

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم اقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي  
ميدان: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد وتسيير بترولي  
من إعداد الطالب: أحمد بخوش  
بعنوان:

الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين

دراسة حالة بمديرية الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للأشغال في

الأبار –ENTP-

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2015/06/01

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/ بن عبد الهادي منير ( أستاذ محاضر –جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) رئيسا

الدكتور/ زويدة محسن ( أستاذ محاضر – جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

الأستاذ/ كيجلي سلمى عائشة ( أستاذ محاضر –جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) مناقشا

السنة الجامعية: 2014–2015

# اهداء

أهدي ثمرة جهدي الى أغلي واعز الناس امي واني

الى امي الغالية التي غمرتني بحبها وعطفها وحنانها ودعواتها ووقوفها بجاني طوال هذا المشوار.

الى ابي العزيز الذي رباني واحاطني برعايته وحبه ودعواته فهو نعم الاب

ادعوا الله ان يحفظها ويطيل في عمرهما

الى الاخوة وافراد العائلة

الى كل الاهل والاقارب من قريب او من بعيد

الى كل الاصدقاء والزملاء

والى من كان لي خير عون في انجاز هذا العمل المتواضع، الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته.

كما اهديه الى كل من ساعدني في هذا العمل ولو بكلمة طيبة.

# الشكر

اعترافا بالفضل والجميل أتوجه بالشكر والتقدير والامتنان الى  
الدكتورة :محسن زوبيدة التي أشرفت على هذا العمل المتواضع  
وتعهدها بالتصويب في جميع مراحل انجازه، وزودتني بالنصائح  
والارشادات التي أضاءت أمامي سبيل البحث  
كما أتقدم بالشكر الى موظفي ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية  
للأشغال في الابار بحاسي مسعود وكل من ساعد من بعيد أو من  
قريب في إنجاز هذا العمل

احمد بخوش

## ملخص:

تعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، التي يمكن من خلالها خلق الرغبة لديهم في الأداء، وتكمن أهمية الحوافز في تأثيرها على السلوك الإنساني حيث تعتبر عاملاً مهماً في تحديد سلوك الأداء الفردي في العمل، وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير نظام الحوافز في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الابار حيث صممنا استبيان اشتمل على العديد من الاسئلة التي لها علاقة بموضوع الدراسة في الجانب التطبيقي ، واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري وبذلك استطعنا الاجابة على الاشكالية التالية "هل يمكن لنظام الحوافز ان يحسن من اداء الافراد في المؤسسات؟"

من اجل حل الإشكالية واستطلاع عينة الدراسة، والمكونة من العاملين تم توزيع 50 استبيان على موظفي الادارة بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الابار وتم استرجاع 35 منها، واستخدمنا برنامج (SPSS) الاحصائي لتحليل البيانات، خلصت الدراسة إلى أن تطبيق نظام الحوافز على العمال يساهم في زيادة وتطوير اداء هذا الاخير.

**الكلمات المفتاحية:** نظام حوافز، حوافز مادية ومعنوية، اداء، تقييم، مورد بشري.

## Abstract:

Considers incentives of basic effects that play an important and vital role in the behaviour of individuals, in which they can create the desire to have the performance, the importance of incentives in its effects in human behaviour where it is an important agent in determining behaviour of individuals at work, this study aims to identify the impact of system incentives to improve the performance of employees National Foundation works in wells designed questionnaire included a lot of questions that are related to the subject of study in the practical side, and relied on the descriptive and analytical approach in the theoretical side and so we were able to answer the following dilemma "Can a system of incentives that improves performance Individuals in foundations?"

To solve the problem, and explore the study sample, consisting of employees have been distributed 50 questionnaires to the employees of the Department of Human Resources National Foundation works in the wells was retrieved 35 of them, and we used (SPSS) program statistical data analysis, the study concluded that the application of the system of incentives to workers contribute to the further development and performance of them.

**Keywords:** incentive system, material and moral incentives, performance, evaluation, human resource.

## قائمة المحتويات

I	الاهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الاشكال البيانية
VII	قائمة الملاحق
VII	قائمة الاختصارات والرموز
ب	المقدمة
01	الفصل الاول: الدراسة النظرية لنظام الحوافز وتقييم الاداء
02	المبحث الاول: نظام الحوافز
11	المبحث الثاني: الاداء وتقييمه
20	المبحث الثالث: مرجعية الدراسة
26	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لنظام الحوافز وتقييم الأداء دراسة مديرية الموارد البشرية -ENTP-
28	المبحث الاول: تقديم المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار
35	المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة
39	المبحث الثالث: نتائج ومناقشة الدراسة
56	الخاتمة
59	المراجع
62	الملاحق
71	الفهرس

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	طرق تقييم الأداء	(1-1)
36	الاحصائيات المتعلقة باستثمارات الاستبيان	(1-2)
40	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الاول والدرجة الكلية له	(2-2)
41	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية له	(3-2)
41	الصدق البياني لمجالات الدراسة	(4-2)
42	معامل الفا كرو نباخ لقياس ثبات اداة الدراسة	(5-2)
43	توزيع العمال حسب متغير الجنس	(6-2)
43	توزيع العمال حسب السن	(7-2)
44	توزيع العمال حسب المستوى التعليمي	(8-2)
44	توزيع العمال حسب الحالة الاجتماعية	(9-2)
44	توزيع العمال حسب الخبرة المهنية بالسنة	(10-2)
45	توزيع العمال حسب الدرجة المهنية	(11-2)
45	أهمية التحفيز بالنسبة للمؤسسة	(12-2)
46	الحوافز المطبقة في المؤسسة	(13-2)
46	نوع التحفيز المجدي في المؤسسة	(14-2)
47	أنواع الحوافز المفضلة لدى العامل	(15-2)
47	المكافآت المادية وعلاقتها بالجهد والمثابرة	(16-2)
48	اهتمام العامل بالحصول على الحوافز المعنوية	(17-2)
48	نظام الحوافز الذي يدفع بالعمال الى رفع أدائهم	(18-2)
48	علاقة تحقيق اهداف المؤسسة عند القيام بعملية التحفيز	(19-2)
49	نظام تقييم أداء الافراد في المؤسسة	(20-2)
49	المعايير التي يقيم على أساسها العامل	(21-2)
50	رضا العامل عن التحفيز المقدم له	(22-2)

50	تحسين الأداء من خلال الحوافز المتحصل عليها	(23-2)
51	الأساليب المطبقة لتقييم الأداء في المؤسسة	(24-2)
51	درجة نظام التقييم المطبق في المؤسسة	(25-2)
52	مدى تأثير التحفيز الجيد على الأداء	(26-2)

## قائمة الاشكال

رقم الشكل	رقم الشكل	رقم الشكل
07	خطوات تصميم نظام الحوافز	(1-1)
10	العلاقة بين الحوافز والأداء	(2-1)
15	خطوات عملية تقييم أداء العاملين	(3-1)
43	توزيع العمال حسب متغير الجنس	(1-2)
43	توزيع العمال حسب السن	(2-2)
44	توزيع العمال حسب المستوى التعليمي	(3-2)
44	توزيع العمال حسب الحالة الاجتماعية	(4-2)
44	توزيع العمال حسب الخبرة المهنية بالسنة	(5-2)
45	توزيع العمال حسب الدرجة المهنية	(6-2)
45	أهمية التحفيز بالنسبة للمؤسسة	(7-2)
46	الحوافز المطبقة في المؤسسة	(8-2)
46	نوع التحفيز المجدي في المؤسسة	(9-2)
47	أنواع الحوافز المفضلة لدى العامل	(10-2)
47	المكافآت المادية وعلاقتها بالجهد والمثابرة	(11-2)
48	اهتمام العامل بالحصول على الحوافز المعنوية	(12-2)
48	نظام الحوافز الذي يدفع بالعمال الى رفع أدائهم	(13-2)
48	علاقة تحقيق اهداف المؤسسة عند القيام بعملية التحفيز	(14-2)
49	نظام تقييم أداء الافراد في المؤسسة	(15-2)
49	المعايير التي يقيم على أساسها العامل	(16-2)

50	رضا العامل عن التحفيز المقدم له	(17-2)
50	تحسين الأداء من خلال الحوافز المتحصل عليها	(18-2)
51	الأساليب المطبقة لتقييم الأداء في المؤسسة	(19-2)
51	درجة نظام التقييم المطبق في المؤسسة	(20-2)
52	مدى تأثير التحفيز الجيد على الأداء	(21-2)

### قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
62	استمارة التنقيط الخاصة بأداء العمال	الملحق رقم 01
63	استمارة الاستفادة من الميداليات	الملحق رقم 02
64	استمارة الاستفادة من العمرة	الملحق رقم 03
65	استمارة الاستفادة من الرحلات الصيفية الأجنبية	الملحق رقم 04
66	استمارة الاستفادة من الرحلات الصيفية المحلية	الملحق رقم 05
67	استمارة الاستفادة من الحمامات	الملحق رقم 06
68	استمارة الاستبيان الموزعة على العمال	الملحق رقم 07

### قائمة الاختصارات

الدلالة	الاختصار / الرمز
Entreprise Nationale des Travaux Aux Puits	<b>ENTP</b>
PRIME DES RENDEMENT INDIVIDUEL	<b>PRI</b>
PRIME DES RENDEMENT COLLECTIF	<b>PRC</b>
Statistical Package For Social Sciences	<b>SPSS</b>

# المقدمة

الخصامة

# قائمة المراجع

# قائمة الملاحق

الفطرس

# الفصل الأول:

الدراسة النظرية لنظام الحوافز

وتقييم الأداء

الفصل الثاني: الدراسة

التطبيقية لنظام الحوافز

وتقييم الأداء

دراسة حالة بمديرية الموارد

البشرية

-ENTP-



## أ. مقدمة:

تولي ادارة المؤسسات المختلفة اهتماما كبيرا بالعنصر البشري ،من خلال العوامل المؤثرة في انتاجية وكفاءة العاملين حيث يسعى المسؤولون لرفع انتاجيتهم الى اقصى كفاءة ممكنة ،ويرتكز نجاح او فشل المؤسسات على مدى تحكمها واهتمامها وتأطيرها لاهم مورد تملكه وهو العنصر البشري، والذي يعتبر الثروة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها، الى ان القدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة ان لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل ، ولعل السبيل الوحيد للوصول الى اداء عال وراقي هو استعمال نظام الحوافز الذي بواسطته يمكن اختبار دوافع العاملين والتأثير عليها بما يخدم مصالحهم.

تعتبر الحوافز مجموعة من القيم المادية والمعنوية ومحور مركزي لفعاليات ونشاطات المؤسسات المعاصرة في بيئة العمل ، و تتمثل الحوافز في العوامل والمؤثرات والمغريات التي تشجع الفرد على زيادة ادائه وبالتالي زيادة انتاجيته ، وتنقسم الحوافز الى نوعين هما الحوافز المادية هي ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات المباشرة مثل: الرواتب والاجور والعلاوات ... ومنها المعنوية، او ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات الغير مباشرة فهي تتعلق بالأمن والرضا الوظيفي مثل : استقرار العمل، المشاركة في صنع القرار ،الالتزام والانتماء والترقية وتقدير جهود العمال بالشكر والثناء. الخ

اذن فما هي الحوافز التي تؤدي الى رضا العاملين ودفعهم الى تحسين مستويات ادائهم؟ وإذا حددت هذه الحوافز فهل بالضرورة ان رضا العاملين يؤدي بهم الى تحسين مستوى الاداء ومن ثم رفع انتاجيتهم.

ومن هنا سنحاول الكشف عن واقع الحوافز التي تطبق في المؤسسة الجزائرية وهل تهدف الى انجاح استراتيجية المؤسسة.

## ب. أسباب اختيار الموضوع:

## 1-الاسباب الذاتية

- ميول الباحث الى ادارة الموارد البشرية؛
- رغبة الباحث في تحسين انتاجية العنصر البشري؛
- ضرورة اعطاء المزيد من الدراسة والاهتمام بالعنصر البشري والعوامل المؤثرة في ادائه وانتاجيته.

## 2-الاسباب الموضوعية:

- سياسة المؤسسات الجزائرية التي تولي اهتماما أكبر لموارد المادية، متناسية اهمية المورد البشري في الرفع من مستوى ارباحها وتحقيقها لأهدافها؛
- التحولات الاقتصادية التي عرفتھا المؤسسات الجزائرية، ولكي تنجح في تحقيق رسالتها لابد من تطوير انتاجية العنصر البشري؛
- تقييم كفاءة وفعالية نظام الحوافز في المؤسسات؛
- معرفة اسباب غياب الولاء وضعف الانتاج في المؤسسات؛
- اهمية نظام الحوافز الى جانب تقييم الاداء في المؤسسة؛
- ملاحظة مدى اهتمام المؤسسة بتحفيز عمالها.

## ج. اهمية الدراسة:

- رغبة الباحث بالتعريف بأهمية العنصر البشري وتحديد العوامل المؤثرة في انتاجيته؛
- محاولة تحسيس مسؤولي المؤسسات الجزائرية بمدى اهمية تفعيل نظام الحوافز لتحقيق الانتاجية وكسب الميزة التنافسية؛
- تفتح الدراسة المجال امام الباحثين للإسهام في ايجاد الحلول لبعض المشاكل المتعلقة بتحفيز العاملين في المؤسسات الجزائرية؛
- التعرف على تأثير الحوافز التي تؤثر ايجابيا على اداء العاملين في المؤسسات الجزائرية؛
- اعادة الاعتبار للعنصر البشري كأهم وسيلة لتحقيق الاهداف الاقتصادية للمؤسسة.

ومما سبق يمكن صياغة الإشكالية العامة للموضوع بشكل التالي:

هل يمكن لنظام الحوافز أن يحسن من اداء الافراد في المؤسسات؟ "حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار"؟

وبالتالي تتفرع عنها أسئلة فرعية تدور حول النقاط التالية:

- 1- ما طبيعة الحوافز المقدمة للعاملين في المؤسسة؟
- 2- هل يوجد تأثير للحوافز المادية او المعنوية على اداء العاملين؟

3- هل توجد علاقة بين نظام التحفيز وتقييم الاداء؟

4- ماهي مجموعة الحوافز المادية والمعنوية المطبقة في المؤسسة الجزائرية؟

وكمحاولة أولية سنضع بعض الفرضيات للتساؤلات المطروحة:

**الفرضية الأولى:** يستفيد العمال من مجموعة الحوافز اهمها حوافز مادية واخرى معنوية.

**الفرضية الثانية:** تعتبر الحوافز المادية المؤثر الاول لتحسين أداء العاملين.

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة بين نظام الحوافز ومستوى الاداء .

**الفرضية الرابعة:** ضعف الحوافز المادية مقارنة بالحوافز المعنوية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار، وبالتالي لا

تساهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

**د. منهج البحث:**

للإجابة على الاسئلة المطروحة واختبار الفرضيات ونظرا لطبيعة الموضوع اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي وهذا من خلال تجميع المعلومات الخاصة بالدراسة من المراجع الاساسية والثانوية والمقالات في مجال التسيير، ادارة الموارد البشرية .... الخ.

اما في الجانب التطبيقي اعتمدنا منهج دراسة حالة لإسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة، والوقوف على حقيقة نظام الحوافز ومدى تأثيرها على مستوى الاداء مستخدما مجموعة من المراجع الاولية، وثائق المؤسسة، التقارير، اضافة الى بعض المقابلات التي اجريت مع العمال.

**هـ. أهداف البحث**

- التعرف على اهم الحوافز التي تقدم للعاملين بالمؤسسة الجزائرية؛
- تحديد وتحليل نوع الحوافز التي لها فعالية تجاه رفع انتاجية العنصر البشري؛
- معرفة تأثير الحوافز المادية والمعنوية على اداء العاملين؛
- محاولة تفعيل دور الجامعة والدراسات الاكاديمية في المحيط الاقتصادي والاجتماعي؛

- تعريف الاداء وتقييمه والعوامل المؤثرة عليه.

### و. حدود البحث:

الإطار الموضوعي: تقتصر الدراسة على أثر الحوافز في تحسين مستوى الاداء في المؤسسات الاقتصادية.

الإطار المكاني: يقتصر تطبيق الدراسة على المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار ENTP.

الإطار الزمني: أُنجزت الدراسة في السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2015/2014.

### ز. هيكلية البحث:

قصد إيجاد حل للإشكالية التي قمنا بطرحها ولكي نتحقق من الفرضيات، قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين:

الفصل الأول والمعنون " الدراسة النظرية لنظام الحوافز وتقييم الاداء "، ينقسم بدوره إلى ثلاث مباحث رئيسية المبحث الأول تطرقنا فيه إلى ماهية التحفيز في المؤسسة من خلال جملة من المفاهيم المرتبطة بالتحفيز، ثم المبحث الثاني الذي يتضمن الاداء وتقييمه، والمبحث الثالث تم تخصيصه للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتعقيب عليها.

أما الفصل الثاني يخص الدراسة الميدانية التطبيقية لنظام الحوافز وتقييم الاداء بمديرية الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الابار بحاسي مسعود، من خلال اسقاط الجانب النظري على حالة المؤسسة، وينقسم بدوره الى ثلاث مباحث المبحث الاول تطرقنا فيه الى تقديم عام للمؤسسة اما في المبحث الثاني فقد ضم الطريقة وأدوات الدراسة، وفي المبحث الثالث عرض النتائج المتوصل لها والمناقشة ليتم في الأخير الخروج بنتائج تؤكد أو تنفي الفرضيات، وليختم هذا الفصل بمجموعة من الاقتراحات وخلاصة لهذا البحث.

### ح. صعوبات البحث

من خصائص الباحث الجيد أن يتسلح بالشجاعة والإرادة والعزيمة، وأن يتحدى الصعاب والمشاكل وتجاوز العقبات، فمن غير المعقول أن ينجز الباحث بحثه أو دراسته في موضوع ما أو قضية ما دون مشاكل وعراقيل تواجهه. ومن بين وأهم الصعوبات والعراقيل التي واجهتني ووقفت أمامي في هذا البحث هي:

- صعوبات ومشاكل عويصة وإن لم أقل استحالة في إيجاد مكان للتربص ؛

- معظم الكتب قديمة لم تتناول الموضوع بالتفصيل ؛
- سرية المعلومات من طرف مسؤولي المؤسسة ؛
- عدم جدية عمال المؤسسة بالأخذ بعين الاعتبار بأسئلة الاستبيان؛
- الاجابة العشوائية على اسئلة الاستبيان من طرف العمال .

**تمهيد**

يعتبر العنصر البشري أحد أهم الموارد التي ينبغي الاستثمار فيها، كونه القادر على التكيف مع باقي الأصول الأخرى، إذا ما تم التعرف على دوافعه وتحفيزه ومن ثم توجيهه نحو سلوك معين يهدف إلى التميز في الأداء.

وتعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورًا هامًا وحيويًا في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء .

على ضوء ما سبق سنحاول في هذا الفصل إبراز المفاهيم النظرية لنظام الحوافز وتقييم الاداء، ضمن ثلاث مباحث يتضمن الأول والثاني إطارا نظريا للأدبيات النظرية لكل من نظام الحوافز وتقييم الاداء، أما الثالث فشمّل مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بشكل مباشر او غير مباشر.

**المبحث الأول : ماهية نظام الحوافز**

منذ بداية الاهتمام بإدارة الموارد البشرية والتحفيز يأخذ حيزا كبيرا، وذلك من أجل البحث عن الطرق والوسائل التي تدفع بالموارد البشري إلى تقديم أداء جيد وإنتاجية عالية في المؤسسة.

**المطلب الاول: مفهوم وخصائص نظام الحوافز.**

تنوع الحوافز وتعددتها ارتبط بتعدد وجهات النظر فيما يتعلق بمكانة العنصر البشري بالمؤسسة عبر مختلف مراحل الاهتمام به، وفي ذلك نجد تعدد التعاريف التي أبرزت فحوى الحوافز، وإن تعددت يبقى الهدف المنشود واحد ألا وهو تحفيز العامل، بما يضمن تحقق الهدف العام للطرفين المؤسسة والفرد.

**الفرع الاول: تعريف الحوافز**

لتقديم مفهوم شامل الإطار يضم كل جوانب الحوافز نقوم بتقديم بعض التعاريف أهمها:

1. الحوافز هي " الجهد الذي تبذله الادارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 18

2. الحوافز هي "دفع الفرد لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، أو إيقافه أو تغيير مساره فهو شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، للوصول لتحقيق اهداف معينة"<sup>1</sup>.
3. عرف برسلون وستاير الحوافز على انها "شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط، أو سلوك معين، يهدف منه الوصول الى تحقيق أهداف محددة"<sup>2</sup>.
4. طاهر محمود كلاله: الحوافز هي "إحدى الطرق المادية والمعنوية أو كليهما، والتي يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعية، باتجاه أهداف المؤسسة معتمدة على قناعة ورضا النفس وإشباع الحاجات، كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة في الأصل"<sup>3</sup>.  
وتعرف الحوافز انها "المحرك الذي يدفع الفرد لإشباع حاجاته وتحقيق رغباته"<sup>4</sup>.  
ويمكن تقديم تعريف شامل للحوافز على أنها " وسائل وفرص مادية ومعنوية ايجابية وسلبية توفرها إدارة المنظمة أمام العاملين، لتحريك فيهم الرغبة من أجل إشباعها عن طريق تحسين مستوى أدائهم، واستقامة سلوكهم وولائهم اتجاه المنظمة."

#### الفرع الثاني: خصائص الحوافز

- لكي تحقق المنظمة اهدافها ولكي يكون لها تأثير على العاملين فيها من خلال تحفيزهم في بذل الجهود الاضافية، لابد من توافر بعض الخصائص والصفات لنظام الحوافز هي<sup>5</sup>:
- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات و التصرفات و الانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده؛
  - إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات؛... الخ
  - الوضوح و البساطة: لابد من وضوح نظام الحوافز و إمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه، و الاستفادة منه و ذلك من حيث إجراءات تطبيقية؛
  - التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد و حثهم على العمل و التأثير على دوافعهم، لزيادة

<sup>1</sup> سليمان الفارس، أثر سياسيات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية العدد 01-27، 2011، ص73.

<sup>2</sup> عبد الرزاق نادر حامد أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الازهر - بغزة، 2010، ص 09 .

<sup>3</sup> طاهر محمود كلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار عالم الثقافة، الأردن، 2008 ص221.

<sup>4</sup> JEAN- René Edighoffer, **Précis de la gestion d'entreprise**, NATHAN .France 1997 p 104.

<sup>5</sup> عبد الحميد عبد الفتاح "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية" المكتبة العصرية، 2007 ص 372.

إقبالهم على تعديل السلوك و تحقيق الأداء المنشود؛

–المشاركة: يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم، مما يؤدي لتبنيهم و تحسمهم، و زيادة إقناعهم به و الدفاع عنه؛

–تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة، و موضوعية للأداء؛

– القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، و إلا فقد أهميته و تأثيره لتحقيق أهدافه المرجوة؛

–الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مدخلها و طرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية و الأعمار السنوية والحاجات الإنسانية و الكميات و الأرقام و الجودة...و غيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز؛

–المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار و الانتظام، إلا أن ذلك لا ينفى إمكانية تطوير أو تعديل بعض معاييره إذا استدعى الأمر؛

–الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها و أرباحها أو نتائج اعمالها، وذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل و بعد النظام؛

–التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف؛ ونستنتج من خلال ما سبق ان التحفيز يتمثل في مجموعة العوامل الداخلية والخارجية، التي تبعث من المؤسسة لدفع الفرد الى الاستقرار و لرفع مستوى العمل<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أنواع الحوافز

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث توصل الباحثون في مجال الحوافز لوسائل واساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، ومن أهم التقسيمات ما يلي:

<sup>1</sup>عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 373.

أ. من حيث أثرها أو فاعليتها: وتنقسم الى حوافز ايجابية وسلبية<sup>1</sup>:

**1- الحوافز الإيجابية:** وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين، والتي تلي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين نوعيته وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة، وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بأسلوب يؤدي إلى ذلك.

**2- الحوافز السلبية:** هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه، والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية وتستخدم الحوافز السلبية العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء، والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به.

ب. أنواع الحوافز من حيث شمولها: وتتمثل في حوافز فردية واخرى جماعية:

**1- الحوافز الفردية:** هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو تحفيز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، بتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل مدير، أو إعطاء هدية للفرد الأول في القسم أو في المشروع، كل ذلك يدخل ضمن الحوافز الفردية، فهذه الأخيرة توجه للفرد وليس للجماعة.

**2- الحوافز الجماعية:** هي الحوافز التي تهدف إلى تحفيز العمال كمجموعة متكاملة، وقد تشمل هذه المجموعة كامل عمال المشروع سواء كانوا عمال الإنتاج أو عمالاً إداريين أو فنيين، كما يمكن أن تقتصر على مجموعة إنتاج فئة معينة من العمال يعملون مع بعضهم البعض في عملية إنتاجية مستقلة.

ج. حسب طبيعة الحافز: ينظر هذا التقسيم إلى الحوافز من حيث شكلها أو الطريقة التي تدفع بها<sup>2</sup>:

**1- الحوافز المادية:** وهي التي تتمثل في كل ما يدفع للعاملين من شكل نقدي أو عيني، من أجل العمل على زيادة معدلات الإنتاجية في شكل مباشر أو غير مباشر، بحيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح، كلها حوافز مادية، ويمثل الأجر أهم حافز مادي وتزداد أهميته في الدول النامية.

**2- الحوافز المعنوية:** هي الحوافز التي تشبع الحاجات الفردية والاجتماعية الذاتية، والتي ترتبط بالحالة النفسية السلوكية للأفراد، بهدف دفع معنويات العاملين وتحسين الجو المحيط بالعمل، ولقد أبرزت الكثير من الدراسات والأبحاث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل، بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية . ومن هذه الحوافز كما يلي: المدح والتأييد والشكر والتقدير المشاركة في الإدارة التسهيل الاجتماعي.

د- حسب موقع الحافز:

ويظهر هذا التقسيم الحوافز من حيث اعتبارها حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة.

<sup>1</sup>حمزة صبيحة الدحام، محاضرة بعنوان صفات وخصائص نظام الحوافز، كلية ابن حيان للعلوم المصرفية، جامعة بابل على الموقع الالكتروني [www.uobabylon.edu.iq](http://www.uobabylon.edu.iq) (2015/03/09).

<sup>2</sup>بدور راني، التحفيز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق، 2009 ص 68.

- 1- الحوافز المباشرة: وهي التي يشعر بها الإنسان مباشرة، وتمثل في الوسائل والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل، ويمكن النظر إليها من ثلاثة زوايا هي: حوافز مالية، حوافز عينية، حوافز معنوية، كما تأخذ الحوافز المباشرة صفة السلبية للتأثير على العمال وتحسين مستوى أدائهم.
- 2- الحوافز غير المباشرة: تضم هذه الحوافز مجموعة الخدمات التي تقوم بها المؤسسة لصالح العاملين، لتحفيزهم على الإتقان في العمل وتوفير لهم الاطمئنان والاستقرار.

### المطلب الثالث: أهمية واهداف نظم الحوافز

#### الفرع الاول: أهمية نظام الحوافز

- نظام الحوافز دور فعال وأهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال وكفؤ، وتمثل أهمية نظم الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها، من أهمها ما يلي<sup>1</sup>:
- تحقق نظم الحوافز زيادة في عوائد المؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين إذ أن الاختيار السليم للحوافز يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج و تحسين نوعه؛
  - تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين و طاقاتهم، و استخدامها أفضل استخدام، هذا يؤدي إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة و تسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى، قد تعاني من نقص في القوى العاملة؛
  - تعمل على تحسين الوضع المادي و النفسي و الاجتماعي للفرد العامل، و ربط مصالحه بمصالح المنظمة؛
  - تعمل على تقليص كلف الإنتاج من خلال ابتكار و تطوير أساليب العمل و اعتماد أساليب ووسائل حديثة، من شأنها تقليص الهدر في الوقت و المواد الأولية و المصاريف الأخرى؛
  - تساهم في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل، مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني الإدارات منها، مثل انخفاض قدرات الإنتاج و ارتفاع معدلات الكلف و الغياب و المنازعات و الشكاوى و دوران العمل.

#### الفرع الثاني: أهداف نظام الحوافز

- لعملية تحفيز العاملين أهداف لا بد من مراعاتها من قبل إدارات المؤسسات كالاتي<sup>2</sup>:
- ✓ تحسين الإنتاجية؛

<sup>1</sup>عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 374.

<sup>2</sup>عغازي حسن عودة الحلاية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 148.

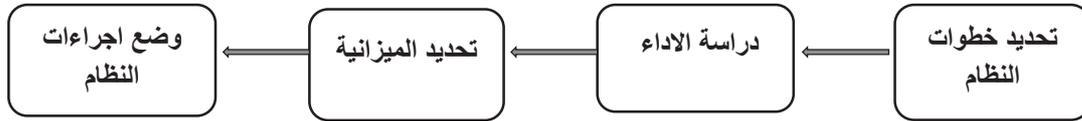
- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين؛
- ✓ الاحتفاظ بالعاملين المميزين؛
- ✓ تشجيع الإبداع والابتكار الجديد؛
- ✓ تحفيز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء؛
- ✓ تحقيق الأهداف الاقتصادية التي من خلال زيادة إنتاجيتها واستخدام لعناصر الإنتاج بأفضل استخدام تعود على المنظمة والعاملين بالفائدة؛
- ✓ زيادة اهتمام العاملين بالآلة والمعدات والتجهيزات مما يؤدي إلى المحافظة عليها وزيادة عمرها؛
- ✓ تخفيض الوقت اللازم باستمرار لخلق زيادات متوالية في الإنتاج .

#### المطلب الرابع: مراحل وشروط تصميم نظام الحوافز

##### الفرع الاول: مراحل تصميم نظام الحوافز

ان ادارة الموارد البشرية لأي مؤسسة تسعى دوما الى تحقيق النظام الامثل للتحفيز، ولذلك فأنها تأخذ في الحسبان شروط النظام الجيد للحوافز، كما تقوم بوضع وتصميم نظام للحوافز، وهذا النظام يكمن تلخيصه في الشكل الاتي<sup>1</sup>:

#### الشكل رقم (1.1): خطوات تصميم نظام الحوافز



المصدر: من اعداد الطالب

ومن الشكل نجد انه لكي تتمكن الادارات من تصميم نظام جيد وفعال للحوافز، تم وضع دليل علمي للخطوات التي يجب ان تمر بها، وبإمكان الادارات ان تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً، وجاءت هذه المراحل كالآتي:

#### 1-تحديد خطوات النظام

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس

<sup>1</sup>حامد حرفة، موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، الدار العربية للموسوعات، الطبعة الأولى، 1980 ص152

هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفي التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.

## 2-دراسة الأداء

تسعى هذه الخطوة إلى تحديد و توظيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء

الفعلي، إن تحديد و توظيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

- وجود عدد سليم للعاملين؛
- وجود وظائف ذات تصميم سليم؛
- وجود ظروف عمل ملائمة؛
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

## 3-تحديد ميزانية الحوافز

و يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز، لكي يتفق على هذا النظام يجب أن يغطي

المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

- أ- قيمة الحوافز و الجوائز: و هو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز و تتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت، العلاوات، الرحلات، الهدايا و غيرها.
- ب- التكاليف الإدارية: و هي تغطي بنودا مثل التكاليف، لتصميم النظام و تعديله والاحتفاظ بسجلاته و اجتماعاته و تدريب المديرين على النظام.
- ج- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنودا مثل النشرات و الكتيبات التعريفية و الملصقات الدعائية و المراسلات و خطابات الشكر و الحفلات، متضمنة بنودا خاصة أخرى بها.<sup>1</sup>

## 4-وضع اجراءات النظام

يتم ترجمة النظام في شكل خطوات متسلسلة، وهي تعني بتسجيل الاداء وحسابات نماذجه وادوار

المشاركين فيه وانواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز وفيما يلي شرح اهم الاجراءات:

<sup>1</sup>حامد حرفة، مرجع سبق ذكره، ص152.

أ - تحديد الادوار: وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل الاداء المتميز الذي يستحق الحافز، واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض، ورفع تقارير الى جهة محددة لاعتماد او اقرار او الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم حوافز الى افراد معينين؛

ب - الاجتماعات: قد يحتاج الامر الى عقد اجتماعات خاصة للحوافز، او اقسام الحوافز او بين مدير الحوافز وغيره من المديرين ويحتاج الامر الى تحديد المجتمعين ودورية الانعقاد؛

ج - توقيت تقديم الحوافز: هل هي شهرية، ام ربع سنوية، ام نصف سنوية او سنوية؟

ام انها تعطى بعد الاداء المتميز مباشرة؟ وهل تقوم في مناسبات معينة مثل الاعياد ودخول المدارس؟

د - نوع الحافز: هناك لائحة تحدد انواع الحوافز لكل انواع الأداء، كما يجب ان يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياج من يتلقاها، والقاعدة العامة تشير الى ضرورة تنوع الحوافز؛

هـ - النماذج: وتشمل سجلات قياس وتسجيل الاداء الفعلي ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.

### الفرع الثاني: شروط نظام الحوافز

هناك العديد من الشروط الأساسية التي لا بد من أخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من

الحوافز في تحسين الأداء، منها الآتي<sup>1</sup>:

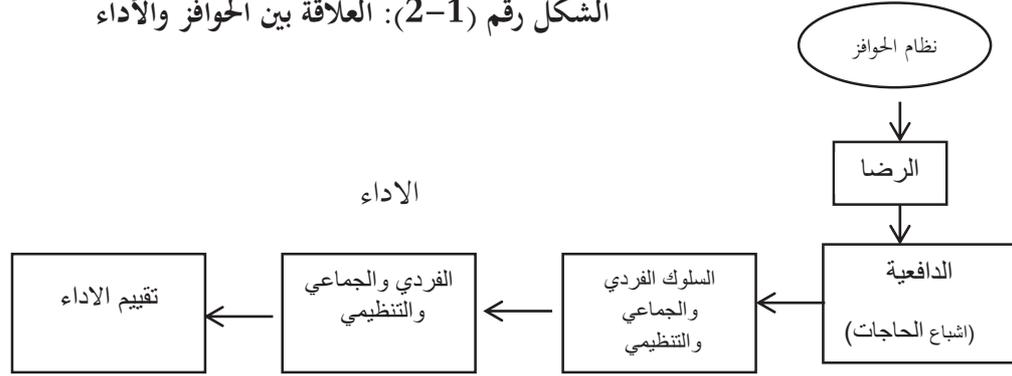
- 1- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً؛
- 2- إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته؛
- 3- اختيار الوقت الملائم لاستخدام الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها؛
- 4- ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الفرد، بتوقع انتظام تلقي الحوافز؛
- 5- أن تتصف السياسة التي تنظم بالعدالة والمساواة والكفاءة؛
- 6- أن تنمي الحوافز في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز؛
- 7- أن يكون الحافز متناسباً مع أداء الفرد؛
- 8- ادراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز.

<sup>1</sup>امين عزري، دراسة أثر الحوافز المادية على رضا العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2003 ص 142.

المطلب الخامس: علاقة الحافز بالأداء.

يعتقد الكثيرون بتأثير الحوافز على أداء الأفراد بالمنظمات، ويتضح ذلك من خلال دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل والغياب والمساهمة في جلب العناصر الفعالة للالتحاق بالمنظمة، كذلك دورها في إشباع الحاجات، وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك. ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الحوافز والأداء:

الشكل رقم (1-2): العلاقة بين الحوافز والأداء



المصدر: زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1 ص 150.

ويمكن شرح هذا الشكل من خلال توضيح العلاقة بين الحوافز والأداء كما يلي<sup>1</sup>:

يجب أن يتم الربط مباشرة بين الحوافز والمكافآت والسلوك والأداء، هذا من جهة ومن جهة أخرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية بالأداء، وعلى ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى متميز للحصول على الترقية، وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال، فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها، المساواة والقوة ونوع الحاجة، وعدالة التوزيع، ويمكن القول إن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وأنشطة المنظمة.

ويتجلى ذلك من استقراء دورها في:

- جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل بالمنظمة ؛
- الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المنظمات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء؛
- الحد من الغياب والتأخر عن مواعيد العمل ؛

<sup>1</sup> <http://www.tishreen.edu.sy/ar/content/>

- الاحتفاظ بالعاملين المهاريين.

### المبحث الثاني: الاداء وتقييمه

يعتبر موضوع الاداء وتقييمه من اهم المواضيع في وظيفة ادارة الموارد البشرية في المنظمة ، ذلك ان نجاح اي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية اداء مواردها البشرية ، لذلك نجد ان الاداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل اهم اهداف المنظمة ، ولمعرفة مدى كفاءته تقوم ادارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكامن القوة والضعف في انجاز الاعمال المنوطة بكل فرد في المنظمة، من اجل وضع استراتيجية فعالة للقوى العاملة وبناء مراجع الاختيار والتعيين ووضع معايير موضوعية للأجور والترقية والتحفيز او حتى الاستغناء عن الافراد في المنظمة .

### المطلب الاول: مفهوم الاداء

الاشتقاق اللغوي لمصطلح الاداء مستمد من الكلمة الانجليزية (To Perfrom)، وقد اشتقت هذه

الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (performer)، والذي يعني تنفيذ مهمة او تأدية عمل.<sup>1</sup>

يشير الاداء الى " درجة تحقيق واطمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع

بها الفرد متطلبات الوظيفة " .<sup>2</sup>

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في **معجم المصطلحات الاجتماعية** على أنه "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه في فترة زمنية محددة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> رضا الداوي، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء مجلة، الباحث، العدد، 2010-2009/07، جامعة الجزائر، ص 217.

<sup>2</sup> محمد حسن رواية، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية 2000، ص 210.

<sup>3</sup> أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992، ص 310 .

من خلال التعاريف السابقة للأداء، يمكن القول إن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المنظمة، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والتنوع.

### المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلباً أو إيجاباً، يطلق على هذه العناصر محددات الأداء، تتمثل هذه المحددات في:<sup>1</sup>

**1- الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

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

**3- إدراك الدور أو المهمة:** تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور. بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة نمط الأداء والجهد المبذول، ونوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقتها الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.<sup>2</sup>

**4- البنية التنظيمية الداخلية:** وهي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الانتاجية في المنظمة من الآلات وطرق التنظيم الإداري من طرق القيادة ونظم التحفيز والردع، وايضا نظم الاتصال الداخلي.<sup>3</sup>

**5- المحيط الخارجي:** المحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على أداء العامل في منظمته، مثل الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى، وايضا مكانة المؤسسة وسمعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات، كل هذه العناصر تؤثر على أداء العامل.

<sup>1</sup> محمد حسن راوية، مرجع سبق ذكره ص 215.

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986، ص 25.

<sup>3</sup> عبد الكريم برطخ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، في علوم التسيير متخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منشوري قسنطينة 2012 ص 20.

## المطلب الثالث: ماهية تقييم الأداء

تتوفر لدى إدارة المؤسسات مجموعة من الطرق التي يتم من خلالها تقييم أداء الأفراد فيها: وعلى الجهة المقيمة أن تختار الطريقة التي تكون أكثر تناسبا مع طبيعة الأعمال التي ينفذها الأفراد ومع حجم المنظمة. وطبيعة ونوعية نشاطها وغيرها من المتغيرات.

**التعريف الأول:** "تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى.<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** "تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به"<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** "هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات، تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بما لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم"<sup>3</sup>.

بناء على التعاريف السابقة يكمن القول بأن تقييم الأداء هي عملية إدارية منظمة ومستمرة، لقياس وإصدار الأحكام، وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل وكيفية أداء الموظف سابقا وحاليا، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل، كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف، والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002ص25 .

<sup>2</sup> شحادة نظمي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2000، ص 77 .

<sup>3</sup> Schuler R.S, **managing human resources**, west-publishing company, without giving out the publishing country, 5<sup>th</sup> ed 1995, p306.

## المطلب الرابع: أهداف عملية تقييم الأداء

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين، من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة عند قيامها بعملية التقييم، تستهدف تحقيق الأهداف التالية:

## 1-الأهداف على مستوى المؤسسة

- من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي:
- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية) ونشاطات العاملين؛
- تحسين المحيط الاجتماعي للعمل؛
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة؛
- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة؛
- توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها؛
- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

## 2-الأهداف على مستوى العاملين

يمكن حصر أهداف عملية التقييم على مستوى العاملين في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات؛
- مقياس لأدائهم؛
- إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم؛
- تساعد عملية التقييم على اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين تطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبصورة مستمرة.

<sup>1</sup> Matoury(B), Crozet(D), **Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance**, imprimerie Chirat, paris, 2002, p 160

### 3-الأهداف على مستوى المديرين

يهدف تقييم الاداء على مستوي المديرين الى<sup>1</sup>:

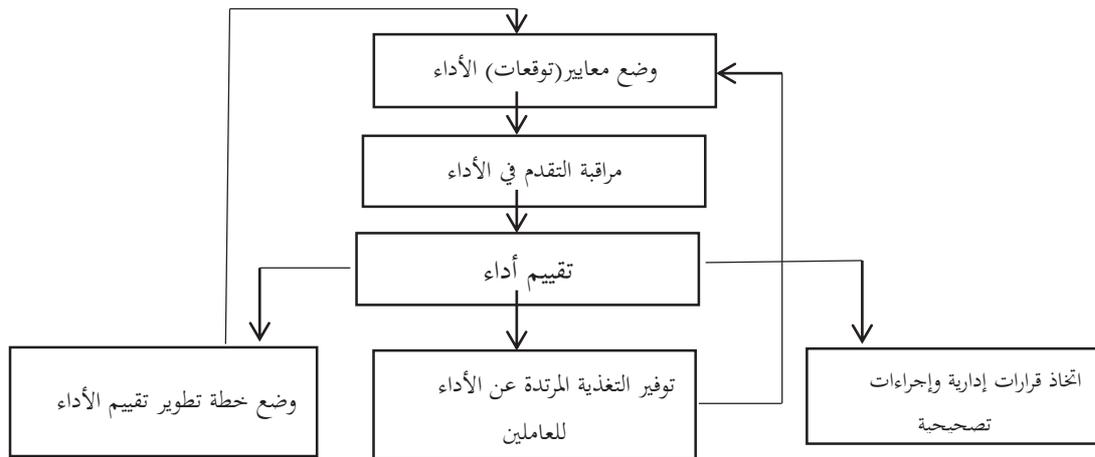
- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين؛
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملین تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية وتنمية قدرات الأفراد؛
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي؛
- جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة، فهي تشبه نوعية المنتج في إدارة الإنتاج، وأسلوب الدعاية والترويج في إدارة التسويق؛
- الدافعية للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تنجز عملية التقييم بشكل موضوعي ودقيق.

### المطلب الخامس: مراحل وطرق تقييم الأداء

#### الفرع الاول: مراحل عملية تقييم الأداء:

نظرا لصعوبة وتعقيد عملية تقييم أداء العاملين، لذا تتطلب تخطيطا سليما يركز على أسس وخطوات متسلسلة تسلسلا منطقيا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها، وعموما تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة مراحل يبرزها الشكل التالي:

#### الشكل رقم (1-3): خطوات عملية تقييم أداء العاملين



المصدر: نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 37.

<sup>1</sup> اسعاد بعجي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

يتضح من الشكل السابق أن خطوات تقييم أداء العاملين تتمثل في<sup>1</sup>:

### 1- وضع معايير الأداء:

تعتبر أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم فيها وضع توقعات الأداء (أهداف) في شكل معايير بالتعاون بين القيادات-إدارية وإشرافية-والعاملين، وبالتالي فإنه يتم الاتفاق على المهام المطلوب من العاملين إنجازها والنتائج اللازم تحقيقها، وهذا ينشأ الدافع والتوجيه اللازم للعاملين للقيام بعملهم.

### 2- مراقبة التقدم في الأداء:

تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الكيفية التي يعمل بها العاملين، وهل يتم التنفيذ بالشكل المطلوب، وبذلك يتم تحديد واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وهذا بتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط بشكل جيد.

### 3- تقييم الأداء:

يتم في هذه المرحلة قياس تقدم أداء العاملين ثم مقارنته بالمعايير المحددة (التوقعات) في الخطوة الأولى، مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.

### 4- التغذية العكسية:

يحتاج كل عامل بالمنظمة إلى التعرف على مستوى أدائه، أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الاطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دافعا له لتطوير أدائه، وحتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لا بد أن يفهموها ويستوعبوا المعلومات التي تحملها، ويتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن.

### 5- اتخاذ القرارات الإدارية:

إن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها، بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين شتى مثل: الترقية، المكافآت، الجزاءات، التدريب... الخ

### 6- وضع خطة تطوير تقييم الأداء

تم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل إيجابي على تقييم الأداء، من خلال التعرف على المهارات والمعارف، وحتى القيم التي يحملها العامل، وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقا من طرف المنظمة في عملية التقييم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ص75 .

<sup>2</sup> عبد القادر صالح، تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة Master أكاديمي، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2003، ص13.

الفرع الثاني: طرق تقييم أداء العاملين

لقد تعددت الطرق المستعملة في تقييم أداء العاملين، مما جعل الإلمام بها أمر صعب للغاية، إلا أننا سنحاول التطرق إلى الطرق الشائعة منها، ولتبسيط ففهمها تناولها في الجدول التالي<sup>1</sup>:

الجدول رقم (1-1): طرق تقييم الأداء

الطريقة	الكيفية	المزايا	العيوب
الترتيب العام	يتم ترتيب كل العاملين وفق أداءهم من الأحسن إلى الأسوأ مقارنة مع المستوى العام للأداء، أي يختار المشرف أحسن عامل ثم الذي يليه وهكذا.	سهلة وبسيطة لأنها تعتمد على الأداء العام فقط. مفيدة للمنظمات الصغيرة	تفتقر للدقة لأنها لا تعتمد على التقييم التفصيلي لأداء كل عامل لا يمكن من التمييز بين أداء عاملين متقاربين
المقياس المتدرج	قائمة تتضمن خصائص الأداء المطلوبة وفق خمس درجات: ممتاز (5)، جيد جدا (4)، جيد (3)، مقبول (2)، ضعيف (1) بأوزان نسبية لكل منها حسب دورها في الأداء، وقيمة الأداء تساوي مجموع ضرب الأوزان في درجة التقييم المناسب لكل خاصية	سهلة، قابلة للتطوير والتكييف حسب طبيعة الوظيفة والهدف من التقييم	غياب الموضوعية (إمكانية تحيز المشرف). الخصائص قد تكون غير دقيقة
المقارنة الثنائية	يتم المقارنة بين أداء العاملين مثنى مثنى، ليتم تحديد العامل الذي يتفوق على زميله في كل ثنائية، وتجميع المقارنات يسمح بترتيب العاملين حسب الأداء	بسيطة وسهلة التطبيق.	عاجزة عن الكشف عن فروق الأداء بين العاملين المتقاربين، ولا تصلح لتقييم أداء القيادات العليا، كما لا توفر معلومات عن القدرات والصفات الشخصية.
التوزيع الإجباري	توزيع العاملين إلى فئات حسب الأداء (عالي، متوسط، ضعيف)	تحد التحيز (منح العاملين أقل أو أعلى أداء) تقلل من التساهل والتشدد في الحكم على التقييم. سهولة التطبيق وبسيطة. النتائج قريبة من الموضوعية	تحكمية (تفترض توزيع مسبق للأداء)، غير واقعية. تقتل روح التنافس بين العاملين

<sup>1</sup>نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة دكتوراه دولة، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص 121.

تناسب المنظمات الكبيرة			
المشرف لا يقدم تغذية عكسية للعامل، صعوبة تصميم الاستمارات (العبارات، الأوزان) تتطلب السرية (العبارات، الأوزان)	تجنب التحيز والتعميم (إخفاء معايير الأداء الفعلية عن المشرف)	قائمة معايير كل منها يتضمن 4 عبارات موزعة في ثنائيتين، إحداها تمثل صفتين مرغوبتين والأخرى تمثل صفتين غير مرغوبتين في الأداء، المقيم يجبر على اختيار ثنائية واحدة في كل معيار	<b>الاختيار الإجباري</b>
تتطلب القدرة على التحليل وقوة الملاحظة والمتابعة المستمرة لتسجيل الأحداث -تجعل دور المشرف رقابي :ضجر العمال، تمسكهم الحرفي بقواعد العمل	-موضوعية (تقييم السلوك الفعلي) تعتمد أحداث واقعية -توفر معلومات مرتدة تفيد العاملين -تبرز نقاط قوة وضعف الأداء	تسجيل الأحداث الهامة التي ساهمت إيجابيا أو سلبيا في أداء العامل وتكرارها، يعطى لكل حادث وزن حسب أهميتها	<b>الأحداث الخرجة</b>
تتطلب الوقت والجهد والخبرة لإعدادها وتحليلها -تتطلب معرفة دقيقة لانتقاء الأسئلة الدالة على الأداء	موضوعية (تركز على سلوك العامل) -قليلة الأخطاء (الإجابة بنعم، لا) -لا يوجد تحيز (المشرف لا يعلم الأوزان)	قائمة أسئلة بأوزان نسبية حول سلوك العامل تتطلب الإجابة بنعم أولا، بملأها المشرف ويحللها خبير.	<b>قوائم المراجعة</b>
-إمكانية تحيز المشرفين -الوقوع في الأخطاء (تعميم، تساهل) -قد تسبب استياء العاملين -عيب الحالة	-تميز بين الصفات الكمية والكيفية -الشفافية والدقة -يمكن للعامل مناقشة نتائج التقييم (المشاركة) -تحسين العلاقة بين العاملين والمشرفين -ترتيب العاملين على أساس درجات فعلية	-تضم معايير عن صفات وسلوك العامل المرتبطة بالأداء، -يتم جمع المعلومات عن أداء العامل ملء الاستمارة- تعطى للمعايير درجات	<b>تقارير الكفاءة</b>
-تتطلب خبرة ودراية عن العاملين والعمل -تتطلب أهداف محددة -صعوبة المقارنة بين العاملين	الحوار بين المشرف والعامل لاختيار المعايير بفعل المشاركة في إعدادها	يتم تحديد مستويات متوقعة الأداء ثم يقارن أداء كل عامل - بعد قياسه- بهذا المعيار.	<b>معايير العمل</b>
-صعوبة المقارنة بين العاملين (لكل منهم أهداف مختلفة)	-توفر للعامل مقياس خاص لمحدد لأدائه قائم على متطلبات الوظيفة -تعطى الفرصة للعامل ليقيم نفسه	وضع أهداف لكل عامل وبالمقارنة بينها وبين النتائج يتم تقييم الأداء.	<b>الإدارة بالأهداف</b>

<p>-تركز على النتائج وليس تحسين الأداء مستقبلا</p> <p>-لا تستطيع التنبؤ بنجاح العامل في وظيفة أخرى</p> <p>-تعتمد على التقييم الكمي.</p>	<p>-يلعب المشرف دور مساعد وشريك</p> <p>-تنمية مستوى العامل (تغذية مرتدة)</p> <p>-تشجع على الإبداع (العامل يقرر كيفية تحقيق أهدافه)</p>		
---	--	--	--

المصدر: شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مرجع سابق، ص 121 – 160.

يتضح من الجدول السابق أن هناك أساليب كثيرة ومتنوعة لتقييم أداء العاملين، كما أن لكل طريقة مزاياها وعيوبها مما يتطلب من القائمين على تقييم الأداء الحذر في استعمالها، فالأفضل هو محاولة استعمال أكثر من طريقة ثم المقارنة بين نتائج التقييم مما يجعلها أكثر موضوعية وفائدة، وإن كنا نعتبر أن الإدارة بالأهداف هي أفضل هذه الطرق باعتبارها تركز على معايير أداء محددة مسبقا لكل عامل وعلى أساسها يتم تقييم أدائه كما توفر تغذية مرتدة للعامل بما يسمح بتحسين مستواه.

## المبحث الثالث: مرجعية الدراسة

يشمل هذا المبحث بعض الدراسات السابقة والمنقسمة على مطلبين، المطلب الأول يخص الدراسات باللغة العربية، أما المطلب الثاني فيشمل الدراسات باللغة الأجنبية التي تناولت نفس الموضوع أو جانب من جوانبه حيث تم توضيح العناصر التي تناولتها كل دراسة والنتائج المتوصل إليها وكذلك أهدافها، مع القيام بمقارنة كل دراسة من هذه الدراسات مع دراستنا إن أمكن ذلك.

## المطلب الاول: الدراسات العلمية باللغة العربية

أولاً: دراسة امين عزري (دراسة أثر الحوافز المادية على رضا العاملين) دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار ENTP مذكرة لنيل شهادة ماجستير فرع ادارة أعمال جامعة قاصدي مرياح ورقلة 2003<sup>1</sup>.

## 1-الهدف: تهدف الدراسة الى:

- التعريف بأهمية العنصر البشري وإعادة الاعتبار له كأهم وسيلة لتحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة؛
- تحديد اهم العوامل المؤثرة فيه وتحليل نوع الحوافز التي لها فعالية اتجاه رفع إنتاجيته؛
- تبيان أهمية المورد البشري ودوره الفعال في تحقيق رسالة المؤسسة، وكسب الميزة التنافسية.

## 2-طريقة المعالجة: لوصول الباحث الى أهدافه تطرق الى:

- أهمية إدارة الموارد البشرية في نجاح استراتيجية المؤسسة؛
- تأثير نظام الحوافز على رضا ونتاجية العاملين؛
- تقييم أنظمة الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الابار؛
- دراسة وتقييم مدى فعالية الحوافز المادية في تحقيق رضا العاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار ولتقديم الباحث استنتاجاته اعتمد على مجموعة من الأدوات تمثلت في:
- مراجع أولية (أساسية وثانوية) في إدارة الموارد البشرية؛
- احصائيات وتقارير المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار
- المعلومات المتحصل عليها من طرف عمال المؤسسة من خلال المقابلات التي أجريت معهم
- استمارة المعلومات

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى النتائج

## 3-الاستنتاجات: توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية

<sup>1</sup>امين عزري مرجع سبق ذكره

- طرق تقييم أداء العمال وقياس إنتاجيتهم غير واضحة ولا تستند الى معايير ثابتة ، مع غياب علاقة بين مستوى الأداء الحقيقي للعمال والمكافآت المالية ؛
- ان الشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة لعب دورا كبيرا في كسب رضا العاملين حتى وان كانت على حساب حقوقهم المادية؛
- ان رضا العاملين لا يتحقق فقط من خلال تفعيل الحوافز المادية بقدر ما يتحقق من خلال تكامل وانسجام الحوافز (مادية ومعنوية) بما فيها ظروف العمل ومختلف الخدمات الاجتماعية؛
- ان نظام الحوافز المادية المطبق في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار هو نظام جزئي وغير متكامل.

#### 4-المقارنة:

لقد سمحت لنا هذه الدراسة بالتعرف على الحوافز المادية وأثرها على رضا العاملين، من خلال التعريف بالحوافز المادية وأثرها عن بالرضا وانتاجية العنصر البشري والتي أفدتنا في دراستنا، كذلك منحت لنا هذه الدراسة فرصة للتعرف على الحوافز المادية المطبقة في الشركة الوطنية للأشغال في الآبار التي نحن بصدد دراستها وتأثيرها عن الرضا، بينما جاءت دراستنا لدراسة الحوافز المادية والمعنوية على اداء العاملين التعرض لها وعلاقتها بالإداء، الشيء الذي لم تتعرض له تتناوله الدراسة والتي تخصصت في الحوافز المادية.

ثانيا: دراسة سعاد بعجي (تقييم فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية) دراسة حالة: مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة CPL منطقة سطيف، مذكرة ليل شهادة ماجستير تخصص ادارة اعمال جامعة محمد بوضياف المسيلة 2007<sup>1</sup>.

#### 1-الهدف: تهدف الدراسة الى

- تحليل مكونات نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة،
- دراسة فعالية نظام التقييم المطبق في المؤسسة
- التعرف على نقاط القوة والضعف في هذا النظام،
- 2-العينة طريقة المعالجة: لوصول الباحث الى اهدافه تطرق الى.
- أساسيات حول عملية تقييم الأداء (مفهوم عملية التقييم وأهدافها، تطورها، تواجدها)
- عناصر وخطوات نظام التقييم وخطوات هذا النظام،
- شروط فعالية نظام التقييم
- تقديم ميدان الدراسة، والمتمثل في مؤسسة توزيع المواد البترولية المتعددة - نפטال - مسيلة

<sup>1</sup>سعاد بعجي مرجع سبق ذكره

- استعراض نظام تقييم الأداء السائد في المؤسسة،

ولتقديم الباحث استنتاجاته اعتمد على مجموعة من الأدوات تمثلت في:

- جمع المعلومات فيما يتعلق بجانب الموارد البشرية من مختلف المصادر (كتب، مذكرات، مجالات  
(....)

- وثائق وسجلات المؤسسة محل الدراسة

- المقابلات والملاحظات التي اجريت مع عمال المؤسسة محل الدراسة

- الاستعانة باستمارة الاستبيان

- اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي

### 3-الاستنتاجات: توصل الباحث الى الاستنتاجات التالية:

- عدم الاهتمام من طرف الإدارة بمتابعة وتطبيق هذا النظام، حيث تعتبره مجرد إجراء شكلي لا  
أكثر

- نقص الانسجام والتعاون بين مستويات الهرم التنظيمي، خاصة بما يتعلق بالأهداف العامة  
المؤسسة

- غياب إطار قانوني وتنظيمي يدعم، ينظم، ويوضح خطوات نظام التقييم المطبق في المؤسسة

- غياب سياسة واضحة للتظلم من نتائج التقييم، وهذا لعدم وجود جهة مكلفة بالنظر

بالتظلمات التي يتقدم بها العاملون

### 4-المقارنة: لقد سمحت لنا هذه الدراسة بالتعرف على تقييم فعالية المؤسسات النفطية، من خلال

تقييم اداء العاملين بالمؤسسة، والتي أفدتنا في دراستنا، كذلك مدت لنا هذه الدراسة طرق واساليب التقييم،

والتعرف على جميع مراحل هذا النظام، واعتمدت الدراسة لمعالجة متغيرات الدراسة الى ادوات كمية ونوعية

، بينما دراستنا جاءت لتقييم اداء العاملين من خلال الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة لهم والمطبقة في المؤسسة

بشيء من التفصيل الشيء الذي لم تتناوله هذه الدراسة

## المطلب الثاني: الدراسات العلمية باللغة الاجنبية

أولاً: دراسة كندة ديب تحت عنوان: أثر الحوافز على اداء الموارد البشرية وولائها الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة تغليف الصناعات منطقة صحار الصناعية بسلطنة عمان، العدد 03/ 2009.<sup>1</sup>

**The Impact of Incentives on Human Resources' Performance and their Job Loyalty an Empirical Study": Taghleef Industries Company S.A.O.G Sohar Industrial , number 03/2009.**

**1-الهدف:** تهدف الدراسة الى:

- تقصي أثر الحوافز في تحسين الاداء لدى عمال شركة تغليف الصناعات بسلطنة عمان.
- التعرف على مستوى الاداء لدى عمال شركة تغليف الصناعات عمان.
- التعرف على مستوى الولاء الوظيفي لدى عمال شركة تغليف الصناعات عمان.
- تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الاداء والولاء الوظيفي لدى عمال شركة تغليف الصناعات عمان

**2-العينة وطريقة المعالجة:** اخذ الباحث عمال شركة تغليف الصناعات كعينة لدراسة موضوعه حيث اعتمد في بحثه على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، اما الجانب التطبيقي فاستخدام الوسائل الاحصائية في الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل معطياته والمتمثل في عينة من العمال تم اختيارهم بالطريقة العشوائية تكونت من 150 موظف

**3-الاستنتاجات:** توصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات متمثلة فيما يلي:

- وجود علاقة ذو دلالة معنوية بين فاعلية نظام الحوافز ومستوى الاداء والولاء الوظيفي.
- وجود علاقة بين نظام الحوافز ومعدلات الانتاج
- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول الى مستويات الاداء المخطط لها.

**4-المقارنة:** تكمن أهمية هذا المرجع لدراستنا انه أخذ الحوافز وأثرها على الاداء في عمال سلطنة عمان، بينما جاءت دراستنا على عمال المؤسسات النفطية الناشطة بالجزائر

<sup>1</sup> <http://www.tishreen.edu.sy/ar/content/>

## ثانيا:دراسة 2011 Gana et Bababe

بعنوان: اثار التحفيز على اداء العاملين، دراسة حالة شركة ميد جوري لطحن الدقيق في ولاية بورنو / نيجريا.

**Les effets de la relance sur le rendement des employé, le cas de Mead Gori entreprise de minoterie dans l'étude l'état de Bornou ./ Nigeria**

## 1-الهدف: تهدف الدراسة الى

- معرفة أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين
- التعرف إلى قياس الأداء على نظام الحوافز المصمم لشركة ميد جوري للدقيق
- معرفة الاثار المرتبة على اداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا إذا ما تم تحفيزهم،

2-العينة وطريقة المعالجة: اخذ الباحث شركة ميد جوري للدقيق كعينة للدراسة حيث اعتمد الباحثان لدراسة الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، وفيما يخص الجانب التطبيقي اعتمدا على استمارة الاستبيان لتحليل النتائج.

## 3-الاستنتاجات: توصل الباحثان الى:

- أن الحوافز تكون أكبر عندما يكون لدى المدير رأس مال بشري أكبر، وبالتالي تكون المخرجات الإدارية أكبر، ويتم التحكم بالمخاطرة بشكل أكبر.
- أن الشركات تختار مقاييس الأداء الأفضل للعلاوة الأساسية،
- أن خصائص مقاييس الأداء لها دور هام عند استخدام المؤسسة للحوافز الضمنية ومن خلال علاوات الموظفين لتحقيق التوازن في أنواع الحوافز المتعددة
- ان الحوافز المادية لها أثر كبير في تحسين الأداء لدى العاملين

4-المقارنة: لقد ساعدتنا كثيرا هذا الدراسة في استيعاب نظام الحوافز وتأثيره على الاداء فيما يتعلق بالمعطيات النظرية، الا ان دراستنا في الجانب التطبيقي شملت دراسة الجنسين معا (ذكر وانثى) عكس هذه الدراسة التي تناولت الجنس الذكري فقط.

## خلاصة:

اهم ما يمكن استنتاجه هو:

ان نظام الحوافز يهدف الى جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسب للعمل بالمؤسسة، والاحتفاظ بالعمال الاكفاء والسعي الدائم لحثهم على بذل الجهد وتحسين الاداء في وظائفهم لتحقيق اهداف المؤسسة. ويعتبر تقييم الأداء الوظيفي من أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط وهذا الذي يفيد بصورة مباشرة تشخيص المشكلات وحلها، كما يعد أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط للموارد البشرية. فمن خلال هذا الفصل وجدنا العلاقة بين الاداء ونظام الحوافز جدوى متداخلة ويجابية حيث ان نظام الحوافز الجيد يؤدي الى تحقيق مستوى اداء جيد ويجابي للمؤسسة يؤدي الى تحقيق اهدافها، وهذا الاداء يحفز المؤسسة أكثر فأكثر للاهتمام بنظام الحوافز وزيادة تحسنه، من اجل رفع مستوى الاداء ولمواكبة التغيرات التي تحدث على مستوى حاجات العاملين وهذا ما نحاول اكتشافه في الجانب الواقعي من خلال دراسة الحالة في الفصل الثاني لمؤسسة الوطنية للأشغال في الابار.

## تمهيد

سيتم في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الواقع العملي، من خلال على اجراء دراسة ميدانية تطبيقية، على إحدى المؤسسات الاقتصادية الناشطة محليا، فقد ارتأينا اختيار المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار<sup>1</sup> ENTP، و التي تعتبر من أوائل المؤسسات التي تهتم بشكل جيد بالموارد البشري، و التي تسعى بدورها إلى مواكبة الإصلاحات التي تشهدها وذلك بفضل العاملين بالمؤسسة فهي تعمل على تكوينهم و تحفيزهم و تشجيعهم بشكل يحقق لهم الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي، و قد تميزت دراستنا الميدانية بالإحاطة بالموضوع بشكل جيد وشامل، استنادا على الملاحظات الميدانية و الوثائق التاريخية المقدمة من طرف المؤطرين، وكذا المقابلات الشخصية من حين لآخر وإيضفاء الدراسة قمنا بإعداد استبيان، لتبيان الحوافز المطبقة في المؤسسة وما اثرها على اداء العاملين، وإسقاط ما تطرقنا له في الفصل النظري وعليه :

- فماهي الحوافز المطبقة في مؤسسة ENTP، وما تأثيرها على اداء العاملين؟

ومحاولة الاجابة السؤالين سنقدم هذا الجزء من العمل في 03 مباحث:

- المبحث الاول: تقديم ميدان الدراسة.

- المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة.

-المبحث الثالث: نتائج مناقشة الدراسة.

<sup>1</sup> ENTP = Entreprise Nationale des Travaux Aux Puits

## المبحث الاول: تقديم ميدان الدراسة

تعد الشركة الوطنية لأشغال الحفر في الآبار واحدة من الشركات العملاقة في الجزائر في مجال الحفر والتنقيب، عن الثروات الباطنية (بترو، غاز، ماء)، بفضل الخبرة الطويلة في هذا المجال والتجديد المستمر والمتواصل للوسائل والمعدات ذات التكنولوجيا والتقنية الحديثة، بالإضافة الموارد البشرية الكفؤة الفنية منها والإدارية، مما جعلها أكثر المؤسسات الوطنية قدرة على المنافسة في مجال الحفر والتنقيب عن الثروات الطاقوية الباطنية.

### المطلب الاول: تعريف بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.

هي مؤسسة وطنية عمومية نشأة من إعادة هيكلة سوناطراك بالمرسوم رقم 81/ 171 الصادر بتاريخ 01 أوت 1981 وفي جوان 1989 تحولت إلى مؤسسة عمومية اقتصادية، وتمثل مهامها الأساسية في حفر وصيانة آبار البترول وحفر آبار المياه العميق، إضافة إلى مهام نقل و إيجار الآلات و مخيمات الحفر وتصليح المعدات المتعلقة بحفر آبار البترولية، يقدر راس مالها ب 14800 مليون دينار جزائري، كما يقدر عدد عمالها 7050 عامل وعدد الحفارات وصل الى 59 حفارة، وفقا لآخر إحصائيات 2013/03/31، تعدّ الشركة الوطنية للأشغال في الآبار أول متعامل مختصّ في حفر الآبار في الجزائر إذ تسيطر على 50% من السوق، وهي حاليا تمثل واحدة من أهم مؤسسات مجمع سوناطراك، ويقع المقر الاجتماعي للمؤسسة بدائرة حاسي مسعود ولاية ورقلة بقاعدة الحياة المسماة 20 أوت 1960.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الحوافز والاداء في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار

انطلاقا من طبيعة نشاط المؤسسة المتمثلة في الحفر الذي يتطلب جهد عضلي وفكري كبيرين، إضافة الى الاخطار المحيطة بالعامل من كل جهة، هذا من ناحية ومن الموقع الجغرافي التي تنشط فيه المؤسسة وهي البيئة الصحراوية القاسية على مدار السنة (ارتفاع درجات الحرارة، الرياح الرملية... الخ) والمنعزلة انعزالا تاما عن المناطق الحضرية، كل هذا الزم ادارة المؤسسة من تصميم نظام فعال للحوافز يشجع على العمل في مثل هذه الظروف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مراد خلاف، وثائق مصلحة الأرشيف بالمؤسسة، حاسي مسعود 2015/03/24 ص 08،

<sup>2</sup> دلال ايمي اطارة مستوى 02 مصلحة الدراسات وتنمية الموارد، مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة (مقابلة شخصية)، حاسي مسعود، 2015/03/28

### الفرع الاول: المبادئ الاساسية لنظام الحوافز في المؤسسة

من اهم مكونات نظام الحوافز المادية نجد العلاوات على تحسين المردودية والكفاءة، من حسن الاداء بصفة فردية وجماعية كما تمنح المكافآت على شكل نسب مئوية من الاجر القاعدي، وهذا ساري على كل عمال المؤسسة ماعدا الاطارات المسيرة.

يحدد مبلغ العلاوة التي ستوزع على العمال انطلاقا من رقم الاعمال المحقق، كما تمنح العلاوة للعمال الاكثر استحقا لها.

تحدد المكافآت والعلاوات حسب النتائج المحصل عليها، وبعد طرح كل الاعباء الاجرية وباقي الاستهلاكات والخدمات.

1 - مكافئات المردودية: تقدم بصفة جماعية بالنظر الى المردودية المحققة خلال كل سنة، وتختلف من سنة الى اخرى، مع الاشارة الى انه إذا تعرض العامل الى عقوبة لأي درجة فانه يحرم من المردودية وتنقسم الى<sup>1</sup>:

#### اولا: مكافئات المردودية الفردية $PRI^2$

هذه المكافأة تمثل 60 % من مجموع المردودية وتنقسم على 12 شهر، يتم منحها شهريا لكل عامل حسب درجة او صنف العامل دون تقييم او تنقيط.

#### ثانيا: مكافئات المردودية الجماعية $PRC^3$ :

بالنسبة للمردودية الجماعية نجدها تمثل 40 % من المردودية يتم منحها سنويا في اخر السنة، تتم عن طريق تقييم وفق نقاط في ملف تقييم سنوي fiche de notation، التي تجمع في كل النقاط المحصل عليها في السنة ويختلف التنقيط حسب درجة وصنف العامل بناء على المقاييس والنتائج المقابلة لها والتنقيط يكون على 70 نقطة ويجب ان يحصل العامل على نقطة تفوق 63 (لمزيد انظر الملحق 01).

<sup>1</sup>ختمقاني العلمي عون تحكّم قسم الأجر، مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة (مقابلة شخصية) حاسي مسعود ي 2015/03/28،

<sup>2</sup> PRI= prime de rendement individuel

<sup>3</sup> PRC= prime de rendement collectif

## 2-الاجر:

يعتبر الاجر حقا من حقوق العمال ولكن عندما يكون مرتفعا فانه يتحول الى حافز مادي لذلك نجد ان عمال المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار، اول حافر يجعلهم يعملون في الصحراء وفي الاماكن المعزولة هو الاجر المرتفع نسبيا مقارنة مع اجور العمال في الشمال:

كذلك اجرة العامل تتبع درجته الوظيفية والوقت الحقيقي الذي اداه في العمل، خبرته، مستوى المردودية، والوضعية الادارية والعائلية للعامل.

اجرة العامل تتضمن كلا من الاجر القاعدي مضافا اليها مجموعة من التعويضات والمكافآت التي تتعلق بمنصب عمله الذي يشغله.

## 3-الترقية:

"الترقية" هي الجزاء المعنوي والمادي على إبراز الكفاءة والقدرة على اتقان العمل والتفاني فيه، وهي الاعتراف الصريح على جدارة ومهارة العامل في قيامه بعمله، والتشجيع المستمر له على مواصلة بذل الجهد والرفع من المستوى التقني والمردودية المرتفعة ومن الناحية العملية والمهنية، هي رفع المستوى المهني والوظيفي للعامل، من درجة إلى درجة أعلى منها، ففي المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار هناك نوعين من الترقية<sup>1</sup>:

أ-الترقية من منصب عمل إلى آخر(الرتبة): وتتمثل في نقل العامل من منصب عمل إلى منصب عمل آخر أعلى وأهم من المنصب الأول، حيث تخضع عملية الترقية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار لمخططات تعد سنويا من طرف ادارة الموارد البشرية على كل من الاداء والاقدمية، فالأداء يتحدد على كفاءة الفرد بعد اخضاعه للتكوين، اما الاقدمية فتحسب انطلاقا من ثلاث الى خمس سنوات حسب طبيعة المنصب وهذا بالنسبة العمال التنفيذيين ثلاث سنوات، الاطارات أربع سنوات، الاطارات السامية خمس سنوات، واثناء الترقية تمنح لصاحبها فترة تجريبية لمدة 06 أشهر وبعد انتهاء هذه الفترة اما ينصب العامل او يقال من منصبه .

<sup>1</sup>نادية بزاح رئيسة قسم المستخدمين بمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة (مقابلة شخصية) حاسي مسعود، 2015/03/29

ب-الترقية في إطار السلم الوظيفي (الدرجة): فيتم ذلك بنقل العامل من درجة إلى درجة أعلى ضمن السلم المهني المصنف فيه، حيث كل منصب عمل مصنف ومرتب ضمن سلم مهني أو وظيفي، حيث يقسم كل سلم وظيفي إلى مجموعة من الدرجات ابتداء من درجة الالتحاق بالمنصب إلى نهاية الحياة المهنية للعامل، و يستفيد كل عامل من درجتين خلال ثلاث سنوات، حيث كل درجة تقابلها زيادة في الاجر حددت ب 3 % من الاجر القاعدي ولا تتعدى عدد الدرجات 15 لكل عامل، ويكون ذلك وفق شروط تضعها ادارة المؤسسة وتمثل في:

- العطل المرضية لا تتعدى 30 يوم في السنة؛
- الغيابات لا تتجاوز 15 يوم في السنة؛
- العقوبات من الدرجة الثانية فما فوق؛
- حصول العامل على نقطة 60/70 على الاقل في استمارة تقييم اداء العامل؛
- في حالة الترقية العمودية لا يسمح بالحصول على درجة.

#### 4-التكوين:

تعتمد عملية تكوين الافراد في المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار, اولا على المستوى التعليمي للعمال اما عن البرامج التكوينية فتعد وتحضر مرة كل سنة، تبعا لاحتياجات مختلف هياكل واقسام المؤسسة وحسب امكانية الميزانية المخصصة لإدارة التكوين ثم يتم بعد ذلك المصادقة على برنامج التكوين بين ادارة الموارد البشرية والمديرية العامة، وينقسم التكوين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار الى تكوين داخلي الذي تتكفل به مديرية التكوين التابعة للمؤسسة، اضافة الى تكوين خارجي بإجراء تعاقدات مع أحسن المعاهد المتعددة من طرف الدولة<sup>1</sup>.

#### 5-تقديم الميداليات:

تعتبر الميداليات من بين التحفيزات التي تقدمها الشركة لعمالها، فالميداليات هي حق مكتسب للعامل ولها الدرجات التالية حسب المدة الفعلية للعمل:

الميدالية البرونزية: وهي تقدم لعامل له 15 سنة عمل فعلية (بمعنى دون انقطاع) بالإضافة إلى مبلغ مالي يقدر ب 40.000 دج.

<sup>1</sup>نادية بزاح مرجع سبق ذكره.

الميدالية الفضية: وهي تقدم لعامل له 20 سنة عمل فعلية، بالإضافة إلى مبلغ مالي يقدر بـ 60.000 دج.

الميدالية الذهبية: وهي تقدم لعامل له 25 سنة عمل فعلية، بالإضافة إلى مبلغ مالي يقدر بـ 90.000 دج.

الميدالية القرمزية: وهي تقدم لعامل له 30 سنة عمل فعلية، بالإضافة إلى مبلغ مالي يقدر بـ 130.000 دج

الميدالية البلاتينية: وهي تقدم لعامل له 35 سنة عمل فعلية، بالإضافة إلى مبلغ مالي يقدر بـ 180.000 دج

ولكل نوع من الميداليات قيمة مالية معينة تحدد انطلاقاً من الاجر الذي يتقاضاه أدنى درجة عامل في

المؤسسة، وتتضاعف حسب درجة الميدالية بالترتيب ويتم تقديم الميداليات عن طريق استمارة تملأ من طرف رئيس

مصلحة الموارد البشرية وتمضي عليه من طرف المدير وممثل العمال ثم تقدم الى العمال في مناسبات معينة، وفي حالة

وجود عقوبة تذكر في الاستمارة. (لمزيد انظر الملحق رقم 02)

## 6-الخدمات الاجتماعية:

تمثل الخدمات الاجتماعية دوراً مهماً في المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار، وبفضل التطورات التي عرفتها

المؤسسة تم تخصيص صندوق خاص بالخدمات الاجتماعية يقدم مجموعة من الخدمات أهمها<sup>1</sup>:

أ-زيارة البقاع المقدسة (العمرة): تقوم الشركة بطرح مناقصة وطنية لاختيار وكالة، يتم اختيار 270 عامل على

اساس القرعة، وعند اكتمال القرعة توزع استمارة تملأ من طرف العامل ويصرح بعدم الاستفادة من العمرة مع

المؤسسة خلال خمس سنوات والتعهد بتوفير الملف كاملاً، وتقوم مصلحة الموارد البشرية بالتأكد والتحقق من

المعلومات يتكفل صندوق الخدمات الاجتماعية بدفع مستحقات العمرة بنسبة %50 للعمال و%25 لزوجات

العمال، وتكون المتابعة من قبل مصلحة التسيير عبر الاقتطاعات من اجر العامل. (لمزيد انظر الملحق رقم 03)

ب-الرحلات الصيفية: تعتبر الرحلات من الحوافر التي يقدمها الصندوق الخدمات الاجتماعية، ويجب ان تكون

بطريقة القرعة، وعند اكتمال القرعة تملأ الاستمارة من طرف العامل حيث يصرح بمعلوماته الشخصية ويتعهد

بالشروط المحددة في الاستمارة، حيث يتم اختيار 150 عامل لتركيا 50 عامل للماليزيا (انظر الملحق رقم 04) اما

داخل الوطن فيتم اختيار ولايتي تيبازة ومستغانم (انظر الملحق 05)، تحدد فترة الرحلة عشرة ايام خلال شهر جوان

<sup>1</sup>بوزيد علالي ريس قسم الخدمات الاجتماعية (مقابلة شخصية) مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة، حاسي مسعود، 2015/03/31.

الى غاية شهر سبتمبر، يتكفل صندوق الخدمات الاجتماعية بدفع مستحقات الرحلة بنسبة %50 للعمال، و%25 لزوجات العمال وتكون المتابعة من قبل مصلحة التسيير عبر الاقطاعات من اجر العامل عبر أربع دفعات من الاجر.

**-الحمامات :** هذا النوع من الحوافز يتمثل في الخدمات التي يقدمها صندوق الخدمات الاجتماعية عن طريق تحديد اربع حمامات (قالمة -زلفانة -بغراة- قرقور ) ، يتم اختيار ستة اشخاص لكل حمام عن طريق القرعة لمدة عشرة ايام، تمتد فترات الحمام من شهر جانفي حتى شهر مارس، ومن شهر اكتوبر الى ديسمبر يتكفل صندوق الخدمات الاجتماعية بدفع مستحقات الحمام بنسبة %50 للعمال و%25 لزوجات العمال ولا يتحمل مسؤولية الحوادث للأفراد المرافقين للعامل المستفيد، وتكون المتابعة من قبل مصلحة التسيير عبر الاقطاعات من اجر العامل عبر اربع دفعات من الاجر (انظر الملحق رقم 06)

### الفرع الثاني: طريقة تقييم الاداء في المؤسسة

حاولت المؤسسة ان تميز نظام التقييم فيها بجملة من الخصائص التي تليها طبيعة نشاطها والاهداف المسطرة من عملية التقييم ذاتها، وقد حاولنا تلخيصها في النقاط التالية:

**أ-تصنيف العمال:** يتميز هذا النوع كونه نظام موسع بقدرته على تغطية عملية التقييم لكافة العمال في المؤسسة دون تمييز او استثناء، لذا نجده يقسم العمال الى ثلاثة أصناف، وكل صنف يقسم الى فئات:

**1-اعوان التنفيذ:** وهم الافراد الذين يقومون بتنفيذ جميع الاوامر الموكلة إليهم، بعد صدور القرارات من الجهات العليا بالإضافة الى انهم يشاركون في عملية صنع القرارات، والحاصلين على شهادة التقني وذو المستوى التعليمي الضعيف ويحتوي على فئة واحدة من العمال وهم:

-العمال الذين ينتمون لمهنة عامل مهني مختص، كأعوان حضيرة السيارات، سائق، عون حراسة، ...

**2-اعوان التحكم:** وهم الافراد الذين يتمركزون في مناصب عالية، نتيجة لخبرتهم المهنية بالإضافة الى انهم يتميزون بكفاءات ومهارات عالية، وهم الحاملين لشهادة التقني سامي او شهادة الدراسات التطبيقية وتتضمن فئتين:

- فئة اعوان التحكم المؤطرين: وهي الفئة التي تضم تقني رئيسي، عون تسيير، رئيس فرقة. الخ

-فئة اعوان التحكم غير المؤطرين.

**3-الاطارات:** وهم الافراد الذين يقومون بدراسة المشاريع ومحاولة تكييفها مع متطلبات المؤسسة كما يتميزون

بالخبرة المهنية والاداء العالي، وهم الحاملين على شهادات جامعية (ليسانس، ماستر ماجستير ...) ويضم فئتين:

- فئة الاطارات المسؤولة عن الهياكل وهي الفئة التي تضم مديري الاقسام والمصالح وغيرهم.

-فئة الاطارات غير المسؤولة وهي الفئة التي تضم المهندسين والمكلفين بالدراسات وغيرهم.

#### ب-تحديد الاهداف:

تسلك المؤسسة طريق اشتراك العامل في تحديد اهداف عمله وضبط برامج العمل لاعتمادها كمرجعية

موضوعية في تقدير الحكم على مستوى اداء العامل، حيث تجعل العامل في موقف يلزمه تحمل نتائج ادائه أكثر مما

كان عليه في السابق، واشعاره بروح المسؤولية امام رؤسائه وضميره المهني.

#### ج-تصميم استمارة التقييم:

تعد استمارة التقييم بمثابة ملف صحي يكشف عن صحة العامل في اداء وظيفته، فتحدد جوانب القوة

والجوانب القابلة للتحسن في ادائه بمجموع 70 نقطة ويخصص لكل فئة من السابقة الذكر (ارجع الى الملحق

رقم 01)

**الجزء الاول:** التعريف بالعامل الخاضع للتقييم حيث يحدد هذا الجزء اسم ولقب العامل، الوظيفة التي يشغلها،

والرقم الخاص بالعامل، وتاريخ توظيفه ومهمته.

**الجزء الثاني:** يحتوي هذ الجزء تقييم الدور الذي يؤديه العامل في انجاز مهامه من خلال نوعية وكمية العمل، في

حالة وجود شخص غير مسؤول عن التأطير وقدرته على التحكم، في حالة وجود شخص مسؤول عن التأطير

بمجموع 30 نقطة.

**الجزء الثالث:** يحوي هذ الجزء على تقييم العامل من خلال قدرته على التسيير والتنفيذ للأدوات المستخدمة هذا

من جهة، توضح مدى قدرته ومهارته، في بذل طاقاته ومجهوداته، وضميره الشخصي تجاه المسؤولية والاهتمام

بالمؤسسة لتغطية كافة متطلبات ومهام وظيفته، بمجموع 25 نقطة.

**الجزء الرابع:** يكشف هذا الجزء نقاط القوة والنقاط القابلة للتحسن في أداء العامل التي تتعلق بمهارات تقييم السلوك

والمتمثلة في الدقة والحضور والسيرة بمجموع 05 نقاط لكل واحدة على التوالي، حيث يسجل المشرف هذه الجوانب

التي سبق له ملاحظتها أثناء أداء العامل لمهامه.

وتجدر الإشارة ان الاجزاء (1-2-3) تخضع للتقييم من طرف ملاحظين، عن طريق جمع العلامتين وتقسيمها على 2 حتى نتحصل على المعدل العام واعطاء المشرف آرائه واقتراحاته في شكل ملاحظات.

**الجزء الخامس:** تعد عملية التقييم بمثابة تبادل مشترك للآراء بين العامل الخاضع للتقييم مع رؤسائه في السلم الإداري، ويجسد هذا المبدأ من خلال فتح مجال لمناقشة وإبداء الرأي في كل ما أنجزه المشرف المكلف بعملية التقييم من خلال مقابلة التقييم التي تسمح للعامل المعني بالتقييم من التعليق على النتائج، إلى جانب الرؤساء في المستويات العليا للسلم الإداري، فمن خلال هذا الجزء يتمكن الجميع من إيجاد الحلول بالحوار والتشاور وتقليص حجم الصراعات التي يمكن أن تنشأ من نتائج التقييم، وإعطائها المصدقية والواقعية والدقة، كونها لا تخضع كلية إلى أهواء وميول المشرف وحده بل يمكن إعادة النظر فيها إذ تبين أنها غير موضوعية ولا تعبر فعلا عن أداء العامل. وأخيراً يتم إيداع استمارة التقييم بعد الإعلان عن نتائج التقييم، لدى إدارة الموارد البشرية للاحتفاظ بها، كبنك للمعلومات عن أداء العامل وتعود إليها المؤسسة في رسم سياسة شؤون العمال مستقبلاً. مع الإشارة أن العمل باستمارة التقييم تتم وفق دليل للتقييم قامت المؤسسة بإعداده قصد مساعدة المشرفين على عملية التقييم لأدائها في أحسن ما يمكن، تجنباً للاختلاف الذي يمكن أن ينشب بين الأطراف المكلفة بالتقييم في حالة سوء فهمها لقواعد وإجراءات أداء عملية التقييم بالشكل المحدد لها.

### المبحث الثاني: الطريقة والأدوات

سنقوم في هذا المبحث توضيح الطريقة والأدوات المستعملة في هذه الدراسة، حيث نبدأ بتعريف مجتمع الدراسة والمتمثل في مجموعة العمال بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الابار، مع تبيان الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في الدراسة.

#### المطلب الأول: الطريقة

قدمنا في هذا المطلب صورة لطريقة إنجاز الدراسة وذلك من خلال عرض عينة الدراسة ومتغيراتها.

#### الفرع الاول: عينة الدراسة وخصائصها

##### اولا: عينة الدراسة

تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية مشكلة من 50 عامل، بمديرية الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الابار، ثم قمنا بتحديد عينة الدراسة من خلال الاستمارات الموزعة وكما موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): يبين الاحصائيات المتعلقة باستثمارات الاستبيان.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
الاستثمارات الموزعة	50	100
الاستثمارات المسترجعة	39	78
الاستثمارات الفارغة	04	08
الاستثمارات الضائعة	11	22
الاستثمارات الصالحة للدراسة	35	70

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الاستثمارات الموزعة والمستلمة.

ثانياً: خصائص افراد العينة:

بعد تحديد العينة التي تم تمثيلها تأتي للتعريف بخصائص كل عينة، حيث تم اخذ ثلاث فئات من افراد العينة

تمثلت في:

**1-اعوان التنفيذ:** وهم الافراد الذين يقومون بتنفيذ جميع الاوامر الموكلة إليهم بعد صدور القرارات من الجهات العليا، بالإضافة الى أنهم يشاركون في عملية صنع القرارات، والحاصلين على شهادة التقني وذو المستوى التعليمي الضعيف؛ كأعوان حضيرة السيارات، سائق، عون حراسة، ... الخ.

**2-اعوان التحكم:** وهم الافراد الذين يتمركزون في مناصب عالية، نتيجة لخبرتهم المهنية بالإضافة الى أنهم يتميزون بكفاءات ومهارات عالية، وهم الحاملين لشهادة التقني سامي او شهادة الدراسات التطبيقية تضم تقني رئيسي، عون تسيير، رئيس فرقة، ... الخ.

**3-الاطارات:** وهم الافراد الذين يقومون بدراسة المشاريع ومحاولة تكييفها مع متطلبات المؤسسة، يتميزون بالخبرة المهنية والاداء العالي، وهم الحاملين على شهادات جامعية (ليسانس، ماستر ماجستير ...) وتمثل مديري الاقسام والمصالح، المهندسين والمكلفين بالدراسات وغيرهم.

**الفرع الثاني: متغيرات الدراسة**

تتمثل متغيرات دراستنا في:

**نظام الحوافز:** وتمثل المتغير المستقل في دراستنا بحيث من خلاله تطرأ التغيرات.

الاداء: وتمثل المتغير التابع بالنسبة لنظام الحوافز، نظام الحوافز هو الذي يؤثر على اداء العامل.

المطلب الثاني: الادوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

لقد اعتمدنا في جمع البيانات المتعلقة بالتحفيز والاداء في المؤسسة الوطنية للإشغال في الابار، على الأدوات

التالية:

اولا/ السجلات والوثائق: ساعدت السجلات والوثائق التي سلمت إلينا على توفير الكثير من الجهد والوقت، خاصة تلك التي تتعلق بطبيعة النشاط الاقتصادي الذي تمارسه المؤسسة، منها الجانين التنظيمي والتاريخي للمؤسسة ومن أهم الوسائل التي تحصلنا عليها:

1/بيانات تتعلق بالجانب التاريخي للمؤسسة؛

2/تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛

3/النظام الداخلي للمؤسسة؛

4/مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة و إمكانياتها المادية و البشرية؛

5/بعض الدراسات التي أجريت بهذه المؤسسة.

ثانيا/ المقابلة: نظرا لنقص المعلومات الموجودة في وثائق المؤسسة، اقتضت الضرورة علينا بإجراء بعض المقابلات مع بعض الموظفين والمسؤولين، خاصة المتعلقة بقسم إدارة الموارد البشرية كونها مباشرة مرتبطة بتحفيز الأفراد وتنميتهم، حيث تمت المقابلات من خلال أسئلة طرحناها على افراد العينة بمختلف مستوياتهم، على سبيل المثال المهام الملقاة على عاتقهم ومسؤولياتهم وأسئلة متعلقة بالحوافز المقدمة للعاملين وطريقة تقييم ادائهم.

ثالثا/ الاستبيان: تعتبر من بين تقنيات الاستقصاء وجمع المعلومات في تسيير الموارد البشرية، ولقد تم اعداد هذه الاستمارة بعدما تم تحديد ابعاد الموضوع ومكوناته إدراك اهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع التعرف على مجتمع الدراسة، وبناءا عليه فقد ضمت الاستمارة (21) سؤالا، وجهت هذه الاسئلة للعاملين الخاضعين لعملية التقييم بدءا بإطارات المؤسسة وانتهاء بالعامل البسيط فيها وكذا القائمين بعملية التقييم.

تضم الاستمارة الحالية أربعة محاور أساسية تعكس القضايا الأساسية التي تتناولها الدراسة بمجموع 21 سؤالاً. ويشمل المحور الأول البيانات الشخصية، تضمن المحور الثاني الاسئلة المتعلقة بالحوافز، ام المحور الثالث فيتعلق بتحديد مستوى الأداء، ويمكن تحديد الأسئلة حسب المحاور التالية: ( انظر الملحق 07)

- 1- المحور الأول: يضم الأسئلة من 1 إلى 6 تتعلق بالصفات الشخصية؛
- 2- المحور الثاني: يضم الأسئلة من 7 إلى 14 يتعلق بتحديد نظام الحوافز؛
- 3- المحور الثالث: يضم الاسئلة من 15 إلى 21 يتعلق بمستوى بتحديد الاداء.

### الفرع الثاني: البرامج والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

اولا: البرامج المستخدمة في معالجة البيانات:

تم استعمال برنامج SPSS<sup>1</sup> V20 والذي يعني برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، حيث كان في بدء الامر يستعمل في دراسات العلوم الاجتماعية، الا انه تطور استخدامه في فروع العلوم الأخرى نظرا لحاجة الباحثين له وما تم القيام به في دراستنا هذه.

كذلك تم استخدام برنامج Excel وهو كذلك أحد البرامج الالكترونية التي تستعمل لإدارة المعلومات والبيانات وتحليلها.

### ثانيا: الأدوات الإحصائية

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل القيام بقراءة ودراسة أجوبة عينة الدراسة حول مدى تطبيق المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار لنظام الحوافز وتقييم الاداء، ومن هذه الأدوات نجد<sup>2</sup>:

- 1- صدق اداة الدراسة: يقصد بالصدق " شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب ان تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.
- 2- صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة: ويتم قياسه بواسطة معامل الارتباط بيرسون الذي يقيس العلاقة بين عدد من المتغيرات وتتراوح قيمته بين الواحد الصحيح الموجب والواحد الصحيح السالب، فكلما اقتربت القيمة

<sup>1</sup> SPSS=Statistical Package For Social Sciences

<sup>2</sup>العمر بدران بن عبد الرحمان، التحليل الاحصائي للبيانات في البحث العلمي باستخدام spss، معهد الإدارة العامة، 2002، ص322.

للواحد فهذا يعني ان العلاقة بين المتغيرات قوية جدا، والعكس هو إذا اقتربت القيمة من الصفر هذا يعني ان العلاقة ضعيفة جدا.

**3-ثبات اداة الدراسة:** يرمي اختبار الاداة الى التحقق من امكانية الحصول على نفس البيانات في على نفس العينة وفي نفس الظروف، ويعد معامل الثبات الفا لصاحبه كرو نباخ أحد اهم وسائل قياس الثبات الداخلي ويأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا. الصحيح وتعني التأكد من ان الاجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على الاشخاص ذاتهم.

### المبحث الثالث: النتائج والمناقشة

بعد القيام بعملية البحث وجمع المعلومات وتلخيصها توصلنا إلى مجموعة من النتائج، التي سنحاول عرضها في هذا المبحث ومن ثم مناقشتها للوصول إلى أثر نظام الحوافز على اداء العاملين بمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الابار.

#### المطلب الأول: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

قمنا بتقسيم نتائج دراستنا إلى نتائج تخص نتائج الاستبيان، ونتائج اسئلة الاستبيان كما يلي:

#### الفرع الأول: تحليل وتفسير نتائج الاستبيان

**اولا: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة:** يتم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغة (35) مفردة بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له كما هو موضح بالجدولين المواليين: حيث يمثل الجدول الاول الصدق الداخلي لفقرات المجال الاول لتحديد مستوى الحوافز والجدول الثاني يمثل الصدق الداخلي لفقرات المجال الثاني لتحديد مستوى الاداء.

الجدول رقم (2-2): يوضح معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الاول والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	هل تولى المؤسسة أهيمه بالغه لعملية الحوافز	*0.389	0.05
02	ماهي الحوافز المطبقة في المؤسسة	**0.746	0.01
03	ماهي انواع الحوافز المفضلة لديك	*0.310	0.05
04	في رأيك ما هو نوع التحفيز المجدي في المؤسسة	0.208	-
05	هل تشجعك المكافآت المادية في المؤسسة على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها	**0.474	0.01
06	هل تهتم بالحصول على الحوافز المعنوية مثل الشكر والثناء	*0.306	0.05
07	هل هذه المؤسسة حسب رأيك تستعمل نظام حوافز يدفع بالعمال الى رفع ادائهم	**0.578	0.01
08	هل تحقق المؤسسة اهدافها عند القيام بعملية التحفيز	*0.369	0.05

من اعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الاحصائي spss \* دال عند مستوى (0.05)

\*\* دال عند مستوى (0.01)

يتبين من خلال الجدول اعلاه ان معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الاول (تحديد الحوافز) والمعدل الكلي لفقراته، الذي يبين ان معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0.474 و 0.746) ودالة عند مستوى (0.01)، و(0.306 و 0.389) دالة عند مستوى (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الاول صادقة لما وضعت لقياسه ماعدا الفقرة رقم 04 فهي غير صادقة.

## الفصل الثاني الدراسة التطبيقية لنظام الحوافز وتقييم الأداء دراسة لمديرية الموارد البشرية -ENTP-

الجدول رقم (2-3): يوضح معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	هل تتوفر مؤسستك على نظام لتقييم اداء عمالها	0.536**	0.01
02	هل انت على علم بجميع المعايير التي تقيم على اساسها	0.612**	0.01
03	هل انت راض عن التحفيز المقدم لك من طرف المؤسسة	0.630**	0.01
04	هل تساعد الحوافز التي تحصلت عليها على اداء عملك بصورة أفضل	0.527**	0.01
05	هل الاساليب المطبقة لتقييم الاداء في المؤسسة	0.401**	0.01
06	هل يحقق لك نظام التقييم المطبق في مؤسستك درجة	0.501**	0.01
07	هل ترى ان التحفيز الجيد يؤدي الى اداء جيد	0.441**	0.01

من اعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الاحصائي spss \*\* دال عند مستوى (0.01)

يتبين من خلال الجدول (2-3) ان معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (تحديد الاداء) والمعدل الكلي لفقراته، الذي يبين ان معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0.401 و 0.630) ودالة عند مستوى (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة كلها لما وضعت لقياسه.

### ثانيا: الصدق البياني لمجالات الدراسة:

للتحقق من الصدق البياني للمجالات، تم حساب معاملات الارتباط بين كل مجال من المجالات الرئيسية والدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، وذلك للتأكد من مدى وجود ارتباط كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-4): يمثل الصدق البياني لمجالات الدراسة

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط
T1	الحوافز	0.80
T2	الاداء	0.86

من اعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الاحصائي spss

يتضح من الجدول (2-4) أعلاه ان معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة والمعدل الكلي لعبارات الاستبيان يتراوح ما بين (0.80) و (0.86) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بين معدل كل محور من محاور الدراسة والمعدل الكلي لعبارات الاستبيان، وبذلك تعتبر هذه المحاور صادقة ولها علاقة قوية بهدف الدراسة.

### ثالثا: ثبات اداة الدراسة:

وتعني التأكد من ان الاجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على الاشخاص ذاتهم ولقياس مدى ثبات اداة البحث استخدمنا معامل الفاكرو نباخ ( $\alpha$ ) " Alpha Cronbach's " للتأكد من ثبات اداة الدراسة، حيث طبقت على العينة الاستطلاعية لقياس الصدق البنائي والتي تكونت من 35 فرد من العاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار، والجدول رقم (2-5) يوضح ذلك:

### الجدول رقم (2-5): يوضح معامل الفاكرو نباخ لقياس ثبات اداة الدراسة

المحاور	عدد الفقرات	معامل الفاكرو نباخ
الحوافز	08	0.60
مستوى الاداء	07	0.68
معامل الثبات العام	15	0.63

من اعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الاحصائي spss

يتضح من الجدول أعلاه ان معامل الثبات العام للاستبيان عال حيث بلغ (0.63) مما يدل على ان هذا الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ونسبة مقبولة لأغراض التحليل، يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

### الفرع الثاني: تحليل وتفسير نتائج اسئلة الاستبيان

تمحورت نتائج الدراسة على المتغيرين الأساسيين في دراستنا والمتمثلين في نظام الحوافز وتقييم الأداء، واللذين يمثلان عنصرين مهمين في المؤسسة، من حيث التسيير والتنفيذ وفعاليتها التي تسمح بنمو المؤسسة واستمراريتها في بيئة متميزة بعدم الاستقرار، حيث تم مناقشة هذه النتائج من خلال جداول ودوائر نسبية مع فرضيات البحث للدراسة.

اولا: المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة

### 1 - توزيع افراد العينة حسب الجنس.

شكل(2-1) يمثل توزيع العمال حسب متغير الجنس



جدول(2-6) يمثل توزيع العمال حسب متغير الجنس

الجنس	ذكر	انثى	المجموع
التكرار	24	11	35
النسبة	68,6%	31,4%	%100

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من الجدول (2-6) يتضح غلبة نسبة الرجال على نسبة النساء في العينة، حيث تقدر نسبتهم بـ 68.6% بينما نسبة الاناث بـ 31.4% ويظهر ذلك أكثر من خلال الدائرة النسبية، ويرجع هذا التباين بين عدد النساء والرجال في المؤسسة الى طبيعة العمل القائمة على التناوب وبشكل دوري (أربعة اسابيع بأربعة أسابيع) والثقافة السائدة في المجتمع.

### 2-توزيع افراد العينة حسب السن

شكل(2-2) يمثل توزيع العمال حسب السن



جدول(2-7) يمثل توزيع العمال حسب السن

البيان	من 20 الى	من 30 الى	من 40 الى	أكثر	المجموع
التكرار	03	20	06	06	35
النسب	8.7	57,1	17,1	17,1	100

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

ان الملاحظ من الجدول(2-7) والدائرة النسبية أعلاه نجد ان ما يعادل أكثر من نصف العينة اي نسبة 57,1% تتراوح اعمارهم بين 30-39 سنة، تليها فئتي (40-49) وأكثر من 50 سنة بنسبة 17,1% وتأتي في الاخير فئة (30-39) بنسبة 8.7% بمعنى ان غالبية افراد العينة تمتد من 30 سنة فأكثر، وهو السن الذي يكون الفرد فيه اكتسب الخبرة الكافية والنضج الفكري الذي يعود بالنفع للمؤسسة

### 3- توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

جدول (2-8) يمثل توزيع العمال حسب المستوى التعليمي شكل (2-3) يمثل توزيع العمال حسب المستوى التعليمي



البيان	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
التكرار	02	13	20	35
النسبة	5.8	37.1	57.1	100

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (2-8) ان العاملين في المؤسسة يملكون مستويات جامعية في غالبهم ومعظمهم اطارات بنسبة تصل الى 57.1% تليها نسبة الثانوي بقدر 37.1% ثم المستوى المتوسط بنسبة 5.8% ويعود ذلك الى كون المؤسسة ذات طابع اداري تتطلب مؤهل علمي، خاصة بالنسبة لعمال الادارة اما النسبة الاخرى فتقتصر على الحراس مثلا.

### 4- توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

جدول (2-9) يمثل توزيع العمال حسب الحالة الاجتماعية شكل (2-4) يمثل توزيع العمال حسب الحالة الاجتماعية



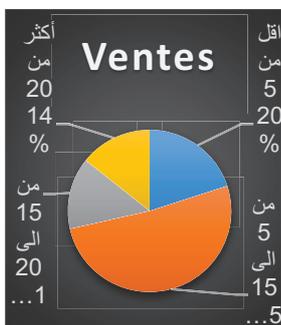
البيان	أعزب	متزوج	المجموع
التكرار	16	19	35
النسبة	45.7	54.3	100

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (2-9) يتبين ان اغلب عمال المديرية متزوجين بحيث وصلت نسبتهم الى 54.3% مما يدل على الاستقرار النفسي والاجتماعي لأفراد العينة والدائرة النسبية تدعم ذلك أكثر.

### 5- توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية

جدول (2-10) يمثل توزيع العمال حسب الخبرة المهنية بالسنة شكل (2-5) يمثل توزيع العمال حسب الخبرة المهنية بالسنة



البيان	اقل من 5	من 5 الى 15	من 15 الى 20	أكثر من 20	المجموع
	05	-5	-15	20	
		15	20		

## الفصل الثاني الدراسة التطبيقية لنظام الحوافز وتقييم الأداء دراسة لمديرية الموارد البشرية -ENTP-

التكرار	7	18	05	05	100
النسبة	20.00	51.4	14.30	14.30	100

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الدائرة النسبية أعلاه والجدول (2-10) تبين ان غالبية العمال تمركزون في فئة 05-15 سنة بنسبة تقدر ب 51.4 % من حجم العينة مما يدل ان المديرية تعمل على تثبيت القطاع وخاصة الكفاءات الشابة.

### 6- توزيع افراد العينة حسب الدرجة المهنية

شكل (2-6) يمثل توزيع العمال حسب الدرجة المهنية

جدول (2-11) يمثل توزيع العمال حسب الدرجة المهنية



البيان	تنفيذ	تحكم	إطار	المجموع
التكرار	07	23	05	35
النسب	20.00	65.70	14.30	100

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

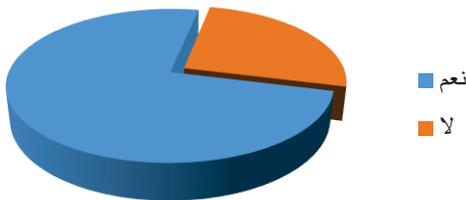
من خلال الدائرة أعلاه الجدول (2-11) نلاحظ وجود نسبة كبيرة تظهر ان أعوان التحكم تقدر ب 65.7 % نظرا لطبيعة عمل المؤسسة، كما نلاحظ وجود اطارات بنسبة 14.3 % مما يدل على انهم مديري الدوائر والاقسام اما عمال التنفيذ فهي نسبة قليلة تقدر ب 20 %، مقارنة بأعوان التحكم وهذا راجع لسياسة المؤسسة في توظيف الكفاءات.

### ثانيا: المعلومات المتعلقة بنظام الحوافز

السؤال الاول: هل تولى المؤسسة اهمية بالغة لعملية التحفيز؟

شكل (2-7) يمثل أهمية التحفيز بالنسبة للمؤسسة

جدول (2-12) يمثل أهمية التحفيز بالنسبة للمؤسسة



البيان	نعم	لا	المجموع
التكرار	26	09	35
النسبة	74.3	25.7	100

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

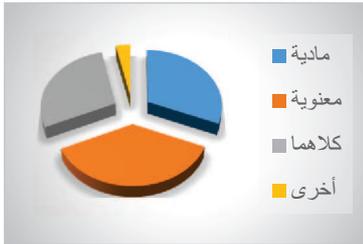
## الفصل الثاني الدراسة التطبيقية لنظام الحوافز وتقييم الأداء دراسة لمديرية الموارد البشرية -ENTP-

حسب الجدول والشكل أعلاه نلاحظ ان ما نسبته 74.3% من العينة محل الدراسة عبروا عن اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز بينما 25.7% منهم لاحظوا انها لا تهتم به، وهذا ما يدل على اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز وذلك من خلال المقارنة بين نتائج "نعم" و "لا" الموضحة في الدائرة النسبية.

السؤال الثاني: ماهي الحوافز المطبقة في المؤسسة؟

شكل (2-8) يمثل الحوافز المطبقة في المؤسسة

جدول (2-13) يمثل الحوافز المطبقة في المؤسسة



البيان	مادية	معنوية	كلاهما	اخرى	المجموع
التكرار	11	13	10	01	35
النسبة	31.4	37.1	28.6	2.9	100

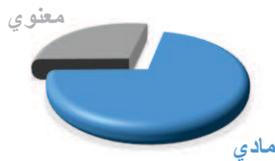
المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (2-13) والدائرة النسبية يتضح ان المؤسسة تركز على الحوافز المعنوية أكثر من المادية بحيث تقدر النسبة بـ 37.1% وتتمثل هذه الحوافز في الرفع من الروح المعنوية والثناء والشكر.... الخ كما نجد ان 31.4% تمثل الحوافز المادية، في حين تشير نسبة 28.9% الى الرغبة في الحوافز المادية والمعنوية كلاهما اما الحوافز الأخرى (الإيجابية والسلبية الفردية والجماعية...) فهي ضعيفة جدا بنسبة 2.9%.

السؤال الثالث: في رأيك ما هو نوع التحفيز المجدي في المؤسسة؟

شكل يمثل (2-9) نوع التحفيز المجدي في المؤسسة

جدول يمثل (2-14) نوع التحفيز المجدي في المؤسسة



البيان	مادي	معنوي	المجموع
التكرار	25	10	35
النسبة	71.4	28.6	100

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال معطيات الشكل اعلاه والجدول (2-14) اعلاه يرى 71.4% من العينة ان الحوافز المادية هي المجدية في المؤسسة وذلك راجع الى الوضع المادي المتردي في حين ان البقية يرون عكس ذلك لان التحفيز

## الفصل الثاني الدراسة التطبيقية لنظام الحوافز وتقييم الأداء دراسة لمديرية الموارد البشرية -ENTP-

المادي قد لا يكون له الأثر المرغوب إذا كان العامل لا يحس بقيمة العمل الذي يقوم به او عدم الراحة النفسية في بيئة العمل.

**السؤال الرابع:** ماهي انواع الحوافز المفضلة لديك؟

جدول (2-15) يمثل أنواع الحوافز المفضلة لدى العامل شكل (2-10) يمثل أنواع الحوافز المفضلة لدى العامل



البيان	مادية	معنوية	المجموع
التكرار	24	11	35
النسبة	68.8	31.4	100

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

يوضح الجدول والدائرة النسبية أعلاه ان غالبية العمال يفضلون الحوافز المادية على المعنوية بنسبة 68.8% و31.4% على التوالي يرجع ذلك الى ان الحوافز المادية تساهم في تحسين المستوى المعيشي ورفاهية العامل على غرار الحوافز المعنوية.

**السؤال الخامس:** هل تشجعك المكافآت المادية على بذل المزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها؟

جدول (2-16) يمثل المكافآت المادية وعلاقتها بالجهد والمثابرة شكل (2-11) يمثل المكافآت المادية وعلاقتها بالجهد والمثابرة



البيان	نعم	لا	المجموع
التكرار	28	07	35
النسبة	80	20	100

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

يوضح الجدول (2-16) والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة يرون أن المكافأة المادية تشجعهم على بذل

مزيد من الجهد والمثابرة وتقدر النسبة ب 80 % وتليها نسبة الذين صرحوا ب "لا" وقدرت ب. 20 %

## الفصل الثاني الدراسة التطبيقية لنظام الحوافز وتقييم الأداء دراسة لمديرية الموارد البشرية -ENTP-

**السؤال السادس:** هل تتمم بالحصول على الحوافز المعنوية مثل الشكر والثناء؟

جدول (2-17) يمثل اهتمام العامل بالحصول على الحوافز المعنوية شكل (2-12) يمثل اهتمام العامل بالحصول على الحوافز المعنوية



البيان	نعم	لا	المجموع
التكرار	13	22	35
النسبة	37.1	62.9	100

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول والشكل (2-12) اعلاه ان أغلب عمال المؤسسة لا يبدون اهتمام بحصولهم على الحوافز المعنوية مثل الشكر ... الخ في المؤسسة وقد قدرت النسبة بـ 62.9% مما يدل على عدم وجود علاقة مباشرة بين الحوافز المعنوية ومستوى الاداء وتليها نسبة 37.1% من افراد العينة الذين صرحوا باهتمامهم بالحصول على الحوافز المعنوية.

**السؤال السابع:** هل هذه المؤسسة حسب رأيك تستعمل نظام حوافز يدفع بالعمال الى رفع ادائهم؟

جدول (2-18) يمثل نظام الحوافز الذي يدفع بالعمال الى رفع ادائهم شكل (2-13) يمثل نظام الحوافز الذي يدفع بالعمال الى رفع ادائهم



البيان	نعم	لا	المجموع
التكرار	28	07	35
النسبة	80	20	100

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من الجدول (2-18) اعلاه يتضح ان العينة الكبيرة تؤكد ان نظام الحوافز يساهم في رفع الأداء، وذلك بنسبة 80% في حين ان البقية منهم يرى ان نظام الحوافز لا يساهم في تحسين الاداء ومنه فان نظام الحوافز يحسن من اداء العاملين لأنه يشجع ادائهم ويحفزهم على اداء العمل، كما يحسن مردوديتهم ونتاجيتهم والدائرة النسبية توضح أكثر.

**السؤال الثامن:** هل تحقق المؤسسة اهدافها عند القيام بعملية التحفيز؟

جدول (2-19) يمثل اهداف المؤسسة عند القيام بعملية التحفيز شكل (2-14) يمثل اهداف المؤسسة عند القيام بعملية التحفيز



البيان	نعم	لا	المجموع
التكرار	28	07	35

## الفصل الثاني الدراسة التطبيقية لنظام الحوافر وتقييم الأداء دراسة لمديرية الموارد البشرية -ENTP-

النسبة	80	20	100
--------	----	----	-----

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال بيانات الجدول (2-19) الموضح والشكل أعلاه يتبين لنا انا نسبة كبيرة من العاملين أجابوا بان المؤسسة تحقق أهدافها عند القيام بعملية التحفيز بنسبة 80% بينما اجابت الفئة القليلة عكس ذلك بنسبة 20% وهذا اقرار من العمال ان تحفيزهم من طرف الادارة يعد عاملا اساسي ويزيد في مساهمتهم في تأدية مهامهم وشعورهم بالمسؤولية ومن ثم تحقيق اهداف المؤسسة.

ثالثا: المعلومات المتعلقة بتحديد مستوى اداء العاملين؟

السؤال الاول: هل تتوفر مؤسستك على نظام لتقييم اداء افرادها؟

شكل(2-15) يمثل نظام تقييم أداء الافراد في المؤسسة



جدول(2-20) يمثل نظام تقييم أداء الافراد في المؤسسة

البيان	نعم	لا	المجموع
التكرار	28	7	35
النسبة	80	20	100

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال معطيات الجدول (2-20)، والشكل (2-15) أن اغلب أفراد العينة البالغ عددهم 28 فردا تقر بوجود نظام لتقييم أداء أفراد المؤسسة العاملين أو ما d'appréciation système notation وهو كما تم الإشارة إليه آنفا نظام تقييم - تنقيط - وهو نظام يسمى نظام الدرجات موجه لتقييم جميع الفئات السوسيو-مهنية المتواجدة في المؤسسة، خاضت المؤسسة تجربة طويلة في تطبيق هذا النظام، ولا يزال لحد اليوم قائما في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ككل. فيما يرى الباقية والمقدر عددهم ب 07 افراد انه لا يوجد نظام للتقييم بحجة انه لا يعتمد على معايير موضوعية واطر قانونية.

السؤال الثاني: هل انت على علم بجميع المعايير التي تقيم على اساسها؟

شكل(2-16) يمثل المعايير التي يقيم على أساسها العامل

جدول (2-21) يمثل المعايير التي يقيم على أساسها العامل



البيان	نعم	لا	المجموع
التكرار	10	25	35

## الفصل الثاني الدراسة التطبيقية لنظام الحوافز وتقييم الأداء دراسة لمديرية الموارد البشرية -ENTP-

النسبة	28.6	71.4	100
--------	------	------	-----

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

يلاحظ من خلال الجدول (2-21) والشكل أعلاه ان ما نسبته 71.4 % من افراد العينة او ما يعادل 25 فرد ليس لديهم علم بجميع المعايير التي على أساسها يقيم أدائهم فمن خلال المقابلة والمناقشة التي تمت معهم تم تأكيدهم على عدم معرفتهم بالتفاصيل المتعلقة بالمعايير التي يقيمون على أساسها، اذ استثنينا معياري الانضباط والسلوك، اما نسبة 28.60% من افراد العينة أي ما يعادل 10 افراد أكدوا على علمهم بجميع المعايير التي يقيمون على أساسها، وهم في غالبيتهم رؤساء المصالح والاقسام.

**السؤال الثالث:** هل انت راض عن التحفيز المقدم لك من طرف المؤسسة؟

شكل (2-17) يمثل رضا العامل عن التحفيز المقدم له



جدول (2-22) يمثل رضا العامل عن التحفيز المقدم له

البيان	نعم	لا	المجموع
التكرار	09	26	35
النسبة	25.7	74.3	100

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال معطيات الجدول رقم (2-22) والشكل أعلاه يظهر ان اغلب افراد العينة غير راضين عن مستوى التحفيز المقدم لهم من طرف المؤسسة، مدعمين اجابتهم بنقص الحوافز المادية وعدم اهتمامهم بالحوافز المعنوية من جهة، والاوقات التي يقدم فيها التحفيز غير مناسبة من جهة أخرى وعدم قيامها على أسس موضوعية.

**السؤال الرابع:** هل تساعد الحوافز التي تحصلت عليها على اداء عملك بصورة أفضل؟

شكل (2-18) يمثل تحسين الأداء من خلال الحوافز المتحصل عليها



جدول (2-23) يمثل تحسين الأداء من خلال الحوافز المتحصل عليها

البيان	نعم	لا	المجموع
التكرار	24	11	35
النسبة	68.6	31.4	100

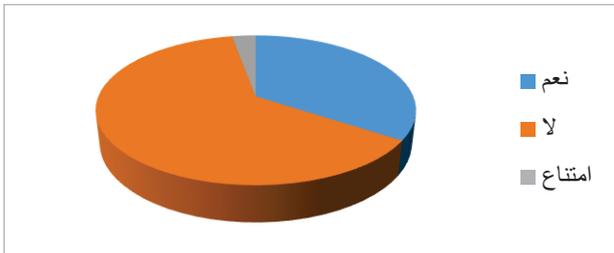
المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

## الفصل الثاني الدراسة التطبيقية لنظام الحوافز وتقييم الأداء دراسة لمديرية الموارد البشرية -ENTP-

حسب الجدول (2-23) والشكل الموضح أعلاه ان 24 من افراد العينة يرون ان الحوافز المتوفرة في المؤسسة كافية لتجعلهم يقومون بأدائهم على أكمل وجه، اما فيما يخص الذين يرون 11 فرد عكس ذلك أي الحوافز المتوفرة غير كافية وترى هذه الفئة انه لا بد من تقديم حوافز أكثر من اجل تحقيق منافع وظيفية ومادية للوصول الى اهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

**السؤال الخامس:** هل الاساليب المطبقة لتقييم الاداء في المؤسسة؟

جدول (2-24) يمثل الأساليب المطبقة لتقييم الأداء في المؤسسة شكل (2-19) يمثل الأساليب المطبقة لتقييم الأداء في المؤسسة



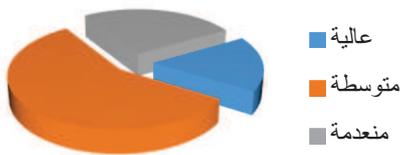
البيان	مناسبة	غير مناسبة	امتناع	المجموع
التكرار	12	22	01	35
النسبة	34.2	62.9	2.9	100

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن 62.9% من أفراد العينة اتفافية غالبيتهم على ان الأساليب المطبقة في الاداء ليست مناسبة كونها ليست في صالحهم ويجهلون معايير تقييمها وتمثل هذه الفئة بشكل كبير اعوان التنفيذ والتحكم، بينما ترى فئة الاطارات التي بلغت نسبتها 34.4% انها مناسبة، فيما وجدنا حالة امتناع لعامل.

**السؤال السادس:** هل يحقق لك نظام التقييم المطبق في مؤسستك درجة؟

جدول (2-25) درجة نظام التقييم المطبق في المؤسسة شكل (2-20) درجة نظام التقييم المطبق في المؤسسة



البيان	عالية	متوسطة	منعدمة	المجموع
التكرار	06	20	09	35
النسبة	17.1	57.1	25.8	100

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه ان نسبة 17.10% من العينة ابدو رضاهم حول نظام التقييم المطبق في المؤسسة في حين ان نسبة 57.1% اكدوا ان نظام التقييم المطبق يحقق درجة متوسطة من الرضا لان حسب راي هذه الفئة بفضل نظام التقييم يتحصلون على علاوة المردودية الفعلية وهذه الاخيرة تسهم في رفع اجورهم ، وبالتالي فان هذا النظام يوفر لهم نوع من التحفيز المادي لا أكثر ، اما ما نسبته 25.8% ابدت عدم رضاها لان

## الفصل الثاني الدراسة التطبيقية لنظام الحوافر وتقييم الأداء دراسة لمديرية الموارد البشرية -ENTP-

حسب هذه الفئة هذا النظام لا يقوم على اسس موضوعية في تقييم اداء العامل ، وان الدرجة التقييمية التي يتحصلون عليها تمنح بطريقة عشوائية فهي لا تعكس مستوى الاداء الحقيقي .

**السؤال السابع:** هل ترى ان التحفيز الجيد يؤدي الى اداء جيد؟

جدول (2-26) يمثل مدى تأثير التحفيز الجيد على الأداء شكل (2-21) يمثل مدى تأثير التحفيز الجيد على الأداء



البيان	نعم	لا	المجموع
التكرار	31	4	35
النسبة	88.6	11.4	100

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

الجدول والشكل اعلاه يظهر تباين في النسب من خلال الذين اجابوا ان التحفيز الجيد يؤدي الى اداء جيد فنجد فئة كبيرة بنسبة، 88.6% اما الذين يرون عكس ذلك فهم نسبة ضعيفة جدا لا تتعدى 11.4%، فهذه النسب تؤكد علاقة تحفيزية حتى في نظر العمال في حد ذاتهم.

ومن خلال ما سبق من تحليل للجداول والأشكال نقبل فرضيات الدراسة الاربعة وذلك بالنظر إلى الرؤية الإيجابية لغالبية المستجوبين من خلال اجابات عمال مديريةية الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الابار على استمارات الاستبيان الموزعة

### المطلب الثاني: مناقشة النتائج

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:

**الإجابة على الفرضية الأولى:** " يستفيد العامل في المؤسسة من مجموعة من الحوافر أهمها مادية ومعنوية"

بعد القيام بالدراسة تبين قبول الفرضية الأولى فمن خلال الجدول(2-12) رقم الذي يمثل الحوافر المطبقة في المؤسسة (مادية، معنوية، كلاهما، أخرى) يتضح ان أكثر من نصف العينة اقررو بان الحوافر المادية والمعنوية هي الأكثر تطبيقا في المؤسسة مقارنة بالأخرى بنسبة تقدر ب 31.4% و37.1% على التوالي.

الفرضية الثانية: "تعتبر الحوافز المادية المؤثر الأول لتحسين أداء العاملين "

دلت النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة صحة الفرضية الثانية ويظهر ذلك من خلال الجداول رقم (2-14) الذي يمثل نوع الحوافز المادية في المؤسسة فبين من خلاله انها الحوافز المادية، (2-15) الذي يوضح الحوافز المفضلة لدى العامل فلاحظنا ان افراد العينة اقرت بالحوافز المادية، (2-16) يوضح تشجيع العامل من خلال المكافآت المادية على زيادة الجهد، وكانت اغلب الاجابات تقر بالحوافز المادية، كل هذه تؤكد صحة الفرضية القائلة ان الحوافز المادية هي المؤثر الاول لتحسين اداء العامل.

الفرضية الثالثة: "هل توجد علاقة بين الحوافز والاداء"

دلت النتائج المتحصل عليها من الدراسة من خلال الجداول (2-23) الذي يوضح تحسين الأداء من خلال الحوافز المتحصل عليها، والجدول (2-26) الذي يوضح ان التحفيز الجيد يؤدي الى اداء جيد، أي ان العملية التحفيزية تؤثر على اداء العاملين، مما يعكس رضائهم وادائهم بما يعمل على تطور ونجاح واستقرار المؤسسة، وهنا التأكد من وجود علاقة بين التحفيز وتحسين الاداء وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة: "ضعف الحوافز المادية مقارنة بالحوافز المعنوية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار، وبالتالي لا تسهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية".

من خلال نتائج الفرضية الاولى والمقارنة بين الحوافز المادية والمعنوية المطبقة في المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار في الجدول(2-13) نلاحظ ان الحوافز المادية اقل من الحوافز المعنوية في المؤسسة محل الدراسة من جهة، وتشير نتائج الفرضية الثانية ان الحوافز المادية هي المؤثر الاول لتحسين اداء العاملين من جهة ثانية، وبالتالي فالحوافز المعنوية لا تسهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الاخيرة.

خلاصة:

لقد قمنا في بداية هذا الفصل بعرض النشأة والتطور التاريخي للمؤسسة الوطنية للأشغال في الابار ثم الطريقة والأدوات المستخدمة في دراستنا ومن ثم قمنا بعرض نتائج تحليل أثر نظام الحوافز على الاداء في مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة، من خلال عرض مجموعة من الاسئلة على عمال المديرية بمختلف مستوياتهم.

استخلصنا أن نظام الحوافز يكون أكثر فعالية في حال اهتمام المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار بالحوافز وذلك من أجل الدفع بالعمال إلى الإبداع والابتكار في كل المجالات، وتوفير جو عمل مناسب للعمال وظروف ملائمة تساعدهم على تقديم أداء جيد، وبالتالي يصبح المورد البشري نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة.

## الخاتمة

نظرا للأهمية البالغة للعنصر البشري، يجب تفعيل دور هذه المورد في المؤسسات لتحقيق اهدافها المبتغاة والمنشودة عن طريق استثارة دوافع الأفراد، من خلال تطبيق نظام إداري فعال يعمل على تحفيز الأفراد وذلك من خلال الاهتمام بالحوافز المعنوية والمادية، فنظام الحوافز يشغل موضعا هاما في سياسة تسيير الموارد البشرية من منطلق أن الإنسان بحاجة إلى محرك لدفعه من أجل إثبات ذاته بين الأفراد في التنظيم، والذي يتمثل في العلاوات والترقيات الخ والتي تحته على أداء أعماله بأكمل وجه.

في هذا الاطار سعينا من خلال دراستنا الى الاحاطة بالموضوع بالتعرض بالتحليل لنظام الحوافز في المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار والتركيز على الحوافز المادية والمعنوية التي تعتبر احد اهم المؤثرات في رفع مستوى اداء العمال داخل المؤسسة ، وكمحاولة منا بدراسة هذا المجال ، بالتعرف والاطلاع على العلاقة بين نظام الحوافز ومدى تأثيرها على اداء العاملين ، حيث قمنا بدراستنا تحت عنوان " الحوافز وتأثيرها على اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية" والتي احتوت على جانبين نظري وتطبيقي من اجل الاحاطة بالإشكالية والتساؤلات تم تقسيم الدراسة الى فصلين كالآتي :

الفصل النظري حاولنا الامام بإشكالية الدراسة متناولين ثلاث مباحث، المبحث الاول تضمن الإطار الفكري لنظام الحوافز، اما المبحث الثاني فتضمن نظام تقييم الاداء، اما المبحث الثالث فعالج اهم الدراسات السابقة المتعلقة التي قامت عليها دراستنا.

اما الجزء التطبيقي فقد شمل دراسة تطبيقية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار تناولنا فيه ثلاث مباحث ركزنا في المبحث الاول على تقديم المؤسسة وفي المبحث الثاني على طريقة انجاز الدراسة وأدوات المستخدمة لإنجازها، والمبحث الثالث عرضنا نتائج دراستنا ومناقشتها، وذلك قصد اظهار اهمية الموضوع ومدى مساهمته في اداء العمال بالمؤسسة.

## نتائج الدراسة:

## اولا: نتائج الدراسة النظرية

- تلعب الحوافز دورا حاسما في تفعيل واستشارة وتوجيه السلوك الوظيفي باتجاه تحقيق الاهداف العامة؛
- تعتبر حوافز الاداء بمثابة المقابل للأداء المتميز والتي تركز على تحفيز العاملين عن تميزهم في الاداء؛

- تعتبر الحوافز دافعا اساسيا في تحسين اداء العمال ومن ثم تحقيق اهداف المؤسسة خاصة برفع الكفاءة الانتاجية للعمال وللمؤسسة؛
- تحفيز الموارد البشرية والرفع من معنوياتهم من بين اهم الاسباب لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة،
- لنظام الحوافز الفعال أثر ايجابي على اداء العامل ورفع روحه المعنوية.

### ثانيا: نتائج الدراسة الميدانية

- تعتبر الحوافز المادية المؤثر الاول لرفع معنويات العمال تجاه العمل، ذلك ان التحفيز المادي لا يزال قبولا من طرف العمال في المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار،
- درجة تطبيق نظام الحوافز قليلة، ودرجة التحسن في الاداء قليلة ايضا وهذا يعكس على تطبيق نظام الحوافز المتبع في المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار،
- المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار لا تهتم بالتحفيز بدرجة كبيرة مما تسبب في عدم رضا عدد كبير من عمال المؤسسة،
- غياب إطار قانوني وتنظيمي يدعم ويوضح خطوات نظام التقييم المطبق في المؤسسة وعدم الاهتمام من طرف الادارة العليا بمتابعة وتطبيق نظام التقييم، حيث تعتبره مجرد اجراء شكلي لا أكثر، فالدرجات التقييمية التي تمنح للعاملين هي درجات تمنح بطريقة جزافية وعشوائية لا تعكس الاداء الحقيقي للعامل.

### توصيات الدراسة:

- من خلال ما تم استعراضه من دراسة ونتائج نقترح مجموعة من التوصيات التي بموجبها يمكن معالجة الضعف والخلل، وتعزيز نقاط القوة فيما يتعلق بالحوافز ومستوى الاداء كالآتي:
- العمل على زيادة فاعلية أثر نظام الحوافز، وذلك من خلال اعادة النظر بتقييمها لأنظمة الحوافز عموما، وان تنشط الجانب المعنوي للعاملين كونه اقل تكلفة، وأكثر فاعلية؛
- دراسة معوقات التحفيز قبل وضع نظامها والعمل على تفاديها؛
- ضرورة الاهتمام والتركيز على جوهر التحفيز بالمؤسسة والتي تساهم في تحسين الأداء؛
- التركيز على اداء العمال وذلك بالاهتمام بعنصر التحفيز وجعله من اولويات التخطيط واتخاذ القرار؛
- ضرورة الاخذ بآراء العاملين والقيام بدراستها مما يشجعهم على الابداع؛
- تمكين العامل من حقه في الطعن على نتائج التقييم دون الخوف من آثاره السلبية وكذا مقابلة ومناقشة رؤسائه في السلم الإداري للاستماع ومشاركته بعناية؛
- على المشرفين القائمين على التقييم التحلي بالنزاهة والقيم الإنسانية والضوابط الدينية عند قيامهم بمهمة

التقييم، وأن يستبعدوا قدر الإمكان تأثير الشخصية على أحكامهم وتقديراتهم لأداء مرؤوسيههم من العمال، وأن يتجنبوا الحكم في حالة العصبية كالغضب أو الحالات المرضية أو التعب أو الإرهاق... الخ.

#### الاقتراحات:

- القيام بالأبحاث والدراسات حول كيفية انجاح انظمة الحوافز في المؤسسات الجزائرية؛
- اجراء ملتقيات لمديري المؤسسة لمعالجة موضوع الاهتمام بالعنصر البشري؛
- محاولة استعانة ادارة كل مؤسسة بالدراسات المطبقة في مؤسساتهم لحل مشاكل وتحسين من مستواهم والتقليل من التكاليف؛
- اجراء ابحات حول اهم الطرق الحديثة للتحفيز المطبقة في الدول المتقدمة.

#### افاق البحث:

لقد اقتصرنا على الحوافز المادية والمعنوية دون الاخذ باقي الحوافز الاخرى بعين الاعتبار في الدراسة، ولا يمكننا الاحاطة بكل الموضوع، ومن هنا فان هذه الدراسة يمكن ان تشكل نواة ومنطلقا لبحوث اخرى ومواضيع قادمة ارتأينا طرح المواضيع التالية التي تعتبر افاقا جديدة للدراسة وتتمثل في:

- ✓ علاقة التحفيز والرضا الوظيفي بمستقبل المؤسسة؛
- ✓ أثر نظام الحوافز على ميزانية المؤسسة؛
- ✓ أثر التحفيز على الإبداع والابتكار في المؤسسة؛
- ✓ دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية.

أولاً: المراجع باللغة العربية

I. الكتب

1. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986
2. حامد حرفة، موسوعة الإدارة الحديثة والخوافز، الدار العربية للموسوعات، الطبعة الأولى، 1980
3. شحادة نظمي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2000
4. صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002 .
5. طاهر محمود كلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار عالم الثقافة، الأردن، 2008
6. عبد الحميد عبد الفتاح "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية" المكتبة العصرية، 2007
7. العمر بدران بن عبد الرحمان، التحليل الاحصائي للبيانات في البحث العلمي باستخدام spss، معهد الإدارة العامة، 2002،
8. محمد حسن رواية، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية 2000،
9. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003

II. البحوث الجامعية

1. امين عزري، دراسة أثر الخوافز المادية على رضا العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص ادارة اعمال جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2003
2. دور راني، التحفيز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق، 2009
3. عبد الرزاق نادر حامد أبو شرح، تقييم أثر الخوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الازهر – بغزة، 2010

4. عبد القادر صالح، تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2003،
5. عبد الكريم برطخ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، في علوم التسيير متخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة 2012
6. غازي حسن عودة الحلايية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013
7. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة دكتوراه دولة، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر 200 .

### .III المجالات

- رضا الداوي، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء مجلة، الباحث، العدد، 2009/07-2010، جامعة الجزائر،
- سليمان الفارس، أثر سياسيات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ال عدد01-27، 2011

### .IV القواميس

- أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992، ص 310

### .V المقابلات الشفوية

1. بوزيد علالي ريس قسم الخدمات الاجتماعية مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة، حاسي مسعود، 2015/03/31. (مقابلة شخصية)
2. خمقاني العلمي عون تحكم قسم الأجور، مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة حاسي مسعود 2015/03/28 (مقابلة شخصية)

3. دلال ايمي اطارة مستوى 02 مصلحة الدراسات وتنمية الموارد، مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة حاسي مسعود، 2015/03/28 (مقابلة شخصية)
4. نادية بزاح رئيسة قسم المستخدمين، بمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة حاسي مسعود، 2015/03/29 (مقابلة شخصية)

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

1. JEAN- René Edighoffer, **Précis de la gestion d'entreprise**, ATHAN .France 1997 p 104.
2. Matoury(B) , Crozet(D) , **Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance**, imprimerie chirat , paris, 2002
3. Schuler RS, **managing human resources**, west publishing company, without giving out the publishing country, 5<sup>th</sup> ed, 1995.

ثالثا: المواقع الالكترونية

1. <http://www.tishreen.edu.sy/ar/content/>
2. حمزة صبيحة الدحام، محاضرة بعنوان **صفات وخصائص نظام الحوافز**، كلية ابن حيان للعلوم المصرفية، جامعة بابل على الموقع الالكتروني [www.uobabylon.edu.iq](http://www.uobabylon.edu.iq) (2015/03/09).

SOCIÉTÉ PAR ACTIONS SAHARIENNE CAPITAL SOCIAL de 1.4.800.000.000  
Certifiée ISO 9001 : 2008 - OHSAS 18001 : 2007 - ISO 14001 : 2004

**DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES  
DEPARTEMENT ADMINISTRATION DU PERSONNEL**

FICHE DE NOTATION / ANNEE 2014

Nom et Prénom : \_\_\_\_\_ Fonction : \_\_\_\_\_  
Matricule : \_\_\_\_\_ Date de Recrutement : \_\_\_\_\_ Affectation : \_\_\_\_\_

Critères de Notation	Pondération	Notation		Moyenne Annuelle	Assiduité	Observation
		1 <sup>er</sup> Notateur	2 <sup>ème</sup> Notateur			
Personnel sans responsabilité d'encadrement	30					
Personnel à responsabilité d'encadrement						
Personnel pouvant être apprécié selon ce critère	25					
Autre personnel						
Ponctualité	05					
Assiduité	05					
Comportement	05					
<b>T O T A L</b>	<b>70</b>					
Degré de Sanction		1 <sup>er</sup> Notateur		2 <sup>ème</sup> Notateur		
		Nom :		Nom :		
		Visa :		Visa :		

Imprimerie ENT

E. 712/01

الملحق رقم 01 : استمارة التقيط الخاصة بأداء العمال


**المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار**  
**Entreprise Nationale des Travaux aux Puits**

ETP/ENP - Société Anonyme au Capital de 14.000.000.000 DA  
 Capitale (Mars 2008) - OJNAS (1997) - 2007 - 1503.00001 - 2008

**DIRECTION GENERALE**  
 N° 020 /BGA AF/2014

Hass-Messouf, le 11 AVR 2014

**NOTE D'INFORMATION**  
 (Pour diffusion générale)

Nous informons l'ensemble des travailleurs que la grille des gratifications pour fidélité à l'Entreprise est révisée suite à la réunion tenue le 24 Avril entre la Direction Général et le partenaire social.

La révision a porté sur :

- L'insertion d'un nouveau palier qui consiste à introduire une nouvelle médaille dite médaille « Platine » ;
- Révision à la hausse des montants attribués à chaque palier d'ancienneté ; selon le tableau ci-après :

Nombre d'années d'ancienneté	Types de médailles	Montants (en DA) de la gratification	
		Anciens	Nouveaux
15	Bronze	15.000,00	40.000,00
20	Argent	20.000,00	60.000,00
25	Or	25.000,00	90.000,00
30	Vermell	30.000,00	130.000,00
35	Platine	-----	180.000,00

La présente mesure prend effet à compter du 1<sup>er</sup> Mai 2014.

الملحق رقم 02: استمارة الاستفادة من الميداليات



المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار  
 Entreprise Nationale des Travaux aux Puits  
 Société Par Actions au Capital Social de 14 800 000 000 DA  
 Certifiée ISO 9001 : 2008 - OHSAS 18001 : 2007 - ISO 14001 : 2004

DIRECTION ADMINISTRATION GENERALE  
 DEPARTEMENT ŒUVRES SOCIALES

**DEMANDE D'INSCRIPTION  
 SEJOURS OMRA ANNEE 2014**

Nom : \_\_\_\_\_ Prénoms : \_\_\_\_\_  
 Fonction : \_\_\_\_\_ Mle : \_\_\_\_\_  
 Division / Direction : \_\_\_\_\_ Base/ Chantier : \_\_\_\_\_  
 Adresse exacte de résidence : \_\_\_\_\_  
 Téléphone : \_\_\_\_\_ Lieu de travail : \_\_\_\_\_

1. Je désire m'inscrire pour un séjour Omra année 2014.
2. Je déclare ne pas avoir déjà bénéficié d'un séjour OMRA avec l'ENTP durant les 5 exercices précédents.
3. Je déclare être en possession d'un passeport en cours de validité (dont copie jointe)

Passeport n° :	Délivré le :	Valable jusqu'au :

4. Je m'engage à fournir, si je serais retenu au tirage au sort, un dossier complet composé de :
  - Un passeport en cours de validité (01 année)
  - 01 extrait de naissance délivré par ma commune d'origine
  - 03 photographies d'identité récentes (sur fond blanc)
5. J'accepte la retenue sur mon salaire du montant de ma participation, suivant les modalités arrêtées par le Département des Œuvres Sociales.
6. Si je serais retenu au tirage au sort, je souhaiterais être accompagné des membres de ma famille, pour lesquels je m'engage à payer la totalité du montant du voyage OMRA et j'accepterais la retenue sur mon salaire des frais afférentes à la prise en charge à l'hôtel lors de mon départ et retour des Lieux Saints pour les membres en question, excepté des ascendants et descendants suivant les modalités arrêtées par le Département des Œuvres Sociales.

NOM ET PRENOMS	AGE	LIEN DE PARENTE

Hassi - Messaoud, le \_\_\_\_\_

الملحق رقم 03: استمارة الاستفادة من العمرة



المؤسسة الوطنية للأشغال لي الأبار

Entreprise Nationale des Travaux aux Puits

Société Par Actions au Capital Social de 14 800 000 000 DA  
Certifiée ISO 9001 : 2008 - OHSAS 18001 : 2007 - ISO 14001 : 2004

DIRECTION ADMINISTRATION GENERALE  
DEPARTEMENT ŒUVRES SOCIALES

**DEMANDE D'INSCRIPTION  
SEJOURS Voyages organisés ANNEE  
2014**

Nom : \_\_\_\_\_ Prénoms : \_\_\_\_\_  
Fonction : \_\_\_\_\_ Mle : \_\_\_\_\_  
Division / Direction : \_\_\_\_\_ Base/ Chantier : \_\_\_\_\_  
Adresse exacte de résidence : \_\_\_\_\_  
Téléphone : \_\_\_\_\_ Lieu de travail : \_\_\_\_\_

01. Je désire m'inscrire pour un séjour voyage organisé année 2014 à :

<b>Malaisie</b>	<b>Turquie</b>
-----------------	----------------

02. Je déclare être en possession d'un passeport en cours de validité (dont copie jointe)

Passeport n° :	Délivré le :	Valable jusqu'au :
----------------	--------------	--------------------

03. Je m'engage à fournir, si je serais retenu au tirage au sort, un dossier complet composé de :

- Un passeport en cours de validité (01 année)
- 01 extrait de naissance délivré par ma commune d'origine
- 03 photographies d'identité récentes (sur fond blanc)

04. J'accepte la retenue sur mon salaire du montant de ma participation, suivant les modalités arrêtées par le Département des Œuvres Sociales.

05. Si je serais retenu au tirage au sort, je souhaiterais être accompagné des membres de ma famille, pour lesquels je m'engage à payer la totalité du montant du voyage organisé et j'accepterais la retenue sur mon salaire des frais afférentes à la prise en charge à l'hôtel lors de mon départ et retour du voyage pour les membres en question, excepté des ascendants et descendants suivant les modalités arrêtées par le Département des Œuvres Sociales.

NOM ET PRENOMS	AGE	LIEN DE PARENTE

Hassi - Messaoud, le \_\_\_\_\_

الملحق رقم 04: استمارة الاستفادة من الرحلات الصيفية الأجنبية



المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار  
ENTREPRISE NATIONALE DES TRAVAUX AUX Puits

EPE / SFA CAPITAL SOCIAL DE 14.800.000.000 DA

Filiale du Groupe Sonatrach



Certifiée QHSE

DIRECTION ADMINISTRATION GENERALE  
DEPARTEMENT ŒUVRES SOCIALES  
SERVICE ENFANCE SPORT & LOISIRS

### Demande d'Inscription Séjours familiaux

Période Estivale : 2011

Nom : ..... Prénoms : ..... Matricule : .....  
Fonction : ..... Date de recrutement : .....  
Direction : ..... Département / Chantier : .....  
Adresse exacte de résidence : .....  
Téléphone du lieu de travail : ..... Téléphone du domicile ou Mobile : .....

**Remarque :** Il est porté à la connaissance des bénéficiaires de séjours familiaux que la prise en charge en matière de dotation est acceptée jusqu'à concurrence de (06) personnes composant la famille et ce, conformément au cahier des charges.

Je désire m'inscrire au centre de vacances ( session et période )

SITE	OPTION
C.E.T TIPAZA	
MOSTAGANEM	

\* Mettez une croix sur l'option choisie

SESSION & PERIODE (TIPAZA)	Priorité		
	1	2	3
1ère session du : 1er juillet au 10 juillet 2011			
2ème session du : 11 juillet au 20 juillet 2011			
3ème session du : 21 juillet au 30 juillet 2011			

#### MOSTAGANEM

1ère session du : 21 Juin au 30 Juin 2011			
2ème session du : 01 juillet au 10 juillet 2011			
3ème session du : 11 juillet au 20 juillet 2011			
4ème session du : 21 juillet au 30 juillet 2011			

#### MOIS D'AOÛT

SESSION & PERIODE (MOSTAGANEM)	1	2
5ème session du : 01 Août au 15 Août 2011		
6ème session du : 16 Août au 30 Août 2011		

\* Mettez une croix sur une session par priorité

Si je suis bénéficiaire :

je m'engage à respecter le règlement intérieur régissant les centres de vacances , de libérer le bungalow à la fin de mon séjour et de rembourser toute dégradation de matériel ou de mobilier constatée.

Je m'engage à autoriser le département DOS à effectuer le prélèvement du montant de ( Treize mille trois cent trente trois (13 333,00) DA ) fractionné en  cinq (05)  fois sur mon salaire , représentant ma participation financière, à compter du mois qui suit mon séjour.

Je déclare que toutes les personnes qui séjourneront avec moi seront sous mon entière responsabilité.

Il demeure entendu que l'entreprise ne prendra en charge que six personnes pour chaque famille, de ce fait la responsabilité de l'entreprise est entièrement dérogée en cas de dommages, incidents ou accidents survenus aux autres personnes accompagnant le bénéficiaire.

Signature

Hassi Messaoud, le ...../...../ 2011

الملحق رقم 05: استمارة الاستفادة من الرحلات الصيفية المحلية



المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار  
Entreprise Nationale des Travaux aux Puits  
Société Par Actions au Capital Social de 14 800 000 000 DA  
Certifiée ISO 9001 : 2008 - OHSAS 18001 : 2007 - ISO 14001 : 2004

DIRECTION ADMINISTRATION GENERALE  
DEPARTEMENT ŒUVRES SOCIALES

### Demande d'Inscription Séjours en Stations Thermales Année 2015

Nom : ..... Prénom : ..... Matricule : .....  
Fonction : ..... Date de Recrutement : .....  
Direction : ..... Département /Chantier.....  
Adresse exacte de Résidence : .....  
Téléphone de lieu de travail : ..... Téléphone : .....

Les curistes composant la famille de l'agent à concurrence de six personnes sont pris en charge en matière de dotation conformément aux clauses contractuelles.

Il demeure entendu que l'entreprise ne prendra en charge que six personnes pour chaque famille .

De ce fait, la responsabilité de l'Entreprise est entièrement dérogée en cas de dommages ou accidents survenus aux autres personnes accompagnant le bénéficiaire.

Je désire m'inscrire à la station thermale (session et période) :

Période allant du 1<sup>er</sup> Avril/2015 au 31 Mai 2015 : la 1<sup>ère</sup> Session du 1<sup>er</sup> au 10 , 2<sup>ème</sup> Session du 11 au 20 et 3<sup>ème</sup> Session du 21 au 30 de chaque mois.

Période allant du 01<sup>er</sup> Octobre/2015 au 31 Mars 2016 : la 1<sup>ère</sup> Session du 1<sup>er</sup> au 10 , 2<sup>ème</sup> Session du 11 au 20 et 3<sup>ème</sup> Session du 21 au 30 de chaque mois.

**NB : Pour le Complexe Thermal de Zelfana les Séjours débiteront à compter du 10 avril 2015.**

Site	Session & Période	Session		
		1	2	3
Région Est: Hammam Guelma	Avril- Mai-Oct- Nov-Déc-Janv- Février- Mars			
Région Sud : Hammam Zelfana	Avril- Mai-Oct- Nov-Déc-Janv- Février- Mars			
Région Ouest : Hammam Bouhrara	Avril- Mai-Oct- Nov-Déc-Janv- Février- Mars			
Région Centre Est : Hammam Guergour	Avril- Mai-Oct- Nov-Déc-Janv- Février- Mars			

\*Mettez une croix sur la région ainsi que la session choisie.

Si je suis bénéficiaire :

Je m'engage à respecter le règlement intérieur régissant les-stations thermales, de libérer le bungalow (ou l'appartement), n à ma disposition, à la fin de mon séjour et de rembourser toute dégradation de matériel ou de mobilier constatée.

Je m'engage à autoriser le Département DOS à effectuer le prélèvement du montant de ma participation financière fractionné en Quatre (04) fois sur mon salaire, à compter du mois qui suit mon séjour.

Je déclare que toutes les personnes qui séjourneront avec moi seront sous mon entière responsabilité.

Signature :

Hassi Messaoud, le .....

الملحق رقم 06: استمارة الاستفادة من الحمامات المعدنية

## الملاحق رقم 07: استمارة الاستبيان الموزعة على العمال

جامعة قاصدي مرباح-ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

تخصص : تسيير واقتصاد بترولي

الاستبيان ( استمارة التعليمات )

أحي العامل تحية طيبة .....وبعد :

في اطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر اكايمي في العلوم الاقتصادية ؛ تخصص تسيير واقتصاد بترولي

يطيب لي ويشرفني ان اضع بين ايديكم هذه الاستمارة للتكرم بمأها والمطلوب منك :

✓ قراءة كل عبارة بعناية وتمعن ,

✓ الاجابة عليها بصراحة وصدق بما ينطبق عليك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة لاجابتك .

اعلم ان اجابتك ستبقى موضع السرية وتستخدم لغرض البحث العلمي .

اولا :بيانات متعلقة بالمعلومات بالشخصية

- 1-الجنس : ذكر  انثى
- 2-السن : (20-29سنة)  (30-39 سنة)
- (40-49 سنة)  اكثر من 50 سنة
- 3-المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي
- 4-الحالة الاجتماعية : اعزب  متزوج
- 5- مدة الخدمة في المؤسسة: اقل من 05 سنوات  (5-15سنة)
- (15-20 سنة)  اكثر من 20 سنة
- 6-الدرجة المهنية: تنفيذ  تحكم  اطار

## ثالثا: بيانات متعلقة بالحوافز

- 1- هل تولي المؤسسة اهمية بالغة لعملية الحوافز؟  نعم  لا
- 2- ماهي الحوافز المطبقة في المؤسسة؟ مادية  معنوية  كلاهما  اخرى
- 3- في رأيك ما هو نوع التحفيز المجدي في المؤسسة؟ مادي  معنوي
- 4- ماهي انواع الحوافز المفضلة لديك؟ مادية  معنوية
- 5- هل تشجعك المكافآت المادية في المؤسسة على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها؟ نعم  لا
- 6- هل تهتم بالحصول على الحوافز المعنوية كالشكر والثناء؟ نعم  لا
- 7- هل هذه المؤسسة حسب رأيك تستعمل نظام حوافز يدفع بالعمال الى رفع ادائهم؟ نعم  لا
- 8- هل تحقق المؤسسة اهدافها عند القيام بعملية التحفيز؟ نعم  لا

## رابعا: معلومات متعلقة بأداء العاملين:

- 1- هل تتوفر مؤسستك على نظام لتقييم اداء افرادها؟ نعم  لا
- 2- هل انت على علم بجميع المعايير التي تقيم على اساسها؟ نعم  لا
- 3- هل انت راض عن التحفيز المقدم لك من طرف المؤسسة؟ نعم  لا
- 4- هل تساعدك الحوافز التي تحصلت عليها على اداء عملك بصورة جيدة؟ نعم  لا
- 5- هل الاساليب المطبقة لتحسين الاداء في المؤسسة؟ مناسبة  غير مناسبة
- 6- هل يحقق لك نظام التقييم المطبق في مؤسستك درجة؟ عالية من الرضا  متوسطة
- لا يحقق اي درجة من الرضا
- 7- هل ترى ان التحفيز الجيد يؤدي الى اداء جيد؟ نعم  لا

## الفهرس

I	الاهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الاشكال البيانية
VII	قائمة الملاحق
VII	قائمة الاختصارات والرموز
ب	المقدمة
01	الفصل الاول: الدراسة النظرية لنظام الحوافز وتقييم الاداء
02	تمهيد
02	المبحث الأول: ماهية الحوافز
02	المطلب الاول: مفهوم وخصائص الحوافز.
02	الفرع الاول: تعريف الحوافز
03	الفرع الثاني: خصائص الحوافز
04	المطلب الثاني: أنواع الحوافز
06	المطلب الثالث: أهمية واهداف نظم الحوافز
06	الفرع الاول: أهمية نظم الحوافز
06	الفرع الثاني: أهداف نظام الحوافز
07	المطلب الرابع: مراحل تصميم نظام الحوافز وشروطه
07	الفرع الاول: مراحل تصميم نظام الحوافز.
09	الفرع الثاني: شروط نظام الحوافز
10	المطلب الخامس: الحوافز وعلاقتها بالأداء
11	المبحث الثاني: الاداء وتقييمه

11	المطلب الاول: مفهوم الاداء.
12	المطلب الثاني: محددات الأداء
13	المطلب الثالث: ماهية تقييم الأداء
14	المطلب الرابع: أهداف عملية تقييم الأداء
15	المطلب الخامس: مراحل وطرق تقييم الأداء
15	الفرع الاول: مراحل عملية تقييم الأداء
17	الفرع الثاني: طرق تقييم أداء العاملين
20	المبحث الثالث: مرجعية الدراسة
20	المطلب الاول: الدراسات العلمية باللغة العربية
23	المطلب الثاني: الدراسات العلمية باللغة الاجنبية
25	خلاصة
26	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لنظام الحوافز وتقييم الاداء دراسة حالة مديرية الموارد البشرية -ENTP-
27	تمهيد
28	المبحث الاول: تقديم ميدان الدراسة
28	المطلب الاول: تعريف بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.
28	المطلب الثاني: الحوافز والاداء في المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار
29	الفرع الاول: المبادئ الاساسية لنظام الحوافز في المؤسسة
33	الفرع الثاني: طريقة تقييم الاداء في المؤسسة
35	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات
35	المطلب الأول: الطريقة
35	الفرع الاول: عينة الدراسة وخصائصها
36	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

37	المطلب الثاني: الادوات المستخدمة في الدراسة
37	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات
38	الفرع الثاني: البرامج والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
39	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
39	المطلب الأول: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
39	الفرع الأول: تحليل وتفسير نتائج الاستبيان
42	الفرع الثاني: تحليل وتفسير نتائج اسئلة الاستبيان
52	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
54	خلاصة
56	خاتمة
59	قائمة المراجع
62	الملاحق
71	الفهرس