 | 3.3 | 3.3 | 36.7 |
| | موافق | 13 | 43.3 | 43.3 | 80.0 |
| | موافق بشدة | 6 | 20.0 | 20.0 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

تعتبر الحوافز المادي أكثر أهمية لك من الحوافز المعنوية كعامل بالمؤسسة .

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 1 | 3.3 | 3.3 | 3.3 |
| | غير موافق | 7 | 23.3 | 23.3 | 26.7 |
| | محايد | 3 | 10.0 | 10.0 | 36.7 |
| | موافق | 12 | 40.0 | 40.0 | 76.7 |
| | موافق بشدة | 7 | 23.3 | 23.3 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

نظام الحوافز المعتمد بالمؤسسة يزيد من جودة أداءك و كميته .

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 1 | 3.3 | 3.3 | 3.3 |
| | غير موافق | 8 | 26.7 | 26.7 | 30.0 |
| | محايد | 6 | 20.0 | 20.0 | 50.0 |
| | موافق | 10 | 33.3 | 33.3 | 83.3 |
| | موافق بشدة | 5 | 16.7 | 16.7 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

نظام الحوافز المعتمد يزيد و يساهم في الاستقرار في العمل .

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 1 | 3.3 | 3.3 | 3.3 |
| | غير موافق | 6 | 20.0 | 20.0 | 23.3 |
| | محايد | 3 | 10.0 | 10.0 | 33.3 |
| | موافق | 13 | 43.3 | 43.3 | 76.7 |
| | موافق بشدة | 7 | 23.3 | 23.3 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

تهتم المؤسسة بالحوافز المعنوية لرفع الأداء .

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 4 | 13.3 | 13.3 | 13.3 |
| | غير موافق | 10 | 33.3 | 33.3 | 46.7 |
| | محايد | 5 | 16.7 | 16.7 | 63.3 |
| | موافق | 10 | 33.3 | 33.3 | 96.7 |
| | موافق بشدة | 1 | 3.3 | 3.3 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

زيادة الأجر يؤدي الي الرفع من مستوي الأداء.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 3 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| | محايد | 2 | 6.7 | 6.7 | 16.7 |
| | موافق | 13 | 43.3 | 43.3 | 60.0 |
| | موافق بشدة | 12 | 40.0 | 40.0 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /SUMMARY=TOTAL.
```

# eliability

## cale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Cases | Valid | 30 | 100.0 |
| | Excluded[a] | 0 | .0 |
| | Total | 30 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .832 | 9 |

**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| الأجر الذي تتحصل عليه يتوافق مع حجم العمل الذي أقوم به . | 22.77 | 37.564 | .653 | .804 |
| تمنحك المؤسسة مكافآتمادية تشجيعية . | 22.50 | 37.569 | .510 | .818 |
| توفر المؤسسة سكنات وظيفية للعمال . | 23.47 | 38.326 | .498 | .819 |
| تمنحك المؤسسة الحوافز المالية المناسبة مقابل أداء الوظائف المهنية . | 22.87 | 33.499 | .782 | .784 |
| تساهم هده الحوافز المتحصل عليها في تحسين وضعك المادي . | 22.47 | 32.464 | .760 | .785 |
| تعتبر الأجور الحوافز المادية الوحيدة المطبقة من طرف المؤسسة . | 22.37 | 40.516 | .318 | .839 |
| تقدم المؤسسة لك علاوات عادلة ومناسبة للمجهود الذي تبذله . | 23.07 | 37.030 | .691 | .800 |
| الحوافز المادية المقدمة لك تلبي رغباتك . | 23.07 | 36.064 | .695 | .798 |
| تخصم المؤسسة من راتبك عند وقوعك في خطأ مهني . | 21.97 | 44.792 | .030 | .866 |

```
ELIABILITY
 /VARIABLES=B10 B11 B12 B13 B14 B15 B16 B17 B18 B19
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA
 /SUMMARY=TOTAL.
```

# eliability

## cale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Cases | Valid | 30 | 100.0 |
| | Excluded[a] | 0 | .0 |
| | Total | 30 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .733 | 10 |

**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| تطبق المؤسسة نظام الترقية على أساس الكفاءة و الأداء الجيد . | 28.53 | 26.326 | .440 | .703 |
| الحوافز المعنوية الايجابية تلبي رغباتك . | 28.40 | 26.662 | .391 | .712 |
| يبدي العاملون الآراء و المقترحات عند اتخاذ القرارات. | 28.77 | 25.289 | .660 | .671 |
| تقوم المؤسسة بتقديم الحوافز المعنوية أكثر من الحوافز المادية . | 28.67 | 25.816 | .520 | .690 |
| يعامل العامل بأسلوب سلبي عند التقصير في العمل أو مخالفة الأوامر . | 27.90 | 35.128 | -.274 | .799 |
| تقوم المؤسسة بدورات تكوينية و تدريبية للعمال | 27.60 | 27.145 | .515 | .695 |
| تقدم المؤسسة شهادات التقدير و ميداليات للعامل الكفء . | 27.90 | 26.645 | .389 | .713 |
| تقوم المؤسسة بالحد من الرقابة المباشرة و تنمية الرقابة الذاتية . | 28.47 | 28.120 | .478 | .703 |
| تقوم المؤسسة بتقديم الشكر و العرفان للموظف على ما قام به من جهد أمام جميع العمال . | 28.53 | 27.154 | .415 | .708 |
| تتيح المؤسسة فرصة الحوار و الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين . | 28.13 | 25.913 | .522 | .690 |

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=C20 C21 C22 C23 C24 C25 C26
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /SUMMARY=TOTAL.
```

# Reliability

# Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Cases | Valid | 30 | 100.0 |
| | Excluded[a] | 0 | .0 |
| | Total | 30 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .769 | 7 |

**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| تتوافق وظيفتك الحالية مع مؤهلاتك العلمية . | 18.03 | 21.551 | .456 | .747 |
| تعتمد المؤسسة على عدة معايير تستخدم في تحسين أداءك . | 18.57 | 19.909 | .680 | .703 |
| طريقة تقييم الاداء داخل المؤسسة عادلة . | 19.30 | 20.700 | .554 | .727 |
| يتم تقييم أداءكبناءا على أسس علمية و معايير واضحة للمؤسسة . | 19.30 | 22.286 | .464 | .746 |
| الأسلوب السلبيمن طرف الرؤساء يضعف أداءك. | 18.23 | 26.116 | -.015 | .841 |
| تقوم المؤسسة بدعمك و تشجيعك بالحوافز لتطوير مهاراتك و قدراتك. | 18.77 | 19.426 | .646 | .706 |
| تقييم أدائك يتم حسب نقاط القوة والسلوك في العمل . | 18.40 | 16.869 | .772 | .668 |

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=D27 D28 D29 D30 D31
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
  /MODEL=ALPHA
  /SUMMARY=TOTAL.
```

# Reliability

## Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Cases | Valid | 30 | 100.0 |
| | Excluded[a] | 0 | .0 |
| | Total | 30 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .537 | 5 |

**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| تعتبر الحوافز المادي أكثر أهمية لك من الحوافز المعنوية كعامل بالمؤسسة . | 13.90 | 7.748 | .287 | .491 |
| نظام الحوافز المعتمد بالمؤسسة يزيد من جودة أداءك و كميته . | 14.13 | 6.602 | .531 | .326 |
| نظام الحوافز المعتمد يزيد و يساهم في الاستقرار في العمل . | 13.83 | 6.282 | .595 | .277 |
| تهتم المؤسسة بالحوافز المعنوية لرفع الأداء . | 14.67 | 9.471 | .039 | .632 |
| زيادة الأجر يؤدي الي الرفع من مستوي الأداء. | 13.33 | 9.471 | .128 | .567 |

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=A B C D
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

# Correlations

**Correlations**

| | | الحوافز المادية | الحوافز المعنوية | أداء العاملين | تأثير نظام الحوافز على الأداء |
|---|---|---|---|---|---|
| الحوافز المادية | Pearson Correlation | 1 | .742** | .679** | .160 |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .400 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| الحوافز المعنوية | Pearson Correlation | .742** | 1 | .748** | .213 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .258 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| أداء العاملين | Pearson Correlation | .679** | .748** | 1 | .362* |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .049 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| تأثير نظام الحوافز على الأداء | Pearson Correlation | .160 | .213 | .362* | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .400 | .258 | .049 | |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 |

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=A B C D
  /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

## Nonparametric Correlations

**Correlations**

| | | | الحوافز المادية | الحوافز المعنوية | أداء العاملين | تأثير نظام الحوافز على الأداء |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | الحوافز المادية | Correlation Coefficient | 1.000 | .762** | .718** | .098 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .000 | .000 | .606 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | الحوافز المعنوية | Correlation Coefficient | .762** | 1.000 | .722** | .242 |
| | | Sig. (2-tailed) | .000 | . | .000 | .198 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | أداء العاملين | Correlation Coefficient | .718** | .722** | 1.000 | .249 |
| | | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | . | .185 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | تأثير نظام الحوافز على الأداء | Correlation Coefficient | .098 | .242 | .249 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .606 | .198 | .185 | . |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 |

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

```
T-TEST
  /TESTVAL=0
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=sixe age niveau Experience
  /CRITERIA=CI(.95).
```

## T-Test

**One-Sample Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|
| الجنس | 30 | 1.07 | .254 | .046 |
| السن | 30 | 2.27 | .691 | .126 |
| المؤهل العلمي | 30 | 1.87 | .819 | .150 |
| الخبرة | 30 | 2.07 | .944 | .172 |

**One-Sample Test**

| | Test Value = 0 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Lower | Upper |
| الجنس | 23.028 | 29 | .000 | 1.067 | .97 | 1.16 |
| السن | 17.954 | 29 | .000 | 2.267 | 2.01 | 2.52 |
| المؤهل العلمي | 12.479 | 29 | .000 | 1.867 | 1.56 | 2.17 |
| الخبرة | 11.986 | 29 | .000 | 2.067 | 1.71 | 2.42 |

```
-TEST GROUPS=sexe(1 2)
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=A B C D
 /CRITERIA=CI(.95).
```

## -Test

**Group Statistics**

| | الجنس | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|---|
| الحوافز المادية | ذكر | 28 | 2.8571 | .77090 | .14569 |
| | أنثى | 2 | 2.6111 | .70711 | .50000 |
| الحوافز المعنوية | ذكر | 28 | 3.1321 | .59007 | .11151 |
| | أنثى | 2 | 3.3000 | .28284 | .20000 |
| أداء العاملين | ذكر | 28 | 3.0663 | .74837 | .14143 |
| | أنثى | 2 | 3.7143 | .60609 | .42857 |
| تأثير نظام الحوافز على الأداء | ذكر | 28 | 3.4286 | .64110 | .12116 |
| | أنثى | 2 | 4.4000 | .00000 | .00000 |

**Independent Samples Test**

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) |
| الحوافز المادية | Equal variances assumed | .238 | .629 | .437 | 28 | .665 |
| | Equal variances not assumed | | | .472 | 1.177 | .709 |
| الحوافز المعنوية | Equal variances assumed | 1.501 | .231 | -.394 | 28 | .696 |
| | Equal variances not assumed | | | -.733 | 1.712 | .551 |
| أداء العاملين | Equal variances assumed | .318 | .577 | -1.190 | 28 | .244 |
| | Equal variances not assumed | | | -1.436 | 1.229 | .354 |
| تأثير نظام الحوافز على الأداء | Equal variances assumed | 3.572 | .069 | -2.108 | 28 | .044 |
| | Equal variances not assumed | | | -8.018 | 27.000 | .000 |

**Independent Samples Test**

| | | t-test for Equality of Means | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | Lower | Upper |
| الحوافز المادية | Equal variances assumed | .24603 | .56264 | -.90649 | 1.39855 |
| | Equal variances not assumed | .24603 | .52079 | -4.42899 | 4.92106 |
| الحوافز المعنوية | Equal variances assumed | -.16786 | .42591 | -1.04029 | .70458 |
| | Equal variances not assumed | -.16786 | .22899 | -1.33008 | .99436 |
| أداء العاملين | Equal variances assumed | -.64796 | .54438 | -1.76307 | .46715 |
| | Equal variances not assumed | -.64796 | .45130 | -4.38232 | 3.08640 |
| تأثير نظام الحوافز على الأداء | Equal variances assumed | -.97143 | .46078 | -1.91529 | -.02756 |
| | Equal variances not assumed | -.97143 | .12116 | -1.22002 | -.72284 |

```
COMPUTE X=MEAN(A1,A2,A3,A4,A5,A6,A7,A8,A9,B10,B11,B12,B13,B14,B15,B16,B17,B18,B19).
EXECUTE.
COMPUTE Y=MEAN(C20,C21,C22,C23,C24,C25,C26).
EXECUTE.
CORRELATIONS
  /VARIABLES=X Y
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

## Correlations

[Ensemble_de_données1] D:\spss\Etudes de Cas\2018\نظام الحوافز وتأثيره على آداء العاملين\CAS de

**Correlations**

| | | نظام الحوافز | أداء العمال |
|---|---|---|---|
| نظام الحوافز | Pearson Correlation | 1 | .761** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 30 | 30 |
| أداء العمال | Pearson Correlation | .761** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |
| | N | 30 | 30 |

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

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=X Y
  /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

## Nonparametric Correlations

**Correlations**

| | | | تأثير نظام الحوافز على الأداء |
|---|---|---|---|
| Spearman's rho | تأثير نظام الحوافز على الأداء | Correlation Coefficient | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | . |
| | | N | 30 |
| | تعتبر الحوافز المادي أكثر أهمية لك من الحوافز المعنوية كعامل بالمؤسسة . | Correlation Coefficient | .562 |
| | | Sig. (2-tailed) | .001 |
| | | N | 30 |
| | نظام الحوافز المعتمد بالمؤسسة يزيد من جودة أداءك و كميته . | Correlation Coefficient | .740 |
| | | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | | N | 30 |
| | نظام الحوافز المعتمد يزيد و يساهم في الاستقرار في العمل . | Correlation Coefficient | .808 |
| | | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | | N | 30 |
| | تهتم المؤسسة بالحوافز المعنوية لرفع الأداء . | Correlation Coefficient | .331 |
| | | Sig. (2-tailed) | .074 |
| | | N | 30 |
| | زيادة الأجر يؤدي الي الرفع من مستوي الأداء. | Correlation Coefficient | .413 |
| | | Sig. (2-tailed) | .023 |
| | | N | 30 |

```
)ESCRIPTIVES VARIABLES=A B C D X Y
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

## Descriptives

[Ensemble_de_données1] D:\spss\Etudes de Cas\2018\نظام الحوافز وتأثيره على آداء العاملين\CAS de

**Descriptive Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|
| الحوافز المادية | 30 | 2.8407 | .75792 |
| الحوافز المعنوية | 30 | 3.1433 | .57336 |
| أداء العاملين | 30 | 3.1095 | .74909 |
| تأثير نظام الحوافز على الأداء | 30 | 3.4933 | .66588 |
| نظام الحوافز | 30 | 3.0000 | .61704 |
| أداء العمال | 30 | 3.1095 | .74909 |
| Valid N (listwise) | 30 | | |

**Correlations**

| | | | الحوافز المعنوية |
|---|---|---|---|
| Spearman's rho | الحوافز المعنوية | Correlation Coefficient | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | . |
| | | N | 30 |
| | تطبق المؤسسة نظام الترقية على أساس الكفاءة و الأداء الجيد . | Correlation Coefficient | .586 |
| | | Sig. (2-tailed) | .001 |
| | | N | 30 |
| | الحوافز المعنوية الايجابية تلبي رغباتك . | Correlation Coefficient | .545 |
| | | Sig. (2-tailed) | .002 |
| | | N | 30 |
| | يبدي العاملون الآراء و المقترحات عند اتخاذ القرارات. | Correlation Coefficient | .755 |
| | | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | | N | 30 |
| | تقوم المؤسسة بتقديم الحوافز المعنوية أكثر من الحوافز المادية . | Correlation Coefficient | .663 |
| | | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | | N | 30 |
| | يعامل العامل بأسلوب سلبي عند التقصير في العمل أو مخالفة الأوامر . | Correlation Coefficient | -.068 |
| | | Sig. (2-tailed) | .722 |
| | | N | 30 |
| | تقوم المؤسسة بدورات تكوينية و تدريبية للعمال | Correlation Coefficient | .462 |
| | | Sig. (2-tailed) | .010 |
| | | N | 30 |
| | تقدم المؤسسة شهادات التقدير و ميداليات للعامل الكفء . | Correlation Coefficient | .511 |
| | | Sig. (2-tailed) | .004 |
| | | N | 30 |
| | تقوم المؤسسة بالحد من الرقابة المباشرة و تنمية الرقابة الذاتية . | Correlation Coefficient | .501 |
| | | Sig. (2-tailed) | .005 |
| | | N | 30 |
| | تقوم المؤسسة بتقديم الشكر و العرفان للموظف على ما قام به من جهد أمام جميع العمال . | Correlation Coefficient | .554 |
| | | Sig. (2-tailed) | .001 |
| | | N | 30 |
| | تتيح المؤسسة فرصة الحوار و الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين . | Correlation Coefficient | .579 |
| | | Sig. (2-tailed) | .001 |
| | | N | 30 |

```
NPAR CORR
  /VARIABLES=C C20 C21 C22 C23 C24 C25 C26
  /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

## nparametric Correlations

[Ensemble_de_données1] D:\spss\Etudes de Cas\2018\نظام الحوافز وتأثيره على آداء العاملين\CAS de

SITUATION EFFECTIF au 28/02/2018

| Structures | Cadres | Maîtrise | Exécution | Total |
|---|---|---|---|---|
| Staff Direction | 4 | 0 | 1 | 5 |
| Service Juridique | 3 | 0 | 0 | 3 |
| Division techniques Electricité | 11 | 35 | 2 | 48 |
| Division Techniques Gaz | 5 | 11 | 1 | 17 |
| Division Etudes et d'Exécution Travaux E/G | 13 | 55 | 1 | 69 |
| Division Relations Commerciales | 10 | 23 | 0 | 33 |
| Division Finances Comptabilité | 12 | 7 | 0 | 19 |
| Division Ressources Humaines | 4 | 7 | 0 | 11 |
| Division Exploitation Systèmes Informatique | 2 | 3 | 0 | 5 |
| Service Affaires Générale | 2 | 8 | 3 | 13 |
| Division Administrations Marchés | 6 | 14 | 1 | 21 |
| Division Planifications Réseaux Elec/Gaz | 4 | 1 | 0 | 5 |
| Agence Commerciale Médéa | 5 | 25 | 18 | 48 |
| Agence Commerciale Chahid Rouis Haroun | 5 | 17 | 17 | 39 |
| Agence Commerciale Tablat | 4 | 19 | 9 | 32 |
| Agence Commerciale Ain Boucif | 3 | 15 | 11 | 29 |
| Agence Commerciale KEB | 3 | 37 | 17 | 57 |
| Agence Commerciale Beni Slimane | 5 | 17 | 15 | 37 |
| Agence Commerciale Berrouaghia | 4 | 27 | 20 | 51 |
| Agence Commerciale Chahbounia | 2 | 7 | 12 | 21 |
| District Electricité Médéa | 4 | 6 | 13 | 23 |
| District Electricité Tablat | 4 | 3 | 8 | 15 |
| District Electricité KEB | 4 | 8 | 12 | 24 |
| District Electricité Beni Slimane | 4 | 7 | 7 | 18 |
| District Electricité Berrouaghia | 3 | 6 | 12 | 21 |
| District Electricité Ain Boucif | 4 | 5 | 9 | 18 |
| District Gaz Médéa | 3 | 3 | 16 | 22 |
| District Gaz Berrouaghia | 3 | 4 | 9 | 16 |
| District Gaz Beni Slimane | 3 | 1 | 9 | 13 |
| District Gaz KEB | 4 | 8 | 13 | 25 |
| District Gaz Ain Boucif | 3 | 4 | 12 | 19 |
| District Gaz Tablat | 2 | 0 | 8 | 10 |
| TOTAL | 148 | 383 | 256 | 787 |

| Structures | Cadres | Maîtrise | Exécution | Total |
|---|---|---|---|---|
| ège DD + Agence Médéa 1 | 81 | 189 | 27 | 297 |
| ole | 12 | 26 | 46 | 84 |
| ERROUAGHIA | 10 | 37 | 41 | 88 |
| IN BOUCIF | 10 | 24 | 32 | 66 |
| EB | 11 | 53 | 42 | 106 |
| ABLAT | 10 | 22 | 25 | 57 |
| ENI SLIMANE | 12 | 25 | 31 | 68 |
| HAHBOUNIA | 2 | 7 | 12 | 21 |
| OTAL | 148 | 383 | 256 | 787 |

```
:LIABILITY
 /VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 B10 B11 B12 B13 B14 B15 B16 B17 B18 B19 C20 C21 C2
:3 C24 C25 C26 D27 D28 D29 D30 D31
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA
 /SUMMARY=TOTAL.
```

# eliability

## cale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Cases | Valid | 30 | 100.0 |
| | Excluded[a] | 0 | .0 |
| | Total | 30 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .898 | 31 |

**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| الأجر الذي تتحصل عليه يتوافق مع حجم العمل الذي أقوم به . | 93.43 | 278.599 | .540 | .893 |
| تمنحك المؤسسة مكافآتمادية تشجيعية . | 93.17 | 272.006 | .608 | .892 |
| توفر المؤسسة سكنات وظيفية للعمال . | 94.13 | 276.602 | .526 | .893 |
| تمنحك المؤسسة الحوافز المالية المناسبة مقابل أداء الوظائف المهنية . | 93.53 | 267.637 | .685 | .890 |
| تساهم هده الحوافز المتحصل عليها في تحسين وضعك المادي . | 93.13 | 264.395 | .686 | .889 |
| تعتبر الأجور الحوافز المادية الوحيدة المطبقة من طرف المؤسسة . | 93.03 | 280.102 | .416 | .895 |
| تقدم المؤسسة لك علاوات عادلة ومناسبة للمجهود الذي تبذله . | 93.73 | 273.720 | .684 | .891 |
| الحوافز المادية المقدمة لك تلبي رغباتك . | 93.73 | 273.995 | .610 | .892 |
| تخصم المؤسسة من راتبك عند وقوعك في خطأ مهني . | 92.63 | 296.240 | .001 | .903 |
| تطبق المؤسسة نظام الترقية على أساس الكفاءة و الأداء الجيد . | 93.33 | 274.575 | .566 | .893 |
| الحوافز المعنوية الايجابية تلبي رغباتك . | 93.20 | 272.510 | .602 | .892 |
| يبدي العاملون الآراء و المقترحات عند اتخاذ القرارات. | 93.57 | 279.909 | .501 | .894 |
| تقوم المؤسسة بتقديم الحوافز المعنوية أكثر من الحوافز المادية . | 93.47 | 278.051 | .497 | .894 |
| يعامل العامل بأسلوب سلبي عند التقصير في العمل أو مخالفة الأوامر . | 92.70 | 298.700 | -.062 | .903 |
| تقوم المؤسسة بدورات تكوينية و تدريبية للعمال | 92.40 | 284.455 | .399 | .896 |
| تقدم المؤسسة شهادات التقدير و ميداليات للعامل الكفء . | 92.70 | 277.390 | .471 | .894 |
| تقوم المؤسسة بالحد من الرقابة المباشرة و تنمية الرقابة الذاتية . | 93.27 | 287.168 | .355 | .896 |
| تقوم المؤسسة بتقديم الشكر و العرفان للموظف على ما قام به من جهد أمام جميع العمال . | 93.33 | 275.885 | .583 | .892 |
| تتيح المؤسسة فرصة الحوار و الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين . | 92.93 | 281.306 | .413 | .895 |
| تتوافق وظيفتك الحالية مع مؤهلاتك العلمية . | 92.50 | 278.466 | .481 | .894 |
| تعتمد المؤسسة على عدة معايير تستخدم في تحسين أداءك . | 93.03 | 274.033 | .636 | .891 |
| طريقة تقييم الاداء داخل المؤسسة عادلة . | 93.77 | 270.875 | .700 | .890 |
| يتم تقييم أداءكبناءا على أسس علمية و معايير واضحة للمؤسسة . | 93.77 | 280.185 | .504 | .894 |
| الأسلوب السلبيمن طرف الرؤساء يضعف أداءك. | 92.70 | 293.803 | .051 | .903 |

صـندوق الخـدمات الإجتماعية والثقافية لـعمال الصنـاعات الكـهربائية والغـازية
Fonds des Œuvres Sociales et Culturelles des Travailleurs des Industries Electriques et Gazières

**Direction Générale**
**Service Activités Centralisées et Institutions** **Alger le,** 28.01.2018
**N° 79 /SACI/FOSC/2018**

# Note d'information
# Circuits familles (Couples) à Tamanrasset
# Année 2018

Le Fonds des Œuvres Sociales et Culturelles des Travailleurs des Industries Electriques et Gazières, a le plaisir d'informer les travailleuses, travailleurs et les retraités des sociétés de la Holding SONELGAZ rattachées au FOSC, de l'organisation de six (06) Circuits pour familles (couples) à **Tamanrasset**.

## I. BENEFICIAIRES :

- Les agents des deux sexes en activité dans le secteur des industries électriques et gazières rattachés au FOSC ayants plus d'une (01) année d'ancienneté dans l'entreprise.
- Les retraités rattachés au FOSC.

## II. MODALITES D'INSCRIPTION, DE SELECTION ET DE PAIEMENT :

### 1. Inscriptions :

L'imprimé « demande d'inscription » est à retirer au niveau des services régionaux du FOSC de rattachement, des délégués CP des unités ou à partir du site web du FOSC **(www.fosc.dz).**

- **Pour les Agents Actifs :**

L'imprimé d'inscription dûment rempli et signé par le demandeur, doit être validé (cachet et signature) par sa structure ressources humaines, le coordinateur du délégué du personnel et déposé auprès du service régional FOSC d'appartenance.

- **Pour les retraités :**

L'imprimé d'inscription dûment rempli et signé par le demandeur, doit être déposé auprès du service régional FOSC d'appartenance accompagné d'une copie de l'attestation de mise en retraite et d'une fiche familiale.

**L'imprimé non rempli conformément aux dispositions indiquées sera annulé.**

### 1.1 Dates Limites des Inscriptions par circuits :

Les 06 circuits sont programmés comme suit :

| | Dates des circuits | Dates limites des inscriptions au niveau des Services régionaux |
|---|---|---|
| 1er circuit | Du 01/03 au 08/03/2018 | **Le 12/02/2018** |
| 2ème circuit | Du 12/03 au 19/03/2018 | |
| 3ème circuit | Du 23/03 au 30/03/2018 | |
| 4ème circuit | Du 07/10 au 14/10/2018 | **Le 26/08/2018** |
| 5ème circuit | Du 05/11 au 12/11/2018 | |
| 6ème circuit | Du 29/11/ au 06/12/2018 | |

2. **Sélection :**

- Les demandes d'inscription feront l'objet d'un tirage au sort centralisé au siège de la Direction Général du FOSC.
- La structure régionale informera individuellement les agents retenus et leur transmettra l'ordre de versement des frais de séjours.

3. **Paiement :**

➢ **Coûts des circuits :**

Le coût du circuit vous sera communiqué ultérieurement.

➢ **Procédure de paiement :**

➢ **Agent en activité :**

L'agent retenu doit confirmer sa participation en adressant à sa région :

- L'original du reçu de versement représentant le paiement des **50%** des frais de séjour.
- Le solde restant fera l'objet d'une retenue sur salaire en **dix (10) mensualités.**
- L'agent actif peut payer la totalité des frais de séjour

**L'agent ayant une créance non soldée vis-à-vis du FOSC, doit s'acquitter de l'intégralité du montant du séjour.**

➢ **Agent retraité :**

Le retraité retenu doit confirmer sa participation en adressant à sa région :

- L'original du reçu de versement représentant le paiement de **la totalité des frais de séjour.**

## III. PRESTATION OFFERTE

- Hébergement au niveau du centre familial ainsi qu'une nuitée au refuge du père Foucault.
- Restauration pension complète (petit déjeuner, déjeuner (plat à emporter), Diner)
- Transport aérien (Alger – Tamanrasset – Alger) Aller et retour
- Transport terrestre lors des visites culturelles guidées et de l'aéroport au centre familial (allé et retour).
- Visites culturelles guidées
- Assurance voyages et couverture médicale

## IV. PROGRAMME DU CIRCUIT :

Le programme du circuit est annexé à la présente note.

## V. DESISTEMENT :

En cas de désistement après confirmation, et si le postulant a pu être remplacé par un suppléant avant la date de séjour, aucune retenue sur salaire ne sera effectuée.
Dans le cas contraire il sera exigé à l'agent de devoir s'acquitter de la totalité des frais de séjour.

**LA CHEF DE SERVICE ACTIVITES CENTRALISEES ET INSTITUTIONS P/I**

Service Activités Centralisées & Institution

S. MEZIANE

## Programme du circuit TAMANRASSET :

**1er jour :**

- Arrivée du groupe à Tamanrasset
- Accueil et transfert et installation du groupe au centre familial du FOSC.
- Dîner
- Nuitée au centre familial du FOSC

**2eme jour**

- Petit déjeuner.
- Départ vers Taghmart visite du village touareg
- Déjeuner à Taghmart
- Retour vers Tamanrasset.
- Dîner
- Nuitée au centre familial du FOSC.

**3eme jour**

- Petit déjeuner
- Départ vers Abbalessa visite de la tombe de Tinhinene reine Touarèg
- Déjeuner à Abbalessa
- Retour vers Tamanrasset
- Dîner
- Nuitée au centre familial du FOSC

**4eme jour**

- Petit déjeuner
- Départ vers l'Assekrem
- Déjeuner à l'oued de Takacharouit,
- Continuation vers refuge du père Foucault ou vous allez assister à l'un des plus beau coucher du soleil au monde sur le massif des montagnes du Tassili Hogard
- Diner et nuitée au refuge

**5eme jour**

- Petit déjeuner
- Départ pour visiter la Guélta d'Afilal
- Déjeuner
- continuation vers Tamanrasset
- Dîner animé avec une soirée folklorique
- Nuitée au centre familial du FOSC

**6eme jour**

- Petit déjeuner
- Visite du Musée, la maison de Charles de Foucault
- Déjeuner
- Après midi libre
- Diner
- Soirée folklorique
- Nuitée au centre familial du FOSC

**7eme jour**

- Petit déjeuner
- Matinée excursion Tahabort
- Déjeuner
- Après midi libre
- Dîner
- Départ vers l'aéroport de Tamanrasset pour embarquement à destination d'Alger.

**8eme jour** :

- Arrivée du groupe à Alger

Assistant contrôleur

SONELGAZ s.p.a

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
SOUS DIRECTION DE LA REGLEMENTATION
ET DES RELATIONS SOCIALES
N/1423 DRH.SDR.ER.2002.
P.651

Alger le 25 SEP. 2002

# NOTE DE SERVICE

Objet : Prime de rendement individuel et collectif
Réintégration
Réf : Circulaire n°136 DRH.CIR du 20.06.2000
Note n°1338 DRH.SDR. du .2.07.2000.

La présente note de service a pour objet de compléter les dispositions de la circulaire sus visée , relative à la prime de rendement collective (PRC) et à la prime de rendement individuel (PRI).

Elle traite des modalités d'application des règles d'attribution de la PRC/PRI aux agents qui réintègrent leurs postes de travail après une absence.

Sont concernés les agents absents pour longue maladie, suite à accident de travail, ou pour une formation professionnelle spécialisée ( FPS).

## 1. Au titre de la prime de rendement collectif (PRC) :

Au moment de leur réintégration , les agents concernés par les motifs d'absence mentionnés ci dessus, perçoivent le taux de PRC du trimestre où leur réintégration a effectivement eu lieu.

## 2. Au titre de la prime de rendement individuel :

La circulaire sus visée dispose que '' La prime de rendement individuel (PRI), rétribue les efforts déployés par un individu ou un groupe individualisé, pour l'amélioration du rendement et de la performance, sur la base d'un programme de travail propre et des objectifs préalablement définis''.

En conséquence, et du fait que durant le trimestre de référence, l'agent était absent , le taux de PRI à attribuer au titre du restant du trimestre, durant lequel a lieu la réintégration, est nul.
L'évaluation du trimestre de réintégration se fera à partir du trimestre suivant et sur la base d'un programme individuel de travail.

LE DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES