

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الأغواط -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية بعنوان:

دور نظام الحوافز في تطوير الأداء الوظيفي
للعاملين في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مديرية الصيانة
سوناطراك DML الأغواط -

إشراف:

أ. بن تريح بن تريح

من إعداد الطالبين:

- نبق عزالدين

- حشاني الطاهر

لجنة المناقشة

رئيسا

أستاذ

-أ.د هيشر أحمد التجاني

مقررا

أستاذ

-أ.د بن تريح بن تريح

ممتحنا

أستاذ محاضر (ب)

- د. شرماط الطاهر

السنة الجامعية: 2022-2023



إهداء

بعد بسم الله الرحمن الرحيم
والصلاة والسلام على اشرف المرسلين اما بعد :
اهدي ثمرة جهدي هذه الى احنت واعز مخلوقين لي في الدنيا
امي الغالية التي اكن لها الاحترام والتقدير والحب
ابي العزيز الذي سهر وتعب لتحقيق مطالبنا ورغباتنا
بدون ان ننسى اخوتي الأعمام
والى طلبة الدفعة تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات كل باسمه
وكل من صاحبي خلال مساري الدراسي والى كل من يعرفني من قريب او بعيد

حشاني الطاهر



إهداء

بعد بسم الله الرحمن الرحيم :

والصلاة والسلام على اشرف المرسلين اما بعد :

اهدي عملي هذا الى من قال فيهما عز وجل

" واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "

والذي الكريمين

ربي اسقهما الفرح دون اكتفاء ، ولا تريني فيهما باسا يبكياني ، اللهم اجعلهما ممن تقول لهم
النار "

اعبرو فان نوركم اظفا ناري " وتقول لهم الجنة " ادخلو فقد اشتقت اليكم قبل ان اراكم "

امدهما يا الله بالصحة والعافية واطل في عمرهما

الى كل الزملاء والطلبة في القسم العلوم الاقتصادية

نبق عز الدين

شكر وتقدير

بعد أن من الله علينا بانجاز هذا العمل ، فإننا نتوجه إلى الله سبحانه وتعالى أولاً وأخراً بجميع ألوان الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرنا به فوفقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه ، وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم : "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" ، فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ المشرف " بن تريح بن تريح " ، على إشرافه على هذه المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذله معنا، وعلى نصائحه القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذه الدراسة، فله منا فائق التقدير والاحترام، كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم يخلوا في تقديم يد العون لنا وبالأخص الأستاذ بن تريح بن تريح الذي رافقنا طوال المشوار الدراسي.

وندين بالشكر أيضاً إلى كل عمال مؤسسة سونطراك،الذين ساعدونا من خلال تقديم جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم لانجاز هذا البحث .

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة

ملخص الدراسة:

نظرا لأهمية تناول مفهوم نظام الحوافز بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية وعمالها، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير أنظمة الحوافز على أداء العاملين من خلال تناولنا لأهم مفاهيم العامة حول الحوافز كذا الأداء، كما تم إسقاط ما تم عرضه في الجانب النظري على مؤسسة سوناطراك DML الأغواط، وقد خلصت الدراسة إلى أن تأثير أنظمة الحوافز على أداء العاملين كان إيجابيا نظرا لأن هاته الأنظمة مصممة تصميمًا جيدًا وعادلاً يتماشى مع احتياجات ورغبات العمال وقدرة المؤسسة المالية.

الكلمات الدالة

حوافز، أجر، أداء

The aim of this study was to investigate the impact of incentive systems on employee performance, considering the importance of understanding the concept of incentive systems for both the organization and its employees. We explored the key general concepts related to incentives and performance. Furthermore, we applied the theoretical aspects to the case of Sonatrach DML Algiers, a company in the oil and gas industry. The study concluded that the impact of incentive systems on employee performance was positive. This was attributed to well-designed and fair incentive systems that align with the needs, desires, and financial capabilities of the organization.

.Keywords: incentives, organization, performance

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
I	الشكر والعرعان
II	إهداء
III	ملخص الدراسة
V	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
ب	مقدمة
الفصل الأول: ماهية نظام الحوافز	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: أساسيات في نظام الحوافز
03	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الحوافز
05	المطلب الثاني: أهداف وأنواع الحوافز
11	المطلب الثالث: نظريات التحفيز وآلية عمل نظامها
23	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي للعاملين
23	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي
31	المطلب الثاني: تقييم الأداء
41	المطلب الثالث: طرق وخطوات تقييم الأداء العاملين
53	المبحث الثالث: علاقة الحوافز بتطوير الأداء الوظيفي
53	المطلب الأول: علاقة الحوافز بالأداء
55	المطلب الثاني: علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي

57	المطلب الثالث: الكفاءة الإنتاجية وعلاقتها بالحوافز
60	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : دراسة دور نظام الحوافز في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونطراك	
DML	
62	تمهيد
63	المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونطراك
63	المطلب الأول: عرض عام المؤسسة سونطراك
69	المطلب الثاني: تعريف مديرية الصيانة سونطراك الاغواط
70	المطلب الثالث : وظائف المؤسسة
79	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الحالة واختبار
79	المطلب الأول: أداة الدراسة
81	المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
84	المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية
84	المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة
88	المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة
96	المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة
110	خلاصة الفصل
112	الخاتمة
115	قائمة المراجع
118	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العبارة	رقم الشكل
14	هرم تدرج الحاجات لماستلو	01
35	مكونات عملية تقييم الأداء	02
43	طريقة التوزيع الإجاباري	03
46	خطوات الإدارة بالأهداف	04
47	طريقة 360 في تقييم الأداء	05
49	خطوات تقييم أداء العاملين	06
51	مراحل تقييم الأداء	07
52	علاقة الحوافز بالأداء	08
66	الهيكل التنظيمي لمجمع سونطراك	09
84	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	10
85	توزيع أفراد العينة حسب السن	11
86	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	12
87	توزيع أفراد العينة حسب عدد مرات الترقية.	13

فهرس الأشكال

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
42	طريقة المقارنة المزدوجة	01
43	نموذج قوائم المراجعة	02
44	نموذج عبارات الاختيار الإجباري	03
79	ترميز الموصفات الشخصية والوظيفية "الجنس"	04
80	ترميز الموصفات الشخصية والوظيفية "السن"	05
80	ترميز الموصفات الشخصية والوظيفية "عدد سنوات الخبرة"	06
80	ترميز الموصفات الشخصية والوظيفية "عدد مرات الترقية"	07
81	توزيع درجات عبارات المحاور وفقا لسلم ليكارت الخماسي	08
81	جدول فئات الاتجاه العام	09
82	نتائج ألفا كرونباخ الكلي	10
83	نتائج ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة	11
88	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول.	12
89	إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	13
90	إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث	14
91	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع	15
92	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الخامس	16
93	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور السادس	17
94	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور السابع	18
95	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور التاسع	19
97	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة	20
98	معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة التعويضات، الاجر الأساسي، الإضافات على الاجر، تعويض نهاية خدمة، الحوافر المادية، الحوافر المعنوية، مزايا العمال، والمتغير التابع اداء العاملين	21
99	معامل الارتباط بين ابعاد نظام الحوافر واداء العاملين	22
100	اختبار معنوية النموذج	23
103	اختبار الفرضيات الفرعية	24

108	نتائج اختبار t للعينات المستقلة (Independent Samples Test) لمتغير الجنس.	25
108	التباين الأحادي اداء العاملين حسب المتغيرات الجنسية والوظيفية	26

مقدمة

نظام الحوافز هو إطار يستخدمه المنظمات لتحفيز وتشجيع موظفيها لتحقيق الأهداف المحددة وتعزيز أدائهم. يهدف نظام الحوافز إلى تعزيز العمل الجاد والإنتاجية، وتحفيز الموظفين لتحقيق التفوق وتحسين الأداء العام للمنظمة. يعتبر نظام الحوافز أداة إدارية قوية تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية وتحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم. من خلال تقديم مكافآت ومزايا مادية أو غير مادية، يتم تعزيز الرغبة والحماسة لدى الموظفين لتحقيق الأهداف المنظمة وتفوقهم الشخصي.

يتكون نظام الحوافز من عدة عناصر، بما في ذلك المكافآت المالية مثل العلاوات والمكافآت السنوية، والمكافآت غير المالية مثل الترقيات والتعرف العام والتقدير، والفرص للتطوير المهني والتدريب.

تصميم نظام الحوافز يتطلب معرفة عميقة بأهداف المنظمة واحتياجات الموظفين، فضلاً عن الاستناد إلى مبادئ العدالة والشفافية. يجب أن يكون النظام مبنياً على معايير قابلة للقياس ومحددة بوضوح، ويجب أن يتم توزيع الحوافز بناءً على الأداء الفردي والجماعي.

إن فعالية نظام الحوافز تعتمد على الاستدامة والتوازن بين تحقيق الأهداف المنظمة وتلبية احتياجات وتطلعات الموظفين. عندما يتم تنفيذ نظام الحوافز بشكل صحيح، يمكن أن يؤدي إلى تعزيز الروح الفريقية والانتماء للمنظمة، وتعزيز الأداء.

إشكالية الدراسة:

يرتبط مصطلح نظام الحوافز دائماً بالنتائج المحصل عليها من أداء العاملين فالحوافز تحتل مكانة هامة داخل المؤسسة لما لها من دور فعال في تطوير أداء الأفراد أو المؤسسة ككل، لذلك جاءت هذه الدراسة للبحث حول الحوافز والأداء من خلال التسؤلات التالية:

كيف يمكن تقييم وتأثير نظام الحوافز على تطوير الأداء الوظيفي؟

وينبثق عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

إلى أي مدى يمكن للحوافز أن تؤثر في أداء العاملين؟

كيف تساهم الحوافز في رفع إنتاجية المؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

- وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية توضع بعض الفرضيات والمتمثلة في:
- يعتبر نظام الحوافز بأنواعه أحد أهم العوامل المؤثرة في تطوير أداء العاملين.
 - مستوى الأداء بمؤسسة سونطراك يحتم عليها استعمال نظام الحوافز بصورة عادلة ومتطورة.

أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الحوافز من أهم الموضوع في وقتنا الحالي وقد اكتسب أهمية بسبب زيادة المناقشة بين المؤسسات في ظل انفتاح السوق، حيث لا تخلو أي مؤسسة اقتصادية من وجود نظام محدد ومدروس للحوافز وذلك ليساعد العاملين على تطوير وتحسين أدائهم في العمل بما ينعكس بشكل إيجابي على أداء العامل لتحقيق الأهداف بالنسبة للعمال والرضا عن الأداء بالمسبة للمؤسسة.

أهداف الدراسة:

- معرفة دور الحوافز في التأثير على أداء العاملين.
- إيجاد علاقة بين الحوافز وأداء العاملين.
- التعرف على نظام الحوافز في المؤسسة الاقتصادية ومدى فعاليتها.
- إبراز أهمية نظام الحوافز والدور الفعال الذي تساهم به في تطوير أداء العاملين.

متغيرات الدراسة:

وتتكون من نظام الحوافز وأداء العاملين

المتغير المستقل: يتكون نظام الحوافز من المتغيرات التالية:

- الأجر الأساسي - التعويضات الإضافية إلى الأجر - تعويض نهاية الخدمة الحوافز المادية - الحوافز المعنوية - مزايا العمل - الخدمات.

المتغير التابع: أداء العاملين بمؤسسة سونطراك (DML).

الدراسات السابقة:

(1) - دراسة موسى السعودي، 2013 بعنوان "الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية"، حاولت هذه الدراسة معرفة أثر الحوافز المادية في الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الحوافز المادية فيما يتعلق بنظام الأجور في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية مرتفع، في حين كان متوسطاً فيما يتعلق بمنح المكافآت، وأن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين متوسط، كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الأجور ولمنح المكافآت في الرضا الوظيفي لدى العاملين.

(2) - دراسة غزلان أحمد سامي، أيوب فقوس بعنوان تأثير الحوافز على أداء العاملين داخل المؤسسة، دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز بالأغواط، قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة ليسانس إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي الأغواط، دفعة 2010-2011.

أهداف الدراسة: لعل كل شخص منا يتساءل عن سبب نجاح بعض المؤسسات وفشل البعض الآخر منها، يرجع السبب في ذلك إلى العنصر البشري الذي يعتبر الأداة الوحيدة التي لها القدرة على التغيير والمنافسة والابتكار، ولهذا تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- تقييم كفاءة وفعالية نظام الحوافز في المؤسسة.
- معرفة مدى قدرة تقييم أداء عمالها.
- معرفة أسباب غياب الولاء وضعف الإنتاج.
- أهمية نظام الحوافز إلى جانب تقييم الأداء في المؤسسة.

(3) - دراسة العكش، علاء الدين "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، هدفت إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية، في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ما يلي:

- لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت، وذلك أثر سلبي على أداء الموظفين .
- وجود خلل في طرق وآليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز.
- وجود أثر لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين.

الفصل الأول:

ماهية نظام الحوافز

تمهيد:

تلعب الحوافز دورا هاما وتؤثر تأثيرا كبيرا في رفع الكفاءة الإنتاجية للعمال بصفة خاصة والوحدة الإنتاجية بصفة عامة، كما أنها تكفل مكانا هاما في سياسة التسيير للموارد البشرية من منطلق أن الإنسان في حاجة إلى محرك لدوافعه لإظهار نفوذه، وتميزه عن غيره، وبناءا عليه فإنه في حاجة إلى محفز خارجي لإثارة دوافعه، ولذلك فهناك ضرورة لوجود نظام الحوافز لتشجيع الفرد لأداء عمله بفعالية وتقديم الأفضل.

المبحث الأول: أساسيات في نظام الحوافز

تعتبر الحوافز هي إحدى مقومات العمل الأساسي لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها فمن خلال هذا سنتطرق في البداية إلى مفهوم الحوافز وأهميتها بالنسبة للأفراد والمؤسسة ومن ثم نذكر أبرز أنواع الحوافز لنتنقل إلى قواعد وخصائص النظام الحوافز الفعال لتفرقة والوصول لوجود علاقة بين المواقع والحوافز .

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الحوافز

الفرع الأول: مفهوم الحوافز

أولاً : للحوافز مفاهيم عديدة تستعرض فيما يلي عددا منها : إذ ترى ديل بيتش (بأنها الرغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة أي تحقيق رسالتها أو أهدافها).

ثانياً: ويمكن لنا أن نعرف الحوافز على أنها (عبارة عن عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية ويحقق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة).

ثالثاً: يرى عاطف محمد عبيد بأنها (كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أداء هذه الواجبات ومكافأتهم على يبذلونه فعلا من جهد زائد في مجال الإنتاج و الخدمات).¹

رابعا: يعرف الحافز بأنه شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة - وقد يعرف بأنه بأسلوب معين يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس إيجابيا على الكفاءة الإنتاجية لهم كما ونوعا فقد تكون لدى الفرد العامل القدرة على العمل لكنه تنقصه الرغبة في أدائه .

$$\text{الإنجاز} = \text{القدرات على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}$$

وتبدأ عملية التحفيز عندما تعرف الإدارة الحاجات التي يرغب العاملون في إشباعها ولكن يمكن معرفة ذلك من السلوك الذي يسلكه العاملون حيث يتأثر سلوكهم بالعوامل التالية :

¹ - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004، صص 229، 230.

- 1- السبب: وهو أي تغيير يحدث في ظروف العامل الداخلية أو الخارجية
- 2- الدافع: وهو الذي يوجه سلوك العامل لإشباع رغبة غير مشبعة :
- 3- الهدف: وهو الغاية التي يسعى العامل إلى تحقيقها.¹

الفرع الثاني: أهمية الحوافز

أولا أهمية الحوافز على مستوى الجماعات:

1 - إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين الأفراد: يجب الفرد إثبات ذاته ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المنافسة والتحدي.

2 - تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاليف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها كما تسمح المشاركة للأفراد في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية للإقناع الإدارة بارتهم ووجهات نظرهم.

3- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

ثانيا : أهمية الحوافز على مستوى المنظمة

1- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية

تساهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية مما يتطلب في المؤسسة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة

2- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة

منها تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعنا على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة . -- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب تساهم الحوافز في

¹ - محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004، ص ص113-114.

تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحصول على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.¹

المطلب الثاني: أهداف وأنواع الحوافز

أولاً: أهداف الحوافز:

يمكننا النظر لأهداف الحوافز من خلال ثلاث مستويات:²

1. أهداف الحوافز على المستوى الفردي:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد و إشباع حاجاته للتقدير : طالما أن العمل السيء سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التوبيخ والفصل أحيانا من العمل، يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وإتقان الأداء والإخلاص في العمل من أجل حثه على الاستمرار و الإبداع ؛
- أداة للتغذية المرتدة : يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم وردة فعل الغير اتجاهها، استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أفعالهم إشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع؛
- الدعم المالي : يمثل الدعم المال أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية؛
- تحمل المسؤولية : تعد المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والاحساس بالفخر.

2. أهداف الحوافز على مستوى الجماعات :

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة : يجب الأفراد إثبات ذاتهم، ويحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي؛

¹ - بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص ص 142-143.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية (الأسس العلمية والاتجاهات المستقبلية)، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، ص 294.

- تنمية روح المشاركة والتعاون : تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوب الحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لإقناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم؛
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة : تهدف الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل .

3. أهداف الحوافز على مستوى المؤسسة :

- مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية : تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة التكيف بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين انتاجها والحفاظ على مكانتها هذا يستدعي بدوره الإستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة؛
- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة : ومنها تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف، الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، التنمية، تقييم الأداء، الأجور، الخدمات والترقيات، وتؤثر هذه الأنشطة على النتائج المتوقعة للمنظمة؛
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب : تهدف الحوافز على تحقيق جو من الرضى عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرس على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المرجوة.

و هناك من يرى في أهداف الحوافز هدفين:¹

- **الهدف الاقتصادي** : حيث أن وضع نظام للحوافز في شركة ما يجب أن يعود بالفائدة على الشركة والعاملين لديها حيث تسعى الشركة عن طريقه إلى الاستخدام الأفضل لعناصر الانتاج التي تهدف إلى زيادة انتاجية الشركة وتحسين انتاجها وخدماتها مع تحسين نوعيتها التي تعود بالفائدة على الشركة والعاملين فيها .
- **الهدف المعنوي** : وهو المتعلق بالعامل مباشرة حيث أنه العنصر الأهم في عناصر الانتاج والمتحكم في العملية الانتاجية وعقلها المؤثر، وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز ولا بد لهذا النظام من المساهمة في

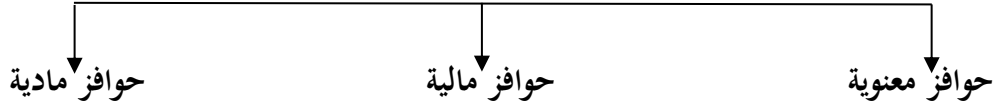
¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص76.

اشباع بعض من رغباتهم وأحاسيسه ومشاعره واحتياجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معها وتجدد الإشارة إلى أن الرغبة في وضع نظام للحوافز يقودنا إلى تحليل واقع الشركة وإختبار النظام المناسب الذي يشمر تطبيقه ثمارا تعود بالفائدة على كل من العاملين و المؤسسة .

ثانيا: أنواع الحوافز

هناك أنواع عديدة من الحوافز مطروحة ومتاحة أمام الإدارة يمكن الاختيار من بينها لتقديم المناسب منها للعاملين لمقابلة دوافعهم وإشباع حاجاتهم، من هذه الأنواع نذكر بإيجاز:¹

أولا: حسب طبيعة الحافز

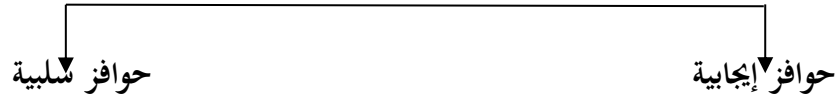


مثل:	مثل:	مثل:
<ul style="list-style-type: none"> ● ظروف عمل ملائمة. ● تحسين بيئة العمل. ● تحسين أدوات العمل. ● توفير أدوات حديثة للعمل. 	<ul style="list-style-type: none"> ● الحصول على الراتب ● أجر الوقت الإضافي. ● العلاوات الدورية. ● العلاوات الاستثنائية. ● البدلات. ● المكافآت المالية. ● بطاقات السفر. 	<ul style="list-style-type: none"> ● الثناء، المديح والتشجيع ● التقدير، الجوائز التقديرية. نشر ● الإسم أو الصورة في لوحة ● الشرف أو في مجلة المنظمة. ● خطابات الشكر والتقدير. ● بطاقات التهئة. ● كؤوس / ميداليات الإنجاز. ● التدريب

د. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2012، ص158.

¹ - د.مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص153.

ثانيا: حسب أثر الحافز¹



مثال:	مثال:
<ul style="list-style-type: none"> ● التحذير. ● التوبيخ. ● الإنذار. ● التحويل للتحقيق. ● الخصم على الرواتب. ● إلغاء الوقت الإضافي. ● نشر الإسم في القائمة السوداء. ● حجب المعلومات. ● حرمان الفرد من المشاركة في صنع القرارات. 	<p>وهي التي تصرف للعاملين فرادى أو جماعات على تميزهم، وقد تكون معنوية، مادية أو مالية. والأمثلة السابقة تعتبر أمثلة على الحوافز الإيجابية. ويمكن إضافة الأمثلة التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● توفير المعلومات. ● إتاحة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات.

د. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2012، ص158.

و الحوافز السلبية يجب أن تسير جنبا إلى جنب مع الحوافز الايجابية في توازن مثمر بحيث يثاب المجد ويؤخذ المقصر بتقصيره. وكما تمثلت الحوافز الايجابية في حوافز مادية ومعنوية، فإن الحوافز السلبية يجب أن تتمثل أيضا في هاتين الصورتين.

و يجب أن ترتبط الحوافر بكل صورها بإجراء تقييم شامل لكفاية الادارة ونتائج أعمالها حتى تكون الحوافر مبنية على أساس سليم.

ثالثا: حسب المستفيد من الحافز

يمكن تمييز نوعين من الجوائز الفردية والجماعية:²

1 - د.مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص158.

2 - دروش أسيا، آيت عدي حميدة، الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية في الجزائر، "دراسة حالة ولاية تيزي وزو، مذكرة مكملة لإجراءات نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2016/2015، ص15.

1- الحوافز الفردية: هي تلك الحوافز التي تقدم للفرد أو الموظف بعينه نتيجة لأدائه الفردي المتميز، ويتبع هذا الأسلوب في الوظائف والمهام التي يمكن قياسها ووضع معايير لها.

وما يميز هذا النوع هو أن الموظف يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والكفاءة، كما تشعره بتقدير الإدارة لهم عندما يبذل المزيد من الجهد بحيث لا يتساوى الموظف الماهر والمبدع مع الموظف العادي الغير المبدع.

وما يعيب هذا النوع من التحفيز هو عدم التعاون بين الأفراد وغياب روح الفريق التي هي جوهر عمل الإدارة.

ومن الأمثلة عن هذه الحوافز الفردية:

- تخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج .
- تخصيص جائزة لأفضل مدير.
- إعطاء هدية للفرد الأول في القسم أو المشروع.

2 الحوافز الجماعية : هي تلك الحوافز التي تقدم للموظفين ككل أو كمجموعة متكاملة تبعا لنظام الحوافز الجماعية في هذه الحالة على الموظفين الالتفاف من أجل تحقيق الهدف ورفع الكفاءة الأداء .

ومن بين الأسباب التي تشجع المنظمة على استخدام طرق الحوافز الجماعية:¹

- صعوبة قياس أداء الموظف بمفرده ؛
- الخدمات التي يقوم بها الموظف تتأثر بمساهمات، وجهود زملائه؛
- الأعمال أو لمهام الإدارية متشابكة ومتداخلة يصعب فصل العمل الفردي منها.

ومن أمثلة هذه الحوافز الجماعية نذكر :

- مشاركة العمال في الإدارة وتحسين ظروف العمل؛
- نظم المشاركة في الأرباح ؛
- الأجور التشجيعية كمكافأة للمردود الجماعي .

¹ - دروش آسيا، آيت عدي حميدة، نفس المرجع السابق، ص15.

ومن بين الأمور التي تساعد على نجاح الحوافز الجماعية حجم المجموعة وتماسكها ووضوح الأهداف ومدى إدراك الفرد للعلاقة المباشرة بين أدائه وأداء المجموعة.

ومن عيوب هذا النوع أنه يهضم الجهود الفردية العالية ويجعلها تتراجع عن المجهودات التي تبذلها.

رابعاً: حسب موقع الحافز:¹



مثل:	مثل:
ويقصد بها أي حوافز لم يصدر بها قرار من قبل المنشأة أو المنظمة، ومن أمثلتها:	ويقصد بها أي حوافز صدر بها قرار من قبل المنشأة أو المنظمة، ومن أمثلتها:
<ul style="list-style-type: none"> ● الثناء والشكر. ● إرجاء المديح. ● خطاب تقدير غير رسمي. 	<ul style="list-style-type: none"> ● الترقيات. ● العلاوات.

المصدر: د. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2012، ص160.

خامساً: حوافز أساسية وحوافز بديلة

و يقصد بالحوافز الأساسي، ماديا كان أو معنويا، فرديا أو جماعيا ذلك الحاضر المخصص لإشباع حاجة معينة، ويقدم للأفراد نظير القيام بمجهودات معينة. فإذا قاموا بهذه المجهودات حصلوا على الحاضر ولكن يحدث أحيانا ألا تستطيع الإدارة تقديم نفس الحافز لأعداد كبيرة من العاملين إما بسبب قلة الامكانيات أو ضخامة أعداد العاملين. وهي في نفس الوقت تريد إرضاء أكبر عدد ممكن منهم - حتى لا تسبب لهم إحباطا أو شعورا بالحرمان عندما يقارنون بعضهم بعضا. و في هذه الحالة تلجأ الإدارة لحوافز بديلة، بمعنى أن تعطي للأفراد حوافز أخرى لا ترقى لمرتبة الحوافز الأساسية ولا تساويها في المقدار، ولكنها تعوضهم عن فقد الحافز الأساسي.

ويجب أن نتنبه الإدارة أن الأفراد يختلفون في استجاباتهم للحوافز البديلة فقد يقبلها البعض راضيا، ويقبلها البعض الآخر على مضض، و يرفضها آخرون، و يستنكرها بعضهم ، و ربما سببت إحباطا لنوعية معينة من

¹ - د.مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 160-161.

الموظفين، و لذا كان مهما أن تحدد الإدارة بوضوح الأسس التي تعطي بناء عليها الحوافز الأساسية والبدلية، وأن يفهم العاملون هذه الأسس ويقتنعوا بها، وإلا أصبحت الحوافز البديلة مصدرا لعدم رضا العاملين، بدلا من أن تكون سببا في رضاهم.

المطلب الثالث: نظريات التحفيز وآلية عمل نظامها

سنتطرق في هذا المطلب إلى نظريات التحفيز، وعمدنا إلى تقسيم طرق التحفيز إلى طريقة الحوافز الخاصة وطريقة الحوافز العامة ولتدعيمه أضفنا الأساليب الحديثة في التحفيز ثم مراحل تصميم نظام الحوافز

أولا: نظريات التحفيز وطرق انتهاجه

1 نظريات التحفيز

الواقع أن الحديث عن النظريات التي أولاها العلماء في هذا الموضوع وأيضا الجوانب الإنسانية والسيكولوجية والحضارية نحو الفرد يدل على المستوى الذي وصلت إليه لعلوم الإنسانية والنفسية والاجتماعية في فهم النفس الإنسانية. هذه النظريات كان لكل واحد منها بعد معين أو مركز اهتمام، لكنها بمجموعها تغطي أبعاد كثيرة تشكل مجموعها دراسات لا بد منها.

ويمكن توضيحها في ما يلي

1.1 النظرية الكلاسيكية :

نبعت هذه النظرية أساسا من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها فريدريك تايلور الذي يعتبر مؤسس هذه النظرية وترتكز هذه النظرية أساسا في مجال الحوافز على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات و أن العامل بطبيعته يسعى دائما لزيادة أجره وتطبيقا لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره.

وتعتبر نظرية "تايلور" بداية لتطور مفاهيم وأسما لإدارة وكانت مساهمتها ثورة على بعض المفاهيم السائدة وانطلاقة نحو مزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المنظمات المختلفة.

وقد بنى فريدريك تايلور نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضين أساسيين هما:

1. أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكتابة في الإنتاج.

2. تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

يعتقد البعض أن النظرية الكلاسيكية نظرية متشائمة تعتقد أن العاملين كسالي يطيعهم لا يرغبون في العمل ويتميزون بالأنانية والسلبية وطموحاتهم ضئيلة ويفضلون الانقياد والحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها حوافز مادية باعتبار أن العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجته في الأشياء المادية والأمان.

وعليه فإن من الانتقادات الأساسية التي توجه هذه النظرية تجاهها لأدمية الإنسان ومعاملة كالألة من خلال تركيزها على الحافز المادي حيث ترى أن زيادته تزيد الإنتاجية متجاهلة العوامل المعنوية والنفسية والاجتماعية.

2.1 نظرية العلاقات الإنسانية:

وقد جاءت هذه النظرية كردة فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل في داخل المؤسسة.

وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب أن لا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية.

ساهم في هذه النظرية عدد من علماء الإدارة بقيادة التون " مايو " وتميزت هذه النظرية بعدد من القواعد والأساليب التي أعدت المساعدة المديرين في دفع العاملين وتحفيزهم وتركز مجموعة الأساليب هذه على ثلاثة أنشطة إدارية رئيسية هي:

1. تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.

2. إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المؤسسة.

3. تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوس.¹

¹ -عارف بن ماطالا لجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، سنة

1.2.1 نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو:

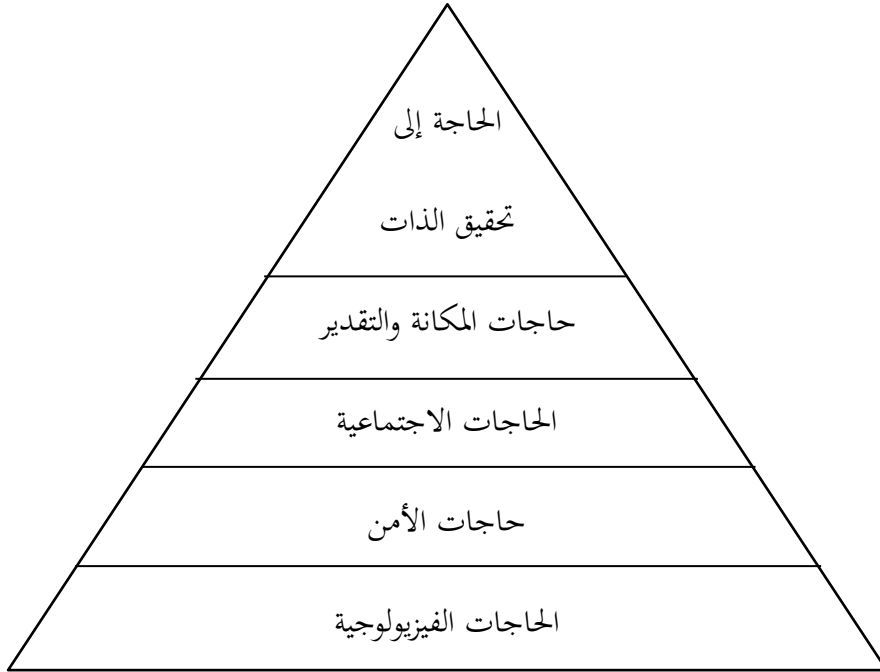
تعتبر نظرية سلم الحاجات من أشهر النظريات في دراسة الحوافز في مجال العمل ففي دراسته القيمة المنشورة سنة 1943 بعنوان «نظرية التحفيز الإنساني» يبين ابرهام ماسلو أن الفرد يسعى باستمرار لتلبية حاجاته وتحقيق غاياته بأساليب تدريجية وبصفته متخصص في علم النفس فقد فسّر سلوك الفرد بأنه مرتبط بحاجاته التي يريد أن يشبعها.

حيث استند ماسلو في هذه النظرية على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد وتعمل كمحرك ودافع السلوك، وتتلخص النظرية فيما يلي:¹

1. الإنسان هو كائن يشعر بالاحتياج لأشياء معينة وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه فالحاجات غير مشبعة تسبب التوتر لديه والفرد يرغب في إنهاء حالة التوتر هذه من خلال مجهود وسعي منه للبحث عن إشباع الحاجة وبالتالي فإن الحاجة غير مشبعة هي حاجة مؤثرة على السلوك الإنساني.
2. تندرج الحاجات في هرم يعكس مدى أهمية أو مدى الحاج هذه الحاجة.
3. يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدئاً بالحاجات الأولية (الفيزيولوجية) ثم ينتقل إلى الحاجة إلى الأمان، ثم الحاجة إلى الانتماء ثم حاجات التقدير وأخيراً حاجات تحقيق الذات.
4. إن الحاجات غير مشبعة لمدة طويلة أو التي يعاني الفرد من صعوبة إشباعها قد تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب ألام نفسية ويؤدي الأمر إلى العديد من الوسائل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من الإحباط. إذن فقد صنف ما سلو حاجات الإنسان في خمس مجموعات ورتبها في شكل سلم أو هرم كما هو مبين في الشكل الموالي:

¹ - محمد صلاح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1997، ص ص 214-215.

الشكل رقم (1): هرم تدرج الحاجات لماستلو



المصدر: محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع،

مصر، 1997، ص 215.

1. الحاجات الفيزيولوجية: وهي عبارة عن الحاجات الضرورية للإنسان والتي لا يستطيع الاستغناء عنها مثل الحاجة إلى الماء والغذاء والهواء والمسكن والراحة والنوم وتأتي هذه الحاجات في المرتبة الأولى، ويرتبط إشباعها بالنقود كقوة شرائية.

2. حاجات الأمان: بمجرد أن يشبع الفرد حاجاته الفيزيولوجية بدرجة مرضية فإنه ينتقل إلى حاجات الأمان والتي تتمثل في محاولة تأمين حياة الفرد والحماية من أي أخطار أو حوادث وتفضيله للعمل في بيئة مستقرة أي أنها تتلخص في توفير العناصر المادية التي تحمي الإنسان من الضرر المادي والمعنوي، وكذلك حماية حاجاته الفيزيولوجية مما يولد الشعور بالاستقرار والاطمئنان.¹

3. الحاجة إلى الانتماء: حينما يتم إشباع الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان تبرز الحاجة إلى الانتماء كمؤثر على سلوك الإنساني وتتمثل في رغبة الفرد في وجوده بين الآخرين حيث أن الإنسان اجتماعي بطبعه فلا بد له من أن يشعر بأنه جزء من جماعة يعيش بينها ويتصل بها وينتمي إليها، ومن العوامل التنظيمية التي يمكن أن تقابل هذا

¹ - صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 45.

النوع من الحاجات تجدد توفير الفرصة للعاملين للتفاعل معا والإشراف المناسب والعمل كفريق وانتشار المناخ الاجتماعي في المنظمة.¹

4. الحاجة للتقدير: وهي الحاجة إلى الاحترام والتقدير من طرف الآخرين واعترافهم بمجهودات الفرد ومركزه الاجتماعي وكذلك الحاجة إلى إحساسه بالثقة في النفس والقوة والقدرة والكفاءة.

5. الحاجة إلى تحقيق الذات: إن ظهور حاجات إثبات الذات يأتي فقط بعد أن تكون بقية الحاجات الأخرى قد أشبعت بصفة أساسية، وقد عرف ما سلو حاجة إثبات الذات على أنها رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزا من غيره من الأفراد، فهنا يحاول الفرد أن يحقق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته ومهاراته الحالية والمحتملة في محاولة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الانجازات التي تحقق رضاه وسعادته.

وقد تمتعت نظرية ما سلو بقبول كبير وأيدتها العديد من الدراسات إلا أن التطبيق العملي لها أوضح ضرورة إدخال بعض التعديلات لفهم بسلوك العاملين في موافق مختلفة كإشباع أكثر من مستوى الرغبات في نفس الوقت، أو سلوك الفرد عندما يفشل في إشباع مستوى معين من الرغبات.

ويمكن إيجاز الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية فيما يلي:

- تفترض النظرية ترتيبا وتدرجا محددًا للحاجات، إلا أن بعض الناس قد يختلفون معها في ترتيبهم لهذه الحاجات.
- قد يصر بعض الناس على المزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من إشباعها بالفعل، وهذا خلافا لما تفترضه النظرية بأنه حال إشباع حاجة معينة يتم الانتقال إلى إشباع الحاجة الأعلى منها مباشرة.
- لم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى الحاجة العلى منها مباشرة وفي الواقع الأمر يختلف الفرد في حجم الإشباع الذي يرضيهم، فقد يتم إشباع الحاجات الفيزيولوجية بنسبة معينة ويكون هذا مرضى للفرد للانتقال إلى الحاجة الأعلى منها بينما تكون هذه النسبة غير مرضية لفرد آخر.

¹ - ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص247.

- تفترض النظرية انه يتم الانتقال من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجة أخرى فور إشباع الحاجة الأدنى، إلا أنه في الواقع يتم إشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت.¹

2.2.1 نظرية العاملين لفردريك هيرزبرغ:

- توصل من خلال دراسة قام بها إلى أنه يوجد نوعين من العوامل التي تواجه الفرد في المنظمة، حيث أن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف عن العوامل المؤدية للاستياء، وقسم هذه العوامل إلى:
- العوامل الوقائية أو الصحية وتدخل فيها العوامل الآتية: سياسة الإدارة العلاقات بين الأفراد، الإشراف وظروف العمل المادية والتي تتشابه مع حاجات المستويات السفلى في هرم ماسلو وظيفتها هي منع عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي في حد ذاتها إلى الرضا.
- العوامل الدافعة وهي التي تزود الأفراد بالدافعية وتتشابه مع حاجات المستويات العليا من هرم ماسلو، والتي تشمل الانجاز والتقدير لما يقوم من قبل المسؤولين وقبول التحدي الذي يرفضه العمل.
- وتؤكد هذه النظرية على أن الأفراد يميلون إلى إرجاع حماسهم ورضاهم إلى عوامل راقية، مشبعة الحاجيات العليا ويميلون إلى إرجاع عدم حماسهم إلى عوامل متعلقة بحاجاتهم الأساسية.

1.2.2.1 تقييم نظرية العاملين:

- تعرضت النظرية كغيرها إلى النقد بخصوص أوجه النقص وأهمها:
- بعض العوامل يمكن أن تكون مصدرا للرضا. عند البعض مثل الأجر بينما لا تلقى نفس الرضا عند الآخرين.
- وعند الفرد الواحد يمكن أن تمثل مصدرا للرضا في بعض المواقف ومصدرا لعدم الرضا في مواقف أخرى.
- مسألة عدم الرضا تختلف لدى نفس الفرد بحسب السن والأعباء الاجتماعية، ومستوى التعليم ومركز الفرد في التنظيم.

وعلى الرغم من هذه الانتقادات وغيرها، ومع أن النظرية لم يتطرق إليها سوى عدد محدود من الباحثين، إلا أنها لا تزال تحظى باهتمام العديد من المدربين الذين يحاولون زيادة الدافعية لدى العاملين والميل نحو استخدام العوامل

¹ - عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001/2000، ص ص 413-414.

المحفزة التي اقترحتها النظرية، ويعود ذلك كله لكون هير زبرغ قد استخدم لغة سهلة مبسطة خالية من المصطلحات والمفردات العلمية النفسية المعقدة.

3.2.1 نظرية الانجاز لمالك كلياند:

لاحظ دافيد أنه من بين الحوافز التي تحكم سلوك الفرد وأدائه، حافز يجذب الانتباه أكثر من غيره وهو الحافز على الإنجاز لوجود مستويين لأداء الفرد هما مستوى الطموح، ومستوى الأداء الفعلي.¹

وأن الفرد يضع نقطة لنفسه ليصل لها مستوى طموحه، وأن خبرات النجاح أو الفشل هي التي تحفز الفرد على وضع مستوى أعلى للطموح مستقبلاً، والقدرات الفردية موروثه أو مكتسبة تعتبر من العوامل المؤثرة على مستوى طموح الفرد، وأنه يرى أن حافز الانجاز يمكن تنميته وتطويره لدى الأفراد حسب المجتمعات والطبقات الاجتماعية وأسلوب التربية منذ الصغر.

لذلك فهذه النظرية تمكن القائد والإداري والمشرف على حث مرؤوسه على الارتفاع بمستوى أدائهم الإنساني وذلك بوضع نظام موضوعي لقياس كفاءة الأداء يمكنه من التعرف على أوجه الضعف المختلفة المرؤوسيه، ثم تدريبهم للقضاء على هذه الأوجه، وكذلك يمكن الارتفاع بمستوى الأداء الفعلي لهم، وإتاحة الفرصة المناسبة لهم لوضع مستويات طموحهم عند نقاط أعلى، مما يمكن من الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق الأهداف.

1.3.2.1 تقييم نظرية الانجاز:

أن قوة هذه الحاجات وفقاً لمفهوم التحفيز يرتبط بخصائص شخصية معينة، فالشخص الذي سيطر عليه حافز الانجاز يتميز بالشعور بالمسؤولية الشخصية، أما الشخص الذي يسعى وراء القوة فيتميز بالقدرة على التأثير، وأخيراً يتميز الشخص الذي يشعر بحاجة ملحة للانتماء بالسعي لإنشاء علاقات اجتماعية ودية طيبة.

¹ - كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، ط1، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2006، ص ص، 293-294.

3.1 : نظرية الاتجاهات الحديثة:

1.3.1 نظرية التوقع أو التفضيل ل فيكتور فروم:

انطلق "فروم" بنظرية استهدفت تفسير عوامل الحفز على ضوء التوقعات المرتبة عليها، ولذلك سميت بنظرية التوقعات. فشدة الاهتمام بإنجاز العمل تنشأ من قوة التوقعات المرتبطة بالقيام بالعمل، وقوة التوقعات هذه ترتبط برغبة الفرد بنوعية النتائج المترتبة على القيام بالعمل بمعنى ان الفرد يتحفز للعمل بتوقعين متلاحقين هما:

- التوقع الأول: يقوم على الاهتمام ببذل الجهد في العمل وتحقيق الانجازات، فالعامل يتوقع أن جهده لا يذهب هدارا وإنما يرفع مستوى الانجاز ويدرك انه إذا عمل بجد فان انجازه سيصبح عاليا.
- التوقع الثاني: يقوم على الربط بين ارتفاع مستوى الانجاز والحصول على المكافآت فالعامل يتوقع أن الانجاز الأفضل يكافأ عليه.

والملاحظ أن فروم ركز على المعنى ذاته الذي كان هرزبرج قد أولاه جل اهتمامه وهو أن الحفز ينبع من الذات العمل فتوقع الحصول على المكافأة مرتبط بالعمل والتقدم فيه.¹

1.1.3.1 تقييم النظرية :

خضعت نظرية التوقع إلى الكثير من الدراسات والأبحاث للتأكد من صحتها، وقد أيدت العديد منها أجزاء مختلفة من النظرية موقد وجد فعلا أن التوقع والمنفعة (جاذبية العوائد) ترتبط بالجهد والأداء كما أيدت الأبحاث اعتقاد النظرية بان العاملين لن يتم تحفيزهم لقيام بعمل معين إلا إذا قيموا المكافآت المتوقعة واعتقدوا بأن جهدهم سيؤدي إلى الأداء، واعتقدوا أيضا أن أدائهم سيحقق لهم مكافآت مرغوبة.

ولكن مع هذا، فإن نظرية التوقع تتصف بدرجة كبيرة من التعقيد مما يصعب اختبارها، وكذلك فإن العاملين نادرا ما يتميزون بالرشد والموضوعية في اختيار السلوك كما توقعت نظرية التوقع ويرى Ivancevich وزملاؤه بأنه من الناحية التطبيقية، فإن نظرية التوقع ذات فائدة وأهمية كبيرة للإدارة والمديرين فهي تنبه إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار:²

1 - عارف بن ماطا الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص35.

2 - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص ص 255-254.

- ❖ طبيعة العوائد والنتائج والمكافآت التي يفضلها العاملون.
- ❖ الحاجات التي يرغبون في إشباعها.
- ❖ وضع أهداف أداءية قابلة للتحقيق.
- ❖ تحديد مستويات الأداء المرغوبة وتوضيحها للعاملين وإطلاعهم عليها.
- ❖ ربط العوائد والنتائج المرغوبة بإنجاز الأهداف الأنانية.
- ❖ تسهيل مسار العامل وتوضيح طريقة لتحقيق أهدافه وإشباع حاجاته.

2.3.1 نظرية تدعيم السلوك لفريدريك سكينر:

تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس "سكينر" عام 1969 حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء فإذا قام الفرد بفعل معين واتبع هذا الأخير بمكافئة تحقق له إشباع معين فسيحدث هذا تدعيماً وتثبيتاً لهذا السلوك وبالتالي استمراريتها ما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافئة أو اتبع بعقاب وبالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك ونتيجة لما سبق نستطيع القول أن الحوافز الإيجابية كالمكافآت التشجيعية الترقية الأجر تلعب دور المدعمات الإيجابية للسلوك أي استمرار الفرد في القيام بالأعمال والتصرفات التي تقوده للحصول على هذه الحوافز السلبية فهي تلعب دور المدعم السلبي للسلوك حيث يتعلم الفرد أن قيامه هذا السلوك هو وسيلة حدوث خيرات غير سارة له ومن ثم يحاول تفادي هذه الخبرات يتجنب السلوك المؤدي إليها.¹

3.3.1 نظرية Z لويليام أوتشي:

إن نظرية Z التي توصل إليها البروفيسور ويليام أوتشي بعد إجرائه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية التي تقوم على العامل الإنساني وروح الجماعة واشتراك العمال في اتخاذ القرارات وخلق الجو الأسري في المؤسسة وروابط إنسانية واتصالات مستمرة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية والشعور بالملكية لكل المؤسسة وعدم فصل العامل عن العمل مدى الحياة وأهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والانتماء والإخلاص.

¹ - ديب نورة، التحفيز بوحدة نويميا، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة قسنطينة، معهد العلوم، 1998/1999، ص 07.

ومن أهم الدروس التي تقدمها نظرية Z: الثقة الدقة والمهارة، الألفة و المودة.

أ- **الثقة:** من غير توفر جو الثقة سنجد علاقة إنسانية تتحول إلى صراع ولكن بتوفر جو الثقة يصبح كل شيء ممكنا فالعلاقات بين العاملين تصبح على مستوى جيد فقط عندما تتوفر الثقة روح بدوافع وحسن نية الرؤساء والشركة على وجه العموم، وتصبح هذه العلاقة رديئة بدون ذلك.

ب- **الحدق والمهارة:** إن الحاجة والثقة والحدق ليست عناصر منعزلة بعضها عن الآخر فالثقة والحدق لا يؤديان إلى المزيد من الإنتاجية فحسب من خلال التنسيق الفعال ولكنهما في الواقع مرتبطان ارتباطا وثيقا وسعة الحدق والمهارة في التعامل التي تتمتع بها الإدارة اليابانية لا تتم إلا بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة.

ت- **الألفة والمودة:** الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية هي الألفة والمودة بما ينطوي عليه من اهتمام وعدم الأنانية التي تمكن المرء من العيش الأمن من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصدقات حميمة.

ومن خلال هذه الدروس الثلاثة يقوم أوتشي بشرح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة في اليابان وهي الوظيفة مدى الحياة التقويم والترقية البطيئة مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة، عملية المراقبة الضمنية اتخاذ القرارات القيم المشتركة، النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين.

➤ الوظيفة مدى الحياة: إن أهم خاصية تتميز بها الإدارة اليابانية هي توظيف العاملين لديها مدى الحياة وهذا ما ينمي أواصر الثقة والالتزام تجاه الوظيفة طوال مراحل الحياة الوظيفية.

➤ التقويم والترقية: إن إبطاء عملية التقويم والترقية يعتبر من الأمور الحيوية التأكيد على الموظفين بأهمية الأداء على المدى البعيد.

➤ مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة: في الولايات المتحدة الأمريكية يقضي الموظف حياته الوظيفية بين العديد من المنظمات ولكن ضمن منظمة واحدة فاليابانيون لا يتخصصون في احد الحقول الغنية قصب، وإنما يتخصصون بالإضافة إلى ذلك في جميع أصال المؤسسة التي يقضون حياتهم الوظيفية فيها وهذا يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وإنماء شعورهم بالالتزام تجاه مؤسستهم.

➤ عملية المراقبة الضمنية: إن وسائل الرقابة الإدارية في أي شركة يابانية تتصف بقدر كبير من الحدق والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية لدرجة تبدو معها الشخص الغريب عن هذه المؤسسة وكأنها ليست موجودة وهي في كبتها لا تختلف عن طرق الرقابة الإدارية التي تمارس في المؤسسات الغربية.

➤ اتخاذ القرارات: عندما يراد اتخاذ قراراتهم في منظمة يابانية فان كل الذين يتأثرون بهذا القرار يتم إشراكهم في اتخاذه، وعليه فالقرار ليس مسؤولية فردية وإنما يتخذ جماعيا وتحصل المجموعة التي اتخذته أيضا المسؤولية جماعيا في تنفيذه بعد توزيعه إلى عدد من المهام وهذا ما يؤدي إلى المشاركة في حل المشكلات التي تواجه هذا التنفيذ بنفس طريقة المشاركة في اتخاذ القرار.

إن عملية اتخاذ القرارات تتغلغل في مختلف الجوانب المركبة من التنظيم والتي تركز جميعها على عنصر الثقة والمهارة أو الحدق الذين تدعمهما مشاعر الألفة والتقارب بين جميع العاملين بالمنظمة.

➤ القيم المشتركة: من أهم خصائص التنظيم الياباني هو الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة وعلى الأخص الشعور الياباني بالمسؤولية.

➤ النظرية الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين: تشجع المؤسسات اليابانية على تكوين علاقات مضمولة، حيث توفر مجموعة من الوسائل التي تقدم الدعم الاجتماعي الضروري لحفظ التوازن العاطفي والنفسي لدى العاملين وبهذا بدلا من ارتباط الموظفين من خلال علاقة عمل واحدة تكون العلاقة بينهم متداخلة من خلال العديد من الروابط التي تضمن في علاقة تتصف بالشمول الكلي وهكذا فان مشاعر الألفة والثقة والتفاهم تنمو وتترعرع¹.

2. طرق التحفيز

1.2 : طريقة الحوافز الخاصة

يمكن لطريقة الحوافز الخاصة أن تشمل على عدة أنواع من الحوافز والمتمثلة في الحوافز المادية كالنقود والأشياء والظروف المادية التي تعرض على الشخص كإجراء له على قبول العمل و تعويضه على بذل الجهد فيه ومكافأته على إجادته، كما انه هناك كذلك القرص الشخصية من النوع الغير المادي التي لها أهميتها في ضمان الجهود التعاونية للفرد كفرص الامتياز والتقدير والاعتبار... الخ.

بالإضافة إلى ظرف العمل المادية الملائمة كثيرا ما تكون من محفزات التضامن والتعاون أضف إلى ذلك المساعدات الروحية التي تعتبر من أقوى المحفزات على التعاون و أن تكون في غالب الأحيان وفي الوقت نفسه أكثر

¹ - هاني بن تامر بن حمد الراجحي، التطور التنظيمي وعلاقته بالرضا، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص ص

إهمالا ومعنى ذلك قدرة المؤسسات أو المنشآت على إشباع مثنيات الأشخاص المتصلة عادة بالعلاقات غير العادية كالاعتزاز بالمهمة والشعور بالكفاية ... الخ.

2.2 : طريقة الحوافز العامة

هناك من الحوافز التي لا يمكن تقديمها عن طريق التحفيز الخاص بل لا بد من تقديمها بشكل جماعي أي العامة كأفراد المؤسسة حتى تحقق الغرض والمقصود منها تشويق وجاذبية العمل وكذلك الانسجام والتوافق والتفاهم داخل الجماعة واللذان تنحل أمامهما التذكيرات الأنانية الشخصية الصالح الجماعة وتنتهي العداوة والكراهية الشخصية، الأمر الذي يساعد على تحسين بذل الأشخاص للجهد والذي يؤدي حتما وبلا شك إلى تحسن الأداء المهني. إن التوافق مع ظروف العمل المألوفة ومزاواته وطريقة عمله العادية بحيث لا يكون مجموع العمال غير متعودين أو غرباء على طريقة العمل أو لديهم اتجاهات مغايرة، كما أن الشعور بالاشتراك المتزايد في مجرى الأحداث كاتخاذ القرارات وأساليب التغيير تساهم في ظهور حب التفوق والاعتبار لدى المجموعة بالإضافة إلى وجود الاتحاد الجماعي الذي يقوي الصداقة والعون المتبادل في الاتجاهات الشخصية.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي للعاملين

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

قبل التطرق الى تعريف تقييم أداء العاملين لا بد من تحديد معنى المصطلحين الأداء والتقييم . حيث يعتبر الأداء من المفاهيم التي عرفت اهتماما في البحوث والدراسات باعتبارها تتعلق بالموارد البشرية والمنظمة، وهذا راجع إلى أن الأداء هو مؤشر أساسي للحكم على فعالية المستخدمين في المؤسسة .

أولا : مفاهيم أساسية عن الأداء

1. تعريف الأداء :

يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرقة والأداء هو الجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة.¹

الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام حيث يرى بعضهم أنه يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وهو ما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج لإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية من خلال الفترة الزمنية المدروسة.²

ويمكن تعريفه أيضا بأنه مستوى الإنجاز الذي يصله الفرد في عمله، وان الأداء كفاءة العامل لعمله ومدى صلاحيته في الخوض بأحياء عمله وتحمله المسؤولياته في فترة زمنية محددة.³

الأداء هو مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال السلوكيات التي تؤدي إلى زيادة أو نقص من قيمة للمساهمة للوصول بالمنظمة الى الفعالية.⁴

1 - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ط1، مديرية النشر الجامعية، قلعة، 2004، ص123.

2 - عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، ص86.

3 - أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى، وكالة المطبوعات، الكويت، 1993، ص121.

4 - سهام بلخيري، حنان عشيط، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، رسالة ماستر منشورة، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، قسم علوم التنسيير، 2012/2011، ص68.

2 - أنواع الأداء:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع.

وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية الذي قسم الأهداف إلى كلية و جزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:

* الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عم مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية الشمولية الأرباح النمو .

* الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة. تشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية.¹

3- العوامل المؤثرة في الأداء:²

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية، هناك عدة تصنيفات للعوامل المؤثرة في الأداء المتمثلة أساسا في المعرفة التعليم الخبرة، التدريب ، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل حاميات و رغبات الأفراد.

¹ - عبدالمملك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص87.

² - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم التسيير، 2001/2002، ص21.

وهناك عوامل موضوعية وتتمثل في العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية أو مجموعة العوامل الدائرية المتمثلة في العوامل التنظيمية، وإن العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي التحفيز للمهارات، ومستوى التأهيل والممارسات، وعوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة.

4 - الجوانب المتدخلة في مفهوم الأداء:

إن الجوانب المتعلقة بمفهوم الأداء الالهام بالعمل يعد معرفة العامل بالعسل الذي يؤديه ومدى فهمه لدوره واختصاصاته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى اتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المؤسسة، وكذا ناتج العمل أي مستوى الإنجازات التي يحققها العامل وسلوكه في أداء وظيفته ومدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، وكذا فعالية أدائه في طريق التحسين والتقدم باكتساب المهارات والمعلومات التي يمكن تعلمها واكتسابها من برنامج التدريب.¹

وحتى يأتي أداء الفرد على الوجه المطلوب من الكفاءة والفعالية يتوجب القيام بما يسمى بدراسة مكونات الأداء، بهدف دراسته وتحديد ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل، حيث توجد عدة عناصر عامة تكون في مجموعة ما يعرف بالأداء وهي:²

- **المعرفة بمتطلبات العمل:** ما يتعلق من واجبات و مسؤوليات تشمل المهارات و المعارف الفنية و الخلقية العاما عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، أي ما يمتلكه الفرد من خيارات عن العمل الذي يؤديه.
- **كمية العمل المنجز:** يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن يتحوزه في الظروف العادية للعمل، أي أنها تعبر عن الطاقة العقلية الجسمية و النفسية التي يبذلها الفرد في منصب عمله.
- **نوعية العمل:** تشمل الدقة ، النظام الاتقان، وتنقية العمل.
- **المثابرة:** يدخل فيها الجدوية في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل والمجاز المهام في مواعيد محددة .

إن الهدف الأساسي لجميع المؤسسات هو الحصول على زيادة الإنتاج وتطويره و الذي لا يتحقق الا من خلال تحقيق الأداء الأفضل للمستخدمين، وهذا الأخير يمكن التحديده من خلال ثلاثة عوامل أساسية تتمثل في: تفاعل جهد العامل الناتج عند دافعيته مع قدراته وكذلك مع ادراكه للدور المؤكل اليه.

¹ - سهام بلخيري، حنان عشيط، نفس المرجع السابق، ص73.

² - أحمد حنشة عاشور، إدارة القوى العاملة السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 1986، ص55.

- **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) الى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.
- **إدراك الدور أو المهمة:** تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف، إدراك الدور.¹

ثانيا: ماهية تقييم الأداء

-تعريف التقييم:

يمكن تعريف التقييم بأنه تحديد مقدار النجاح أو الفشل في تحقيق هدف تم تحديده مسبقا، وهو يشتمل على صياغة الأهداف معرفة المعيار المناسب الذي يتم استخدامه في قياس درجة النجاح مع التفسير ثم التوصيات بأنشطة البرامج اللاحقة.²

التقييم هو عملية المقارنة بين ما هو كائن بما يجب أن يكون ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب ان يكون وما هو كائن في أي ميدان كان.³

2 - مبادئ التقييم:

هناك مجموعة من المبادئ يجب مراعاتها عند القيام بالتقييم في⁴:

-**تحديد الهدف من العملية التقييمية:** هو الذي يسعى إليه المدراء وموظفي البرامج من أجل الاستفادة من النتائج المختلفة.

- **أهلية وكفاءة المشرف على التقييم:** عملية التقييم تحتاج إلى إمكانيات مادية وعلمية يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بها، بالإضافة الى توفر المتصرفة الكاملة بتصميم البحوث فيما يتعلق بجمع البيانات، تحليلها وتفسيرها.

1 - محمد حسن راوية، مرجع سبق ذكره، ص210.

2 - محمود مرسى، زهير الصباغ، إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال، مطبعة معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988، ص273.

3 - توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية، الكويت، 1999، ص53.

4 - عبد الحلیم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص93.

الأخذ بعين الاعتبار حاجيات ومتطلبات الخاضعين للتقييم ومدى تعاونهم: فعالية البحوث التنظيمية تعتمد على التعاون الطوعي للأفراد باعتبارهم موضوع الدراسة ، فمن غير الممكن اخبارهم على المشاركة في الدراسة التقييمية.

- البحث التقييمي: هو بحث تطبيقي ميداني له إمكانية التعليق في الظروف الطبيعية، فالتقييم يجب أن يركز على منطق الظروف العملية وأن يستفيد من أي أساليب بحثية ممكنة.

ثالثا : تعريف تقييم أداء العاملين :

تنوعت المسميات التي استخدمها الباحثون في هذا المجال فهي تقييم الموظف عند البعض وتقييم الأداء، وقياس الكفاءة تصنيف الجدارة عند البعض الآخر وقياس فعالية الأداء ونتيجة لانتشار عملية قياس وتقييم وتقويم كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية ظهرت مشكلة استخدام المصطلحات.¹

إن استخدام مصطلحات متعددة تدل على نفس العملية لتقييم أداء العاملين حيث استخدم كتاب الفكر الإداري العربي، هذه المصطلحات لتقود إلى الاستنتاج بأن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية مركبة تضمن ثلاثة عمليات فرعية:²

- قياس الأداء المتحقق مقارنة بمعايير موضوعية ويطلق على هذه العملية بالقياس تحديد مستوى الأداء المحقق اذا كان جيدا أو ضعيفا، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة و يطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير.
 - تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء المتحقق ويطلق على هذه العملية بالتقويم.
- وبالرجوع الى التصرف اللغوي للكلمة واصلها بعدها تعني قوم الشيء و اقامه فقام و استقام وتقوم .

وفي تقديرنا وبالرجوع إلى لسان العرب في ذلك يتبين بأن الياء في كلمة تقييم أصلها "واو" أي أن الياء في كلمة قيمة أصلها واو ساكنة مكسورة ما قبلها والقصد من ذلك جواز القول قيم الشيء تقييما.

وانعكس التعدد في المصطلحات المستخدمة للدلالة على العملية يتعدد في المفاهيم التي أعطيت توصفها.

مثلا: تقدير الكفاءة و الذي يعني تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمافا الحالية، وتحملهم لمسؤوليات وإمكانيات ووظائف ذات مستويات أعلى كما يستخدم

¹ - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، 280.

² - خالد عبد الرحمان الهيثم، إدارة موارد التربية، دار وسائل للنشر والطباعة، الأردن، 2003، ص198.

البعض اصطلاح كفاية العامل يعني الحكم الموضوعي على مدى مساهمة العاملين في المجال العمل التي تؤكل اليهم وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبهم في أداء العمل وأخيرا على معاملة زملائهم ومرؤوسيههم، وهذا يعني أن الهدف من قياس كفاية العامل هو تقييم عمله الذي أنجزه خلال فترة زمنية محددة، وتصرفاته مع من يعملون معه وهناك مفهوم آخر لقياس الأداء باعتباره تقييما للفرد العامل وليس للوظيفة التي يشغلها وعليه يكون المقصود بتقييم الأفراد بترتيبهم تنازليا أو تصاعديا حسب قدراتهم وخبراتهم وعاداتهم الشخصية.¹

ووصفها آخرون بكونه نظاماً رسمياً لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع، ويذهب آخرون إلى الوصف التفصيلي للعملية بتعريفها محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات قيمة أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تقرير الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل.²

كما يعني تقويم الأداء الحصول على حقائق أو بيانات محددة، من شأنها أن تساعد على تحليل، وفهم تقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعملية الحاضر وفي المستقبل ذات مستوى أعلى من المسؤوليات والواجبات لفتح مجالات التقدم الوظيفي، واستغلال الطاقة البشرية بالشكل أو بالأسلوب الذي يحقق أهداف المنظمة من خلال تحقيق رغبات الانسان العامل.³

ولقد ثبت وجود فروق واختلافات بين الأفراد وبعضهم البعض وهي ظاهرة عامة تلاحظ في جميع نواحي الحياة. ولهذا الفروق تأثيرها على صلاحية الفرد للعمل وحجم العمل وجودة أدائه، وأخيرا استمرارية الشخص في العمل أو تركه ونظرا لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، لذلك فإن تقييم أداء الموارد البشرية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء

¹ - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005، ص86.

² - خالد عبد الرحيم الهيثم، نفس المرجع السابق، ص1999.

³ - محمد زاهد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، عمان، 2011، ص116.

العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله المسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى.¹

وهناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين نذكر منها:

باعتباره نظاماً رسمياً تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة يشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، و فرق عمل أي جميع العاملين فيها، حيث يقوم كل مستوى اداري على تقييم أداء المستوى الأدنى بدءا من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته.²

تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.³

عملية التقييم الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة ومكان الضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا إنجازها والقيام بها أي أنها عملية إدارية لا تسعى فقط إلى كشف العيوب في الأداء فقط، وإنما تهتم بنقاط القوة التي يحققها الفرد في أدائه مما يمكن الفرد من أداء عمله بفعالية في المستقبل وهذا طبعا يساهم في تحقيق مصلحة الفرد والمنظمة في آن واحد.⁴

- تقييم الأداء هو قياس الأعمال التي تتم أو تمت ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت، وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة.⁵

- أيضا يعرف تقييم الأداء بأنه الحكم على مدى مساهمة كل الأفراد في العملية الإنتاجية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور، والحوافز والترقيات والنقل والجزاءات والتدريب وتكون هذه العملية مستمرة التي يمكن من خلالها تحديد

1 - صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002، ص 257.

2 - عمر قبلي وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، الأردن، 2005، ص 363.

3 - فافيز الزغي، الرقابة الإدارية في منشآت العمال، دار الهلال، الأردن، 1991، ص 191.

4 - حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار النهضة للطباعة، لبنان، 2003، ص 360.

5 - أحمد محمد صالح شمسان، قضايا إدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 57.

مدى كفاءة وفاعلية الفرد الأدائية وفقا للمعايير المحددة سلفا، واتخاذ القرارات المناسبة في حالات الموارد البشرية بناء على المعلومات.¹

- تقييم الأداء المنظم للفرد يتعلق بأدائه الحالي لعمله و قدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى معنى آخر فإن تقييم أداء العاملين هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول الى تحديد مدى مساهمتهم في إنجاز العمل الموكلة إليهم، أو المحتمل أن تؤكل اليهم في المستقبل، وكذلك سلوكه وتصرفاته في محيط العمل أو المتعلقة به، وكذلك قدراته وإمكانياته الذاتية خلال فترة زمنية محددة.²

من ومهما يكن من أمر العديد التعريفات فإن تقييم الأداء الإنساني بشير ببساطة إلى العملية الإدارية التي بمقتضاها تستطيع المنظمة، قياس أو تحديد مدى ما اداه العامل في حدود ما طلب أن يؤديه خلال فترة زمنية محددة، وقد يكون من الضروري ادخال صفات الفرد الشخصية للوصول إلى مقاييس قدراته، ومساهمته في تحقيق الأهداف وعلى الأخص في الوظائف الإدارية والفنية ، وتدل الدراسات أن الصفات التي يجب إدخالها في الاعتبار في أهلية أو كفاءات الشخص، مميزات أو سمات الشخص قدراته على التصرف، مهارات الشخص أو ميزانه وقدرات الشخص الذاتية.³

وعلى ذلك فإن عملية تقييم وقياس وتقييم أداء العاملين التي تم تعريفها تتميز بأربع خصائص هي:⁴

- أن تقييم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقا.

- أنها عملية إنجابية لأنها لا تسعى الى كشف العيوب فقط وإنما تحتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه الى تحقيق الهدف.

- أنها لا تتضمن المجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تدفعه إلى الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم .

1 - محمد حافظ حجازي، نفس المرجع السابق، ص281.

2 - توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية، الكويت، 1999.

3 - محمد زاهد ديري، نفس المرجع السابق، ص118.

4 - عادل صالح حرشوش، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص102.

وفي الأخير فإن تقديم أداء العاملين عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة، إنها عملية يومية وليست، موسمية وما النتائج النهائية إلا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف وقد يتم استخدام التقييم على أساس سنوي أو نصف سنوي.

وقد جرت العادة بأن يتم قياس أداء الأفراد الجدد على فترات متقاربة كان تكون على ثلاثة أشهر من أجل وضعهم في المكان المناسب.

المطلب الثاني: تقييم الأداء

الفرع الأول: ماهية تقييم الأداء

أولاً: مفهوم تقييم الأداء:¹ حاول الدارسون لهذا الموضوع الوصول إلى تعريف شامل ومتكامل التعاريف لعملية تقييم أداء الأفراد، ولهذا تعددت التعاريف واختلفت في محتواها وهدفها ومن بين هذه التعاريف نذكر:

تعريف 1: تقييم أداء الأفراد "عملية بموجبها يتم تقدير العاملين بشكل منصف وعادل لتجربهم مكافئهم بقدر ما يعملون وينتجون وبالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم".

تعريف 2: يعرف بأنه "النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم".

تعريف 3: ويعرف كذلك بأنه "عملية ترتيب العمل إما تصاعدياً أو تنازلياً حسب مقدرتهم وخبرتهم وعاداتهم الشخصية".

تعريف 4: هو " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى الكفاية أو الجدارة أو استحقاق معين" ممتاز. جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً".

تعريف 5: هي الطريقة التي بواسطتها يتم قياس حجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كماً ونوعاً.

¹ - غني دحام تناي الزبيدي، كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية وتأثيره على مستوى فاعلية نظام تقييم أداء العاملين، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 73، ص68 www.sndl.com التوقيت 23/05/2023 الساعة 11:15

يقصد بتقييم أداء العاملين "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى و الزيادة في الأجور.

وبناء على ما جاء في التعاريف، يمكن بأن نقول بأن تقييم الأداء يعني الحكم على كفاءة الوحدة الإنتاجية (المؤسسة) بمقارنة فعاليات التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف. ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة تمهيدا لتشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل، ليتسنى لنا اقتراح الإجراءات العلاجية اللازمة لتلاقي نواحي الخلل في أداء تلك الوحدة وتنمية وتطوير فعالية أوجه النشاطات الأخرى الناجحة في أدائها.

ثانياً : أهداف وأهمية تقييم الأداء

1 أهداف تقييم الأداء:¹ يعتبر الهدف الرئيس من عملية تقييم الأداء هو: إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلاً. ومن هنا تتضح أهمية تقييم أداء العاملين من أجل إبراز الاحتياجات التدريبية، وحث العاملين على بذل أقصى جهوداتهم من أجل أن يحققوا المعايير المطلوبة للأداء الجيد، ومن ثم تثبت أحقيتهم في المكافآت والتقية لذا تقوم المؤسسات باستخدام أنظمة تقييم الأداء العاملين، كي توفر معلومات مفيدة لها يمكن أن تستخدم لعدة أغراض أهمها:

- تحفيز العاملين لتحسين أدائهم .
- تزود المؤسسة بالأدوات التي تقيم نقاط القوة والضعف لدى الموظفين.
- توزيع المكافآت والحوافز وتحديد إمكانية ترقية الفرد على أدائه بصورة عادلة لتفادي الصراعات التنظيمية التي قد تنشأ بين العاملين أنفسهم والعاملين والسؤولين من طرف آخر.
- تبرير العقوبات والجزاءات التأديبية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندها المنظمة إلى الفرد عند الضرورة.
- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم للأعمال.
- توصيل أهداف المنظمة للعاملين
- يحدد الأداء الحالي للموظفين وعليه يحدد مكانة المؤسسة ووضعها واحتياجاتها للتطوير.

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، ط1، جامعة حلب، سوريا، 1991، ص170.

أهداف إدارية	أهداف التوجيه والإرشاد	أهداف البحث العلمي
<ul style="list-style-type: none"> - قرارات الترقية والنقل وتخفيض الرواتب. - قرارات تجديد العقود وإنهاءها. - قرارات صرف المكافآت التشجيعية. - قرارات إلحاق الموظفين ببرامج تدريبية وتطويرية. - إعادة النظر في إجراءات الاستقطاب والاختيار. 	<ul style="list-style-type: none"> - إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين. - إرشاد الموظفين إلى البرامج التدريبية أو إعادة التأهيل. - استخدام البيانات المجمعة عن الأداء في قيام المنظومة بإعادة النظر في برامج الحوافز القائمة وأساليب تحسين الرضا والدافعية للعمل. - استخدام البيانات للأغراض التخطيطية والإعداد المهني. 	<ul style="list-style-type: none"> - التحقق من صحة وسلامة عمليات الاستقطاب والاختيار. - تقويم البرامج التدريبية. - تقويم إجراءات وأنظمة الحوافز والرضا الوظيفي مثل الرواتب والأجور والخدمات والتقدم الوظيفي.

2 أهمية تقييم الأداء: ¹ يمكن تلخيص أهمية الأداء بالآتي:

- إن تقييم الأداء يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية.
- يساعد تقييم الأداء على التحقق من قيام المؤسسة بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة. ترتبط أهمية تقييم الأداء ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط على كافة المستويات في المؤسسة.
- توجيه العاملين في أداء أعمالهم
- توجيه إشراف الإدارة العليا وتوضيح سير العملية الإنتاجية.
- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمؤسسة سواء ما تعلق بالإنتاج التسويقي التمويلي..
- تحديد معايير الجودة للإنتاج على أساس المواصفات المحددة للمنتج.
- معرفة معوقات ومشاكل العمل
- إنجاز عمليات النقل والترقية
- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت

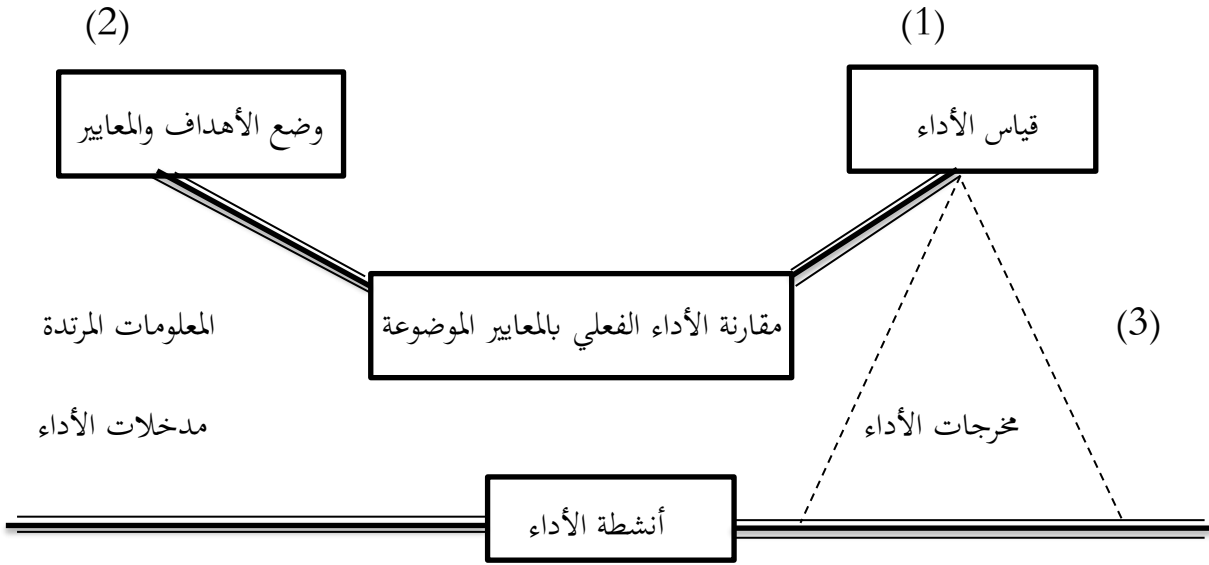
¹ - محمد ذيب المبيضين، فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد9، ع4، 2013، ص211.
www.sndl.com التوقيت 21/04/2014، الساعة 20:25.

- تحديد الاحتياجات التدريبية
- تخطيط الموارد البشرية
- تحسين الأداء وتطويره

الفرع الثاني: وظائف تقييم الأداء: من وظائف تقييم الأداء ما يلي:

1. متابعة تنفيذ الأهداف الاقتصادية للوحدة الإنتاجية (المؤسسة) الكمية والقيمية.
2. الرقابة على كفاءة الأداء الإنتاجي للتأكد من قيام الوحدة الإنتاجية بممارسة نشاطها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة للكفاءة، وذلك بتشخيص الانحرافات وأسبابها، والعمل على إزالتها مستقبلاً.
3. تحديد الجهات والمراكز الإدارية المسؤولة عن حصول الانحرافات التي تحدث نتيجة التنفيذ.
4. البحث والتحري عن الحلول والوسائل المناسبة لمعالجة الانحرافات، مع ضرورة اختيار البدائل المتاحة وبأقل التكاليف، أما مكونات عملية تقييم الأداء، فهي:
 - أ- المرونة بما تسمح للمديرين من الاستجابة للأحداث غير المتوقعة.
 - ب- تقديم المعلومات الصحيحة عن الأداء التنظيمي.
 - ت- إمداد المديرين بالمعلومات في الوقت المناسب، حيث يعتمد نجاح عملية منح القرار على مدى حداثة المعلومة والشكل التالي يوضح مكونات عملية تقييم الأداء:

الشكل رقم (2): مكونات عملية تقييم الأداء



المصدر: نادية العارف، الإدارة والاستراتيجية لإدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

الفرع الثالث: نظام تقييم الأداء (أشكاله، أسباب فشل بعض الأنظمة):

أولا أشكال نظام تقييم الأداء: يتم تصنيف أشكال تقييم الأداء إلى شكلين أساسيين هما:

1. تقييم الأداء بشكل رسمي: حيث يقوم المشرف أو المدير بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين خلال فترة زمنية معينة، ثم يقوم المشرف بعد ذلك بإخبار العامل بنتيجة التقييم.
2. تقييم الأداء بشكل غير رسمي في تلك الحالة يكون للمشرف أو المدير المقيم الطباع ورؤية شخصية حول أداء العامل وفي تلك الحالة نادراً ما يقوم المشرف أو المدير بإخبار العامل عن ذلك التقييم الشخصي.

ثانياً: أسباب فشل بعض أنظمة تقييم الأداء: تعاني الكثير من المؤسسات والوزارات كما يعاني المديرون من مشاكل في تنفيذ عملية تقييم الأداء. حيث تتفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء، وقد يكون عاملاً من عوامل نشوء الصراعات، فحين تختلف المعايير دون وضع ضوابط لآلية التنفيذ، ينشأ الصراع بين الأشخاص والمسؤولين على حساب مصلحة العمل.

وتنقسم مشاكل التقييم إلى ثلاثة أقسام كما يلي:

1. مشاكل خاصة بأنظمة تقييم الأداء:

- عدم وضوح المعايير والمقاييس التي يتم على أساسها التقييم.
- عدم دقة المعايير.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.

2. مشاكل خاصة بالقائمين على عملية تقييم الأداء:

- الشعور بالذنب.
- عدم وجود محاسبة للمديرين عن نتائج التقييم.
- الخوف من إيذاء مشاعر العاملين.

-مشاكل تقييم أداء العاملين.

- مشكلة التحيز في تقييم أداء العاملين.
- مشكلة التشدد في تقييم الأداء.
- مشكلة الميل نحو المتوسط في تقييم الأداء.
- مشكلة التساهل في تقييم الأداء .

(3) مشاكل تتعلق بالمرؤوسين (بالمقيمين) من خلال عملية التقييم :

- عدم معرفة المرؤوسين لما هو مطلوب منهم.
- عدم فهم المرؤوسين لنظام التقييم.
- عدم القدرة على الوفاء بمسئوليته.
- الشعور بالظلم وعدم العدالة.
- عدم الاهتمام بنتائج التقييم.

الفرع الرابع: طرق تقييم الأداء¹

هناك طرق حديثة لتقييم الأداء يعتمد استخدامها بحسب طبيعة المؤسسة وحجم عملها وأهدافها وحجم الموارد المادية والبشرية فيها ومن هذه الطرق نجد :

1 طريقة التدرج البياني. 2 طريقة الترتيب. 3 طريقة الوقائع الحرجة. 4 طريقة قائمة الاختيار. 5 طريقة الاختيار الاجباري 6. طريقة التقرير المكتوب. 7 طريقة التوزيع الإجباري . 8 طريقة التقدير (الميداني) . 9 طريقة التدرج البياني السلوكي. 10 طريقة الإدارة بالأهداف. 11 طريقة المزيج التقييمي. 12 طريقة الحاسب الآلي. 13 طريقة المقابلات.

بعض الطرق التقليدية:

1 . طريقة التدرج البياني: تعتبر أكثر طرق تقييم أداء الموظفين شيوعا وسهولة، ويقاس أداء الموظف فيها وفق مجموعة من المعايير الحكمية مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل المظهر التعاون. وتحدد الدرجات لكل عنصر على أساس 1 إلى 5. حيث يمثل 1 أقل درجة للتقييم و5 أعلى درجة تقييم.

¹ - صالح عودة سعيد، إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 286.

إسم الموظف:

مسمى الوظيفة:

التاريخ:

القسم:

القائم بالتقييم:

درجات التقييم					العناصر
ضعيف (1)	متوسط (2)	جيد (3)	جيد جدا (4)	ممتاز (5)	
					نوع الأداء
					القدرة على الابتكار
					التعاون مع الزملاء
					التعاون مع الرؤساء
					اتباع التعليمات
					الحاجة للإشراف

مزايا وعيوب طريقة التدرج البياني:

المزايا	سهلة ومنخفضة التكاليف
العيوب	- احتمال تحيز الرئيس القائم بعملية التقييم. - قد لا تربط بعض العناصر بالوظيفة المراد تقييمها

2- طريقة الترتيب: تتم عملية التقييم حسب الخطوات التالية:

- تعد قائمة بجميع المرؤوسين في القسم المراد تقييم أدائهم.
- يتم اختيار الموظف الذي يعتقد أنه أحسن أفراد القائمة أداءً وعطاءً ويوضع اسمه على رأس قائمة مستقلة منفصلة.
- يشطب اسم الموظف الأحسن من القائمة العامة.
- يعاد النظر في القائمة العامة ويختار منها أسوأ الأفراد عطاءً وأداءً ويوضع اسمه في قائمة ثانية كآخر اسم في القائمة.

- يشطب اسم الموظف الأسوأ من القائمة العامة.
- يعاد للقائمة العامة ويتم بالتناوب اختيار الأحسن ثم الأسوأ حتى تستكمل القائمة.

بيان بأسوأ الموظفين	بيان بأحسن الموظفين
7	1 الأول في الأداء
8	2
9	3
10	4
11	5
12 الأسوأ في الأداء	6

مزايا وعيوب طريقة الترتيب:

المزايا	سهولة وسريعة
العيوب	- لا توضح هذه الطريقة مناطق القوة والضعف للموظف ولا يسمح بالتالي بتطور جوانب الضعف.
	- لا تحدد مقدار الفرق بين أفراد وآخر في الأداء في نفس المجموعة.
	- يصعب تطبيقها عندما يكون عدد الموظفين كبير.
	- احتمال التحيز

أهم الطرق الحديثة:¹

*طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج: تعتمد هذه الطريقة على مقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة كوسيلة

للتخلص من عيوب الطرق التقليدية في تقييم الأداء ويقوم هذا الأسلوب على العناصر التالية :

1. تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.

2. إشراك كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها.

3. وضع خطة عمل.

4. تحديد معايير قياس الأداء المناسبة.

¹ - زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص ص 125-126.

وتتمتع هذه الطريقة بمجموعة من المزايا نذكر منها :

- 1- توفر لكل مرؤوس مقياسا خاصا ومحدد للأداء مبنيا على خصائص وظيفته وطبيعتها.
- 2- تعطي الفرصة لكل مرؤوس لكي يقيم نفسه عن طريق قياس النتائج التي يحققها.
- 3- توضيح مسؤوليات وواجبات كل من الرئيس والمرؤوسين وتنظم العمل وتنسق.
- 4- تحويل تركيز الرئيس من نقد للمرؤوسين إلى الاهتمام بكيفية مساعدته لتحسين نتائجه.
- 5- من خلال التغذية المرتدة يتم تقوية وتنمية القدرة التعليمية للفرد.

وبالرغم من المزايا العديدة لهذه الطريقة إلا أنها تعاني من العديد من العيوب والتي نذكر منها:

- 1- إن حرية المرؤوسين في تحديد الأهداف ليست مطلقة.
- 2- إن هذه الطريقة تعتمد في التقديم على الأهداف الكمية وتهمل العناصر الوصفية التي يصعب قياسها كالروح المعنوية ، الولاء ... الخ.

طريقة الاختيار الإجباري: تتكون إستمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من العمل وكل مجموعة تحتوي على أربع جمل ومن هذه الجمل الثنتان منها تمثلان الصفة المرغوبة والباقيتان تمثلان الصفة الغير مرغوب فيها حيث يقوم المشرف في كل أربع جمل بإختيار ملتين فقط واحدة تقيس الصفة المرغوبة والأخرى تعبر عن الصفة الغير مرغوبة فيها في أداء المرؤوسين، والهدف من ذلك هو عدم معرفة المشرف للقيمة الممنوحة لهذه الجمل لكي لا ينحاز راي فرد داخل المؤسسة أثناء عملية التقييم ومن ثمة لا يستطيع أن يقيم المرؤوسين حسنا أو سيئا حسب تفضيله الشخصي.

من خلال ما تطرقنا إليه، توضح لنا أن تقييم الأداء يعد من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في مجالات العمل في المنظمات، سواء كانت صناعية، أو خدماتية أو حكومية، لأنها ذو علاقة وارتباط مباشر بإنتاجية العمل و أداء العمال و كذ فعاليتها التنظيمية التي يتوقف عليها بقاؤها و استمرار نشاطها في السوق. فنتائج تقييم الأداء توفر التغذية العكسية من مستوى الأداء و كفاءة كل من يعمل في المنظمة، ويساعدها على معرفة حقيقة هذا الأداء، إيجابياته وسلبياته، فهذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه نظام الأجور والحوافز العادلة وتطوير وتحسين الأداء المستقبلي.

المطلب الثالث: طرق وخطوات تقييم الأداء العاملين

أولاً: طرق تقييم الأداء:

هناك مجموعة من الطرق التي يتم من خلالها تقييم أداء الأفراد ومنه على الجهة المكلفة بالتقييم أن تختار الطريقة المناسبة مع طبيعة الأعمال التي يقوم بها الأفراد ومع حجم المنظمة وطبيعة ونوعية نشاطها وغيرها من العاملين الأخرى.

وستتناول في هذا المبحث أبرز هذه الطرق وهي كما يلي:

الفرع الأول: الطرق التقليدية

أولاً: طريقة الترتيب البسيط

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب العاملين بالتسلسل يبدأ من أحسن أداء إلى الأسوأ تتميز هذه الطريقة ببساطة وسهولة الاستخدام أما عيوبها فهي معرفة كيف هؤلاء أفضل من البعض الآخر.

ثانياً: طريقة المقارنة المزدوجة

تعتمد على مقارنة عامل بعامل آخر ويمكن التوصل إلى الترتيب العام لجميع العاملين من خلال المرات التي يتم فيها اختيار كل عامل كأفضل فرد في المقارنة الزوجية ويمكن استخدام الجدول التالي لتسهيل عملية المقارنة حيث يمنح الأفضل العلامة (+) والأسوأ العلامة (-)¹.

¹ - محمد علي رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص91.

جدول رقم (1) طريقة المقارنة المزدوجة

الموظفون	الموظف (أ)	الموظف (ب)
الموظف (أ)	+	+
الموظف (ب)	-	+
المجموع	+1	+2
الترتيب	الثاني	الأول

المصدر: أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأ المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص60.

ثالثا طريقة التدرج البياني: Graphie Rating Scab

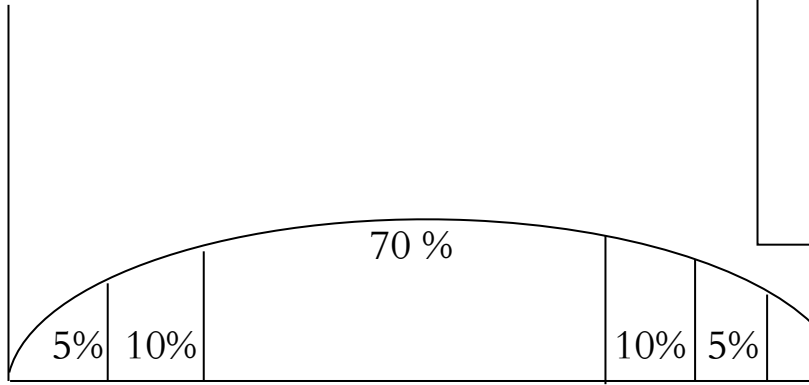
تعتمد هذه الطريقة على عدد من الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء حيث تكون لكل خاصية درجة مختلفة مرقمة ومضيفة بشكل متسلسل مثل كمية العمل نوع الإنتاج الإبداع وغيرها وبناءا على ذلك يتم تقييم كل عامل وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع له علامة تناسب مستوى أدائه.¹

رابعا : طريقة التوزيع الإجمالي : Forgd Distribution

حيث يتم توزيع العاملين إلى مجموعات وفقا لمنحى التوزيع المعتدل الذي تتركز فيه أكبر مجموعة في الوسط بينما يقل التوزيع عند أطراف المنحى كان يتم توزيع العاملين حسب النسب المبينة في الشكل:

¹ - محمد علي رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص91.

الشكل رقم (3) طريقة التوزيع الإجمالي



5% ممتاز
10% جيد جدا
70% جيد
10% مقبول
5% ضعيف

المصدر: محمد فالخ صالح مرجع سبق ذكره، ص 141.

خامسا : طريقة قوائم المراجعة : check lists

يستخدم المقيم قوائم خاصة بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة البشرية وعلى المقيم ان يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء العاملين، ويكون تأثير المقيم أما بنعم أو لا كما يوضح الجدول أدناه وعند إتمام قوائم المراجعة ترسل إلى إدارة الموارد البشرية التحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها.¹

جدول رقم (2) نموذج القوائم المراجعة

لا	نعم	الفقرة (العبارة)
		1- هل يتبع تعليمات المشرف
		2- هل يقترح أفكار جديدة
		3- هل يتطوع لمساعدة زملائه
		4- هل يترتب أخطاء على عمله

المصدر: علي محمد ربابعة، مرجع سبق ذكره، ص 93.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 39.

سادسا : طريقة الاختيار الإجباري : Focedchoice

تتطلب هذه الطريقة من المقيم ان يختار العبارة الأكثر ووصفا والتي تنطبق على العامل مثل يعمل يجد وحرص أو يتأخر عادة في العمل.

وهذه الصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطي لها درجات تكون سرية وغير معروفة للمقيم ومنه المقيم ملزم باختيار العبارة التي تصف سلوك العامل الفعلي سواء بالإيجاب أو السلب كما يتضح في الجدول عن صفة التعاون:¹

جدول رقم (3) نموذج العبارات الاختيار الإجباري

لا	نعم	الفقرة (العبارة)
		1- هل يتبع تعليمات المشرف
		2- هل يقترح أفكار جديدة
		3- هل يتطوع لمساعدة زملائه
		4- هل يترتب أخطاء على عمله

المصدر : احمد أبو سعود محمد مرجع سابق ذكره 76

الفرع الثاني: الطرق الحديثة

أولا : مقياس التدرج على الأساس السلوكي :

ويسعى مقياس التوزيع السلوكي يعتمد هذا الأسلوب على العناصر الأساسية التي تتضمنها المواقف الحرجة والتدرج البياني حيث انه يتم تحديد أعمدة لكل صفة أو أسلوب مستمد من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني ويتم التقييم بناء على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في العمل بحث تكون الصفات أو السلوكيات مرتبطة ودرجة فعاليتها أداء الأساسية توضح وتفسر مستويات السلوك المختلفة ودرجة فعاليتها . أداء ممتاز جيد ضعيف مما يساعد المقيم على ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد.

¹ - أحمد أبو السعود، الاتجاهات الحديثة لقياس أداء الموظفين، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص76.

ثانيا : طريقة الإدارة بالأهداف (MBO)

تستخدم هذه الطريقة كأساس في تصميم نظام تقييم أداء العاملين وبصورة خاصة في تقييم المستويات العليا وتعتمد على النتائج وليس كيفية الانجاز ان تعتمد على خطوتين أساسين : الأولى تتكون بلقاء بين كل عامل والمقيم ويتم فيها تحديد الأهداف بالاتفاق والقبول بينهم حيث تكون الأهداف قابلة للقياس.

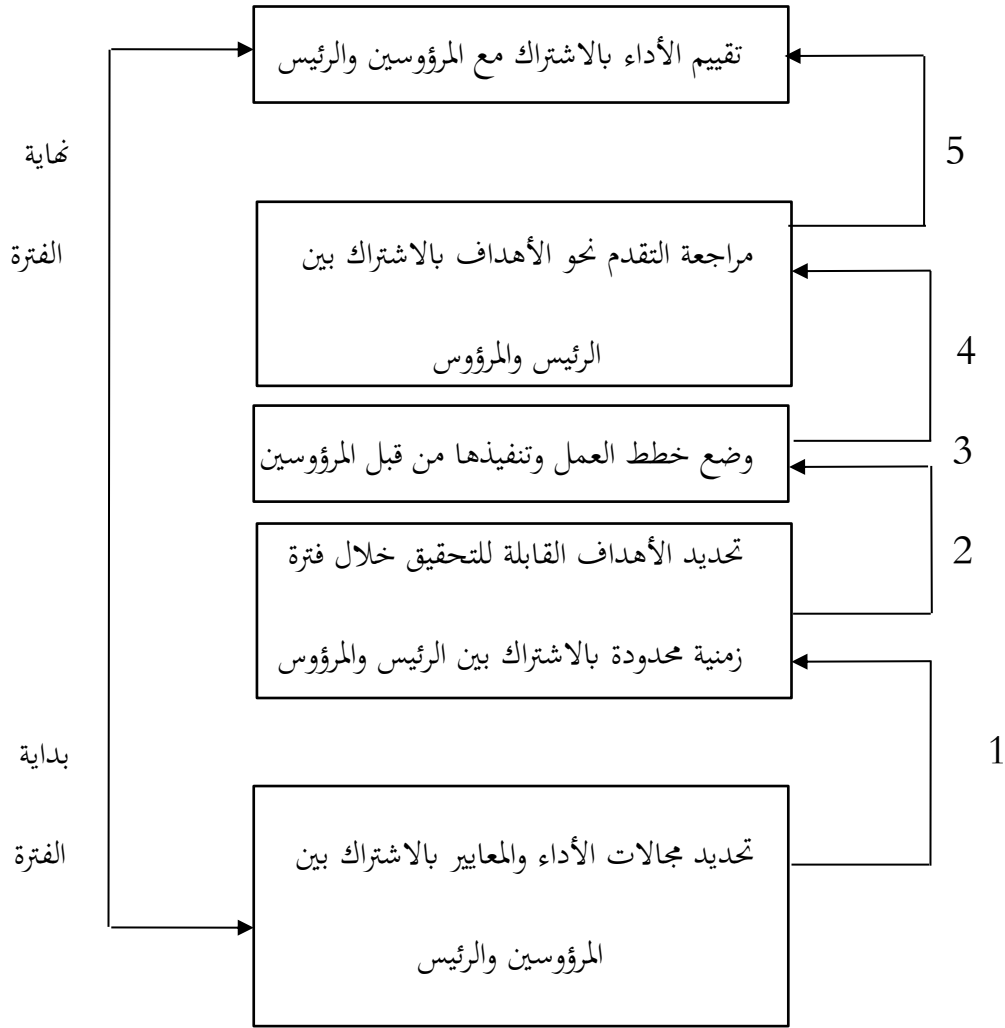
أما الثانية: يتم فيها اللقاء بين جميع العاملين والمقيمين ويتم فيها دراسة مدى التقدم في تحقيق الأهداف لكل فرد يقيم على أساس ما حدد والذي تحقيق بالتالي فهي تقييم على أساس النتائج وليس السلوك.

وبالإمكان النظر إلى طريقة الإدارة بالأهداف على أساس أنها عملية متكاملة تتكون من عدة مراحل يوضحها

محمد الصبير في الشكل التالي:¹

¹ - محمد الصبرني، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص234.

شكل رقم (4) خطوات الإدارة بالأهداف



المصدر: محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 234

ثالثاً: مراكز التقييم: ¹Assessment

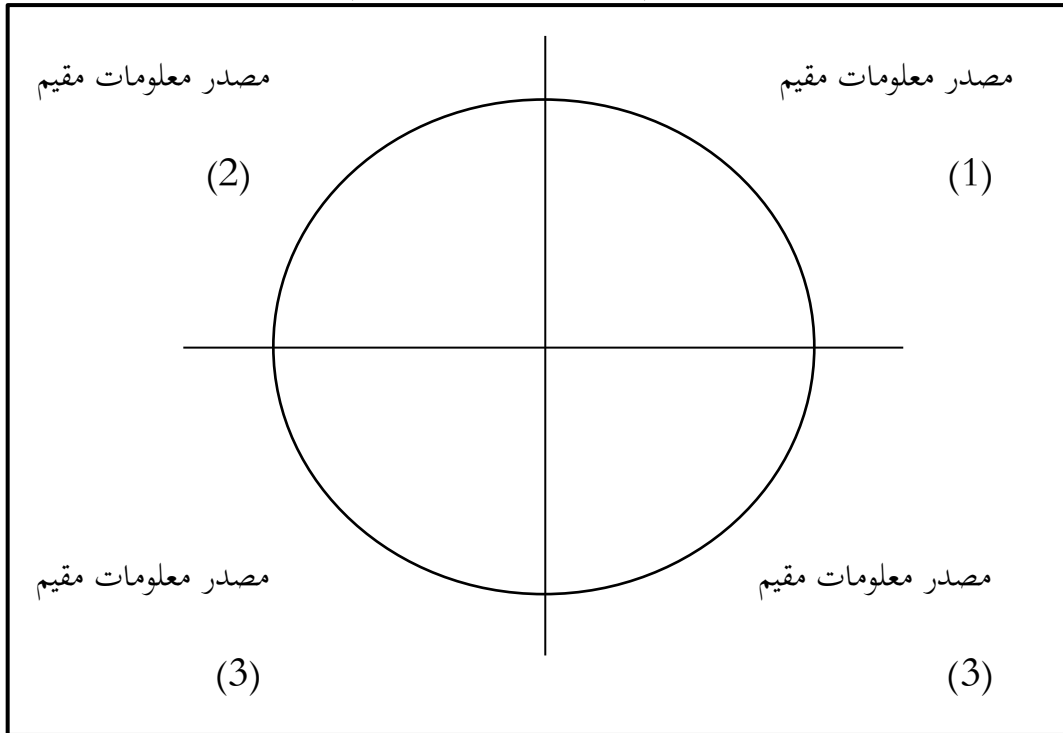
تستخدم لتطوير المديرين والتقييم أداءهم وجراعتها تساعد الأفراد على فهم نقاط الضعف والقوة حيث الصفات الأساسية التي تسعى إلى قياسها ، مراكز التقييم تتضمن مهارات التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية ونوعية التفكير ومقاومة الضغوط والدوافع العمل ودرجة الاعتماد على الآخرين إضافة إلى الاتصال والتفاعل.

¹ - محمد وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 399.

رابعاً: طريقة 360 درجة

تعتبر أحداث الطرق المستخدمة في عملية التقييم كما تعرف بالتقييم المشترك وترتكز على الاعتماد على أكثر من مقيم ومصدر لعملية التقييم مع وجود رئيس للمقيمين وبالتالي توفر قاعدة معلومات تسمح بتفادي النقص في مصدر معين والتي يغطيها مصدر آخر، فالمصادر تكمل بعضها البعض حيث تكامل من المقيمين والمعلومات طريقة 360 درجة كما يوضح الشكل :

الشكل رقم (5) طريقة 360 في تقييم الأداء



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 399.

خامسا: طرق أخرى

هناك عدة طرق أخرى مستخدمة في تقييم الأداء نذكر منها:¹

- طريقة مراجعة أو محاسبة الموارد البشرية Accounting Human Resource Audit

وذلك بمقارنة ما أنفق على العامل وما تحصل عليه بسبب الجهود التي قدمها ومعرفة أهمية العامل في المنظمة وكذا معرفة مدى مساهمة العامل وما هو متوقع منه مستقبلا.

- طريقة الاختبارات النفسية Psychologicaltesting وتحليل الأدوار Role Analysis

معايير الإنتاج وطريقة الصفات والسمات التي تشبه بدرجة كبيرة طريقة التدرج البياني

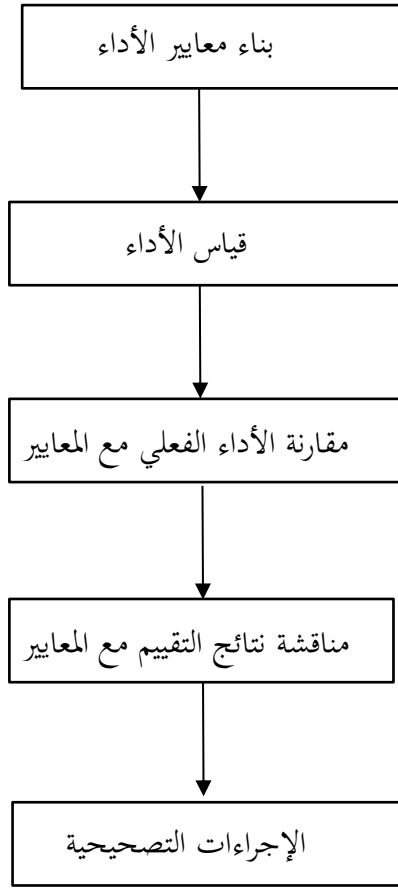
ثانيا: خطوات تقييم أداء العاملين

يخضع تقييم الأداء إلى خطوات يجب إتباعها لتحقيق الهدف منه، ولكن هناك اختلاف الباحثين في تحديد خطوات تقييم الأداء إلى أنما تؤدي إلى نفس الهدف وهو توضيح طريقة عمل بين الباحثين في تحديد خطوات تقييم الأداء إلا أنها توصل إلى نفس الهدف وهو توضيح عمل تقييم حيث الشكل التالي يوضح تقسيم سهيلة محمد عباس لمراحل أو خطوات عملية تقييم أداء.²

¹ - محمد وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص399.

² - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2002، ص ص 142-143.

الشكل (6) خطوات تقييم أداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالبين

في ما يلي شرح مفصل لكل خطوة:

أولاً : بناء معايير الأداء

لبناء معايير الأداء العاملين لابد من الاعتماد على معايير تحدد لكل وظيفة والتي لابد من الاعتماد على التحليل الوظيفي في تحديدها نظراً لاختلاف مواصفات وأوصاف الوظائف لذا يجب استخدام المعايير الملائمة مع مراعاة الخصائص الواجب توفرها بها، كما يفضل مناقشة المعايير التي يتم وضعها مع العاملين لتوضيح ما يجب عليهم عمله وماذا يتوقع منهم إذ يكون الاتصال مباشرة بين المديرين والمرؤوسين بصدد شرح وتوضيح كل الجوانب المتعلقة بالأداء ومعاييره للوصول إلى الصورة النهائية في المعايير المستخدمة في الأداء.

تتضمن هذه المرحلة جميع المعلومات حول الأداء الفعلي من المصادر التالية:¹

- ملاحظة الأفراد العاملين ومتابعتهم؛
- التقارير الإحصائية؛
- التقارير الشفوية؛
- التقارير المكتوبة؛

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

ثالثا : مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير في الوصول إلى نتيجة حقيقة وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل مع توفر القناعة لدى العامل بهذه النتيجة، إذا إن نتائج التقييم تؤثر بدرجة كبيرة على الرضا الوظيفي والتواصل المستقبلي في الأداء.

رابعا: مناقشة النتائج التقييم مع العاملين

لا يكفي أن يعرف العاملين نتائج تقييم أدائهم بل من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين المقوم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي لا يدركها العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في الأداء إن مناقشة تخفف، شدة تأثير من النتائج السلبية على مشاعر واتجاهات العاملين.

خامسا : الإجراءات التصحيحية

من الممكن أن تكون الإجراءات التصحيحية لأداء المنحرف على المعايير المحددة على نوعين الأول سريع ومباشر إذ بموجب هذه الإجراءات يتم اتخاذ الإجراء المناسب لتعديل الأداء لتتطابق مع المعايير دون الخوض في الأسباب المؤدية إلى الانحراف، أما النوع الثاني من الإجراءات التصحيحية فهي الإجراءات الأساسية المعتمدة على البحث عن الأسباب والعوامل المسببة للانحراف بهدف إجراء تحسينات متواصلة في الأداء.²

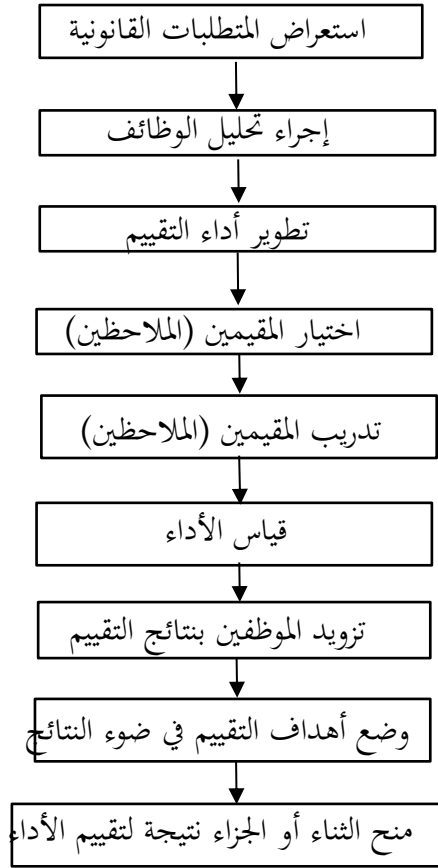
¹ - سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 143-145.

² - عبد الباري إبراهيم دزة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 263.

بالإضافة إلى ذلك فإنه يوجد تقسيم آخر لخطوات تقييم الأداء قدمه Gory Lithmand Rennth

Wesley حيث حدد عملية تقييم الأداء في سبع خطوات وهي كما يوضحها الشكل الموالي:

شكل رقم (7) مراحل تقييم الأداء



المصدر: عبد الباري إبراهيم دزة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 263.

المبحث الثالث: علاقة الحوافز بتطوير الأداء الوظيفي

لقد تطرقنا في الفصل الأول إلى الحوافز أهميتها وأنواعها نظرياتها والعوامل المؤثرة في نظام الحوافز والمبحث الأول والثاني للفصل الثاني تكلمنا عن تقييم أداء العاملين والرضا الوظيفي وفي هذا المبحث سنتطرق إلى العلاقة بين كل من الحوافز والأداء والرضا الوظيفي

المطلب الأول: علاقة الحوافز بالأداء

يعتمد الكثيرون على دراسة دور الحوافز في تحقيق معدل دوران العمل والحد من الغياب والمساهمة في جذب العناصر الفعالة للاتحاق بالمؤسسة وكذلك دورها في إشباع الحاجات وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك.¹

الشكل رقم (8): علاقة الحوافز بالأداء



وحتى يمكن للحوافز أن تكون حبيبة للجميع بشكل فعال فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من المصدر: بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 150

بينها المساواة ونوع الحاجة وعدالة التوزيع ويمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وأنشطة المؤسسة ويتجلى ذلك من استقرار دورها في:

- جذب العمالة واستقطابها للعمل بالمؤسسة
- الأداء الفعال لمهام الوظيفة إذ تعمل العديد من المنظمات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء

¹ - بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 150.

- الحد من الغياب والتأخير عن مواعيد العمل

الاحتفاظ بالعاملين المهرة

حيث يتفق كلا من متخصصين في السلوك والمديرين على أنه يمكن استخدام المكافأة الخارجية والداخلية لتحفيز الأداء كما أنه من الواضح أيضا أنه من الضروري تواجد ظروف محددة إذا كانت سوف تقوم المكافآت من قبل الشخص ويجب أن يكونوا متعلقين بمستوى الأداء الوظيفي الذي سوف يتم تحفيزه.

المطلب الثاني: علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي

إن الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي و ذلك بعوائد ايجابية (الحوافز) مثل الترقية الأجر والعلاقات الطيبة في حالة إدراك العامل إن هذه العوائد مرهونة بمستوى من الأداء وعموما عندما يكون الموظف غير راضي على عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاء المنظمة التي يعمل بها و فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسيا من خلال شروط الدهن والاستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسميا من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف الغير راضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة وعلى مسبق من بيانه من تأثير نظم الحوافز على الرضا الوظيفي ولما للرضا من أهمية في تنمية وتطوير أداء العاملين والارتقاء لسلوكياتهم فضلا عن انعكاساته الإيجابية الأخرى فكل ذلك أدى إلى الاهتمام بالرضا كأحد الموضوعات التي شغلت أدهان العلماء والمفكرين في مجال علم النفس والإدارة و هذا الاهتمام يعود إلى أن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في شغل الوظائف، وبالتالي من الأهمية لما كان بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي و دوره في حياتهم الشخصية والمهنية فضلا عن أن الرضا الوظيفي قد يؤدي زيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع للمنظمة والعاملين.

على ضوء هذا يمكن القول إن هناك ارتباط بين الحوافز والرضا على المستوى النظري فالحوافز تساعد على إيجاد الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع محتوى العمل نفسه وبيئة العمل على تنمية الثقة والولاء للمنظمة وتحقيق التكيف مع العوامل ومؤشرات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.¹

¹ - بشار بن يزيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 151-152.

من بين المشكلات التي تستقطب الاهتمام في التحفيز مدى العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء ومن المنطقي أن تتوقع مسبقا وجود علاقة ايجابية وقوية بين الاثنين غير أن الواقع يشير إلى أن الفرد السعيد والمقبول في مجتمع المنظمة قد يقضي جزءا مهما في وقته ليس في العمل الجاد وإنما في تمتين روابط علاقاته الاجتماعية فيها وبعبارة أخرى فان الشواهد العلمية السليمة ما تزال قاصرة عن إثبات كون الفرد السعيد هو دائما الفرد النشط في العمل.

إذ تشير الدراسات المعاصرة إلى أن كلا من الرضا الوظيفي والأداء يرتبط بالمكافآت فالأخيرة توفر الرضا للمرؤوس إذا كان هو يقيم المكافأة المعنية وإذا كانت المكافآت تقدم بالقدر المطلوب غير أنه لا يحتمل أن تؤثر المكافآت في الأداء إلا إذا أدرك المرؤوس أن جهده سيؤدي إلى الأداء الأعلى وأن ذلك الأداء سيحظى بالمكافآت المرغوبة فلو أن المرؤوس ضعيف الأداء يحقق نفس الزيادات في الراتب التي يحققها المرؤوس على الأداء فإن الأخير قد يكون راضيا عن المكافأة ولكن ليس من المتوقع أي تحسين في مستوى أدائه.¹

إن الرضا عن العمل ينجر عنه رفع الإنتاجية وأداء الأفراد في العمل وهذا ما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية مقدمين تبريراتهم في كتاباتهم وبحوثهم وهم يفسرون ذلك بعلاقة سببية وهي أن الفرد الذي يرتفع رضائه عن العمل يزداد حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه ويزداد أيضا امتنانه للوظيفة والمنظمة وبالتالي ترتفع إنتاجيته وأدائه.²

تعددت واختلقت وجهات النظر التي تفسر العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي وفيما يلي عرض لبعض هذه

الآراء:

الأداء الوظيفي يتبع الرضا :

أي انه كلما ارتفع مستوى الرضا لدى العاملين كلما ارتفع الأداء الوظيفي فهناك علاقة طردية بين الطرفين الأول مستقل وهو الرضا والتالي تابع وهو الأداء؛

الرضا يتبع الأداء:

¹ - خليل محمد حسن الشماع، مبادئ إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع للطباعة، ط2، عمان، الأردن، 2002، ص247.

² - لأحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص 332.

أي انه كلما كان مستوى الأداء جيد كلما شعر العامل برضا عن العمل وبالتالي حسب هذا الرأي فان الرضا ما هو إلا متغير مستقل وهو الأداء على أساس إن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدراته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه عن العمل.

المطلب الثاني: علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي

إن الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي و ذلك بعوائد ايجابية (الحوافز) مثل الترقية الأجر والعلاقات الطيبة في حالة إدراك العامل إن هذه العوائد مرهونة بمستوى من الأداء وعموما عندما يكون الموظف غير راضي على عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاء المنظمة التي يعمل بها و فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسيا من خلال شروط الدهن والاستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسما من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف الغير راضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة وعلى مسبق من بيانه من تأثير نظم الحوافز على الرضا الوظيفي ولما للرضا من أهمية في تنمية وتطوير أداء العاملين والارتقاء لسلوكياتهم فضلا عن انعكاساته الإيجابية الأخرى فكل ذلك أدى إلى الاهتمام بالرضا كأحد الموضوعات التي شغلت أدهان العلماء والمفكرين في مجال علم النفس والإدارة و هذا الاهتمام يعود إلى أن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في شغل الوظائف، وبالتالي من الأهمية لما كان بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي و دوره في حياتهم الشخصية والمهنية فضلا عن أن الرضا الوظيفي قد يؤدي زيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع للمنظمة والعاملين.

على ضوء هذا يمكن القول إن هناك ارتباط بين الحوافز والرضا على المستوى النظري فالحوافز تساعد على إيجاد الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع محتوى العمل نفسه وبيئة العمل على تنمية الثقة والولاء للمنظمة وتحقيق التكيف مع العوامل ومؤشرات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.¹

من بين المشكلات التي تستقطب الاهتمام في التحفيز مدى العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء ومن المنطقي أن تتوقع مسبقا وجود علاقة ايجابية وقوية بين الاثنين غير أن الواقع يشير إلى أن الفرد السعيد والمقبول في مجتمع المنظمة قد يقضي جزءا مهما في وقته ليس في العمل الجاد وإنما في تمتين روابط علاقاته الاجتماعية فيها وعبارة أخرى فان الشواهد العلمية السليمة ما تزال قاصرة عن إثبات كون الفرد السعيد هو دائما الفرد النشط في العمل.

¹ - بشار بن يزيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 151-152.

إذ تشير الدراسات المعاصرة إلى أن كلا من الرضا الوظيفي والأداء يرتبط بالمكافآت فالأخيرة توفر الرضا للمرؤوس إذا كان هو يقيم المكافأة المعنية وإذا كانت المكافآت تقدم بالقدر المطلوب غير أنه لا يحتمل أن تؤثر المكافآت في الأداء إلا إذا أدرك المرؤوس أن جهده سيؤدي إلى الأداء الأعلى وأن ذلك الأداء سيحظى بالمكافآت المرغوبة فلو أن المرؤوس ضعيف الأداء يحقق نفس الزيادات في الراتب التي يحققها المرؤوس على الأداء فإن الأخير قد يكون راضيا عن المكافأة ولكن ليس من المتوقع أي تحسين في مستوى أدائه.¹

إن الرضا عن العمل ينجر عنه رفع الإنتاجية وأداء الأفراد في العمل وهذا ما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية مقدمين تبريراتهم في كتاباتهم وبحوثهم وهم يفسرون ذلك بعلاقة سببية وهي أن الفرد الذي يرتفع رضائه عن العمل يزداد حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه ويزداد أيضا امتنانه للوظيفة والمنظمة وبالتالي ترتفع إنتاجيته وأدائه.²

تعددت واختلقت وجهات النظر التي تفسر العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي وفيما يلي عرض لبعض هذه الآراء:

الأداء الوظيفي يتبع الرضا :

أي انه كلما ارتفع مستوى الرضا لدى العاملين كلما ارتفع الأداء الوظيفي فهناك علاقة طردية بين الطرفين الأول مستقل وهو الرضا والتالي تابع وهو الأداء؛

الرضا يتبع الأداء:

أي أنه كلما كان مستوى الأداء جيد كلما شعر العامل برضا عن العمل وبالتالي حسب هذا الرأي فإن الرضا ما هو إلا متغير مستقل وهو الأداء على أساس إن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدراته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه عن العمل؛

المطلب الثالث: الكفاءة الإنتاجية وعلاقتها بالحوافز

تعتبر الرغبة في العمل والقدرة عليه من العوامل الأساسية المؤثرة على الأداء أو على الكفاءة، فالكفاءة تعني العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج وبين الناتج من تلك العملية. وما يؤثر على خلق الرغبة في

¹ - خليل محمد حسن الشماع، مبادئ إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع للطباعة، ط2، عمان، الأردن، 2002، ص247.

² - لأحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص 332.

العمل هو ما تقدمه الإدارات من حوافز تشجيعية وعلى هذا الأساس تبني العلاقة المنوية بين الكفاءة الإنتاجية والحوافز والدوافع وهو أمر تجاهلته الإدارة في وقت سابق باعتبارها اهتمت فقط بتوفير القدرة على العمل التي تتمثل في التعليم والتدريب، فالخبرة المكتبة في أداء العمل بالإضافة إلى القدرات الطبيعية التي يمتلكها الفرد في العمل بثلاث عناصر أساسية.¹

1- الظروف العمل المادية :

يقصد بها تلك الأشياء التي تشكل جو العمل، وتؤثر عليه مثل الإضاءة، فترات الراحة، التدفئة... الخ وبصفة عامة ساد الإدارة في وقت ما اهتمام كبير بالظروف المادية للعمل باعتقادهم أنها المحدد الوحيد للكفاءة الإنتاجية ولكن الدراسات والتجارب العلمية التي أجريت في المصانع الأمريكية والانجليزية أثبتت أن هذه الظروف ليست المحدد الوحيد للكفاءة الإنتاجية وهذا لا يعني أن الإدارة تحمل الظروف المادية للعمل باعتبارها غير هامة، ولكن عليها أن تنظر إليها على أن هناك مستوى لتلك الظروف المادية لكي يؤدي الفرد عمله بكفاءة، وتحسين الظروف المادية للعمل لا يعني بالضرورة ارتفاع الكفاءة الإنتاجية، وإنما قد تؤدي إلى تفادي تدهور هذه الكفاءة الإنتاجية نتيجة سوء الظروف المادية للعمل.

2 - ظروف العمل الاجتماعية:

لقد أدركت الإدارة أهمية ظروف العمل الاجتماعية كمحدد لكفاءة الأفراد الإنتاجية، وكان ذلك نتيجة لسلسلة التجارب الهامة التي أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1930 .

وقد تبين أن أهم هذه المؤثرات الاجتماعية على الكفاءة الإنتاجية هي التنظيم الغير الرسمي لجماعات العمال القادة والمشرفون، والتنظيم غير الرسمي يقصد به تشكيلات العمال وجمعاتهم التي تساعد الأفراد على تحقيق بعض أنواع الحاجات التي يشعرون بها، وخاصة الحاجات الاجتماعية كالانتماء إلى جماعة والشعور بالأمن والحاجة إلى تبادل الصداقات وتحتلف الجماعات العمالية التي يشترك فيها الفرد حسب نوع العمل الذي يؤديه أو الأصدقاء الذين يفضلهم وتظهر أهمية جماعة العمل كمحدد للكفاءة الإنتاجية من خلال تقاليد وأعراف يلتزم بها الأعضاء، وللجماعة القدرة على الضغط على أعضائها للالتزام بتلك التقاليد . وجماعة العمال غير الرسمية تعتبر وجدة متكاملة

¹ - علي سلمي، إدارة الفرد لرفع الكفاءة الإنتاجية، ط1، دار المعارف، مصر، ص255.

لها سيطرة تحكم على إنتاج أفرادها، وتحدد عبد المستوى الذي تتفق عليه الجماعة، وتستمد الجماعة هذه السيطرة من رغبة الأفراد في الانتماء إليها.

وتأثير الجماعة على الكفاءة الإنتاجية يتوقف على ثلاثة عناصر أساسية تشمل حجم الجماعة، درجة تمسكها، وأهدافها، فكلما كانت الجماعة صغيرة كانت سلطتها قوية والعكس كذلك كلما كان تماسك الجماعة قوي كلما كان تأثيرها على الكفاءة الإنتاجية قوي، كما أن التوافق والتعارض بين أهداف الجماعة وأهداف المشروع أو تعارض معه.

والقيادة أيضا لها أثر واضح في توجيه العاملين نحو أنجع طرق الأداء، ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.

3- حاجات الأفراد :

تعتبر الحاجات عنصرا أساسيا في التأثير على الكفاءة الإنتاجية، ويمكننا أن نميز منها ما يلي:

1-3 حاجات أولية:

وهي الحاجات البيولوجية الأساسية مثل الغذاء و المأوى.... ويعتبر الأجر هو المصدر الأساسي للإشباع هذه الحاجات، ومن خلال الأجر يحصل الفرد على ضروريات بقائه، بالإضافة إلى استقرار العمل الذي يضمن بدوره الأجر

3-2 حاجات اجتماعية

وهي حاجات يتم إشباعها عن طريق الاتصال بالآخرين مثل الحاجة إلى الصداقة والانتماء إلى الجماعة ، ويعتبر جو العمل المصدر الأساسي لإشباع هذه الحاجات باعتباره يشمل علاقات العمل مع الزملاء وجماعة العمال غير الرسمية.

3-3 حاجات ذاتية:

وهي تلك الحاجات التي يريد الفرد تحقيقها مستقبلا، وذلك باعتبار أن كل شخص رسم لنفسه صورة في ذهنه يسعى إلى تجسيدها على أرض الواقع، ويدخل في ذلك الحاجة إلى الإنجاز وتحقيق الأهداف واكتساب احترام الآخرين وتقديرهم، ومصادر إشباع هذه الحاجات هي فرص الترقية والسلطة المملوحة للفرد في أداء عمله.¹

¹ - علي السلمي، نفس المرجع السابق، ص158.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستنتج أن الدافع شكل داخلي يستوجب على الإدارة استنهاضا بالمشيرات الخارجية التي تسمى بالحوافز، هذه الأخيرة نالت حصة كبيرة من الدراسات وصدرت بشأنها عدة نظريات الشيء الذي لعب دورا كبيرا في تطورها التاريخي نظرا لأهميتها، طبيعتها وفعالية الحوافز لتحسين الأداء في المنظمات.

يمكن القول أن للحوافز دور كبير وفعال في دفع العامل إلى بذل جهد أكبر في العمل، كما تساهم أيضا في رفع مستوى أدائه، وهذا ما سيعود بالنفع على العامل والمؤسسة، فالعامل بطبعه يميل إلى التحفيز لجعله يبدع، وانعدام التحفيز سيقف عائقا دون تحقيق بعض الأهداف.

الفصل الثاني:

دراسة دور نظام الحوافز في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في

مؤسسة سونطاك DML

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى تحديد المفاهيم المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة نتطرق في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي في الدراسة والذي خصصناه لمؤسسة سونطراك (DML) بالأغواط، التي هي من بين المؤسسات التي توفر لعمالها الظروف الملائمة وتدفع أجورا عالية، وكذلك الخدمات المتميزة، وتحفزهم ماديا ومعنويا وبشكل منتظم.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونطراك

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى التعريف بالمؤسسة على المستوى الوطني، مراحل نشأتها، مهامها، تنظيمها، ثم تركز على مديرية الصيانة سونطراك الاغواط عن طريق تعريفها، وظائفها.

المطلب الأول: عرض عام للمؤسسة سونطراك

في هذا المطلب سنتطرق لشركة سونطراك، بحيث نقوم بتقديم عرض عام للمؤسسة وشرح مهامها وتنظيمها العام.

أولاً: تقديم شركة سونطراك

هي الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات هذا فيما يخص أصل التسمية، أما التعريف المضبوط لهذه الشركة فهو كما يلي كما جاء في موقعها على الشبكة إن سونطراك هي الشركة الجزائرية للبحث والتنقيب (استغلال)، والنقل بالأنابيب وتحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها.¹

نشأت طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 63/491 المؤرخ في 1963/12/31 ثم عدلت بقرار رقم 66/296 المؤرخ في 1966/02/22 حيث وضع لها القانون الأساسي بعد تأميم المحروقات 1971/02/24، ونظراً للتطور الاقتصادي والتكنولوجي تم إعادة هيكلتها سنة 1981 وذلك بإنشاء 17 مؤسسة منبثقة عنها وتكفل بوظائف تكميلية للوظيفة الأصلية حيث وزعت إلى 04 مؤسسات صناعية 03 مؤسسات إنجاز، 10 مؤسسات مكلفة بالخدمات. أما من حيث توزيعها جغرافياً عبر التراب الوطني فهي حسب النسب التالية: 53% في الجنوب 21% في الوسط 19% في الغرب 7% في الشرق.

وفي سنة 1992 تمت المصادقة على إنشاء المجمع البترولي والذي يقضي بتبادل الخبرات مع المؤسسات الأجنبية في إطار الشراكة الأورومتوسطية في مجال المحروقات، وبالتالي الاستفادة من الخبرات الأجنبية في مجال البحوث والتنقيب والتي تساعد على تطوير المعارف في مجال عمل هذه الشركة الاقتصادية.

¹ - www.sonatrach-dz.com, Le 20/05/2023 الساعة 11 :15

تعمل سونطراك على تسويق ونقل أربع منتجات أساسية هي:

النفط الخام والمكثفات والغاز الطبيعي وغاز البترول المسال (غاز البترول المسال).

تعتبر سونطراك من المؤسسات الرائدة على المستوى الإفريقي والعربي والعالمي في هذا المجال (أي إنتاج المحروقات ومشتقاتها وتسويقها)، إذ تحتل المرتبة الأولى على المستوى الإفريقي، والمرتبة 12 عالميا، وثاني مصدر غاز البترول المسال والغاز الطبيعي المسال وثالث مصدر للغاز الطبيعي. تساهم سونطراك بحصة الأسد في الدخل الوطني الخام، كما تشغل سونطراك حوالي 120.000 شخص.

ثانيا مهام شركة سونطراك

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 66/292 المؤرخ في 1966/12/22 فإن سونطراك تضطلع بالمهام التالية¹:

- التنقيب عن المحروقات والبحث عنها واستغلالها؛
- تطوير شبكة نقل المحروقات، وتخزينها، وشحنها، واستغلال هذه الشبكات وتسييرها؛
- تجميع الغاز الطبيعي ومعالجته، وتقييم المحروقات الغازية؛
- تحويل المحروقات وتكريرها؛
- سويق المحروقات؛
- إنشاء مختلف أعمال الشراكة في الجزائر والخارج مع الشركات الجزائرية والأجنبية واكتساب حقبة الأسهم؛
- التموين الوطني بالمحروقات على الأمدين المتوسط والطويل دراسة كل الأشكال والمصادر الأخرى للطاقة وترقيتها وتقويمها؛
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات، وكل عمل يمكن أن تترتب منه فائدة لسونطراك.

¹ - نفس المرجع

ثالثاً: التنظيم العام لسونطراك

تتبع سونطراك في تنظيمها العام التقسيم الوظيفي، حيث تقسم هيكلها إلى أربعة أجزاء حسب وظائفها

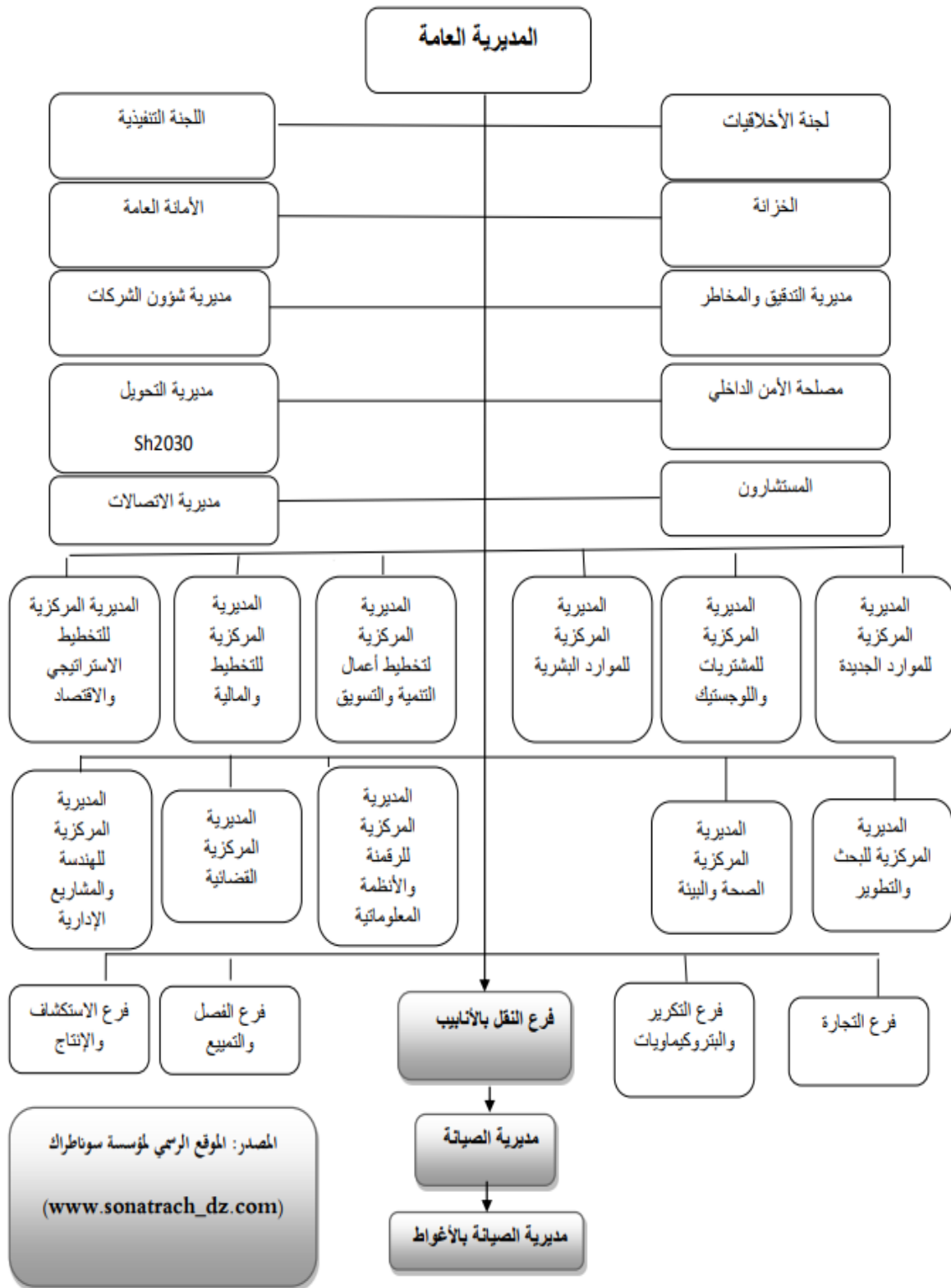
الأساسية:

- 1- الأنشطة الأمامية: وهي التي تهتم بأنشطة البحث والتنقيب عن البترول؛
- 2- أنشطة النقل بالأنابيب: وهي التي يقع على عاتقها نقل منتجات الشركة عبر الأنابيب وصيانة هذه القنوات وهي التي تنبثق منها مديرية الصيانة بالأغواط؛
- 3- لأنشطة الخلفية: يقع على عاتقها أنشطة التجميع وتحضير المنتج؛
- 4- أنشطة التسويق: تهتم بتسويق منتجات الشركة.

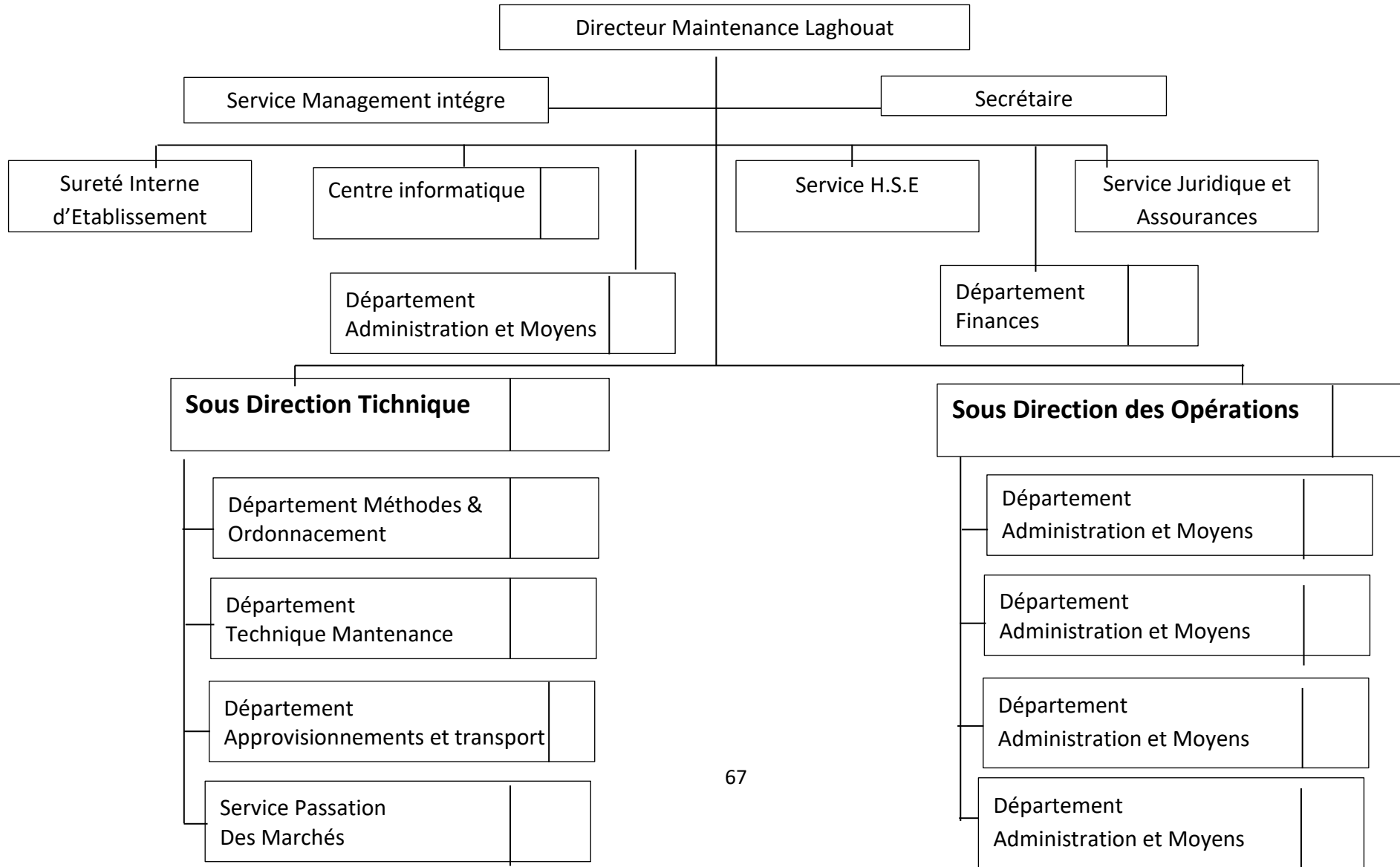
تنتمي مديرية الصيانة بالأغواط إلى فرع النقل بالأنابيب، والذي يقوم بمختلف الأنشطة التي من شأنها ضمان

نقل وإيصال منتجات سونطراك إلى العملاء والذين يكونون عادة دولاً أجنبية، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك



Organigramme de la Direction Maintenance Laghouat



المطلب الثاني: تعريف مديرية الصيانة سونطراك الاغواط

أنشئت مديرية الصيانة بالأغواط سنة 1989، وهي مختصة في صيانة عقاد وقنوات النقل (الأنابيب) على مستوى محطات الضخ (1-6)، ومحطات الضغط (1-5) بالنسبة للبترول والغاز الطبيعي على التوالي.

تشغل مديرية الصيانة بالأغواط حوالي 319 عامل موزعين كالتالي:

112 إطار، 141 عامل تحكم، 66 عامل تنفيذ، مقسمين في ذلك إلى صنفين: الصنف الأول هم العمال

التقنيون بعدد 206 عامل، وعمال مساندين (إداريين) 113 عامل.

تضطلع مديرية الصيانة بالأغواط بالمهام التالية:

- التكفل بصيانة العتاد والأجهزة بصفة دورية لفرع نقل بالأنابيب لشركة سونطراك على المستويات التالية:
 - المستوى الثالث: تمثل المراجعة الجزئية للآليات؛
 - المستوى الرابع: تمثل المراجعة العامة للآليات؛
 - المستوى الخامس: تمثل تجديد الأجهزة، وتكون الصيانة حسب طاقتها التشغيلية؛
- الصيانة الوقائية وهي مراجعة منتظمة تتبع حسب المخطط السنوي تعده دائرة المنهجية، والتي تشمل أساسا المضخات آلات الضغط، مولدات الكهرباء.
- الصيانة الاستعجالية: وهي التي تكون في الحالات غير المتوقعة في الحوادث المفاجئة (صيانة غير مبرمجة)

كما تهتم هذه المديرية كذلك بـ:

- تصليح قطع الغيار وتركيبها على مستوى الورشات؛
- وضع السياسات العامة والمتعلقة بالصيانة؛
- المساعدة التقنية في الإنجاز والتطوير؛
- القيام بعمليات الصيانة والرقابة المستوي (1-2) والذي يضم صيانة أولية تشحيم مراقبة تقنية... الخ؛
- تطوير وتصميم قطع الغيار لسد الاحتياج؛
- القيام بالعمليات الخاصة، والتي تضم أساسا القيام بعمليات الصيانة أو تزويد متعامل جديد (وطني لو (أجنبي) بمنتجات الشركة وذلك دون توقف عملية التصدير للمتعاملين الآخرين. تعتبر وحدات

العمليات الخاصة بهذه المديرية الوحيدة على المستوى الوطني والأفريقي، وهذا ما من شأنه إعطاء هذه الوحدة ميزة تنافسية مقارنة مع المديرية الأخرى.

المطلب الثالث: وظائف المؤسسة

تتبع هذه المديرية هي الأخرى في تنظيمها الداخلي النمط الوظيفي، حيث تلاحظ من خلال هيكلها التنظيمي التالي، أنها مقسمة إلى جزئين هما الدوائر التقنية الدوائر الإدارية وفي السطور التالية سوف نتطرق لعمل كل دائرة ومختلف المصالح التي تتكون منها.

أولاً: الدوائر الإدارية

1- دائرة المالية والمنازعات

المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي المتابعة والإشراف على مختلف التدفقات المالية والمحاسبية داخل المديرية وكذا متابعة مختلف الإجراءات المتعلقة بالمنازعات مع الأطراف الخارجية. وتتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح هي على التوالي:

أ- **مصلحة المنازعات:** توكل لهذه المصلحة المتابعة القانونية ومختلف الإجراءات المتعلقة بالتعاملات في جانبها القانوني مثل:

- الإشراف على المناقصات وفتح العروض؛
- تسيير الأمور القانونية والمتنازع عليها مع الغير خارج محيط الشركة ... إلخ.

ب- **مصلحة الميزانية:** تقوم بهذه المصلحة بالوظيفتين التاليتين:

- إعداد التنبؤات المتعلقة بالميزانيات؛
- القيام بأعمال المحاسبة التحليلية وتحليل التكاليف والأعباء.

ج- **مصلحة المحاسبة العامة:** تتكون هذه المصلحة من الأقسام التالية:

- قسم الاستثمار؛
- قسم المخزونات؛
- قسم الخزينة؛
- قسم التموين؛

- قسم الفوترة؛
 - قسم العمليات المختلفة.
- 2- دائرة الإدارة والاتصال: تعتبر من أكبر الدوائر على مستوى المديرية، وسند إلى هذه الدائرة مجموعة من المهام تتضح لنا هذه المهام من خلال التطرق إلى مختلف المصالح والأقسام المكونة لها.
- أ- **مصالح المستخدمين:** وتوكل إلى هذه المصلحة كل العمليات المتعلقة بإدارة ملفات المستخدمين ومتابعتهم، وتتكون هذه المصلحة من الأقسام التالية:

- **قسم التسيير الإداري:** يقوم هذا القسم بالمهام التالية:

- تسيير ملفات العمال من التوظيف إلى الخروج؛
 - متابعة تحركات العمال؛
 - متابعة طلبات التوظيف؛
 - تحديد وإعداد فترات الاختبار لكل عامل وفق موضعه في السلم الوظيفي؛
 - إعداد جداول التقييم للعمال وإرسالها إلى رئيس القسم، والذي يحتوي على قدرات.
- **قسم تحركات العاملين:** توكل لهذا القسم متابعة تحركات العاملين اليومية والمهنية: العطل، تسيير عقود العمل، متابعة حركات الحضور والغياب متابعة تأدية المهام والتكاليف المتعلقة بها كالإيواء، الأكل، النقل... إلخ
- فالمهمة الأساسية لهذه المصلحة هي إعداد الأجور ومختلف المكافآت أو التعويضات وكذا الاقتطاعات المترتبة على هذا الأجر.

- **مصلحة الخدمات الاجتماعية:** تقوم هذه المصلحة بمتابعة كل الأحداث العائلية (الجماعية) التي حدثت للعامل، والتي يخول له القانون بمقتضاها الاستفادة من امتيازات معينة كالعطل، تعويض، مساعدة مالية.. الخ.

حيث يوكل لهذه المصلحة المهام التالية:

- إعداد بطاقات المرضي حيث يتم إرسالها إلى مصلحة الأجور لإدراجها في بنود الأجر؛
- تقدير الإعانات الاجتماعية التي يستفاد منها العامل وذلك وفق الحالة العائلية؛
- تنظيم العطل والرحلات الصيفية و التي يستفاد منها أطفال العمال و عائلاتهم؛

- حساب وتحديد الاقتطاعات التي تؤخذ من العمال مقابل النظام إلى تعاضديه عمال سونطراك.

-مصلحة تنمية الموارد البشرية: تتكفل هذه المصلحة بإعداد برامج التي تسمح بتنمية قدرات وملكات المهنة والمعرفة للأفراد العاملين داخل المديرية. وتتكون هذه المصلحة من قسمين أساسيين:

● **قسم التخطيط للمستخدمين:** المهمة الأساسية لهذا القسم هي التسيير التنبؤي للموارد البشرية، والمساهمة

في تسيير وتنظيم هذه الموارد، كما توكل لهذا القسم المهام التالية:

- تسيير المسار المهني للعامل؛
- المشاركة في مختلف الدراسات المتعلقة بالقوى العاملة؛
- إعداد تقارير عن تحركات اليد العاملة كل شهر وكل ثلاثة أشهر؛
- إعداد المخطط التنبؤ السنوي للعمال؛
- توفير إحصائيات عن الموارد البشرية المتوفرة؛

- اقتراح دراسات المتعلقة بتحسين إدارة الموارد البشرية

● **قسم التكوين:** ويقوم هذا القسم بمختلف الأنشطة والتي لها علاقة بما يلي:

- تكوين العاملين وتنمية ملكاتهم وقدراتهم المهنية؛
- متابعة المسار المهني للعمال والتخطيط للموارد البشرية؛
- متابعة عمليات التوظيف.

كما يوجد بهذه الدائرة كذلك إطار مكلف بتحضير وإدارة مخطط الاتصال الداخلي والخارجي للمديرية، الهدف الأساسي من إنشاء هذا المكتب هو العمل على تساوي الحظوظ بين أفراد المديرية في الاطلاع والحصول على المعلومات والمستجدات الجديدة والمتعلقة بالمديرية وعمل سونطراك ككل، وذلك إما على المستوى العالمي أو الإقليمي أو المحلي، وذلك مهما كان منصب أو موضع العامل داخل التنظيم، وفي هذا تلعب تكنولوجيا المعلومات دور أساسي كما سيأتي الإشارة إليه في المبحث اللاحق.

ثانيا: الدوائر التقنية

يقع على عاتق هذه الدوائر مختلف المهام التقنية للمديرية وهي بذلك تعتبر القلب النابض داخل المديرية.

- دائرة المنهجية والتنسيق: تقوم هذه الدائرة بالتنسيق بين فرق العمل، والتي تقوم بعمليات التدخل على مستوى محطات العمل. حيث تقوم هذه الدائرة وبناء على طلب من المحطات نظرا لحدوث أمر ما - بإصدار أمر القيام بمهمة تدخل إلى كل الأقسام المعنية بهذا التدخل (آليات، كهرباء، ميكانيك)، حيث يتم تشكيل فريق عمل كل حسب اختصاصه والذي يقوم بالتنقل إلى مكان العمل (المحطات) لإجراء مختلف التعديلات أو الإصلاحات اللازمة.

إذن المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي متابعة مراحل العمل المختلفة قبل، أثناء، وبعد الانتهاء.

تتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح هي:

✓ **مصلحة التحضير:** تقوم هذه المصلحة بالتأكد من كل ظروف العمل ملائمة لتنفيذ العمل وذلك بالتأكد من توفر قطع الغيار الكفاءات البشرية المعنية بعملية التدخل، توفر العتاد ووسائل النقل الإيواء ... إلخ؛

✓ **مصلحة التخطيط:** تقوم هذه المصلحة بالإشراف على انطلاق الأشغال ومتابعتها وفق الفترات الزمنية المحددة لها ونسب الإنجاز من فترة لأخرى، حيث يتم إعلام هذه المصلحة بكل المعلومات المتعلقة بالأداء على مستوى المحطات، وذلك بإرسال تقارير يومية من طرف الأعوان المتواجدين هناك وتقوم هذه المصلحة بدورها بإعداد تقارير أخرى مفصلة في شكل لوحات قيادة عن الأعمال المنجزة في كل عملية شكل وإرسالها إلى المسؤولين في المستويات العليا.

إن الهدف من عمل هذه المصلحة هو المتابعة الميدانية للأشغال والتأكد من أن الموارد المتوفرة تتناسب مع طبيعة العمل وتسمح بتنفيذه على أحسن وجه. ومعرفة أسباب الخلل في حالة وجود انحراف بين ما هو مسطر وما هو مؤدى فعلا لتفاديه مستقبلا.

✓ **مصلحة الدراسات والمتابعة:** تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- تحليل مختلف التقارير المتعلقة بمختلف التدخلات المنجزة، والتكفل بالمشاكل التقنية التي تتلقها المصالح العملية؛
- تحليل العروض التقنية للمشاريع؛

- متابعة المشاريع الجديدة والمشاركة فيها؛
- دراسة ومتابعة التغيرات الحاصلة لأشغال النقل بالأنابيب؛
- تحضير وإعداد إجراءات لوضع نظام الجودة؛
- دراسة ملفات الشركة.

نشير في الأخير إلى أن كل مصلحة تقوم بإعداد لوحة قيادة وإرسالها إلى مسؤول الدائرة المعرفة مستوى الأداء المنجز ونسب التقدم فيه حتى تكون لديه صورة موجزة عن سير العمل.

ثالثا: دائرة الميكانيك الصناعية

الدور الرئيسي لهذه الدائرة هو القيام بعمليات الإصلاح أو الصيانة وذلك فيما يتعلق بالشق الميكانيكي للمعدات، تتكون من مصلحتين هما مصلحة التدخلات، ومصلحة الورشات.

1- **مصلحة التدخلات:** تقوم هذه المصلحة بالقيام بعمليات التدخل على مستوى محطات العمل، هدفها الأساسي هو معاينة الآليات وتشخيص أماكن الضرر الواجب إصلاحها، وتكون هذه التدخلات إما في آليات الضخ للبتروال أو آليات الضغط للغاز. وفي آخر العمل تقوم هذه الفرقة بإخضاع الآليات لفترات من التجربة قبل مغادرة مكان العمل وذلك للتأكد من أن الآليات تعمل بشكل جيد بعد عملية الإصلاح.

2- **مصلحة الورشات:** عمل هذه المصلحة هي إصلاح قطع الغيار أو الآليات التي تعذر على فرق التكامل إصلاح في أماكن العمل نظرا للضرر الكبير الذي لحق بها، لهذا يتم إحضارها إلى مقر المديرية لإصلاحها في الورشات الداخلية للمديرية. وتتكون هذه المصلحة من قسمين هما:

أ- **قسم ميكانيك الآليات:** والتي تعمل على متابعة وإحداث التوازن في عمل الآليات، كما تقوم كذلك بمتابعة آليات توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية.

ب- **قسم المناعة والتصليح:** يقوم هذا القسم بتصليح قطع الغيار التي يمكن إصلاحها، أما التي لا يمكن إصلاحها ولا تتوفر على مستوى المخزن أو الورشات فيقوم بصناعتها من جديد بالاعتماد على الإمكانيات الداخلية للوحدة.

رابعاً : دائرة الكهرباء والآليات:

تتم هذه الدائرة بكل ما له علاقة بالكهرباء الصناعية والمتعلقة بالمحركات والآليات، كما توكل لهذه الدائرة كذلك ضمان وسلامة عمل الآليات نفسها بالشكل المطلوب. تتكون هذه الدائرة من مصلحتين كما هو مبين من أسمها هما مصلحة الكهرباء والآليات.

1- مصلحة الآليات: توكل إلى هذه المصلحة العمليات التالية:

- تقوم بإصلاح قطع الغيار؛
- تصليح صمامات المحركات؛
- تصليح وتعديل الاهتزازات في الآليات؛
- تجديد المعدات؛
- المساعدة في تثبيت قواعد جديدة؛

تتكون هذه المصلحة بدورها من قسمين:

أ- قسم التدخلات: عمل هذا القسم يكون على مستوى محطات العمل، حيث يقوم بتفكيك الآليات

ومراجعتها ومعرفة أماكن الخلل ونوعية الإصلاحات المطلوبة، حيث يقوم الأعوان هذا بالقيام بالإصلاحات الفورية إذا لزم ذلك أما إذا تطلب إصلاح الآليات تعديلات كبيرة فإن ذلك يتطلب تدخل قسم الورشات والذي سيأتي الحديث عنه فيما بعد، وعند الانتهاء من عملية الصيانة الآليات يقوم الأعوان بإعادة تركيب الكليات من جديد وتشغيلها ولا تغادر الفرقة مكان العمل إلا بعد التأكد من أن الآليات تعمل بالشكل السليم وذلك بإخضاعها لفترة اختبار.

ب- قسم الورشات: يقوم هذا القسم بإدخال تعديلات أو إصلاح قطع الغيار والتي تعذر على فريق

التدخل إصلاحها في مكان العمل، وذلك نظراً للضرر الكبير الذي لحق بها، وعليه فإن عمل هذا القسم يكون على مستوى مديرية الصيانة بالأغواط حيث يعمل على إعادة استغلال قطع الغيار المستعملة أو إعادة صنعها.

2- مصلحة الكهرباء: يوكل إلى هذه المصلحة كل العمليات المتعلقة بكهرباء المحركات أو الكهرباء الصناعية،

كما يمكن لهذه المصلحة العمل على مستوى المديرية ولكن فيما يخص كهرباء المعمارية.

خامسا: دائر العمليات الخاصة

تعتبر هذه الدائرة بمثابة امتياز لمديرية الصيانة بالأغواط فهي الوحيدة على المستوى الوطني والأفريقي بل حتى على المستوى العربي، فهذه المديرية هي الوحيدة التي لديها وحدات التدخل للعمليات الخاصة. هدفها الأساسي هو القيام بمختلف عمليات الصيانة والإصلاح دون توقف عملية تموين المتعاملين مع سونطراك بالغاز أو البترول، فدرجة والمخاطرة في عمل هذه الوحدات مرتفعة جدا، بحيث ارتكاب أي خطأ سيكلف سونطراك كثيرا بشريا وماديا.

كما تقوم هذه الدائر كذلك بالمهام التالية:

- المساهمة في عمليات تثبيت قنوات جديدة؛
- المساهمة في عمليات الصيانة والمراجعة الدورية؛
- تقديم الاستشارات التقنية.

سادسا: دائرة التموين والنقل

المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي عملية توفير قطع الغيار ومستلزمات العمل سواء على مستوى المديرية أو على مستوى محطات العمل، وضمان وسائل النقل للوحدات التدخل الأجراء عمليات الصيانة.

تتكون هذه الدائرة من المصانع التالية:

- 1- **مصصلحة تسيير المخزونات:** مهمتها الأساسية هي متابعة حركة المخزون يوميا، أي التحركات الفيزيائية، من مدخلات أو مخرجات فصل هذه المصلحة يومي ميداني.
- 2- **مصصلحة المشتريات:** تقوم هذه المصلحة وبناء على طلبات مختلف المصالح الأخرى (الموارد المستعملة) بالقيام بمختلف عمليات أو إجراءات الشراء، وتتكون هذه المصلحة من ثلاث أقسام هي:

- أ- **قسم الشراء الداخلي:** يهتم هذا القسم بالمشتريات المحلية، أي التي تم اقتنائها داخل التراب الوطني.

- ب- **قسم الشراء الخارجي:** في حالة عدم توفر المنتجات المراد شراؤها على المستوى الوطني، فإنه يتم اللجوء إلى العالم الخارجي (الاستيراد) وهذا من اختصاص هذا القسم أي متابعة عمليات الشراء للمنتجات التي تم طلبها من الخارج.
- ج- **قسم العبور:** يقوم هذا القسم باستلام السلع التي تم الطلب عليها، ويقوم هذا القسم كذلك بمختلف الإجراءات المتعلقة بالجمركة ونقل البضاعة إلى مخازن المديرية.
- 3- **مصلحة النقل:** الهدف الأساسي لهذه المصلحة توفير وصيانة عتاد النقل، والذي يقوم بنقل وحدات التدخل والعتاد اللازم لذلك إلى محطات وأماكن العمل.
- 4- **مصلحة التسيير التقني:** تتكون هذه المصلحة من الأقسام التالية:
- أ- **قسم الاستقبال:** يقوم هذا القسم باستقبال مختلف مشتريات المديرية ومعاينتها كمياً ونوعياً مع الشروط المتفق عليها مع المورد. فإذا كانت هذه المشتريات عبارة عن استثمارات فإنها تمر مباشرة إلى القسم أو المصلحة التي طلبت عليها، أما إذا كانت هذه المشتريات عبارة عن مواد قابلة للاستهلاك اليومي فإنها تمر إلى المخزن.
- ب- **قسم الترميز:** بعد القيام بعملية المعاينة على المشتريات وموافقته الشروط المتفق عليها يتم إبلاغ ذلك إلى قسم الترميز والذي يقوم بإعطاء لكل شيء تم شراؤه رقم أوحده يسمي داخل المديرية برقم سونطراك، والذي على أساسه تتم إجراءات الجرد.
- ج- **قسم التجهيزات والمعدات القابلة للاستهلاك:** يقوم هذا القسم بمتابعة مختلف التجهيزات (الاستثمارات) التي قامت المديرية باقتنائها، حيث يعمل على معاينتها عند نهاية كل دورة محاسبية والقيام بعملية الجرد لها.
- كما توجد كذلك بهذه المديرية الهياكل التالية:
- سابعاً : مركز المعلوماتية (الحاسوب) والذي يعمل على:

- صيانة الشبكات المعلوماتية للمديرية؛
- الإشراف على مختلف التطبيقات المعلوماتية؛
- المساهمة في عمليات التكوين؛
- تقديم النصح والاستشارة في المجالات المعلوماتية.

ثامنا: مسؤول بإدارة الجودة

وهو المكلف بمتابعة مختلف مراحل التي تقتضيها عمليات الجودة داخل التنظيم، خاصة وأن سونطراك هي مؤسسة عالمية تقتضي عليها مكانتها الالتزام بالمعايير الدولية للجودة.

المهمة الرئيسية لهذه المصلحة هي (HSE) Health.Safety.Environment

تاسعا: مصلحة السلامة

السلامة المهنية داخل المديرية، وذلك بتوفير كل الشروط الصحية للعمل على أحسن وجه حيث تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- عمليات التوعية والتحسيس العمال بالشروط الواجب إتباعها عند القيام بالعمل؛
- إعداد التقارير والدراسات حول حوادث العمل وأسبابها؛
- معاينة الظروف التي يقوم العمال تحتها بتأدية عملهم ومدى ملائمة تلك الظروف للمعايير الصحية العالمية المعمول بها (الضوضاء، الإنارة، الحرارة... إلخ)، وغيرها من المهام التي لها علاقة بالسلامة المهنية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الحالة واختبار

تهدف من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة التطبيقية، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة التي استخدمت لجمع البيانات، وكذا المحاور التي تغطيها، لننتقل بعدها لإجراء اختبار لأداة الدراسة للتأكد من مدى صدقها وثباتها، ونختتم هذا المبحث بإظهار طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (التعويضات، الاجر الأساسي، الإضافات على الاجر، تعويض نهاية خدمة، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، مزايا العمال) والمتغير التابع أداء العاملين.

المطلب الأول: أداة الدراسة

بناء على المعلومات التي تتعلق بنظام الحوافز واداء العاملين، وجدنا أن الأداة الأكثر ملاءمة وفاعلية لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبيان، هذا الأخير تم تصميمه بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وبعد عملية إعداد الاستبيان تم وضع نسخة أولية لدى الأستاذ المشرف ثم على عدد من الأساتذة المحكمين ذوي الاختصاص في مؤسسة سونطراك بالأغواط، وبناء على آرائهم ومراجعة الأستاذ المشرف تم تعديل الأخطاء وصياغة بعض العبارات فاستقر الاستبيان على صورته النهائية، أنظر الملحق رقم (01)، وكمرحلة ثانية تم توزيع الاستبيان لعينة مكونة من 43 عاملاً، تم استرجاع 30 واعتمدت في الدراسة، وقد تم تصميم الاستبيان على النحو التالي:

- **القسم الاول:** ويضم الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، عدد سنوات الخبرة، عدد مرات الترقية) وقد تم ترميز هذه المعلومات الشخصية والوظيفية بأرقام للمساعدة في إدخالها لبرنامج SPSS والجداول التالية توضح ذلك:

الجدول رقم "04" : ترميز الموصفات الشخصية والوظيفية " الجنس " .

الرمز	المعلومات
1	ذكر
2	أنثى

المصدر: من اعداد الطالبين.

الجدول رقم "05": ترميز المواصفات الشخصية والوظيفية " السن "

الرمز	المعلومات
1	اقل من 30 سنة
2	من 30 سنة الى 50 سنة
3	اكثر من 50 سنة

المصدر: من اعداد الطالبين.

الجدول رقم "06": ترميز المواصفات الشخصية والوظيفية " عدد سنوات الخبرة ".

الرمز	المعلومات
1	اقل من 3 سنوات
2	من 3 الى 10 سنوات
3	اكثر من 10 سنوات

المصدر: من اعداد الطالبين.

الجدول رقم "07": ترميز المواصفات الشخصية والوظيفية " عدد مرات الترقية ".

الرمز	المعلومات
1	من 1 الى 3 مرات
2	من 4 الى 7 مرات
3	اكثر من 8 مرات

المصدر: من اعداد الطالبين.

- القسم الأول: يتعلق نظام الحوافز وقد تم اختيار ثلاثة محاور وتم تخصيص مجموعة من الفقرات تتعلق بكل محور، فالفقرات من (X1-X4) تتعلق بمحور التعويضات، والفقرات من (X5-X8) تتعلق بالاجر الاساسي، والفقرات من (X9-X12) لمحور الإضافات على الاجر، والفقرات من (X13-X16) لمحور تعويض نهاية الخدمة، والفقرات من (X17-X20) لمحور الحوافز المادية، والفقرات من (X21-X24) لمحور الحوافز المعنوية، والفقرات من (X25-X28) لمحور مزايا العمال.

- القسم الثاني: يتعلق بأداء العاملين، وقد تم اختيار جملة من الفقرات تتعلق (X29 - X32) تتعلق بمحور أداء العاملين.

هذا وقد تم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي :

الجدول رقم "08": توزيع درجات عبارات المحاور وفقا لسلم ليكارت الخماسي.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالبين.

وللتعرف على الاتجاه العام لآراء أفراد العينة تم تحديد المجالات الموافقة لكل اتجاه كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم "09": جدول فئات الاتجاه العام.

الاتجاه العام	المجال
غير موافق بشدة]1.8 – 01]
غير موافق]2.6 – 1.8]
محايد]3.4 – 2.6]
موافق]4.2 – 3.4]
موافق بشدة]05 – 4.2]

المصدر: من اعداد الطالبين.

المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

أولا. صدق الأداة:

وهي عملية التأكد من أن الفقرات التي تحتويها الاستبانة تؤدي إلى جمع البيانات بدقة ومدى تعبير فقراتها عن أبعاد الدراسة، وأن كل بعد ممثل بشكل مجموعة من الأسئلة تعكسه فعليا، ولتحقيق ذلك تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المختصة وذلك للتأكد والتعرف على مدى فهم العبارات والكلمات المستخدمة ودرجة وضوحها وسهولتها، أنظر الملحق رقم (03).

كما تم التأكد من الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معامل بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، كما توضحه الجداول التالية: (أنظر الملحق رقم 04).

ثانيا: ثبات الأداة:

يعرف الثبات على أنه " الاتساق في نتائج الأداة"، ويقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة في نفس الظروف، وقد قمنا بقياس الثبات باستعمال المعامل ALPHA (CRONBACH) وذلك باستخدام برنامج SPSS.26 وهو ما سيتم توضيحه فيما يلي:

1. اختبار الثبات الكلي (جميع الفقرات):

الجدول رقم "10": نتائج اختبار ألفا كرونباخ الكلي.

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
32	0,820

المصدر: من اعداد الطالبين انطلاقا من مخرجات SPSS26.0

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل ALPHA CRONBACH الكلي يساوي (0.968) وعليه يمكننا القول أن أداة القياس تمتاز بثبات جيد، أي أن عينة الدراسة تتمتع بثبات ودرجة تجانس داخلي مرتفعة، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج موافقة لإجابات المستجوبين اتجاه عبارات الاستبيان، وبناء على ذلك فإن الأداة المستخدمة للدراسة تتمتع بدرجة كبيرة من الصدق والثبات مما يجعلها صالحة لهاته الدراسة وتجعل الباحثين مطمئنين لتطبيقها (مخرجات برنامج SPSS26.0 موضحة في الملحق رقم 04). كما أظهرت نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاو الدراسة ما يلي:

2- اختبار ثبات محاور الدراسة:

الجدول رقم "11": نتائج اختبار ألفا رونباخ لمحاور الدراسة

الرقم	المحور	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
01	المحور الأول	4	0.659
02	المحور الثاني	4	0.689
03	المحور الثالث	4	0.665
04	المحور الرابع	4	0.643
05	المحور الخامس	4	0.697
06	المحور السادس	4	0.683
07	المحور السابع	4	0.599
08	المحور الثامن	4	0.750

المصدر: من اعداد الطالبين انطلاقا من مخرجات SPSS26.0

نلاحظ أن معامل الثبات الخاص بالمحاور الأربعة والتي تتعلق بالاستبيان بلغت أرقاما مقبولة جدا وهي قيمة أكبر من 0.50 لذلك يمكن قبولها. (أنظر الملحق رقم 05)

المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية

سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل نتائج الدراسة التطبيقية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة، وكذا على عرض نتائج الدراسة، كما سيشمل هذا المبحث على اختبار الفرضيات، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنتها المحاور السبعة والمتمثلة في المحاول التالية: التعويضات، الاجر الأساسي، الإضافات على الاجر، تعويض نهاية خدمة، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، مزايا العمال.

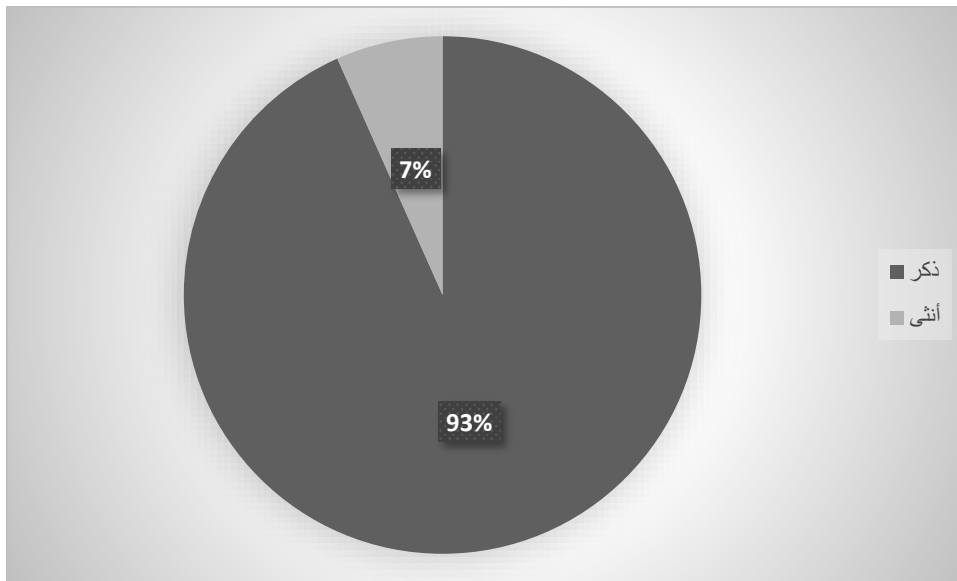
المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة.

بداية دراستنا ستبدأ بتحليل نتائج الجزء الأول من الاستبيان والمخصص للمعلومات التعريفية الخاصة بأفراد العينة، والتي تم تقسيمها على حسب الخصائص التالية:

أولاً-توزيع العينة حسب الجنس:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة جنسهم كما يلي:

الشكل رقم "10": توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



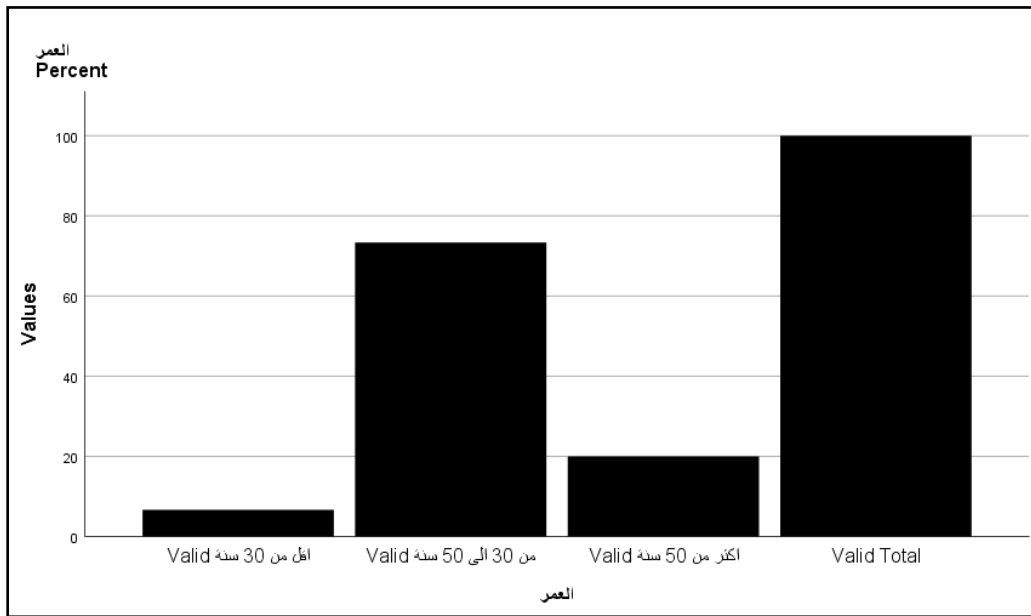
المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26.0

من خلال الشكل أعلاه والملحق رقم (07) نلاحظ أن نسبة الذكور في العينة المراد دراستها هي 93% ونسبة الإناث 7% وهما نسبتان متباعدتان إلى حد كبير.

2. توزيع العينة حسب السن:

يمكن توضيح توزيع العينة حسب العمر في الشكل التالي:

الشكل رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب السن



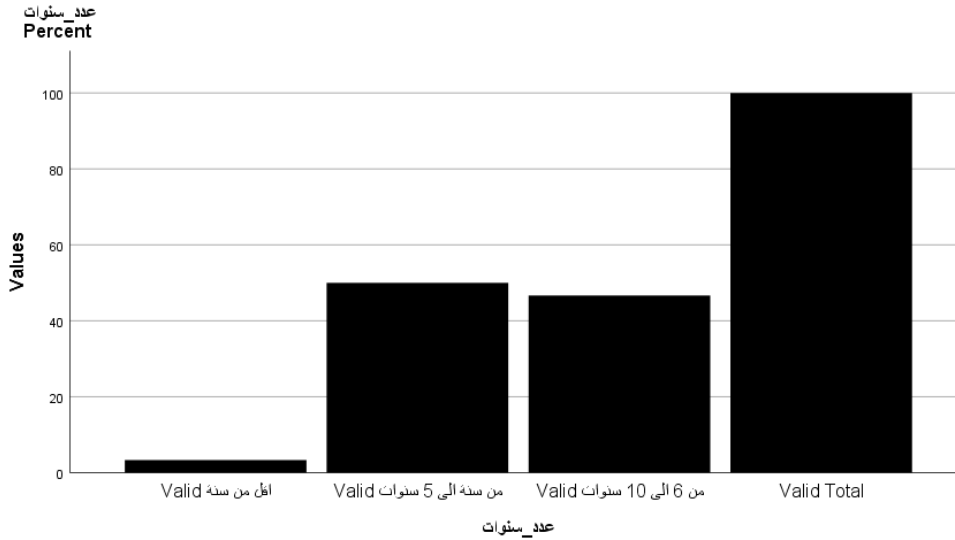
المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26.0

من الشكل أعلاه يتضح أن الأغلبية الساحقة في العينة هي الفئة العمرية بين (30 و 50) سنة بنسبة (73.3%) أما أقل من (30) سنة تقدر ب (6.7%) حيث تقدر نسبة الأفراد الذين أعمارهم من (50) سنة ب (20%)،. (أنظر الملحق رقم (06)).

ثالثا: توزيع العينة حسب المستوى الدراسي:

يتوزع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة كما يلي:

الشكل رقم "12": توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



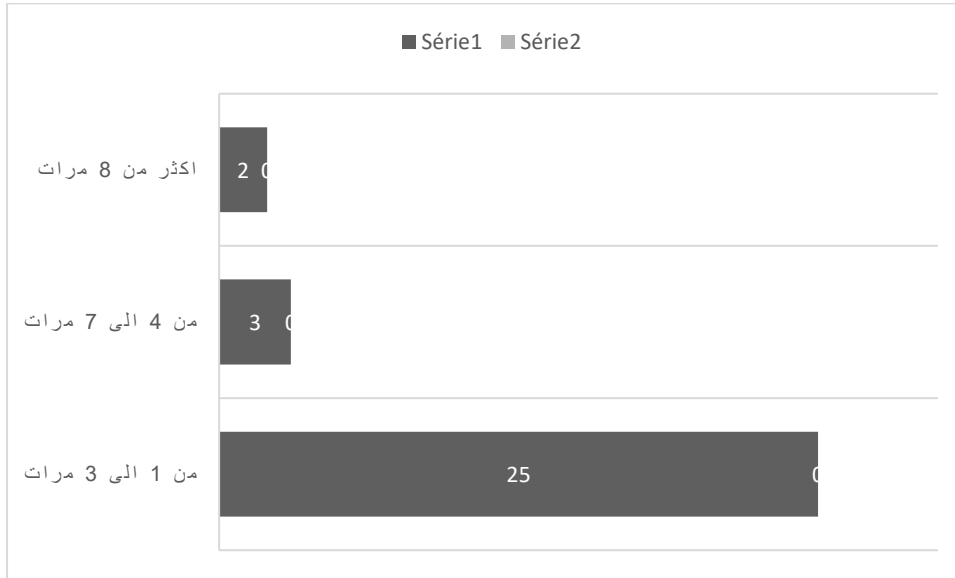
المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26.0

الملاحظ من الشكل أعلاه أن أفراد العينة ذوي مستوى جامعي بنسبة اعلى مقدرة ب66% مقارنة بمستوى الثانوي الذي يصل الى نسبة 27% وتكوين المهني بنسبة 10% (أنظر الملحق رقم (07)).

رابعاً: توزيع العينة حسب عدد مرات الترقية:

يمكن توضيح توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي في الشكل التالي:

الشكل رقم "13": توزيع أفراد العينة حسب عدد مرات الترقية.



المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26.0

كما هو واضح في الشكل أعلاه نلاحظ أن النتائج كالتالي: 83.3% من أفراد العينة ينتمون إلى فئة من (1) إلى (3) مرات من الترقية، تليها 10% لفئة من (4) إلى (7) مرات من الترقية، تليها 6% لفئة أكثر من 8 مرات ترقية (أنظر الملحق رقم (07)).

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة.

لاختبار مدى موافقة العمال في مديرية الصيانة- سونطراك بالأغواط على محاور الاستبيان، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وهذا ما توضحه الجداول التالية (أنظر الملحق):

الجدول رقم "12": اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول.

الرقم	العبرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه
01	تساهم التعويضات في رفع مستوى أدائي.	1,064	3,80	موافق
02	تساعد التعويضات في العمل ضمن مناخ تنظيمي يعزز العلاقات بين العمال	,964	3,97	موافق
03	سبق لي وأن تلقيت تعويضات على أداء متميز.	1,104	3,57	موافق
04	تهدف التعويضات التي أحصل عليها على تحقيق	1,177	3,17	محايد
متوسط عبارات المحور الأول				
		,885550	3,4833	موافق

المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26.0

يتضح من الجدول رقم (15) أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع فقرات محور التعويضات جاءت ضمن فئة موافق، فجاء المتوسط الحسابي للفقرات مساويا لـ 3,4833 وانحراف معياري مساو لـ 0,88555، مما يدل أن جميع إجابات أفراد العينة اتسمت بالتوافق على الإجابة والانسجام، فكانت العبارة رقم 02 اعلى متوسط حسابي مقدر بـ 3.93 اما العبارة رقم 04 فكانت باتجاه محايد بقيمة قدرت بـ 3,17 ، وبالتالي تتفق على وجود تعويضات بمؤسسة سونطراك وحدة الصيانة بولاية الاغواط ضمن نظام الحوافز المعتمد بالمؤسسة.

الجدول رقم "17": إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه
05	يزادا راتي الأساسي بمبلغ الزيادة في سلم الدرجات بغض النظر عن نتيجة التقييم	,7650	3,63	موافق
06	يتناسب راتي مع نوعية المؤهل العلمي الذي أحمله (من حيث الدرجة العلمية، الوظيفة).	,6510	3,70	موافق
07	أحصل على الترقية وفق معايير ملائمة مثل تقييم أدائي وتميزي وسنوات الخبرة	1,104	3,43	موافق
08	تساهم المكافآت (ساعات العمل الإضافية، الأداء المتميز) التي أحصل عليها في زيادة راتي.	,8900	3,63	موافق
	متوسط عبارات المحور الثاني	,706290	3,6333	موافق

المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26.0

يتضح من الجدول أعلاه ان محور الاجر الأساسي، بأن المتوسط الحسابي الإجمالي جاء مساويا لـ 3.63 متجهها لخيار (موافق)، والانحراف المعياري مساو لـ 0,70629، وهو ذو قيمة مرتفعة دلالة على الانسجام في إجابات أفراد العينة، وكما جاءت المتوسطات الحسابية للعبارات متراوحة بين 3,25 كأقل قيمة للعبرة رقم 10 ، و 3,55 للعبرة رقم 8 ، ما يدل على إيجابية وانسجام أفراد العينة حول وجود اجر أساسي جيد داخل مديرية الصيانة- سونطراك بالأغواط

الجدول رقم "14": إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث.

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه
09	تدني العلاوات الاجتماعية (علاوة الزوجة، الأبناء...) يزيد من أعباء المعيشة	,8550	3,60	موافق
10	تتكفل المؤسسة بأعباء الأكل، الشرب، المبيت وهذا يحسن ظروف العمل مما ينعكس على أداء العامل.	,4900	3,97	موافق
11	توفر المؤسسة مجموعة من الخدمات (النقل، السفر، السكن، ظروف العمل).	,7940	3,70	موافق
12	طبيعة منصب العمل تزيد من قيمة وعدد العلاوات.	,7280	3,77	موافق
متوسط عبارات المحور الثالث				
		,636310	3,6833	موافق

المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26.0

نلاحظ من الجدول رقم (17)، أن متوسط الإجابات على عبارات محور الإضافة على الاجور تتجه الى الخيار (موافق) بمتوسط (3.6833)، وانحراف معياري قدر مساو لـ 0.63631، بحيث نلاحظ ان اعلى متوسط حسابي متمثل في العبارة رقم(10) بقيمة (3,97) كأعلى قيمة بين العبارات بينما جاءت العبارة (09) بمتوسط حسابي قدره (3,60)، وهذا يعني أن أفراد العينة منسجمين في موافقتهم على وجود الإضافات على الاجور بمديرية الصيانة- سونطراك بالأغواط.

الجدول رقم "15": اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع.

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه
13	استمرار استفادة من الحقوق الاجتماعية دليل على اهتمام المؤسسة بالعامل.	,728	3,77	موافق
14	استفادة من غلاف مال معتبر بعد نهاية الخدمة	,681	3,87	موافق
15	تكريم العامل بعد نهاية الخدمة دليل على اهتمام المؤسسة بموظفيها	,626	3,77	موافق
16	يستفيد العمال المحالين على التقاعد من حفلة تكريمية في نهاية المسار المهني من طرف المؤسسة وأصدقاء العمل.	,6640	3,80	موافق
	متوسط عبارات المحور الرابع	,520000	3,7833	موافق

المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26.0.

يتضح من الجدول أعلاه، أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع فقرات محور تعويض نهاية الخدمة جاءت ضمن فئة (موافق)، فجاء المتوسط الإجمالي للفقرات مساو لـ 3,78 وبانحراف معياري مساو لـ 0.520000 مما يدل على أن جميع اجابات أفراد العينة إيجابية ومنسجمة، فلاحظنا ان العبارتين 13 و 15 جاءت اقل في المتوسط الحسابي من باقي العبارات بقيمة 3,77 ، ثم العبارة 14 فهي اعلى قيمة بين العبارات بقيمة 3.87 من متوسط حسابي وبانحراف معياري مقدر بـ 0,587 الامر الذي يفسر مدى انسجام الافراد بموافقتهم على عبارات المحور تعويض نهاية الخدمة مما يعني أيضا موافقتهم على وجود تعويض نهاية الخدمة بالمؤسسة سونطراك وحدة الصيانة بولاية الاغواط.

الجدول رقم "16": اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الخامس.

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه
17	توفر المؤسسة للعامل حق الاشتراك المدفوع للضمان الاجتماعي.	,5870	4,00	موافق
18	تقدم المؤسسة سلفيات وعلاوات (سكن، ختان، زواج ...) وتخفيضات في اقتناء مختلف المنتجات في إطار (تعاونية الاستهلاكية).	,5040	3,77	موافق
19	يستفيد العامل من الترقية ومكافآت مالية مما يحسن أداءه	,7300	3,87	موافق
20	يستفيد العامل من الأرباح السنوية للمؤسسة مما يزيد نشاطه ويحسن أداءه.	,7740	3,77	موافق
	متوسط عبارات المحور الخامس	,611430	3,8833	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26.0.

يتضح من الجدول أعلاه، أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع فقرات محور الحوافز المادية جاءت ضمن فئة (موافق)، فجاء المتوسط الإجمالي للفقرات مساو لـ 3,88 وانحراف معياري مساو لـ 0.61143 مما يدل على أن جميع اجابات أفراد العينة إيجابية ومنسجمة، فلاحظنا ان العبارتين 18 و 20 جاءت اقل في المتوسط الحسابي من باقي العبارات بقيمة 3,77 ، ثم العبارة 17 فهي اعلى قيمة بين العبارات بقيمة 4,00 من متوسط حسابي وانحراف معياري مقدر بـ 0,587 الامر الذي يفسر مدى انسجام الافراد بموافقتهم على عبارات المحور تعويض نهاية الخدمة مما يعني أيضا موافقتهم على وجود الحوافز المادية بالمؤسسة سونطراك وحدة الصيانة بولاية الاغواط.

الجدول رقم "17": اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور السادس.

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه
21	يستفيد العامل من ميداليات نتيجة أقدميته في المؤسسة.	,8340	3,83	موافق
22	يمكن للعامل الحصول على راحة أثناء العمل لتناول الطعام والراحة وممارسة الشعائر الدينية (الصلاة)	,6400	3,93	موافق
23	تساهم الحوافز المعنوية في تحسين أدائي واتجاهي الخاص	,7300	3,87	موافق
24	تستفيد المؤسسة من آراء واقتراحات العمال لحل المشاكل المطروحة مما يحفز العمال بمزيد من الجهد	,7120	3,90	موافق
	متوسط عبارات المحور السادس	,614950	3,8667	موافق

المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26.0.

يتضح من الجدول أعلاه، أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع فقرات محور الحوافز المعنوية جاءت ضمن فئة (موافق بشدة)، فجاء المتوسط الإجمالي للفقرات مساو لـ 3,86 وانحراف معياري مساو لـ 0.6149 مما يدل على أن جميع اجابات أفراد العينة إيجابية ومنسجمة، فلاحظنا ان العبارة 21 جاءت اقل في المتوسط الحسابي من باقي العبارات بقيمة 3,83 ، ثم العبارة 22 فهي اعلى قيمة بين العبارات بقيمة 3,93 من متوسط حسابي الامر الذي يفسر مدى انسجام الافراد بموافقتهم على عبارات المحور الحوافز المعنوية مما يعني أيضا موافقتهم على وجود الحوافز المعنوية بالمؤسسة سونطراك وحدة الصيانة بولاية الاغواط.

الجدول رقم "18": اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور السابع

الرقم	العبرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه
25	توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة للقيام بالعمل.	,7850	3,73	موافق
26	توفر المؤسسة أجهزة ومعدات تساهم في أداء العامل وإنجاز الأعمال بأقل جهد وأكثر فعالية.	,8550	3,60	موافق
27	تساهم سياسة التنقلات الموظفين (تدوير الوظائف والمناصب بين الموظفين) في تحسين التعويضات التي يحصل عليها العامل.	,8740	3,83	موافق
28	يزداد مستوى أداء العامل بمدى التزامه بقيم العمل والتفاهم والصدقة والتعاون بينه وبين زملائه.	,7120	3,90	موافق
	متوسط عبارات المحور السابع	,516680	3,8167	موافق

المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26.0.

يتضح من الجدول أعلاه، أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع فقرات محور مزايا العمال جاءت ضمن فئة (موافق بشدة)، فجاء المتوسط الإجمالي للفقرات مساو لـ 3,81 وانحراف معياري مساو لـ 0.51668 مما يدل على أن جميع اجابات أفراد العينة إيجابية ومنسجمة، فلاحظنا ان العبرة 26 جاءت اقل في المتوسط الحسابي من باقي العبارات بقيمة 3,60 ، ثم العبرة 28 فهي اعلى قيمة بين العبارات بقيمة 3,90 من متوسط حسابي الامر الذي يفسر مدى انسجام الافراد بموافقتهم على عبارات المحور مزايا العمال مما يعني أيضا موافقتهم على وجود مزايا العمال بالمؤسسة سونطراك وحدة الصيانة بولاية الاغواط.

الجدول رقم "19": اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور التابع

الرقم	العبرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه
29	يكون أداء العامل جيدا إذا كان الأجر المقدم له في مستوى الجهد المبذول.	0,3790	4,17	موافق بشدة
30	إن تحسن أداء العامل مرتبط بمدى تحسين أنظمة الأجور والحوافز.	0,4610	4,17	موافق بشدة
31	كلما زادت التعويضات والخدمات والإضافات إلى الأجر كان أدائي مرتفع	0,4500	4,27	موافق بشدة
32	يتحمس العامل ويزيد من أدائه إذا وضع له نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية.	0,4810	4,10	موافق بشدة
	متوسط عبارات المحور الثامن	0,369840	4,1333	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26.0.

يتضح من الجدول أعلاه، أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع فقرات محور أداء العاملين جاءت ضمن فئة (موافق بشدة)، فجاء المتوسط الإجمالي للفقرات مساو لـ 4.13 وانحراف معياري مساو لـ 0.3698 مما يدل على أن جميع اجابات أفراد العينة إيجابية ومنسجمة، فلاحظنا ان العبرة 32 جاءت اقل في المتوسط الحسابي من باقي العبارات بقيمة 4.10 ، ثم العبرة 31 فهي اعلى قيمة بين العبارات بقيمة 4.27 من متوسط حسابي الامر الذي يفسر مدى انسجام الافراد بموافقتهم على عبارات المحور أداء العاملين مما يعني انسجامهم فيما يتعلق بأداء الخاص بهم بالمؤسسة سونطراك وحدة الصيانة بولاية الاغواط.

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

في هذا المطلب سنحاول إظهار طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في (التعويضات، الاجر الأساسي، الإضافات على الاجر، تعويض نهاية خدمة، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، مزايا العمال) والمتغير التابع اداء العاملين، ثم سنختبر استقلالية المتغيرات المستقلة وفي الأخير سنقوم بإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة التطبيقية، وذلك من أجل قبول الفرضيات أو رفضها، وقد استعملنا في ذلك نموذج الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$)، (بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26.0).

أولاً: اختبار الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة.

الجدول رقم "20": مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة.

العمال	الحوافز المعنوية	الحوافز المادية	تعويض نهاية خدمة	الإضافات على الاجر	الاجر الأساسي	التعويضات	
						1	التعويضات
					1	0,390*	الاجر الأساسي
				1	0,481**	0,965	الإضافات على الاجر
			1	0,985	0,457*	0,735	تعويض نهاية الخدمة
		1	,596**0	,0316	0,973	0,677	الحوافز المادية
	1	,439*0	,392*0	0316,	0,479**	046,0	الحوافز المعنوية
1	735,0	394,0	075,0	425,0	0,354	253,0	مزايا العمال

المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26.0.

لقد تم الاعتماد على اختبار (Variable Inflation Factor (VIF)) من أجل اختبار الارتباط

الخطي بين المتغيرات المستقلة، (أنظر الملحق رقم 09)، وتم استخراج قيمة (VIF) من خلال المعادلة التالية:

$$VIF = 1 \div (1 - R^2) \text{ حيث } R^2 \text{ هي مربع أعلى ارتباط بين المتغيرات المستقلة.}$$

وبلغت أعلى قيمة ارتباط 0.767 وهي التعويضات، والحوافز المادية، وبلغت قيمة VIF من المعادلة السابقة تقريبا

2,42888225 وهي أقل من (10) وهذا يعني عدم وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة.

ثانياً- طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

جدول رقم "21": يمثل معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة التعويضات، الاجر الأساسي، الإضافات على الاجر، تعويض نهاية خدمة، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، مزايا العمال، والمتغير التابع اداء العاملين.

العمال	الحوافز المعنوية	الحوافز المادية	تعويض نهاية خدمة	الإضافات على الاجر	الاجر الأساسي	التعويضات	معامل الارتباط بين
236,0	705,0	717,0	558,0	496,0	946,0	704,0	اداء العاملين

المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26.0

* ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.05

** ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.01.

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط كلها ذات دلالة عند مستوى معنوية 0.05 و 0.01، بحيث جاءت كلها موجبة دلالة على وجود علاقة تتفاوت بين المتوسطة والقوية وطرديية حيث بلغت 47% بين التعويضات واداء العاملين، وبلغت 69.4% بين الاجر الاساسي واداء العاملين، أما بين الإضافات على الاجر واداء العاملين بلغت 64.9%، بين تعويض نهاية خدمة واداء العاملين بنسبة 85.5%، بين الحوافز المادية واداء العاملين بنسبة 77.1% بين الحوافز المعنوية واداء العاملين بنسبة 57% بين العمال واداء العاملين بنسبة 62.3% (أنظر الملحق).

ثالثا: اختبار الفرضيات الدراسية:

1- الفرضية الرئيسية الاولى:

-فرضية العدم: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظام الحوافز في اداء العاملين في مديرية الصيانة- سونطراك بالاغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

-الفرضية البديلة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظام الحوافز في اداء العاملين في مديرية الصيانة- سونطراك بالاغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ولمعرفة صحة هذه الفرضية الرئيسة سنستعين بمعادلة الانحدار المتعدد، وذلك باعتبار (اداء العاملين) كمتغير تابع، وأبعاد نظام الحوافز(التعويضات، الاجر الأساسي، الإضافات على الاجر، تعويض نهاية خدمة، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، مزايا العمال) كمتغير مستقل وباستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS حصلنا على ما يلي (أنظر الملحق):

الجدول رقم "22": معامل الارتباط بين ابعاد نظام الحوافز واداء العاملين.

الخطأ للتقدير	المعياري	معامل التصحيح	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
,387480	988,0	677,0	09 ^a 8,0	1	

المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26.0

نلاحظ أن معامل الارتباط بين اداء العاملين و نظام الحوافز كان مساويا لـ 0.809، وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة قوية بين المتغيرين، أي أنه كلما زاد المتغير التابع (اداء العاملين) نتج عنه زيادة في المتغير المستقل (التعويضات، الاجر الأساسي، الإضافات على الاجر، تعويض نهاية خدمة، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، مزايا العمال) إضافة إلى معامل التحديد بقيمة 0.767 وهذا ما يفسره أن التغير الحادث في اداء العاملين سببه التغير في نظام الحوافز بنسبة 76.7%، هذه المعطيات مجتمعة لا تعطينا حكما عن مدى ملائمة النموذج للبيانات ومدى جودته،

ومن أجل معرفة ذلك سوف ندرس معنوية النموذج من خلال اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، (أنظر الملحق).

الجدول رقم "23": اختبار معنوية النموذج.

نموذج	مجموع المربعات	DF	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	,664à	7	1,208	23.631	0,000
البواقي	3,303	22	0.150		
المجموع	3,967	29			

المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاستدلالية sig أقل من مستوى الدلالة المعنوية $\alpha \leq 0.05$ وهذا يعني أن معادلة الانحدار تلائم البيانات.

2- الفرضيات الفرعية:

2-1- الفرضية الفرعية الأولى:

-فرضية العدم: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التعويضات على اداء العاملين في مديرية الصيانة- سونطراك بالأغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

-الفرضية البديلة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية التعويضات على اداء العاملين في مديرية الصيانة- سونطراك بالأغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2-2- الفرضية الفرعية الثانية:

-فرضية العدم: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الاجر الاساسي على اداء العاملين في مديرية الصيانة- سونطراك بالأغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

-الفرضية البديلة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية الاجر الاساسي على اداء العاملين في مديرية الصيانة- سونطراك بالأغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2-3-الفرضية الفرعية الثالثة:

-فرضية العدم: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الإضافات على الاجر على اداء العاملين في مديرية الصيانة- سونطراك بالأغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

-الفرضية البديلة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية الإضافات على الاجر على اداء العاملين في مديرية الصيانة- سونطراك بالأغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2-4-الفرضية الفرعية الرابعة:

-فرضية العدم: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تعويض نهاية خدمة على اداء العاملين في مديرية الصيانة- سونطراك بالأغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

-الفرضية البديلة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية تعويض نهاية خدمة اداء العاملين في مديرية الصيانة- سونطراك بالاغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2-5-الفرضية الفرعية الخامسة:

-فرضية العدم: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الحوافز المادية على اداء العاملين في مديرية الصيانة- سونطراك بالأغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

-الفرضية البديلة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية الحوافز المادية على اداء العاملين في مديرية الصيانة- سونطراك بالاغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2-6-الفرضية الفرعية السادسة:

-فرضية العدم: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الحوافز المعنوية على اداء العاملين في مديرية الصيانة- سونطراك بالأغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

-الفرضية البديلة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية الحوافز المعنوية على اداء العاملين في مديرية الصيانة- سونطراك بالاغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2-4-الفرضية الفرعية السابعة:

-فرضية العدم: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مزايا العمال على اداء العاملين في مديرية الصيانة- سونطراك بالأغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

-الفرضية البديلة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية مزايا العمال على اداء العاملين في مديرية الصيانة- سونطراك بالاغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

سنحاول إثبات مدى صحة أو رفض الفرضيات الفرعية إحصائيا من خلال تحليل النتائج الموجودة في الجدول التالي (أنظر الملحق رقم 11):

الجدول رقم "24": اختبار الفرضيات الفرعية.

	معاملات لا معيارية		معاملات معيارية	T	Sig
	B	Erreur standard	Beta		
Constante	2,872	0,829		3,463	0,002
التعويضات	0,115	0,094	0,276	1,223	0,234
الاجر الاساسي	-0.057	0,151	-,109	0,381	0,707
الإضافات على الاجر	0,012	0,143	0,020	0,082	0,935
تعويض نهاية الخدمة	0,032	0,209	0,046	0,155	0,878
الحوافز المادية	0,034	0,174	0,0560	0,192	0,094
الحوافز المعنوية	0,176	0,156	0,293	1,127	0,272
مزايا العمال	0,092	0,156	0,129	0,590	0,561

المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26.0

يلاحظ من بيانات الجدول أعلاه بأن قيم الدلالة غير دالة إحصائياً فيما يتعلق بالحوافز المادية لكون قيمة المعنوية أقل من مستوى الدلالة المعتمد وهو 0.05 على عكس التعويضات، الاجر الأساسي، الإضافات على الاجر، تعويض نهاية خدمة، الحوافز المعنوية، مزايا العمال نلاحظ أن قيمة Sig أعلى من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

من الجدول السابق يتضح أن العلاقة بين المتغيرات يمكن تمثيلها بالمعادلة التالية:

$$X_1 - 0,057X_2 + 0,012X_3 + 0,032X_4 + 0,034X_5 + 0,176X_6 +$$

$$Y = 2,872 + 0.1150,092X_7$$

بجيث:

Y: اداء العاملين. X₁: التعويضات X₂: الاجر لاساسي
X₃: الإضافات على الاجر X₄: تعويض نهاية الخدمة X₅: الحوافز المادية:
X₆: الحوافز المعنوية X₇: مزايا العمال

من خلال الخطوات السابقة للتحليل تحصلنا على النتائج التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الرئيسية تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز (التعويضات، الاجر الأساسي، الإضافات على الاجر، تعويض نهاية خدمة، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، مزايا العمال) في اداء العاملين في مديرية الصيانة- سونطراك بالأغواط، من خلال الدراسة والجدول رقم "25" وباستعمال نموذج الانحدار المتعدد، تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H₁ ورفض الفرضية الصفرية H₀ وهذا يعنيه أن أفراد العينة يتفوقون في أغلبهم بوجود أثر لنظام الحوافز على اداء العاملين داخل مديرية الصيانة- سونطراك بالأغواط.

كما جاءت:

1.1. الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية التعويضات على اداء العاملين في مديرية الصيانة- سونطراك بالأغواط، من خلال الجدول رقم "26" تحصلنا على قيمة sig تساوي 0,234 وهي أعلى من مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H₁ وقبول الفرضية الصفرية H₀ ومنه يمكن القول أن أفراد العينة لا يرون أن هناك أثر التعويضات في اداء العاملين داخل مديرية الصيانة- سونطراك بالأغواط.

2.1. الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الفرعية الثانية تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاجر لاساسي في اداء العاملين في مديرية الصيانة- سونطراك بالأغواط، من خلال الجدول رقم "26" تحصلنا على قيمة sig تساوي 0,707 وهي

أكبر من مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية الصفرية H_0 ومنه يمكن القول أن أفراد العينة لا يرون هناك اثر للاجر الاساسي في اداء العاملين داخل مديرية الصيانة- سونطراك بالأغواط.

3.1. الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الفرعية الثالثة تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية الإضافات على الاجر في اداء العاملين مديرية الصيانة- سونطراك بالأغواط، من خلال الجدول رقم "26" تحصلنا على قيمة sig تساوي 0,935 وهي أكبر من مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية الصفرية H_0 ومنه يمكن القول أن أفراد العينة لا يرون أن هناك اثر للاضافات على الاجر على اداء العاملين داخل مديرية الصيانة- سونطراك بالأغواط.

4.1. الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الفرعية الرابعة تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية تعويض نهاية الخدمة في اداء العاملين مديرية الصيانة- سونطراك بالأغواط، من خلال الجدول رقم "26" تحصلنا على قيمة sig تساوي 0,878 وهي أكبر من مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية الصفرية H_0 ومنه يمكن القول أن أفراد العينة لا يرون أن هناك أثر تعويض نهاية الخدمة على اداء العاملين داخل مديرية الصيانة- سونطراك بالأغواط.

4.1. الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرضية الفرعية الخامسة تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية الحوافز المادية في اداء العاملين مديرية الصيانة- سونطراك بالأغواط، من خلال الجدول رقم "26" تحصلنا على قيمة sig تساوي 0,094 وهي أقل من مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية الصفرية H_0 ومنه يمكن القول أن أفراد العينة يرون أن هناك أثر الحوافز المادية على اداء العاملين داخل مديرية الصيانة- سونطراك بالأغواط.

4.1. الفرضية الفرعية السادسة:

الفرضية الفرعية السادسة تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية الحوافز المعنوية في اداء العاملين مديرية الصيانة- سونطراك بالأغواط، من خلال الجدول رقم "26" تحصلنا على قيمة sig تساوي 0,272 وهي أكبر

من مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية الصفرية H_0 ومنه يمكن القول أن أفراد العينة لا يرون أن هناك أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين داخل مديرية الصيانة- سونطراك بالاغواط.

4.1. الفرضية الفرعية السابعة:

الفرضية الفرعية السابعة تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية مزاييا العمال في أداء العاملين مديرية الصيانة- سونطراك بالاغواط، من خلال الجدول رقم "26" تحصلنا على قيمة sig تساوي 0,561 وهي أكبر من مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية الصفرية H_0 ومنه يمكن القول أن أفراد العينة لا يرون أن هناك أثر مزاييا العمال على أداء العاملين داخل مديرية الصيانة- سونطراك بالاغواط.

2. الفرضية الرئيسية الثانية:

-فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في مديرية الصيانة- سونطراك بالاغواط فيما يتعلق بمستوى أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الشهادة التعليمية، سنوات الخدمة) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

-الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في مديرية الصيانة- سونطراك بالاغواط فيما يتعلق بأداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. تتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1.2. الفرضية الفرعية الأولى:

-فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول مستوى أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

-الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول مستوى أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2.2. الفرضية الفرعية الثانية:

-فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول مستوى اداء العاملين تعزى لمتغير السن عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

-الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول مستوى اداء العاملين تعزى لمتغير السن عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

3.2. الفرضية الفرعية الثالثة:

-فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول مستوى اداء العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

-الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول مستوى اداء العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

4.2. الفرضية الفرعية الرابعة:

-فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول مستوى اداء العاملين تعزى لمتغير عدد مرات الترقية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

-الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول مستوى اداء العاملين تعزى لمتغير عدد مرات الترقية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

4-إختبار الفرضيات الفرعية:

4-1-إختبار الفرضية الأولى:

الجدول رقم "25": نتائج اختبار t للعينات المستقلة (Independent Samples Test) لمتغير الجنس.

اداء العاملين	F	Sig	T	درجة الحرية
الجنس	.5970	.1180	.5210	85

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS26.0

من خلال الجدول رقم "23" اتضح لنا أن قيمة **Sig** هي **0.118** بالنسبة للجنس مما يدفعنا لقبول فرضية العدم بمستوى دلالة 5%، أي لا توجد فروق معنوية بين متوسطي المجموعتين فيما يتعلق باستجابة عينة الدراسة حول اداء العاملين. (أنظر الملحق).

2.3. إختبار باقي الفرضيات الفرعية:

الجدول رقم "26": التباين الأحادي اداء العاملين حسب المتغيرات الجنسية والوظيفية.

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
العمر	بين المجموعات	,1940	2	,0970	,6940	,5080
	خلال المجموعات	3,773	27	,1400		
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	,3010	2	,1510	1,109	,3440
	خلال المجموعات	3,665	27	,136		
عدد مرات الترقية	بين المجموعات	,3150	2	,1580	1,165	,3270
	خلال المجموعات	3,652	27	,1350		

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS26.0).

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن $\text{sig} > 0.05$ بالنسبة للمتغيرات السن، عدد سنوات الخبرة، عدد مرات الترقية ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية حول أداء العاملين لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (السن، عدد سنوات الخبرة، عدد مرات الترقية).

وعلى ضوء ما سبق، نقبل فرضيات العدم الثانية والثالثة والرابعة، ونرفض الفرضيات البديلة لها، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية حول أداء العاملين لدى عينة أفراد الدراسة مديرية الصيانة- سونطراك بالأغواط تعزى للمتغيرات التالية (السن، عدد سنوات الخبرة، عدد مرات الترقية)، وذلك عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ملخص الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق الى تعريف بمديرية الصيانة سونطراك بالاغواط ولذك لعرض نشأتها وشرح مختلف الوحدات المكونة لها والتعرض لجميع اقسامها وكذا مختلف الخدمات والهياكل التي تملكها لنقوم بعدها بتحليل البيانات التي تم جمعها بأداة الدراسة (الاستبيان)، عن أبعاد نظام الحوافز اثرها على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وجوهر ما توصلت إليه الدراسة أن الحوافز المادية تساهم بشكل كبير في تجسيد معالم نظام الحوافز من خلال أداء العاملين ، عند مستوى معنوية، $\alpha \leq 0.05$ مما يؤكد أن مديرية الصيانة سونطراك تهتم بنظام التحفيزي لديها اعتمادا على نظام الحوافز المادية .

خاتمة

خاتمة:

إن الإحاطة بجميع جوانب موضوع والحوافز والإلمام به لم يعد بالأمر الهين وهذا لما يعرفه الموضوع من اتساع ومن تغيرات مستمرة تجري عليه، وانطلاقاً من إشكاليات البحث والفرضيات المرافقة له ومن خلال الدراسة النظرية لموضوع البحث المقترح، والدراسة الميدانية له نجد أن هناك أولويتان الأولوية الأولى تخص المنظمة وتتمثل في تعظيم (الأرباح والاستمرار)، أما الأولوية الثانية تخص العامل والمتمثلة في الحوافز فالعامل قبل أن يستفسر عن المنصب الذي يشغله يستفسر عن الأجر والحوافز التي يمتاز بها هذا المنصب، ولتحقيق هاتين الأولويتين معاً وجب على المنظمة الاستغلال الأمثل لمواردها خاصة المورد البشري وذلك برفع وتحسين وتعظيم مستوى أداء العمال.

هذه المعادلة لن تتحقق إلا بوضع أنظمة أجور وحوافز تكون عادلة وفق لسياسة أجرية ذات نجاعة وفعالية، بأن يتناسب والوضع المالي للمنظمة والظروف الاقتصادية والمعيشية للعمال وذلك بزيادة الأجور والحوافز من أجل تحسين أداء العامل وتحسين ظروفه المعيشية من جهة وتحقيق المنظمة الأهداف من جهة أخرى.

ومنه فإنه من خلال دراستنا الموجزة لهذا البحث توصلنا إلى النتائج التالية:

- ◀ إن لأنظمة الأجور التعويضات الأجر الأساسي الإضافات إلى الأجر، تعويض نهاية الخدمة) المطبقة في مؤسسة سوناطراك DML الأغواط دوراً إيجابياً في التأثير على أداء الموارد البشرية.
- ◀ إن أثر استخدام أنظمة الحوافز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، مزايا العمل الخدمات) على أداء الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك DML الأغواط هو أثر إيجابي تجلى في وفاء العمال لمؤسستهم.
- ◀ إن الأداء الحالي بإدارة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك DML الأغواط يفرض عليها تطوير أنظمة الأجور والحوافز لتشجيع العمال وتحقيق أهداف المؤسسة.

- ◀ من خلال تلك التعاريف والمفاهيم نستخلص أن للأجرة ارتباط وثيق بالعامل حيث أنها اعتبرت الوجه الثاني له، وهو أول التحفيزات المادية.
- ◀ إن التصميم الجيد لأنظمة الحوافز يمكن من تحسين أداء العمال مما يساعد على رفع مردودية المؤسسة.
- ◀ يتم تحديد الأجر في المؤسسات من خلال هيكل السياسات الأجرية المعتمدة في تقييم العمال وترتيب المناصب حسب المؤهلات والكفاءات.
- ◀ تهدف الحوافز إلى تحقيق التفاعل بين الفرد والمؤسسة ينتج عنه تحسين الأداء وزيادة الأرباح.
- ◀ أن نظام الحوافز هو أداة جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسب للعمل بالمنظمة والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء.
- ◀ تؤثر نظم الحوافز بشكل كبير على قرارات الأفراد بقبول الوظائف والاستمرار فيها.
- ◀ تطوير الأداء هو الأساس الذي يقوم عليه نظام الأجور والحوافز العادلة.

الاقتراحات والتوصيات:

1. إعادة النظر في مبالغ المنح العائلية وشروط دفعها.
2. على المؤسسات ترقية العمال ذوي الخبرة والأقدمية من أجل تحفيزهم على بذل كل جهودهم للرفع من مستوى الكفاءة والإنتاجية.
3. الموازنة في التطبيق بين الحوافز المادية والمعنوية وعدم التركيز على جانب دون آخر.
4. أن تكون الترقية حسب السلم الوظيفي واعتمادا على الشهادة والخبرة ، وليس اعتمادا على الوسطة والمحسوبية.
5. الاهتمام بعقد الدورات التدريبية في مجال الحوافز والعلاقات الإنسانية للموظفين في الإدارة.
6. السماع للإقتراحات التطويرية من الموظفين ودراستها بشكل جدي.

7. عمل التقييم الدوري الأداء الموظفين وبشكل مهني وإعطاء الحافز للمميزين.
8. تحسين الدخل بما يتناسب مع غلاء المعيشة.
9. اتباع سياسة موضوعية للثواب والعقاب.
10. أن يتناسب الأجر مع جهد الموظف في العمل ويلبي احتياجات العمال.
11. تعزيز انتماء الموظف لمؤسسته حتى لا يترك العمل فيها وينتقل إلى عمل آخر وذلك بتقدير الجهود وتقديم جميع أنواع الحوافز.
12. أن تراعي الإدارة النواحي الإنسانية في العمل.
13. أن يكون نظام الحوافز يتسم بالمرونة وقابل للتعديل في الحالات الضرورية.

آفاق الدراسة:

على ضوء ما درسناه توصلنا إلى أن الأجور والحوافز تؤثر إيجابا على الاقتصاد الوطني إن قابلت هاته الأجور والحوافز مردودية وإنتاجية فعالة لليد العاملة، أما إذا حدث العكس فإن النتائج تكون وخيمة على الاقتصاد الوطني، يمكن وضع النقاط التالية:

- أثر الزيادات في الأجور على المستوى المعيشي.
- دراسة الأجور والمستوى العام للأسعار.
- مدى تأثير أجور وحوافز الشركات متعددة الجنسيات على الشركات الوطنية.
- دراسة تطور الأجور مقارنة مع التطور الاقتصادي وتأثير كل منهما على الآخر.
- مراقبة تسيير الأجور في المؤسسات الاقتصادية.
- الأجور في ظل انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC)

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أحمد أبو السعود، الاتجاهات الحديثة لقياس أداء الموظفين، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
2. أحمد حنشة عاشور، إدارة القوى العاملة السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 1986.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
4. أحمد محمد صالح شمسان، قضايا إدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
5. أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى، وكالة المطبوعات، الكويت، 1993.
6. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة الموارد البشرية، دار الرأية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
7. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية، الكويت، 1999.
8. ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001.
9. حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار النهضة للطباعة، لبنان، 2003.
10. حسين حرير، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
11. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ط1، مديرية النشر الجامعية، قلعة، 2004.
12. خالد عبد الرحمان الهيثم، إدارة موارد التربية، دار وسائل للنشر والطباعة، الأردن، 2003.
13. خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع للطباعة، ط2، عمان، الأردن، 2002.
14. زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
15. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004.
16. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2002.
17. صالح عودة سعيد، إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.
18. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

19. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002.
20. عادل صالح حرشوش، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
21. عبد الحلیم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999.
22. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية (الأسس العلمية والاتجاهات المستقبلية)، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
23. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001/2000.
24. عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012.
25. علي سلمي، إدارة الفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، ط1، دار المعارف، مصر.
26. عمر قبلي وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، الأردن، 2005.
27. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، ط1، جامعة حلب، سوريا، 1991.
28. غني دحام تناي الزبيدي، كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية وتأثيره على مستوى فاعلية نظام تقييم أداء العاملين، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 73، www.sndl.com. التوقيت 23/05/2023 الساعة 11:15
29. فافيز الزغبي، الرقابة الإدارية في منشآت العمال، دار الهلال، الأردن، 1991.
30. كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المدربين، ط1، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2006.
31. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
32. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
33. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
34. محمد ذيب المبيضين، فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، ع4، 2013، www.sndl.com. التوقيت 23/05/2023، الساعة 11:15.
35. محمد زاهد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، عمان، 2011.
36. محمد صلاح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1997.
37. محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004.
38. محمد وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

39. محمود مرسي، زهير الصباغ، إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال، مطبعة معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988.

40. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005.

المذكرات والرسائل الجامعية :

1. دروش أسيا، آيت عدي حميدة، الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية في الجزائر، "دراسة حالة ولاية تيزي وزو، مذكرة مكتملة لإجراءات نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2016/2015.

2. ديب نورة، التحفيز بوحدة نومديا، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة قسنطينة، معهد العلوم، 1999/1998.

3. سهام بلخيري، حنان عشيط، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، رسالة ماستر منشورة، جامعة أكلي محمد أولحاح، البويرة، قسم علوم التسيير، 2012/2011.

4. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم التسيير، 2002/2001.

5. عارف بن ماطالا لجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، سنة 2008.

6. هاني بن تامر بن حمد الراجحي، التطور التنظيمي وعلاقته بالرضا، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

المواقع الإلكترونية:

1. www.sonatrach-dz.com, Le 20/05/ 2023

2. www.sndl.com 15:11، الساعة 2023/05/23 التوقيت

الملاحق

الملحق رقم (1)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الأغواط -



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الاستبيان

الموظف المحترم ...

تحية طيبة ...

في إطار التحضير لمذكرة نيل شهادة الماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات تحت عنوان "دور نظام الحوافز في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سونطراك DML - الأغواط - يشرفني أن أتقدم لسيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان، كما يرجى منكم التجاوب مع الأسئلة من أجل الوصول إلى نتائج تتسم بالدقة والموضوعية. علما بأن هذه المعلومات تبقى سرية وأنه سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

مع فائق شكري وتقديري لكم.

القسم الأول: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

- | | | |
|----------------------|---|---|
| 1. الجنس: | <input type="checkbox"/> ذكر | <input type="checkbox"/> أنثى |
| 2. السن: | <input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة | <input type="checkbox"/> من 30 إلى 50 سنة |
| 3. عدد سنوات الخبر: | <input type="checkbox"/> أكثر من 50 سنة | <input type="checkbox"/> أقل من 03 سنوات |
| 4. عدد مرات الترقية: | <input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات | <input type="checkbox"/> من 03 سنوات إلى 10 سنوات |
| | <input type="checkbox"/> من 1 إلى 03 مرات | <input type="checkbox"/> من 4 إلى 7 مرات |
| | <input type="checkbox"/> أكثر من 8 مرات | |

الملاحق

القسم الثاني: عبارات المحاور

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	اقتراحات وملاحظات
المحور 1	التعويضات						
1	تساهم التعويضات في رفع مستوى أدائي.						
2	تساعد التعويضات في العمل ضمن مناخ تنظيمي يعزز العلاقات بين العمال						
3	سبق لي وأن تلقيت تعويضات على أداء متميز.						
4	تهدف التعويضات التي أحصل عليها على تحقيق						
المحور 2	الأجر الأساسي						
1	يزداد راتي الأساسي بمبلغ الزيادة في سلم الدرجات بغض النظر عن نتيجة التقييم						
2	يتناسب راتي مع نوعية المؤهل العلمي الذي أحمله (من حيث الدرجة العلمية، الوظيفة).						
3	أحصل على الترقية وفق معايير ملائمة مثل تقييم أدائي وتميزي وسنوات الخبرة						
4	تساهم المكافآت (ساعات العمل الإضافية، الأداء المتميز) التي أحصل عليها في زيادة راتي.						
المحور 3	الإضافات على الأجر						
1	تدني العلاوات الاجتماعية (علاوة الزوجة، الأبناء...) يزيد من أعباء المعيشة						
2	تتكفل المؤسسة بأعباء الأكل، الشرب، المبيت وهذا يحسن ظروف العمل مما ينعكس على أداء العامل.						
3	توفر المؤسسة مجموعة من الخدمات (النقل، السفر، السكن، ظروف العمل).						

الملاحق

						4	طبيعة منصب العمل تزيد من قيمة وعدد العلاوات.
						المحور 4	تعويض نهاية الخدمة
						1	استمرار استفادة من الحقوق الاجتماعية دليل على اهتمام المؤسسة بالعامل.
						2	استفادة من غلاف مال معتبر بعد نهاية الخدمة
						3	تكريم العامل بعد نهاية الخدمة دليل على اهتمام المؤسسة بموظفيها
						4	يستفيد العمال المخالين على التقاعد من حفلة تكريمية في نهاية المسار المهني من طرف المؤسسة وأصدقاء العمل.
						المحور 5	الحوافز المادية
						1	توفر المؤسسة للعامل حق الاشتراك المدفوع للضمان الاجتماعي.
						2	تقدم المؤسسة سلفيات وعلاوات (سكن، ختان، زواج...) وتخفيضات في اقتناء مختلف المنتجات في إطار (تعاونية الاستهلاكية).
						3	يستفيد العامل من الترقية ومكافآت مالية مما يحسن أداءه
						4	يستفيد العامل من الأرباح السنوية للمؤسسة مما يزيد نشاطه ويحسن أداءه.
						المحور 6	الحوافز المعنوية
						1	يستفيد العامل من ميداليات نتيجة أقدميته في المؤسسة.
						2	يمكن للعامل الحصول على راحة أثناء العمل لتناول الطعام والراحة وممارسة الشعائر الدينية (الصلاة)
						3	تساهم الحوافز المعنوية في تحسين أدائي واتجاهي الخاص
						4	تستفيد المؤسسة من آراء واقتراحات العمال لحل المشاكل المطروحة مما يحفز العمال بمزيد من الجهد
						المحور 7	مزايا العمال
						1	توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة للقيام بالعمل.

الملاحق

						توفر المؤسسة أجهزة ومعدات تساهم في أداء العامل وإنجاز الأعمال بأقل جهد وأكثر فعالية.	2
						تساهم سياسة التنقلات الموظفين (تدوير الوظائف والمناصب بين الموظفين) في تحسين التعويضات التي يحصل عليها العامل.	3
						يزداد مستوى أداء العامل بمدى التزامه بقيم العمل والتفاهم والصدقة والتعاون بينه وبين زملائه.	4
						أداء العاملين	المحور 8
						يكون أداء العامل جيدا إذا كان الأجر المقدم له في مستوى الجهد المبذول.	1
						إن تحسن أداء العامل مرتبط بمدى تحسين أنظمة الأجور والحوافز.	2
						كلما زادت التعويضات والخدمات والإضافات إلى الأجر كان أدائي مرتفع	3
						يتحمس العامل ويزيد من أدائه إذا وضع له نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية.	4

ملاحظات أخرى:

.....

.....

.....

.....

الملاحق

.....

.....

.....

شكراً أستاذي المحترم على جودك وكرمك وتعاونك

الملاحق

ملحق 02: صدق الأداة:

ارتباط العبارات مع المحاور

		q1	q2	q3	q4	التعويضات
q1	Pearson Correlation	1	,363*	,423*	,248	,765**
	Sig. (2-tailed)		,049	,020	,186	,000
	N	30	30	30	30	30
q2	Pearson Correlation	,363*	1	,601**	,066	,262
	Sig. (2-tailed)	,049		,000	,730	,162
	N	30	30	30	30	30
q3	Pearson Correlation	,423*	,601**	1	,296	,451*
	Sig. (2-tailed)	,020	,000		,112	,012
	N	30	30	30	30	30
q4	Pearson Correlation	,248	,066	,296	1	,813**
	Sig. (2-tailed)	,186	,730	,112		,000
	N	30	30	30	30	30
التعويضات	Pearson Correlation	,765**	,262	,451*	,813**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,162	,012	,000	
	N	30	30	30	30	30

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

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

الملاحق

Correlations

		q5	q6	q7	q8	الاساسي_الاجر
q5	Pearson Correlation	1	,256	,521**	,454*	,828**
	Sig. (2-tailed)		,172	,003	,012	,000
	N	30	30	30	30	30
q6	Pearson Correlation	,256	1	,475**	-,018	,127
	Sig. (2-tailed)	,172		,008	,925	,502
	N	30	30	30	30	30
q7	Pearson Correlation	,521**	,475**	1	,413*	,542**
	Sig. (2-tailed)	,003	,008		,023	,002
	N	30	30	30	30	30
q8	Pearson Correlation	,454*	-,018	,413*	1	,876**
	Sig. (2-tailed)	,012	,925	,023		,000
	N	30	30	30	30	30
الاساسي_الاجر	Pearson Correlation	,828**	,127	,542**	,876**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,502	,002	,000	
	N	30	30	30	30	30

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

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

الملاحق

Correlations

		q9	q10	q11	q12	الاجر_على_الاضافات
q9	Pearson Correlation	1	-,362*	,173	,288	,837**
	Sig. (2-tailed)		,049	,362	,123	,000
	N	30	30	30	30	30
q10	Pearson Correlation	-,362*	1	-,027	-,119	-,311
	Sig. (2-tailed)	,049		,889	,530	,094
	N	30	30	30	30	30
q11	Pearson Correlation	,173	-,027	1	-,244	-,024
	Sig. (2-tailed)	,362	,889		,193	,900
	N	30	30	30	30	30
q12	Pearson Correlation	,288	-,119	-,244	1	,766**
	Sig. (2-tailed)	,123	,530	,193		,000
	N	30	30	30	30	30
الاجر_على_الاضافات	Pearson Correlation	,837**	,511	,424	,766**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,094	,900	,000	
	N	30	30	30	30	30

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

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

Correlations

		q13	q14	q15	q16	الخدمة_نهاية_تعويض
q13	Pearson Correlation	1	,491**	,330	,114	,773**
	Sig. (2-tailed)		,006	,075	,548	,000
	N	30	30	30	30	30
q14	Pearson Correlation	,491**	1	-,399*	,015	,354
	Sig. (2-tailed)	,006		,029	,936	,055
	N	30	30	30	30	30
q15	Pearson Correlation	,330	-,399*	1	-,199	,104
	Sig. (2-tailed)	,075	,029		,292	,584
	N	30	30	30	30	30
q16	Pearson Correlation	,114	,015	-,199	1	,719**
	Sig. (2-tailed)	,548	,936	,292		,000
	N	30	30	30	30	30
الخدمة_نهاية_تعويض	Pearson Correlation	,773**	,354	,304	,719**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,055	,584	,000	
	N	30	30	30	30	30

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

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

الملاحق

Correlations

		q17	q18	q19	q20	المادية_الحوافز
q17	Pearson Correlation	1	,000	,241	,607**	,864**
	Sig. (2-tailed)		1,000	,199	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
q18	Pearson Correlation	,000	1	,662**	,209	,132
	Sig. (2-tailed)	1,000		,000	,267	,485
	N	30	30	30	30	30
q19	Pearson Correlation	,241	,662**	1	,431*	,389*
	Sig. (2-tailed)	,199	,000		,017	,034
	N	30	30	30	30	30
q20	Pearson Correlation	,607**	,209	,431*	1	,924**
	Sig. (2-tailed)	,000	,267	,017		,000
	N	30	30	30	30	30
المادية_الحوافز	Pearson Correlation	,864**	,132	,389*	,924**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,485	,034	,000	
	N	30	30	30	30	30

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

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

Correlations

		q21	q22	q23	q24	المعنوية_الحوافز
q21	Pearson Correlation	1	,302	,075	,261	,829**
	Sig. (2-tailed)		,105	,692	,163	,000
	N	30	30	30	30	30
q22	Pearson Correlation	,302	1	,497**	,591**	,546**
	Sig. (2-tailed)	,105		,005	,001	,002
	N	30	30	30	30	30
q23	Pearson Correlation	,075	,497**	1	,504**	,343
	Sig. (2-tailed)	,692	,005		,005	,064
	N	30	30	30	30	30
q24	Pearson Correlation	,261	,591**	,504**	1	,756**
	Sig. (2-tailed)	,163	,001	,005		,000
	N	30	30	30	30	30
المعنوية_الحوافز	Pearson Correlation	,829**	,546**	,343	,756**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,064	,000	
	N	30	30	30	30	30

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

الملاحق

Correlations

		q25	q26	q27	q28	العمال_مزايا
q25	Pearson Correlation	1	,606**	,536**	-,049	,726**
	Sig. (2-tailed)		,000	,002	,796	,000
	N	30	30	30	30	30
q26	Pearson Correlation	,606**	1	,692**	-,238	,297
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,206	,111
	N	30	30	30	30	30
q27	Pearson Correlation	,536**	,692**	1	-,083	,350
	Sig. (2-tailed)	,002	,000		,662	,058
	N	30	30	30	30	30
q28	Pearson Correlation	-,049	-,238	-,083	1	,651**
	Sig. (2-tailed)	,796	,206	,662		,000
	N	30	30	30	30	30
العمال_مزايا	Pearson Correlation	,726**	,297	,350	,651**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,111	,058	,000	
	N	30	30	30	30	30

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

Correlations

		q29	q30	q31	q32	العاملين_اداء
q29	Pearson Correlation	1	,625**	,539**	,473**	,820**
	Sig. (2-tailed)		,000	,002	,008	,000
	N	30	30	30	30	30
q30	Pearson Correlation	,625**	1	,277	,233	,472**
	Sig. (2-tailed)	,000		,138	,215	,008
	N	30	30	30	30	30
q31	Pearson Correlation	,539**	,277	1	,510**	,608**
	Sig. (2-tailed)	,002	,138		,004	,000
	N	30	30	30	30	30
q32	Pearson Correlation	,473**	,233	,510**	1	,892**
	Sig. (2-tailed)	,008	,215	,004		,000
	N	30	30	30	30	30
العاملين_اداء	Pearson Correlation	,820**	,472**	,608**	,892**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,008	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

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

ملحق 03: اختبار الثبات الكلي:

Scale: كرونباخ الفا

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,820	32

Scale: التعويضات

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,659	4

Scale: الاساسي الاجر

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

الملاحق

Cronbach's Alpha	N of Items
,689	4

Scale: الاجر على الاضافات

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha ^a	N of Items
,665	4

Scale: الخدمة نهائية تعويض

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,243	4

Scale: المادية الحوافز

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

Reliability Statistics

الملاحق

Cronbach's Alpha	N of Items
,697	4

Scale: المعنوية الحوافز

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,683	4

Scale: العمال مزايا

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,599	4

Scale: العاملین اداء

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,750	4

ملحق 04: عرض الخصائص :

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	28	93,3	93,3	93,3
	أنثى	2	6,7	6,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 من اقل	2	6,7	6,7	6,7
	سنة 50 الى 30 من	22	73,3	73,3	80,0
	سنة 50 من اكثر	6	20,0	20,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

الملاحق

		سنوات_عدد			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنة من اقل	1	3,3	3,3	3,3
	سنوات 5 الى سنة من	15	50,0	50,0	53,3
	سنوات 10 الى 6 من	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		الترقية_مرات_عدد			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	مرات 3 الى 1 من	25	83,3	83,3	83,3
	مرات 7 الى 4 من	3	10,0	10,0	93,3
	مرات 8 من اكثر	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ملحق 04: تحليل إجابات أفراد العينة

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q1	30	1	5	3,80	1,064
q2	30	1	5	3,97	,964
q3	30	1	5	3,57	1,104
q4	30	1	5	3,17	1,177
التعويضات	30	1,00	4,50	3,4833	,88555
q5	30	1	5	3,63	,765
q6	30	2	5	3,70	,651
q7	30	1	5	3,43	1,104
q8	30	1	5	3,63	,890
الاساسي_الاجر	30	1,00	4,50	3,6333	,70629
q9	30	1	5	3,60	,855
q10	30	2	5	3,97	,490
q11	30	1	5	3,70	,794
q12	30	1	5	3,77	,728
الاجر_على_الاضافات	30	1,50	5,00	3,6833	,63631
q13	30	1	5	3,77	,728
q14	30	1	5	3,87	,681
q15	30	1	4	3,77	,626

الملاحق

q16	30	2	5	3,80	,664
الخدمة_نهاية_تعويض	30	2,50	5,00	3,7833	,52000
q17	30	2	5	4,00	,587
q18	30	2	4	3,77	,504
q19	30	1	5	3,87	,730
q20	30	2	5	3,77	,774
المادية_الحوافز	30	2,00	5,00	3,8833	,61143
q21	30	2	5	3,83	,834
q22	30	2	5	3,93	,640
q23	30	2	5	3,87	,730
q24	30	2	5	3,90	,712
المعنوية_الحوافز	30	2,00	5,00	3,8667	,61495
q25	30	1	5	3,73	,785
q26	30	1	4	3,60	,855
q27	30	1	5	3,83	,874
q28	30	2	5	3,90	,712
العمال_مزايا	30	3,00	4,50	3,8167	,51668
q29	30	4	5	4,17	,379
q30	30	3	5	4,17	,461
q31	30	4	5	4,27	,450
q32	30	3	5	4,10	,481
العاملين_اداء	30	3,50	5,00	4,1333	,36984
Valid N (listwise)	30				

الملاحق

Correlations ملحق 05:

		التعويضات	الاساسي_الاجر	الاجر_على_الاضافات	الخدمة_نهاية_تعويض	المادية_الحوافز	المعنوية_الحوافز	العمال_مزايا
التعويضات	Pearson Correlation	1	,390*	,296	,273	-,067	-,004	,125
	Sig. (2-tailed)		,033	,112	,145	,723	,982	,511
	N	30	30	30	30	30	30	30
الاساسي_الاجر	Pearson Correlation	,390*	1	,481**	,457*	,097	,479**	,235
	Sig. (2-tailed)	,033		,007	,011	,610	,007	,212
	N	30	30	30	30	30	30	30
الاجر_على_الاضافات	Pearson Correlation	,596	,481**	1	,098	-,231	,131	,342
	Sig. (2-tailed)	,112	,007		,606	,219	,491	,065
	N	30	30	30	30	30	30	30
الخدمة_نهاية_تعويض	Pearson Correlation	,573	,457*	,098	1	,596**	,392*	,007
	Sig. (2-tailed)	,145	,011	,606		,001	,032	,969
	N	30	30	30	30	30	30	30
المادية_الحوافز	Pearson Correlation	,767	,397	,631	,596**	1	,439*	,039
	Sig. (2-tailed)	,723	,610	,219	,001		,015	,837
	N	30	30	30	30	30	30	30
المعنوية_الحوافز	Pearson Correlation	,604	,479**	,631	,392*	,439*	1	,273
	Sig. (2-tailed)	,982	,007	,491	,032	,015		,144
	N	30	30	30	30	30	30	30
العمال_مزايا	Pearson Correlation	,325	,435	,542	,507	,439	,573	1
	Sig. (2-tailed)	,511	,212	,065	,969	,837	,144	

الملاحق

N	30	30	30	30	30	30	30
---	----	----	----	----	----	----	----

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

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

Correlations

		التعويضات	الاساسي_الاجر	الاجر_على_الاضافات	الخدمة_نهاية_تعويض	المادية_الحوافز	المعنوية_الحوافز	عمال_مزايا
التعويضات	Pearson Correlation	1	,390*	,296	,273	-,067	-,004	,1
	Sig. (2-tailed)		,033	,112	,145	,723	,982	,5
	N	30	30	30	30	30	30	
الاساسي_الاجر	Pearson Correlation	,390*	1	,481**	,457*	,097	,479**	,2
	Sig. (2-tailed)	,033		,007	,011	,610	,007	,2
	N	30	30	30	30	30	30	
الاجر_على_الاضافات	Pearson Correlation	,296	,481**	1	,098	-,231	,131	,3
	Sig. (2-tailed)	,112	,007		,606	,219	,491	,0
	N	30	30	30	30	30	30	
الخدمة_نهاية_تعويض	Pearson Correlation	,273	,457*	,098	1	,596**	,392*	,0
	Sig. (2-tailed)	,145	,011	,606		,001	,032	,9
	N	30	30	30	30	30	30	
المادية_الحوافز	Pearson Correlation	-,067	,097	-,231	,596**	1	,439*	,0
	Sig. (2-tailed)	,723	,610	,219	,001		,015	,8
	N	30	30	30	30	30	30	
المعنوية_الحوافز	Pearson Correlation	-,004	,479**	,131	,392*	,439*	1	,2
	Sig. (2-tailed)	,982	,007	,491	,032	,015		,1
	N	30	30	30	30	30	30	
العمال_مزايا	Pearson Correlation	,125	,235	,342	,007	,039	,273	
	Sig. (2-tailed)	,511	,212	,065	,969	,837	,144	
	N	30	30	30	30	30	30	
العاملين_اداء	Pearson Correlation	,470	,694	,649	,855	,771	,570	,6
	Sig. (2-tailed)	,149	,305	,432	,412	,709	,148	,2
	N	30	30	30	30	30	30	

الملاحق

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,809 ^a	,767	,898	,38748

a. Predictors: (Constant), التعويضات, الخدمة_نهاية_تعويض, العمال_مزايابا, المادية_الحوافز, الاساسي_الاجر, المعنوية_الحوافز, الاجر_على_الاضافات

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,664	7	1,208	23,631	,000 ^b
Residual	3,303	22	,150		
Total	3,967	29			

a. Dependent Variable: العاملين_اداء

b. Predictors: (Constant), التعويضات, الخدمة_نهاية_تعويض, العمال_مزايابا, المادية_الحوافز, الاساسي_الاجر, المعنوية_الحوافز, الاجر_على_الاضافات

الملاحق

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2,872	,829		3,463	,002
	التعويضات	,115	,094	,276	1,223	,234
	الاساسي_الاجر	-,057	,151	-,109	-,381	,707
	الاجر_على_الاضافات	,012	,143	,020	,082	,935
	الخدمة_نهاية_تعويض	,032	,209	,046	,155	,878
	المادية_الحوافز	-,034	,174	-,056	-,192	,049
	المعنوية_الحوافز	,176	,156	,293	1,127	,272
	العمال_مزايا	,092	,156	,129	,590	,561

a. Dependent Variable: العاملین_اداء

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العاملين_اداء	ذكر	28	4.1429	.38145	.07209
	أنثى	2	4.0000	.00000	.00000

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances					t-test for E
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Differ
العاملين_اداء	Equal variances assumed	0.597	.118	.521	58	.606	.
	Equal variances not assumed			1.982	27.000	.058	.

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	العاملين_اداء Sig.
Between Groups	,194	2	,097	,694	,508
Within Groups	3,773	27	,140		
Total	3,967	29			

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	العاملين_اداء Sig.
Between Groups	,301	2	,151	1,109	,344
Within Groups	3,665	27	,136		
Total	3,967	29			

الملاحق

الترقية_مرات_عدد BY العاملین_اداء ONEWAY
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	العاملین_اداء Sig.
Between Groups	,315	2	,158	1,165	,327
Within Groups	3,652	27	,135		
Total	3,967	29			