

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



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس أكاديمي  
ميدان: علوم اقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية  
شعبة: علوم التسيير  
التخصص: تسيير الموارد البشرية  
بعنوان

## أثر نظام الحوافز على أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية حالة مؤسسة ليند غاز - وحدة ورقلة -

تحت إشراف الأستاذ  
خامرة الطاهر

إعداد الطالبتان  
❖ حاجي فاطمة الزهراء  
❖ خمقاني آمال

نوقشت وأجيزت بتاريخ : ...../...../.....

أمام اللجنة المكونة من السادة :

رئيسا	.....	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	.....	أستاذ محاضر	.....	أ/مزهودة نور الدين
مناقشا	.....	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	.....	أستاذ محاضر	.....	أ/بن زقراري حياة
مشرفا	.....	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	.....	أستاذ محاضر	.....	أ/خامرة الطاهر

السنة الجامعية: 2013/2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(قُلْ لَوْ كَانَ الْبَحْرُ مِدَادًا  
لِكَلِمَاتِ رَبِّي لَنَفَذَ الْبَحْرُ قَبْلَ  
أَنْ تَنْفَدَ كَلِمَاتُ رَبِّي وَلَوْ  
جِئْنَا بِمِثْلِهِ مَدَدًا )

سورة الكهف، الآية (109)

## تشكرات

بداية نحمد الله سبحانه وتعالى ونشكره على نعمه الجمّة علينا  
من علم وحب للمعرفة والذي منحنا القوة وألهمنا الصبر في  
انجاز هذا العمل

وبعد الشكر العام يتنازع في نفوسنا تقدير وشكر خاص لمن  
جعلهم الله أعوان لنا فغمرونا بكل معاني العون وعلى رأسهم  
الأستاذ المشرف: الطاهر خامرة ونتقدم بالشكر الجزيل له  
على قبوله الإشراف على هذا العمل وعلى إرشاداته القيمة  
إلى لجنة المناقشة الموقرة التي تبنت مسؤولية مناقشة هذا  
العمل.

إلى الذي سهرت عيناه في كتابة وطباعة هذه المذكرة  
بكل جهد وإتقان

و إلى جميع العاملين بمؤسسة ليند غاز وحدة -ورقلة-  
التي أجرينا بها الدراسة وإلى رئيس المصلحة "بوطبة محمد"  
فنسال الله أن يبارك للجميع في جهودهم الخيرة وان يحقق لهم  
الأمال

## . الإهداء:

أسهب بشكري العظيم للخالق الكريم الذي منّ وأغدق علي برحمة واسعة لا تعد ولا تحصى والذي أتمنى أن يتقبل خلاصة جهدي خالصا لوجهه الكريم، كما أحمده حمدا كثيرا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه.

أنحني إجلالا وتقديرا إلى من لا يرضى القدير إلا برضائهما

إلى التي إرضائها بعد الله كنز ثمين إلى العين الساهرة إلى النور الذي يدفعني إلى من تشاركني أفراحي وأحزاني، أمي العزيزة الغالية أطال الله في عمرها

إلى الذي زرع في قلبي حب العلم إلى الذي بنصائحه وإرشاداته وصلت إلى طريق النجاح إلى أبي العزيز الغالي أطال الله في عمره

أجزل الثناء على من كانوا سندا وذخرا ومثالا للتجمل بالطاعات إلى الذين تعلمت معهم كيف أعيش وتقاسمت معهم الأفراح والأحزان إلى أخي الغالي محمد رضا وأخواتي الغاليات نادية، كريمة، خديجة

إلى الذين يبتهج قلبي عند رؤيتهم وتصبر نفسي عند ملاقاتهم أبناء أختي

إلى زوج أختي الذي ساعدني و لم يقصر معي

كما لا يفوتني أن أتقدم بشكري الخاص إلى أستاذي الكريم "الطاهر خامرة" لإشرافه على هذا العمل، والذي كان محجة للعبء المبذول، وعلى تحمله مشقة رحلة هذا البحث رغم الظروف التي مربها، فألف رحمة ونور على روح والدته

إلى التي جمعتني بها ألطف الصدف وأحلى الأيام فكانت لي خير الأعبة والصديقات آمال

إلى كل من يحملهم قلبي بدون استثناء، من قريب أو بعيد وتدين لهم بحق الإهداء، إلى كل هؤلاء ألف ألف

ألف تحية وإمتنان

فاطمة الزهراء



## . الإهداء:

بعد شكري لله وهبني الحياة وقدرني لي الوصول إلى أعلى مستويات دروب العلم أهدي ثمرة جهدي إلى سبب وجودي إلى من قال فهم الرحمان (رقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسان) سورة الأسراء اية 23 إلى أحب واقدر واحترم أبي وأمي وجدتي أطال الله في عمرهما إلى من شاركوني ظلمة الرحم ب... في الحياة أخوتي وأخواتي (اسماء، نجاة، احلام، نبيلة، صهيب، عبد الباقي، عبد الرحيم، سليمة سارة والى كتكوتة لينا)

إلى بنات أختي (اسراء، ريماس) وإلى اولاد عمي (رفيق، محمد، مصطفى) إلى كل أصدقائي صديقاتي من قريب أو بعيد (فاطمة الزهراء، نورة، حليلة، خديجة)

وفقهم الله دروب الحياة

إلى أساتذتي الذين لم ييخلوا علينا بنصائحهم (طاهر خامرة) (مزهودة نور الدين) (هتهات السعيد)

إلى من نسيه قلبي وام ينسأه قلبي أهدي ثمرة هذا الجهد

آمال

## ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، وذلك من خلال دراسة نظام

الحوافز، وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء، وتنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع ذاته لما للحوافز من أثر كبير على نفسية العامل ومدى رضاه عن عمله ومن ثم قناعاته وإستمراريته بالعمل، حيث صممت الطالبان إستبيان اشتملت على العديد من الأسئلة والمعلومات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، واعتمدتا على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها، وقد تم استخدام الاستبان لاستطلاع عينة الدراسة، والمكونة من العاملين، والتي بلغ عددهم 40 موظف وموظفة. تم توزيع 50 إستبيان على جميع موظفين الإدارة بمؤسسة ليند غاز ورقلة استردت 43. استخدم برنامج (spss) الإحصائي لتحليل البيانات .

**الكلمات المفتاحية :** الأداء، تقييم أداء العاملين، الحوافز، نظام الحوافز

## Résumé

Cette étude visait à déterminer l'ampleur de l'impact des incitations dans le système afin d'améliorer le rendement des employés, et à travers l'étude du système Incitations et d'évaluer son efficacité et son impact sur les performances, l'importance de l'étude de l'importance du sujet lui-même pour les incitations de l'impact significatif sur le facteur psychologique et le degré de satisfaction avec le travail, puis sa condamnation et le travail Aastmrrarith comme questionnaire Talaptan conçu inclus bon nombre des questions et des informations qui ont relation avec le sujet de l'étude, et a adopté une méthode d'analyse descriptive, qui repose sur une collecte de données et l'interprétation du phénomène, a été utiliser Alastaban à une enquête par sondage, composé d'employés, au nombre de 40 employés. 50 questionnaire a été distribué à tout le personnel de gestion Lindh Foundation gaz et Ouargla récupéré 43. Utilisez un programme (SPSS) pour l'analyse statistique des données.

الفهرس	
I	تشكرات
II	الإهداء
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
XI	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري لعلاقة نظام التحفيز بأداء العاملين	
14	تمهيد
15	المبحث الأول: تقييم أداء العاملين
15	المطلب الأول: تعريف الأداء ومحدداته
15	الفرع الأول: تعريف الأداء
15	الفرع الثاني: محددات الأداء
16	المطلب الثاني: مفهوم ومعايير تقييم أداء العاملين
16	الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين
18	الفرع الثاني: معايير تقييم أداء العاملين
19	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تقييم أداء العاملين
20	المبحث الثاني: الحوافز ونظام الحوافز
20	المطلب الأول: مفهوم التحفيز
20	الفرع الأول: تعريف التحفيز
21	الفرع الثاني: أهمية التحفيز
21	المطلب الثاني: معايير منح الحوافز
22	المطلب الثالث: أنواع الحوافز وانظمتها
23	الفرع الأول: أنواع الحوافز
25	الفرع الثاني: أنواع أنظمة الحوافز

26	المطلب الرابع : مراحل تصميم نظام الحوافز
27	المبحث الثالث :علاقة نظام الحوافز بتقييم أداء العاملين
27	المطلب الاول : بناء نظام حوافز فعال
27	المطلب الثاني : رأي الإسلام في العلاقة بين الحافز والأداء
28	المطلب الثالث : التداخل في العلاقة بين الاداء ونظام الحوافز
31	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: اثر نظام الحوافز علي أداء العاملين بمؤسسة – ليند غاز –	
33	تمهيد
34	المبحث الأول :تقديم ميدان الدراسة
34	المطلب الاول : نشأة وتطور المؤسسة
36	المطلب الثاني :تعريف ومهام المؤسسة
38	المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي ومختلف المصالح
44	المبحث الثاني :الاطار المنهجي للدراسة
44	1)منهج الدراسة
44	2)وسائل جمع البيانات
44	3)حدود الدراسة
45	4)مجتمع وعينة الدراسة
45	5) أداة الدراسة
51	6)الاساليب الإحصائية المتبعة في التحليل
52	7 مقياس التحليل
52	المبحث الثالث :عرض ومناقشة نتائج الدراسة
53	1)تحليل البيانات الخاصة بالسلمات الشخصية
57	2)تحليل مجالات الدراسة
64	خلاصة الفصل
66	الخاتمة
69	المراجع
72	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
46	أنواع الحوافز ومدى تأثيرها على الأداء	(1-2)
47	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية له	(2-2)
48	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية له	(3-2)
49	يبين معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية له	(4-2)
50	الصدق البياني لمجالات الدراسة	(5-2)
51	يوضح معاملات ثبات الأداة حسب معادلة (الفا كرونباخ)	(6-2)
52	مقياس ليكرت الثلاثي	(7-2)
53	الخصائص الشخصية لعينة دراسة	(8-2)
56	وجهة نظر عينة الدراسة لعملية التحفيز	(9-2)
57	وجهة نظر عينة الدراسة لعملية تقييم أداء العاملين	(10-2)
58	تحليل فقرات المجال الأول : الحوافز المادية	(11-2)
60	تحليل فقرات المجال الثاني: الحوافز المعنوية	(12-2)
62	تحليل فقرات المجال الثالث : أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين	(13-2)
63	معامل الارتباط بين فاعلية نظام الحوافز ومستوى أداء العاملين	(14-2)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
38	الهيكل التنظيمي للوحدة	(1-2)
54	توزيع نسبة المستجوبين حسب الجنس	(2-2)
54	توزيع نسبة المستجوبين حسب المستوى التعليمي	(3-2)
55	توزيع نسبة المستجوبين حسب سنوات الخبرة	(4-2)
56	توزيع نسبة المستجوبين حسب نوع العمل	(5-2)

## قائمة الملاحق



الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
72	يبين أداة الدراسة (الاستبيان) في صورته النهائية	01
75	إدخال البيانات إلى الحاسوب بإستخدام برنامج (spss)	02
76	صدق المحتوى لفقرات المجال الأول	03
78	صدق المحتوى لفقرات المجال الثاني	04
80	صدق المحتوى لفقرات المجال الثالث	05
82	صدق المحتوى لفقرات الاستبيان	06
83	يبين ثبات الأداة	07
84	يبين السمات الشخصية لعينة الدراسة	08
86	يبين وجهة نظر عينة الدراسة لعملية التحفيز	09
88	يبين نتائج تحليل المجال الأول	10
90	يبين نتائج تحليل المجال الثاني	11
93	يبين نتائج تحليل المجال الثالث	12

المقدمة

## أ) التوطئة :

يعتبر تقييم أداء العاملين من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة فكون أداء الأفراد العاملين في المنظمات يتصف بعدم الثبات وسرعة التكييف مع البيئة المحيطة فإنه يتعين على إدارة أي مؤسسة الإهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر لهذا الأداء حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه ومن ثم تطويرها وتنميتها وأوجه القصور فيه ومن ثم تصحيحها في الوقت المناسب.

وتعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك العاملين بالمؤسسة من خلال تحسينه وتقويمه . وبالتالي فإن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها يتوقف على نجاحها في توفير و وضع نظام فعال للحوافز، الذي ينعكس على العاملين وأدائهم وتميز المؤسسة عن المنافسين.

## ب) طرح الإشكالية :

ومن هذا المنطلق يتم التطرق إلى دراسة مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين بمؤسسة ليند غاز ورقلة، ومعرفة السلبيات واليجابيات المرتبطة بالأنظمة والحوافز بحيث تتكامل مع العمليات الإدارية الأخرى في جعل الأفراد يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

وبناء على ما تقدم يتم طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين بمؤسسات الإقتصادية ؟.

وللإجابة عن الإشكالية الرئيسية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي طبيعة العلاقة بين نظام الحوافز و أداء العاملين؛
- ما مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين بمؤسسة ليند غاز- وحدة ورقلة - ؟

## ت) فرضيات الدراسة :

- يعتبر نظام الحوافز معيارا مهما لرفع إنتاجية العامل.
- يعتبر نظام الحوافز في مؤسسة ليند غاز ذو فعالية عالية في رفع أداء العاملين.

## ث) مبررات اختيار الموضوع :

✓ أسباب موضوعية : - طبيعة التخصص "تسيير الموارد البشرية" تقضي دراسة مثل هذه المواضيع ؛

- إدراكنا لأهمية موضوع الدراسة سواء بالنسبة للعمال أو المنظمة .

✓ أسباب ذاتية : - الرغبة في تسليط الضوء على هذا الجانب المهم من جوانب الموارد البشرية ؛

- الرغبة في دراسة و إكتشاف نظام الحوافز في المؤسسات ؛

- الإلمام بالمعارف العلمية والإدارية في مجال "تسيير الموارد البشرية" .

### ج) أهداف الدراسة :

- التعرف على الحوافز التي يتلقاها العاملين في المؤسسة ؛

- إبراز أهمية تقييم أداء العاملين من خلال دراسة طبيعتها و الطرق التي يتم بها التقييم، بالإضافة إلى مجالات استعمال نتائجها؛

- إبراز أهمية الحوافز و مدى تأثيرها على أداء العمال؛

- إبراز كيفية تأثير عملية تقييم الأداء في تصميم نظام الحوافز و مدى أهمية العلاقة بينهما؛

د) أهمية الدراسة :

- تقدم هذه الدراسة آفاقاً للباحثين الجدد والعاملين الذين لهم علاقة في التعمق في موضوع الحوافز وعلاقتها بإدارة الموارد

البشرية، والقيام ببحوث جديدة أكثر تخصصاً ؛

- التعريف بنظام التحفيز، والذي يعتبر عنصر أساسي في مجال تسيير الموارد البشرية ؛

- تذكير وتحسين المسيرين بأن التحفيز يعتبر من الركائز الأساسية، لزيادة وتحسين أداء الأفراد.

### ذ) حدود الدراسة :

✓ الحدود المكانية :تركزت الدراسة على مؤسسة ليند غاز ورقلة ؛

✓ الحدود الزمنية :لقد تمت عملية تصميم الاستبيان، وجمع البيانات وتحليلها و تفسيرها والانتهاؤها منها، خلال الموسم الدراسي

2013/2012 ابتداء من شهر ديسمبر إلى غاية شهر أبريل ؛

ر) منهج البحث و الأدوات المستخدمة :من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثتان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، بعد

تجميع البيانات الأساسية عملت الباحثتان على تحويل البيانات الأساسية إلى رموز رقمية، وإدخالها الحاسوب لمعالجتها إحصائياً

باستخدام برنامج (SPSS) إذ استخلصت منه النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وكذلك تم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول للدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

#### هـ) صعوبات الدراسة :

- صعوبة الإلمام بالموضوع لتعدد الأوجه و العناصر المتعلقة به؛
- عدم تفهم كثير من العاملين لأهمية البحث وأهمية الاستبيان ؛
- صعوبة تصميم الإستبيان على شكله الشبه نهائي .

ي) هيكل الدراسة: نحاول من خلال هذه الدراسة التطرق الى فصلين الفصل الأول الجانب نظري تحت عنوان الأداء ونظام الحوافز، و يتضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول درسنا تقييم أداء العاملين، و المبحث الثاني الحوافز و نظام الحوافز، و في المبحث الثالث علاقة نظام الحوافز بتقييم أداء العاملين .

و تناولنا بالدراسة في الفصل الثاني الجانب التطبيقي بعنوان أثر التحفيز على نظام الحوافز و يتضمن دراسة تطبيقية بمؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة، و يتضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول تقديم بميدان الدراسة، المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة، المبحث الثالث عرض ومناقشة و تحليل نتائج الدراسة .

# الفصل الأول

## الاداء ونظام الحوافز



## تمهيد:

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسبين، والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء، والسعي الدائم لحثهم على بذل الجهد وتحسين الأداء في وظائفهم وهذا عن طريق مكافأهم بحسب المستوى الزائد على المستوى المتوقع من الأداء، وخير دليل على فعالية هذا النظام هو قيام الرسول صلى الله عليه وسلم باستخدام الجزاء للصحابة رضي الله عنهم، وإن هم قاموا بإتقان الأداء وتحسينه، يقول النبي صلى الله عليه وسلم "من أحيأ أرضاً ميتة فهي له" وقوله كذلك صلى الله عليه وسلم "من قتل قتيلاً فله سلبته".

يتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقييم أداء العاملين
- المبحث الثاني: الحوافز ونظام الحوافز
- المبحث الثالث: علاقة نظام الحوافز بتقييم أداء العاملين

## المبحث الأول: تقييم أداء العاملين

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظراً لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى .

## المطلب الأول: مفهوم الأداء ومحدداته

### الفرع الأول: تعريف الأداء

تعددت تعريفات الأداء، وقد اختلفت من عالم لأخر، وهذا الاختلاف نابع من نظرتهم إلى جانبه المادي والسلوكي، ونقصد بالجانب السلوكي صفات الفرد الشخصية كخصائصه العقلية والعلمية والفنية وخبراته ومهارته وإمكانياته الذهنية، أو بعبارة أخرى كل تصرفاته التي أثناء عمله كدقة الإنجاز، فيما يلي سنتطرق إلى البعض منها:

يرى حسن ابراهيم بلوط أن "الأداء هو باختصار إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة." <sup>1</sup>

تؤيده حمداوي وسيلة بقولها "عبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه" <sup>2</sup>

- ويرى "أحمد صقر عاشور" أن الأداء هو قيام العامل بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، فهو يركز على مختلف النشاطات التي يؤديها العامل، وكذا مختلف السلوكيات التي يسلكها من أجل ذلك. <sup>3</sup>

### الفرع الثاني : محددات الأداء :

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام، ويعني هذا الأداء الوظيفي في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من العناصر التالية وهذا حسب نموذج "بوتر ولولر" :

1 إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص:360.

2 حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص:123

3- احمد صقر عاشور. إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. دار النهضة العربية. بيروت. 1983. ص:50

أ- الجهد المبذول : يعكس درجة حماس الفرد لأداء عمله، فبقدر ما يكون هناك تكتيف للجهد بقدر ما يكون هناك دافعية لأداء العمل، و الجهد مرتبط بقوة الدافع أكثر مما هو مرتبك بالأداء كما أن هذا الأخير له علاقة بإدراك احتمالية الحصول على الحافز، فطموح الفرد في الترقية والتقدير وزيادة المرتب تعتبر عامل رئيسي في زيادة الجهد .

ب- القدرات والخصائص الفردية : هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء العمل، وهي التي تحدد درجة فعالية الجهود المبذولة، وترجع لما اكتسبه الفرد من خلال مراحل عمله.

ج- إدراك الفرد لدوره الوظيفي : يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عملهم وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة<sup>1</sup> .

## المطلب الثاني : تعريف ومعايير تقييم أداء العاملين

### الفرع الأول : مفهوم تقييم أداء العاملين

#### أولاً : تعريف تقييم أداء العاملين

تعددت مفاهيم تقييم الأداء وتنوعت باختلاف نظرة الباحثين لعملية تقييم الأداء، مما صعب من وجود تعريف شامل وموحد وفيما يلي نعرض لبعض هذه التعريفات:

#### 1 تعاريف خاصة بكفاءة أداء العاملين:

يعرفه صلاح الدين عبد الباقي : «هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى»<sup>2</sup>.

#### 2 تعاريف خاصة بمعايير التقييم :

يعرفه بوفلجة غيات : "تقييم أداء الفرد هو التعرف على مستوى أدائه مقارنة بغيره من الأفراد أو مقارنة بمعايير موضوعية"<sup>3</sup>

1 احمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره . ص65

2- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر،الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004،ص367.

3 بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، الطبعة الثانية، دار الغرب، وهران، 2004، ص43.

### 3- تعاريف خاصة بالفاعلية :

حيث تعرفه **سعاد نايف برنوطي** بأنه : "هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه<sup>1</sup> . "

ومن خلال ما سبق نعرف تقييم الأداء بأنه عملية دراسة وتحليل لأداء العامل أثناء قيامه بعمل ما، وملاحظة سلوكه وتصرفاته وإمكانيته في التقدم والنمو في عمله ومدى تحمله للمسؤولية وإمكانية ترقيته إلى وظائف أخرى .

#### ثانيا: خصائص تقييم أداء العاملين.

تتميز عملية تقييم الأداء بجملة من الخصائص تجعلها ذات فائدة وفعالية للموظف والمنظمة، وهذا مراعاتها للكثير من الأبعاد المتعلقة بالواقع الفعلي لقدرات الموظفين والرؤساء المباشرين الذين يتولون عملية تطوير المنظمة ومنها نجد مايلي<sup>2</sup> :

- تقييم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقا؛

- تعتبر عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط، ولكن تهتم بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء تحقيقه للأهداف؛

- لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل سلوكيات الفرد أثناء إنجازها للواجبات؛

- التقييم عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة.

#### ثالثا: أهداف تقييم أداء العاملين

تهدف عملية الأداء في العادة إلى أغراض متنوعة مرتبطة بطبيعة المنظمة ونوع الوظيفة ومستواها ومهارات الموظف، ومنها

نجد أغراض إدارية، تطويرية، إستراتيجية :

- يهدف لوضع نظام محكم للأجور والمرتبات وكذلك تحديد الحوافز المستحقة؛

- تساعد في وضع تقرير النقل والترقية للعمال<sup>3</sup>؛

- الوصول بمهارات العامل إلى مستوى الأداء المتميز<sup>4</sup>؛

1 سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، كاليفورنيا لوس انجلوس، 2007، ص 378

2 محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، الطبعة الاولى، دار القناديل، عمان، 2003، ص420.

3 سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية:مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص139.

4 بوفلحة غيات، مرجع سبق ذكره، ص43.

- دعم روح التعاون والمنافسة الإيجابية بين العاملين؛

- التعرف على الاحتياجات التدريبية الحقيقية.

### الفرع الثاني : معايير تقييم أداء العاملين

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين،

والمعايير نوعان :

**أولاً- العناصر :** وتشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة،

كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون...<sup>1</sup>

يتضح من هذا التعريف أن العناصر على نوعان:

- عناصر تتعلق بشخصية الفرد، كالمقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات...، حيث تتعلق كل

هذه العناصر بالصفات الشخصية للفرد، وهي عناصر صعبة القياس والتقييم لأنها صفات غير ملموسة ولا يمكن

تتبعها وملاحظتها؛<sup>2</sup>

- عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء القيام بالوظيفة، وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها، كالقدرة على اتخاذ

القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية،

القيادة، الحضور، تحديد الأولويات، المهارات الإدارية، الاتصالات الشفوية.

**ثانياً- معدلات الأداء ( النتائج) :** تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة، ويتم تقييم

نتائج الأداء من خلال عوامل أربعة<sup>3</sup>:

1. الكمية : حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقعا .

2. النوعية : ما هي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة، والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية .

3. الوقت : مدى إنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإن كان هناك تأخير في الإنجاز يتم البحث عن

4. الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير.

1 أحمد صقر عاشور، مرجع سابق ذكره، ص 248.

2 - المرجع السابق، ص 99 .

3 زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، د ت، ص 98.

5. التكلفة : معرفة تكلفة تحقيق النتائج ، و الانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة .

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تقييم أداء العاملين

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي <sup>1</sup>:

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

— عدم المشاركة في الإدارة : إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة، 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 والعلوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط الكسول والموظف غير المنتج.

مشكلات الرضا الوظيفي : فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو إنخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة. <sup>2</sup>

1 عصامي وسقاي، دافعية الحوافز ودورها في زيادة كفاءة الأداء، المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتمهين، حاسي مسعود، 2008—2011. ص



**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 للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة .

## المبحث الثاني: الحوافز ونظام الحوافز

تتم المؤسسات الاقتصادية بتلبية رغبات عاملها وحاجاتهم وتحريك قواهم الداخلية للقيام بأعمالهم على أحسن وجه، وتخفيف الشعور بالنقص والحاجة وإشباعها من خلال استعمال الحوافز، نظام الحوافز

### المطلب الأول: مفهوم التحفيز

قيام المنظمة بالعمليات التدريبية لتحقيق تنمية تطوير كفاءتها البشرية غير كاف إذا لم يكن هناك عمليات تحفيزية من قبل الإدارة لإنتاج برامجها التدريبية ومن ثم معرفة كيفية إثارة رغبة العمال في العمل وتجنيد كل طاقاتهم للوصول لتنفيذ المهام والإبداع و التجديد في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الأول : تعريف التحفيز

لقد اختلفت آراء الباحثين والمهتمين بدراسة موضوع التحفيز في وضع تعريف موحد لمفهوم التحفيز إلا ان جميعها لا تخرج من الاطار المفاهيمي العام له حيث تدور كلها حول التعاريف نذكر منها :

يعرفه **علي العباس** بأنه "مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات"<sup>1</sup>.

أما خالد عبد الرحيم الهبيتي يرى أنه "مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية، إذ أنها مثيرات تعمل على دفع الفرد العامل لأداء عمله بما يضمن تحريك القدرات الإنسانية وتحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه"<sup>2</sup>.

1 علي العباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2004، ص 169.

2 خالد عبد الرحيم الهبيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية: دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 255.

و يعرفه علي السلمي أنه "الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته"<sup>1</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح بأن الحافز هو شيء خارجي موجود في البيئة المحيطة بالشخص توفره المنشأة للعاملين فيها لإثارة حاجاتهم ودوافعهم.

## الفرع الثاني : أهمية الحوافز.

تتبع الأهمية الأساسية للحافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد وأهداف المجتمع المتمثلة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية<sup>2</sup>، عموماً تحقق الحوافز ونظام الحوافز النتائج الآتية:

1. تحقيق نظام الحوافز الفعال للزيادة في العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين؛
  2. تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى تقسيم حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة وهذا يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة؛
  3. إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يمس التقدير والاحترام والشعور بالمكانة، وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمتهم؛
  4. زيادة مدخلات العاملين وخلق الشعور والاستقرار والولاء للمنظمة<sup>3</sup>؛
  6. جذب الكفاءات الجديدة إلى المنظمة والحفاظ على مواردها البشرية ودفعها باتجاه أداء أدوارها بدقة؛
  7. تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن<sup>4</sup>؛
  8. إشعار العاملين بروح العدالة في المنظمة.
- المطلب الثاني : معايير منح الحوافز.**

إن أهم معيار لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء، لكن توجد معايير أخرى نعرضها فيما يلي<sup>5</sup> :

1على السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، د- ت، ص 300.

2خالد عبد الرحيم الهيثي، مرجع سبق ذكره، ص 252 .

3 طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة - إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 116 .

4 خالد عبد الرحيم الهيثي، مرجع سبق ذكره، ص 253 .

5 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 237 .

### الأداء: Performance

يعتبر التميز في الأداء أهم معيار وقد يعتبره البعض المعيار الأوحيد لتقديم الحوافز، ونقصد به الأداء الذي يزيد عن المعدل النمطي العادي، سواء في الكمية أو النوعية، أو وفرة الوقت أو وفرة في التكاليف.

### المجهود: Effort

و نقصد به الجهود التي يبذلها الفرد لأداء عمله وتنفيذ المهام الموكلة إليه، ويعتبر هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان .

### الأقدمية: Seniority

نقصد بها مدة العمل التي قضاها الفرد في العمل بالمنظمة، وهي تشير إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته وقد تأتي في شكل علاوات في الغالب.

### المهارة : Skills

بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص، أو براءات أو إجازات، أو دورات تدريبية، نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أنواع الحوافز وأنظمتها

ذكرنا سابقا أن الحوافز عبارة عن مؤثرات خارجية تعمل على دفع الفرد لتحسين أدائه، وأن نظم الحوافز عبارة عن مجموع الخطط التي تضعها المنظمة لتقديم تلك الحوافز، لذلك علينا أن نفرص بين أنواع الحوافز وأنواع نظم الحوافز.<sup>2</sup>

1 المرجع السابق، ص 238 .

2 على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 309، 311

## الفرع الأول : أنواع الحوافز .

تقسم الحوافز عموماً إلى : حوافز مادية، وحوافز معنوية .

### أ/ الحوافز المادية :

هي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية، وتمثل في الأموال والمزايا المادية كالسكن والنقل والطعام، وتعتبر الحوافز النقدية الأكثر شيوعاً، ومن بينها الحوافز الآتية :

**1-الأجر :** تنبع أهمية الأجر كحافز على الإنتاج بأنه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل، المسكن، ملابس والسياحة وشراء كل ما تشتتبه نفسه، كما ويمكن عن طريق الأجر استقطاب وجذب العمالة الجيدة للعمل في المنشأة ورفع الإنتاج عن طريق ربط الأجر بالإنتاجية .

**2/ ظروف وإمكانيات العمل المادية :** تشكل الظروف المادية المحيطة بالعمل كالألات والمعدات، والتهوية... الخ عاملاً مؤثراً على كفاءة العاملين ورغبتهم في أداء العمل إلى حد كبير، فكلما كانت الظروف مهيأة لعمل أحسن، كان استعداد الأفراد للعمل أكبر.<sup>1</sup>

**3/ ساعات العمل :** هناك مستوى معقول من ساعات العمل تحفز العمال، فإذا زادت ساعات العمل عن ذلك المستوى أدى إلى شعور العمال بالإجهاد وذلك ينعكس على أدائهم .

**4/الترقية :** إن حصول الفرد على الترقية سواء في الرتبة أو الدرجة فإن ذلك سيضمن له زيادة في الأجر.

### ب/الحوافز المعنوية :

يقصد بالحوافز المعنوية "تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي، له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة."<sup>2</sup> من بين هذه الحوافز ما يلي :

1 المرجع السابق، ص 311.

2 مصطفى نجيب شاويش، ادرة الموارد البشرية-ادارة الافراد-، الطبعة الاولى، دار الشرق، الاردن، 2007، ص210-ص211

1/ **فرص الترقية والتقدم** : تتوقف فاعلية الترقية كحافز على درجة ارتباطه بإنتاجية الفرد وكفاءته، فإذا كان لدى الفرد رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى من مركزه الحالي، تحقيقاً لرغبة أو حاجة لديه وهي المكانة الوظيفية، وتحقيق مركز اجتماعي أعلى، ففي هذه الحالة ستكون الترقية حافزاً مشجعاً على العمل وإنتاج الحصول عليها .

2/ **ضمان واستقرار العمل** : نقصد بضمان واستقرار العمل بقاء العامل في عمله والحفاظ عليه، وتتبع أهمية هذا العنصر كحافز باعتبار العمل المصدر الوحيد للأجر بالنسبة للكثير من الأفراد، فإذا انقطع الفرد عن عمله فإن الدخل ينعدم لذلك يصبح استقرار العمل وضمان استمراره من أهم محفزات الأفراد على بذل المزيد من الجهد وتقديم أفضل قدراته في العمل لشعوره بالطمأنينة وعدم الخوف من فقد العمل.

3/ **تقدير جهود العاملين** : تمنح شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة، أو تسجيل أسمائهم على لوحة شرف وتعلق في مكان بارز في المنظمة... الخ، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وتدفع العاملين الآخرين للإقتداء بهم .

4/ **إشراك العاملين في الإدارة** : وذلك بوضع ممثلين للعمال في مجلس إدارة المنظمة، يساهمون في وضع أهداف المنظمة واتخاذ قراراتها، والهدف الأساسي لهذا العنصر هو إشعار العمال بأهميتهم، وأن سياسات المنظمة على أساس رغبات واحتياجات العمال، ما يدفعهم لبذل مزيد من الجهد لتطبيقها .

5/ **تدريب وتطوير العاملين** : لإتاحة الفرصة لهم للترقية وشغل أفضل من التي يعملون بها.<sup>1</sup>

الحوافز المعنوية تلعب دوراً أساسياً وفاعلاً مؤثراً في أداء العمل، فهي تستهدف الروح المعنوية مما يؤثر في العمل وينعكس على زيادة الكفاءة الإنتاجية.

1- محمد صالح فالج، إدارة الموارد البشرية، عروض والتحليل، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 120

الفرع الثاني : أنواع نظم الحوافز

أولا : حوافز على مستوى الفرد:<sup>1</sup>

1) حوافز العمال: وتشمل

✓ الحوافز بالقطعة: وهي حوافز تعتبر من أهم طرق دفع كل من الأجر والحوافز معا، وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه بحسب الإنتاج، أو القطع المنتجة .

✓ حوافز الوقت : في هذه الطريقة على العامل أن يقوم بالإنتاج في وقت محدد، أو أن يكافئ على استغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر .

2) حوافز المختصين والإداريين : وتشمل

✓ العولمة : ويتبع مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلية، حيث يحصل على نسبة مئوية من الديون التي يحصلها، ويحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من الصفات والمبيعات التي يحققها،

✓ العلاوات : ويجب التفريق هنا بين عدة أنواع من العلاوات ومن أهمها :

1) علاوة الكفاءة: وهي عبارة عن زيادة في الأجر أجر على إنتاجية الفرد في عمله، وهي تمنح بعد فترة عام تقريبا، وحيث يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية.

2) علاوة الأقدمية : وهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة، وتعبيرا في إخلاصه لمدة عام

3) علاوة الإستثنائية: وهي تمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي

ثانيا : حوافز على مستوى المنظمة ككل وتتضمن:

✓ المشاركة في الأرباح: ويستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة، وهي عبارة عن استقطاع نسبة 10 بالمائة من

ارباح الشركة، ثم توزيعها على العاملين ويتم التوزيع حسب المرتب، أو الدرجة، أو مستوى الإداري، وكفاءة الأداء، ويتم التوزيع نقدا، ولمرة واحدة في السنة .

✓ خطط الإقتراحات : ويطلق عليها توفير التكاليف، والسبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج .

1 هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 16



✓ ملكية العاملين لأسهم الشركة : ويمكن اعتبار العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرق المثالية لتقريب المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة ، وفي هذه الطريقة من حق العاملين امتلاك شركتهم بنسبة محدودة.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع : مراحل تصميم نظام الحوافز:

1)تحديد الهدف النظام .تسعى المنظمات إلى أهداف عامة وإستراتيجيات محددة، وعلى من تقوم بوضع نظام للحوافز أن تدرس هذه جيدا ،ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز.<sup>2</sup>

2)دراسة الأداء .وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي وتسعى مايلي :

1\_ وجود عدم سليم للعاملين؛

2\_وجود وظائف ذات تصميم سليم؛

3\_وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل؛

4 \_ وجود ظروف عمل ملائمة.

3 ) تحديد ميزانية الحوافز : ويقصد بها ذلك المبلغ الاجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية :

أ / قيمة الحوافز والجوائز مثل : العلاوات، المكافأة، الرحلات ؛

ب / التكاليف الادارية مثل : تكاليف تصميم النظام وتدريب المدربين على النظام

ج / تكاليف الترويج مثل :النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والحفلات .<sup>3</sup>

1 المرجع السابق، ص 17

2 مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز — أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 78 .

3 المرجع السابق، ص 80 .

### المبحث الثالث: علاقة نظام الحوافز بتقييم أداء العاملين

تسعى العديد من المنظمات المعاصرة لتنظيم هيكل الأجور والرواتب متوافقا ومنسجما بشكل متوازن بين الأجور والرواتب المدفوعة للعاملين والأداء المتحقق من قبلهم في إنجاز العمل، وغالبا ما تحاول خطط الحوافز أن تربط بين أداء الفرد والمكافأة المتحصل عليه

#### المطلب الأول : بناء نظام حوافز فعال

تستخدم نتائج تقييم الأداء في تصميم أنظمة عادلة للحوافز التشجيعية، إذ أن هناك أسسا في تصميم الحوافز تختلف باختلاف الوظائف والمتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء لذلك فإن نظام تقييم الأداء لا بد أن يأخذ بعين الاعتبار هذه المتغيرات لتوفير المعلومات الصادقة عن نتائج التقييم التي تساعد على بناء نظام فعال للحوافز.<sup>1</sup>

كما تتركز فاعلية نظام الحوافز على الطرق والإجراءات والوسائل المستخدمة في تقييم الأداء، إذ ينبغي أن يتم قياس الأداء بمقاييس دقيقة وموضوعية وشفافة لغرض تحديد مدى استحقاق الحوافز ونسبة ما يستحقه منها وفقا للأداء المنجز من قبله؛ إذ أن شعور الفرد بأن أداءه وأداء الآخرين يتم قياسه بطريقة دقيقة وواضحة وموضوعية وعادلة تشكل ركنا أساسيا في تحقيق رضا العاملين إزاء الحوافز المقدمة، تتطلب زيادة الفاعلية للحوافز أن يشعر الفرد العامل بوجود علاقة واضحة بين ما ينجزه من أداء وما يحصل عليه من حوافز، لذا فإن خطط الحوافز الفردية منها أو الجماعية تعتمد بصورة واضحة على مدى ادراك الفرد لوجود علاقة مباشرة بين الأداء المتحقق والمكافأة التي سيحصل عليها<sup>2</sup>.

#### المطلب الثاني: رأي الإسلام في العلاقة بين الحافز والأداء:

اهتم الإسلام بقضية الحوافز على الأفعال سواء في الدنيا أو في الآخرة،<sup>3</sup> فالحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقق حاجات في الكيان البشري عميقة الأثر، وتشعره بأنه إنسان له مكانته وأنه مقدر في عمله، فنجد أن الإسلام اهتم بالعمل وأوضح أهميته

1 أحمد السيد الكردي، نظم تقويم أداء العاملين، :، تصفح يوم 15/03/15، 10:15، 2013. على الموقع

Kenanaonlin.com/users/ahmed Kordy/Topics/67676/posts/15753

2 خضير كاظم محمود وياسين كاسب خرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص 185.

3 بن تريب وسويد، دافعية الانجاز وأثرها على أداء العامل المتميز، مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي، المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتمهين، حاسي

مسعود، ورقلة، 2006-2009، ص 47.

بالنسبة للإنسان وقدر العمل كالعبادة فهناك الكثير من الدلائل القرآنية التي تحث على العمل وأهميته وكذلك التحفيز على العمل وجزائه عند الله سبحانه وتعالى ومنها :

- يقول تبارك وتعالى في سورة النجم الآيات (39، 40، 41): {وَأَنْ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى، وَأَنْ سَعِيهِ سَوْفَ يَرَى، ثُمَّ يَجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَى}؛

- وأيضاً يقول سبحانه وتعالى في سورة الزمر الآية (8): {قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا إِذَا يَتَذَكَّرُ أُولَئِكَ الْأَلْبَابُ}.

نجد أن كل تلك الآيات تحث على أهمية العمل والأجر والثواب، أو الجزاء المنتظر من هذا العمل، ويعتبر هذا تشجيعاً للقيام بالعمل ولكن بأداء متميز وكلاً حسب أدائه وتميزه في عمله.

ولقد اتضحت سنة الله في الخلق بأن الأرزاق التي ضمنها والأقوات التي قدرها والمعاش التي يسرها لا تنال إلا بجهد يبذل وعمل يؤدي وبالتالي نجد أن الإسلام رفع من شأن العمل والتحفيز عليه وأعلى منزلته وبوأه مكانة عالية من الإجلال والتعظيم حتى جعله كالعبادة، كما أوصى الرسول (ص) في أحاديث كثيرة عن أهمية الحافز والأجر فقال: «أعطي الأجير حقه قبل أن يجف عرقه»، وكل ذلك وغيره للتحفيز على الخير والعمل به.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: التداخل في العلاقة بين الاداء ونظام الحوافز

تعرفنا سابقاً على أن الأداء هو مجموعة المعايير الملائمة لقياس وإعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وتأثير المؤسسة على البيئة التنافسية من خلال المحافظة على تفوقها، وبالتالي يشير الأداء إلى إتمام مهام المؤسسة ونشاطاتها على شكل قياسي بالنتائج المتوقعة.

وبالتالي الأداء هو مخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وعند ربط الأداء بنظام الحوافز فالأداء هو الأهداف التي يسعى نظام الحوافز المساهمة في تحقيقها والتي أهمها:

✓ زيادة الإنتاج نوعاً وكماً؛

✓ زيادة إنتاجية العامل؛

1 المرجع السابق، ص 48 .

- ✓ السرعة في أداء العمل (درجة كثافة السلوك في وحدة الزمن)؛
- ✓ درجة الحرص والالتزام بالجودة في أداء العمل (الإتقان)؛
- ✓ درجة الابتكار والتجديد؛
- ✓ إشباع حاجات العاملين؛
- ✓ تنمية التعاون بين العاملين؛
- ✓ رفع روح الولاء والانتماء للمؤسسة؛
- ✓ تحقيق ميزة تنافسية..... إلخ.

ولكن يتم الأداء على أتم وجه ضمن نظام الحوافز لا بد من توفير بعض المستلزمات أهمها:

- مستلزمات مادية: وتتمثل في ميزانية الحوافز الثابتة، والمتغيرة ونوع الحوافز، توقيت الحوافز..... إلخ؛
  - مستلزمات بشرية ومعنوية: دور المدربين والمديرين التنفيذيين في إعداد نظام الحوافز، وتقدير تكاليف البحث عن أنجع الأنظمة التحفيز المناسبة حسب نوعية العمال وحسب أهداف المؤسسة<sup>1</sup>؛
  - تهيئة الظروف والأوضاع الإدارية: توفير البيئة الداخلية من نظم وعلاقات وإمكانيات؛
  - توفير الإرشادات والمعايير الموجهة للأداء ومن أهمها:
1. كمية: - ربط الحافز بإنتاجية العامل.
  - ربط الحافز بإنتاجية جماعة العمل.
  - تحديد نوع الحافز المناسب حسب أداء العامل، وحسب طبيعة وشخصية العامل.

2. نوعية: المعاملة، الاحترام، التقدير..... إلخ.<sup>2</sup>

مع ضرورة موضوعية هذه المعايير ضرورة معرفة العاملين للعلاقة بين الأداء ومقدار الحافز ومدى عدالة العوائد، بعد تحديد هذه المستلزمات لا بد من تقدير إجمالي تكاليف نظام الحوافز والتي تعتبرها المؤسسة استثماراً في مواردها البشرية، لأنه تضحية للحصول على أداء جيد في المستقبل يظهر في تحسين مستوى الإنتاج كما ونوعاً، والذي يترجم في الواقع في نوعية

1 1 مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز - أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 178، 182

2 محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 226

المنتوجات، نوعية المورد البشري (خبرة. مهارة. سرعة. إتقان. قدرة على اتخاذ القرارات.....الخ)، ورفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة انتمائهم للمؤسسة وبالتالي اعتبار أهداف المؤسسة أهدافهم.

## خلاصة الفصل

تهدف المؤسسة الاقتصادية إلى استكشاف الحاجات غير المشبعة لعاملها لاستشارة الطاقات الكامنة لديها واستغلالها وتحويلها إلى إنتاج ممتاز كما ونوعاً، وقادراً على المنافسة واقتطاع أكبر حصة من السوق وذلك بالاعتماد على نظام الحوافز المناسبة لإشباع الحاجات العاملين وتحفيز دوافعهم، فمن خلال هذا الفصل وجدنا أن العلاقة بين الأداء ونظام الحوافز جدوى متداخلة وإيجابية حيث أن نظام الحوافز الجيد يؤدي إلى تحقيق مستوى أداء جيد وإيجابي للمؤسسة يؤدي إلى تحقيق أهدافها، وهذا الأداء يحفز المؤسسة أكثر فأكثر للاهتمام بنظام الحوافز وزيادة تحسنه من أجل رفع مستوى الأداء ولمواكبة التغيرات التي تحدث على مستوى حاجات العاملين، وعلى مستوى البيئة التنافسية.

وهذا ما نحاول اكتشافه في الجانب الواقعي من خلال دراسة الحالة في الفصل الثاني لمؤسسة ليند غاز ورقلة

الفصل الثاني  
اثر نظام الحوافز  
على أداء العاملين بمؤسسة ليندغاز

تمهيد:

الجانب النظري هو بمثابة القاعدة التي يبني عليها الباحث دراسته، ولكنه لا يكفي لوحده إذ لابد أن يكون هناك جانب تطبيقي لإثبات وتأكيد هذه الدراسة، وذلك لمعرفة مدى مطابقة المعلومات التي وردت في الفصول النظرية مع الجانب التطبيقي. أي تحويل المعطيات الكيفية إلى معطيات كمية وبواسطتها يستطيع الباحث أن ينفي أو يثبت متغيرات البحث. وتشمل دراستنا في هذا الفصل على مبحثين أساسيين حيث سنتناول في :

المبحث الأول : تقديم ميدان الدراسة

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة



## المبحث الأول : تقديم بميدان الدراسة

يعد العاملون في المؤسسة المورد الأساسي لإستراتيجياتها التنافسية، فتحفيز الموارد البشرية تحقق للمنظمة النجاح و التميز في بيئة شديدة التنافس، من ثم سيكون أساس الميزة التنافسية مستقبلا هو قدرة الإدارة على وضع هيكل جيد يستطيع توليد القيمة.

## المطلب الأول : نشأة وتطور المؤسسة (الأم)

سنتناول نبذة تاريخية عن المؤسسة أي أهم التغييرات التي شهدتها من العهد الاستعماري إلى يومنا الحالي بإضافة إلى الأهمية إلى الأهمية التي تلعبها في الاقتصاد الوطني.

### أولا: نبذة تاريخية عن المؤسسة:

إن نشاط إنتاج الغازات الصناعية كان من اختصاص الشركة المتعددة الجنسية Air liquide ودخل إنتاج هذه الغازات الى الجزائر على يد شركة Air liquide في عهد الاستعمار الفرنسي في سنة 1960 على وجه التحديد، حيث كانت تحتوي شركة Air liquide على ثلاثة مصانع، مصنع في مدينة ورقلة، ومصنع في مدينة الجزائر العاصمة، ومصنع في مدينة وهران، وبقية هذه الشركات تمارس نشاطها في إنتاج الغازات الصناعية إلى غاية سنة 1972، حيث تم تأميم مصانع هذه الشركة من طرف الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS، التي كانت آنذاك تحت وصاية وزارة الصناعة والطاقة وكان ذلك ضمن التحولات التي شهدتها الاقتصاد الوطني في بداية السبعينات، في إطار التوجه الاشتراكي المعتمد من طرف السلطات الجزائرية آنذاك، وتمت عملية التأميم عن طريق شراء مصانع شركة Air liquide من طرف الشركة الوطنية للحديد والصلب تمت العملية بسهولة وذلك لأن السلطات الجزائرية نجحت سنة 1971 في تأميم أهم نشاط اقتصادي في الدولة، وهو قطاع المحروقات<sup>1</sup>.

وبقية شركة الحديد والصلب SNS تسير نشاط إنتاج الغازات الصناعية بشكل احتكاري تحت وصاية وزارة الصناعة والطاقة من سنة 1972 إلى غاية 1978، تم تحولت الشركة إلى وصاية وزارة الصناعات الثقيلة من سنة 1979 إلى غاية 1983، حيث كانت عملية التسيير تتم وفق لقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات.

1 - مصلحة المستخدمين، مؤسسة ليندغاز، وحدة ورقلة.

وعمقتضى عملية إعادة الهيكلة التي قامت بها السلطات الجزائرية سنة 1983، كمحاولة لإصلاح المؤسسة الجزائرية، التي كانت تتخبط في مشاكل كبيرة جدا نتيجة للمركزية في التسيير، قسمت الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS بمقتضى المرسوم رقم 83/32 المؤرخ في 01 جانفي 1983، إلى تسع مؤسسات مستقلة، ماليا، تنظيميا، هي:

- المؤسسة الوطنية لترويج منتجات الحديد والصلب؛

- المؤسسة الوطنية لدراسة مشاريع الحديد والصلب والعدانة؛

- المؤسسة الوطنية لإنجاز أشغال الحدادة والعدانة؛

- المؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة؛

- المؤسسة الوطنية للرزم المعدنية؛

- المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية؛

- المؤسسة الوطنية لاسترجاع بوسط البلد؛

- المؤسسة الوطنية للاسترجاع بشرق البلد؛

- المؤسسة الوطنية للاسترجاع بغرب البلد.

وهكذا نشأت المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية (E.N.G.I، Entreprise nationale des gaz

industriels) ووضعت تحت وصاية وزارة الطاقة والصناعات الكيماوية والبيetroكيماوية.

وفي سنة 2007/06/20، تنازلت المؤسسة الوطنية الجزائرية للغازات الصناعية عن 66% من رأسمالها لصالح المؤسسة العالمية الألمانية "ليند"، وتحفظت المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية بـ 34%، بشروط التدخل في أي قرار يضر بمصلحة العمال، أو المصالح الوطنية، حيث الآن تسعى الوحدات لتغير هيكلها وفق متطلبات الشراكة، حيث أصبحت المؤسسة تحت اسم: Linde Gas Algérie، وقد تم مؤخرا التوقيع على عقد تأسيس شركة جزائرية ألمانية مشتركة لإنشاء مصنع لغازات الهواء بمنطقة حاسي مسعود بولاية ورقلة جنوب الجزائر العاصمة بمبلغ استثماري يقدر بنحو 1.239 مليار دينار

جزائري (الدولار الأميركي يساوي 76 ديناراً جزائرياً). حيث يقدر رأسمال هذه الشركة بنحو 272 مليون دينار جزائري موزعة بين المؤسسة الجزائرية للغاز الصناعي بمبلغ 223.2 مليون دينار جزائري بنسبة 60 في المائة وشركة ليند أجي الألمانية الموقعتين على عقد الشراكة.

### ثانياً: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة:

تعتبر المنتجات التي تنتجها المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية ذات أهمية بالنسبة للوطن من الناحية الصحية، والتعليمية والاقتصادية، حيث تستخدم منتجاتها في العديد من القطاعات، فهي تستخدم في قطاع المحروقات والصناعات البترولية والصناعات البيتروكيمياوية، وفي قطاع الصناعات الكيماوية. كما تستخدم منتجاتها في قطاع الصحي حيث تزود مؤسسات المستشفيات بالأوكسجين، وغيره من الغازات المستخدمة للخدمات الصحية قطاع التعليم، حيث تزود المعاهد والجامعات بالغازات الصناعية اللازمة للتعليم والبحث العلمي، والقطاع الفلاحي والصناعات الغذائية. كما تزود الحرفين بالغازات الصناعية اللازمة لحرفهم، مثل: حرفي تصليح الأدوات الكهربومترية، وحرفي تصليح مبردات السيارات وحرفي الحدادة.

نظراً للأهمية الحيوية للقطاعات التي تزودها المؤسسة بالمنتجات اكتسبت المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية أهمية اقتصادية بالغة بالنسبة للاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى كونها مؤسسة وطنية إنتاجية تساهم في دفع التنمية الوطنية الشاملة خاصة في الجانب الصناعي، كما تظهر أهميتها الوطنية من حيث تواجدها بواسطة وحداتها الإنتاجية ومراكز توزيعها في مختلف مناطق الوطن، الشيء الذي يجعلها قادرة على تلبية الطلب الوطني في كل مكان بسهولة وكفاءة نتيجة لقربها الجغرافي من المستهلكين.

### المطلب الثاني : تعريف ومهام مؤسسة ليند غاز الجزائر – وحدة ورقلة – Linde Gaz Algérie

نتعرض في هذا المطلب الى شركة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة والتي هي موضوع الدراسة باضافة الى أهم المهام التي تقوم بها.

#### أولاً: تعريف مؤسسة ليند غاز الجزائر – وحدة ورقلة:

"GI" هي مؤسسة تدرج تحت شركة المساهمة "SPA" برأسمال قدره 1500 مليون دج، وهي مؤسسة متواجدة في جميع أنحاء الوطن من خلال شبكة تتألف من تسعة (9) وحدات وهذا بعد ما كانت تتكون من 7 وحدات : الجزائر، عنابة، قسنطينة، رغاية، وهران، البويرة، سيدي بلعباس، أزيو، سكيكدة، والعديد من نقاط البيع المتواجدة في ولايات الوطن.

وهي تضمن إنتاج وتوزيع مختلف الغازات الصناعية والطبية لمختلف القطاعات الاقتصادية مثلا: الرياضة، الصناعة، الصحة، الفلاحة، والبحوث التكنولوجية.

تعتبر هذه الوحدة من أقدم المصانع في منطقة الجنوب الشرقي، حيث انطلق الإنتاج بالوحدة في سنة 1960 كانت الوحدة في هذا التاريخ تقع خارج المدينة، ولكن المدينة زحفت على الوحدة وشملتها، والوحدة تقع حاليا على مساحة تبلغ 11455م<sup>2</sup>، وآخر توسع كان في سنة 1993، وشملت 2455 م<sup>2</sup>، تغطي هذه الوحدة الطلب على الغازات الصناعية في منطقة الجنوب من الوطن، وعلى وجه التحديد تغطي طلب الولايات: غرداية، الوادي، أدرار الأغواط، تلمسان، إيزي. وتشرف على مركزين للتوزيع، هما: مركز غرداية، ومركز تقرت. كما كانت تعتبر الممون الوحيد لمؤسسات البترولية في حاسي مسعود وعين صالح وبركاوي وحاسي الرمل، عين أميناس.

ثانيا: مهام مؤسسة ليندغاز الجزائر وحدة ورقلة:

تكمن مهمة مؤسسة ليندغاز الجزائر وحدة ورقلة في إنتاج وتوزيع مجموعة متنوعة من الغازات الصناعية وتمثل في الحالات التالية:

- الحالة غازي سائلة (منتجات مصنعة): الأزوت السائل، الأستلين .
- الحالة الغازية والمضغوطة (منتاج مكيفة) : وهي تلك المنتجات التي تحول من حالتها السائلة إلى غازات سواء أُنتجت في الوحدة أو جلبت من خارجها وهي :
  - أوكسجين غازي OG؛
  - أزوت غازي Ng؛
  - ثاني أكسيد الكربون قارورات Co2؛
  - أرغون غازي Arg G؛
  - خليط ثاني أكسيد الكربون Co2/أرغون Argon .

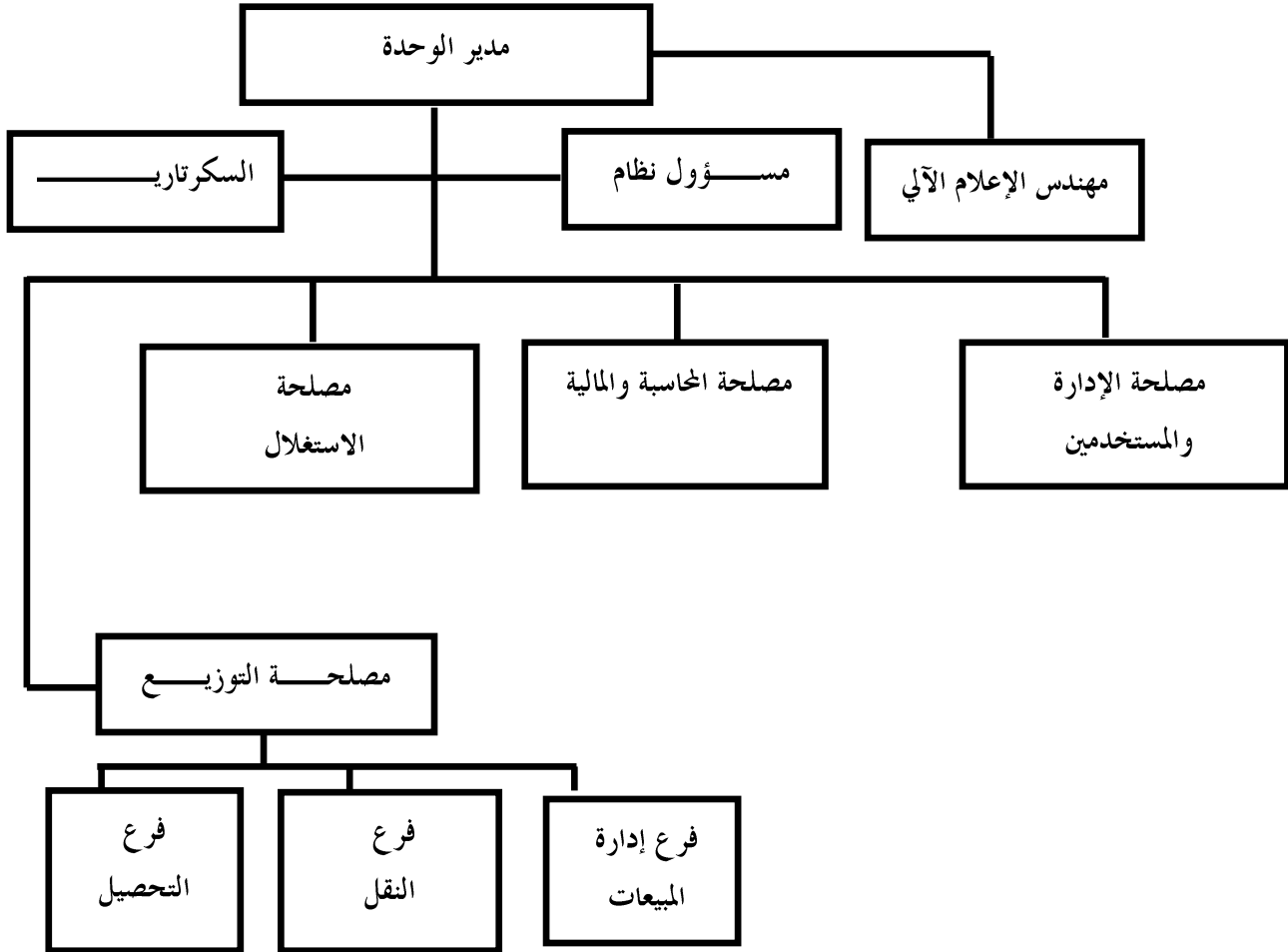
يتم توزيع السائلة:حسب الحالات التالية :

- الحالة السائلة : يتم توزيعها في صهاريج مخصصة لذلك : يتم تحويلها إلى مستودعات المشترين .

- الحالة الغازية والمضغوطة : توزع في قارورات مسترجعة معبأة ومحفوظة من طرف المؤسسة تقوم المؤسسة بتلبية حاجات مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية السالفة الذكر.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للوحدة ومختلف المصالح المكونة لها وأهم مهام هذه الأخيرة.

الشكل رقم (2-1): يمثل الهيكل التنظيمي للوحدة:



المصدر: مصالحة الإدارة والمستخدمين بالوحدة

ثانيا: مهام ومسؤوليات المصالح بالوحدة:

### 1: مدير الوحدة

يعمل تحت سلطة الرئيس المدير العام لمؤسسة ليندغاز، اذ يعمل من أجل تحقيق الأهداف التي تحددها المديرية العامة لمؤسسة ليندغاز وذلك فيما يخص سياسات الإنتاج وسياسات التوزيع وسياسات الجودة؛ كما يسهر على استمرار نشاط الوحدة والدفاع عليها وتوجيه سياساتها القصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل التي تعتبر امتدادا لسياسات المديرية العامة للمؤسسة، ولهذا يجب عليه أن يضمن للوحدة ما يلي:

- زيادة المردودية بشكل مستمر؛
- ظروف عمل مقبولة ومناسبة للعمال والموظفين؛
- تلبية حاجات الزبائن من حيث المنتجات بالجودة الجيدة والخدمات المتميزة، وذلك في ظل احترام العقود من ناحية الكم والكيف وآجال التسليم؛
- احترام كل القيود التي يفرضها محيط المؤسسة والمتمثلة في احترام القانون والقواعد الجبائية والشروط المدنية والبيئية؛
- التأكد من حسن تسيير وتنظيم الوحدة؛
- يعتبر المسؤول على إعداد وتنفيذ التنظيمات العامة للوحدة. كما حددها المديرية العامة وهو المسؤول على إسناد المسؤوليات والسلطات داخل الوحدة؛
- حسب توجيهات المديرية العامة عليه أن يضمن تلبية حاجات الوحدة فيما يخص التكوين والتمهين، وذلك عن طريق تطبيق خطط التكوين والتمهين المتعلقة بالوحدة؛
- عليه الاندماج في سياسة الجودة للمؤسسة، وذلك عن طريق تحليل وفهم الأهداف الجديدة التي تؤدي إلى تحسين الجودة، وذلك بتوفير كل الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف؛
- يقدم تقرير لرئيس المدير العام للمؤسسة حول نظام الجودة بشكل دوري؛
- يساهم في تحضير الهيكل التنظيمي للوحدة.

## 2: مسؤول الجودة

من الناحية الهيكلية هو تحت سلطة مدير الوحدة، لكن عمليا هو تابع للمسؤول العام للجودة على مستوى المديرية العامة، وذلك عبر المسؤول الجهوي للجودة في إطار مهامه تخول له السلطات التالية:

- تسيير نظام الجودة على مستوى الوحدة؛
- يوقف عمليات الإنتاج إذا كانت غير مطابقة لشروط الجودة المحددة؛
- يساهم في إعداد شروط جودة المنتجات المنتجة على مستوى الوحدة؛
- يدير كل الوثائق الداخلية والخارجية المرتبطة بالجودة؛
- يتابع التعديلات التي تطرأ على المقياس والخصائص والنصوص والتنظيمات المتعلقة بالجودة في الوثائق الخارجية؛
- يساعد في حل المشاكل المتعلقة بالجودة؛
- يدير المؤشرات المرتبطة بالجودة؛
- يحسس ويكوّن العمال في كل ما يتعلق بالجودة؛
- يجمع كل المعلومات المتعلقة باعتراضات الزبائن ويساهم في تصحيحها وتحسينها؛
- يقوم بمراقبة الجودة بواسطة خطط يتم إعدادها مسبقاً؛
- يقدم تقرير مدير الوحدة والمسؤول الجهوي للجودة في الاجتماعات الدورية.

## 3: مصلحة الاستغلال

تحت سلطة مدير الوحدة وبالتنسيق العملي مع مديرية الإنتاج على مستوى المديرية العامة، يقوم رئيس مصلحة الاستغلال بالمهام التالية:

### 3-1- قسم الإنتاج:

- يضمن الإنتاج في الوحدة حسب شروط الكفاءة والتكلفة والأزمة الموجودة في الميزانية السنوية التقديرية للإنتاج؛

- يشرف على مراقبة جودة المواد الأولية والمنتجات التامة التابعة لمصلحته؛
- يساهم في إعداد مخطط الاستثمار الخاص بوسائل الإنتاج التابعة لمصلحته؛
- يحدد الحاجات اللازمة في حالة تغير طرق الصنع ويساهم في تحديث هذه الطرق؛
- يسهر على متابعة التطور التكنولوجي لوسائل الإنتاج المستخدمة في مصلحته؛
- يساهم في اختيار وسائل الإنتاج؛
- يوفر ويتابع ويستغل كل البيانات الإحصائية المرتبطة بالإنتاج.

بصفته رئيس مصلحة الاستغلال على مستوى الوحدة يعتبر مسؤولاً ومنسقاً لنشاطات قسم الإنتاج وقسم التموين وقسم

الصيانة.

### 3-2- قسم الصيانة:

تحت سلطة رئيس قسم الاستغلال وبالتنسيق العملي مع مديرية الإنتاج للمؤسسة، يقوم رئيس قسم الصيانة بالمهام

التالية:

- يسيّر بطريقة مثلى كل الآلات والمعدات وتجهيزات والوسائل الأخرى المستخدمة في الإنتاج؛
- يخطط لعمليات الصيانة الوقائية مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات مصلحة الاستغلال؛
- يسيّر ويتابع حالة كل آلة أو تجهيز على حدى، وذلك من خلال مسك بطاقة تاريخية في ملف كل آلة (تحتوي البطاقة على الصيانة والإصلاحات وساعات العمل وساعات التوقف...)
- يساهم في اختيار المؤسسات المكلفة بالصيانة، ويشرف على خدماتها في المؤسسة؛
- يوفر ويتابع ويستغل كل المعطيات الإحصائية المتعلقة بالصيانة (مثل: متوسط وقت العمل متوسط وقت التوقف...)، وذلك بهدف تقليص التكلفة؛
- يساهم في إعداد مخطط الإنتاج السنوي؛
- يضمن ويتابع حالة تجهيزات بواسطة الرقابة عن طريق القياس والتجربة؛
- يلي عن طريق الصيانة الإصلاحية كل طلبات التصليح المقدمة له حسب شروط الأولية؛



- يسهر على التطور التكنولوجي للمعدات والتجهيزات المستخدمة في الصيانة؛
- يحدد الحاجات اللازمة للوحدة من قطع الغيار والقطع الاستهلاكية الخاصة بالمعدات والتجهيزات؛
- يعلم رئيس مصلحة الاستغلال بحوصلة نشاط الصيانة عن طريق اللقاءات الخاصة من أجل متابعة الأهداف التي حددت له.

### 3-3- قسم التموين:

رئيس قسم التموين يعمل تحت سلطة رئيس مصلحة الاستغلال وبالتنسيق العملي مع دائرة التموين على مستوى المديرية العامة، ويقوم هذا القسم بالمهام التالية:

- يلي حاجات الوحدة من المواد الأولية واللوازم، والمواد الاستهلاكية وفقاً لما هو محدد في الميزانية التقديرية لتموين؛
- يحدد بالتعاون مع مختلف مصالح وأقسام الوحدة حاجات الوحدة من المواد الواجب شرائها؛
- يقوم بإعداد طلبيات الشراء حسب الخصائص والميزات المحددة، ويتأكد منها قبل الاستعمال؛
- يختار ويتابع ويقيم كفاءة الموردين؛
- يحول كل المعلومات المتعلقة بكفاءة الجودة (العيوب وتحسينات) للجهات المعنية؛
- يقوم بكل أعمال التقييم الخاصة بالموردين بالتعاون مع مسؤول الجودة؛
- يشرف على المشتريات ويتحقق منها، من حيث الكم والنوع والوثائق؛
- يحدد قواعد تخزين المواد وفقاً لشروط الأمانة المعمول بها؛
- يحدد قواعد الدخول للمخازن؛
- يدير تدفق المواد وقطع الغيار اللازمة لاستمرارية النشاط؛
- يدير الصفقات التجارية من ظهور الحاجة إلى تليتها من طرف المستعمل؛
- يجعل علاقة الجودة وتكلفة أمثل ما يمكن بالنسبة للمواد الأولية والموردين والمشتريات، وذلك عن طريق:
  - تطبيق مقاييس الجودة المطلوبة؛
  - تحديد الكميات اللازمة لنشاط؛

- إجراءات الصنع.

- يحدد المستوى الأمثل لمخزون المواد واللوازم المشتراة؛
- يعلم رئيس مصلحة الاستغلال بحوصلة نشاط قسم التموين عن طريق اللقاءات الخاصة من أجل متابعة الأهداف المحددة للقسم؛
- يعلم مصلحة المالية ودائرة التموين على مستوى المديرية العامة بنشاط القسم بواسطة تقارير دورية.

#### 4: مصلحة الإدارة والمستخدمين:

تحت سلطة مدير الوحدة وبالتنسيق العملي مع مديريةية الموارد البشرية في المؤسسة يقوم رئيس مصلحة الإدارة والمستخدمين بالمهام التالية:

- يبحث على الكفاءات اللازمة والمتطابقة مع حاجات الوحدة؛
- يضمن متابعة إدارية ملفات المستخدمين ويسير الأجور؛
- يحدد ويتابع مخطط التكوين في الوحدة، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار حاجات المصالح وأهداف مدير الوحدة وأهداف مديريةية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة؛
- يستغل وينشر كل المعلومات المدونة حول تطور تكوين العمال في الوحدة؛
- يدير كل بطاقات مناصب الشغل في الوحدة؛
- يضمن وصول المعلومات العامة للمعنيين عن طريق المعلقات؛
- يسيّر النزاعات في الوحدة؛
- يختار ويقوم ويتابع كفاءة مقدمي خدمات التكوين للوحدة؛
- يحول المعلومات المتعلقة بالكفاءة (العيوب والتحسينات) لمسؤول الجودة؛
- يقوم بعمليات التصحيح لمقدمي خدمات التكوين للوحدة بالتعاون مع مسؤول الجودة؛
- يقوم بعمليات الرقابة على الجودة عند مقدمي خدمات التكوين للوحدة؛
- يقدم شهريا لمديرية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة عرضا حول نشاط مصلحة الإدارة والمستخدمين.

## 5: مصلحة المالية والمحاسبة:

تحت سلطة مدير الوحدة وبالتنسيق العملي مع مدير المالية في المؤسسة تقوم مصلحة المالية والمحاسبة بالمهام التالي:

- الإسهام في إعداد ومتابعة الميزانيات التقديرية؛
- نراقب المعطيات المالية والمحاسبة على مستوى الوحدة؛
- يتابع تطور الخزينة والعلاقات مع الهيئات المالية؛
- يقوم بالمسك المحاسبي لعمليات الوحدة وفقا لقواعد المخطط المحاسبي الوطني؛
- يعد تقارير ثلاثية وسنوية حول النشاط المالي للوحدة ويقدمها لمديرية المالية في المؤسسة؛
- يعد شهريا تقرير حول خزينة الوحدة ويقدمه للمديرية المالية للمؤسسة؛
- يساهم في تحديد التكاليف والنتائج المستخلصة من عمليات التحسين والتطوير.

## المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة ولافراد مجتمع الدراسة وعينته، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق اعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا المبحث وصفا للاجراءات التي قامت بهما الطالبتان في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الاحصائية التي اعتمدت عليها الطالبتان في تحليل الدراسة، حيث سيتم تناول اجراءات الدراسة بالتفصيل وذلك على النحو التالي:

### 1) منهج الدراسة :

انطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وهي معرفة إلى أي مدى يتم تطبيق مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين، وقياس فعاليتها في تطوير هذه الموارد بمؤسسة ليندغاز ورقلة، كعينة من المؤسسات الغازات بالجزائر، تستعمل الطالبتان في هذه الدراسة أسلوب البحث الإستطلاعي الكشفي والذي يعتبر مهما في أخذ القرارات التي تخص ميدانا معيناً، كما يكون مفيدا في بلورة بعض الافتراضات والتنبؤات، وهو يندرج تحت المنهج الوصفي المناسب لأهداف الدراسة .

## 2) وسائل جمع البيانات :

إعتمدت هذه الدراسة على عدد من المصادر تتمثل فيمايلي :

✓ **مصادر أولية :** تتمثل في البيانات الخاصة بمفردات عينة الدراسة والدين ووجهت لهم قائمة الاستقصاء وذلك لقياس المتغيرات التي تقوم عليها الدراسة، وتضمنت قائمة الاستقصاء مجموعة من الاسئلة التي قاست متغيرات مستقلة المتمثلة في تحديد الحوافز المادية والمعنوية، وتنفيذه ومن تم تقييمه وتقييم ما بعد التحفيز، بواسطة إستبيان خاص طور خصيصا لأغراض هذه الدراسة

✓ **مصادر ثانوية:** تتمثل في كتب ورسائل جامعية ومدكرات التكوين المهني ومن خلال شبكة الانترنت

## 3) مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين في مختلف إدارات مؤسسة ليند غاز ورقلة بمستوياتهم الإدارية المختلفة، والتقدر عددهم 40 موظف وموظفة. تم توزيع 50 إستبيان على جميع موظفين الإدارة بمؤسسة ليند غاز ورقلة استردت 43.

## 4) أداة الدراسة :

تم إستخدام الإستبيان في دراسة ميدانية وذلك لما لها مميزات تتمثل بوضوح المعلومات وسهولة الحصول عليها حيث تم تصميم الأسئلة ذات النهايات المغلقة وذلك لسهولة وسرعة الإجابة عليها م قبل المبحوثين، أيضا لسهولة تحليلها، وقامت الطالبتان بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال استخدام برنامج (SPSS) الإحصائي صممت الطالبتان الاستبيان في صورته الأولية على ثلاثة أجزاء وهي :

✓ **الجزء الأول الخصائص الشخصية:** يهدف هذا الجزء إلى جمع البيانات الديموغرافية فيما يتعلق بأفراد عينة

الدراسة فاشتمل على متغيرات شخصية ووظيفية : الجنس،المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، نوع العمل

✓ **الجزء الثاني دراسة لعملية التحفيز:** يهدف هذا الجزء إلى إستكشاف واقع ممارسة أنشطة أنواع التحفيز في

مؤسسة ليند غاز ورقلة من وجهة نظر فئة الموظفين

الجدول رقم (2-1) : أنواع الحوافز ومدى تأثيرها على أداء العاملين

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	الحوافز المادية	7
2	الحوافز المعنوية	9
3	أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين	6
	مجموع الفقرات	22

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

#### 4-1- الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة (الاستبيان):

يعرف صدق الأداة بأنه عملية تأكد من الأداة المستخدم في هذه الدراسة يقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس، تم التحقق من الاستبيان بعدة طرق كمايلي :

4-1-1. صدق المحتوى :بهدف التأكد من مدى انسجام فقرات الاستبيان مع ما اعدت لقياسه تم عرضها على مجموعة من المحكمين تألفت من (06 ) أعضاء متخصصين في الإدارة والإحصاء وقد استجابت الطالبتان آراء السادة المحكمين وقامتا بإجراء مايلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحات بعد تسجيلها في نموذج تم اعداده، وبذلك خرج الاستبيان في صورته شبه النهائية ليتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية .

4-1-2. العينة الاستطلاعية :طبقت الدراسة على عينة استطلاعية (تجريبية) من مجتمع الدراسة مكونة من(40) موظف وموظفة، تم اختيارهم من الخارج عينة للتعرف على مدى فهم المبحوثين للعبارات والألفاظ المستخدمة ودرجة وضوحها وذلك من خلال توزيع (40) استبيان على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وقد نتج عن هذه الدراسة إدخال بعض التعديلات .

3-1-4. صدق الإتساق الداخلي لفقرات الاستبيان : ثم حساب الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان على عينة الدراسة

البالغة (40) مفردة؛ وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له كما هو موضح في

الجداول الموالية :

1-3-1-4. الصدق الداخلي لفقرات المجال الأول : تحديد الحوافز المادية

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

المجال	الرقم	الفرقة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
الحوافز المادية	1	اشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنويا	0.678	0.00
	2	تطبق المؤسسة علاوات اجتماعية عن الزوجة والأولاد كافية	0.562	0.00
	3	تقدم المؤسسة التعويضات عن النقل مناسبة	0.577	0.00
	4	تتم الترقية وفق معايير ادارية واضحة	0.612	0.00
	5	تحصلت على مكافئات لقاء مجهودات اضافية في عملي	0.553	0.00
	6	هناك ترفيات استثنائية تمنح على اساس الخبرة والمؤهل العلمي	0.711	0.00
	7	توجد بالمؤسسة مكافأة مادية للموظف الكفاء	0.688	0.00
T	1		1	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS) \*\* دال عند مستوى دلالة (0.01)

جدول رقم(2-2): يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول ( تحديد الحوافز المادية ) والمعدل الكلي لفقراته؛والذي يبين أن معاملات الارتباط وتتراوح ما بين (0.553 و0.711) ودالة عند مستوى دلالة ( 0.01)؛ وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه .

#### 4-1-3-2. الصدق الداخلي لفقرات المجال الثاني : تحديد الحوافز المعنوية

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

المجال	الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
المجال المعنوية	8	هناك تقدير واثمين من طرف الادارة لمجهوداتي في العمل	0.724**	0.000
	9	تسود علاقات التشجيع المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل	0.607**	0.000
	10	تم تكريم العمال في المناسبات الخاصة بالمؤسسة	0.503**	0.001
	11	يتم استشارتي في المشاكل التي تتعلق بوضيفتي	0.431**	0.005
	12	تمنح شهادات لاصحاب الاداء المتميز والاقدمية	0.726**	0.000
	13	تقدم رسائل شكر وتقدير للمتميزين في اداء عملهم	0.751**	0.000
	14	تمنح اجازات استثنائية لقاء مجهودات اضافية	0.722**	0.000
	15	توفر المؤسسة خدمات المواصلات والسكن لعمالهم	0.495**	0.001

0.002	0.468**	تتكفل المؤسسة بالخدمات الصحية للعمال وابنائهم	16	
	1			T2

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS) \*\* دال عند مستوى دلالة (0.01)

جدول رقم (2-3) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (تحديد الحوافز المعنوية) والمعدل الكلي لفقراته؛ والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0.431 و0.751) ودالة عند مستوى دلالة (0.01)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.01) وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه

#### 3-3-1-4. الصدق الداخلي لفقرات المجال : أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين

جدول رقم (2-4): يبين معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية له

المجال	الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين	17	نظام الحوافز المعتمد يرفع من إنتاجية العمل	**0.80	0.000
	18	يدفعني نظام الحوافز المعتمد من إنجاز مهامى الوظيفية بكفاءة وفعالية	**0.826	0.000
	19	ساعدني نظام الحوافز المعتمد من استغلال ساعات العمل بدقة وانضباط	**0.830	0.000
	20	يدفعني نظام الحوافز المعتمد من احترام الاجراءات المصرح بها في العمل	**0.721	0.000
	21	يدفعني نظام التحفيز على تطوير قدراتي الذاتية	**0.858	0.000
	22	التزم بالقوانين والانظمة للاستفادة من الحوافز المادية والمعنوية	**0.641	0.000
	T3			1

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS) \*\* دال عند مستوى دلالة (0.01)



جدول رقم (2-4) يبين معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث ( أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين ) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين ( 0.641 و0.858) ودالة عند مستوى دلالة (0.01)، حيث ان مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من ( 0.01) وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه

#### 4-3-1-4. الصدق البياني لمجالات الاستبيان :

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

الجدول رقم (2-5): الصدق البياني لمجالات الدراسة

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
T1	الحوافز المادية	0.797**	0.000
T2	الحوافز المعنوية	0.999**	0.000
T3	اثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين	0.688**	0.000
M		1	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS) \*\* دال عند مستوى دلالة (0.01)

الجدول رقم (05) يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الاستبيان بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، إذ تراوحت ما بين (0.688 و0.999) وبناء على ذلك فإن محتوى كل مجال من مجالات الاستبيان له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة (0.01)

#### 4-2. حساب ثبات الأداة :

يرمي اختبار ثبات الأداء إلى التحقق من إمكانية الحصول على نفس البيانات في حالة توزيعها على نفس العينة وفي نفس الظروف، وهناك العديد من الاختبارات التي تسمح بقياس صدق وثبات الاستبيان منها تقنية التجزئة النصفية، وتقنية الإشكال البديلة، وفي هذا الصدد يعد معامل الثبات الداخلي الفا لصاحبه كرونباخ احد أهم وسائل قياس الثبات الداخلي ويعبر عنه بالصيغة :

$$\alpha = n \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum_i V_i}{V_t} \right)$$

حيث يمثل :

**n** : عدد فقرات الاستبيان؛

**Vt** : التباين الكلي للاستبيان؛

**Vi** : تباين نتيجة الفقرات .

معامل الثبات الفا يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فاذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فان قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس اذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا، وقد تم حساب ( الفا كرونباخ ) باستخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعي (SPSS) والجدول الموالي يبين ذلك :

الجدول رقم (2-6) يوضح معاملات ثبات الأداة حسب معادلة (الفا كرونباخ)

المحاور	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
الحوافز المادية والمعنوية	16	0.863
أثر الحوافز على أداء العاملين	6	0.872
المعامل الكلي	22	0.863

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يشير الجدول رقم (2-6) إلى أن معامل الثبات الكلي بلغ (0.863)؛ وهذا يمثل قيمة جيدة لثبات الإتساق الداخلي، ونسبة

مقبولة لأغراض التحليل.

#### 3-4. إجراءات تطبيق أداة القياس (الاستبيان):

بعد الحصول على موافقة مدير المؤسسة ليندغاز-ورقلة- لإجراء هذه الدراسة قامت الطالبات بتوزيع 50 استبيان على عينة الدراسة وذلك بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة في قياس الأهداف التي وضعت من أجلها ثم توزيع وجمع الاستبيانات من أفراد عينة الدراسة بمساعدة بعض الموظفين في المؤسسة حيث تم استعادة 43 استبيان منها 3 غير صالحة للتحليل.

#### 5) الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل :

لانحاز الإطار العملي للدراسة أدخلت البيانات إلى الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد تبويبها وترميزها، وللإستفادة من هذه البيانات تم استخدام الاختبارات الإحصائية الموالية :

❖ النسب المئوية والتكرارات للتعرف على الخصائص الشخصية وتحديد اتجاه آراء عينة الدراسة في ما يتعلق بفقرات

المحاور الرئيسية التي تضمنتها أداة الدراسة؛

❖ المتوسط الحسابي الموزون " المرجح "؛

❖ اختبار ( الفا كرونباخ ) لمعرفة مدى ثبات فقرات الاستبيان؛

❖ معامل الارتباط ( بيرسون ) لإيجاد العلاقة بين :

✓ كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له؛

✓ كل مجال من المجالات الرئيسية والدرجة الكلية لفقرات الاستبيان.

6) مقياس التحليل : تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لتحديد الاتجاه العام لآراء الموظفين في كل محور من محاور

الاستبيان بحيث قيمة المتوسط المرجح لهذا السؤال كما هو في الجدول الموالي :

الجدول رقم (2-7) : مقياس ليكرت الثلاثي

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق	من 1 إلى 1.66

محايد	من 1.67 الى 2.32
موافق	من 2.33 إلى 3

المصدر : من إعداد الطالبان

### المبحث الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة :

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان في صورتها النهائية وكونها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية، يتم عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء كل من أهداف الدراسة، حيث بدأنا بعرض الخصائص الشخصية، ثم يتم تحليل تفصيلي للبيانات وعرض للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة ومن ثم تحليل ومناقشة النتائج .

1) تحليل البيانات الخاصة بالسمات الشخصية لعينة الدراسة : تحليل الصفات الشخصية للموظفين الذين تم استقصائهم لهدف التعرف على بعض الحقائق الأساسية المتعلقة بهذه العينة من أجل اعطاء صورة واضحة عن الأفراد المشاركين في هذه الدراسة، والجدول رقم (08) الموالي يبين خصائص عينة الدراسة :

الجدول رقم(2-8) : الخصائص الشخصية لعينة دراسة

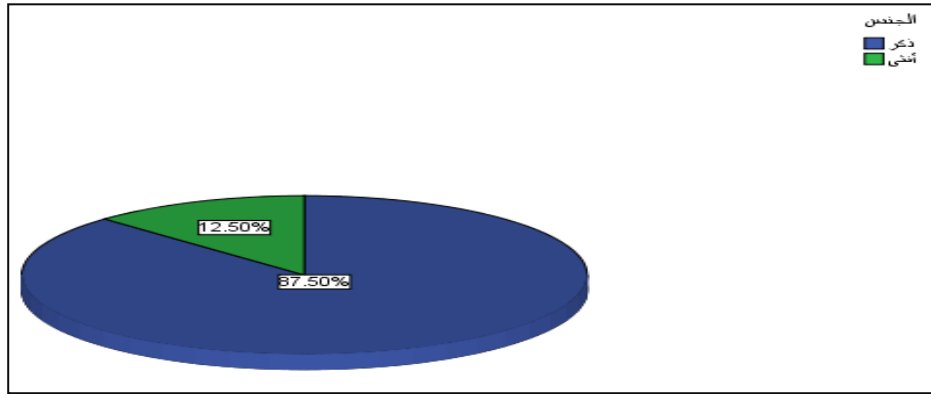
المتغير	المستوى	التكرار	النسبة %	x	8
الجنس	ذكر	35	87.5	0.3	0.335
	أنثى	5	12.5		
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	14	35	1.68	0.526
	جامعي	25	62.5		
	دراسات عليا	1	2.5		
مستوى الخبرة	سنة فأقل	8	20	2.68	0.971
	من سنة الى 5 سنوات	3	7.5		
	اكثر من 10 سنوات	23	57.5		
نوع العمل	اطار	6	15	2.7	1.114
	عون تحكم	8	20		

		20	8	عون تنفيذ	
		30	12	خاص	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يبين الجدول رقم (2-8) ان (87.5%) من عينة الدراسة إلى الذكور؛ في حين بلغت نسبة الإناث (12.5%) وهي نسبة منخفضة مقارنة بنسبة الذكور؛ كما هو مبين في الشكل رقم (01)؛ وقد يغزى هذا الفرق بين الذكور والإناث لطبيعة مجتمع الدراسة حيث نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث

الشكل رقم ( 2-1 ) توزيع نسبة المستجوبين حسب الجنس

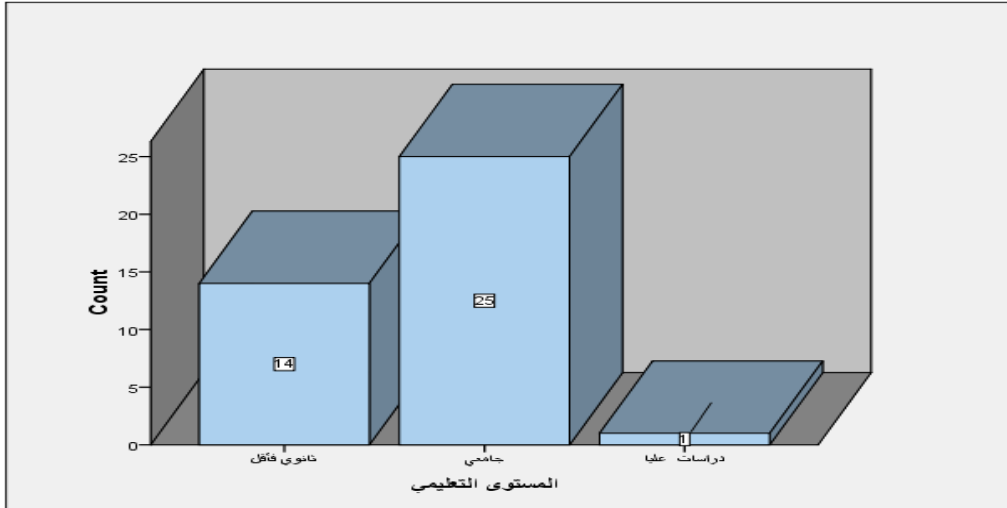


المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

أما بالنسبة لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي فيبين الجدول رقم ( 2-8) إن معظم أفراد عينة الدراسة يحملون شهادات جامعية بنسبة (62.5 بالمئة) وأن (35 بالمئة) من العينة يحملون مستوى ثانوي فأقل؛ في حين حاملوا شهادات دراسات عليا بلغت نسبته (2.5 بالمئة) كما هو مبين في الشكل رقم (2-2)

تدل هذه النتيجة على أن المستوى التعليمي الذي يتمتع به الموظفون مشجعة كمؤشر إيجابي على توفر قدرات مؤهلة علميا ويرجع ذلك لكون المستوى التعليمي المحدد الأول في عملية التوظيف

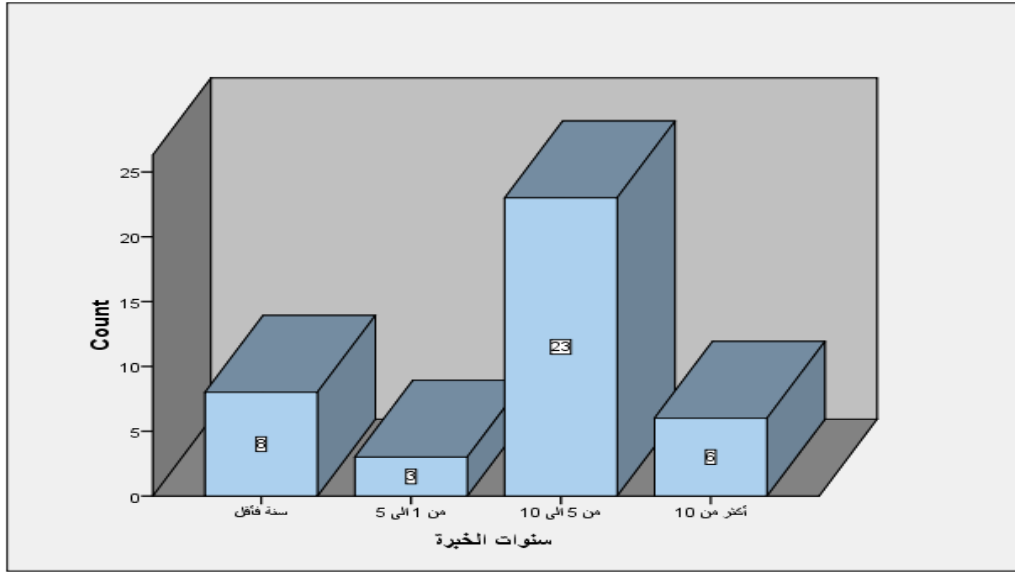
الشكل رقم ( 2-2 ) توزيع نسبة المستجوبين حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

وفي ما يتعلق بسنوات الخبرة فقد تبين من الجدول (2-8) أن (57.5%) من عينة الدراسة تراوحت الخبرة لديهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات، و(20 بالمائة) من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم سنة فأقل، (15%) من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم أكثر من 10 سنوات في حين كانت نسبة (7.5%) من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من سنة إلى 5 سنوات، تدل هذه النتيجة أن نصف عينة الدراسة لديهم خبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات كما هو مبين في الشكل ( 03 ) وهذا يعود لصغر سن عينة الدراسة ويلاحظ أن ذوي الخبرة في المؤسسة يقل عددهم وذلك راجع إلى السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة التي تعمل على تجديد إطارها من ذوي الكفاءات العلمية تماشياً مع روح العصر الذي يعرف تطور علميا

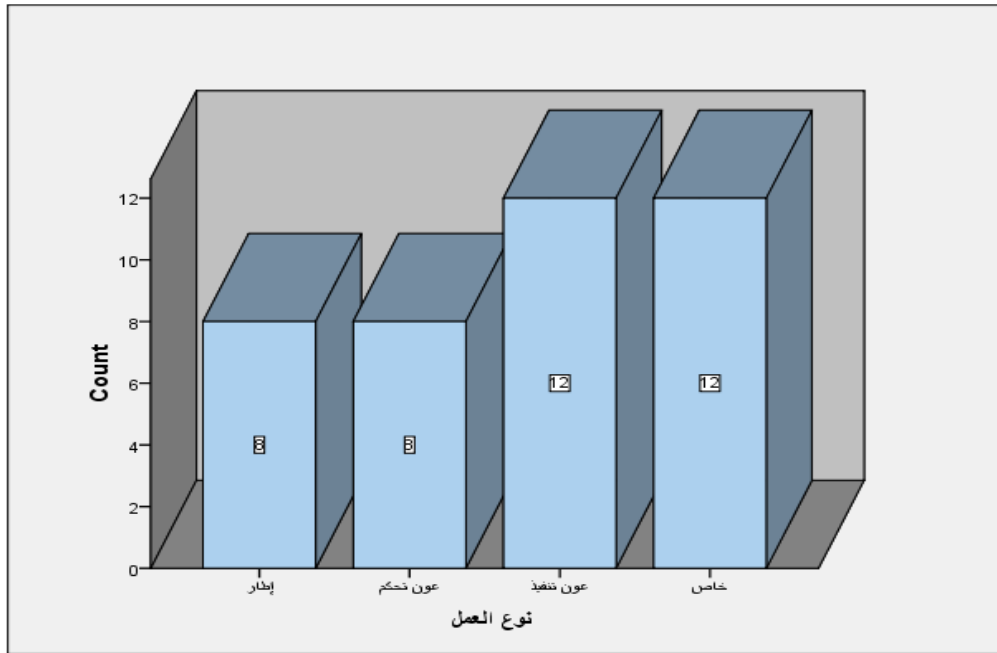
الشكل رقم (2-3) توزيع نسبة المستجوبين حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

و يبين الجدول رقم (08) ان نسبة (30%) من افراد العينة ينتمون إلى فئة الأعوان التنفيذيين وكذلك نسبة (30%) من افراد العينة ينتمون الى الوظيف الخاص بينما يمثل فئة الإطارات نسبة (20%) من افراد العينة في حين تمثل أعوان التحكم نسبة (20%) أيضاً، ومن المعلوم أن المؤسسة هي مؤسسة ذات طابع اقتصادي يقتضي العمل بها توفر أعوان التنفيذ ووظيف خاص لأن طبيعة الأشغال بها تتطلب ممارسة عملية في الميدان، والشكل الموالي يبين ذلك .

الشكل رقم (2-4) توزيع نسبة المستجوبين حسب نوع العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

وجهة نظر عينة الدراسة لعملية التحفيز

الجدول رقم (2-9): وجهة نظر عينة الدراسة لعملية التحفيز

النسبة	التكرار	الفقرة	
30	12	معنوية	ما هي أنواع الحوافز المفضلة لديك
67.5	27	مادية	
37.5	15	فرص الترقية	أي من الحوافز التالية تسعى إليها
30	12	الاحترام والتقدير	
30	12	الاجر وملحقاته	
12.5	5	الاداء	على أي أساس يتم منح الحوافز في المؤسسة
35	14	الاقدمية	
40	16	المجهود	
12.5	5	المهارة	

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)



من خلال الجدول اعلاه وحسب آراء عينة الدراسة يتضح ان العاملين فضلوا الحوافز المادية على الحوافز المعنوية بنسبة (67.5%) لتلبية حاجاتهم، ومن بين الحوافز التي يسعى اليها العاملين فرص الترقية التي قدرت بنسبة ( 37.5 %)، ويتم منح الحوافز في المؤسسة حسب رأي العاملين على أساس الجهود بنسبة (40%) .

الجدول رقم (2-10): وجهة نظر عينة الدراسة لعملية تقييم الأداء

النسبة	التكرار	الفقرة	
		32.5	13
37.5	15	غير مناسبة	
30	12	موضوعية	
25	10	الحوافز	أهتم بنتائج تقييم الأداء لأنه يمنح لي
52.5	21	الترقيات	
22.5	09	التشجيع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

من خلال الجدول اعلاه وحسب آراء عينة الدراسة يتضح ان المؤسسة تستخدم أساليب في تقييم أداء العاملين غير مناسبة وهذا ما وافق عليه المستجوبون بنسبة ( 37.5%)، وفيما يخص نتائج تقييم الاداء في المؤسسة وبحسب آراء المستجوبين فتمنح على أساس الترقيات التي كانت بنسبة (52.5%) وهذا ما يدل على أن المؤسسة تمنح الحوافز سواء كانت مادية او معنوية بطريقة عشوائية غير منظمة.

## 2) تحليل فقرات مجالات الدراسة

من خلال دراسة وتحليل نتائج اتجاه آراء عينة الدراسة نحو مجالات الاستبيان بالاعتماد على الملاحق يمكن معرفة مدى التزام مؤسسة ليندغاز - ورقلة - بتطبيق نظام الحوافز ومدى فعالية الحوافز في التأثير على مستوى أداء الموظفين .

1-2-2. تحليل فقرات المجال الأول : الحوافز المادية

الجدول رقم (2-11) : نتائج تحليل الفقرات المجال الأول

المجال	الرقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
الحوافز المادية	1	اشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنويا	27.5	17.5	62.5 %	1.72	0.877	محايد
	2	تطبق المؤسسة علاوات اجتماعية عن الزوجة والأولاد كافية	17.5 %	20	62.5	1.55	0.783	غير موافق
	3	تقدم المؤسسة التعويضات عن النقل مناسبة	25	22.5	52.5	1.72	0.847	محايد
	4	تتم الترقية وفق معايير إدارية واضحة	25	30	45	1.80	0.823	محايد
	5	تحصلت على مكافآت لقاء مجهودات إضافية في عملي	22.5	25	52.5	1.70	0.823	محايد
	6	هناك ترقيات استثنائية تمنح على اساس الخبرة والمؤهل العلمي	37.5	30	32.5	2.05	0.846	محايد
	7	توجد بالمؤسسة مكافأة مادية للموظف الكفاء	22.5	30	47.5	1.75	0.809	محايد
		جميع فقرات المجال	25.35	25	50.71	1.75	0.829	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

في ما يتعلق بالفقرة "أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنويا " فقد تبين ان آراء أفراد العينة سلبية وكانت بنسبة (62.5%) و بمتوسط حسابي (1.72)، هذا يؤكد بأن ما يتلقاه الموظف كحوافز غير كافية ولا تؤدي لتوليد رضا الموظفين، هذا من شأنه أن ينعكس سلباً على أداء الموظف، وهذه النتيجة تدل بأن الحوافز المتوافرة لا تشجع الموظفين على تحسين أدائهم .

"أشعر أن العلاوات الاجتماعية عن الزوجة والأولاد مقبولة " فقد تبين ان آراء أفراد العينة سلبية وكانت بنسبة (62.5%)، و بمتوسط حسابي (1.55) مما يعني أن الحوافز الاجتماعية الخاصة بالزوجة والأولاد غير مناسبة، ولا تدعم في حفز الموظفين لتحسين أدائهم، وهذا ضعف في الحوافز الاجتماعية وعدم كفايته في نظام التعويضات.

"تم الترقية وفق معايير إدارية واضحة " فقد تبين ان آراء أفراد العينة سلبية وكانت بنسبة (45%) وبتوسط حسابي (1.80) مما يعني أنه ليس هناك معايير إدارية محددة وثابتة في منح الترقيات وذلك يستوجب وضع إجراءات وخطط لمنح الحوافز.

" تحصلت على مكافآت لقاء مجهودات إضافية في عملي " فقد تبين ان آراء أفراد العينة سلبية وكانت بنسبة(52.5%) وبتوسط حسابي (1.70) وهذه النتيجة تؤكد عدم استخدام المكافآت كحوافز لتطوير الأداء، بالغالبا لا تمنح المكافآت لذوي الاداء المتميز وهذا ما يؤثر سلباً على اداء العاملين

" هناك ترقيات استثنائية تمنح على اساس الخبرة والمؤهل العلمي " فقد تبين ان اغلبية آراء افراد العينة محايدون بنسبة (37.5%) وبتوسط حسابي (2.05) وهذا ما يدل ان المؤسسة لا تستخدم أساليب المنافسة في منح الترقية وانها غير مناسبة وتؤثر سلبا على اداء العاملين

" توجد بالمؤسسة مكافأة مادية للموظف الكفاء " فقد تبين ان اغلبية آراء افراد العينة محايدون بنسبة (47.5%) وبتوسط حسابي (1.70)، مما يعني أن معظم أفراد العينة لا يدرون بنظام أو كيفية منح المكافآت .

و بالنظر إلى المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول البالغ (1.75) حيث يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الثلاثي التي تشير على الحيادية وانحراف معياري قيمته (0.82%) يمكن القول ان القائمين على المصلحة لا يولون اهتماما بتقديم الحوافز المادية ولا تطبيق نظامها، وهذا ينقص من ولاء ورضا العاملين مما يجعلهم ينفرون من المؤسسة

## 2-2-2. تحليل فقرات المجال الثاني: الحوافز المعنوية

الجدول رقم (2-12): نتائج تحليل الفقرات المجال الثاني

المجال	الرقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
المحاور المعنوية	1	هناك تقدير وتتمين من طرف الإدارة لمجهوداتي في العمل	27.5	27.5	45	1.82	0.844	محايد
	2	تسود علاقات التشجيع المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل	42.5	20	37.5	2.01	0.904	محايد
	3	تم تكريم العمال في المناسبات الخاصة بالمؤسسة	50	22.5	27.5	2.22	0.862	محايد
	4	يتم استشارتي في المشاكل التي تتعلق بوظيفتي	45	30	25	2.20	0.823	محايد
	5	تمنح شهادات لاصحاب الاداء المتميز والاقدمية	40	20	40	2	0.906	محايد
	6	تقدم رسائل شكر وتقدير للمتميزين في اداء عملهم	30	30	40	1.90	0.841	محايد
	7	تمنح اجازات استثنائية لقاء مجهودات اضافية	17.5	32.5	50	1.68	0.764	محايد
	8	توفر المؤسسة خدمات المواصلات والسكن لعمالهم	12.5	10	77.5	1.35	0.70	محايد
	9	تتكفل المؤسسة بالخدمات الصحية للعمال وابنائهم	52.5	10	37.5	1.15	0.949	غير موافق
		جميع فقرات المجال	35.27	22.5	42.22	1.81	0.843	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

الدراسة بمحايد الخاصة بالفقرة "هناك تقدير وتتمين من طرف الإدارة لمجهوداتي في العمل" (27.5%)، وبمتوسط حسابي بلغ (1.82) ليس لديهم دراية هذا يعني أن الإدارة تتجاهل مجهودات العمال بعدم تقديرهم وتتمينهم . وكان إتجاه آراء أفراد عينة الدراسة بمحايد وبنسبة (20%) على الفقرة "تسود علاقات التشجيع المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل" وبمتوسط حسابي (2.05) وهذا مما يدل على الإدارة تتجاهل تشجيع المتبادل بين الرؤساء . أما في ما يتعلق بالفقرة "تم تكريم العمال المناسبات الخاصة بالمؤسسة" فقد بلغت نسبة المحايدين عليها (22.5%) من عينة الدراسة وبمتوسط حسابي بلغ (2.22) ويدل على عدم تكريم العمال بالإدارة .

أما في ما يتعلق بالفقرة "يتم إستشارتي في المشاكل التي تتعلق بوظيفتي" أن نسبة المحايدين عليها بلغت (30%) من عينة الدراسة وبتوسط حسابي (2.20) وهذا يدل على أن الإدارة لا تستشير العمال التي تتعلق بالوظيفة .

وكان إتجاه اراء أفراد عينة الدراسة بمحايد وبنسبة (20%) على الفقرة "تمنح شهادات لاصحاب الاداء المتميز والاقدمية" وبتوسط حسابي بلغ (2) وهذا يدل على عدم منح شهادات لاصحاب أداء المتميزين .

وأما يتعلق بالفقرة "تقدم رسائل شكر وتقدير للمتميزين في أداء عملهم" وكانت بنسبة (30%) وبتوسط حسابي بلغ (1.90) ( وظهرت بمحايدين هذا يعنى أن الإدارة لا تشعر العاملين بتقدير جهودهم في العمل مما يؤدي إلى مستوى أدائهم في العمل .

وكان إتجاه عينة الدراسة بمحايد بنسبة على الفقرة "تمنح إجازات استثنائية لقاء مجهودات اضافية" وبنسبة (32.5%) وبتوسط حسابي بلغ (1.68) وهذا يعكس سلبا على الراحة النفسية لدى العاملين لعدم تقدير الادارة لظروفهم الخاصة

وتشير عينة الدراسة بغير موافق على الفقرة "توفر المؤسسة بالخدمات المواصلات والسكن لعمالها" بنسبة (77%) وبتوسط حسابي بلغ (1.35) ينقص من ولائهم ورغبتهم في العمل ويدفعهم إلى عدم إحترام الوقت مناسب في عملهم وبنسبة للسكن

يؤثر على إحساسهم بالاستقرار الاسري رغم أن هدين الحافزين مهمين .

أما بما يتعلق بالفقرة "تتكفل المؤسسة بالخدمات الصحية للعمال وأبنائهم" ظهرت بمحايد وبنسبة (10%) وبلغ المتوسط الحسابي (2.15) وهذا يدل على عدم إهتمام المؤسسة بصحة موظفيها .

و بالنظر إلى المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول البالغ (1.81) حيث يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الثلاثي التي تشير على المحايدة وبانحراف معياري قيمته (0.843%) يمكن القول ان القائمين على المصلحة لا

يولون اهتماما بتقديم الحوافز المعنوية ولا تطبيق نظامها، وهذا ينقص من ولاء ورضا العاملين مما يجعلهم ينفرون من

المؤسسة

### 2-2-3. تحليل فقرات المجال الثالث: أثر نظام الحوافز على أداء العاملين

الجدول رقم (2-13): نتائج تحليل فقرات المجال الثالث

المجال	الرقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	متوسط	الانحراف	الاتجاه العام
أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين	1	نظام الحوافز المعتمد يرفع من إنتاجية العمل	40	27.5	32.5	2.08	0.859	محايد
	2	يدفعني نظام الحوافز المعتمد من إنجاز مهامي الوظيفية بكفاءة وفعالية	40	30	30	2.10	0.841	محايد
	3	ساعدني نظام الحوافز المعتمد من استغلال ساعات العمل بدقة وانضباط	35	27.5	37.5	1.98	0.868	محايد
	4	يدفعني نظام الحوافز المعتمد من احترام الاجراءات المصرح بها في العمل	35	30	35	2	0.847	محايد
	5	يدفعني نظام الحوافز على تطوير قدراتي الذاتية	47	27.5	25.5	2.22	0.832	محايد
	6	التزم بالقوانين والانظمة للاستفادة من الحوافز المادية والمعنوية	60	25	15	2.45	0.749	موافق
جميع فقرات المجال			42.83	27.91	29.25	2.13	0.832	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

تشير عينة الدراسة بمحايدة الفقرة "نظام الحوافز المعتمد يرفع من إنتاجية العمل" وكانت بنسبة (27.5%) وبمتوسط

حسابي بلغ (2.08) وهذا يعني أنه لا يوجد نظام الحوافز مطبق في المؤسسة يرفع من الإنتاجية .

وكان إتجاه آراء أفراد الدراسة بمحايد الخاصة بالفقرة "يدفعني نظام الحوافز المعتمد من إنجاز مهامي الوظيفية بكفاءة

وفعالية" بنسبة (30%) وبمتوسط حسابي بلغ (2.10) يوضح على أن هناك خلل وضعف في عملية تقييم أداء العاملين وهذا

شأنه أن يكون سببا في تدني مستويات الأداء

أما مايتعلق بالفقرة "ساعدني نظام الحوافز المعتمد من استغلال ساعات العمل بدقة وانضباط" محايد بنسبة

(27.5%) وبمتوسط حسابي بلغ (1.98) ويدل ذلك على أن التحفيز المعتمد يقلل من رغبة العاملين في العمل وينقص من

إلتزامهم بمواعيد العمل، مما يخفض من سرعة إنجز العمل وإلى عدم إشعار الفرد بالرضا عن بيئة العمل ويكثر من حالات الصراعات النفسية في العمل .

وأشارت عينة الدراسة بمحايد الخاصة بالفقرة "يدفعني نظام الحوافز المعتمد من احترام الإجراءات المصرح بها في العمل" وكانت بنسبة

( 30%) وبتوسط حسابي بلغ (2) وهذا يدل على أن العينة لا يجمعون على إلتزامهم بالقواعد المنصوص عليها وعدم إلتزامهم بالأنظمة بالشكل المطلوب .

وما يتعلق بالفقرة "يدفعني نظام التحفيز على تطوير قدراتي الذاتية". بمحايد وبنسبة (27.5%) وبتوسط حسابي بلغ (2.22) وهذا يعكس على عدم إدراك الفرد للأهمية تطوير ذاته وبكل ما يتعلق بمهام عمله المكلف به

وقد أشارت في ما يخص النتائج القشرة الأخيرة "ألتزم بالقوانين والأنظمة للإستفادة من الحوافز المادية والمعنوية" إلى أن عينة الدراسة أشارت بالموافقة بنسبة (60%) وبتوسط حسابي بلغ (2.45) وهذا يدل على أن التحفيز المادي يزيد من إلتزامالأفراد بالقوانين والأنظمة التي وضعتها المؤسسة ويجعلهم يحرصون دائما على إتباعها

يعود إلى أن الحوافز المقدمة من الادارة تصرف للعاملين جميعا بلا إستثناء، ومن دون النظر إلى تقارير الأداء وذلك تفقد الحوافز في المؤسسة كثيرا من تأثيرها المنتظر

الجدول رقم (2-14): معامل الارتباط بين فاعلية نظام الحوافز ومستوى أداء العاملين

فاعلية التحفيز			
المتغير	معامل الارتباط	المعنوية	التكرار
فاعلية نظام الحوافز	0.868	0.000	40

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

تم إستخدام إحتبار معامل إرتباط (بيرسون) المعرفة العلاقة بين نظام الحوافز ومدى فعاليتهم النتائج المبينة في الجدول رقم (2-12) تبين أن العلاقة بينته نظام الحوافز وفعاليتها عكسية وذات دلالة إحصائية منخفضة (أقل من أو 0.001) مما يعني أن نظام الحوافز المطبق بالمؤسسة يآثر سلبا على أداء العاملين.

## خلاصة الفصل

تضمن هذا الفصل عرضاً لأهمية المؤسسة وأهم المنتجات التي تنتجها المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية ذات أهمية بالنسبة للوطن من الناحية الصحية، والتعليمية والاقتصادية، حيث تستخدم منتجاتها في العديد من القطاعات ومدى مساهمتها في الاقتصاد الوطني خاصة من الناحية الصناعية والاقتصادية ثم التعريف بوحدة ليندغاز - ورقلة - وأهم المصالح الموجودة فيها

كما تم التطرق الى منهج الدراسة، وحدودها ومجتمع وعينة الدراسة، ووصف أداة الدراسة والاجراءات التي تم اتباعها للتحقق من صدقها وثباتها، ومن ثم أساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة .  
وفي نهاية هذا الفصل تم الوقوف مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين، وذلك بعد استعراض وتحليل نتائج آراء أفراد عينة الدراسة حول تحديد الحوافز المادية والمعنوية، إضافة إلى ذلك تم دراسة تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين .





الخطمة

تمثلت الدراسة خلال بحثنا في التعرض بالتحليل لفاعلية نظام الحوافز في مؤسسة ليندي غاز -ورقلة -، وذلك بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا والمتمثلة في: ما مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين بالمؤسسة؟ وعليه ضمن الخاتمة سنستعرض أهم النتائج المتوصل إليها، والتوصيات والآفاق:

الأداء هو نتيجة الجهد المبذول أثناء القيام بالعمل وهو مستوى نتيجة العمل من مهارة وكفاءة ويتحكم في الأداء سلوك الفرد ومدى العائد من الأداء وارتباط بالوظيفة، كما عرف نظام الحوافز بأنه نظام يقدم لكي يحقق كافة أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها، وعليه يجب على المصمم معرفة كافة الأهداف المطلوب تنفيذها وكذلك عليه معرفة الحوافز التي ترضي العاملين والمؤسسة في نفس الوقت، وعليه فإن العلاقة بين الأداء ونظام الحوافز جدوا متداخلة وإيجابية لأنه عند الحصول نظام حوافز فعال يؤدي إلى تحقيق مستوى أداء جيد وإيجابي للمؤسسة وكذلك يؤدي إلى تحقيق أهدافها.

وتؤكد هذه النتائج عدم صحة الفرضية الأولى " يعتبر نظام الحوافز معيارا مهما لرفع انتاجية العامل " ليس للحوافز أي دور ولا ودافع لرفع أداء العاملين وبالتالي يؤدي إلى إنخفاض أداء المؤسسة وتدهور مهامها لأسوأ الأحوال.

يوجد نظام الحوافز في مؤسسة ليند غاز ولكن ليس بشكل محدد ومكتوب، كما يؤثر نظام الحوافز في مؤسسة تأثير إيجابيا على أداء العاملين وأداء المؤسسة من خلال مساهمته في زيادة الإنتاج وزيادة الأرباح، والنجاح في كسب رضا الزبون وجعله وفيها لمنتجات المؤسسة، وزيادة مهارات العمال وكفاءتهم وزيادة الرضا الوظيفي للعمال، كما عملت المؤسسة على تكييف هذا النظام ليساهم في مواجهة المنافسة الأجنبية، وهذه النتائج تؤكد عدم صحة الفرضية الثانية: " يعتبر نظام الحوافز في مؤسسة ليند غاز ذو فعالية عالية في رفع أداء العاملين " فمن سلبيات النظام المطبق بالمؤسسة على انه غير محدد ومكتوب ما يجعل صعوبة في الاطلاع عليه من طرف العاملين بالمؤسسة وهو ما يقلل من فاعليته .

نتائج الدراسة : ويتضح مما سبق أن :

1) درجة تطبيق نظام الحوافز قليلة، ودرجة التحسن في أداء العاملين قليلة أيضا وهذا يعكس على تطبيق نظام الحوافز

المتبع في مؤسسة ليند غاز

2) هناك أثر ضعيف لفاعلية نظام الحوافز والمكافآت، ودوره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة؛

3) نظرا لضعف نظام الحوافز في المؤسسة فإنه لا يحقق أهدافه في رفع وتحسين الأداء؛

4) هناك خلل في آليات منح الترقية في نظام الحوافز، وليس هناك معايير وضوابط إدارية لمنح الحوافز، وهذا ما يؤثر سلباً على أداء العاملين؛

5) نظام الحوافز غير فعال، ومتدني، ولا يساعد على تحسين الأداء، وأن معظم العاملين لا يعلموا جيداً عن نظام وآليات منح الحوافز؛

6) المكافآت بالغالب لا تمنح لمن يستحقها.

### توصيات الدراسة

بعد استعراض نتائج الدراسة لا بد أن نضع بعض التوصيات التي بموجبها يمكن معالجة نقاط

الضعف والخلل، وتعزيز نقاط القوة فيما يتعلق بالحوافز ومستوى الأداء:

1) العمل على زيادة فاعلية أثر نظام الحوافز، وذلك من خلال إعادة النظر بتقييمها لأنظمة الحوافز عموماً، وأن تنشط

الجانب المعنوي للعاملين كونه أقل تكلفة، وأكثر فاعلية؛

2) إعادة ضبط أسس ومعايير إدارية سليمة وبشكل أنسب؛

3) العمل على تفعيل أثر نظام المكافآت من خلال توجيهها لمن يستحقها؛

4) ضرورة أن تكون نتائج تقييم الأداء السنوي هي المعيار للثوب والعقاب، وخصوصاً عند استخدام الحوافز سواء

أكانت ايجابية أو سلبية؛

5) العمل على غرس الولاء التنظيمي، وذلك من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

**أفاق الدراسة:** من خلال ما تم دراسته في بحثنا هذا، لا يمكننا الإحاطة بكل الموضوع، ومن هنا فإن هذه الدراسة يمكن

أن تشكل نواة ومنطلقاً لبحوث ومواضيع قادمة، لذلك ارتأينا طرح المواضيع التالية للدراسة والتي تعتبر أفاقاً جديدة

للدراة والتي تتمثل في :

✓ التدريب والتكوين كوسيلة للاستثمار في الموارد البشرية؛

✓ الموارد البشرية كميزة تنافسية في تحدي المنافسة العالمية.

المراجع

## قائمة المراجع :

### مراجع باللغة العربية:

- 1) ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002 .
- 2) احمد صقر عاشور. إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. دار النهضة العربية، بيروت. 1983 .
- 3) أحمد ماهر —، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999 .
- 4) بوفلحة غيات، مبادئ التسيير البشري، الطبعة الثانية، دار الغرب، وهران، 2004 .
- 5) حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة قالمة، الجزائر، 2004 .
- 6) خالد عبد الرحيم الهبيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية: دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 7) خيضر كاظم محمود وياسين كاسب خرشة، ادارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان 2007 .
- 8) زهير ثابت، كيفية تقييم اداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، د ت .
- 9) سعاد نايف برونوطي، ادارة الموارد البشرية، ادارة الافراد، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، كاليفورنيا لوس انجلوس، 2007 .
- 10) صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، 2004، الاسكندرية .
- 11) طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة — ادارة الموارد البشرية — الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2011 .
- 12) علي السلمى، ادارة الأفراد والكفاءة الانتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، (د- ت) .
- 13) علي العباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2004.
- 14) محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003 .
- 15) محمد الصيرفي، ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية، الطبعة الاولى، دار القناديل، عمان، 2003 .
- 16) محمد صالح فالخ، ادارة الموارد البشرية، عروض والتحليل، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004

17)مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز — أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012

18)مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية-إدارة الافراد، الطبعة الاولى، دار الشرق، الاردن، 2007 .

19) هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، الطبعة الاولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

20)بن تريح وسويد، دافعية الانجاز وأثرها على أداء العامل المتميز، مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي، المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتمهين، حاسي مسعود، ورقلة، 2006 — 2009 .

21)عصماني وسقاي، دافعية الحوافز ودورها في زيادة كفاءة الأداء، المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتمهين، ورقلة، حاسي مسعود، 2008—2011 .

المواقع الاليكترونية :

1) أحمد السيد الكردي، نظم تقويم أداء العاملين، : تصفح يوم15/03/15، 2013.على الموقع

[www.Kenanaonlin.com/users/ahmedKordy/Topics/67676/posts/15753](http://www.Kenanaonlin.com/users/ahmedKordy/Topics/67676/posts/15753)





الملاحق

الملحق رقم (1): أداة الدراسة (الاستبيان) في صورته النهائية

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

استمارة لقياس: أثر نظام الحوافز على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة : بمؤسسة ليند غاز \_ ورقلة \_

أخي العامل/ أختي العاملة:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.....

نحن بصدد إعداد مذكرة تخرج ليسانس تخصص تسيير الموارد البشرية، من أجل دراسة أثر نظام الحوافز على أداء العاملين، تكرموا بالإجابة على الأسئلة بدقة ونحيطكم علما أن البيانات الموجودة في هذا الاستبيان ستحاط بكامل السرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، كما نشكركم على تعاونكم من أجل إنجاح وخدمة الموضوع

الرجاء وضع العلامة ( x ) في المكان المناسب :

### المعلومات الشخصية:

الجنس : ذكر  أنثى

المستوى التعليمي : ثانوي فأقل  جامعي  دراسات عليا

سنوات الخبرة : سنة فأقل  من 1 الى 5  من 5 الى 10  أكثر من 10

نوع العمل : إطار  عون تحكم  عون تنفيذ  خاص

### دراسة لعملية التحفيز في المؤسسة

س 1 ما هي أنواع الحوافز المفضلة لديك :

المعنوية  المادية

س 2 أي من الحوافز التالية تسعى إليها :

فرص الترقيات  الاحترام و التقدير  الأجر و ملحقاته

س 3 على أي أساس يتم منح الحوافز في المؤسسة :

الأداء  الأقدمية  المجهود  المهارة

### دراسة لعملية تقييم أداء العاملين

س 4 أساليب تقييم أداء العاملين في المؤسسة:

مناسبة  غير مناسبة  موضوعية

س 5 أهتم بنتائج تقييم الأداء لأنه يمنح لي :

الحوافز  الترقيات  التشجيع

المحاور	رقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
الحوافز المادية	01	أشعر بالرضا عن العلاوات و الزيادات التي تضاف لراتبي سنويا			
	02	تطبق المؤسسة علاوات اجتماعية عن الزوجة و الأولاد كافية			
	03	تقدم المؤسسة تعويضات على النقل مناسبة			
	04	تتم الترقية وفق معايير إدارية واضحة			
	05	تحصلت على مكافآت لقاء مجهودات إضافية في عملي			
	06	هناك ترقية استثنائية تمنح على أساس الخبرة و المؤهل العلمي			
	07	توجد بالمؤسسة مكافآت مادية للموظف الكفاء			
الحوافز المعنوية	08	هناك تقدير و تثمين من طرف الادارة لمجهوداتي في العمل			
	09	تسود علاقات التشجيع المتبادل بين الرؤساء و المرؤوسين في العمل			
	10	تم تكريم العمال في المناسبات الخاصة بالمؤسسة			
	11	يتم استشارتي في المشاكل التي تتعلق بوظيفتي			
	12	تمنح شهادات لأصحاب الأداء المتميز و الأقدمية			
	13	تقدم رسائل شكر و تقدير للمتميزين في أداء عملهم			
	14	تمنح إجازات استثنائية لقاء مجهودات إضافية			
	15	توفر المؤسسة خدمات المواصلات و السكن لعمالها			
	16	تتكفل المؤسسة بالخدمات الصحية للعمال و أبناءهم			
	17	نظام الحوافز المعتمد يرفع من إنتاجية العمل			
أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين	18	يدفعني نظام الحوافز المعتمد من إنجاز مهامي الوظيفية بكفاءة و فعالية			
	19	ساعدني نظام الحوافز المعتمد من استغلال ساعات العمل بدقة و انضباط			
	20	يدفعني نظام الحوافز المعتمد من احترام الإجراءات المصرح بها في العمل			
	21	يدفعني نظام التحفيز على تطوير قدراتي الذاتية			
	22	ألتزم بالقوانين و الأنظمة للإستفادة من الحوافز المادية و المعنوية			

## الملحق رقم (2): إدخال البيانات إلى الحاسوب باستخدام برنامج (spss)

The screenshot shows the Variable View in SPSS. The table below represents the data shown in the interface:

Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure
R1	Numeric	8	0	قالب	(1, 00)	None	8	Right	Nominal
R2	Numeric	8	0	قالب	(1, 00)	None	8	Right	Ordinal
R3	Numeric	8	0	قالب	(1, 00)	None	8	Right	Ordinal
R4	Numeric	8	0	قالب	(1, 00)	None	8	Right	Scale
E1	Numeric	8	0	قالب	(1, 00)	None	8	Right	Scale
E2	Numeric	8	0	قالب	(1, 00)	None	8	Right	Scale
E3	Numeric	8	0	قالب	(1, 00)	None	8	Right	Scale
E4	Numeric	8	0	قالب	(1, 00)	None	8	Right	Scale
E5	Numeric	8	0	قالب	(1, 00)	None	8	Right	Scale
X1	Numeric	8	0	قالب	(1, 00)	None	8	Right	Scale
X2	Numeric	8	0	قالب	(1, 00)	None	8	Right	Scale
X3	Numeric	8	0	قالب	(1, 00)	None	8	Right	Scale
X4	Numeric	8	0	قالب	(1, 00)	None	8	Right	Scale
X5	Numeric	8	0	قالب	(1, 00)	None	8	Right	Scale
X6	Numeric	8	0	قالب	(1, 00)	None	8	Right	Scale
X7	Numeric	8	0	قالب	(1, 00)	None	8	Right	Scale
X8	Numeric	8	0	قالب	(1, 00)	None	8	Right	Scale
X9	Numeric	8	0	قالب	(1, 00)	None	8	Right	Scale
X10	Numeric	8	0	قالب	(1, 00)	None	8	Right	Scale
X11	Numeric	8	0	قالب	(1, 00)	None	8	Right	Scale
X12	Numeric	8	0	قالب	(1, 00)	None	8	Right	Scale
X13	Numeric	8	0	قالب	(1, 00)	None	8	Right	Scale
X14	Numeric	8	0	قالب	(1, 00)	None	8	Right	Scale
X15	Numeric	8	0	قالب	(1, 00)	None	8	Right	Scale
X16	Numeric	8	0	قالب	(1, 00)	None	8	Right	Scale
X17	Numeric	8	0	قالب	(1, 00)	None	8	Right	Scale
X18	Numeric	8	0	قالب	(1, 00)	None	8	Right	Scale
X19	Numeric	8	0	قالب	(1, 00)	None	8	Right	Scale

The screenshot shows the Data View in SPSS. The table below represents the data shown in the interface:

	R1	R2	R3	R4	E1	E2	E3	E4	E5	X1	X2	X3	X4	X5
1	1	2	3	4	2	3	2	1	2	2	3	3	1	1
2	1	2	1	4	2	1	2	3	1	2	2	3	1	3
3	1	2	2	3	1	2	3	3	2	1	2	3	2	2
4	1	1	2	4	2	3	1	1	2	3	1	3	2	2
5	1	2	3	3	2	2	2	3	3	1	2	2	2	2
6	1	2	1	4	1	2	3	1	2	3	3	1	3	2
7	1	2	2	4	2	1	3	2	1	1	1	3	2	1
8	1	2	3	4	2	1	3	3	3	1	2	3	2	1
9	1	2	3	4	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2
10	1	2	3	2	2	1	2	3	2	2	1	1	2	3
11	1	1	1	4	1	1	2	3	1	3	3	2	3	1
12	1	2	3	4	1	3	2	3	3	3	2	2	3	2
13	2	3	3	1	1	2	3	1	3	3	3	2	3	3
14	1	2	3	4	2	3	3	2	2	3	2	1	1	3
15	1	2	3	2	2	3	3	2	3	1	1	1	2	3
16	1	2	3	3	2	3	4	3	2	3	1	2	2	3
17	1	2	3	2	2	1	3	3	2	2	1	3	2	3
18	1	2	3	1	2	3	3	1	2	2	1	3	1	1
19	1	1	3	3	1	2	1	3	2	1	3	3	3	3
20	1	1	3	4	2	2	2	1	3	3	3	2	3	1
21	1	1	3	4	1	2	4	1	1	1	1	1	1	1
22	1	1	3	1	2	1	3	1	2	3	1	3	1	2
23	2	1	1	3	2	1	3	3	3	1	3	2	1	1
24	2	2	1	1	2	1	4	2	2	3	1	1	2	2
25	1	1	3	3	2	3	2	2	2	1	1	1	2	1
26	1	1	4	2	2	4	2	2	1	1	1	1	1	1

### ملحق رقم (3): صدق المحتوى لقفرات المجال الأول

#### CORRELATIONS

/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 T1

/PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.

#### Correlations

[DataSet1] C:\Users\tahar khamra\Desktop\Nouveau dossier\appliquation - HAJI.sav

#### Correlations

	أشعر بالرضا عن العلاوات و الزيادات التي تضاف لراتبي سنويا	تطبيق المؤسسة علاوات اجتماعية عن الزوجة و الأولاد كافية	تقدم المؤسسة تعويضات على النقل مناسبة	تتم الترقية وفق معايير إدارية واضحة	تحصلت على مكافآت لقاء مجهودات إضافية في عملي	هناك ترفقات استثنائية تمنح على أساس الخبرة و المؤهل العلمي	توجد بالمؤسسة مكافآت مادية للموظف الكفاء	T1
n Correlation أشعر بالرضا عن العلاوات و الزيادات التي تضاف لراتبي سنويا (tailed)	1	.338 <sup>*</sup>	.241	.348 <sup>*</sup>	.309	.365 <sup>*</sup>	.335 <sup>*</sup>	.678 <sup>**</sup>
		.033	.134	.028	.052	.021	.035	.000
	40	40	40	40	40	40	40	40
n Correlation تطبيق المؤسسة علاوات اجتماعية عن الزوجة و الأولاد كافية (tailed)	.338 <sup>*</sup>	1	.350 <sup>*</sup>	.374 <sup>*</sup>	.064	.190	.182	.562 <sup>**</sup>
	.033		.027	.017	.696	.241	.260	.000
	40	40	40	40	40	40	40	40
n Correlation تقدم المؤسسة تعويضات على النقل مناسبة (tailed)	.241	.350 <sup>*</sup>	1	.103	.173	.342 <sup>*</sup>	.309	.577 <sup>**</sup>
	.134	.027		.527	.286	.031	.052	.000
	40	40	40	40	40	40	40	40
n Correlation تتم الترقية وفق معايير إدارية واضحة (tailed)	.348 <sup>*</sup>	.374 <sup>*</sup>	.103	1	.288	.236	.347 <sup>*</sup>	.612 <sup>**</sup>
	.028	.017	.527		.072	.143	.028	.000
	40	40	40	40	40	40	40	40
n Correlation تحصلت على مكافآت لقاء مجهودات إضافية في عملي (tailed)	.309	.064	.173	.288	1	.354 <sup>*</sup>	.231	.553 <sup>**</sup>
	.052	.696	.286	.072		.025	.151	.000
	40	40	40	40	40	40	40	40
n Correlation هناك ترفقات استثنائية تمنح على أساس	.365 <sup>*</sup>	.190	.342 <sup>*</sup>	.236	.354 <sup>*</sup>	1	.619 <sup>**</sup>	.711 <sup>**</sup>

الخبرة و المؤهل العلمي (tailed)	.021	.241	.031	.143	.025		.000	.000
	40	40	40	40	40	40	40	40
n Correlation توجد بالمؤسسة مكافآت مادية للموظف الكفاء (tailed)	.335*	.182	.309	.347*	.231	.619**	1	.688**
	.035	.260	.052	.028	.151	.000		.000
	40	40	40	40	40	40	40	40
T1 n Correlation (tailed)	.678**	.562**	.577**	.612**	.553**	.711**	.688**	1
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	40	40	40	40	40	40	40	40

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## الملحق رقم (4): صدق المحتوى لقفرات المجال الثاني

### CORRELATIONS

/VARIABLES=X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 t2

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

### Correlations

[DataSet1] C:\Users\tahar khamra\Desktop\Nouveau dossier\apliquation - HAJI.sav

Correlations

		هناك تقدير و تثمين من طرف الادارة لمجهوداتي في العمل	تسود علاقات التشجيع المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل	تم تكريم العمال في المناسبات الخاصة بالمؤسسة	يتم استشارتي في المشاكل التي تتعلق بوظيفتي	تمنح شهادات لأصحاب الأداء المتميز و الأقدمية	تقدم رسائل شكر وتقدير للمتميزين في أداء عملهم	تمنح إجازات استثنائية لقاء مجهودات اضافية	توفر المؤسسة خدمات المواصلات والسكن لعمالها	تتكفل المؤسسة بالخدمات الصحية للعمال وأبنائهم	t2
هناك تقدير و تثمين من طرف الادارة لمجهوداتي في العمل	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.448** .004	.338* .033	.347* .028	.335* .034	.480** .002	.426** .006	.193 .232	.354* .025	.715** .000	
تسود علاقات التشجيع المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1 .004	.183 .260	.296 .063	.282 .078	.344* .030	.284 .076	.093 .567	.170 .293	.574** .000	
تم تكريم العمال في المناسبات الخاصة بالمؤسسة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.338* .033	1 .260	.043 .790	.230 .154	.315* .048	.270 .093	.079 .630	.397* .011	.528** .000	
يتم استشارتي في المشاكل التي تتعلق بوظيفتي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.347* .028	.296 .063	1 .790	.103 .526	.104 .524	.228 .156	.009 .957	.026 .872	.388* .013	



تمنح شهادات لأصحاب الأداء المتميز و الأقدمية	Pearson Co	.335*	.282	.230	.103	1	.673**	.519**	.445**	.269	.699**
	Sig.	.034	.078	.154	.526		.000	.001	.004	.094	.000
		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
تقدم رسائل شكر وتقدير للمتميزين في أداء عملهم	Pearson Co	.480**	.344*	.315*	.104	.673**	1	.467**	.322*	.308	.730**
	Sig.	.002	.030	.048	.524	.000		.002	.043	.053	.000
		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
تمنح إجازات استثنائية لقاء مجهودات اضافية	Pearson Co	.426**	.284	.270	.228	.519**	.467**	1	.458**	.423**	.727**
	Sig.	.006	.076	.093	.156	.001	.002		.003	.007	.000
		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
توفر المؤسسة خدمات المواصلات والسكن لعمالها	Pearson Co	.193	.093	.079	.009	.445**	.322*	.458**	1	.421**	.525**
	Sig.	.232	.567	.630	.957	.004	.043	.003		.007	.001
		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
تتكفل المؤسسة بالخدمات الصحية للعمال وأبنائهم	Pearson Co	.354*	.170	.397*	.026	.269	.308	.423**	.421**	1	.620**
	Sig.	.025	.293	.011	.872	.094	.053	.007	.007		.000
		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
t2	Pearson Co	.715**	.574**	.528**	.388*	.699**	.730**	.727**	.525**	.620**	1
	Sig.	.000	.000	.000	.013	.000	.000	.000	.001	.000	
		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2

## الملحق رقم (5): صدق المحتوى لقفرات المجال الثالث

CORRELATIONS

/VARIABLES=X17 X18 X19 X20 X21 X22 t3

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

### Correlations

[DataSet1] C:\Users\tahar khamra\Desktop\Nouveau dossier\appliquation - HAJI.sav

#### Correlations

		يدفعني نظام الحوافز المعتمد من إنجاز مهماتي الوظيفية بكفاءة وفعالية	ساعدني نظام الحوافز المعتمد من استغلال ساعات العمل بدقة و انضباط	يدفعني نظام الحوافز المعتمد من احترام الإجراءات المصرح بها في العمل	ألتزم بالقوانين والأنظمة للإستفادة من الحوافز المادية والمعنوية	t3	
نظام الحوافز المعتمد يرفع من إنتاجية العمل	Pearson Correlation = .557** Sig. (2-tailed) = .000 N = 40	1	.522** .001 40	.423** .007 40	.730** .000 40	.504** .001 40	.800** .000 40
يدفعني نظام الحوافز المعتمد من إنجاز مهماتي الوظيفية بكفاءة وفعالية	Pearson Correlation = .557** Sig. (2-tailed) = .000 N = 40	1	.781** .000 40	.468** .002 40	.700** .000 40	.334* .035 40	.826** .000 40
ساعدني نظام الحوافز المعتمد من استغلال ساعات العمل بدقة و انضباط	Pearson Correlation = .522** Sig. (2-tailed) = .001 N = 40	.781** .000 40	1	.597** .000 40	.545** .000 40	.415** .008 40	.830** .000 40
يدفعني نظام الحوافز المعتمد من احترام الإجراءات المصرح بها في العمل	Pearson Correlation = .423** Sig. (2-tailed) = .007 N = 40	.468** .002 40	.597** .000 40	1	.546** .000 40	.323* .042 40	.721** .000 40

		40	40	40	40	40	40	40
يدفعني نظام التحفيز على تطوير قدراتي الذاتية	Pearson Correl	.730**	.700**	.545**	.546**	1	.492**	.858**
	Sig. (2-ta	.000	.000	.000	.000		.001	.000
		40	40	40	40	40	40	40
ألتزم بالقوانين والأنظمة للاستفادة من الحوافز المادية والمعنوية	Pearson Correl	.504**	.334*	.415**	.323*	.492**	1	.641**
	Sig. (2-ta	.001	.035	.008	.042	.001		.000
		40	40	40	40	40	40	40
t3	Pearson Correl	.800**	.826**	.830**	.721**	.858**	.641**	1
	Sig. (2-ta	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
		40	40	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-ta

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-ta

## الملحق رقم (6): صدق المحتوى لفقرات الاستبيان

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=T1 t2 t3 m
/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.
    
```

### Correlations

[DataSet1] C:\Users\tahar khamra\Desktop\Nouveau dossier\appliquation - HAJI.sav

Correlations				
	T1	t2	t3	m
son Correlation (2-tailed)	1	.711**	.195	.797**
		.000	.227	.000
	40	40	40	40
son Correlation (2-tailed)	.711**	1	.218	.808**
	.000		.176	.000
	40	40	40	40
son Correlation (2-tailed)	.195	.218	1	.679**
	.227	.176		.000
	40	40	40	40
son Correlation (2-tailed)	.797**	.808**	.679**	1
	.000	.000	.000	
	40	40	40	40

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## الملحق رقم (7): ثبات الأداة

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.
```

### Reliability

[DataSet1] C:\Users\tahar khamra\Desktop\Nouveau dossier\appliquation - HAJI.sav

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	62.5
	Excluded <sup>a</sup>	24	37.5
	Total	64	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.863	16

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X17 X18 X19 X20 X21 X22
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.
```

### Reliability

[DataSet1] C:\Users\tahar khamra\Desktop\Nouveau dossier\appliquation - HAJI.sav

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	62.5
	Excluded <sup>a</sup>	24	37.5
	Total	64	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.872	6

## الملحق رقم (8): السمات الشخصية لعينة الدراسة

FREQUENCIES VARIABLES=R1 R2 R3 R4  
/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

### Frequencies

[DataSet1] C:\Users\tahar khamra\Desktop\Nouveau dossier\appliquation - HAJI.sav

#### Statistics

		الجنس	المستوى التعليمي	سنوات الخبرة	نوع العمل
N	Valid	40	40	40	40
	Missing	24	24	24	24
Mean		1.12	1.68	2.68	2.70
Std. Deviation		.335	.526	.971	1.114

### Frequency Table

#### الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	35	54.7	87.5	87.5
	أنثى	5	7.8	12.5	100.0
	Total	40	62.5	100.0	
Missing	System	24	37.5		
Total		64	100.0		

#### المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فأقل	14	21.9	35.0	35.0
	جامعي	25	39.1	62.5	97.5
	دراسات عليا	1	1.6	2.5	100.0
	Total	40	62.5	100.0	
Missing	System	24	37.5		
Total		64	100.0		

سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة فأقل	8	12.5	20.0	20.0
	من 1 الى 5	3	4.7	7.5	27.5
	من 5 الى 10	23	35.9	57.5	85.0
	أكثر من 10	6	9.4	15.0	100.0
	Total	40	62.5	100.0	
Missing	System	24	37.5		
Total		64	100.0		

نوع العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	8	12.5	20.0	20.0
	عون تحكم	8	12.5	20.0	40.0
	عون تنفيذ	12	18.8	30.0	70.0
	خاص	12	18.8	30.0	100.0
	Total	40	62.5	100.0	
Missing	System	24	37.5		
Total		64	100.0		

## الملحق رقم (9): وجهة نظر عينة الدراسة لعملية التحفيز

FREQUENCIES VARIABLES=E1 E2 E3 E4 E5  
/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

### Frequencies

[DataSet1] C:\Users\tahar khamra\Desktop\Nouveau dossier\appliquation - HAJI.sav

### Frequency Table

ما هي أنواع الحوافز المفضلة لديك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid المعنوية	12	18.8	30.0	30.0
المادية	27	42.2	67.5	97.5
3	1	1.6	2.5	100.0
Total	40	62.5	100.0	
Missing System	24	37.5		
Total	64	100.0		

أي من الحوافز التالية تسعى إليها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid فرص الترقيات	15	23.4	37.5	37.5
الاحترام و التقدير	12	18.8	30.0	67.5
الأجر و ملحقاته	12	18.8	30.0	97.5
4	1	1.6	2.5	100.0
Total	40	62.5	100.0	
Missing System	24	37.5		
Total	64	100.0		

على أي أساس يتم منح الحوافز في المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid الأداء	5	7.8	12.5	12.5
الأقدمية	14	21.9	35.0	47.5
المجهود	16	25.0	40.0	87.5
المهارة	5	7.8	12.5	100.0
Total	40	62.5	100.0	
Missing System	24	37.5		
Total	64	100.0		



أساليب تقييم أداء العاملين في المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مناسبة	13	20.3	32.5	32.5
	غير مناسبة	15	23.4	37.5	70.0
	اموضوعية	12	18.8	30.0	100.0
	Total	40	62.5	100.0	
Missing	System	24	37.5		
Total		64	100.0		

أهم بنتائج تقييم الأداء لأنه يمنح لي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الحوافز	10	15.6	25.0	25.0
	التشريعات	21	32.8	52.5	77.5
	التشجيع	9	14.1	22.5	100.0
	Total	40	62.5	100.0	
Missing	System	24	37.5		
Total		64	100.0		

## الملحق رقم (10): نتائج تحليل المجال الأول

FREQUENCIES VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7  
/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

### Requencies

[DataSet1] C:\Users\tahar khamra\Desktop\Nouveau dossier\appliquation - HAJI.sav

### Frequency Table

أشعر بالرضا عن العلاوات و الزيادات التي تضاف لراتبي سنويا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	غ موافق	22	34.4	55.0	55.0
	محايد	7	10.9	17.5	72.5
	موافق	11	17.2	27.5	100.0
	Total	40	62.5	100.0	
Missing	System	24	37.5		
Total		64	100.0		

تطبق المؤسسة علاوات اجتماعية عن الزوجة و الأولاد كافية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	غ موافق	25	39.1	62.5	62.5
	محايد	8	12.5	20.0	82.5
	موافق	7	10.9	17.5	100.0
	Total	40	62.5	100.0	
Missing	System	24	37.5		
Total		64	100.0		

تقدم المؤسسة تعويضات على النقل مناسبة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	غ موافق	21	32.8	52.5	52.5
	محايد	9	14.1	22.5	75.0
	موافق	10	15.6	25.0	100.0
	Total	40	62.5	100.0	
Missing	System	24	37.5		

أشعر بالرضا عن العلاوات و الزيادات التي تضاف لراتبي سنويا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	غ موافق	22	34.4	55.0	55.0
	محايد	7	10.9	17.5	72.5
	موافق	11	17.2	27.5	100.0
	Total	40	62.5	100.0	
Missing	System	24	37.5		
Total		64	100.0		

تتم الترقية وفق معايير إدارية واضحة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	غ موافق	18	28.1	45.0	45.0
	محايد	12	18.8	30.0	75.0
	موافق	10	15.6	25.0	100.0
	Total	40	62.5	100.0	
Missing	System	24	37.5		
Total		64	100.0		

تحصلت على مكافآت لقاء مجهودات إضافية في عملي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	غ موافق	21	32.8	52.5	52.5
	محايد	10	15.6	25.0	77.5
	موافق	9	14.1	22.5	100.0
	Total	40	62.5	100.0	
Missing	System	24	37.5		
Total		64	100.0		

هناك ترقيات استثنائية تمنح على أساس الخبرة و المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	غ موافق	13	20.3	32.5	32.5
	محايد	12	18.8	30.0	62.5
	موافق	15	23.4	37.5	100.0
	Total	40	62.5	100.0	
Missing	System	24	37.5		
Total		64	100.0		

توجد بالمؤسسة مكافآت مادية للموظف الكفاء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غ موافق	19	29.7	47.5	47.5
محاييد	12	18.8	30.0	77.5
موافق	9	14.1	22.5	100.0
Total	40	62.5	100.0	
Missing System	24	37.5		
Total	64	100.0		

### الملحق رقم (11): نتائج تحليل المجال الثاني

```
FREQUENCIES VARIABLES=X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

### Frequencies

[DataSet1] C:\Users\tahar khamra\Desktop\Nouveau dossier\application - HAJI.sav

### Frequency Table

هناك تقدير و تميمين من طرف الادارة لمجهوداتي في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غ موافق	18	28.1	45.0	45.0
محاييد	11	17.2	27.5	72.5
موافق	11	17.2	27.5	100.0
Total	40	62.5	100.0	
Missing System	24	37.5		
Total	64	100.0		

تسود علاقات التشجيع المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غ موافق	15	23.4	37.5	37.5
محاييد	8	12.5	20.0	57.5
موافق	17	26.6	42.5	100.0
Total	40	62.5	100.0	
Missing System	24	37.5		
Total	64	100.0		

تم تكريم العمال في المناسبات الخاصة بالمؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غ موافق	11	17.2	27.5	27.5
	محايد	9	14.1	22.5	50.0
	موافق	20	31.2	50.0	100.0
	Total	40	62.5	100.0	
Missing	System	24	37.5		
Total		64	100.0		

يتم استشارتي في المشاكل التي تتعلق بوظيفتي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غ موافق	10	15.6	25.0	25.0
	محايد	12	18.8	30.0	55.0
	موافق	18	28.1	45.0	100.0
	Total	40	62.5	100.0	
Missing	System	24	37.5		
Total		64	100.0		

تمنح شهادات لأصحاب الأداء المتميز و الأقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غ موافق	16	25.0	40.0	40.0
	محايد	8	12.5	20.0	60.0
	موافق	16	25.0	40.0	100.0
	Total	40	62.5	100.0	
Missing	System	24	37.5		
Total		64	100.0		

تقدم رسائل شكر وتقدير للمتميزين في أداء عملهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غ موافق	16	25.0	40.0	40.0
	محايد	12	18.8	30.0	70.0
	موافق	12	18.8	30.0	100.0
	Total	40	62.5	100.0	
Missing	System	24	37.5		
Total		64	100.0		

تمنح إجازات استثنائية لقاء مجهودات اضافية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غ موافق	20	31.2	50.0	50.0
	محايد	13	20.3	32.5	82.5
	موافق	7	10.9	17.5	100.0
	Total	40	62.5	100.0	
Missing	System	24	37.5		
Total		64	100.0		

توفر المؤسسة خدمات المواصلات والسكن لعمالها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غ موافق	31	48.4	77.5	77.5
	محايد	4	6.2	10.0	87.5
	موافق	5	7.8	12.5	100.0
	Total	40	62.5	100.0	
Missing	System	24	37.5		
Total		64	100.0		

تتكفل المؤسسة بالخدمات الصحية للعمال وأبنائهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غ موافق	15	23.4	37.5	37.5
	محايد	4	6.2	10.0	47.5
	موافق	21	32.8	52.5	100.0
	Total	40	62.5	100.0	
Missing	System	24	37.5		
Total		64	100.0		

## الملحق رقم (12): نتائج تحليل المجال الثالث

FREQUENCIES VARIABLES=X17 X18 X19 X20 X21 X22  
/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

### Frequencies

#### Frequency Table

نظام الحوافز المعتمد يرفع من إنتاجية العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غ موافق	13	20.3	32.5	32.5
	محايد	11	17.2	27.5	60.0
	موافق	16	25.0	40.0	100.0
	Total	40	62.5	100.0	
Missing	System	24	37.5		
Total		64	100.0		

يدفعني نظام الحوافز المعتمد من إنجاز مهامي الوظيفية بكفاءة وفعالية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غ موافق	12	18.8	30.0	30.0
	محايد	12	18.8	30.0	60.0
	موافق	16	25.0	40.0	100.0
	Total	40	62.5	100.0	
Missing	System	24	37.5		
Total		64	100.0		

ساعدني نظام الحوافز المعتمد من استغلال ساعات العمل بدقة و انضباط

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غ موافق	15	23.4	37.5	37.5
	محايد	11	17.2	27.5	65.0
	موافق	14	21.9	35.0	100.0
	Total	40	62.5	100.0	
Missing	System	24	37.5		
Total		64	100.0		

يدفعني نظام الحوافز المعتمد من احترام الإجراءات المصرح بها في العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غ موافق	14	21.9	35.0	35.0
	محايد	12	18.8	30.0	65.0
	موافق	14	21.9	35.0	100.0
	Total	40	62.5	100.0	
Missing	System	24	37.5		
Total		64	100.0		

يدفعني نظام التحفيز على تطوير قدراتي الذاتية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غ موافق	10	15.6	25.0	25.0
	محايد	11	17.2	27.5	52.5
	موافق	19	29.7	47.5	100.0
	Total	40	62.5	100.0	
Missing	System	24	37.5		
Total		64	100.0		

ألتزم بالقوانين والأنظمة للإستفادة من الحوافز المادية والمعنوية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غ موافق	6	9.4	15.0	15.0
	محايد	10	15.6	25.0	40.0
	موافق	24	37.5	60.0	100.0
	Total	40	62.5	100.0	
Missing	System	24	37.5		
Total		64	100.0		