



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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
فرع: علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية  
بعنوان:

دور نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي  
دراسة حالة مؤسسة سوناطراك \_ قاعدة 24 فبراير حاسي مسعود \_

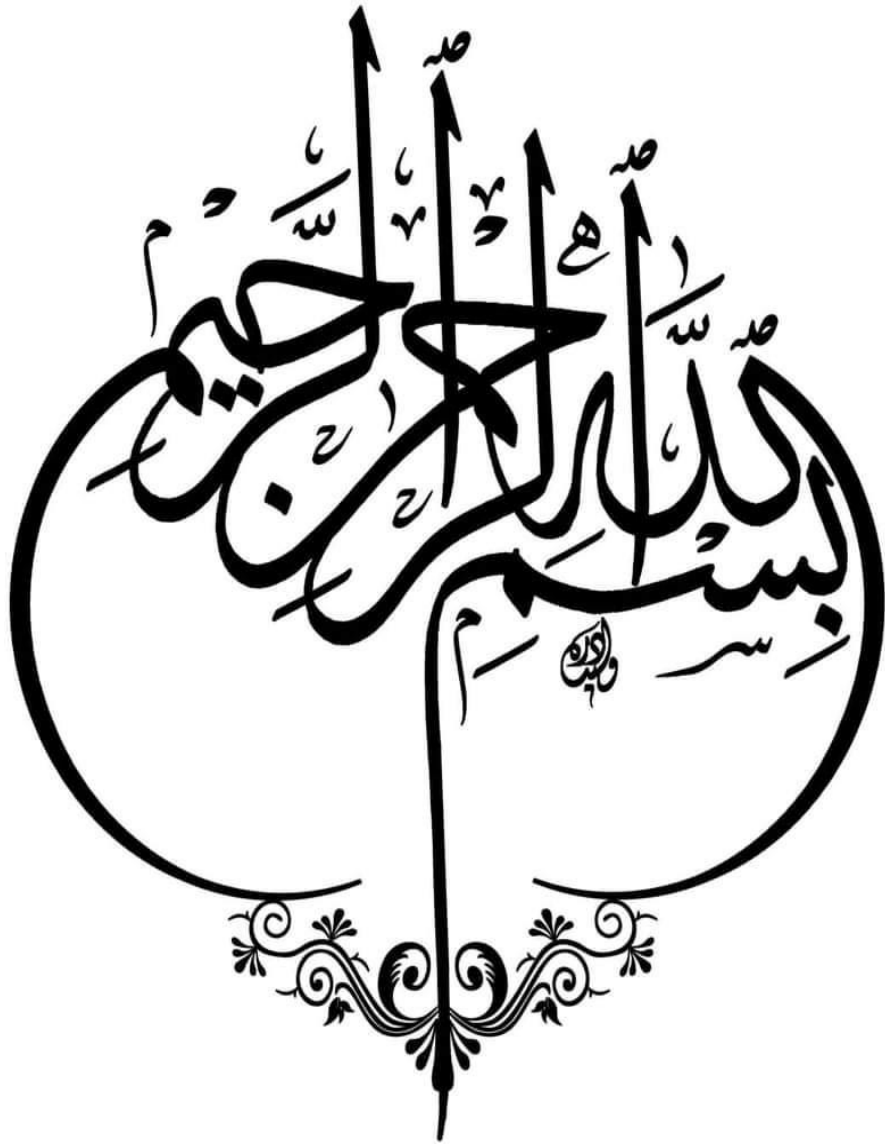
من إعداد الطالب: بن سليمان حمزة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/06/10

أمام اللجنة المكونة من السادة

- أ/ هتهات عبد الهادي ( أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) رئيسا  
أ/ هتهات السعيد ( أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) مشرفا ومقررا  
أ/ بن الشيخ سارة ( أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) مناقشا

السنة الجامعية 2024/2023



## شكر و تقدير

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ولك الشكر والمنة والثناء الحسن أن يسرت لنا السبل ومنحتنا الصبر والعزيمة والإرادة ووفقتنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

وبعد المولى عز وجل الشكر موصولاً لكل من ساهم في تقديم النصح والمشورة والرأي السديد فنتوجه بخالص شكرنا وتقديرنا إلى الأستاذ الفاضل المشرف

الدكتور **هتهات السعيد** على إرشاداته العلمية القيمة وجهده معنا لإنجاز هذا البحث ولأعضاء هيئة المناقشة الموقرة على قراءتهم للمذكرة وقبولهم مناقشتها وتقييمهم للعمل وإبداء ملاحظتهم القيمة

كما أتوجه بالشكر لكل الأساتذة الكرام الذي كان لنا الشرف بالدراسة عندهم وكل طاقم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بجامعة قاصدي مرباح- ورقلة-

وإلى كل من ساعدنا وشجعنا ولو بكلمة طيبة لإتمام هذا العمل من قريب أو بعيد

# إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم، وزيننا بالعلم وأكرمنا  
بالتقوى، وحملنا بالعافية  
أتقدم بإهداء عملي المتواضع هذا إلى التي أوقدت  
في قلبي الحنان **أمي الحبيبة**  
إلى **أبي الغالي** وأدامه الله سنداً لي  
إلى أخوتي وأخواتي  
إلى جميع الأصدقاء

حمزة

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير نظام الحوافز على الأداء الوظيفي ، حيث اعتمدنا على المنهج التحليلي الوصفي ، واستخدام العديد من الأساليب الإحصائية والكمية التي يتيحها الإحصاء الوصفي ، التطبيقي والاستدلالي لتقدير أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي في مؤسسة سوناتراك\_قاعدة 24 فبراير حاسي مسعود ، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 48 موظف وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS: V26 ، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها يوجد أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي بمؤسسة سوناتراك محل الدراسة من خلال كل من الحوافز المادية والحوافز المعنوية حسب إجابات عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: تحفيز مادي، تحفيز معنوي، أداء وظيفي، مؤسسة اقتصادية

## Abstract:

**T**his study aims to determine the extent of the impact of the incentive system on job performance, as we relied on the descriptive analytical approach, and used many statistical and quantitative methods provided by descriptive, applied and inferential statistics to estimate the impact of the incentive system on job performance at the Sonatrach Foundation - Hassi Messaoud February 24 Base. The questionnaire was used as a tool for collecting data and information. The study was applied to a random sample of 48 employees, and the data was analyzed using the SPSS: V26 program. The study reached a number of results, the most important of which is the impact of the incentive system on job performance at the Sonatrach organization under study through both material incentives and bonuses. Moral according to the answers of the study sample.

**Keywords:** material motivation, moral motivation, job performance, economic institution

# فهرس المحتويات

## قائمة المحتويات

| الصفحة  | المحتويات  |
|---|--|
|   | الإهداء  |
|   | الشكر والتقدير   |
|   | الملخص   |
| II  | قائمة المحتويات  |
| IX  | قائمة الجداول  |
| XIII  | قائمة الأشكال  |
| أ هـ  | المقدمة  |
| <b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي</b>   |  |
| 02  | تمهيد  |
| 24-03   | المبحث الأول: الأدبيات النظرية لنظم الحوافز والأداء الوظيفي                                      |
| 15-03   | المطلب الأول: الأدبيات النظرية لنظام الحوافز   |
| 24-16   | المطلب الثاني: المنطلقات الفكرية للأداء الوظيفي  |
| 25  | المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لنظام الحوافز وأداء الوظيفي                                    |
| 30-25   | المطلب الأول: الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)   |
| 36-31   | المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة                                    |
| 37  | خلاصة الفصل  |
| <b>الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سوناپراك قاعدة 24 فبراير حاسي مسعود</b> |  |
| 39  | تمهيد  |
| 40  | المبحث الأول: تقييم نظام الحوافز والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة                          |
| 42-40   | المطلب الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة  |
| 47-43   | المطلب الثاني عرض وتحليل نتائج الدراسة   |
| 48  | المبحث الثاني: مساهمة نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سوناپراك (النتائج والمناقشة) |
| 51-48   | المطلب الأول: أولويات تطبيق كل من عناصر نظام الحوافز بالمؤسسة محل الدراسة                        |
| 53-52   | المطلب الثاني: الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة   |
| 59-54   | المطلب الثالث: تقدير أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة                  |
| 60  | خلاصة الفصل  |

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

## قائمة الجداول

| الرقم | عنوان الجدول   | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 1-1   | ملخص الدراسات السابقة  | 32     |
| 2-1   | أوجه الاختلاف بين الدراسات الحالية والسابقة.   | 35     |
| 1-2   | تقسيمات محاور وأبعاد الاستبيان   | 42     |
| 2-2   | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس   | 43     |
| 3-2   | توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن  | 44     |
| 4-2   | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي  | 45     |
| 5-2   | توزيع عينة الدراسة الخبرة المهنية  | 46     |
| 6-2   | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي   | 46     |
| 7-2   | معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة   | 47     |
| 8-2   | مقياس ليكارت الثلاثي   | 48     |
| 9-2   | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول للمحور الأول  | 49     |
| 10-2  | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني للمحور الأول   | 50     |
| 11-2  | ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد نظام الحوافز  | 51     |
| 12-2  | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عناصر المحور الثاني  | 52     |
| 13-2  | ترتيب الأهمية النسبية لعناصر الأداء الوظيفي  | 53     |
| 14-2  | نتائج اختبار الفرضية الثالثة   | 55     |
| 15-2  | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثالثة  | 56     |
| 16-2  | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثالثة   | 57     |
| 17-2  | نتائج التوزيع الطبيعي للمتغيرات الشخصية  | 58     |
| 18-2  | نتائج اختبار (Mann-Whitney) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة لاختلاف الجنس   | 58     |
| 19-2  | نتائج اختبار (Kruskal Wallis) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة لاختلاف كل من: السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي | 59     |

# قائمة الأشكال والملحق

## قائمة الأشكال والملاحق

## قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل               | الرقم |
|--------|---------------------------|-------|
| ٥      | نموذج الدراسة             | أ     |
| 15     | عناصر نجاح برنامج الحوافز | 1-1   |

## قائمة الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق                      | الرقم |
|--------|-----------------------------------|-------|
|        | قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان | 01    |
|        | الاستبيان أداة الدراسة            | 02    |
|        | مخرجات برنامج SPSS                | 03    |

# المقدمة

## توطئة:

تعتبر الموارد البشرية رأس مال بشري للمؤسسة والدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة الحديثة، إذ يعتبر المورد البشري كمحرك ومحدد رئيسي لرفع مستوى الأداء باعتباره العمود الأساسي الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها، ويعتبر التحفيز الركيزة الأساسية في المؤسسة التي تعمل على رفع الأداء وكفاءة الفرد، الأمر الذي دفع بالمؤسسات إلى وضع نظام الحوافز لتحقيق أهداف الأفراد ومن ثم تحقيق أهدافها، مما يزيد بشكل كبير في تنمية الفرد العامل وزيادة الثقة بديهم داخل المؤسسة وتحقيق لهم الرضا عن ذلك العمل فينعكس ذلك على أدائهم في سبيل تحقيق التميز والتطور

تلعب الحوافز درواً فعالاً ومهماً في إنتاجية العاملين فمهارات الأفراد ودراتهم ات تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية مالم يكن هناك نظام للحوافز قادراً على تحريك دوافع الأفراد بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات لديهم حيث وجود قصور في نظم وأساليب التحفيز يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي والسلوكي والولاء التنظيمي مما يؤثر على الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

من هذا المنطلق هدفت دراستنا إلى محاولة البحث عن مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز ومالها من تأثير على الأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك قاعدة 24 فبراير حاسي مسعود، وهذا بالإجابة عن الإشكاليات التالية:

## 1- الإشكالية الرئيسية:

يساهم التحفيز بمختلف أنواع إلى دفع الفرد نحو تقديم الأفضل في أداءه وإنتاجيته لذا سنحاول من خلال هذه الدراسة معالجة الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى مساهمة نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سوناطراك قاعدة 24 فبراير

حاسي مسعود ؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

## ● الإشكاليات الفرعية

- 1- ماهي أولويات تطبيق كل من نظام الحوافر بمؤسسة سوناطراك قاعدة 4 فبراير حاسي مسعود ؟
- 2- ماهي عناصر القوة والضعف في الأداء الوظيفي بمؤسسة سوناطراك قاعدة 4 فبراير حاسي مسعود ؟
- 3- هل يوجد أثر لتحفيز المادي على الأداء الوظيفي بمؤسسة سوناطراك قاعدة 4 فبراير حاسي مسعود؟
- 4- هل يوجد أثر لتحفيز المعنوي على الأداء الوظيفي بمؤسسة سوناطراك قاعدة 4 فبراير حاسي مسعود؟
- 5- هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية في تحسن الأداء الوظيفي لموظفي مؤسسة سوناطراك تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي)؟

## 2- فرضيات الدراسة

- من خلال إشكالية الدراسة نعالج الفرضيات التالية
- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر لنظام الحوافز بشكل إيجابي على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي مؤسسة سوناطراك قاعدة 4 فبراير حاسي مسعود
  - من خلال الفرضية الرئيسية نعالج الفرضيات الفرعية التالية:
  - من أهم أولويات سوناطراك في نظام الحوافز هي اعتمادها على تقديم المكافآت المالية والشهادات الشرفية ؛
  - تساهم الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة محل الدراسة ؛
  - يوجد أثر إيجابي لنظام الحوافز على الأداء الوظيفي بمؤسسة سوناطراك محل الدراسة
  - يوجد أثر إيجابي للتحفيز المادي على الأداء الوظيفي بمؤسسة سوناطراك محل الدراسة

- لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية في تحسن الأداء الوظيفي لموظفي مؤسسة سوناطراك تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي)

**3- أهمية الدراسة**  
تكمّن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- تقديم الجانب النظري الذي يبين المفاهيم المتعلقة بنظام الحوافز والأداء الوظيفي؛
- معرفة مختلف أنواع التحفيز المادي والمعنوي بالمؤسسة؛
- اهتمام المؤسسة بتشجيع موظفيها وتحفيزهم نحو أداء أفضل؛
- التعرف على تأثير نظام الحوافز المطبق بالمؤسسة على تحسين الأداء الوظيفي؛

#### 4- أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على أنواع نظام الحوافز بالمؤسسة
- التعرف على محددات الأداء الوظيفي بالمؤسسة؛
- معرفة ماهي الجوانب الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك قاعد 24 فبراير حاسي مسعود
- محاولة الوصول الى بعض الاقتراحات التي يؤمل أن تساهم في استفادة المسؤولين في المؤسسات حول أهمية هذا الموضوع.
- المساهمة في اقتراح مجموعة من الأفكار المتعلقة بأهمية نظام الحوافز والأداء الوظيفي.

#### 4-مبررات ودوافع اختيار الموضوع:

يعود اختيارنا للموضوع محل الدراسة لأسباب التالية:

- اكتساب المعرفة في هذا الموضوع.
- مولاتنا العلمية لمواضيع الموارد البشرية؛
- اعتقادنا بأن التفاعلات الاجتماعية والعلاقات بين الموظفين تحسن من كفاءة وفعالية أداءهم.
- تسليط الضوء ولفت انتباه المسيرين والمسؤولين في المؤسسة الجزائرية خاصة إلى التركيز على التحفيز المعنوي باعتباره عنصر مهم تحسين أداء الموارد البشرية.

#### 5- حدود الدراسة

- 1-5 الحدود المكانية:** اقتصر مكان الدراسة في مؤسسة سوناطراك قاعدة 24 فبراير حاسي مسعود
- 2-5 الحدود الزمانية:** بالنسبة للجانب النظري كان بداية من شهر فيفري 2024 إلى غاية شهر أفريل 2024 أما الجانب التطبيقي على عينة موظفي مؤسسة سوناطراك قاعدة 24 فبراير حاسي مسعود: من 21 أفريل إلى غاية 15 ماي 2024
- 3-5 الحدود الموضوعية:** اهتمت الدراسة في شقها النظري على دور نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي دراسة

حالة مؤسسة سوناطراك \_قاعدة 24 فبراير حاسي مسعود\_

- 4-5 الحدود البشرية:** شملت هاته الدراسة مجموعة من الموظفين بمؤسسة سوناطراك \_قاعدة 24 فبراير حاسي مسعود باختيار عينة عشوائية عددها 48 موظف من مختلف الشرائح.

#### 7- منهج وأدوات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، لتحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها، حيث هدفت من خلال هذه الدراسة على مؤسسة سوناطراك قاعدة 24 فبراير حاسي مسعود حيث اشتملت الدراسة في جانبها الميداني على الاستبيان، وقد تم توزيع استمارات تتعلق بحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الاختبارات الإحصائية SPSS Statistics v 26 Portable IBM SPSS بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة وتساهم في حل مشكلة الدراسة.

#### 8- صعوبات الدراسة:

خلال إعدادنا للرسالة واجهتنا مجموعة من الصعوبات نوجزها فيما يلي:

- صعوبة استرجاع الاستبيان في الوقت المحدد لصعوبة الوصول لعينة الدراسة؛
- اختلاف بعض المراجع النظري في تحديد أنواع نظام الحوافز والتركيز على التحفيز المادي والمعنوي بكثرة.

### 9- هيكل الدراسة:

بغرض الوصول إلى هدف الدراسة بالإجابة على التساؤلات المطروحة من خلال المحاولة للتطرق إلى جميع جوانب الدراسة تم الاعتماد على خطة وفق التقييم التالي:

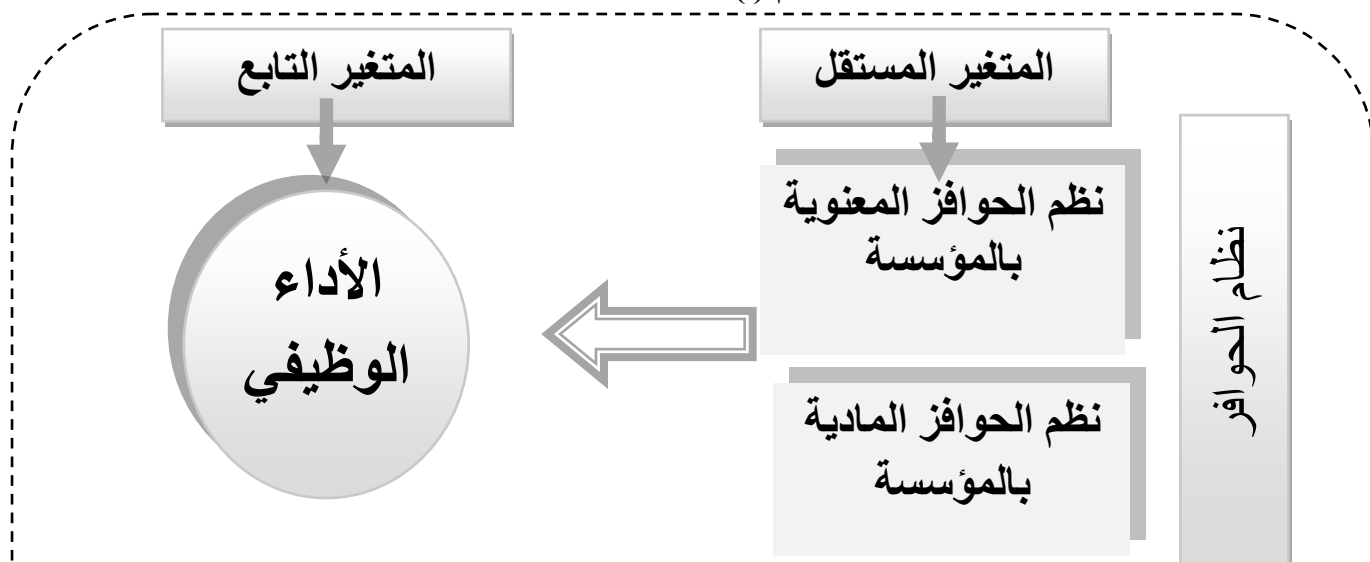
**الفصل الأول:** بعنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي، من خلال تقسيمه لمبحثين، المبحث الأول الأدبيات النظرية لنظم الحوافز والأداء الوظيفي من خلال طرح الاطار المفاهيمي وأساسيات حول نظام الحوافز ومختلف متطلبات ومعوقات تطبيق نظام الحوافز، في حين المطلب الثاني المنطلقات الفكرية للأداء الوظيفي من خلال عرض الاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي وتقييم الأداء الوظيفي ومختلف أساسيات حول الأداء الوظيفي، وتم ادراج الفرع الرابع للعلاقة بين متغيرات الدراسة ، أما المبحث الثاني تم التعرف فيه أهم الأدبيات التطبيقية من دراسات سابقة عربية وأجنبية وأوجه التشابه والاختلاف بينهما.

**الفصل الثاني:** دراسة تطبيقية لدور نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سوناپراك قاعدة 24 فبراير حاسي مسعود ، حيث تم تقسيمه لمبحثين المبحث الأول تقييم نظام الحوافز والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ي من خلال تقديم مجتمع الدراسة وعينة الدراسة، كما تم التعرف على أداة الدراسة ومتغيراتها وأهم أساليب التحليل الاحصائي المستخدمة، أما المبحث الثاني مساهمة نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سوناپراك (النتائج والمناقشة) من خلال عرض ومناقشة محاول الدراسة وفرضياتها.

### 10. نموذج الدراسة

من خلال موضوع دراستنا بعنوان: دور نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سوناپراك \_ قاعدة 24 فبراير حاسي مسعود\_ تم اقراح نموذج الدراسة التالي

الشكل رقم (أ): متغيرات الدراسة



الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات  
الخبرة، المنصب الوظيفي

المتغيرات الوسطية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقسيمات موضوع الدراسة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية  
لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

## الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

تمهيد:

يعتبر نظام الحوافز من أهم الأساليب الإدارية التي تساهم في تشجيع ودفع الفرد نحو تقديم أفضل أداء من خلال تقديم مختلف الحوافز المادية كالأجور والمكافآت والحوافز المعنوية كالترقية الذي تسعى من خلاله المؤسسة إلى اشباع حاجات ورغبات ودوافع موظفيها، والذي ينعكس بالإيجاب على تحقيق أهدافها وتميزها، لذا سنحاول من خلال هذا الفصل ان نقدم مختلف الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة كل من نظام الحوافز كمتغير مستقل للدراسة والأداء الوظيفي كمتغير تابع وذلك من خلال المباحث التالية.

✓ المبحث الأول: الأدبيات النظرية لنظم الحوافز والأداء الوظيفي

✓ المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لنظام الحوافز وأداء الوظيفي

### المبحث الأول: الأدبيات النظرية لنظم الحوافز والأداء الوظيفي

تتبع المؤسسة مجموعة من الأساليب الإدارية التي تساهم في تحسين أداء موظفيها، ويعتبر التحفيز أهم الأساليب التي تشجع العامل على الاستمرار بالعمل وتقديم الأفضل، لذا سنحاول من خلال هذا المبحث أن نقدم مختلف الأدبيات النظرية للنظام الحوافز كمتغير مستقل للدراسة والأداء الوظيفي كمتغير تابع وتبيان العلاقة بينهما من خلال المطالب التالية:

### المطلب الأول: الأدبيات النظرية لنظام الحوافز

## الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

سنتعرف من خلال هذا المطلب لأهم الأدبيات النظرية لنظام الحوافز من نظريات المفسرة لنظم الحوافز، وخصائصه والمبادئ الأساسية، بالإضافة إلى الأنواع والأهمية وأهداف ومختلف الأساسيات حول نظم الحوافز التي نوجزها في الفروع التالية.

### الفرع الأول: الإطار المفاهيمي لنظام الحوافز

سنحاول من خلال هذا الجزء التعرف على الإطار المفاهيمي لنظام الحوافز من خلال التعرف على أهم نظريات التي نظمت الحوافز وتقديم مختلف التعاريف بالإضافة لخصائصه وأهدافه وأهميته.

#### 1- النظريات التي نظمت الحوافز

عبر الزمن تطورت نظرية الحوافز وفقا لمراحل تطور الفكر الإداري. وتقسم تلك التطورات كما يلي:<sup>1</sup>

- **الحوافز وفق النظرية التقليدية:** وهي المرحلة التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية من وجهة نظر (ماكس فيبر) رائد النظرية البيروقراطية أن الفرد غير طموح وكسول أما أصحاب نظرية الإدارة العملية فقد تم التركيز في نظريتهم على التحضير على الأساس المادي؛
- **الحوافز وفق منهج مدرسة العلاقات الإنسانية:** وجهة نظر هذه المدرسة أن المنظمة نظام كبير ومعقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء وأهمها الجانب الإنساني وهذه المنظمة تنظر إلى الفرد باعتباره مجموعة مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل الجماعة؛
- **الحوافز وفق المرحلة الحديثة:** تمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل نظرية الإدارة بالأهداف وقد حاولت مجموعة نظريات هذه المدرسة أن تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة في تجاربها وهذه المرحلة تنظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح وربط هذه النظرية بين الحوافز والنتائج المتحققة.

#### 2- تعريف نظام الحوافز

تعرف الحوافز على أنها: " عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تقدمها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجهم".<sup>2</sup>

كما تعرف بأنها: مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الموظف وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أحسن وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وبهدف تحقيق الفعالية المطلوبة، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف نظام الحوافز مجموعة من المؤثرات الخارجية التي تهدف من خلالها المؤسسة إلى التأثير على سلوك العاملين من أجل تحسين في أداءهم والرفع من إنتاجيتهم وكفاءتهم.

#### 3- خصائص نظام التحفيز

لكي تحقق المؤسسة أهدافها ولكي يكون لها تأثير على العاملين فيها من خلال تحفيزهم في بذل الجهود الإضافية لا بد من توافر بعض الخصائص لنظام الحوافز:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سلمان صدام جاسم البيهادلي، أثر نظام الحوافز على تنمية الإبداع البحثي لأساتذة الجامعات دراسة تحليلية في الكليات الأهلية في بغداد، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 13، العدد 43، الفصل الثاني، 2018، ص ص 220-221.

<sup>2</sup> أبو الكشك محمد نايف، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير، الأردن، 2006، ص 133.

<sup>3</sup> عزون زهية، عيسى فوزية، الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين بمصالح أريشيف جامعات ولايتي الجزائر والبلدية، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 1، 2021، ص 778.

<sup>4</sup> عدنان ياسر محمد، باسمه حازم محمد، نظام الحوافز وانعكاساته (الإيجابية والسلبية) على أداء العاملين: بحث في الشركة العامة للنقل البحري -بغداد، مجلة التقنيات المجلد 5، العدد 1، 2023، ص 239.

## الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

- **التحديد:** تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد، أي إذا كانت الحوافز المعطاة للعاملين تتدفق مع رغباتهم وحاجاتهم أدى ذلك إلى زيادة فاعلية نظام الحوافز، لأن أي نقص في الحافز يؤدي إلى عدم تحقيق الإشباع المطلوب الأمر الذي يؤدي استمرار حالة عدم التوازن عند الفرد.
- **عدالة التوزيع:** أن يتم الحافز بالنزاهة والحياد وعدم تدخل الاعتبارات الشخصية أو العلاقات والمحسوبيات في منحها وألا تمنح إلا على الأداء الجيد حتى تؤدي الهدف المنشود.
- **معايير الأداء:** تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها وتفاعله معها، من خلال تعميق مفهوم ربط الحافز بالأداء الجيد.
- **الاستقرار والمرونة:** يتسم نظام الحوافز بالوضوح بالنسبة للعاملين جميعاً، إذ يكون لدى كل فرد فكراً واضحاً عن نظام الحوافز الموجود في المؤسسة، وأن يتسم نظام الحوافز بالمرونة حتى يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في مجال العمل.
- **التنوع:** العمل على إيجاد رغبة جديدة، أو زيادة الرغبة القائمة عند الفرد عن طريق توفير الحوافز المادية والمعنوية وحسن اختيار أيهما أفضل في كل مناسبة.

ومن خلال تبين لنا أن الحوافز في الأساس تعمل على خلق روح التنافس والتميز بين الأفراد العاملين نتيجة ما يحصلون عليه من أداء لعمل معين أو جهد مبذول أو عمل إضافي، وتكون هذه الحوافز إيجابية ومحفزة ومعنوية لسلوكه وتصرفه ومثابرتة في أداء عملهم أو تكون سلبية تنعكس على تصرفات وسلوكيات الفرد الأقل كفاءة نظير تقصيره في عمله أو الخطأ المقصود أو غير المقصود، وقد تكون أحياناً سبباً ونتيجة عكسية لبعض الأفراد العاملين في اندفاعهم وبذل جهد أكبر لإنجاز أعمالهم وتحسين تصرفاتهم وسلوكياتهم.

#### 4- المنهج العلمي لوضع نظام الحوافز

يعتبر الحافز وسيلة مستعملة لتوجيه سلوك العمال وإشباع حاجاتهم، ولا بد من منهج محدد الرسم نظام الحوافز في المؤسسات يعكس صورة الحقيقة لرغبات الأفراد العاملين فيها دون مراعاة لأية اعتبارات داخلية كما يعكس بالتبعية حاجاتهم وحقيقة دوافعهم، لأجل هذه الاعتبارات لا بد أن يجيب المنهج على التساؤلات التالية:<sup>1</sup>

- ✓ ماهي الاحتياجات الحقيقية التي يشعر بها أفراد التنظيم؟
  - ✓ ماهي الأهمية النسبية لكل حاجة من هذه الحاجات؟
  - ✓ ما هو المستوى المناسب من الإشباع لكل من هذه الحاجات؟
  - ✓ ماهي قنوات أفراد التنظيم لاحتمال حصولهم على مستوى الإشباع المطلوب؟
- وبناء على توقعات إدارة الأفراد من نتائج هذه التساؤلات وبناء على هذه الحقائق الناتجة عنها لدى الإدارة المطلوبة لرسم نظام الحوافز يعكس تطلعات كافة أفراد التنظيم، ويعتبر الضمانة الأساسية لكفاءة الإنتاج.

لذا فإن المنهج السليم لفصل نظام الحوافز لا بد أن يستند على مقومات أساسية لضمان نجاح هذا النظام في توجيه سلوك الفرد نحو الاتجاه الذي تهدف إليه الإدارة الأفراد وليصعب في النهاية في إطار الأداء التنظيمي المخطط وهي كما يلي:

<sup>1</sup> عمر مهدي، مخلوف مسعودان، عبد النور زوامبية، أثر الحوافز المادية على أداء الأستاذ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، جامعة الجلفة، الجزائر، 2021، ص ص 876-877.

## الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

- الإعلان عن نظام الحوافز لكافة أفراد التنظيم لضمان كفاءة الأداء التنظيمي؛
- اختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع احتياجات الأفراد وأهميتها أي أن تتنوع الحوافز نظراً لتنوع احتياجات أفراد التنظيم وأيضاً لتنوع احتياجات الفرد بحد ذاته من وقت إلى آخر؛
- تحديد الاحتياجات الفعلية والحالية والمستقبلية لأفراد التنظيم أي يتناسب الحافز الذي يحصل عليه الفرد داخل التنظيم مع دافعه؛
- على الفرد أن يفهم العلاقة الوثيقة بين الأداء المطلوب منه والحصول على الحافز؛
- تحديد القيمة المادية والمعنوية للحوافز، أي يكون الحصول على الحافز أي كانت طبيعته مؤكداً ومحدداً مسبقاً.
- متابعة تطبيق نظام للتأكد من كفاءته وعدمه، الآن نظام الحوافز ليس نمطياً بمعنى أنه لا يمكن تطبيق نظام فعال للحوافز لذا يجب متابعة، بأخذ الاعتبار الاختلاف الموجود بين المنظمات والأفراد وكذا الحاجات الإنسانية.
- أن يراعي النظام بما يتناسب مع التغيرات والمواقف الجديدة سواء المتعلقة بالأفراد أو المنظمة.

### 5- المبادئ الأساسية لنظام الحوافز الفعال

حدد عدد من المبادئ الأساسية لنظام الحوافز الفعال هي كالتالي:<sup>1</sup>

- **مبدأ التبعية:** ونقصد به الثواب والعقاب ينبغي أن يكون تابعا أو معتمداً على السلوك المرغوب، بمعنى أن الموظف الذي يكون أداءه متميز وفوق مستوى معين يمكن أن يتم تحفيزه بمنحه زيادة في راتبه، وهنا نقول أن الحافز " الزيادة في الراتب أو الأجر تتبع السلوك "الأداء المتميز" وذلك عكس الحال لو حصل الموظف على زيادة سنوية عادية في راتبه فإن الثواب هنا لا علاقة له ولا يتبع أي سلوك معين أو مستوى أداء، ان تنفيذ مبدأ الثواب هنا لا علاقة له ولا يتبع أي سلوك معين أو مستوى أداء، ان تنفيذ مبدأ إتباع الثواب والعقاب بالسلوك يسمح للموظفين في القيام بسلوك يعرفون مسبقاً أنه مجزئ لهم.
- **مبدأ الإدراك:** نقصد بذلك أنه لكي ينجح مبدأ التبعية بين الحوافز والسلوك لا بد أن يكون الناس مدركين للعلاقة الموجودة في هذا المبدأ، ففي المثال السابق إذا لم يعرف الموظف مسبقاً أن زيادة راتبه ستنتج ارتفاع مستوى أدائه فلن يكون لمبدأ التبعية أي وجوده.
- **مبدأ التوقيت:** فالحافز أو الثواب الذي يتبع السلوك بسرعة يكون أفضل من الذي يحدث بعد فترة طويلة من حدوثه، لذلك ينبغي على المشرف إذ وجد أن الموظف قام بسلوك مرغوب وأداء متميز أن يتبع ذلك بصرف حافز له في أسرع وقت حتى يشعر بعلاقة التبعية بين الحافز والسلوك.
- **مبدأ الحجم:** ويتعلق هذا المبدأ بكبير أو صغر الحافز نفسه، فالحافز الكبير سيكون له أثر أكثر من الحافز الصغير؛
- **مبدأ النوع:** يتعلق هذا المبدأ بأنواع الحوافز المقدمة فقد تكون حوافز مادية، كالمال والجوائز والترقيات والعطلات، وقد تكون حوافز غير مادية مثل الرضا الوظيفي والغرور والاستحسان من المشرف، ويختلف الأفراد فيما بينهم بالنسبة لنوع الحوافز التي يفضلونها.
- **مبدأ الثبات:** ونقصد بذلك أن يكون نظام الحوافز ثابتاً عبر الوقت وبين الأفراد، بمعنى آخر ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء، ينبغي أن تقدم المكافأة على نفس الأشياء.<sup>2</sup>
- **مبدأ التحكم:** ويتعلق بدرجة تحكم الموظف في السلوك الذي يرغبه المشرف، فإذا كان للموظف سيطرة تامة على السلوك المرغوب (كأن يكون ملتزماً بمواعيد العمل الرسمية في الحضور والانصراف) فإن تطبيق مبادئ نظام الحوافز يمكن أن تؤثر على السلوك.

### 6- أهداف نظام الحوافز

يمكن تمثيل أهم أهداف نظام الحوافز الجيد بما يأتي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المنهال للنشر والتوزيع، 2012، ص ص 173-174.

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

<sup>3</sup> أحمد نوار نصيف جاسم، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار في محافظة بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 40، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، 2017، ص 32.

## الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج، ومبيعات وأرباح؛
- تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلته تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخدمات؛
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة؛
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة؛
- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء؛
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن وتحسين صورة المشروع أمام المجتمع؛

### 7- أهمية نظام الحوافز

تتجلى أهمية نظام الحوافز على مستوى كل من الفرد والجماعة والمؤسسة ويمكن تبيان ذلك فيما يلي:

- أ. **على مستوى الفرد:** يمكن حصر أهمية الحوافز بالنسبة للفرد فيما يلي: <sup>1</sup>
    - الحوافز ماهي إلا وسائل تعترف من خلالها المؤسسة بأهمية انجازات الفرد العامل وضرورة إشباع حاجاته؛
    - تعتبر الحوافز مصدر مالي مهم للفرد لإشباع حاجاته المادية المختلفة؛
    - تمثل تغذية عكسية للفرد، يستطيع من خلالها الوقوف على مستوى أو نتيجة أعماله خلال الفترة السابقة.
  - ب. **على مستوى الجماعة:** يمكن حصر أهمية الحوافز على مستوى الجماعة في النقاط التالية: <sup>2</sup>
    - تنمية المهارات فيما بين الأفراد العاملين؛
    - تساهم الحوافز في تنمية روح المشاركة والتعاون بين الأفراد العاملين من خلال تكاثف فريق العمل لتحقيق المعايير المطلوبة؛
    - تشجيع المنافسة بين العاملين.
  - ج. **على مستوى المؤسسة:** يمكن حصر أهمية الحوافز على مستوى المؤسسة في النقاط التالية: <sup>3</sup>
    - المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفا إنسانيا في حد ذاته، وغرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد، وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المؤسسة وإدارتها مع أنفسهم؛
    - المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها، وتعزيز التناسق بينهما بما ينسجم مع أهداف المؤسسة وتطلعاتها وسياستها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم؛
    - المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه... الخ.
    - تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة، لذا تسعى المؤسسة على وجودها في صفوف العاملين؛
    - تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين، بما يضمن ازدهار المؤسسة وتفوقها؛
    - الحوافز تعد مقوما أساسيا في المنظمات المبدعة حيث يعتبر الإبداع هدف متجدد ومطلوب وتوصل ذلك من خلال حوافز وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ.
- **تتمثل أهمية الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها من أهمها ما يلي: <sup>4</sup>**

<sup>1</sup> سعيد السالم مؤيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، ط1، دار إثراء، عمان، 2009، ص58.

<sup>2</sup> يزيد الوليد بشار، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط3، دار الرابية، عمان، ص 147.

<sup>3</sup> رجم خالد، بثينة زيراري، بوجمعة عوني، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الأبار بحاسي مسعود، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 21، 2019، ص 481.

<sup>4</sup> زاهية توام، لطيفة كلاخي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد01، 2021، ص 649.

## الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

- تحقق نظام الحوافز زيادة في عوائد الشركة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أن الاختيار السليم للحافز يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعه؛
- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقتهم واستخدامها أفضل استخدام، وهذا يؤدي إلى اختزال في القوة العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة؛
- تعمل الحوافز على تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل ما إن ارتبطت بمصالحه بمصالح المنظمة، كما تعمل على تحقيق الاقتصاد في الوقت والجهد؛
- تؤدي الحوافز إلى تحقيق التوازن الحيوي الذي يجعل عناصر نظام العمل تتحرك بانسجام وحيوية وتطور.

### الفرع الثاني: أساسيات حول نظام الحوافز

سنحاول من خلال هذا الجزء تقديم مختلف أنواع نظم الحوافز وشروطه وأساليبه ومراحل تصميم نظام الحوافز بالمؤسسة.

#### 1- شروط نظام الحوافز الفعال

القيادة الفعالية، واستخدام المدير للحوافز المتاحة، يعد إحدى الركائز الهامة لنجاح نظام الحوافز، ولكن تحقق الحوافز الأهداف المتوقعة منها، فيجب مراعاة كذلك الشروط الآتية: <sup>1</sup>

- أن تربط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا؛
- أن تخلق صلة وثيقة بين الحوافز والهدف معا؛
- كما على المؤسسة أن تحدد الوقت الملائم الذي ستنفذ فيه الحوافز وخاصة تلك الحوافز المادية، التي يجب أن تكون في أوقات محددة ومتقاربة؛
- أن تضمن استمرارية الحوافز، وذلك بخلق الطمأنينة لدى الأفراد بتوقع استمرارية قيام المنظمة بإشباع تلك الحاجات، وضمان ذلك للإشباع مستقبلا؛
- ضمان الإدارة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز؛
- أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة؛
- أن يدرك العاملون نظام الحوافز ومساواته وقواعده وشروطه، وأن يتصف بالوضوح والبساطة، ضمانا للتطبيق وتحفيز الأفراد والتوجه نحو المزيد من الإنتاج؛
- أن ترتبط الحوافز ارتباطا عضويا مع الجهود المبذولة وتشجيعهم على الإبداع والابتكار؛
- أن تنمي في ذهن الفرد العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على المكافأة؛
- أن يكون الحافز متناسبا مع دوافع الفرد، وأن يكون الأداة المطلوبة لتخفيض النقص في الإشباع.

#### 2- أساليب تنظيم نظام الحوافز

- نظام الحوافز بالدرجة الأولى من أفكار المدرسة الإنسانية، فضلا عن وجود عوامل أخرى تؤثر على الإنتاج بإتباع أساليب التنظيم السليمة وتتلخص بما يأتي: <sup>2</sup>
- دراسة أساليب العمل السليمة بصورة علمية وفنية ومدى الاستفادة من التقدم التكنولوجي في الإنتاج؛

<sup>1</sup> مدخل خالد، طير عبد الحق، أثر نظام الحوافز على أداء العاملين، دراسة ميدانية في شركة بالنور للصناعة والخدمات بالوادي، مجلة المالية والأسواق، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، 2022، ص376.

<sup>2</sup> فاطمة درو ملوح، الحوافز وأثرها في تحسين الكفاءة الإنتاجية، مجلة كلية مدينة العلم الجامعة، المجلد 6، العدد 1، 2014، ص

## الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

- العمل على توصيف الوظائف بصورة دقيقة وإسنادها إلى موظف معلوم، مع منحه الصلاحية اللازمة لأدائها، كما جاءت به المدرسة البيروقراطية؛
  - تقويم الأعمال كلا على حدة من حيث طبيعتها والمعرفة والمهارة والخبرة المطلوبة، إلى جانب ظروف العمل ودرجة المسؤولية؛
  - تحديد العدد المطلوب من العمال، لكل نشاط بصورة موضوعية وأن لا تكون مرهقة لهم ولا يؤدي إلى عمالة فائضة؛
  - الأخذ بنظام محكم لمراقبة جودة الإنتاج وفقاً للمواصفات المقررة؛
  - وجود نظام محاسبي علمي دقيق يقيم الزيادة في الإنتاج أو خفضها مع ربطها بمسبباتها؛
  - ضمان أجور للعمال تعد أساسية له في جميع الأحوال مهما كانت خطة الحوافز جيدة أم رديئة.
- 3- المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز**

لكي تتمكن الإدارات من تصميم نظام جيد للحوافز، تم وضع دليلاً علمياً للخطوات التي يجب أن تمر بها، وبإمكان الإدارات أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً، وجاءت الخطوات أو المراحل كالآتي:<sup>1</sup>

- **مرحلة الدراسة والإعداد:** حيث تقوم الإدارات بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية والاقتصادية، والقانونية، من حيث تركيب الأفراد العاملين، ودوافع وحاجات الأفراد، والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة واتجاهاتها، وكذلك المعدلات الحالية للأداء ونظم الحوافز السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها، إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى، كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المنظمة وتوقعات الأفراد ونظرهم إلى الحوافز ومفهوم الحقوق والواجبات.
  - **مرحلة وضع الخطة:** وتعني تصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لدى الإدارات في المرحلة الأولى؛ بقصد استيعاب دلالاتها وأبعادها، ثم البدء بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسيّر حسب الخطوات الآتية:
    - ✓ تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعاً؛
    - ✓ تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المنظمة؛
    - ✓ تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي؛
    - ✓ تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة؛
    - ✓ تحديد إطار لعملية الحوافز بما يتمشى وتطورات المنظمة.
  - **مرحلة تجريب الخطة:** قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لا بد من تهيئة المناخ المناسب لتطبيقها كأن يتم عقد لقاءات عديدة مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها، ويفضل تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق في قسم معين، أو مجموعة صغيرة من الموظفين؛ للتأكد من سلامتها وملائمتها للتطبيق في المنظمة.
  - **مرحلة التنفيذ والمتابعة:** على ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة، يتم إجراء التعديلات اللازمة على الخطة، أو على باقي السياسات الأخرى بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل، ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها؛ لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلاً.
- 4- تحديد ميزانية نظام الحوافز**

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمارة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص ص 11-12.

## الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

- قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وتتضمن بنوداً جزئية مثل: المكافآت، الرحلات، الهدايا، وغيرها؛
  - التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنوداً مثل: تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته، واجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام؛
  - تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل: النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية، والمراسلات، وخطابات الشكر، والحفلات وخلافه.
- 5- أنواع الحوافز نظم التحفيز

قبل التعرف عن نظم الحوافز بالمؤسسة سنقدم مختلف الحوافز التي تعمل المؤسسة على تقديمها لموظفيها والتي تختلف حسب طبيعتها وتأثيرها.

### 1-5 أنواع الحوافز

#### 1-1-5 من حيث طبيعتها تنقسم إلى حوافز مادية ومعنوية

- الحوافز المادية: وهي كل ما يدفع للعاملين على شكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات الإنتاجية في شكل مباشر أو غير مباشر حيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي ويدخل فيها<sup>2</sup>
  - وهناك أشكال للحوافز المادية نكر منها: 3
  - الأجر: وهو من أهم أشكال الحوافز المادية، كلما كان كبيراً كان له الدور الأكبر في إشباع قدر أكبر من الحاجات للعاملين، والذي بدوره يحقق رضا وظيفي أكبر.
  - المكافآت: وهي قيمة مادية يتم منحها للعاملين مقابل أعمال قاموا بها، وتكون هذه الأعمال إضافية على نطاق علمهم، أو أنها قد تكون ضمن أعمالهم الروتينية إلا أنها متقنة بشكل مميز، وتختلف هذه المكافآت من عامل لآخر، باختلاف قدراتهم الجسدية والذهنية، وبالتالي فمساومتهم في الإنتاج تختلف، لذا من غير الممكن مساواة العامل الكفاء مع غيره من العاملين.
  - التيسيرات المادية الغير المباشرة: وهذا الشكل من الحوافز يتمثل في تأمين السكن بأجر منخفض للعاملين، توفير وسيلة نقل للعاملين سواء بأجر رمزي أو مجاني، إقامة دور الحضانه للعاملات في المؤسسة، توفير بعض الخدمات الاجتماعية والصحية والضمان الاجتماعي، والتأمين الصحي.
  - المشاركة في الأرباح: حيث أن المؤسسة تقوم بإعطاء العاملين جزء محدد من أرباحها السنوية مضافاً لأجورهم، وذلك وفق نسبة يتم الاتفاق عليها مسبقاً، وهي تحفز العاملين على زيادة الإنتاج والولاء للمؤسسة، كما أنها تجعل العامل يشعر بأن عمله يعود عليه بالمنفعة، فكلما زادت الأرباح زاد نصيبه منها.
  - الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي تساعد الانسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية فتزيد من شعور العمال بالرقي في عمله وولائه في تحقيق التعاون بين الزملاء.<sup>4</sup>
- وهناك أساليب كثيرة يمكن استخدامها كحوافز معنوية منها: 5

<sup>1</sup> خالد علي أبو علان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2016، ص39.

<sup>2</sup> حدة يسكر، اتجاهات العمال نحو الحوافز دراسة ميدانية، مجلة الإبراهيمي للدراسات النفسية والتربوية، العدد 02، 2019، ص 90.

<sup>3</sup> العميد أحمد الدرايب، الحوافز والترقيات وعلاقتها بتحسين أداء المنتسبين في الأمن الوطني الفلسطيني أنموذجاً، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين 2023، ص22.

<sup>4</sup> مهدي بن طيبة، أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 13، العدد 02، 2022، ص 132.

<sup>5</sup> خالد علي أبو علان، مرجع سبق ذكره، ص ص 31-32.

## الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

- المشاركة في اتخاذ القرارات: يعني ذلك إشراك الموظفين أو العاملين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة بهم؛
- الترقية: حيث تعتبر حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسؤولية وتأكيد الذات؛
- الإثراء الوظيفي: وأسلوب الإثراء الوظيفي يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهاراته بمقابلة هذه الأعباء والمسؤوليات؛
- الباب المفتوح: يدخل ضمن الحوافز المعنوية التي تقدم لإشباع حاجات الذات واحترام الآخرين ويعني الباب المفتوح السماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء التي يرونها مباشرة إلى رؤسائهم؛
- لوحات الشرف: ويعني ذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المؤسسة مما يزيد ولاءهم ويدفعهم لمزيد من الجهد؛
- تسليم الأوسمة والدرع: وهذا الحافز الإيجابي يعطي لمن كانت خدماته كبيرة أو جلييلة ويعد هذا الحافز دافعا للعاملين لإبراز قدراتهم وأحقيتهم بالتقدير والاحترام؛
- كتب الشكر والثناء: الشكر والثناء كلمتان مترادفتان يقع أثر سماعهما لو شفويا دون كتاب ذلك الوقع المريح المطمئن بأن عمل الموظف لم يذهب سدى ولم يمض دون أن يشعر به أحد، ان كلمات الشكر والثناء بالغة الأهمية إذ أنها تريح الموظف وتدعمه وتحفزه للعمل؛
- الدورات التدريبية الداخلية: التدريب الداخلي هو التدريب الذي يقوم به العاملون في المؤسسة لزملائهم أو مرؤوسيههم، والتدريب الداخلي يعد نوعا من أنواع التحفيز المعنوي إذ يخرج الموظف من جو العمل الذي يصبح روتينيا، وكذلك يعزز من ثقة الموظف بنفسه وقدراته، ويشعره باهتمام المنظمة به وبعمله ولاختياره للخروج لهذه الدورة لو كانت دورة داخلية.
- ضمان استقرار العمل: يمثل العمل مصدر الدخل لأعداد كبيرة من الأفراد حيث إذا كان انقطع الفرد عن عمله لأي سبب كان فإن دخله سينقطع، فاستقرار العمل وضمن استقراره يعد عنصرا أساسيا من العناصر التي تحفز الأفراد على بذل مزيد من الجهد، ولما له من تأثير كبير على معنوياتهم وإنتاجاتهم لأن العمل الدائم والمستمر يضمن دخلا ثابتا للفرد ليعيش به مع أفراد أسرته براحة واطمئنان، ويكون في وضع أفضل من حيث قدرته على العمل والعطاء ودون خوف من الغد.<sup>1</sup>

### 2-1-5 من حيث المستفيدين:

تنقسم إلى حوافز فردية وجماعية:<sup>2</sup>

- الحوافز الفردية: حيث تقدم هذه الحوافز للفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه أو تخطى الهدف المحدد مسبقا، وقد تكون مادية أو معنوية.
- الحوافز الجماعية: توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم، يعملون بشكل جماعي في قسم إنتاجي محدد، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التقاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف من أجل رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية، وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين تتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء.

### 3-1-5 من حيث تأثيرها وفعاليتها

- حوافز الإيجابية: وتتمثل بالحوافز التي تلبى حاجات العاملين ودفعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار وتهدف هذه الحوافز إلى تحسين أداء العمل، ومن أمثلتها تهيئة الأجواء المناسبة للعمل مثل الإضافة الجيدة والتهوية وغيرها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمر مهدي، مخلوف مسعودان، عبد النور زوامبية، مرجع سبق ذكره، ص 879.

<sup>2</sup> بوبكر نعرورة، حياة قدة، أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 11، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2021، ص 687.

<sup>3</sup> فاطمة درو ملوح، مرجع سبق ذكره، ص 91.

## الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

- **حوافز السلبية:** يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أداءه وتصرفاته".<sup>1</sup>

### 5-2- أنواع نظم الحوافز

توجد العديد من النظم المستخدمة في التحفيز منها التقليدي ومنها الحديث وكما يأتي:<sup>2</sup>

#### 5-2-1-1 النظم التقليدية

أ- **طريقة تايلر:** يعتمد هذا النظام على تحديد فئتين من الأجر للعمل الواحد مع وضع قياس أو حد معين للإنتاج ويمنح الموظفون الذين يتجاوز إنتاجهم الحد المقرر في فترة معينة أجورا من الفئة المرتفعة أما بالنسبة للذين لم تتجاوز إنتاجيتهم الحد المقرر فيمنحوا أجورا من الفئة المنخفضة. وتستلزم هذه الطريقة تحليل وسيلة أداء الإنتاج ودراسة الزمن له وقد وضح تايلر طريقته مبينا أهميته بالنسبة للموظف ورب العمل فهي من ناحية تساعد على تقليص كلفة الإنتاج كما تؤدي من ناحية أخرى إلى زيادة دخل الموظفين بناء على زيادة إنتاجهم وعلى الرغم من ذلك فإن هنالك انتقادات وجهت إلى هذه الطريقة لأنها لم تأخذ بنظر الاعتبار وضع الموظفين المبتدئين هذا بالإضافة إلى أنها تغبن الموظفين ذوي القدرات المتوسطة.

ب- **طريقة مانشستر:** وفي هذه الطريقة يتم وضع حد لأجر الموظف الذي ينتج كميا قليلة من الإنتاج ضمن الحد المقرر للأداء على أساس الزمن الذي يدفع له اجرا محدد. أما الموظف الذي ينتج كميات كبيرة في حدود الأداء سوف يمنح أجر كبير وعلى أساس القطعة أي على أساس عدد القطع المنتجة.

ت- **طريقة الوقت الخطي:** يعني تحديد زمن الإنتاج المعياري للقطعة وبعد ذلك يتم وضع معدلين للأجر أحدهما يخص الموظف العادي والآخر للموظف الممتاز على أساس ساعات العمل اليومية المحددة لكل منها.

ث- **طريقة المشاركة بين الموظف والشركة:** وهذا النظام يأخذ بنظر الاعتبار الوفرة في الوقت والتكاليف وزيادة الإنتاج فإن تجاوز الموظفون الحد الأدنى المحدد من قبل الشركة سوف يمنحون حوافز بنسبة محددة.

#### 5-2-2 النظم الحديثة

وهناك العديد من الأنظمة الحديثة التي ابتكرت واستخدمت في التحفيز والتي من أهمها ما يأتي:

أ. **طريقة هالس:** جاء هالس بعكس الأنظمة التقليدية حيث حدد أجر الساعة كحد أدنى دون النظر إلى كمية الإنتاج وكذلك حدد معايير الإنتاج على أساس الخبرة والبيانات السنوية ووضع الأزمنة المعيارية، وتعتبر هذه أول طريقة وضعت لتحفيز الموظفين بواسطة منحهم أجورا إضافية تعتمد على الإنتاج بالإضافة إلى أجر ثابت بغض النظر عن كمية الإنتاج وتحسب الأجر الثابت على أساس الزمن (أجرة العمل للساعة الواحدة) ثم تحدد بمعدلات زمنية قياسية تشير إلى الزمن اللازم لإنجاز كمية معينة من الإنتاج للموظفين من السنوات الماضية أي تحديد المعدلات القياسية يتم على أساس الخبرة الماضية وليس اعتمادا على دراسة الحركة والزمن أو وصف الأعمال.

واحتساب الأجر الإضافي (المكافئات) على أساس توفير واختصار الزمن اللازم لإنجاز الإنتاج وتكون على النحو الآتي:

نسبة معينة من التوفير / الوقت) والنسبة الثابتة هي مقدار المبلغ المدفوع للموظف = (عدد ساعات العمل) ×

<sup>1</sup> سميرة قداش، سميرة صالح، عمارة بن عمارة، الالتزام التنظيمي بين الحوافز السلبية والمسؤولية الأخلاقية في العمل من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح، ورقلة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 6، العدد 4، 2017، ص 39.

<sup>2</sup> محمد حسين منهل، نظام حوافز مقترح للشركة العامة لموانئ العراق، دراسة تطبيقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد 9، 2008، ص ص 33-34.

## الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

ب. طريقة روان: وتتفق أن هذه الطريقة نع طريقة هالس في تحديد الأزمنة المعيارية لكنها تختلف عنها في طريقة الدفع حيث يحدد الأجر الأكبر وفق هذا النظام كما يأتي:

$$\text{معدل أجر العامل} = (\text{ساعات العمل الفعلية} + (\text{الوفرة في الوقت} / \text{الوقت المعياري})) \times$$

ت. طريقة جانت:  $\text{معدل أجر العامل} = (\text{عدد ساعات العمل} + \text{مستوى بندهما}) \times$

الأزمنة المعيارية وحدد أحد العلماء بمفظة مسته بندهما.

$$\text{عدد ساعات العمل} = (\text{أجر الساعة} \times$$

$$\text{عدد ساعات العمل} + \text{نسبة من الأجر}). \text{ أجر العامل} = (\text{أجر الساعة} \times$$

يستخلص من العرض السابق لآنواع نظم التحفيز أن هناك نظم متنوعة تستخدمها المنظمة حسب طريقة عملها أو بما يتلاءم مع أسلوبها في إنجاز الأهداف، كما يتضح أن جميع أنواع النظم تؤكد على ربط الحوافز بساعات العمل الإضافية وتحدد نسب من الأجر الاعتيادي تضاف إلى أجر الموظف الذي يعمل في أوقات إضافية من الجدير بالذكر أن الأنظمة على اختلاف أنواعها تأخذ بالاعتبار أهمية الموظف بالنسبة للإنتاج إذ يتم استخدام الموظفين الذين يكون وجودهم ضروريا في إنجاز العم

### الفرع الثالث: متطلبات ومعوقات تطبيق نظام الحوافز

سنعرف من خلال هذا الجزء لأهم متطلبات نجاح نظام الحوافز بالإضافة معوقات تطبيقه.

#### 1-متطلبات تطبيق عملية تحفيز العاملين

حتى يكون نظام الحوافز ناجحا في تحفيز العاملين تحتاج الإدارة إلى ما يلي:

- ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة بأداء الفرد وهي من مسؤوليتها، وبحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد؛
- تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها أي تحديد لماذا يعملون وماذا يوكل لهم وهل يعملون من أجل المال فقط أم للتقدم، وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع العاملين، وكذلك بمدى وعي ونضج عملية الإدارة. وتحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها وتستطيع توفيرها؛
- تحديد نظريتها لدوافع العمل أي نظرتها لما يدفع العاملين لديها للانتماء إليها ولأداء الأعمال المسندة إليهم، وكلما كانت أكثر نضجا ووعيا وعلمية كلما استفادت من النظريات العلمية المتوفرة حاليا والاستفادة منها في تحفيز العاملين لديها؛
- وضع اعتماد ذلك في تصميم أنظمة الأجور والمزايا في تصميم للحوافز وإدارته فهي تحتاج إلى ترتيبات واعية يعتمدها المدراء في تحفيز مجموع العاملين؛
- القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين فتحفيز المدراء يختلف عنه للخبراء وللموظفين الاعتياديين، ولهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة عدد من الأنظمة.

#### 2-مقومات نجاح نظام الحوافز بالمؤسسة

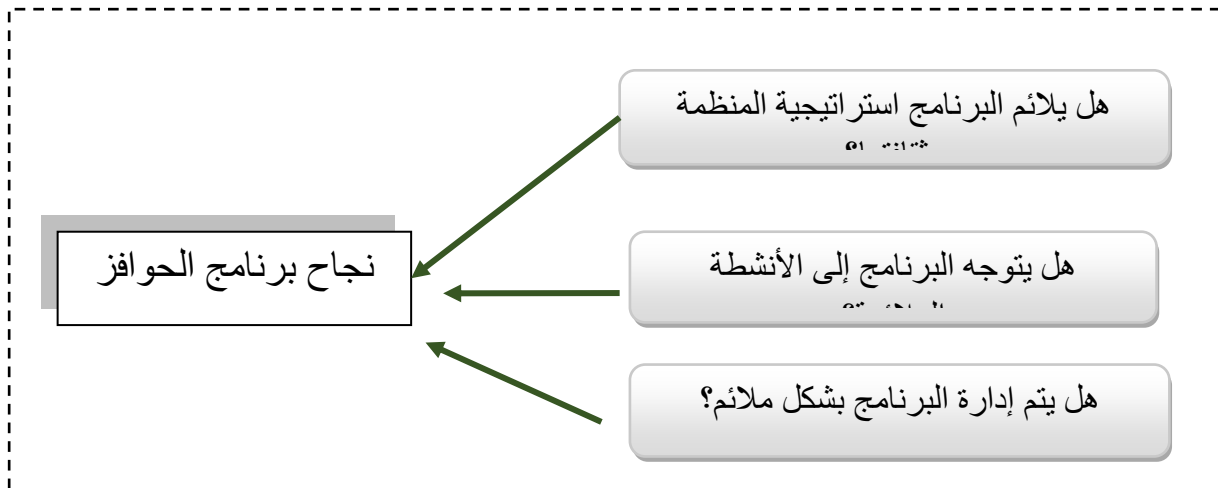
يتطلب نجاح نظام الحوافز توفر الخصائص التالية:<sup>1</sup>

- ربط الحوافز باستراتيجية المؤسسة حيث أثبتت الدراسات أن أي اخفاق في استخدام نظام الحوافز سيؤدي حتما إلى فشل المؤسسة في وصولها لأهدافها؛
- أن يتسم نظام الحوافز بالبساطة والوضوح مما يسهل على العاملين نصيبهم من الحوافز لقاء عملهم؛
- التحديد المفصل للسلوكيات التي يتسم تحفيزها من خلال معطيات كمية؛
- أن تكون معايير التحفيز قابلة للتحقيق كما يجب أن تكون السلوكيات والإنجازات قابلة للتحفيز؛
- يتطلب نظام الحوافز قابلية السلوكيات للقياس، ويصاحب ذلك وجود نظام جيد للتحفيز؛

<sup>1</sup> رايس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، مجموعة اليازوري للنشر والتوزيع، 2019، ص

## الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

- ربط الحوافز بالأداء مما يخلق الشعور لدى الفرد أن ما يحصل عليه من عائد يتفق مع ما بذله من جهد ويزيد لديه الرغبة في تحقيق المعايير الموضوعية؛



- يجب أن تتفاوت هذه الحوافز من مستوى إلى مستوى حسب طبيعة الوظيفة وحسب مقدار الأداء ثم إنجازها؛
- يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة بالنظر إلى المكافآت على أنها متعادلة مع الجهد المبذول واقتناع العامل بعدالته؛
- يجب أن تتناسب قيمة الحافز وطبيعة عمله ويجب أن يكون كفيلاً بتلبية حاجات الفرد وان يفوق الأجر الذي كان يتقاضاه العامل؛
- يتوقف نظام الحوافز على مدى سيطرة العاملين على الأعمال المكلفون بها والموارد المتاحة إليهم، وكذا على مدى تفهمهم مع البيئة المحيطة؛
- يجب أن يتضمن نظام الحوافز على كل أنواع التميز في الأداء كالكمية، الجودة، تخفيض التكاليف، تخفيض حوادث العمل.... الخ؛
- ضرورة مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز لزيادة ثقتهم به؛
- يجب أن تكون الحوافز متنوعة بتنوع حاجات الأفراد ورغباتهم حتى تكون أكثر إرضاء وقبولاً؛
- الإعلان عن نظام الحوافز وتوضيح مجمل بنوده؛
- تدريب المدراء رؤساء الأقسام على إجراءاته وكيفية تطبيقه.
- اعتماد نظام دقيق وسليم لتسهيل أداء الأفراد دون تحيز حتى يتم حساب الحوافز بدقة وموضوعية؛
- يجب أن يشمل نظام الحوافز جميع العاملين في المنظمة.
- ويتوقف نجاح برنامج الحوافز على قدرتها على تحقيق أهدافها والشكل التالي يبين العناصر الثلاثة التي تحكم نجاح برنامج الحوافز.<sup>1</sup>

### الشكل رقم (1-1): عناصر نجاح برنامج الحوافز

المصدر: أحمد نوار نصيف جاسم، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار في محافظة بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 40، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، 2017، ص 33.

### 3-العوامل المؤثرة في نظام الحوافز

إن وضع نظام الحوافز في أية منظمة من المنظمات حكومية كانت أم مؤسسة خاصة يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد نوار نصيف جاسم، مرجع سبق ذكره، ص 33.  
<sup>2</sup> ميادة كاظم نتوش، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الحد من سلوك التسرب الوظيفي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الشفاء في البصرة، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 43، مارس 2020، ص 143.

## الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

- **الأسلوب الإشرافي:** إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للعاملين معه وتوجيههم يؤثر تأثيراً كبيراً في عملية التحفيز فالقيادة المحفزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس عن خوف من العقاب والمفهوم الإداري لذلك يجب أن تكون القيادة ديمقراطية.
- **ظروف العمل:** للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير المرافق العامة كالمسجد ودورات المياه وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتبية الحديثة واتخاذ الاحتياطات اللازمة لحماية العاملين من أخطار الحريق وإصابات العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها إذ أن ذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين، فكلما كانت ظروف العمل كلما كان ذلك حافزاً للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط به.
- **الجوانب التنظيمية:** يعني ذلك إبعاد الجانب التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل سياسات الأجور والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمنظمة وتدور الحوافز التنظيمية للعمل في إطار إتاحة الإشباع الحاجات الفردية للفرد التي تتضمن بجانب ما يقدمه الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة الذي تعكسه سياسات العمل. إجراءاته.

### المطلب الثاني: المنطلقات الفكرية للأداء الوظيفي

يساهم تطوير كفاءات الموارد البشرية في تحسين فعاليتهم وأداءهم الوظيفي لذا تسعى المؤسسة الحصول على مخرجات أفضل ولا يكون هذا إلا من خلال الالتزام بأداء المهام والواجبات الموكلة للفرد بأكمله وجه، وعليه سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على الأداء الوظيفي كمتغير تابع للدراسة من خلال عرض الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي وأهم مفاهيمه الأساسية له.

### الفرع الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

سنعرف من خلال هذا الجزء للإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي من تعريف وأهميته وأهدافه ومحدداته.

#### 1- تعريف الأداء الوظيفي

يعرف الأداء الوظيفي على أنه: "هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه".<sup>1</sup>

كما يعرف الأداء الوظيفي على أنه: "الأنشطة المتوقعة من الموظف التي تفصح عن الكفاءة التي يتم بها التنفيذ الجيد لهذه الأنشطة من أجل المساعدة على تحديد مناطق القوة والضعف وتحسينها لتحقيق أهداف المنظمة، والأداء الوظيفي هو الإنجاز الذي يمكن ملاحظته بشكل مباشر، وبالتالي يمكن قياسه ومقارنته وتقسيمه".<sup>2</sup>

في حين هناك من يعرفه على أنه: مجموعة محصلة تفاعل عدة عناصر متداخلة فيما بينها، تساهم هذه العناصر في بلورة النتائج والأهداف، والتي تظهر من خلال سلوك فرد في كيفية استجابته وتكيفه معها من جهة وكيف يؤدي مهامه من جهة أخرى.<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه: "محصلة المخرجات التي يحققها الفرد نتيجة قيامه بمجموعة من الأنشطة والتي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة".

<sup>1</sup> ربيع محمد نائل، دور الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، مذكرة ماجستير، جامعة القدس فلسطين، 2016، ص30.

<sup>2</sup> نوفل عبد الرضا الكلابي، حيدر عبد زيد خضر، تأثير الولاء التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة استطلاعية لعينة من المطارات الدولية العراقية، مجلة الوارث للعلوم، المجلد 03، العدد 8، 2021، ص 149.

<sup>3</sup> زيد عيسى أبو سرحان، مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بين لحم من وجهة نظرهم وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة نسق، مجلد 40، العدد 2، 2023، ص 841.

## الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

### 2- أهداف الأداء الوظيفي

تتمثل أهداف الأداء الوظيفي في: <sup>1</sup>

- تمكين وتحفيز الموظفين وكافأتهم لبذل جهد أفضل؛
- تركيز أدوار ومهام الموظفين على الأشياء الصحيحة وتنفيذها بشكل صحيح؛
- انسجام وتوافق أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة؛
- ربط وتوجيه الأداء الوظيفي من أجل تحقيق المنافع الذاتية والمنظمة؛
- تحكم المديرين في سلوك الأفراد وتوجيهه لخدمة المنظمة؛

### 3- أهمية الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من أهم محاور العمل المهني، لذا فإن نجاح أي منظمة يتحقق عن طريق بلوغ ما تصبوا إليه من أهداف والتي يعتمد تحقيقها بشكل أساسي على أداء المورد البشري، يمكن إيجاز أهمية الأداء الوظيفي وفق الآتي: <sup>2</sup>

- يعزز نجاح المنظمة في إدارة مواردها وبما يضمن تحسين أنشطتها؛
- كشف نقاط قوة وضعف العاملين في أداء الأعمال المناطة بهم؛
- يعمل على تحسين جودة مدخلات الإنتاج ومخرجاته؛
- بيان مدى كفاءة المنظمة في استغلال قدرات عاملها وتوظيف مهاراتهم ومعارفهم، كون الأداء مقياس لقدرة الأفراد ودافعيتهم اتجاه عملهم؛
- مساعدة القيادات الإدارية في المنظمة في إيجاد نظم ترقية ومكافآت وحوافز وأجور تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة في المنظمة، والعمل على إصلاح تلك النظم حال اكتشاف تأثير هذه النظم على مستوى أداء العاملين في المنظمة؛
- يساعد تحسين الأداء الوظيفي المنظمة في تحقيق أهدافها وإشباع حاجات عاملها وتحقيق رغباتهم؛
- يساهم في تقليل التكاليف والنفقات مما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية تستطيع عن طريقها المنظمة الابتكار والابداع في العمل.

### 4- محددات الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، يميز بعض الباحثين ثلاث محددات الأداء الوظيفي وهي: <sup>3</sup>

- **الجهد:** حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي بذلها الفرد لأداء مهمته؛
- **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة؛

<sup>1</sup> بوخروبة أسماء، دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، دراسة حالة بولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2018، ص68.

<sup>2</sup> أمير عباس جبار، صالح مهدي محمد الحسناوي، تأثير القيادة الخادمة في تحسين الأداء الوظيفي، بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض المدارس الأهلية في محافظة بابل، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 11، العدد 42، جوان 2022، ص 11.

<sup>3</sup> شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة " أحمد بوقرة " بومرداس، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010، ص66.

## الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

- إدراك الدور والمهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الاتفاق في كل مكون من مكونات الأداء.

ويمكن صياغة محددات الأداء الوظيفي في المع **محددات الأداء الوظيفي = الجهد × القدرات × إدراك**

### 5- عناصر الأداء الوظيفي

- لقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكون الأداء الوظيفي من أجل الخروج من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي، لذ يتكون الأداء لعدد من العناصر أهمها الآتي:<sup>1</sup>
- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛
- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به ما يمتلكه من رغبة ومهارة وبراعة وقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء؛
- **كمية العمل المنجز:** وهو مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه بالظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز؛
- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد من قبل المشرفين.

### الفرع الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

سنتعرف من خلال هذا الفرع للإطار المفاهيمي لتقييم الأداء الوظيفي من خلال عرض تعريف تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه وأهميته بالإضافة لخصائصه وأنواعه من خلال العناصر التالية

#### 1- تعريف تقييم الأداء الوظيفي

يعرف تقييم الأداء الوظيفي على أنه: " العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معايير ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم".<sup>2</sup>

كما يعرف على أنه: " عملية إصدار حكم عن أداء العاملين وسلوكهم في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترفيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم".<sup>3</sup>

كما يعرف تقييم الأداء الوظيفي بأنه: " مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المستهدفة وتحليل الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تقلل من الانحرافات أو تمنع حدوثها".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد علي البطي، التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في توزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء، مجلة البيان العلمية والمحكمة، العدد 13، 2022، ص 120.

<sup>2</sup> عطية حامد، العملية الإدارية معارف ومهارات تطبيقية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2012، ص 323

<sup>3</sup> السعدون فهد، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2013، ص 41.

<sup>4</sup> فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005، ص 265.

## الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف مقارنة الأداء الفعلي للموظف بالنتائج المحققة وفق معايير محددة وتحليل الانحرافات، من أجل إصدار حكم عن أداء العاملين وسلوكهم في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو التخلي عنهم.

### 2- خصائص عملية تقييم الأداء الوظيفي

- تتميز عملية قياس وتقييم الأداء الوظيفي بمجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي: <sup>1</sup>
- قياس وتقييم الأداء الوظيفي هو عملية مستمرة تلازم الفرد طوال مساره الوظيفي؛
- تتطلب عملية القياس وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعياً وسليماً؛
- تتطلب عملية القياس وجود معايير للأداء ليتم مقارنة أداء الموظف من خلالها، والحكم على كفاءته؛
- لا يعني القياس والتقييم الحكم فقط على ما يستحقه الفرد من تقدير في نهاية فترة معينة، يتنى على أساسه بقاؤه في العمل، بل يتعداه إلى تحديد جوانبه الضعف من أجل علاجها، فمهمة الرئيس المباشر تقوم على أساس الاشتراك مع إدارة الموارد البشرية باقتراح نوع التدريب والمساعدة التي يحتاجها الموظف،
- يقوم قياس وتقييم الأداء الوظيفي على الرأي الشخصي للمقوم، مما يفتح ذلك احتمالاً كبيراً للتحيز والمحسوبية؛
- تساعد نتائج عملية القياس في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالموظف مثل الترقية، زيادة الأجر والمكافآت، الفصل وغيرها، لذا يجب ان يكون التقييم موضوعياً؛
- يخضع كافة الموظفين في مختلف المستويات الإدارية إلى عملية تقييم الأداء، والهدف من ذلك أن يشعر جميعهم بنزاهة وعدالة نظام القياس، وليعرف أن الجميع محاسبون على أعمالهم وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بتفوقهم في العمل.

### 3- أهداف تقييم الأداء الوظيفي

لعملية تقييم الأداء الوظيفي أهداف كثيرة تسعى المؤسسة إلى بلوغها في النقاط التالية:

- الأهداف على مستوى المنظمة
- تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال عملية تقييم الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة كما يلي: <sup>2</sup>
- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة في المخرجات المحددة مسبقاً، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المنظمة؛
- تعتبر تقييم الأداء الوظيفي وسيلة لتنمية وزيادة الانسجام والترابط بين الأفراد والمنظمة، وبالتالي تحسين المحيط الاجتماعي للعمل، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالباً في المنظمات ذات الثقافة التقليدية والسلطوية والبيروقراطية؛

<sup>1</sup> بن علي مهمل، صناعة القرار ودورها في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، دراسة حالة مجمع كوندور 2010-2015، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2018، ص 91

<sup>2</sup> بن علي مهمل، دور الاتصال في تفعيل الأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة، دراسة حالة سونلغاز، مديريةية التوزيع لولاية غليزان، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3-، 2010، ص ص 80-81

## الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

- يساهم التقييم في وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال تحليلية للعمل ومستلزماته؛
- تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية كالتهيئة، التحفيز، الترقية، وتخطيط القوى العاملة؛
- تساعد على قياس الكفاءة الإنتاجية، وتوفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأساليب التي بنيت عليها.

### • الأهداف على مستوى الموظفين

تتجلى أهداف تقييم أداء العاملين كما يلي:<sup>1</sup>

- يهدف التقييم إلى الكشف عن مواطن القوة والضعف وأداء الفرد ومعالجة النواقص والقصور الموجودين وإيجاد الحلول اللازمة والملائمة لها؛
- العمل على استثمار الموارد البشرية الكفاءة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم؛
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوح أمامهم ويحفزهم على أداء العمل بطريقة أفضل؛
- كذلك يهدف التقييم إلى تحديد السلوك غير المقبول والذي يقلل من كفاءة العاملين بهدف تجنبه مستقبلاً؛
- إمداد العاملين بتغذية مرتدة على أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم، وتسهيل تخطيط القوى العاملة مع تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين ووضع خطط لرفع مستوى أدائهم وتحسين إنتاجيتهم.<sup>2</sup>

### 4- أهمية تقييم الأداء الوظيفي

- نلاحظ أن عملية تقييم الأداء الوظيفي مهمة للإدارة والأفراد على حد سواء من حيث تحقيقها للأغراض التالية:<sup>3</sup>
- يمثل تقييم الأداء الوظيفي تغذية راجعة بالنسبة للشخص المقيم وذلك لأنه من الصعب أن يحسن الناس من أدائهم دون الاستفادة من التغذية الراجعة؛
- الإدارة بالأهداف: فعندما تعمل الإدارة بالأهداف بشكل جيد فإن الجميع داخل المنظمة يشتركون في تحقيق هدف عام كانوا مشتركون فيه أصلاً؛
- مراجعة سلم الرواتب حيث يفيد الأداء في مراجعة سلم الأجور والرواتب داخل المنظمة ومحاولة إعادة هيكلية الرواتب حسب نتائج التقييم؛
- إنجاز عمليات التخطيط فكلما كان هناك تقييم للأداء كلما كانت الرؤية المستقبلية أوضح وبالتالي كلما كانت المنظمة أقدر على وضع الخطط السليمة؛

<sup>1</sup> بوخروبة أسماء، دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، دراسة حالة بولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2018، ص 84.85

<sup>2</sup> بن علي مهمل، مرجع سبق ذكره، ص 81.

<sup>3</sup> سهير فهد الجنيدي، تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2019، ص 43.

## الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

- الحفاظ على العدالة والمساواة: وينظر إلى تقييم على أنه الوسيلة الوحيدة التي تكفل درجة عالية من العدالة والنزاهة بين الموظفين، وذلك لأن قرارات الترقية والعلووة والجزاءات ترتبط بنتائج عملية التقييم بشكل دائم.

### 5-أنواع تقييم الأداء الوظيفي

هناك ثلاث أنواع لتقييم الأداء الوظيفي تتمثل في تقييم الأداء الوظيفي على المستوى الكلي وعلى المستوى الوظيفي وعلى مستوى الفردي والتي نعرضها كمايلي: <sup>1</sup>

**5-1 تقييم الأداء الوظيفي على المستوى الكلي:** نعني به مجموع العناصر التي تخضع للتقييم على المستوى الكلي بما فيها الفعالية، الكفاءة وتكلفة تدريب العامل ومدى تقدمه في العمل، وأساليب قياس الأداء ومتابعته.

**5-2 تقييم الأداء الوظيفي على المستوى الوظيفي:** ويشتمل على ثلاث مجالات رئيسية تذكر منها تقييم الأداء التسويقي، ويتمثل في عملية التخطيط وتنفيذ ومتابعة تطوير وترويج السلع والخدمات والأفكار لخلق التبادل الذي يحقق الإشباع والمنافع لكل الأفراد، وكذلك تقييم الأداء الإنتاجي والذي من خلاله يمكن الحكم على كفاءة أداء النظام الإنتاجي، من خلال المعلومات والمؤشرات الخاصة لكل من المواد الخام، إلى جانب جودة المنتجات ونسب التكاليف الخاصة بها، بالإضافة إلى الطاقة الإنتاجية، العمالة، التكاليف وغيرها، ونجد أيضا تقييم الأداء التمويلي والذي يستهدف مستوى الأموال المطلوبة بالقدر المناسب، ومدى استخدامها بشكل كفء وفعال للوصول إلى الأهداف والنتائج المالية المرغوب فيها،

**5-3 تقييم الأداء المالي على المستوى الفردي:** نقصد به قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم، وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص التدريب، الترقية والأجور.

### الفرع الثالث: أساسيات حول الأداء الوظيفي

سنتعرف من خلال هذا الجزء لمختلف متطلبات الأداء الوظيفي وعناصر تحسينه، بالإضافة لمعوقات التي تواجه الأداء الوظيفي من خلال العناصر التالية.

#### 1- أنواع الأداء الوظيفي

تم تقسيم الأداء الوظيفي إلى الأنواع التالية: <sup>2</sup>

- **أداء المهمة:** ويشمل ذلك إلى مجموعة الأنشطة التي عادة ما يقوم بها العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة والتي تتمثل بالمحافظة على الجزء التقني بالمنظمة مثل الاشراف والتخطيط، كذلك يصف الأداء الذي يقوم به العاملين أو الفرد لواجبه الرئيسي أو الأساسي والذي عادة محدد له طبقا إلى طبيعة عمله والذي يصف عادة واجب شخصي، ويشير إلى الأنشطة أو مجموعة الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في عملية انتاج السلع والخدمات؛

- **الأداء السياقي:** ويشير إلى ما يقوم به العاملون أو الفرد العامل من خلال عمله في تحسين نوعية الخدمات التي يقدمها أو ما يقوم به من جهد في تحسين نوع بيئة العمل ويكون ذلك مبني على الرؤية والقدرات وتحقيق الأهداف والخطط والاستراتيجيات.

- **الأداء السلوكي المعاكس:** تم تعريف الأداء السلوكي المعاكس على أنه سلوك يضر برفاهية الموظفين والمؤسسة، ويؤكد هذا النهج أنه لكي يتم اعتبار السلوك معاكساً، يجب أن يكون على الأقل لدى

<sup>1</sup> بن علي مهمل، دور الاتصال في تفعيل الأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة، دراسة حالة سونلغاز، مديرية التوزيع لولاية غليزان، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر3، 2010، ص ص 74-73.

<sup>2</sup> حسين كاظم حسين العجيلي، قياس تأثير مشاركة العاملين في اتخاذ وضع القرارات على الأداء الوظيفي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 42، جزء 2، 2018، ص139.

## الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

الموظف إمكانية الإضرار برفاهية المؤسسة أو أعضائها، وبالتالي استبعاد انتهاكات اللباقة مثل الأخلاق السيئة وغيرها من الأخطاء الاجتماعية، ويعتبر أداء السلوك المعاكس على أنه " انحراف الموظف" والسلوكيات المعادية للمجتمع والسلوكيات المختلفة وظيفياً، والإجراءات الشخصية غير الملائمة، والتفويض الاجتماعي، والفظاظة والقيادة المسيئة، الإساءة العاطفية، التخريب والعدوان، وما شابه ذلك ومن ثم فإن نطاق هذه السلوكيات متنوع للغاية، ولكن في هذا السياق غالباً ما يرتبط الانحراف التنظيمي والشخصي: السرقة، التغيب، الإساءة اللفظية للزملاء أو الزملاء، استخدام المواد الكحولية أو المخدرة، تخريب الإنتاج أو الممتلكات، التأخر، الخمول، إجازة طبية غير مصرح بها.<sup>1</sup>

### 2- متطلبات الأداء الوظيفي

تم تحديد مجموعة من متطلبات الأداء الوظيفي بما يلي:<sup>2</sup>

- **كفايات الموظف:** وهي ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً به ذلك الموظف؛
- **متطلبات العمل (الوظيفية):** وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف؛
- **بيئة التنظيم:** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية؛
- **تحديد محددات ومعايير الأداء الوظيفي:** يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي ومعرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها.

### 3-عناصر تحسين الأداء الوظيفي

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور والانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي من عناصر الأداء الوظيفي التالية:<sup>3</sup>

- **المعرفة بمتطلبات العمل:** وتتمثل بكل ما يتعلق بالعمل من حيث المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن العمل وكل المجالات المرتبطة بها.
  - **نوعية العمل:** ما يدركه العاملون عن عمالهم الذي يقومون بها وما يملكونه من رغبة ومهارات فنية وقدرة لتنفيذ الأعمال المناطة بهم دوم الوقوع في الأخطاء.
  - **كمية العمل المنجز:** مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
  - **المثابرة والثوق:** الجدية، التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل والإنجاز في الوقت المحدد ومدى حاجة الموظف إلى الإشراف والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
- ويتطلب تحسين الأداء تجمع العمال في فئات بناء على التماثل في واجباتها ومسؤولياتها لمساعدة المشرفين على توزيع العمل على نحو منظم فضلاً عن مساعدة العاملين على معرفة واجبات ومسؤوليات وظائفهم ثم معرفة المطلوب منهم أدائه.

### 4-العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

سنذكر بعض العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي كما يلي:<sup>4</sup>

- **عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي

<sup>1</sup> نور صلاح حسن، راضي عبد الله علي، تأثير الدعم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في الشركة العامة لموانئ العراق، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 66، 2022 ص 73.

<sup>2</sup> عبد الرحيم " محمد طلال" رشيد " الزير الحسيني"، تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2017، ص 26.

<sup>3</sup> زيد كتاب يوسف، دور نظام الحوافز في أداء الموظفين وانعكاسهما على تحسين الإنتاجية، دراسة تطبيقية على عينة من الموظفين في الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز في بابل، مجلة نسق، مجلد 38، العدد 7، 2023، ص 1111.

<sup>4</sup> خالد علي أبو علان، مرجع سبق ذكره ص 45.

## الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية في العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في صنع الأهداف المطلوب إنجازها، أو في الحلول للمشاكل التي يوجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة؛

- **اختلاف مستويات الأداء الوظيفي:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة في العاملين، وهذا يتطلب نظاماً مميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذي الأداء العالي والموظف المجتهد ذي الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.
- **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية، كالسن، والمؤهل التعليمي، الجنس، والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة؛
- **التسيب الإداري:** فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو ثقافة السائدة في المنظمة.
- **العوامل الفنية:** وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي وطرق العامل وأساليبه، فالجوانب الفنية بما تتضمنه من آلات وطرق وأساليب علمية تؤثر بشكل واضح ومباشرة على كفاءة المنظمة والأفراد، ومن ثم على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي

تسعى المنظمات إلى تحسين أداء العاملين من أجل أن يكون الأداء الفردي أفضل من حيث الكمية والنوعية، لتحقيق ذلك يتوجب القيام بربط أنظمة الحوافز بإنتاجية العاملين، كون الحوافز تزيد الإصرار لدى العامل على أداء العمل من خلال خلق الرغبة لديه عن طريق زيادة الحماس والدافعية لدى العامل مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، إضافة إلى إمكانية تحقيق التفاعل بين الأفراد العاملين والمنظمة من خلال نفع العامل إلى العمل بكل ما يملك لتحقيق أهداف المنظمة المرسومة، وتساعد في نفس الوقت على منع شعور العامل بالإحباط من خلال تهيئة الأجواء سواء التي بدورها تنفع العامل إلى المثابرة والوثوق بعمله لتحقيق الكفاءة العالية.

إضافة إلى ما تقدم إن نظام الحوافز المتبع يؤدي إلى تحسين أداء العاملين في المنظمات من خلال ما يلي:

- **الزيادة في الإنتاجية:** فعندما يشعر العامل بالرضا اتجاه عمله، سيحرص على زيادة نسبة الإنتاجية في العمل، مما يؤدي إلى تحقيق النتائج المطلوبة بنجاح.
- **تطور أنشطة المنشأة:** فتساهم الحوافز في جعل العمل في المؤسسة أو الشركة أكثر تطوراً، وهذا ما ينعكس إيجابياً على العمليات التشغيلية في المنشأة.
- **تحفيز المعنوية عند العاملين:** فيشعرون بأن لهم قيمة في مكان العمل، وأن لهم دوراً مهماً في النجاح الذي تم تحقيقه.

<sup>1</sup> أحلام محمد شوي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل، العلوم الانسانية، المجلد 24، العدد 4، 2016، ص 3392

<sup>2</sup> صالح سلمان زاير الربيعي، اسهامات أنظمة الحوافز في تحسين كفاءة أداء العاملين في المنظمات السياحية، المجلة العراقية للبحوث الإنسانية والاجتماعية والعلمية، العدد 11، 2023، ص 1108

## الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

- **المساهمة في دعم العاملين الممتازين ودعم العاملين الجدد:** من أجل تحسين وتطوير أدائهم، حتى يتمكنوا من الحصول على الترقيات الوظيفية.
- **تشجيع العاملين على الإبداع:** وذلك بتوفير البيئة المناسبة لهم، من أجل العمل على مجموعة من الابتكارات المهنية الجديدة، والتي تساهم في تطور بيئة العمل.
- **نمو التقدير الذاتي عند العاملين:** مما يزيد من اهتمامهم بنمو العمل.
- **خلق روح الابتكار لدى العاملين:** وتحسين أسلوب عملهم لزيادة إنتاجهم وعموما تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء. وأنها تؤثر بشكل إيجابي غالبا وذلك لما تعكسه من انطباعات سعيدة عندهم، وخصوصا عند شعورهم بأنه قد تم تقدير العمل الذي يقومون به.
- كما تساهم الحوافز المعنوية الإيجابية في تحسين الأداء من خلال إشباع الحاجات في تحقيق الذات للعامل، والذي يخلق الشعور بالرضا، فالعاملون ينجذبون إلى هذا النوع من النشاط الذي يرضي لديهم بعض الدوافع، لذا فهم يحتاجون نحو هذه الحوافز من أجل الحصول على التقدير والاحترام، كما تتميز الحوافز الإيجابية بسرعة تأثيرها الفوري والمباشر على العاملين وبالتالي تؤدي إلى تحسين الأداء على المدى البعيد.<sup>1</sup>

- أظهرت هذه الدراسة دور الحوافز بشكل عام سواء كانت مادية أو معنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، ويتضح جليا أهمية الحوافز في مجال العمل وانعكاساتها الإيجابية على الأداء الوظيفي للعاملين بشركة سونلغاز بولاية تيارت، وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:<sup>2</sup>
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحوافز وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بتيارت؛
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحوافز المادية وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بتيارت؛ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بتيارت.

### • علاقة الحوافز بتحسين الأداء الوظيفي

تسعى المنظمات إلى تحسين الأداء الوظيفي من أجل أن يكون الأداء الفردي أفضل من حيث الكمية والنوعية، لتحقيق ذلك يتوجب القيام بربط أنظمة الحوافز بإنتاجية العاملين، كون الحوافز تزيد الإصرار لدى العامل على أداء العمل من خلال خلق الرغبة لديه عن طريقة زيادة الحماس والدافعية لدى العامل مما ينعكس إيجابيا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية. إضافة إلى إمكانية تحقيق التفاعل بين الأفراد العاملين والمنظمة من خلال دفع العامل إلى العمل بكل ما يملك لتحقيق أهداف المنظمة المرسومة. وتساعد في نفس الوقت على منع شعور العامل بالإحباط من خلال تهيئة الأجواء سواء التي بدورها تدفع العامل إلى المثابرة والثوق بعمله لتحقيق الكفاءة العالية. إضافة إلى ما تقدم نظام الحوافز المتبع يؤدي إلى خلق روح الابتكار لدى العاملين وتحسين أسلوب عملهم لزيادة إنتاجهم وعموما تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء. إضافة أن نظام الحوافز يعتمد على نتائج قياس الأداء الوظيفي بالدرجة الأولى كون معرفة نتائج الأداء الوظيفي تساهم في تحقيق العدالة وتوزيع الحوافز من خلال الاعتماد على بيانات تقييم الأداء التي بدورها سوف تحقق العدالة في التوزيع.<sup>3</sup>

### • آليات التحسين التي تساعد على تحسين الأداء الوظيفي

- **تتمثل هذه الآليات بما يأتي:**<sup>4</sup>
- **تخطيط ووضع الأهداف:** مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة بوضع الأهداف من دافعيته للعمل، وخاصة إذا كانت الأهداف واضحة وقابلة للقياس، وتتلاءم مع أهدافه والشخصية فترضي طموحه.

<sup>1</sup> بوبكر نعرورة، حياة قدة، مرجع سبق ذكره، ص 689.

<sup>2</sup> زاهية توام، لطيفة كلاخي، مرجع سبق ذكره، ص 664.

<sup>3</sup> زيد كتاب يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 1112.

<sup>4</sup> العميد أحمد الدرابيع، مرجع سبق ذكره، ص 51.

## الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

- المشاركة في اتخاذ القرارات: مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يزيد من حماسهم والتزامهم بالعمل.
- تعديل السلوك: من خلال تشجيع العاملين على الأفعال من الأمور المرغوب بها بشكل مستمر، وتثبيط الأعمال الغير مرغوب بها، باستخدام طرق مناسبة لتدعيم وتعزيز العاملين يتم تغيير سلوكهم وأفعالهم بما يساعدهم في تحسين الأداء.
- أثر العامل: من خلال تنويع مهام العاملين وإتاحة المزيد من الفرص لهم وللإحتهاد، فعلى الإدارة أن تقوم بإشعار العامل بأهمية عمله لو كان بسيطاً، كما يجب أن تعطي العامل صورة واضحة عن العمل وعن دوره بشكل خاص، فإن ظروف العمل المحسنة تحقق المنفعة على العاملين في توفير فرصة لاستخدام قدراتهم، وللمنظمة في تحقيق خاصية المنظمة الأكثر تحفيزاً.
- التحفيز بالتغذية الراجعة: أي القيام بتوفير التغذية الراجعة عن الأداء وجوانب القصور فيه، فإن كانت المعلومات سلبية تقدم بشكل يمكن من خلاله التعرف على أوجه القصور ومعرفة كيفية تصحيحها، فهذه المعلومات لها أثر تطوري وتحسيني على الأداء الوظيفي، ويجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية راجعة لما يقوم به من أعمال إيجابية وواضحة، وتوقيتها مناسب، وتساعد في معرفة أسباب القصور وطرق معالجتها حتى تشكل محركاً وحافزاً للعامل.

من خلال ما سبق يمكن استنتاج أن العلاقة بين نظم الحوافز والأداء الوظيفي هي علاقة إيجابية حيث كلما كانت الحوافز ذات قيمة وتتميز بالعدالة وتلبي حاجات ورغبات العاملين والتي تؤدي إلى خلق الدافعية وزيادة حماسه والذي ينعكس بالإيجاب على زيادة إنتاجيته وبالتالي تحسين أداء الوظيفي وكفاءته المهنية.

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لنظام الحوافز وأداء الوظيفي

سنحاول في هذا المبحث التعرف لأهم الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة، وذلك قصد التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع الدراسة الحالية بالإضافة إلى إبراز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وقد تم تصنيف هاته الدراسات حسب المكان من الأحدث إلى الأقدم.

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)

يتناول هذا المطلب أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي لها علاقة بموضوع دراستنا:

#### الفرع الأول: الدراسات السابقة على المستوى المحلي (الجزائري)

**الدراسة الأولى:** شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة " أحمد بوقرة" بومرداس، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010.

المنظمة هي نسق اجتماعي يتكون من مجموعة من الأشخاص والجماعات ذات العلاقة المتبادلة والتي تعمل من أجل تحقيق أهداف تنظيمية ملزمة، لها بيئة داخلية أو مناخاً تنظيمياً يميزها عن غيرها من التنظيمات والذي يعبر عن مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة.

تتوقف كفاءة وفعالية الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ التنظيمي السائد على ما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو هذه المنظمة، حيث يتأثر الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه وإدراكه لها. إن تحليل السلوك الإنساني في المنظمة وتفسير طبيعته وإدراك حاجاته الضرورية من خلال مستوى الأداء الوظيفي المعبر عنه في ظل الظروف والأوضاع التنظيمية السائدة، يمكن الوقوف على مواطن الضعف والقصور التي تحتاج إلى تحسين وتطوير مما يحقق فعالية تنظيمية للمنظمة وتوفير مناخ تنظيمي ملائم، حتى يستطيع الأفراد أداء وتنفيذ الأدوار المطلوبة منهم وتقديم الخدمات للمستفيدين منها وسط أجواء مريحة ومشجعة.

## الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

**الدراسة الثانية:** بن علي مهمل، دور الاتصال في تفعيل الأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة، دراسة حالة سونلغاز، مديرية التوزيع لولاية غليزان، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر -3- 2010.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الاتصالات في سونلغاز بخصوص تأثير الاتصالات على الأداء الوظيفي لتحقيق ذلك وهدفها، تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (60) فرداً. موظفون يعملون في سونلغاز (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز). وأظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصالات اتجاهات الاتصالات، التكنولوجيا الجديدة، القيادة الإدارية ومعوقات الاتصالات) على الأداء الوظيفي. توصلت الدراسة لنتائج التالية:

- واجهت الاتصالات العديد من الصعوبات والقيود التي يمكن أن تواجهها الحد من فعاليتها لتحسين الأداء الوظيفي؛
- وجود بعض معوقات الاتصالات المتعلقة بقنوات الاتصال والاتصالات والقيود النفسية والاجتماعية والبيئية؛
- توجد علاقة قوية بين الاتصالات الفعالة والأداء الوظيفي الفعال؛
- دور الغموض والصراع في الشركة يعيق الاتصالات بكافة جوانبها.

**الدراسة الثالثة:** بوبكر نعرورة، حياة قدة، أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة روى اقتصادية، المجلد 11، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2021

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المعنوية في أداء العاملين على مستوى المؤسسة الاقتصادية، وكذا تحديد الفروق في مستوى الحوافز المعنوية في المؤسسة تبعا لمتغيرات العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة والأقدمية. شملت عينة الدراسة 31 عامل من الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بالوادي، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة البحث، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة. كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحوافز المعنوية والمتغيرات الاسمية لأفراد العينة المبحوثة.

**الدراسة الرابعة:** زاهية توام، لطيفة كلاخي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 01، 2021.

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار تأثير نظام الحوافز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) في أداء العاملين في شركة سونلغاز تيارت، ومن أجل تحقيق هذا الهدف، تم تصميم استبيان لإجراء الدراسة الميدانية، والذي تم توزيعه على عينة مكونة من 39 عامل. وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V.24 لتحليل بيانات الاستمارة. توصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير معنوي على الأداء من قبل العينة المدروسة، حيث تم تأكيد وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية وكذا المعنوية وأداء العاملين بشركة سونلغاز. وتوصي بضرورة التزام الشركة بمواصلة تقديم المكافآت والحوافز والترقيات التي تحفز الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة

**الدراسة الخامسة:** مدخل خالد، طير عبد الحق، أثر نظام الحوافز على أداء العاملين، دراسة ميدانية في شركة بالنور للصناعة والخدمات بالوادي، مجلة المالية والأسواق، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، 2022.

تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية الحوافز في الرفع من أداء العاملين وتشخيص العلاقة بين نظام الحوافز وأدائهم في شركة بالنور للصناعة والخدمات بولاية الوادي الجزائر، كما تسعى الدراسة لمعرفة

## الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

أنواع الحوافز ودورها في الأداء الوظيفي، المعتمدة لدى الشركة، ثم نحاول استخلاص نتائج الميدانية وطرح التوصيات، يمكن أن تسهم الحوافز في الرفع من أداء العمال في ذات الشركة، وقد استخدم الباحثان منهجية المربعات الصغرى الجزئية (PLS) لبناء نمذجة المعادلات الهيكلية للدراسة، وذلك بتوظيف البرنامج الاحصائي (Smart PLS)، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: غياب سياسة الأجر المرن التي تراعي العلاوات والمكافآت، يحتاج العمال في الشركة الاهتمام أكثر بالبعد المعنوي والنفسي، كما نسجل أن هناك توازنا في الحوافز الاجتماعية، مع وجود مستوى عالي من رضا على ظروف العمل وهي تمثل نسبة معتبرة في استقرار العمال.

**الدراسة السادسة:** مهدية بن طيبة، أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 13، العدد 02، 2022.

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية البليدة، استخدم الباحث الاستبان والمقابلة لجمع المعلومات، واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث بلغت تعداد عينة الدراسة 104 مفردة، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام برنامج SPSS بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط، تحليل الانحدار، وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن الحوافز المادية تؤثر بشكل ضئيل على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

### الفرع الثاني: الدراسات السابقة على المستوى العربي

**الدراسة الأولى:** غازي حسن عودة الحلايبة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وإلى التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وفقا للمتغيرات الديموغرافية. فيما يتعلق بعينة الدراسة فقد تم اختيار عينة بالطريقة العشوائية تكونت من 150 موظف من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين في أمانة عمان الكبرى، بنسبة 33% من مجتمع الدراسة البالغ عدده 449 موظفا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الأساليب الإحصائية في الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. حيث أشير إلى أبرز النتائج بالآتي: حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض؛ حيازة الحوافز الاجتماعية، والأداء على المستوى المتوسط، وجود علاقة خطية وترابطية قوية، بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة، وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى الجنس لصالح الذكور، وإلى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم، وإلى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي.

**الدراسة الثانية:** خالد علي أبو علان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2016

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنظمة الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات الظاهرة، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وطبقت الدراسة على عينة تكونت من أكبر أربعة شركات مشروبات عاملة في الضفة الغربية وذلك من حيث عدد العاملين في هذه

## الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

الشركات، ووزعت 200 استبانة على العاملين في هذه الشركات استرجع منها 187 استبانة منها 186 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة 93% من الاستبانات الموزعة. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: وجود علاقة ارتباطية طردية بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين، هناك علاقة ارتباطية طردية بين فاعلية نظام الحوافز ومستوى أداء العاملين، درجة مستوى الحوافز المادية في شركات المشروبات الفلسطينية متوسطة، عدم مراعاة سلم الأجور والرواتب لمعدلات غلاء المعيشة.

**الدراسة الثالثة:** أحمد نوار نصيف جاسم، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار في محافظة بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 40، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، 2017

يسعى الباحث إلى دراسة دور الحوافز في تحسين أداء العاملين باعتبار الحوافز متغيراً مستقلاً تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد فرعية تمثلت في (نظام الحوافز، والعدالة في منح الحوافز، والحوافز المعنوية) وتمثل تحسين أداء العاملين المتغير التابع اشتمل على مجموعة من الفقرات الفرعية التي يمكن من خلالها قياس أداء العاملين تمثلت بسرعة الإنجاز وحجم الأداء ونوعية الأداء ومعرفة العاملين بمتطلبات العمل ومثابرتهم ووثوقهم. وتم تحديد مشكلة البحث من خلال مجموعة تساؤلات الهدف من ورائها التعرف على علاقة وأثر الحوافز على تحسين أداء العاملين والتي على ضوءها تم صياغة مجموعة من الفرضيات لتشخيص واقع نظام الحوافز ومدى تأثيره على أداء العاملين، واختار الباحث مصرف الشرق الأوسط للاستثمار في مدينة بغداد ميداناً لتطبيق البحث، واعتمد الباحث على استمارة استبيان للحصول على البيانات تم توزيعها على عينة اختيرت بصورة عشوائية من العاملين في المصرف بلغت (50) عاملاً من مجموع العاملين تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها قبول فرضيات الدراسة التي تؤكد على وجود علاقة وتأثير للحوافز على تحسين أداء العاملين إضافة إلى مجموعة من النتائج التي تم صياغة توصيات على ضوءها تشخص واقع النظام والمعوقات التي تكون بمثابة عوائق للعمل إلى تدليلها لزيادة دور مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين في المصرف.

**الدراسة الرابعة:** عبد الرحيم محمد طلال رشيد الزبير الحسيني، تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2017

هدفت الدراسة إلى التعرف على تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات التأمين في الضفة الغربية، والبالغ عددهم 1362 موظفاً وموظفة، وتم اختيار 176 موظفاً بالطريقة العشوائية لتطبيق الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أداتين الاستبانة والمقابلة، وتم التحقق من صدقهما بالطرق المناسبة، وكذلك تم التحقق من ثباتهما، حيث بلغ الثبات 93% وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن واقع تنمية الموارد البشرية في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين كأن مرتفعاً، كما أن مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة مرتفعة، كما خلصت الدراسة إلى أن وجود أثر إيجابي لتنمية الموارد البشرية وأبعادها (التطوير، التعلم، التدريب) على مستوى الأداء الوظيفي (رضا العاملين، وتقييم أداء العاملين) في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين، كما لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول أُر تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها.

**الدراسة الخامسة:** بوخروبة أسماء، دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، دراسة حالة بولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2018

## الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

تعرض هذه الدراسة إلى دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي بولاية الجزائر، وقد تم معالجة الإشكالية الرئيسية مفادها التعرف على المناخ التنظيمي السائد في إدارة ولاية الجزائر ودوره في رفع وتحسين الأداء الوظيفي، وتهدف الدراسة إلى البحث في خصائص بيئة العمل الداخلية من خلال تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد وتحليل العناصر المشكلة له، (الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصال، المشاركة، طبيعة العمل، التكنولوجيا، العلاقات الانسانية) وتأثيرها على أداء الموظفين، وتمت الدراسة على عينة من الموظفين الدائمين في الولاية بلغت نسبتها 20% من أفراد المجتمع الكلي، ولإنجاز متطلبات البحث تم تصميم استبيان لجمع البيانات. **ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:** وجود علاقة ارتباط وتأثير بين عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي؛ الاهتمام بتنمية الموارد البشرية والاستثمار فيها يعتبر من أهم الآليات الواجب اعتمادها في المنظمات من أجل تحسين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي؛ غياب نظام فعال للحوافز يصب ضمن احتياجات الموظفين؛ يوجد رغبة واستعداد من طرف الموظفين لتحسين وتطوير أسلوب التسيير في الولاية؛

**الدراسة السادسة:** سلمان صدام جاسم البهادلي، أثر نظام الحوافز على تنمية الإبداع البحثي لأساتذة الجامعات دراسة تحليلية في الكليات الأهلية في بغداد، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 13، العدد 43، الفصل الثاني، 2018،

يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل التفكير الإبداعي البحثي للملاك التدريسي في الجامعات والكليات الأهلية ودور الحوافز بشقيها المادي والمعنوي في تطوير ذلك التفكير وحزمة المعوقات المسببة لتدني مستوى الاهتمام بالبحث العلمي، وضعف دوره في تطوير الجامعات في العراق رغم اهتمام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالبحث العلمي كجزء من أهدافها الأكاديمية والإنسانية.

ومن خلال الدراسة والتحليل باستخدام بعض الأساليب الإحصائية مثل معامل كرونباخ ألفا، واختبار (T. Test) و(F. Test) توصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات كان من أهمها وجود علاقة ترابطية قوية بين نظام الحوافز في المؤسسة الأكاديمية وتنمية الإبداع البحثي وأيضاً وجود أثر واضح لنظام الحوافز في تنمية ذلك الإبداع. وعرضت الدراسة عدد من التوصيات من أهمها ضرورة تحسين نظام الحوافز بشكل عام ونظام الحوافز المعنوية بشكل خاص داخل المؤسسات الأكاديمية وأن ترعى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ذلك التحسين.

**الدراسة السابعة:** سهير فهد الجنيدي، تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2019

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على أداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف وتقييم أثر أنظمة الحوافز على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، طبقت الدراسة على العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية منطقة جنوب الضفة الغربية (بيت لحم والخليل) والبالغ عددهم 73 موظف، ووزعت 73 استبانة على العاملين استرجع منها 73 استبانة وجميعها صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة 100% من الاستبانات الموزعة.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: وجود علاقة ارتباطية طردية بين نظام الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، ويسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل والعاملين مما يساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي بشكل عام، وأن مدى تطبيق نظام الترقيات في شركة الاتصالات الفلسطينية ضعيف.

**الدراسة الثامنة:** ميادة كاظم نتوش، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الحد من سلوك التسرب الوظيفي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الشفاء في البصرة، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 43، مارس 2020.

## الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

هدف البحث إلى بيان أثر الحوافز المادية والمعنوية في الحد من سلوك التسرب الوظيفي، ولتحقيق هذا الهدف أجرت الباحثة دراسة استطلاعية في إحدى مستشفيات محافظة البصرة، وتكونت عينة الدراسة من (55) موظف. في ضوء ذلك أجرت الباحثة عملية تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية كاستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واستخدمت الأساليب الإحصائية لمعرفة تصورات أفراد العينة طبيعة العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وبين التسرب الوظيفي. في ضوء نتائج التحليل توصلت الباحثة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أنه لا توجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز، وأن نظام المكافآت المادية غير فعال، ولا يساعد العاملين على منع تسربهم الوظيفي. وفيما يتعلق بالتوصيات فقد ركز البحث ضرورة العمل على تفعيل أثر نظام المكافآت من خلال توجيهها لمن يستحقها، وأن تكون أداة لرفع مستوى أداء العاملين وتمنع تسربهم من العمل، ولزيادة التنافس البناء بين الموظفين للحصول على المكافآت.

### الفرع الثالث: الدراسات السابقة الأجنبية

#### الدراسة الأولى:

kim, T, **Performance Appraisal: Determinants of Public Employees' Acceptance.** (Doctoral Dissertation, Rutgers University- Graduate School-Newark).2014

هدفت الدراسة إلى استكشاف وجهة نظر العاملين حول تقييم الأداء، وتفترض هذه الدراسة أن العاملين عندما يتعرفون على فائدة عملية تقييم الأداء فإن كفاءة العاملين ستتحسن، وهدفت الدراسة أيضا على أهمية قبول العاملين لعملية تقييم الأداء من حيث عدالة عملية تقييم الأداء، وعدالة توزيع المعايير، وصلاحيّة الأداة المستخدمة في عملية التقييم. وقد كان من النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- إن زيادة قبول العاملين بتقييم الأداء من ناحية عدالة عملية تقييم الأداء، وعدالة توزيع المعايير، وصلاحيّة الأداة المستخدمة في عملية التقييم، عندما يتم استعمال تقييم الأداء لتحسين وتطوير أداء العاملين؛
- بينت الدراسة أن هناك اصطفاً ما بين مهام العاملين وأهداف المنظمة؛
- العاملون لديهم الفرصة في التعبير عن مخاوفهم ونقض القرارات من خلال التظلمات والمشاركة في وضع المعايير وأهداف تقييم الأداء؛
- هناك علاقة ممتازة مبنية على الثقة ما بين المشرفين كمقيمين والعاملين كمقيمين.

#### الدراسة الثانية:

Janssen, P. **The effect of performance appraisal on the intrinsic motivation of employees: the moderating role of the managers' implicit person theory.**2016

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي وتحفيز العاملين في أربع منظمات غير ربحية، وفرضت الدراسة أن هناك علاقة سلبية ما بين المشرفية والعاملين بسبب ضغط المشرفين على العاملين للحصول على نتائج معينة في العمل، وتزيد العلاقة السلبية ما بين تقييم الأداء والتحفيز عندما يدرك العاملون نظرية الشخصية الضمنية، أي ان الناس يمكن أن يتغيروا اعتقادهم بأن المدير لا يتغير أي ثابت، وقد كان من النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- بينت الدراسة أنه لا يوجد هناك أي تأثير هام ما بين تقييم الأداء والتحفيز؛
- لا يوجد هناك أي تأثير للنظرية الضمنية على أداء العاملين؛
- يوجد هناك علاقة إيجابية ما بين تقييم الأداء والتحفيز عندما يوجد تعليقات إيجابية، وخاصة عند دعم المشرف للعاملين.

### المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

## الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

سنحاول من خلال هذا المطلب مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية واستخراج أوجه الشبه والاختلاف بينهما.

الفرع الأول: عرض ملخص للدراسات السابقة

الجدول رقم (1-1): ملخص الدراسات السابقة

| عنوان الدراسة والباحث  | السنة | العينة  | الأدوات   | المنهج                 | النتائج   |
|--|-------|---|-----------|------------------------|---|
| بن علي مهمل، دور الاتصال في تفعيل الأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة، دراسة حالة سونلغاز، مديرية التوزيع لولاية غليزان، (مذكرة ماجستير)                    | 2010  | من 60 موظفون من مؤسسة سونلغاز   | الاستبيان | المنهج الوصفي التحليلي | وأظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصالات اتجاهات الاتصالات، التكنولوجيا الجديدة، القيادة الإدارية ومعوقات الاتصالات) على الأداء الوظيفي   |
| غازي حسن عودة الحلايبية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى (مذكرة ماجستير)    | 2013  | 150 موظف من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين في أمانة عمان | الاستبيان | المنهج الوصفي التحليلي | حيث أشير إلى أبرز النتائج بالآتي: حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض، حيازة الحوافز الاجتماعية، والأداء على المستوى المتوسط، وجود علاقة خطية وترابطية قوية، بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة، وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى الجنس لصالح الذكور، وإلى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم، وإلى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي. |
| kim, T, Performance Appraisal: Determinats of Public Employees' Acceptance. Dissertion, Rutgers University- Graduate School-Newark). (أطروحة دكتوراه)      | 2014  | مؤسسات العمومية   | الاستبيان | المنهج الوصفي التحليلي | وقد كان من النتائج التي توصلت لها الدراسة: إن زيادة قبول العاملين بتقييم الأداء من ناحية عدالة عملية تقييم الأداء، وعدالة توزيع؛ المعايير، وصلاحيّة الأداة المستخدمة في عملية التقييم، عندما يتم استعمال تقييم الأداء لتحسين وتطوير أداء العاملين؛  |
| خالد علي أبو علان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية. (مذكرة ماجستير)  | 2016  | أكبر أربعة شركات مشروبات عاملة في الضفة الغربية                       | الاستبيان | المنهج الوصفي          | خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: وجود علاقة ارتباطية طردية بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين، هناك علاقة ارتباطية طردية بين فاعلية نظام الحوافز ومستوى أداء العاملين، درجة مستوى الحوافز المادية في شركات المشروبات الفلسطينية متوسطة، عدم مراعاة سلم الأجور والرواتب لمعدلات غلاء المعيشة.  |
| Janssen, P. The effect of performance appraisal on the intrinsic motivation of employees: the moderating role of the managers' implicit person theory.2016 | 2016  | مجموعة من المديرين  | -         | دراسة تحليلية          | النتائج التي توصلت لها الدراسة: بينت الدراسة أنه لا يوجد هناك أي تأثير هام ما بين تقييم الأداء والتحفيز؛ لا يوجد هناك أي تأثير للنظرية الضمنية على أداء العاملين؛ يوجد هناك علاقة إيجابية ما بين تقييم الأداء والتحفيز عندما يوجد تعليقات إيجابية، وخاصة عند دعم المشرف للعاملين.   |

|  |                        |           |  |      |  |
|--|------------------------|-----------|--|------|--|
| توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها قبول فرضيات الدراسة التي تؤكد على وجود علاقة وتأثير للحوافز على تحسين أداء العاملين إضافة إلى مجموعة من النتائج التي تم صياغة توصيات على ضوءها تشخص واقع النظام والمعوقات التي تكون بمثابة عوائق للعمل إلى تذييلها لزيادة دور مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين في المصرف.              | المنهج الوصفي التحليلي | الاستبيان | 200 عامل   | 2017 | أحمد نوار نصيف جاسم، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار في محافظة بغداد. (مقال)                 |
| خلصت الدراسة إلى أن وجود أثر إيجابي لتنمية الموارد البشرية وأبعادها (التطوير، التعلم، التدريب) على مستوى الأداء الوظيفي (رضا العاملين، وتقييم أداء العاملين) في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين  | المنهج الوصفي التحليلي | الاستبيان | وتم اختيار 176 موظفاً بالطريقة العشوائية                         | 2017 | عبد الرحيم محمد طلال رشيد الزبير الحسيني، تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية. (مذكرة ماجستير)       |
| ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ارتباط وتأثير بين عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي؛ الاهتمام بتنمية الموارد البشرية والاستثمار فيها يعتبر من أهم الآليات الواجب اعتمادها في المنظمات من أجل تحسين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي  | المنهج الوصفي التحليلي | الاستبيان | من الموظفين الدائمين في الولاية بلغت نسبتها 20% من أفراد المجتمع | 2018 | بوخروبة أسماء، دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، دراسة حالة بولاية الجزائر. (أطروحة دكتوراه)                                   |
| توصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات كان من أهمها وجود علاقة ارتباطية قوية بين نظام الحوافز في المؤسسة الأكاديمية وتنمية الإبداع البحثي وأيضاً وجود أثر واضح لنظام الحوافز في تنمية ذلك الإبداع.   | دراسة تحليلية          | -         | أساتذة الجامعات  | 2018 | سلمان صدام جاسم البهادلي، أثر نظام الحوافز على تنمية الإبداع البحثي لأساتذة الجامعات دراسة تحليلية في الكليات الأهلية في بغداد. (مقال)             |
| خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: وجود علاقة ارتباطية طردية بين نظام الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، ويسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل والعاملين مما يساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي بشكل عام، وأن مدى تطبيق نظام الترقيات في شركة الاتصالات الفلسطينية ضعيف. | المنهج الوصفي التحليلي | الاستبيان | عدد 73 موظف  | 2019 | سهير فهد الجنيد، تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. (مذكرة ماجستير)                           |
| نتائج التحليل توصلت الباحثة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أنه لا توجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز، وأن نظام المكافآت المادية غير فعال، ولا يساعد العاملين على منع تسربهم الوظيفي.  | المنهج الوصفي التحليلي | الاستبيان | من (55) موظف.  | 2020 | كاظم نتوش، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الحد من سلوك التسرب الوظيفي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الشفاء في البصرة. (مقال) |

|   |                        |           |   |      |  |
|---|------------------------|-----------|---|------|--|
| وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة. كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحوافز المعنوية والمتغيرات الاسمية لأفراد العينة المبحوثة.  | المنهج الوصفي التحليلي | الاستبيان | 31 عامل من الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بالوادي | 2021 | بوبركر نعرورة، حياة قدة، أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة رؤى اقتصادية (مقال)  |
| توصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير معنوي على الأداء من قبل العينة المدروسة، حيث تم تأكيد وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية وكذا المعنوية وأداء العاملين بشركة سونلغاز.   | المنهج الوصفي التحليلي | الاستبيان | عينة مكونة من 39 عامل                                 | 2021 | زاهية توام، لطيفة كلاخي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، (مقال) |
| وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: غياب سياسة الأجر المرن التي تراعي العلاوات والمكافآت، يحتاج العمال في الشركة للاهتمام أكثر بالبعد المعنوي والنفسي، كما نسجل أن هناك توازنا في الحوافز الاجتماعية، مع وجود مستوى عالي من رضا على ظروف العمل وهي تمثل نسبة معتبرة في استقرار العمال.                     | المنهج الوصفي التحليلي | الاستبيان | شركة بالنور للصناعة والخدمات بالوادي.                 | 2022 | مدخل خالد، طير عبد الحق، أثر نظام الحوافز على أداء العاملين، دراسة ميدانية في شركة بالنور للصناعة والخدمات بالوادي. (مقال)                               |
| وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن الحوافز المادية تؤثر بشكل ضئيل على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، في حين أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المفردات الدراسة في العلاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي تعزى لمتغير السن والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة. | المنهج الوصفي التحليلي | الاستبيان | تعداد عينة الدراسة 104 مفردة،                         | 2022 | مهدي بن طيبة، أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (مقال)                   |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

## الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

الفرع الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

### 1- أوجه التشابه

تكمون أوجه التشابه في الدراسات السابقة أن:

- جميع الدراسات السابقة اعتمدت على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات؛
- معظم الدراسات حديثة الدراسة سواء المحلية أو العربية أو الأجنبية ولكلا المتغيرين؛
- وكذا من حيث المنهج استخدمت كل الدراسات السابقة المنهج الوصفي؛
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع نظام الحوافز من الجانب النظري؛
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناوله لموضوع الأداء الوظيفي من الجانب النظري؛
- إن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في تناولها لمتغيري الدراسة وهما نظام الحوافز والأداء الوظيفي.

### 2- أوجه الاختلاف

هناك العديد من أوجه الاختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة من حيث الزمان والمكان والعينة، ونوع القطاع والنتائج، وسنحاول من خلال الجدول الموالي توضيح أوجه الاختلاف بينهما.

الجدول (1-2): أوجه الاختلاف بين الدراسات الحالية والسابقة.

| الدراسات السابقة.  | الدراسات الحالية.  | المتغيرات              |
|--|--|------------------------|
| تمت في بيئة محلية وعربية كانت بين السنوات 2010-2023.   | تمت الدراسة الحالية في ولاية ورقلة سنة 2024                | من حيث المكان والزمان: |
| تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة وكانت متنوعة بين من دراسة حالة مؤسسة إلى دراسة 200 موظف | عينة من موظفي مؤسسة سوناطراك قاعدة فبرابر حاسي مسعود ورقلة | من حيث العينة:         |
| كانت الدراسات السابقة بين العام والخاص.  | قطاع صناعي   | من حيث نوع القطاع:     |
| اختلفت الدراسات السابقة من حيث الهدف.  | معرفة مدى تأثير نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي       | من حيث الهدف:          |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة.

من خلال الجدولين يتبين لنا أن هناك أوجه تشابه واختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، حيث أنها اشتركت في دراسة أحد متغيرات الموضوع (نظام التحفيز والأداء الوظيفي) ووجود اختلاف في عينة الدراسة بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات.

الفرع الثالث: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة والقيمة المضافة

### 1- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

أفادت الدراسات السابقة بحثنا في الكثير من المجالات وخاصة فيما يلي:

## الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي

- الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء متغيرات الدراسات القائمة حالياً.
  - إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على المصادر البحثية والنظرية والتطبيقية.
  - التعرف على أنواع نظم الحوافز بالمؤسسة ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي؛
  - ساعدتنا أيضاً في تحديد وبناء الإجراءات المنهجية مثل مجتمع البحث، العينة، نوعية الدراسة، المنهج.
  - المساعدة في الاطلاع على أساليب إحصائية المستخدمة في هذه الدراسات وتحديد الأساليب اللائقة لاختبار صحة الفرضيات الحالية.
  - الاطلاع بالنتائج المتوصل إليها من الدراسات السابقة مكننا من الانطلاق في الدراسة الحالية.
- 2- القيمة المضافة للبحث**
- من خلال القيام بهذه الدراسة ونظرتنا إلى الدراسات السابقة توصلنا أن القيمة المضافة تتمثل فيما يلي:
- معرفة أهمية نظام الحوافز بالمؤسسة؛
  - معرفة مدى مساهمة الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة؛
  - التعرف على طرف التحسين الوظيفي بالمؤسسة.

### خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نقدم أهم الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة كل من نظام الحوافز كمتغير مستقل الأداء الوظيفي كمتغير تابع حيث تم التعرف على الاطار المفاهيمي وأساسيات حول نظام الحوافز من تعريف وأهداف وأهمية ومتطلبات ومعوقات تطبيق نظام الحوافز بالإضافة لإطار للأداء الوظيفي حيث تم تقديم الاطار المفاهيمي له وتقييم الأداء الوظيفي ، كما تم ربط العلاقة بين متغيرات الدراسة، كمطلب ثالث، في حين المبحث الثاني طرحنا أهم الدراسات السابقة الحديثة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة من دراسات عربية ومحلية ودراسات أجنبية وأوجه التشابه والاختلاف بينهما، ولمعرفة مدى تأثير نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي اتخذنا مؤسسة سوناطراك كعينة للدراسة وهذا ما سنتعرف عليه أكثر في الفصل الموالي.



الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور نظام الحوافز  
في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سونا طراك  
قاعدة 24 فبراير حاسي مسعود

**تمهيد:**

تعمل المؤسسة على تحسين أداء مواردها البشرية من خلال مجموعة من الأساليب الإدارية التي تساهم في تحسين أداءهم، ويعتبر نظام الحوافز بالمؤسسة من أهم الأنظمة التي تؤثر إيجابيا على كفاءة وفعالية العامل من خلال وضع نظام حوافز عادل بمختلف أنواعه من حوافز مادية وحوافز معنوية، وبعد تطرقنا لمختلف الجوانب النظرية لنظام الحوافز كمتغير مستقل للدراسة والأداء الوظيفي كمتغير تابع للدراسة ودراسة العلاقة التي تربط بينهما، سنحاول من خلال هذا الفصل أن نبين مدى مساهمة نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي بدراسة عينة من موظفي مؤسسة سوناطراك ورقلة، من خلال الاستعانة بمختلف الأدوات الكمية وبنظرية الإحصاء الوصفي والاستدلالي وتصل إلى نتائج الدراسة. وعليه سنتطرق للمباحث التالية:

- **المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في تحليل مساهمة نظام الحوافز في الأداء الوظيفي؛**
- **المبحث الثاني: مساهمة نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك (النتائج والمناقشة)**

**المبحث الأول: تقييم نظام الحوافز والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة**

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ دراسة وجهات نظر على موظفي مؤسسة سوناطراك بولاية ورقلة، حيث تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة كذلك في المعالجة الإحصائية.

**المطلب الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة**

## دراسة تطبيقية لأثر نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك قاعدة 24 فبراير حاسي مسعود

سنحاول من خلال هذا المطلب أن نبين مجتمع الدراسة وكذلك العينة التي تم الاعتماد عليها بالإضافة لأدوات جمع البيانات المتمثلة في " الاستبيان".

### الفرع الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة

سنتعرف من خلال هذا الفرع للطريقة المستخدمة في الدراسة من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وإعطاء لمحة موجزة عن المؤسسة محل الدراسة.

#### 1- تقديم عام لمؤسسة سوناطراك محل الدراسة

سوناطراك هي مؤسسة النفط والغاز في الجزائر المؤسسة الوطنية للبحث والتنقيب والاستغلال والنقل للمحروقات وهي المؤسسة الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن استغلال المصادر النفطية والغازات الهائلة في البلاد وكذا بيعها.

أنشئت في 31 ديسمبر 1963 ، وقد حققت منذ نشأتها تطورا هاما منقطع النظير، حيث تعد الوسيلة فعالة لاسترجاع وتطوير الثروات المنجمية الوطنية ودعمها قويا للصناعة والاقتصاد الوطني، وغالبا رائدا في الانتماءات التكنولوجية، وعاملا فعالا للعلاقات الدولية للجزائر وفي كل الحالات بقيت أداة للسيادة الوطنية كمؤسسة وطنية تساهم فيها الدولة لوحدها، قرارات التأميم العام لسنة 1971 والتنظيم الشامل للاقتصاد الجزائري وفقا لأهداف التي حددتها مختلف مخططات التنمية، فيما بعد رسموا للمؤسسة صيغة الانطلاق والتوسيع الهام وفرضوا عليها نمطا من التنمية ليس له مثيل.

فمن مؤسسة صغيرة لا يتجاوز عدد العاملين بها 33 شخص عام 1964 الى 1000 عامل سنة 1966، وما يقارب 5000 عامل سنة 1974، وبعد 38 سنة من الجهد والعمل مؤسسة سوناطراك لازالت قوية ومنظمة، وهي بمثابة آلة تسير 50 ألف عامل بها بالإضافة الى 70 ألف عامل مستقل.(أنظر للملحق رقم 1 الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك)

#### 2- تقديم عينة الدراسة

من خلال ما تم ذكره في الفرع السابق من تقديم مجتمع الدراسة، فإننا اخترنا كعينة لدراستنا مصلحة إدارة الموارد البشرية بمديرية الإنتاج على مستوى القاعدة 24 فبراير حاسي مسعود ورقلة. حيث تم توزيع الاستبيان بشكل الالكتروني على عينة الدراسة وقدرت حجم العينة بـ 48 موظف على مستوى المصلحة محل الدراسة.

### الفرع الثاني: أدوات الدراسة

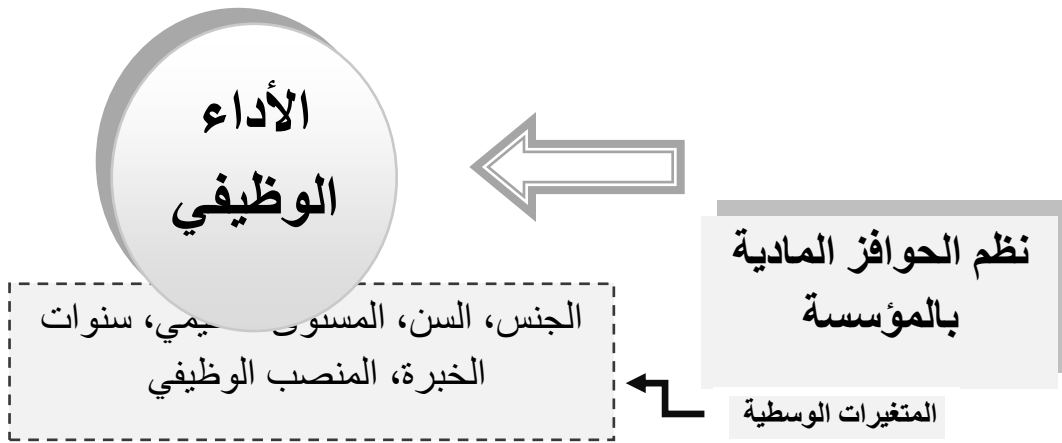
سنتعرف من خلال هذا الفرع لأدوات جمع البيانات التي تمثلت في الاستبيان من خلال عرض تقسيماته وطريقة توزيعه على عينة الدراسة

#### 1- التعريف بمتغيرات الدراسة

من خلال دراستنا لموضوع دور نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة اقتصادية حيث تمثل من خلال المتغير المستقل نظام الحوافز وكذلك المتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي

#### الشكل رقم (1-2): متغيرات الدراسة





المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقسيمات موضوع الدراسة

## 2- تصميم أداة الدراسة الاستبيان

اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة الاستبيان الذي صمم خصيصا لجمع البيانات لأغراض الدراسة، والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول إشكالية الدراسة وفرضياتها، لتجيب عليها عينة الدراسة، ويتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف الدراسة وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء (انظر الملحق رقم 2)

- الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وتمثلت في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي
- الجزء الثاني: محاور الدراسة

الجدول رقم (1-2): تقسيمات محاور وأبعاد الاستبيان

| ترقيم العبارات | أبعاد الدراسة                              | محاور الدراسة                       |
|----------------|--|-------------------------------------|
| من 1 إلى 12    | البعد الأول: نظم الحوافز المعنوية بالمؤسسة | المحور الأول: نظام الحوافز بالمؤسسة |
| من 13 إلى 21   | البعد الثاني: نظم الحوافز المادية بالمؤسسة |                                     |
| من 1 إلى 21    | المحور الأول: نظام الحوافز بالمؤسسة        | محاور الدراسة                       |
| من 1 إلى 10    | المحور الثاني: الأداء الوظيفي              |                                     |
| 31             | الاستبيان ككل (محاور الدراسة)              |                                     |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقسيمات استبيان الدراسة

الفرع الثالث أدوات وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

## دراسة تطبيقية لأثر نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك قاعدة 24 فبراير حاسي مسعود

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات وكذلك اختبار الفروض المعلمية وغير المعلمية من أجل اختبار الدلالة الإحصائية للفروق في متغيرات الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

- **معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient):** يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة ولمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة، أي مدى وجود علاقة ارتباط بين هذه المحاور فيما بينها من جهة وبين متغيرات الدراسة من جهة أخرى.
- **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ( $\alpha$ ):** يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة؛ حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة وذلك من خلال قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل
- **التكرارات والنسب المئوية:** تم الاعتماد عليها في محور البيانات الشخصية والوظيفية من الجزء الأول للاستبيان، من أجل وصف خصائص عينة الدراسة.
- **المتوسط الحسابي الموزون المرجح (Weighted Mean):** وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- **المتوسط الحسابي (Mean):** تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور ومعرفة مستواها.
- **الانحراف المعياري (Std. Deviation):** للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عنصر من عناصر متغيرات الدراسة، لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، والانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عنصر من عناصر متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس، كما يفيد في ترتيب المتوسطات في حالة تساويها في القيم، حيث يكون المتوسط الأقل في قيمة الانحراف الأول في الترتيب.
- **اختبار (One-Sample T-Test)** ويعد هذا الاختبار من الاختبارات الإحصائية المهمة وشائعة الاستخدام بشكل واسع من الباحثين في دراساتهم حيث يهدف إلى الكشف عن وجود إختلاف معنوي (*Significant Difference*) بين متوسط إجابة المستجوبين (المتوسط الحقيقي) نحو كل محور من محاور الاستبيان و المتوسط الفرضي بمعنى أنه يفيد في فحص إجابات المستجوبين فيما إذا كان هناك فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي الحقيقي لإجاباتهم و القيمة الثابتة (المتوسط الفرضي هو 3 في هذه الدراسة). للتحقق من صحة فرضيات الدراسة
- **معامل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis):** يستعمل لتحديد درجة تأثير متغير مستقل على المتغير التابع.
- **الاختبارات المعلمية وغير المعلمية** تستعمل في اختبار الفروق في مستوى متغيرات الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

### المطلب الثاني عرض وتحليل نتائج الدراسة

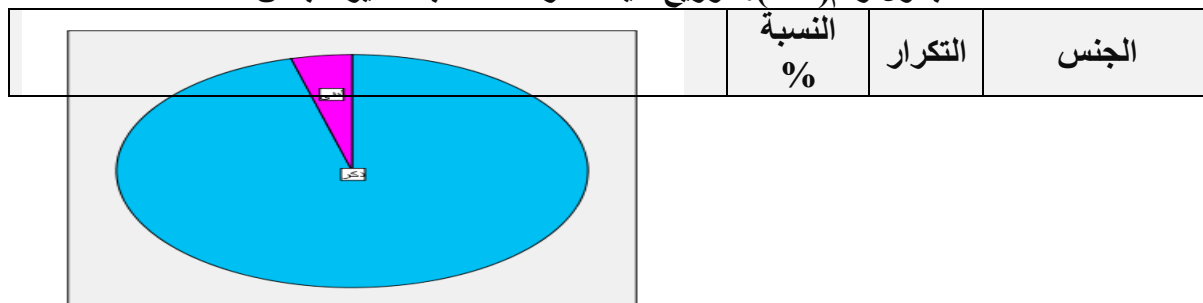
يتم في هذا الجزء الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية الست لعينة الدراسة من حيث المؤسسة محل الدراسة، الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي

### الفرع الأول الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

تتمثل هذه الخصائص في الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

#### 1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (2-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



دراسة تطبيقية لأثر نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك  
قاعدة 24 فبراير حاسي مسعود

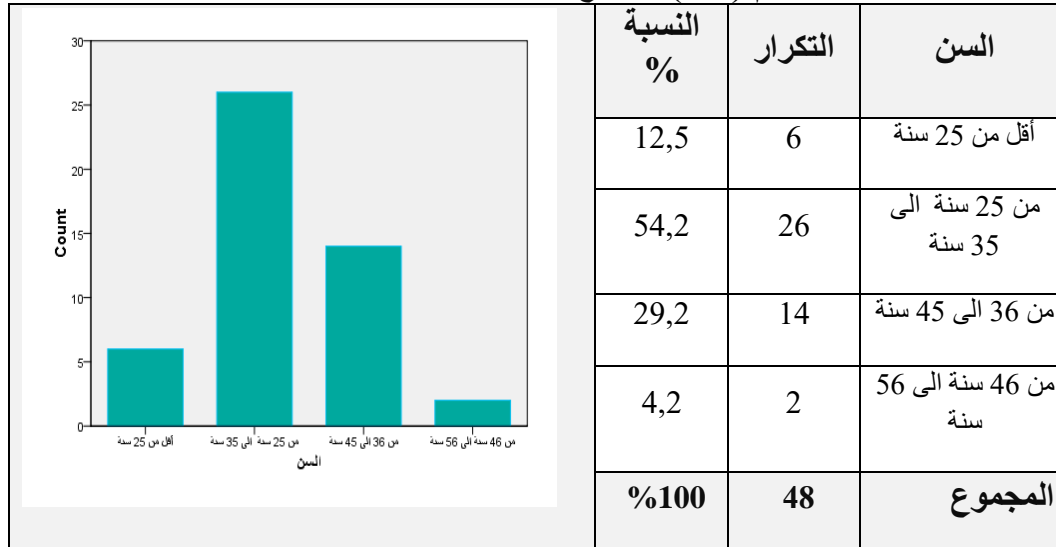
|  |      |    |         |
|--|------|----|---------|
|  | 95,8 | 46 | ذكر     |
|  | 4,2  | 2  | أنثى    |
|  | %100 | 48 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الجنس بنسب متفاوتة حيث 95.8% لصالح الذكور في حين 4.2% لصالح الإناث حيث يمكن تفسير هذه النسب المتقاربة من خلال:
- تفاوت في النسب لصالح الذكور راجع بسبب طبيعة نشاط المؤسسة التي تتطلب عنصر الذكور أكثر من الإناث حيث طبيعة العمل يتطلب جهد بدني لا تستطيع المرأة تحمله؛
  - طبيعة تواجد المؤسسة في بيئة محافظة التي تمنع دخول النساء عالم الشغل بالإضافة بعد المؤسسة محل الدراسة على المناطق السكنية؛
  - أن المؤسسة محل الدراسة توظف جميع فئات المجتمع ذكورا وإناثا ولا يقتصر التوظيف على أحدهما
  - التقارب من شأنه أن يعزز المشاركة والتفاعل
  - خروج المرأة للعمل في السنوات الأخيرة.
  - حصول العنصر النسوي على أعلى الشهادات من مختلف المعاهد والجامعات مكنها من تقلد مختلف المناصب.

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم (2-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

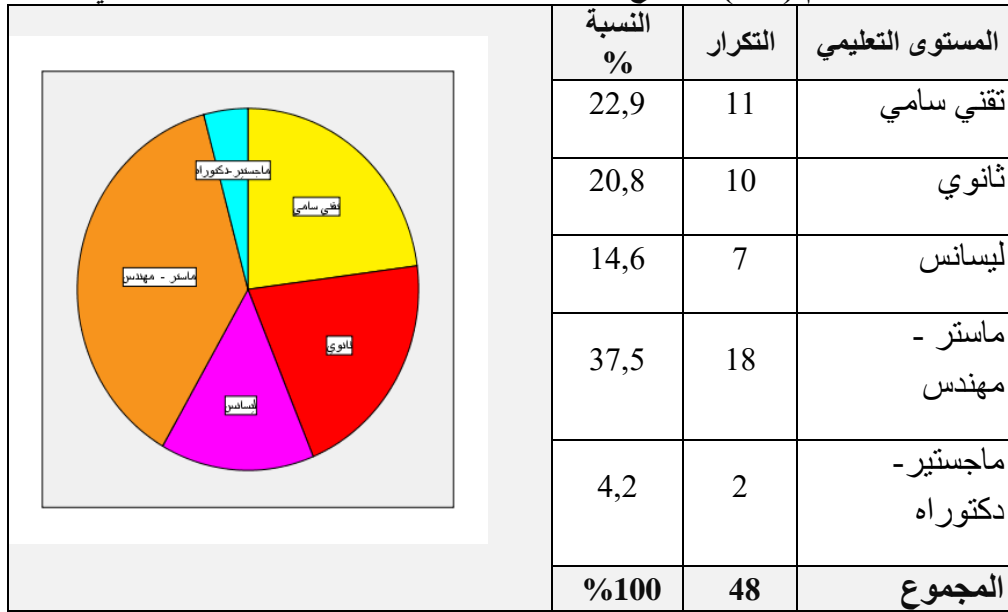


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير السن بأغلبية الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة بعدد 26 ونسبة 54.2% تليها الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة بعدد 14 ونسبة 29.2%، أما الفئة العمرية أقل من 25 سنة بعدد 6 ونسبة 12.5% كما نجد الفئة العمرية من 46 سنة إلى 56 سنة بعدد 2 ونسبة 4.2% من المجموع الإجمالي للنسب. حيث يمكن تفسير هذه النسب المتقاربة من خلال:

- أن أغلبية عينة الدراسة من فئة الشباب التي تتميز بالنشاط والحيوية والعمل؛
- تعمل المؤسسة محل الدراسة على تحديد الفئة العمرية التي تعمل عندها وتحدد سن التقاعد مما يجعل معظم مواردها البشرية من فئة الشباب في حين فئة الكهول الأكثر من 60 سنة تحيلهم للتقاعد الوظيفي؛

### 3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي الجدول رقم (4-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

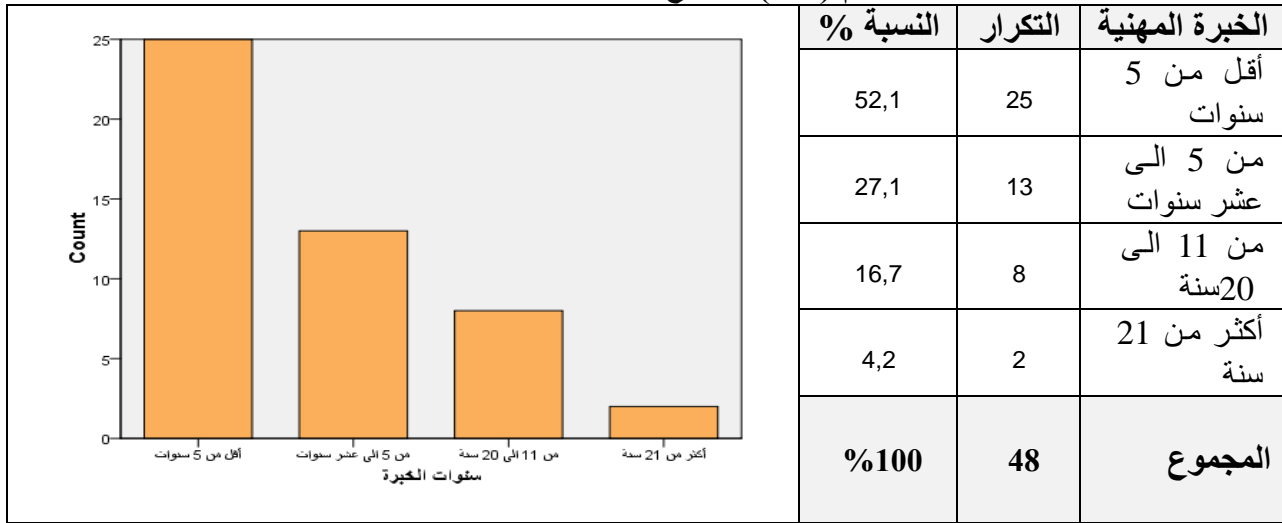


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي بأغلبية مستوى ماستر ومهندس بعدد 18 ونسبة 37.5% تليها مستوى تقني سامي بعدد 11 ونسبة 22.9%، أما مستوى ثانوي بعدد 10 ونسبة 20.8% في حين ليسانس بعدد 7 ونسبة 14.6%، أما مستوى ماجستير بعدد 2 ونسبة 4.2% من المجموع الإجمالي للنسب. يمكن تفسير ذلك على أنه:

- أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على استقطاب وتوظيف خريجي الجامعات والتي ينعكس بالإيجاب على امتصاص البطالة والمساهمة في الاقتصاد؛
- تعمل المؤسسة محل الدراسة على استهداف الجامعيين من خلال تخصص الجامعي الذي يوافق نشاطها كدراسات البترولية؛
- تستقطب المؤسسة الكفاءات مهنية عالية والتي تنعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة؛

5. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية  
الجدول رقم (2-5): توزيع عينة الدراسة الخبرة المهنية

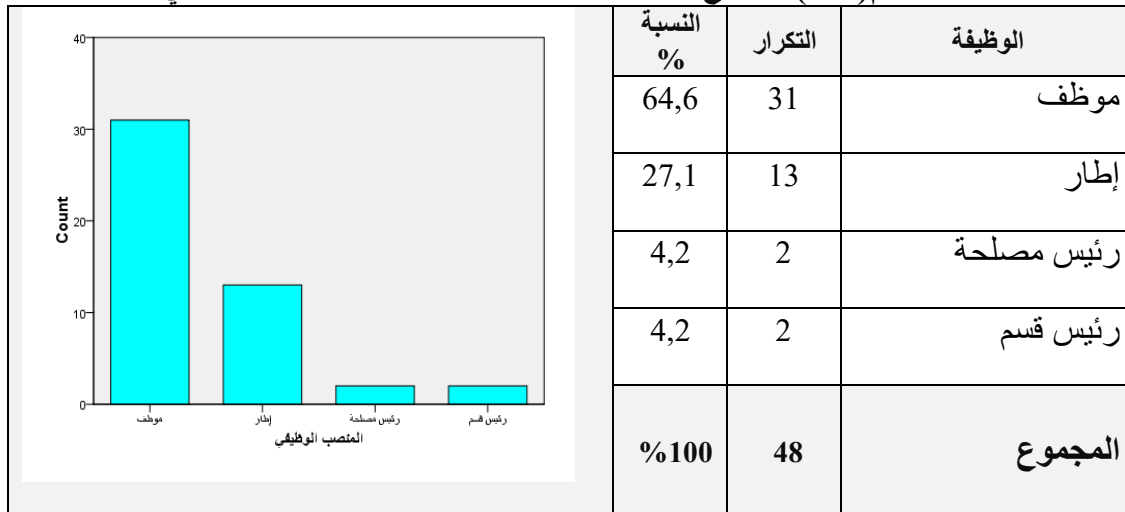


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة المستجوبة بأغلبية بسنوات خبرة أقل من 5 سنوات بعدد 25 ونسبة 52.1 %

تليها الفئة من 5 إلى 10 سنوات بعدد 13 ونسبة 27.1% أما الفئة من 11 إلى 20 سنة بعدد 8 ونسبة 16.7 % كما نجد الفئة أكثر من 21 سنة بعدد 2 ونسبة 4.2 % من المجموع الإجمالي للنسب. ما يدل على أن المورد البشري ذو كفاءة مهنية حيث كلما تقدم المورد البشري كلما زادت قيمتهم المهنية وكفاءتهم وخبرتهم في مواجهة المشاكل الوظيفية.

6. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي  
الجدول رقم (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال النتائج المبينة في الجدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة بأغلبية من فئة الموظفين بعدد 31 ونسبة 64.6 %

تليها الفئة إطار بعدد 13 ونسبة 27.1% في حين كل من فئة رئيس قسم ورئيس مصلحة بنسبة متساوية على التوالي 4.2% من المجموع الإجمالي للنسب. نفس ذلك على أن موضوع دراستنا نظام الحوافز والأداء الوظيفي يمس جميع الفئات الوظيفية في المؤسسة

## الفرع الثاني: تقدير ثبات الأداة

سنحاول في هذا الجزء التعرف على مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات في الدراسة والتحليل من خلال قياس مدى صدقها وثباتها، وذلك من خلال توضيح صدق المحكمين أو صدق المحتوى للاستبيان بالإضافة إلى اختبار كل من ثبات والاتساق الداخلي لأبعاده ومحاوره كما يلي.

## 1- صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد أسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض على المشرف أولاً ثم مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله" سواء من جانبها الاقتصادي أو الإحصائي (أنظر الملحق رقم 01).

## 2- صدق وثبات أداة الدراسة (الإستبانة)

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصداقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحاً للدراسة ويتمتع بالثبات.

الجدول رقم (7-2): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

| معامل ألفا كرونباخ | عدد العبارات |
|--------------------|--------------|
| 0.847              | 30           |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

لقد تبين من خلال الجدول المستخرج من البرنامج أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي 0.847 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك ثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات، بمعنى أنه حتى لو أعيد توزيع الاستبيان في نفس الظروف ستكون إجابات أفراد العينة الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة التي تم توزيع الاستبيان عليها هي نفسها وهو ما يؤكد ثبات المحاور وكذلك الجذر التربيعي للمعامل والذي يساوي 0.92 وهو ما يؤكد مصداقية النتائج التي يمكن استخراجها وتحليلها والاعتماد عليها من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة.

المبحث الثاني: مساهمة نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك (النتائج والمناقشة)

دراسة تطبيقية لأثر نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك  
قاعدة 24 فبراير حاسي مسعود

من خلال هذا المبحث سنحاول الإجابة فيه على الإشكالية الرئيسية والإشكاليات الفرعية واختبار الفرضيات وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية والكمية اللازمة التي تبينها نظرية الإحصاء الوصفي والاستدلالي والاقتصاد القياسي.

**المطلب الأول: أولويات تطبيق كل من عناصر نظام الحوافز بالمؤسسة محل الدراسة**  
في هذا الجزء نحاول الإجابة على الإشكالية الفرعية الأولى والمتعلقة بأولويات تطبيق كل من جوانب نظام الحوافز بالمؤسسة سوناطراك وذلك من خلال تقدير الاتجاه العام لإجابات العينة على كل فقرة التي تقيس هاته العناصر باستخدام مؤشرات الإحصاء الوصفي (النزعة المركزية والتشتت) وكذلك معرفة الجوانب الأكثر أهمية في نظام الحوافز بالمؤسسة من خلال تقدير الاتجاه العام للأبعاد وهذا

**الفرع الأول: تقييم مستوى تطبيق كل من عناصر نظام الحوافز بالمؤسسة محل الدراسة**

سنحاول من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال تقييم مستوى تطبيق عناصر نظام الحوافز بالمؤسسة في سوناطراك بولاية ورقلة وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وتقدير الاتجاه العام للإجابات الخاصة بأفراد العينة. حيث يوضح المتوسط الحسابي لكل فقرة معدل درجات الموافقة للعينة عليها، بمعنى أنه كل ما كان المعدل أكبر كل ما كان العنصر المقاس أكثر تطبيق في المؤسسة محل الدراسة، ويوضح الانحراف المعياري درجة الاختلاف والتجانس بين آراء العينة، أي أنه كل ما تكون نسبة الانحراف الى المتوسط (معامل التشتت النسبي) كل ما يكون أقل كل ما تكون العينة أكثر اتفاقا حول الفقرة.

من خلال هذا المنطلق يمكن تقدير الاتجاه العام حول آراء العينة حول تطبيق كل عنصر وكل بعد من أبعاد نظام التحفيز بواسطة مقياس ليكارت الثلاثي وقبل التطرق لتحليل أبعاد المتغير المستقل نوضح مقياس الاستبيان الذي تم استعمال مقياس ليكارت الثلاثي الذي من خلاله نبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

**الجدول رقم (8-2): مقياس ليكارت الثلاثي**

| الاتجاه العام للعينة | المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة |
|----------------------|------------------------------------|
| غير موافق            | 1 - 1.66                           |
| محايد                | 2.33 - 1.66                        |
| موافق                | 3 - 2.33                           |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاعتماد على المرجع: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، درا الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22.

**1- البعد الأول: نظام الحوافز المعنوية**

**الجدول رقم (9-2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول للمحور الأول**

| العبارات   | الترتيب حسب الأولوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام للعينة |
|--|----------------------|-----------------|-------------------|----------------------|
| 1. تعمل المؤسسة على ترقية موظفيها على أساس الكفاءة المهنية | 1                    | 2.87            | 0.443             | مرتفع                |
| 2. تقدم المؤسسة المدح والتثناء للأفراد عند قيامهم بأداء    | 2                    | 2.87            | 0.443             | مرتفع                |

دراسة تطبيقية لأثر نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك  
قاعدة 24 فبراير حاسي مسعود

| الأعمال الصحيحة السليمة. |       |      |    |   |
|--------------------------|-------|------|----|---|
| مرتفع                    | 0.771 | 2.50 | 10 | 3. نظام الدرجات الذي تتبعه المؤسسة عادل ومقبول  |
| مرتفع                    | 0.564 | 2.64 | 4  | 4. تهتم المؤسسة بمنح شهادات وميداليات في حفل رسمي للموظفين ذوي الخدمات الطويلة.                     |
| مرتفع                    | 0.577 | 2.58 | 7  | 5. تحترم المؤسسة آراء واقتراحات موظفيها   |
| مرتفع                    | 0.535 | 2.72 | 3  | 6. تستمع المؤسسة لشكاوى موظفيها وتعمل على حلها في أقرب وقت  |
| مرتفع                    | 0.822 | 2.43 | 11 | 7. توفر المؤسسة الصلاحيات الكاملة لموظفيها للقيام بوظيفتهم دون الرجوع للإدارة العليا                |
| مرتفع                    | 0.672 | 2.62 | 6  | 8. تشارك المؤسسة موظفيها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية   |
| مرتفع                    | 0.635 | 2.64 | 5  | 9. تشجع المؤسسة موظفيها على تحمل المسؤولية من خلال تمكين في سلطة                                    |
| مرتفع                    | 0.741 | 2.56 | 9  | 10. تساهم المؤسسة في تنمية قدرات موظفيها من خلال دورات تدريبية                                      |
| مرتفع                    | 0.822 | 2.43 | 12 | 11. توفر المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية.   |
| مرتفع                    | 0.711 | 2.56 | 8  | 12. نظام الحوافز (الأجور , الترقية , التكوين) بالمؤسسة يجعلني أشعر بالفخر امام عمال المؤسسات الأخرى |
| مرتفع                    | 0.313 | 2.62 |    | البعد الأول: نظم الحوافز المعنوية بالمؤسسة  |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

نلاحظ من الجدول أعلاه والذي يتضمن عبارات البعد الأول نظم الحوافز المعنوية بالمؤسسة، وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أن هناك مستوى مرتفع في تطبيق نظام الحوافز المعنوية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث كان الاتجاه العام لموافقة العينة نحو هذه العناصر نحو المستوى مرتفع، حيث معدل الموافقة لعباراته محصور بين (2.43- 2.87) وذلك بأولويات مختلفة، حيث نجد أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على الاهتمام بالجانب المعنوي لمواردها البشرية من خلال ترقيتهم على أساس كفاءتهم المهنية وتقديم المدح والثناء للأفراد عند قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة السليمة حيث من خلال تحليل الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة نحو بعد نظم الحوافز المعنوية بالمؤسسة نجد أن المؤسسة تستمع لشكاوى موظفيها وتعمل على حلها في أقرب وقت، كما تهتم بمنح شهادات وميداليات للموظفين الأكفاء، وتشجعهم على تحمل المسؤولية من خلال تمكين في سلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

2- البعد الثاني: نظم الحوافز المادية بالمؤسسة

الجدول رقم (10-2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني للمحور الأول

| العبارات   | الترتيب حسب الأولوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام للعينة |
|--|----------------------|-----------------|-------------------|----------------------|
| 13. تقدم المؤسسة أجراً مناسباً للوظيفة الموكلة للعامل  | 2                    | 2.89            | 0.424             | مرتفع                |
| 14. تمنح المؤسسة مكافآت إضافية لموظفيها المتميزين      | 1                    | 2.89            | 0.371             | مرتفع                |
| 15. تحرص المؤسسة على تحسين ظروف العمل المادية لموظفيها | 3                    | 2.77            | 0.515             | مرتفع                |
| 16. توفر المؤسسة نظاماً للعلاوات الاستثنائية           | 4                    | 2.70            | 0.544             | مرتفع                |

دراسة تطبيقية لأثر نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك  
قاعدة 24 فبراير حاسي مسعود

|       |       |      |  |   |
|-------|-------|------|--|---|
| مرتفع | 0.682 | 2.45 | 6  | 17. اعتماد المؤسسة على نظام حوافز عادلا يجعلني أكثر استقرار في وظيفتي               |
| مرتفع | 0.796 | 2.43 | 7  | 18. تقدم لي المؤسسة هدايا في المناسبات الوطنية والدينية                             |
| مرتفع | 0.871 | 2.41 | 8  | 19. تكرم المؤسسة مجهودات الإضافية بالأجر إضافي                                      |
| مرتفع | 0.771 | 2.50 | 5  | 20. توفر لي المؤسسة الخدمات الاجتماعية والصحية (الدواء والمستلزمات الصحية وقت مرضي) |
| مرتفع | 0.333 | 2.63 | البعد الثاني: نظم الحوافز المادية بالمؤسسة |   |

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

تشير معطيات الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثاني نظم الحوافز المادية بالمؤسسة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي للبعد (2.63) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عناصر البعد كانت بدرجة اهتمام أكبر ومعدل تطبيق أعلى حسب ما هو مرتب في الجدول لكل من العناصر الثلاث الأولى مقارنة، ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالجانب المادي لموظفيها من خلال منح مكافآت إضافية لموظفيها المتميزين، بالإضافة إلى تقديم أجراً مناسباً للوظيفة الموكلة للعامل والحرص على تحسين ظروف العمل المادية لموظفيها، كما تعمل المؤسسة على توفير الخدمات الاجتماعية والصحية من دواء ومستلزمات صحية وقت المرض، وتكرم مجهوداتهم الإضافية بالأجر إضافي.

### الفرع الثاني: الجوانب الأكثر أهمية في استخدام نظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة

بعد عرض أبعاد نظام الحوافز واتجاه أفراد العينة ودرجة موافقتهم عليها كل على حدى نتطرق في هذا الجزء للأبعاد الأكثر أهمية في تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة حسب درجة الأهمية من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (11-2): ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد نظام الحوافز**

| الترتيب حسب الأولوية | محاور الدراسة                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام للعينة |
|----------------------|--|-----------------|-------------------|----------------------|
| 2                    | البعد الأول: نظم الحوافز المعنوية بالمؤسسة | 2,6233          | 0,31322           | مرتفع                |
| 1                    | البعد الثاني: نظم الحوافز المادية بالمؤسسة | 2,6354          | 0,33306           | مرتفع                |

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالجانب المادي في تحفيز موظفيها أكثر من الجانب المعنوي بحث قدر المتوسط الحسابي لبعد نظم الحوافز المادية بالمؤسسة بـ 2.63 وانحراف

دراسة تطبيقية لأثر نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك  
قاعدة 24 فبراير حاسي مسعود

معياري 0.333 وبدرجة تطبيق مرتفعة في حين بعد نم الحوافز المعنوية بالمؤسسة قدر بـ 2.62 بانحراف معياري 0.313 بدرجة تطبيق مرتفعة وهذا راجع لكون المؤسسة اقتصادية تهدف إلى زيادة الإنتاجية والأرباح، بالإضافة إلى أنه توفر نظاما للعلاوات الاستثنائية وتحرص على تحسين ظروف العمل المادية لموظفيها، حيث تعتبر من المؤسسات الرائدة في المجال الاقتصادي في الجزائر.

وعليه ومن خلال ما تقدم في الجزئين السابقين وكإجابة لإشكاليتنا الفرعية الأولى للدراسة والمتعلقة بأولويات تطبيق كل من جوانب نظام الحوافز بمؤسسة سوناطراك قاعدة فبراير حاسي مسعود ومن خلال الاتجاه العام للعينة والخاصة بأبعاد نظام التحفيز نلاحظ أن نظام التحفيز المادي المطبق بالمؤسسة هو الأكثر تطبيقا بمتوسط حسابي قدر بـ 2.63 وبدرجة تطبيق مرتفعة تليه نظام الحوافز المعنوية بدرجة تطبيق مرتفعة حيث قدر المتوسط الحسابي له بـ 2.62 وعليه ننفي صحة الفرضية الأولى المتمثلة في أن جانب المؤسسة تهتم بالجانب المعنوي أكثر من التحفيز المادي لموظفيها

**المطلب الثاني: الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة**

بعدما تطرقنا لمتغير الدراسة المستقل والمتعلق بنظام الحوافز في مؤسسة سوناطراك قاعدة فبراير حاسي مسعود في المطلب الأول، سنحاول استعراض نتائج وتحليل العناصر المتعلقة بالمتغير الثابت والخاص بالأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة، وذلك من خلال تقييم عناصر القوة والضعف فيه.

**الفرع الأول: تقييم عناصر القوة والضعف في الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة**

سنحاول في هذا الجزء الإجابة عن الإشكالية الثانية والمتعلقة بتقييم عناصر القوة والضعف للأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة وتحليل العناصر المتعلقة بالمتغير الثاني من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (12-2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عناصر المحور الثاني**

| العبارات   | الترتيب حسب الأولوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام للعينة |
|--|----------------------|-----------------|-------------------|----------------------|
| 1. تساهم المؤسسة في تحسين أداء موظفيها من خلال التدريب على استخدام التكنولوجيا | 1                    | 2.89            | 0.371             | مرتفع                |
| 2. توفر استراتيجية التطوير الوظيفي مناخ يشجع على التدوير                       | 2                    | 2.81            | 0.532             | مرتفع                |
| 3. تستغل المؤسسة المهارات المكتسبة لدى الموارد البشرية                         | 4                    | 2.66            | 0.630             | مرتفع                |
| 4. تعمل المؤسسة على مكافأة العاملين المبدعين                                   | 7                    | 2.58            | 0.613             | مرتفع                |
| 5. تعمل المؤسسة على تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي                          | 10                   | 2.33            | 0.753             | مرتفع                |

|       |       |      |   |   |
|-------|-------|------|---|---|
| مرتفع | 0.797 | 2.45 | 9 | 6. تشارك المؤسسة عمالها في وضع الخطط الاستراتيجية                   |
| مرتفع | 0.581 | 2.70 | 3 | 7. يساهم التدوير الوظيفي في تحسين جودة المنتجات والخدمات في المؤسسة |
| مرتفع | 0.624 | 2.68 | 5 | 8. تحرص المؤسسة على التزام موظفيها بأوقات الدوام في المؤسسة         |
| مرتفع | 0.767 | 2.58 | 8 | 9. تشارك المؤسسة موظفيها في تحقيق أهدافها المرجوة                   |
| مرتفع | 0.720 | 2.64 | 6 | 10. تشجع المؤسسة موظفيها على العمل الجماعي                          |
| مرتفع | 0.288 | 2.63 |   | <b>المحور الثاني: الأداء الوظيفي</b>                                |

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يمكننا الإجابة عن اشكالتنا الفرعية في تقييم عناصر القوة والضعف في عناصر الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن 10 عنصر من عناصر المحور الثاني الأداء الوظيفي وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي للمحور قدر بـ (2.63) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حسب سلم ليكارت، إذ نجد أن كل إجابات المستجوبين على عناصر هذا الجزء موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعناصره محصور بين (2.33- 2.89) ، وبالتالي فالمجيبون يولون اهتماما كبيرا في تطبيق كل عناصر الأداء الوظيفي وهو أمر منطقي كونه نابع من تقييم ذاتي للفرد نفسه وقد يخلو من الموضوعية وكتقييم للعناصر جاء العنصر جاء عنصر مساهمة المؤسسة في تحسين أداء موظفيها من خلال التدريب على استخدام التكنولوجيا بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.89 وانحراف معياري 0.371، تلتها بالمرتبة الثانية توفر الاستراتيجية التطوير الوظيفي مناخ يشجع على التدوير بمتوسط حسابي 2.81 وانحراف معياري 0.532، في حين بالمرتبة الثالثة العنصر قم 7 ما يدل على أنه يساهم التدوير في تحسين جودة المنتجات والخدمات في المؤسسة بمتوسط حسابي 2.70 ، أما بالمرتبة الرابعة تستغل المؤسسة المهارات المكتسبة لدى الموارد البشرية بمتوسط حسابي 2.81 وانحراف معياري 0.532، وأخيراً نجد العبارة رقم 5 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.33 وانحراف معياري 0.753 ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي.

ومن خلال إجابتنا على الإشكالية الفرعية فإننا نثبت الفرضية الثانية والمتعلقة مستوى الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة محل الدراسة مرتفع

#### الفرع الثاني: العناصر الأكثر أهمية في الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة

من خلال ما تقدم ذكره في الفرع السابق وللوقوف على العناصر والجوانب الأكثر أهمية والتي يوليها موظفو المؤسسة محل الدراسة أهمية كبرى مقارنة ببقية العناصر نضع هذا الجدول الذي يلخص ترتيب العناصر الأكثر أهمية في المحور الثاني الخاص بالأداء الوظيفي من الاستبانة في المؤسسة محل الدراسة.

#### الجدول رقم (2-13): ترتيب الأهمية النسبية لعناصر الأداء الوظيفي

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | عناصر الأداء الوظيفي  |
|-------------------|-----------------|---|
| 0.371             | 2.89            | تساهم المؤسسة في تحسين أداء موظفيها من خلال التدريب على استخدام التكنولوجيا |
| 0.532             | 2.81            | توفر استراتيجية التطوير الوظيفي مناخ يشجع على التدوير                       |
| 0.581             | 2.70            | يساهم التدوير الوظيفي في تحسين جودة المنتجات والخدمات في المؤسسة            |
| 0.630             | 2.66            | تستغل المؤسسة المهارات المكتسبة لدى الموارد البشرية                         |

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

كما لاحظنا من خلال الفرع الأول والذي يقيم كل عناصر الأداء الوظيفي أن اتجاهات جميع أفراد العينة تقع في المجال المرتفع لكل العناصر، وعليه استنتجنا نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العناصر التالية تساهم المؤسسة في تحسين أداء موظفيها من خلال التدريب على استخدام التكنولوجيا بمتوسط حسابي مرتفع تليها توفر استراتيجية التطوير الوظيفي مناخ يشجع على التدوير، بالإضافة إلى أنه يساهم التدوير الوظيفي في تحسن جودة المنتجات والخدمات في المؤسسة، وتستغل المؤسسة المهارات المكتسبة لدى الموارد البشرية. نفسر ذلك على أن المؤسسة تهتم بمواردها البشرية وتعمل على مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية من خلال تقديم دورات عن التدريب الإلكتروني والرقمنة واستخدام وسائل تكنولوجية والذي ينعكس بالإيجاب على الأداء الوظيفي للعاملين نحو الأفضل.

**المطلب الثالث: تقدير أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة**

بعدما تطرقنا ودراسنا في المطلبين السابقين لكل من متغيري الدراسة نظام التحفيز والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة كل على حدة، نحاول فيه هذا المطلب دراسة وتقدير أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة، وهذا للإجابة على الإشكالية الرئيسية.

**الفرع الأول: تقدير أثر نظام التحفيز المادي على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة**

في هذا الجانب نحاول الإجابة على الإشكالية الرئيسية والمتعلقة بين متغيري الدراسة نظام الحوافز والأداء الوظيفي وذلك باستخدام الأدوات التي تتيحها نظرية الإحصاء الاستدلالي في قياس العلاقة بين متغيرين:

- الارتباط الخطي لبيرسون والذي تقيس اشارته طبيعة وقوة العلاقة
- الانحدار الخطي: والذي يكتب العلاقة بين المتغيرين على شكل معادلة توضح التغير في الأداء الوظيفي عند تغيير نظام الحوافز
- للإجابة على الإشكالية الرئيسية يمكن الاستعانة بمعاملات الارتباط الخطي للعلاقة بين متوسط اجابات المحور الأول (نظام الحوافز ومتوسط اجابات المحور الثاني (الأداء الوظيفي) والموضحة في:

$H_0$  لا يوجد دلالة احصائية للارتباط الخطي بين نظام الحوافز المادية والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة

$H_1$  يوجد دلالة احصائية للارتباط الخطي بين نظام الحوافز المادية والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة

من خلال مصفوفة الارتباط بين المتغيرين نظام الحوافز المادية والأداء الوظيفي يتضح أن  $sig = 0.000$  وهي أقل من 0.05 وعليه نقبل  $h_0$  توجد دلالة

**نص الفرضية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز المادي على الأداء الوظيفي في سوناطراك محل الدراسة

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

▪ **الفرضية الصفرية ( $H_0$ ):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز المادي على الأداء الوظيفي في سوناطراك محل الدراسة؛

- الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز المادي على الأداء الوظيفي في سوناطراك محل الدراسة  
من خلال مخرجات برنامج التحليل الإحصائي وبعد معالجة المتغيرات الخاصة بالتحفيز المادي والأداء الوظيفي نستعرض الجدول التالي:

أ. الفرضية الثالثة (فرضية الأثر)

لنص الفرضية: يوجد أثر إيجابي نظام الحوافز على الأداء الوظيفي بمؤسسة سوناطراك محل الدراسة

الجدول رقم (14-2): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

| قرار الاختبار                                   | معنوية العلاقة بين المتغيرين |                |                |                              |                 | متغيرات الدراسة |                 |  |
|---|------------------------------|----------------|----------------|------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--|
|   | قيمة معامل الانحدار          | معامل التفسير  | معامل الارتباط | معنوية لنموذج الانحدار ANOVA |                 | المتغير التابع  | المتغير المستقل |  |
| قبول الفرضية                                    | B                            | R <sup>2</sup> | R              | (SIG)                        | قيمة F المحسوبة | الأداء الوظيفي  | نظام الحوافز    |  |
|   | 0.734                        | 0.570          | 0.579          | 0.000                        | 63.393          |                 |                 |  |
| <b>Y=0.709+0.734x<sub>1</sub>+e<sub>i</sub></b> |                              |                |                |                              |                 |                 | معادلة الانحدار |  |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: (r=0.579) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن نظام الحوافز يؤثر إيجابيا على الأداء الوظيفي، حيث كلما ازدادت مستويات التحفيز في المؤسسة محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات الأداء الوظيفي حسب عينة الدراسة.

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ (R<sup>2</sup>=0.570) فيتضح أن الحوافز المادية تؤثر بنسبة 57% من التغيرات التي تحدث في مستويات التغيير في الأداء الوظيفي

ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ (B=0.734)، أنه كلما رفعنا في مستويات التحفيز بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحسن الأداء الوظيفي لعينة الدراسة بقيمة 0.734 وحدة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة أثر التحفيز على الأداء الوظيفي قد بلغت قيمة (63.393)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0.000).

نبت صحة نص الفرضية الثالثة يوجد أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي بمؤسسة سوناطراك

## ب. الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثالثة (فرضية الأثر)

للم نص الفرضية: يوجد أثر ايجابي للتحفيز المادي على الأداء الوظيفي بمؤسسة سوناطراك محل الدراسة

الجدول رقم (15-2): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثالثة

| قرار الاختبار                                   | معنوية العلاقة بين المتغيرين |                |                |                              |                 | متغيرات الدراسة |                 |  |
|---|------------------------------|----------------|----------------|------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--|
|   | قيمة معامل الانحدار          | معامل التفسير  | معامل الارتباط | معنوية لنموذج الانحدار ANOVA | قيمة F المحسوبة | المتغير التابع  | المتغير المستقل |  |
| قبول الفرضية                                    | B                            | R <sup>2</sup> | R              | (SIG)                        | 34.997          | الأداء الوظيفي  | الحوافز المادية |  |
|   | 0.569                        | 0.432          | 0.657          | 0.000                        |                 |                 |                 |  |
| <b>Y=1.137+0.569x<sub>1</sub>+e<sub>i</sub></b> |                              |                |                |                              |                 |                 | معادلة الانحدار |  |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: (r=0.657) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن الحوافز المادية تؤثر إيجابيا على الأداء الوظيفي، حيث كلما ازدادت مستويات التحفيز المادي في المؤسسة محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات الأداء الوظيفي حسب عينة الدراسة.

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ (R<sup>2</sup>=0.432) فيتضح أن الحوافز المادية تؤثر بنسبة 43.2% من التغيرات التي تحدث في مستويات التغيير في الأداء الوظيفي

ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ (B=0.569)، أنه كلما رفعا في مستويات التحفيز المادي بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحسن الأداء الوظيفي لعينة الدراسة بقيمة 0.569 وحدة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة أثر التحفيز المادي على الأداء الوظيفي قد بلغت قيمة (34.997)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0.000).

للم نبث صحة نص الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثالثة يوجد أثر ايجابي للتحفيز المادي على الأداء الوظيفي بمؤسسة سوناطراك محل الدراسة

عليه ونتيجة لاختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثالثة فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>) ونقبل الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) وعليه فإنه يوجد أثر للتحفيز المادي على الأداء الوظيفي بمؤسسة سوناطراك محل الدراسة

توصلنا لهاته النتيجة الثالثة للدراسة بعد استخدام أداة جمع البيانات والمتمثلة في الاستبانة وإدراج وتحليل الاجوبة على عناصرها احصائيا واختبار الفرضية الثالث بالأساليب الاحصائية والاستدلالية المتبعة والتي تعكس الإطار النظري والمتمثل في تأثير الحوافز المادية على الأداء الوظيفي

ت. الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثالثة (فرضية الأثر)

للم نص الفرضية: يوجد أثر ايجابي للتحفيز المعنوي على الأداء الوظيفي بمؤسسة سوناطراك محل الدراسة

الجدول رقم (16-2): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثالثة

| قرار الاختبار                                   | معنوية العلاقة بين المتغيرين |                |                |                              |                 | متغيرات الدراسة |                  |  |
|---|------------------------------|----------------|----------------|------------------------------|-----------------|-----------------|------------------|--|
|   | قيمة معامل الانحدار          | معامل التفسير  | معامل الارتباط | معنوية لنموذج الانحدار ANOVA |                 | المتغير التابع  | المتغير المستقل  |  |
| قبول الفرضية                                    | B                            | R <sup>2</sup> | R              | (SIG)                        | قيمة F المحسوبة | الأداء الوظيفي  | الحوافز المعنوية |  |
|   | 0.687                        | 0.557          | 0.746          | 0.000                        | 57.825          |                 |                  |  |
| <b>Y=0.834+0.687x<sub>1</sub>+e<sub>i</sub></b> |                              |                |                |                              |                 |                 | معادلة الانحدار  |  |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: (r=0.746) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن الحوافز المعنوية تؤثر إيجابيا على الأداء الوظيفي ، حيث كلما ازدادت مستويات التحفيز المعنوي في المؤسسة محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات الأداء الوظيفي حسب عينة الدراسة.

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدره بـ (R<sup>2</sup>=0.557) فيتضح أن الحوافز المادية تؤثر بنسبة 557% من التغيرات التي تحدث في مستويات التغيير في الأداء الوظيفي ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ (B=0.687)، أنه كلما رفعنا في مستويات التحفيز المعنوي بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحسن الأداء الوظيفي لعينة الدراسة بقيمة 687 وحدة. من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة أثر التحفيز المادي على الأداء الوظيفي قد بلغت قيمة (57.825)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0.000).

**نبت صحة نص الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثالثة يوجد أثر ايجابي للتحفيز المعنوي على الأداء الوظيفي بمؤسسة سوناطراك محل الدراسة**

عليه وحججه لاحتمال الفرضية العكسية الاولى الفرضية العكسية الثانية فبنا فرضية العكسية الصغرى (H0) وتقبل الفرضية البديلة (H1) وعليه فإنه يوجد أثر للتحفيز المعنوي على الأداء الوظيفي بمؤسسة سوناطراك محل الدراسة

توصلنا لهاته النتيجة الثالثة للدراسة بعد استخدام أداة جمع البيانات والمتمثلة في الإستبانة وإدراج وتحليل الاجوبة على عناصرها احصائيا واختبار الفرضية الثالث بالأساليب الاحصائية والاستدلالية المتبعة والتي تعكس الإطار النظري والمتمثل في تأثير الحوافز المادية على الأداء الوظيفي

**الفرع الثاني: دراسة فروق بدلالة المتغيرات الشخصية**

للم نص الفرضية: توجد فروقات ذات دلالة احصائية في تحسن الأداء الوظيفي لموظفي مؤسسة سوناطراك تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي)

قبل اختبار نص الفرضية لابد من معرفة هل البيانات الإحصائية للمتغيرات الشخصية كل من: الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي تتبع التوزيع الطبيعي أم لا تتبع.

الجدول رقم (2-17): نتائج التوزيع الطبيعي للمتغيرات الشخصية

| Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |               | متغيرات الشخصية  |
|---------------------------------|---------------|------------------|
| قيمة Sig                        | قيمة الاختبار |                  |
| 0.000                           | 0,301         | السن             |
| 0.000                           | 0,243         | المستوى التعليمي |
| 0.000                           | 0,314         | سنوات الخبرة     |
| 0.000                           | 0,379         | المنصب الوظيفي   |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات الشخصية وفق اختبار Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup>) كل من الجنس، السن، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة والمنصب الوظيفي بمستوى معنوية أقل من (0.05) وبذلك فإن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي عليه سنعمد على الاختبارات المعلمية في اختبار الفروق لفرضية الدراسة

### 1- بالنسبة لمتغير الجنس

للتعرف على ما إذا كانت فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول الأداء الوظيفي لعينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس تم استخدام اختبار مانويتتي لتوضيح دلالة الفروق في إجابات العاملين في المؤسسة محل الدراسة وذلك لمتغير الجنس والديمومة الوظيفية يحتوى على فئتين الجنس (ذكر / أنثى) ويستخدم اختبار إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي بعد اختبارها وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (2-18): نتائج اختبار (Mann-Whitney) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة لاختلاف الجنس

| المتغير            | مستوى المعنوية Sig |
|--------------------|--------------------|
| الجنس (ذكر / أنثى) | 0.323              |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية للأداء الوظيفي و متغير الجنس بمستوى معنوية أكبر من (0.05) حيث نجد مستوى المعنوية لبعده الحيوية قدر بـ (Sig=0.323)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المفروض، وهذا يدل على عدم وجود اختلاف دال إحصائيا بين الفئات لمتغير "الجنس" اتجاه الأداء الوظيفي، وهذه النتيجة تبرز أن أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة لا تختلف آرائهم باختلاف جنسهم، أي أن أفراد العينة محل الدراسة يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه تقييم اتجاهات بخصوص الأداء الوظيفي بمعنى لا يعتبر جنس الموظف ذكرا كان أم أنثى عاملا مختلفا اتجاه الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

وعليه يمكن القول أنه: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تحسن الأداء الوظيفي لموظفي مؤسسة سوناطراك تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي)

### 2- بالنسبة لمتغيرات كل من: السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي

للتعرف على ما إذا كانت فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول أبعاد التدوير الوظيفي تبعا لمتغيرات كل من: السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي، تم استخدام الاختبار اللامعلمي (Kruskal Wallis) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات العاملين في المؤسسة محل الدراسة

دراسة تطبيقية لأثر نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك  
قاعدة 24 فبراير حاسي مسعود

وذلك لمتغيرات تحتوي على أكثر من ثلاث فئات، ويستخدم اختبار (Kruskal Wallis) إذا كانت البيانات داخل أحد فئات المؤسسة لا تتبع التوزيع الطبيعي بعد اختبارها وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (19-2): نتائج اختبار (Kruskal Wallis) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة لاختلاف كل من: السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي

| المتغير          | مستوى المعنوية Sig |
|------------------|--------------------|
| السن             | 0.339              |
| المستوى التعليمي | 0.245              |
| سنوات الخبرة     | 0.378              |
| المنصب الوظيفي   | 0.678              |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتبين لنا من خلال متغيرات الدراسة كل من السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة والمنصب الوظيفي أن قيمة مستوى المعنوية مستوى أكبر من (0.05) وهي أكبر من مستوى الدلالة المفروض، وهذا يدل على عدم وجود اختلاف دال إحصائياً بين الفئات لمتغير من السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة والمنصب الوظيفي اتجاه أبعاد الأداء الوظيفي، وهذه النتيجة تبرز أن أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة لا تختلف آرائهم باختلاف المتغيرات الشخصية، أي أن أفراد العينة محل الدراسة يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه تقييم اتجاهات بخصوص أداءهم الوظيفي.

وعليه يمكن القول أنه: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في أبعاد الارتباط الوظيفي لدى موظفي اتصالات الجزائر تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

### الفرع الثالث: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

بعد تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات بالأساليب الإحصائية المناسبة سيتم تفسير هذه النتائج الإحصائية بالاعتماد على الإطار النظري وبالاعتماد على الدراسات السابقة على النحو الموالي:

#### 1- تفسير النتائج اختبار الفرضية الأولى المتعلقة بإجابات عينة الدراسة نحو نظام الحوافز بالمؤسسة محل الدراسة

**نص الفرضية** أولويات تطبيق كل من جوانب نظام الحوافز بمؤسسة سوناطراك قاعدة فبراير حاسي مسعود؛ وعليه ومن خلال ما تقدم في الجزئين السابقين وكإجابة لإشكاليتنا الفرعية الأولى للدراسة والمتعلقة بأولويات تطبيق كل من جوانب نظام الحوافز بمؤسسة سوناطراك قاعدة فبراير حاسي مسعود ومن خلال الاتجاه العام للعينة والخاصة بأبعاد نظام التحفيز نلاحظ أن نظام التحفيز المادي المطبق بالمؤسسة هو الأكثر تطبيقاً بمتوسط حسابي قدر بـ 2.63 وبدرجة تطبيق مرتفعة تليه نظام الحوافز المعنوية بدرجة تطبيق مرتفعة حيث قدر المتوسط الحسابي له بـ 2.62 وعليه ننفي صحة الفرضية الأولى المتمثلة في أن جانب المؤسسة تهتم بالجانب المعنوي أكثر من التحفيز المادي لموظفيها وهذا راجع لكون المؤسسة محل الدراسة تعمل على تطبيق تركيز على الجانب المادي أكثر من الجانب المعنوي من خلال الأجور والمكافآت والعلوات الإضافية حيث تعتبر من المؤسسات الرائدة في الاقتصاد الجزائري زاهية توام، لطيفة كلاخي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت، مجلة معهد العلوم

الاقتصادية، المجلد 24، العدد 01، 2021. توصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير معنوي على الأداء من قبل العينة المدروسة، حيث تم تأكيد وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية وكذا المعنوية وأداء العاملين بشركة سونلغاز. وتوصي بضرورة التزام الشركة بمواصلة تقديم المكافآت والحوافز والترقيات التي تحفز الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة.

## 2- تفسير النتائج اختبار الفرضية الثانية المتعلقة بإجابات عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي

**تنص الفرضية الثانية:** أن مستوى الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة محل الدراسة مرتفع؛ وقد تم إثبات هذه الفرضية حيث بينت النتائج الإحصائية لهذا المحور أن إجابات عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي كانت مرتفعة بالمؤسسة محل الدراسة وهذا ما اثبته يقيم كل عناصر الأداء الوظيفي أن اتجاهات جميع أفراد العينة تقع في المجال المرتفع لكل العناصر، وعليه استنتجنا نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العناصر التالية تساهم المؤسسة في تحسين أداء موظفيها من خلال التدريب على استخدام التكنولوجيا بمتوسط حسابي مرتفع تليها توفر استراتيجية التطوير الوظيفي مناخ يشجع على التدوير، بالإضافة إلى أنه يساهم التدوير الوظيفي في تحسين جودة المنتجات والخدمات في المؤسسة، وتستغل المؤسسة المهارات المكتسبة لدى الموارد البشرية. نفس ذلك على أن المؤسسة تتهم بمواردها البشرية وتعمل على مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية من خلال تقديم دورات عن التدريب الإلكتروني والرقمنة واستخدام وسائل تكنولوجية والذي ينعكس بالإيجاب على الأداء الوظيفي للعاملين نحو الأفضل. وهذا ما بينته دراسة غازي حسن عودة الحلايبي، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، التي توصلت إلى أن حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض؛ حيازة الحوافز الاجتماعية، والأداء على المستوى المتوسط، وجود علاقة خطية وترابطية قوية، بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة، وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى الجنس لصالح الذكور، وإلى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم، وإلى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي.

## 3- تفسير النتائج اختبار الفرضية الثالثة المتعلقة بأثر نظام الحوافز (الحوافز المادية والحوافز المعنوية) على الأداء الوظيفي

**تنص الفرضية الثالثة:** يوجد تأثير إيجابي مرتفع للتدوير الوظيفي في تحسين الأداء لموظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز " ورقلة؛ وقد تم إثبات هذه الفرضية وهذا راجع لكون المؤسسة تعمل على تقديم حوافز مادية وحوافز معنوية لموظفيها والذي ينعكس بالإيجاب على كفاءتهم المهنية وهذا ما توصلت إليه دراسة خالد علي أبو علان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: وجود علاقة ارتباطية طردية بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين، هناك علاقة ارتباطية طردية بين فاعلية نظام الحوافز ومستوى أداء العاملين، درجة مستوى الحوافز المادية في شركات المشروبات الفلسطينية متوسطة، عدم مراعاة سلم الأجور والرواتب لمعدلات غلاء المعيشة.

### خلاصة الفصل

في هذا الفصل تعرفنا على عينة محل الدراسة موظفي مؤسسة سوناطراك قاعدة 24 فبراير حاسي مسعود ورقلة محل الدراسة من خلال عرض موجز لها وأهم مهامها وتنظيم هيكلها الإداري، واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة التي تم توزيعها بشكل ورقي، وعند استرجاع الاستمارة ثم تفريغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج "SPSS" ثم الاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات الأفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى الإجابة على فرضيات الدراسة توصلت النتائج إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظام الحوافز على الأداء الوظيفي من خلال كل من الحوافز المادية والحوافز المعنوية حسب إجابات عينة الدراسة.

دراسة تطبيقية لأثر نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك  
قاعدة 24 فبراير حاسي مسعود

الخاتمة

## الخاتمة

بعد دراستنا لمختلف الأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع الدراسة: دور نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سوناپراك \_قاعدة 24 فبراير حاسي مسعود من خلال لمجموعة من النتائج النظرية والنتائج التطبيقية نذكر أهمها:

## أولاً: نتائج النظرية للدراسة

- تعتبر الحوافز مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تقدمها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجهم
- يتميز نظام الحوافز الفعال بمجموعة من الخصائص لا بد للمؤسسة من اتباعها التي تتمثل في العدالة في التوزيع ووضع معايير الأداء بالإضافة إلى الاستقرار والمرونة والتنوع في تقديم الحوافز؛
- تساهم الحوافز في خلق روح التنافس والتميز بين الأفراد العاملين نتيجة ما يحصلون عليه من أداء لعمل معين أو جهد مبذول أو عمل إضافي، وتكون هذه الحوافز إيجابية ومحفزة ومعنوية لسلوكه وتصرفه ومثابرتة في أداء عملهم أو تكون سلبية تنعكس على تصرفات وسلوكيات الفرد الأقل كفاءة نظير تقصيره في عمله أو الخطأ المقصود أو غير المقصود، وقد تكون أحياناً سبباً ونتيجة عكسية لبعض الأفراد العاملين في اندفاعهم وبذل جهد أكبر لإنجاز أعمالهم وتحسين تصرفاتهم وسلوكياتهم.
- لتطبيق نظام الحوافز بالمؤسسة لا بد من اتباع منهج علمي واضح الذي تأخذ من خلاله الاحتياجات الحقيقية التي يشعر بها أفراد التنظيم وتحديد المستوى المناسب للإشباع؛
- يرتكز نظام الحوافز على مجموعة من المبادئ التي تتمثل في كل من مبدأ التبعية ومبدأ الإدراك ومبدأ التوقيت ومبدأ الحجم؛
- يحقق نظام الحوافز بالمؤسسة مجموعة من الأهداف التي تساهم في زيادة نواتج العمل وكميات الإنتاج وجودة المنتج والمبيعات
- تحقق نظام الحوافز زيادة في عوائد الشركة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أن الاختيار السليم للحافز يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعه؛
- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام، وهذا يؤدي إلى اختزال في القوة العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة؛
- لنظام الحوافز عدة أنواع من حيث طبيعتها حوافز مادية وحوافز معنوية الأجر والمكافآت والعلوات والترقيات؛
- هناك نظم متنوعة تستخدمها المنظمة حسب طريقة عملها أو بما يتلاءم مع أسلوبها في إنجاز الأهداف، كما يتضح أن جميع أنواع النظم تؤكد على ربط الحوافز بساعات العمل الإضافية وتحدد نسب من الأجر الاعتيادي تضاف إلى أجر الموظف الذي يعمل في أوقات إضافية من الجدير بالذكر أن الأنظمة على اختلاف أنواعها تأخذ بالاعتبار أهمية الموظف بالنسبة للإنتاج إذ يتم استخدام الموظفين الذين يكون وجودهم ضرورياً في إنجاز العمل إن وضع نظام الحوافز في أية منظمة من المنظمات حكومية كانت أم مؤسسة خاصة يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء العمل؛
- يعتبر الأداء الوظيفي محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه؛
- يعد الأداء الوظيفي مجموعة محصلة تفاعل عدة عناصر متداخلة فيما بينها، تساهم هذه العناصر في بلورة النتائج والأهداف، والتي تظهر من خلال سلوك فرد في كيفية استجابته وتكيفه معها من جهة وكيف يؤدي مهامه من جهة أخرى.
- يعد الأداء الوظيفي من أهم محاور العمل المهني، لذا فإن نجاح أي منظمة يتحقق عن طريق بلوغ ما تصبوا إليه من أهداف والتي يعتمد تحقيقها بشكل أساسي على أداء المورد البشري،

- يساهم الأداء الوظيفي في تعزيز نجاح المنظمة وإدارة مواردها البشرية مما يضمن تحسين أنشطتها وكشف نقاط قوة وضعف العاملين في أداء الأعمال المناطة بهم؛
- يبين الأداء الوظيفي بيان مدى كفاءة المنظمة في استغلال قدرات عاملها وتوظيف مهاراتهم ومعارفهم، كون الأداء مقياس لقدرة الأفراد ودافعيتهم اتجاه عملهم ويعمل على تحسين جودة مدخلات الإنتاج ومخرجاته؛ -
- يساهم نظام التحفيز المتبع في المؤسسة إلى تحسين أداء العاملين في المنظمات من خلال زيادة في الإنتاجية وتطوير أنشطة المنشأة تحفيز المعنوية عند العاملين والمساهمة في دعم العاملين المميزين ودعم العاملين الجدد؛
- تشجيع العاملين على الإبداع وذلك بتوفير البيئة المناسبة لهم، من أجل العمل على مجموعة من الابتكارات المهنية الجديدة، والتي تساهم في تطور بيئة العمل.

#### ثانياً: نتائج التطبيقية للدراسة

- بعد دراستنا لعينة من موظفي مؤسسة سوناطراك قاعدة 24 فبراير حاسي مسعود من خلال توجيه الاستبيان على موظفي المؤسسة بالاختيار عينة منهم وبعد معالجة البيانات واختبار صحة الفرضيات توصلنا لمجموعة من النتائج التطبيقية التي نوجزها كما يلي:
- أظهرت نتائج الدراسة يوجد أثر لنظام الحوافز بشكل إيجابي على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي مؤسسة سوناطراك قاعدة 4 فبراير حاسي مسعود؛
  - بينت نتائج الدراسة أن هناك أولويات تطبيق كل من جوانب نظام الحوافز بمؤسسة سوناطراك قاعدة فبراير حاسي مسعود؛
  - أكدت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة محل الدراسة مرتفع؛
  - أثبتت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر إيجابي لنظام الحوافز على الأداء الوظيفي بمؤسسة سوناطراك محل الدراسة؛
  - أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر إيجابي للتحفيز المادي على الأداء الوظيفي بمؤسسة سوناطراك محل الدراسة؛
  - أثبتت نتائج الدراسة أنه توجد فروقات ذات دلالة احصائية في تحسن الأداء الوظيفي لموظفي مؤسسة سوناطراك تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي)

#### ثالثاً: توصيات الدراسة

- على ضوء ما توصلنا إليه من استنتاجات نظام الحوافز ودوره في تحسين الأداء الوظيفي نقدم ببعض الاقتراحات التي نأمل ان تأخذ بعين الاعتبار لتحسين الوضع إلى الأفضل نذكر منها:
- العمل على وضع معايير معينة لوضع نظام الحوافز بالمؤسسة؛
  - التركيز على التحفيز المعنوي أكثر من المادي في المؤسسة؛
  - العمل على توفير بيئة مناسبة وملائمة ومشجعة للعمل ومعزز للاستقرار الوظيفي؛
  - العمل على ان يكون نظام الحوافز عادلا ويمس جميع الموظفين وفي مختلف المستويات الوظيفية؛
  - العمل على اتباع أساليب عمل جديدة التي تساعد في حل المشكلات بشكل جيد؛
  - العمل على توفير مختلف الوسائل الالكترونية التي تساهم من رفع كفاءة وخبرة العاملين؛
  - تخصيص ميزانية معتبرة لتحسين أداء العاملين وتوفير فرصة التكوين خارج الوطن؛

#### رابعاً: آفاق الدراسة:

الموضوع حديث الساعة لذا نقترح مجموعة من المواضيع التي ستكون موضوع للدراسة في المستقبل والتي نوجزها كما يلي:

- دور الرقمنة الإلكترونية في التخفيف من ضغوط العمل في ظل جائحة كورونا؛
- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في زيادة الإنتاجية؛
- أثر القادة الإبداعية على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة

- واقع التسويق الداخلي الالكتروني بالمؤسسة.

# قائمة المراجع

## المراجع العربية

## أولاً: الكتب

- 3- أبو الكشك محمد نايف، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير، الأردن، 2006.
- 4- راييس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، مجموعة اليازوري للنشر والتوزيع، 2019.
- 5- سعيد السالم مؤيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، ط1، دار إثراء، عمان، 2009.
- 6- عطية حامد، العملية الإدارية معارف ومهارات تطبيقية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2012.
- 7- فاروق عبده فليته، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005.
- 8- مدحت محمد أبو النصر، أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المنهال للنشر والتوزيع، 2012.
- 9- يزيد الوليد بشار، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط3، دار الراية، عمان.

## المقالات والمجلات

- 1- أحلام محمد شوي، الإدارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد 4، 2016.
- 2- أحمد علي البطي، التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في توزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء، مجلة البيان العلمية والمحكمة، العدد 13، 2022.
- 3- أحمد نوار نصيف جاسم، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار في محافظة بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 40، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، 2017.
- 4- أمير عباس جبار، صالح مهدي محمد الحساوي، تأثير القيادة الخادمة في تحسين الأداء الوظيفي، بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض المدارس الأهلية في محافظة بابل، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 11، العدد 42، جوان 2022.
- 5- بوبكر نعرورة، حياة قدة، أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 11، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2021.
- 6- حسين كاظم حسين العجيلي، قياس تأثير مشاركة العاملين في اتخاذ وضع القرارات على الأداء الوظيفي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 42، جزء 2، 2018.
- 7- رجم خالد، بثينة زيراري، بوجمعة عوني، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 21، 2019.
- 8- زاهية توام، لطيفة كلاخي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 01، 2021.
- 9- زيد عيسى أبو سرحان، مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بين لحم من وجهة نظرهم وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة نسق، مجلد 40، العدد 2، 2023.
- 10- سلمان صدام جاسم البهادلي، أثر نظام الحوافز على تنمية الإبداع البحثي لأساتذة الجامعات دراسة تحليلية في الكليات الأهلية في بغداد، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 13، العدد 43، الفصل الثاني، 2018.
- 11- سمية قداش، سميرة صالح، عمارة بن عمارة، الالتزام التنظيمي بين الحوافز السلبية والمسؤولية الأخلاقية في العمل من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح، ورقلة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 6، العدد 4، 2017.
- 12- صالح سلمان زاير الربيعي، إسهامات أنظمة الحوافز في تحسين كفاءة أداء العاملين في المنظمات السياحية، المجلة العراقية للبحوث الإنسانية والاجتماعية والعلمية، العدد 11، 2023.
- 13- عدنان ياسر محمد، باسمه حازم محمد، نظام الحوافز وانعكاساته (الإيجابية والسلبية) على أداء العاملين: بحث في الشركة العامة للنقل البحري -بغداد، مجلة التقنيات المجلد 5، العدد 1، 2023.

- 14- عزون زهية، عيسى فوزية، الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين بمصالح أرشيف جامعات ولايتي الجزائر والبلدية، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 1، 2021.
- 15- عمر مهدي، مخلوف مسعودان، عبد النور زوامبية، أثر الحوافز المادية على أداء الأستاذ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، جامعة الجلفة، الجزائر، 2021.
- 16- فاطمة درو ملوح، الحوافز وأثرها في تحسين الكفاءة الإنتاجية، مجلة كلية مدينة العلم الجامعة، المجلد 6، العدد 1، 2014.
- 17- محمد حسين منهل، نظام حوافز مقترح للشركة العامة لموانئ العراق، دراسة تطبيقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلة العزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد 9، 2008.
- 18- مدخل خالد، طير عبد الحق، أثر نظام الحوافز على أداء العاملين، دراسة ميدانية في شركة بالنور للصناعة والخدمات بالوادي، مجلة المالية والأسواق، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، 2022.
- 19- ميادة كاظم نتوش، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الحد من سلوك التسرب الوظيفي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الشفاء في البصرة، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 43، مارس 2020.
- 20- نور صلاح حسن، راضي عبد الله علي، تأثير الدعم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في الشركة العامة لموانئ العراق، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 66، 2022.
- 21- نوفل عبد الرضا الكلابي، حيدر عبد زيد خضر، تأثير الولاء التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة استطلاعية لعينة من المطارات الدولية العراقية، مجلة الوارث للعلوم، المجلد 03، العدد 8، 2021.

## ثالثا: رسائل علمية

- 1- بن علي مهلي، دور الاتصال في تفعيل الأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة، دراسة حالة سونلغاز، مديرية التوزيع لولاية غليزان، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر -3، 2010.
- 2- بوخروبة أسماء، دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، دراسة حالة بولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2018.
- 3- خالد علي أبو علان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2016.
- 4- ربيع محمد نائل، دور الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، مذكرة ماجستير، جامعة القدس فلسطين، 2016.
- 5- السعدون فهد، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2013.
- 6- سهير فهد الجنيدي، تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2019.
- 7- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة " أمحمد بوقرة " بومرداس، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2010.
- 8- عبد الرحيم " محمد طلال " رشيدي " الزير الحسيني"، تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2017.

- 9- العميد أحمد الدرابيع، الحوافز والترقيات وعلاقتها بتحسين أداء المنتسبين في الأمن الوطني الفلسطيني أنموذجاً، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين 2023.
- 10- غازي حسن عودة الحلايبة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

الملاحق

## الملاحق

## الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

| الاسم / اللقب | الجامعة           |
|---------------|-------------------|
| هتهات السعيد  | قاصدي مرباح ورقلة |
|               | قاصدي مرباح ورقلة |

## الملحق رقم (02): الاستبيان أداة الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



## استبيان

## موظف (ة) المحترم (ة)

بهدف استكمال الجانب التطبيقي لدراسة موضوع دور نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة اقتصادية لتحضير لشهادة ماستر تم إعداد هذه الاستمارة بهدف جمع البيانات اللازمة لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على بيانات هذه الاستمارة، ونحيطكم علما أن البيانات تستخدم لأغراض البحث العلمي. ملاحظة الإجابة تكون بوضع إشارة (X) أمام العبارة المناسبة.  
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

## • الجنس:

- ذكر - أنثى 

## • السن:

- أقل من 25 سنة - من 26 إلى 35 سنوات - أكثر من 36 سنة 

## • المستوى التعليمي:

- ثانوي - ماستر/ مهندس - تقني سامي 

## • سنوات الخبرة

- أقل من 5 سنوات - من 6 إلى 10 سنوات - أكثر من 11 سنوات 

## • المنصب الوظيفي:

- رئيس قسم - موظف بسيط 

الجزء الثاني: محاور الدراسة

- من 25 سنة إلى 35 سنة - من 36 إلى 46 سنة - ليسانس - دكتوراه / ماجستير - من 5 إلى 10 سنوات - أكثر من 11 سنة - رئيس مصلحة - إطار

## الملاحق

## الملحق رقم (0): مخرجات برنامج spss

| المحور الأول: نظام الحوافر بالمؤسسة |        |       |  |
|-------------------------------------|--------|-------|--|
|                                     |        | موافق | البيد الأول: نظم الحوافر المعنوية بالمؤسسة   |
| غير موافق                           | أحيانا |       | 21. تعمل المؤسسة على ترقية موظفيها على أساس الكفاءة المهنية  |
|                                     |        |       | 22. تقدم المؤسسة المدح والثناء للأفراد عند قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة السليمة.                   |
|                                     |        |       | 23. نظام الدرجات الذي تتبعه المؤسسة عادل ومقبول  |
|                                     |        |       | 24. يحترم المؤسسة بمنح شهادات وميداليات في حفل رسمي للموظفين ذوي الخدمات الطويلة.                  |
|                                     |        |       | 25. تحترم المؤسسة آراء واقتراحات موظفيها   |
|                                     |        |       | 26. تستمع المؤسسة لشكاوى موظفيها وتعمل على حلها في أقرب وقت  |
|                                     |        |       | 27. توفر المؤسسة الصلاحيات الكاملة لموظفيها للقيام بوظيفتهم دون الرجوع للإدارة العليا              |
|                                     |        |       | 28. تشارك المؤسسة موظفيها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية   |
|                                     |        |       | 29. تشجع المؤسسة موظفيها على تحمل المسؤولية من خلال تمكين في سلطة                                  |
|                                     |        |       | 30. تساهم المؤسسة في تنمية قدرات موظفيها من خلال دورات تدريبية                                     |
|                                     |        |       | 31. توفر المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية.  |
|                                     |        |       | 32. نظام الحوافر (الأجور، الترقيات، التكوين) بالمؤسسة يجعلني أشعر بالفخر امام عمال المؤسسات الأخرى |
|                                     |        | موافق | البيد الثاني: نظم الحوافر المادية بالمؤسسة   |
| غير موافق                           | أحيانا |       | 33. تقدم المؤسسة أجراً مناسباً للتوظيف الموكلة للعامل  |
|                                     |        |       | 34. تمنح المؤسسة مكافآت إضافية لموظفيها المتميزين  |
|                                     |        |       | 35. تحرص المؤسسة على تحسين ظروف العمل المادية لموظفيها   |
|                                     |        |       | 36. توفر المؤسسة نظاماً للتعويضات الاستثنائية  |
|                                     |        |       | 37.  |
|                                     |        |       | 38. اعتماد المؤسسة على نظام حوافر عادل يجعلني أكثر استقرار في وظيفتي                               |
|                                     |        |       | 39. تقدم لي المؤسسة هدايا في المناسبات الوطنية والدينية  |
|                                     |        |       | 40. تكرم المؤسسة مجهودات الإضافية بالأجر إضافي   |
|                                     |        |       | 41. توفر لي المؤسسة الخدمات الاجتماعية والصحية (الدواء والمستلزمات الصحية وقت مرضي)                |
|                                     |        | موافق | المحور الثاني: الأداء الوظيفي  |
| غير موافق                           | أحيانا |       | 11. تساهم المؤسسة في تحسين أداء موظفيها من خلال التدريب على استخدام التكنولوجيا                    |
|                                     |        |       | 12. توفر استراتيجية التطوير الوظيفي مناخ يشجع على التدوير  |
|                                     |        |       | 13. تستغل المؤسسة المهارات المكتسبة لدى الموارد البشرية  |
|                                     |        |       | 14. تعمل المؤسسة على مكافأة العاملين المبدعين  |
|                                     |        |       | 15. تعمل المؤسسة على تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي   |

## نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبيان

## Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 48 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 48 | 100,0 |

## الملاحق

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,847             | 30         |

## نتائج توزيع عينة الدراسة

## الجنس

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ذكر   | 46        | 95,8    | 95,8          | 95,8               |
|       | أنثى  | 2         | 4,2     | 4,2           | 100,0              |
|       | Total | 48        | 100,0   | 100,0         |                    |

## السن

|       |                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | سنة 25 من أقل        | 6         | 12,5    | 12,5          | 12,5               |
|       | سنة 35 الى سنة 25 من | 26        | 54,2    | 54,2          | 66,7               |
|       | سنة 45 الى 36 من     | 14        | 29,2    | 29,2          | 95,8               |
|       | سنة 56 الى سنة 46 من | 2         | 4,2     | 4,2           | 100,0              |
|       | Total                | 48        | 100,0   | 100,0         |                    |

## التعليمي المستوى

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | سامي تقني       | 11        | 22,9    | 22,9          | 22,9               |
|       | ثانوي           | 10        | 20,8    | 20,8          | 43,8               |
|       | ليسانس          | 7         | 14,6    | 14,6          | 58,3               |
|       | مهندس - ماستر   | 18        | 37,5    | 37,5          | 95,8               |
|       | دكتوراه-ماجستير | 2         | 4,2     | 4,2           | 100,0              |
|       | Total           | 48        | 100,0   | 100,0         |                    |

## الخبرة سنوات

|       |                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | سنوات 5 من أقل     | 25        | 52,1    | 52,1          | 52,1               |
|       | سنوات عشر الى 5 من | 13        | 27,1    | 27,1          | 79,2               |
|       | سنة 20 الى 11 من   | 8         | 16,7    | 16,7          | 95,8               |
|       | سنة 21 من أكثر     | 2         | 4,2     | 4,2           | 100,0              |
|       | Total              | 48        | 100,0   | 100,0         |                    |

## الوظيفي المنصب

|       |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | موظف       | 31        | 64,6    | 64,6          | 64,6               |
|       | إطار       | 13        | 27,1    | 27,1          | 91,7               |
|       | مصلحة رئيس | 2         | 4,2     | 4,2           | 95,8               |
|       | قسم رئيس   | 2         | 4,2     | 4,2           | 100,0              |
|       | Total      | 48        | 100,0   | 100,0         |                    |

## الملاحق

## الملحق رقم (0): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

## Descriptive Statistics

|                    | N  | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|----|--------|----------------|
| x1                 | 48 | 2,8750 | ,44363         |
| X2                 | 48 | 2,8750 | ,44363         |
| X3                 | 48 | 2,5000 | ,77184         |
| X4                 | 48 | 2,6458 | ,56454         |
| X5                 | 48 | 2,5833 | ,57735         |
| X6                 | 48 | 2,7292 | ,53553         |
| X7                 | 48 | 2,4375 | ,82272         |
| X8                 | 48 | 2,6250 | ,67240         |
| X9                 | 48 | 2,6458 | ,63546         |
| X10                | 48 | 2,5625 | ,74108         |
| X11                | 48 | 2,4375 | ,82272         |
| X12                | 48 | 2,5625 | ,71179         |
| XXXXX1             | 48 | 2,6233 | ,31322         |
| Valid N (listwise) | 48 |        |                |

## Descriptive Statistics

|                    | N  | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|----|--------|----------------|
| X13                | 48 | 2,8958 | ,42474         |
| X14                | 48 | 2,8958 | ,37129         |
| X15                | 48 | 2,7708 | ,51528         |
| X16                | 48 | 2,7083 | ,54415         |
| X17                | 48 | 2,4583 | ,68287         |
| X18                | 48 | 2,4375 | ,79643         |
| X19                | 48 | 2,4167 | ,87113         |
| X20                | 48 | 2,5000 | ,77184         |
| XXXXX2             | 48 | 2,6354 | ,33306         |
| Valid N (listwise) | 48 |        |                |

## Descriptive Statistics

|                    | N  | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|----|--------|----------------|
| D1                 | 48 | 2,8958 | ,37129         |
| D2                 | 48 | 2,8125 | ,53221         |
| D3                 | 48 | 2,6667 | ,63021         |
| D4                 | 48 | 2,5833 | ,61310         |
| D5                 | 48 | 2,3333 | ,75324         |
| D6                 | 48 | 2,4583 | ,79783         |
| D7                 | 48 | 2,7083 | ,58194         |
| D8                 | 48 | 2,6875 | ,62420         |
| D9                 | 48 | 2,5833 | ,76724         |
| D10                | 48 | 2,6458 | ,72902         |
| MMMM2              | 48 | 2,6375 | ,28852         |
| Valid N (listwise) | 48 |        |                |

## Descriptive Statistics

|        | N  | Mean   | Std. Deviation |
|--------|----|--------|----------------|
| XXXXX1 | 48 | 2,6233 | ,31322         |
| XXXXX2 | 48 | 2,6354 | ,33306         |

## الملاحق

|                    |    |
|--------------------|----|
| Valid N (listwise) | 48 |
|--------------------|----|

## نتائج اختبار فرضيات الدراسة

## Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,761 <sup>a</sup> | ,579     | ,570              | ,18912                     |

a. Predictors: (Constant), مسعود حاسي فيراير 24 الحياة قاعدة - سوناتراك مؤسسة في الحوافز نظام مسعود حاسي

ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 2,267          | 1  | 2,267       | 63,393 | ,000 <sup>p</sup> |
|       | Residual   | 1,645          | 46 | ,036        |        |                   |
|       | Total      | 3,912          | 47 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: مسعود حاسي فيراير 24 الحياة قاعدة - سوناتراك مؤسسة في الوظيفي الأداء  
b. Predictors: (Constant), مسعود حاسي فيراير 24 الحياة قاعدة - سوناتراك مؤسسة في الحوافز نظام مسعود حاسي

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |  | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients<br>Beta | t     | Sig. |
|-------|--|-----------------------------|------------|-----------------------------------|-------|------|
|       |  | B                           | Std. Error |                                   |       |      |
| 1     | (Constant)   | ,709                        | ,244       |                                   | 2,907 | ,006 |
|       | - سوناتراك مؤسسة في الحوافز نظام مسعود حاسي فيراير 24 الحياة قاعدة | ,734                        | ,092       | ,761                              | 7,962 | ,000 |

a. Dependent Variable: مسعود حاسي فيراير 24 الحياة قاعدة - سوناتراك مؤسسة في الوظيفي الأداء

## Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,657 <sup>a</sup> | ,432     | ,420              | ,21978                     |

a. Predictors: (Constant), المؤسسة في المادية الحوافز

ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 1,690          | 1  | 1,690       | 34,997 | ,000 <sup>p</sup> |
|       | Residual   | 2,222          | 46 | ,048        |        |                   |
|       | Total      | 3,912          | 47 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: مسعود حاسي فيراير 24 الحياة قاعدة - سوناتراك مؤسسة في الوظيفي الأداء  
b. Predictors: (Constant), المؤسسة في المادية الحوافز

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients<br>Beta | t     | Sig. |
|-------|----------------------------|-----------------------------|------------|-----------------------------------|-------|------|
|       |                            | B                           | Std. Error |                                   |       |      |
| 1     | (Constant)                 | 1,137                       | ,256       |                                   | 4,447 | ,000 |
|       | المؤسسة في المادية الحوافز | ,569                        | ,096       | ,657                              | 5,916 | ,000 |

a. Dependent Variable: مسعود حاسي فيراير 24 الحياة قاعدة - سوناتراك مؤسسة في الوظيفي الأداء

## الملاحق

## Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,746 <sup>a</sup> | ,557     | ,547              | ,19412                     |

a. Predictors: (Constant), المؤسسة في المعنوية الحوافز

ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 2,179          | 1  | 2,179       | 57,825 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 1,733          | 46 | ,038        |        |                   |
|       | Total      | 3,912          | 47 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: مسعود حاسي فير اير 24 الحياة قاعدة - سوناطراك مؤسسة في الوظيفي الأداء

b. Predictors: (Constant), المؤسسة في المعنوية الحوافز

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                             | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|-----------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                             | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)                  | ,834                        | ,239       |                           | 3,493 | ,001 |
|       | المؤسسة في المعنوية الحوافز | ,687                        | ,090       | ,746                      | 7,604 | ,000 |

a. Dependent Variable: مسعود حاسي فير اير 24 الحياة قاعدة - سوناطراك مؤسسة في الوظيفي الأداء

## Tests of Normality

|                  | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |      | Shapiro-Wilk |    |      |
|------------------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
|                  | Statistic                       | df | Sig. | Statistic    | df | Sig. |
| الجنس            | ,540                            | 48 | ,000 | ,204         | 48 | ,000 |
| السن             | ,301                            | 48 | ,000 | ,836         | 48 | ,000 |
| التعليمي المستوى | ,243                            | 48 | ,000 | ,855         | 48 | ,000 |
| الخبرة سنوات     | ,314                            | 48 | ,000 | ,771         | 48 | ,000 |
| الوظيفي المنصب   | ,379                            | 48 | ,000 | ,651         | 48 | ,000 |

a. Lilliefors Significance Correction

## Hypothesis Test Summary

|   | Null Hypothesis   | Test                                    | Sig.              | Decision                    |
|---|---|---|-------------------|-----------------------------|
| 1 | The distribution of الأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك - قاعدة الحياة 24 فبراير is the same across جنس categories of الجنس. | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | ,323 <sup>1</sup> | Retain the null hypothesis. |

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

<sup>1</sup>Exact significance is displayed for this test.

## Hypothesis Test Summary

|   | Null Hypothesis   | Test                                    | Sig. | Decision                    |
|---|---|---|------|-----------------------------|
| 1 | The distribution of الأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك - قاعدة الحياة 24 فبراير is the same across سن categories of السن. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,339 | Retain the null hypothesis. |

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

## الملاحق

## Hypothesis Test Summary

|   | Null Hypothesis   | Test                                    | Sig. | Decision                    |
|---|---|---|------|-----------------------------|
| 1 | The distribution of الأداء الوظيفي في مؤسسة سونكطراك - قاعدة الحيلة 24 فبراير is the same across categories of المجلس مسعود التلمحي | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,245 | Retain the null hypothesis. |

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

## Hypothesis Test Summary

|   | Null Hypothesis   | Test                                    | Sig. | Decision                    |
|---|---|---|------|-----------------------------|
| 1 | The distribution of الأداء الوظيفي في مؤسسة سونكطراك - قاعدة الحيلة 24 فبراير is the same across سنوات الخبرة | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,378 | Retain the null hypothesis. |

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

## Hypothesis Test Summary

|   | Null Hypothesis  | Test                                    | Sig. | Decision                    |
|---|--|---|------|-----------------------------|
| 1 | The distribution of الأداء الوظيفي في مؤسسة سونكطراك - قاعدة الحيلة 24 فبراير is the same across المناصب الوظيفي | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,678 | Retain the null hypothesis. |

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

| الصفحة  | المحتويات  |
|---|--|
|   | الإهداء  |
|   | الشكر والتقدير   |
|   | المخلص   |
| II  | قائمة المحتويات  |
| IX  | قائمة الجداول  |
| XIII  | قائمة الأشكال  |
| أ_ ٥  | المقدمة  |
| <b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي</b>   |  |
| 02  | تمهيد  |
| 24-03   | المبحث الأول: الأدبيات النظرية لنظم الحوافز والأداء الوظيفي                  |
| 03  | المطلب الأول: الأدبيات النظرية لنظام الحوافز                                 |
| 03  | الفرع الأول: الإطار المفاهيمي لنظام الحوافز                                  |
| 08  | الفرع الثاني: أساسيات حول نظام الحوافز                                       |
| 13  | الفرع الثالث: متطلبات ومعوقات تطبيق نظام الحوافز                             |
| 16  | المطلب الثاني: المنطلقات الفكرية للأداء الوظيفي                              |
| 16  | الفرع الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي                                 |
| 18  | الفرع الثاني: تقييم الأداء الوظيفي   |
| 21  | الفرع الثالث: أساسيات حول الأداء الوظيفي                                     |
| 24  | الفرع الرابع: العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي                       |
| 25  | المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لنظام الحوافز وأداء الوظيفي                |
| 25  | المطلب الأول: الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)                           |
| 25  | الفرع الأول: الدراسات السابقة على المستوى المحلي (الجزائري)                  |
| 28  | الفرع الثاني: الدراسات السابقة على المستوى العربي                            |
| 31  | الفرع الثالث: الدراسات السابقة الأجنبية                                      |
| 31  | المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة                |
| 31  | الفرع الأول: عرض ملخص للدراسات السابقة                                       |
| 35  | الفرع الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة   |
| 36  | الفرع الثالث: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة والقيمة المضافة           |
| 37  | خلاصة الفصل  |
| <b>الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك قاعدة 24 فبراير حاسي مسعود</b> |  |
| 39  | تمهيد  |
| 40  | المبحث الأول: تقييم نظام الحوافز والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة      |
| 40  | المطلب الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة                          |
| 40  | الفرع الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة                                    |
| 41  | الفرع الثاني: أدوات الدراسة  |
| 42  | الفرع الثالث أدوات وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة                        |
| 43  | المطلب الثاني عرض وتحليل نتائج الدراسة                                       |
| 43  | الفرع الأول الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة                                |
| 47  | الفرع الثاني: تقدير ثبات الأداة  |
| 48  | المبحث الثاني: مساهمة نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك |

| <b>(النتائج والمناقشة)</b> |  |
|----------------------------|--|
| <b>48</b>                  | <b>المطلب الأول: أولويات تطبيق كل من عناصر نظام الحوافز بالمؤسسة محل الدراسة</b>       |
| <b>48</b>                  | الفرع الأول: تقييم مستوى تطبيق كل من عناصر نظام الحوافز بالمؤسسة محل الدراسة           |
| <b>51</b>                  | الفرع الثاني: الجوانب الأكثر أهمية في استخدام نظام الحوافر في المؤسسة محل الدراسة      |
| <b>52</b>                  | <b>المطلب الثاني: الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة</b>                          |
| <b>52</b>                  | الفرع الأول: تقييم عناصر القوة والضعف في الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة       |
| <b>53</b>                  | الفرع الثاني: العناصر الأكثر أهمية في الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة            |
| <b>54</b>                  | <b>المطلب الثالث: تقدير أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة</b> |
| <b>54</b>                  | الفرع الأول: تقدير أثر نظام التحفيز المادي على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة   |
| <b>58</b>                  | الفرع الثاني: دراسة فروق بدلالة المتغيرات الشخصية                                      |
| <b>59</b>                  | الفرع الثالث: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة  |
|                            | <b>خلاصة الفصل</b>   |