

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الاغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
التخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسة



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

الموسومة ب :

أثر الحوافز على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة في مؤسسة سوناطراك

اشراف :
شلوفي عمير

من اعداد الطالبتان :
1- قويدري مريم منال
2- شيباني حليلة

لجنة المناقشة

رئيسا	أ.د رمضان لعلا
مقرا	د. شلوفي عمير
ممتحنا	أ. فيلالي خولة

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر و عرفان

شكرنا لله عز وجل الذي أنعم علينا بنعمة العلم

ويسر أمرنا طيلة مشوارنا الدراسي

فالحمد لله نشكره ونستعينوا به

وبعده نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف

"عمير شلوفي"

كما نتوجه بالشكر لكل الأساتذة طوال مشوارنا الدراسي

كما لا ننسى الشكر إلى كل من أفادنا

بعلم أو معلومة من قريب أو بعيد.

و الحمد لله ربي العالمين.

إهداء

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله
الحمد لله الذي وفقنا على إتمام هذا العمل المتواضع
أهدي عملي هذا:

إلى الوالدين الغاليين "أطال الله عمرهما"

إلى التي حملتني وهنا على وهن إلى صديقتي وحبيبتي "أمي الغالية" حفظها الله

إلى من غرس في نفسي الكبرياء و علمني كيف أشق طريقتي في الحياة ،

إلى الذي منحني كل شيء ولم ينتظرمني أي شيء "أبي العزيز" حفظه الله"

إلى جدي العزيزة الغالية "حفظها الله"

إلى إخوتي وأخواتي وأزواجهم

إلى أعمامي وعماتي وأخوالي و خالاتي و أبنائهم فردا فردا

إلى جميع الأهل و الأقارب

إلى جميع الأصدقاء بالانص زميلتي مريم وزميلتي مروى بونخشة وفي أخير أترحم على روح

جداي و جدي

• طريفة شيرباني

إهداء

الحمد لله الذي بزعمته تتم الصالحات

اهدي هذا العمل المتواضع

الى اهلتي ما املك في الدنيا الى نبع العنان وصفاء الحجب وخالص العطاء

الى ما كانت شمعة تنير دربي الى رفقتني دنانها طوال حياتي

فيارب احفظها واطل في عمرها

اهي الغالية

الى الذي اتشرفه بحمل اسمه الى الذي اقتدي بخطواته رسمها

ابي الحبيب

الى امر ما املك اخواتي واخواتي

إلى كل افراد عائلتي الذي قدمو لي الدعم والمساندة طول حياتي

الى اصدقائي وزملائي بالانص زميلتي طيبة واخوتي ايمان واخوتي لعزيزة فتبيحة.

فيارب لك الحمد كما ينبغي .

قويدري مريم منال

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين في مؤسسة مديرية الصيانة، وذلك في ضوء بعض المتغيرات والتي هي أبعاد الحوافز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) وذلك عن طريق برنامج التحليل الإحصائي spss27 للتحقق من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال الدراسة الميدانية، تمثل مجتمع الدراسة العاملين في مؤسسة مديرية الصيانة والبالغ عددهم 60 عامل، وتكونت عينة الدراسة النهائية من 30 عامل في المؤسسة قيد الدراسة، ولقد استخدمت الطالبتان استبانة للحوافز والأداء المتميز للعاملين، كما اعتمدت الطالبتين في تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات على برنامج spss27 من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة وتساؤلاتها ومنها حساب المتوسطات و الانحرافات المعيارية، حساب صدق الاستبيان...، وقد توصلت الدراسة الى انه لا توجد فروق جوهرية تعزى الى متغير بين المتغيرات الشخصية (الجنس، مستوى التعليمي، اجمالي سنوات العمل)، و اداء العاملين، كما توصلت الدراسة على انه يوجد دلالة احصائية لأثر الحوافز على اداء العاملين، وفي الحوافز المادية لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية اما الحوافز المعنوية هناك اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05)

الكلمات الافتتاحية: الحوافز المعنوية، الحوافز المادية، اداء العاملين.

Abstract:

This study aims to know the extent of the impact of material and moral incentives in achieving outstanding performance among workers in the maintenance directorate institution, in the light of some variables, which are the dimensions of incentives (material incentives, moral Incentives) through the spss27 statistical analysis program to verify the effect of the independent variable on The dependent variable through the field study, the study population represented the 60 workers in the maintenance directorate institution, and the final study sample consisted of 30 workers in the institution under study, and the researcher used a questionnaire for incentives and outstanding performance of workers ،In analyzing the data contained in the questionnaires, the researcher relied on the 27spss program through the use of some statistical methods suitable for the study's hypotheses and questions, including calculating averages and standard deviations, calculating the validity of the questionnaire..., and the study concluded that there are no fundamental difference attributed to a variable between the variables. Personality and employee performance (gender, educational level, total years of work), the study also found that there is a statistical significance of the effect of incentives on the performance of workers, and in material incentives there is no statistically significant effect. As for moral incentives, there is a statistically significant effect at the level of morale. (0.05).

Keywords: moral incentives , material incentives , performance of employees .

قائمة المحتويات :

الصفحة	المحتويات
	شكر و عرفان
	إهداء
I	الملخص
II	قائمة الجداول
III	قائمة الاشكال والملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول الاطار المفاهيمي للتحفيز والاداء	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التحفيز
03	المطلب الأول: مفهوم التحفيز
05	المطلب الثاني: طرق التحفيز
06	المطلب الثالث: انواع التحفيز واهميتها
08	المطلب الرابع: شروط ونتائج نظام للحوافز
10	المبحث الثاني: مدخل اداء العاملين
10	المطلب الأول: مفهوم الاداء
11	المطلب الثاني: محددات الاداء
14	المطلب الثالث: تقييم الاداء
15	المطلب الرابع: طرق تقييم الاداء
23	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الصيانة DML بالأغواط	
25	المبحث الأول: مديرية الصيانة بالأغواط DML
25	المطلب الأول: عرض عام حول مديرية الصيانة
27	المطلب الثاني: الأقسام الإدارية ووظائف مديرية الصيانة بالأغواط DML
42	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة
42	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية المتعمقة بعينة الدراسة
45	المطلب الثاني: تحليل نتائج محاور الدراسة
53	المبحث الثالث: اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج
53	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية

قائمة المحتويات :

56	المطلب الثاني: : اختبار الفرضيات الرئيسية الأخرى
61	خلاصة الفصل
62	خاتمة
64	قائمة المصادر والمراجع
70	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
15	طرق تقييم الاداء	1
16	تقييم أداء العاملين بطريقة الصفات .	2
19	المواصفات التي يتم على أساسها الأداء .	3
20	عبارات الجوانب السلوكية في طريقة الاختيار الاجباري.	4
42	ثبات أداة الدراسة	5
43	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	6
44	توزيع افراد العينة حسب مستوى التعليمي	7
45	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	8
46	نتائج الإحصائية للحوافز المادية	9
49	نتائج الإحصائية للحوافز المعنوية	10
51	نتائج الإحصائية لأداء العاملين	11
53	نتائج تقديم العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين باستخدام الانحراف الخطي المتعدد	12
54	اختبار تحليل التباين ANOVA	13
55	نتائج الانحدار الخطي المتعدد	14
56	نتائج الإحصائية للمتغير الجنس	15
57	اختبار Independent Samples Test	16

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
04	الإطار العام للتحفيز	(1-1)
13	الأداء الفعال	(2-1)
27	الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة DML	(1-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
70	الاستبيان	01

مقدمة

أصبحت المؤسسات تدرك حقيقة جوهرية على مدى مكانة أهمية المورد البشري حيث كان من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ برامجها وتحقيق أهدافها المسطرة ، وحتى في ظل التطورات الحديثة ووفرة المعدات والآلات لا يمكن الاستغناء عن العنصر البشري لأنه يعد المحرك الأساسي لهاته المعدات، ولذا فإن معظم المنظمات الاقتصادية أصبحت تتنافس من أجل كسب العنصر البشري الكفاء والعمل على تطويره بما يتوافق متطلبات المؤسسة إلا أن كفاءة العنصر البشري وحدها لا يمكن أن تجعل العامل يقدم أقصى ما لديه في ظل عدم وجود دافع أساسي يدفعه نحو العمل أكثر وتقديم أداء جيد وفعال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ولعل نظام الحوافز يعد من أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين وتدفعهم نحو العمل أكثر، وتعتبر أنظمة الحوافز متمثلة في الحوافز المادية والمعنوية من أهم العناصر التي تلعب دور هاماً وحيوياً في تنشيط سلوك الأفراد من خلال خلق الرغبة لديهم في الرفع من أداء المؤسسة.

فالحوافز عموماً تؤدي دوراً جوهرياً في زيادة إنتاجية وأداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، ومن ضمن المفاهيم الحديثة أصبح التركيز على الحوافز يمثل مدخلاً رئيساً في إدارة المؤسسات الناجحة، خاصة وأن العديد من الدراسات أظهرت أن عدداً كبيراً من العاملين أصبح لا يستجيب للتحفيز المادي بل يركز على الحافز المعنوي والذي يهتم أكثر بتقدير العامل وإشباع حاجاته النفسية والاجتماعية.

وكمحاولة لتحقيق من نتائج هذه الدراسات تم القيام بعملية إسقاط لتلك المفاهيم على دراسة حالة لمؤسسة مديرية الصيانة بالأغواط، ومعرفة مدى تأثير الحوافز على أداء العاملين فيها.

- الإشكالية:

تعتبر الحوافز داخل المنظمة محركاً أساسياً لسلوك الأفراد ومشاعرهم تجاهها، فمنح الحوافز يؤدي إلى الرفع من أداء العاملين وتحقيق أفضل إنتاجية ممكنة، وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية:

- ما مدى تأثير الحوافز على أداء العاملين في مديرية الصيانة DML ؟

وعلى ضوء هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:



- ما مفهوم الحوافز وفيما تتمثل أهميتها؟
- ماهي العوامل المؤثرة على أداء العاملين داخل المؤسسة ؟
- ما مدى تأثير الحوافز المادية على أداء العاملين في مديرية الصيانة DML ؟
- ما مدى تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين في مديرية الصيانة DML ؟
- ما مدى تأثير الحوافز المتغيرات الوصفية على أداء العاملين في مديرية الصيانة ؟
- **الفرضيات:**
- **الفرضية الرئيسية:** يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5% بين الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين.
- **فرضية 1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الحوافز المادية على أداء العاملين.
- **فرضية 2:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الحوافز المعنوية على أداء العاملين.
- **فرضية 3:** لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% تعزي إلى متغير اجمالي سنوات العمل.

أهمية الدراسة:

يمثل موضوع الحوافز من أهم المواضيع التي تحظى باهتمام الباحثين والمفكرين في وقتنا الراهن نظرا لارتباطها ورغبات الأفراد والتي تتميز بالتغير المستمر ، فموضوع دراستنا سيسمح لمسيرى المؤسسات الاقتصادية بمعالجة انخفاض مستوى أداء العاملين والرفع من إنتاجيتهم وذلك عن طريق التأثير الإيجابي على الجانب النفسي للعامل من خلال إشباع رغباته واحتياجاته وذلك بمنحه الحافز المناسب.

أهداف الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في ما يلي:

- محاولة الوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة؛
- محاولة إبراز أثر الحوافز على أداء العاملين في مديرية الصيانة ؛
- معرفة مدى ارتباط الحوافز المعنوية والمادية بأداء العاملين؛
- معرفة الفرق بين تأثير الحوافز المادية وتأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين؛

دوافع اختيار الموضوع:

لقد قمنا باختيار دراسة هذا الموضوع نظرا لما يلي:

- من أجل معرفة مدى تأثير الحوافز على العاملين في المؤسسات الاقتصادية.
- محاولة المساهمة في تحسين نظام الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسات الاقتصادية.
- طبيعة التخصص وهو اقتصاد وتسيير المؤسسات.

حدود الدراسة :

- الحدود الزمنية: 2022/01/15 الى غاية 2022/01/31
- الحدود المكانية: قمنا بالدراسة في المديرية الصيانة DML

منهج البحث:

استخدمنا في الدراسة المنهج التحليلي ، الوصفي، احصائي.

وسائل الدراسة :

اعتمدنا في دراستنا على الكتب والمذكرات و الملتقيات.

هيكل الخطة:

لدراسة هذا موضوع، واجابة على الاشكالية اختبار الفرضيات ثم تقسيم الدراسة الى فصلين سبقتهم مقدمة عامة، وتليهم خاتمة تحتوي على ملخص عام حول البحث واهم النتائج اليها اضافة الى بعض التوصيات.

الفصل الاول تضمن الاطار المفاهيمي للتحفيز والاداء المقسم الى مبحثين، الاول يتضمن مفهوم التحفيز وطرق التحفيز، انواع التحفيز واهميتها، شروط ونتائج نظام التحفيز و المبحث الثاني يتضمن مدخل الاداء العاملين وتطرقنا فيه الى مفهوم الاداء ومحدداته وطرق تقييم الاداء.

اما الفصل الثاني يتضمن الدراسة التطبيقية مديرية الصيانة IDML الاغواط وقسم الى ثلاث مباحث حيث تضمن المبحث الاول الى عرض عام حول مديرية الصيانة الاغواط ووظائفها اما المبحث الثاني تضمن تحليل نتائج الدراسة ثم المبحث الثالث اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج.

دراسات سابقة :

1/دراسة بعنوان "أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي" (نور عزم الليل بن مارني 2019) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي إمارة أبو ظبي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وعددهم 8000 موظف تقريبا، وتم توزيع عدد 450 استبانة على عينة الدراسة، استرجع منها 407 استبانة خضعت جميعها للتحليل الإحصائي، وبنسبة بلغت 90 % واستخدمت الرزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS لإيجاد قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إجراء التحليل الإحصائي.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: كانت استجابات المبحوثين نحو الحوافز المعنوية في المرتبة الأولى و متوسط حسابي 3,47 , أما الحوافز المادية جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,43 , وكانت استجابة المبحوثين نحو أداء العاملين مرتفعة حيث



بلغ متوسطها الحسابي 4,00 , وتبين أن هنالك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي .

بناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات, وهي: ربط صرف الحوافز فعليا روتينيا بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقا لأدائهم, والتركيز على التحفيز المعنوي للعاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي وخاصة فيما يتعلق بمشاركة العاملين في المناسبات الاجتماعية المختلفة, بالإضافة إلى توجيه الثناء والشكر الشفوي والكتابي للعاملين, وعقد ورشات عمل للعاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي حول أهمية الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي.

2/دراسة بعنوان" أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في المؤسسات القطاع العام في الاردن" (غازي حسن عودة الجلابية) مذكرة ماجستير، 2013، وتتمثل إشكالية الدراسة حول ما أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في القطاع العام في الأردن،

اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وقام الباحث بإختيار العينة حيث تكونت من 150 موظف من المديرين و رؤساء الأقسام و الموظفين الإداريين في أمانة عمان الكبرى وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث كالتالي:

- حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض؛
- حيازة الحوافز الاجتماعية, والأداء على المستوى المتوسط؛
- وجود علاقة طية وترابطية قوية بين إستخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة؛
- وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى الجنس لصالح الذكور وإلى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم وإلى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة, بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي.



3/دراسة بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين بشركة نسما القابضة"(محمد بن سعد ابو حميد) هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء المورد البشري بشركة نسما القابضة بجدة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة البحث من 60 عاملا بشركة نسما القابضة، وتم توزيع 60 استبانة تم استردادها بالكامل.

وبتحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تتبع شركة نسما القابضة نظام فعال للحوافز يحقق رضا العاملين؛
- توجد عالقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية بشركة نسما القابضة؛
- توجد عالقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية بشركة نسما القابضة؛
- وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات المختلفة نظاما فز يعمل على مكافأة العامل الكفؤ، ويحفز العاملين على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

الفصل الأول:

الاطار المفاهيمي للتحفيز والاداء

تمهيد :

تعد الحوافز ذات دورا بالغ الأهمية ولها تأثيرا كبيرا وفعالا في تغيير سلوك الفرد ورفع أداءه، كما لها حيزا هاما في تفكير المديرين في المؤسسات الناجحة وهذا من منطلق أن الفرد بحاجة ماسة إلى تحريك دوافعه بغرض ظهوره وتميزه عن غيره في المؤسسة، ولذلك أصبح من الضروري إيجاد نظام للحوافز من أجل تشجيع الفرد على أداء عمله بفاعلية وكفاءة، علاوة عن ذلك فإن امتلاك المؤسسة لعاملين محفزين يكسبها ميزة تنافسية عن تلك المؤسسات التي لا تمتلك مثل هذه الميزة، ونتيجة لتلك الأهمية تسلك هذه المؤسسات طرق مختلفة وتستخدم مداخل متنوعة للتحفيز تبرز جميع الموارد البشرية التي تعمل لديها والامكانيات المتاحة للمؤسسة وبمختلف الوظائف المشكلة لهيكل الوظائف في المؤسسة.

ومن خلال ما تم تقديمه، سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين التاليين:

- المبحث الأول : ماهية التحفيز.
- المبحث الثاني: مدخل أداء العاملين

المبحث الاول: ماهية التحفيز

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى أربعة مطالب التي نذكر فيها مفهوم وطرق وأهمية وشروط ونتائج نظام التحفيز

المطلب الاول: مفهوم التحفيز

لابد أولاً من التمييز بين مصطلحات عدة عند دراسة موضوع التحفيز¹ ، وذلك لإزالة اللبس وتبسيط المفاهيم وفقاً لتعدد رؤى الباحثين.

دوافع العمل (work motives): تعني العوامل المحركة التي تتبع من داخل الفرد وتثير فيه الرغبة للعمل والانجاز، وعليه فهي حالة أو قوة داخلية كامنة في الفرد لتتنشط وتحريك سلوكه باتجاه أهداف معينة وهنا فان هذا الشعور والإحساس الداخلي يحرك مشاعر الفرد وسلوكه بهدف تقليل التوتر الناجم عن نقص في اشباع حاجة معينة. ومن جدير بالذكر فان دافع قد يتولد من عامل يثير السلوك ويساهم في توجيهه نحو حالة معينة.

الحاجة (need): فهي حالة داخلية تجعل من نتائج معينة تبدو مثيرة للفرد، بمعنى ان الحاجة هي الرغبة بإشباع نقص أو عوز معين لدى الفرد، وقد يكون هذا النقص اكثر الحاحا او اقل وفق سلم الأولويات الذي يحدده الفرد ذاته.

الحافز (incentive): فهو مؤثر بيئي غرضه اثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها، وبهذا فانه نابع من بيئة العمل، كما أن المدير يمكن أن يقدمه للمرؤوسين مراعيًا في ذلك سياسات وثقافة العمل في المنظمة، ومنه الحوافز (incentives) فهي مجموعة المؤثرات المستخدمة في اثارة دوافع الفرد او المجموعة وتحديد محتوى سلوكي، وهنا فان الحوافز تتيح فرص امام الفرد لإشباع حاجاته التي تحرك دوافعه .

التحفيز (motivation): فهو ممارسة ادارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض اشباعها وجعلهم اكثر استعدادا لتقديم افضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والانجاز في المنظمة، واذا كان التحفيز هو مجموعة القوى التي تؤثر في سلوك الفرد بطرق معينة، فان معرفة هذه القوى تصبح ضرورية لجعل التحفيز مثيرا في المؤسسة .

¹صالح مهدي محسن العماري، طاهر محسن منصور الغايي، الادارة و الاعمال دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن عمان 2008، ص490.

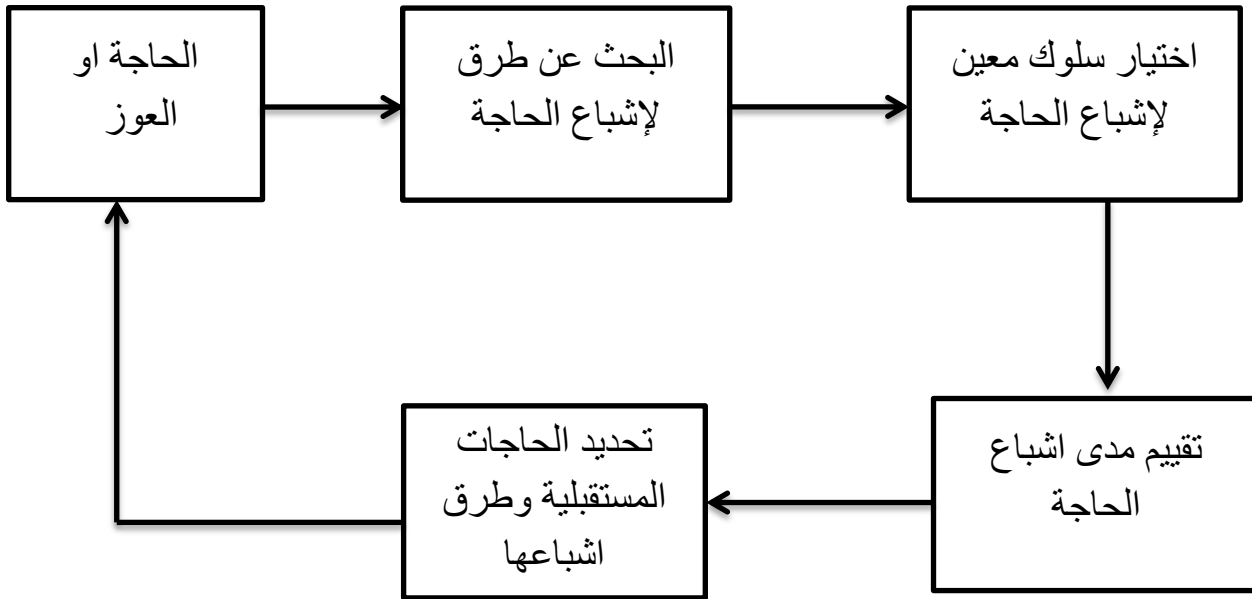
- لتحديد أداء الفرد يمكن أن يرتبط بثلاث عناصر هي: التحفيز والرغبة في أداء العمل والقابلية على أداء العمل، واخير بيئة العمل والموارد المطلوبة لأدائه .

فاذا كان العامل ليس لديه قدرة او قابلية على الاداء فانه يتطلب الامر تدريب هذا العامل او احلال بديل عنه، واذا كانت هناك مشكلة في الموارد يتوجب على المدير معالجتها، لكن اذا كانت المشكلة في التحفيز فان المدير يواجه تحديا كبيرا خاصة وان اسلوب الفرد هو ظاهرة معقدة وبالتالي فان الامر يقتضي ان يعرف المدير المشكلة ويوفر الحافز المناسب لتجاوزها.

وهكذا فان التحفيز مهم جدا لان تأثيره يمكن ان يرتقي بالأداء من جانب ولعدم ملموسية خصائصه ومعرفة اسبابه بسهولة من جانب اخر .

ويمكن تصور الاطار العام للتحفيز بالاتي¹:

شكل رقم(1):الاطار العام للتحفيز



المصدر: صالح مهدي محسن العماري ,ظاهر محسن منصور الغابي,مرجع سبق ذكره ,ص491.

¹صالح مهدي محسن العماري ,ظاهر محسن منصور الغابي,مرجع سبق ذكره ,ص491.

المطلب الثاني : طرق التحفيز

لتحفيز عدة طرق من اهمها :

- التعرف الفردي بدقة على اهداف المؤسسة ,ونقلها بصورة محددة وواضحة، بالإضافة لأهميتها للمؤسسة ايضاً؛
- التعرف على حاجات العاملين ميولهم واتجاهاتهم،وتعامل معهم على هذا الاساس؛
- الحوافز الممنوحة يجب ان تكون على اساس الاداء وليس على اساس اخر؛
- جعل المكافاة ذات القيمة بالنسبة للفرد ومتمشية مع رغباته؛
- تقدم المكافاة بعد تحقيق النتائج المطلوبة مباشرة كلما امكن ذلك؛
- عدم اعطاء المرؤوسين مهام لا تتناسب مع قدراتهم او عديمة الاهمية؛
- تعرف على امكانيات المنظمة بالنسبة لمنح الحوافز المالية والمادية وصلاحياتها في هذا المجال؛
- اذا لم تتم تقديم الحوافز المالية والمادية, فيجب تقديم الحوافز المعنوية؛
- تقديم معلومات مستمرة لمرؤوسين عن مدى التقدم في الانجاز؛
- التعرف على اجراءات النظام التأديبي المدرجة بلائحة المنظمة ,وكيفية استخدامها؛
- شجع المشاركة وروح التعاون بين مرؤوسين.

المطلب الثالث: أنواع التحفيز وأهميتها

أولاً: أنواع التحفيز

1. التحفيز من حيث طبيعتها

1.1 . التحفيز المادي:

يعني التحفز المادي تقديم شيء مادي للفرد لحفزه نحو الارتقاء بأدائه، يكون إما على شكل دعم مادي أو زيادة في الأجر، أو تقديم نسبة من الأرباح أو من المبيعات أو على شكل أجر إضافي، وقد كانت المدرسة الكلاسيكية تؤمن بأن الحوافز المادية هي الطريقة الوحيدة لتحفيز العامل، وقد لا تكون الوسيلة المناسبة لتحفيز كل العاملين فالتحفيز المادية تكون مجدياً للذين لديهم عوز مادي، وللعاملين في المستويات العليا، بينما العاملين الذي يمتازون باليسر المادي، لا تحفزهم المادة أو النقود، والحوافز المادية تكون على شكلين هما¹:

- أ- حوافز نقدية: وهي عبارة عن مبلغ نقدي يقدم للعامل إما بصورته البسيطة كتقديم مبلغ نقدي، أو على شكل زيادة في الأجر، أو تقديم نسبة من الأرباح.
- ب - الحوافز العينية: وهي تقديم جزء مما تنتجه للعاملين، أو تقديم أشياء عينية للعاملين تساعد في أمور معيشتهم.

2.1. التحفيز المعنوي:

الحوافز المعنوية وسيلة جيدة لتحفيز العاملين في المستويات الإدارية العليا، والعاملين ذوي الأحوال المادية الميسورة، وتكون الحوافز المعنوية إما على شكل شهادة ثناء وشكر، أو على شكل شهادات تقدير، وقد تكون على شكل ترقية أو ترفيع، أو نقل العامل إلى مركز مهم وله سلطات أكبر، أو على شكل أوسمة أو ميداليات، أو على شكل منح العامل لقب معين.

3.1. التحفيز المادي والمعنوي في آن واحد:

هناك بعض الحوافز مادية ومعنوية في آن واحد، مثل الترقية والتي عادة تستحق زيادة في الراتب أو الأجر، فإذا اقترنت الترقية بزيادة في الأجر، أصبحت حافز مادي ومعنوي، ولذلك النقل إلى وظيفة أهم إذا اقترنت ذلك بزيادة في الأجر تكون حافز مادي ومعنوي في آن واحد أيضاً.

1هاني خلف الطراونة، نظريات الادارة الحديثة ووظائفها، ط1، عمان، دار اسامة للنشر والتوزع، 2012، ص156

2. الحوافز من حيث فعاليتها

وفي هذا النوع ينظر إلى الحوافز من حيث جاذبيتها وكذا اتجاهها إلى¹:

1.2 . الحوافز الايجابية. " positive motivation " :

وهي تلك المستخدمة في اتجاه إيجابي يحفز العمال عن طريق تشجيعهم للقيام بأعمال معينة وذلك بزيادة المزايا والخدمات المقدمة قصد إشباع حاجاتهم.

كما يحقق استخدام هذه الحوافز تهيئة الجو المناسب والملائم للعمل أو البحث عن الوسائل التي تساعد العاملين و تشجيعهم على سرعة الإنجاز ورفع الكفاءة الانتاجية وتحسين الأداء وأخذها لاتجاه إيجابي يرضي العاملين وذلك من خلال توفير فرص الترقية والتقدير والكسب المادي للأداء الجيد أو بتقديم شيء للفرد مثل :الحوافز المادية النقدية والثناء والمدح، المعرفة والإبلاغ بالنتائج المشاركة المضمونة وتستخدم الحوافز المادية والاستقرار الوظيفي في كثير من الحالات حيث تقتض الإدارة أنهما يشكلان ما يتوقعه الأفراد من العمل، ولكن الحوافز غير المالية والثناء والتقدير والإخبار بالنتائج والمشاركة التي ترقى إلى مستوى الحوافز المالية ولحفز السلوك في الاتجاه المرغوب نحو الأهداف بالنسبة للإدارة والعاملين .

2.2 . الحوافز السلبية. " négative motivation " :

وهي تلك الحوافز التي تستخدمها المؤسسة أو إدارة العاملين، وذلك من أجل ضمان الإنتاج وأداء العمل في شكله الطبيعي وتشمل هذه الحوافز مجموعة من العقوبات والتهديدات من أجل التغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب.

ويعتبر الكثير من المشرفين بأن العقاب أو التهديد أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين، وقد يكون مفيد أكثر من غيره من الوسائل، وحافز قويا لتقويم الفرد لسلوكه، وأحيانا يكون مسببا لخوف الفرد بدرجة لا يمكن الاستجابة بطريقة جيدة للتعليمات والمقترحات وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة نحو العمل².

ثانيا :أهمية التحفيز

تعتبر الحوافز أداة مهمة في أيدي القيادات الإدارية في أي منظمة حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المنظمة وطموحاتها ونحو الإنتاجية وعملياتها ومن أهم ما يمكن أن تقوم به الحوافز³:

¹نور الدين حاروش، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار الامة للطباعة، والتوزيع، 2011، صص143،144
²عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، مصر، دار الجامعية الجديدة للنشر، 3، 200، صص251/254.
³الهاشمي لوكياء، السلوك التنظيمي ط2الجزائر، دار المهدي للطباعة والنشر والتوزيع، 2006، صص155.

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية، الأمر الذي ينعكس على زيادة إنتاجيتهم وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المنظمة وادارتها ومع أنفسهم؛
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق؛ بينها، بما ينسجم وأهداف المنظمة وتطلعاتها، وقدرتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافها؛
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه؛
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة لا وجود لها في صفوف العاملين؛
- تنمية الطاقات الإبداعية لأهداف المنظمة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم ولسلامة عملية التحفيز ونجاحها في الإلمام الجيد بمنظومة الاحتياجات والدوافع التي تحكم سلوك كل فرد مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين الأفراد.

المطلب الرابع: شروط ونتائج نظام للحوافز

اولا :شروط نظام للحوافز

1. البساطة والعلانية : اي ان يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في بنوده وصياغته وحساباته وان يكون معلنا ومعروف عند جميع العاملين حتى تزيد ثقة العاملين فيه.
2. التحديد : وليقصد به ان تكون انواع السلوك التي يتم تحفيزها محددة فلا يكفي القول مثلا(السعي الانتاج اكثر او العمل على تقليل التكاليف)
- 3.امكانية تحقيقه : اي امكانية توصيل الافراد العاملين الى السلوك التصرفات التي سيتم تحفيزها.
4. امكانية القياس : ونقصد هنا ترجمة الاداء او السلوك الذي سيتم تحفيزه في شكل مادي لذلك يجب ان تكون التصرفات والسلوك وايضا العوائد قابلة للقياس بسهولة.
- 5.تحديد معايير الحد الادنى للأداء : ويقصد بذلك ان يتم وضع معايير للأداء والسلوك(او مؤشرة الانجاز والاهداف)التي تمكن الفرد من الحصول على الحافز ويتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذي المعايير محددة يمكن تحقيقها وقابلة للقياس
6. ربط الحافز بالأداء : اي ان الجهد الذي يبذله العامل يقابله للحصول على حافز ولا بد ان يشعر العامل بذلك وان تكون هذي العلاقة واضحة ومفهومة¹.

¹صالح علي عودة الهالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، عمان، دار ومسكنة حامد للنشر والتوزيع، 2016، ص 33.

7. **التفاوت** : لا يجب ان يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز والا فقدت قيمتها التحفيزية والاختلاف لابد ان يعتمد على مقدار انتحه الفرد .
8. **العدالة** : يجب ان تتناسب حوافز الفرد الى ادائه مع حوافز الاخرين الى ادائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي الى شعور الفرد بالاستياء .
9. **السيطرة على العمل** : اي قدرة الفرد على القيام بمهام الوظيفة وذلك حتى يمكن محاسبتهم على ما يقدمونه من اداء .
10. **التغطية الكاملة للأداء** : يجب ان يشمل النظام الجيد للأداء جميع انواع الاحادة في الاداء من حيث جودة العمل، زياد الكمية، تخفيض الحوادث، تخفيض تكاليف العمل وغيرها من انواع الاداء .
11. **مشاركة العمال في وضع نظام الحوافز** : وهذا الزيادة لإقناعهم به وتحمسه له و المحافظة عليه .
12. **التنوع** : يجب ان تتنوع الحوافز وهذا لتكون مرضية لكافة الاحتياجات فمنها المادية والمعنوية .
13. **وجود هدف للنظام** : اي الى ماذا تسعى المنظمة من خلال وضعها لنظام الحوافز ، ويتم التحقيق وصولها للهدف بمقارنة قبل وبعد النظام الا اصبحت الحوافز نفقات جارية وليست نفقات استثمارية .

ثانيا :نتائج نظام للحوافز

1. زيادة نواتج العمل في شكل كميات انتاج ،وجودة انتاج ومبيعات وارياح؛
2. تخفيض التكاليف وتخفيض اجراءات الخدمات؛
3. اشباع احتياجات العاملين بشتى انواعها وعلى وعلى الاخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة؛
4. اشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة ؛
5. جذب العاملين الى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء؛
6. تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق و التضامن؛
7. تحسين صورة المؤسسة امام المجتمع¹.

¹حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من استراتيجي، الطبعة الأولى بيروت، دار النهضة العربية، 2002، ص84.

المبحث الثاني: مدخل اداء العاملين

المطلب الاول: مفهوم الاداء

قدم الباحثين عدة تعاريف للأداء، وأهمها التعريف الذي قدمه نيكولاس (Nickols) والذي عرف الاداء انه ناتج السلوك، هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي ظهرت عن ذلك السلوك¹.

كما اشار توماس جلبرت (thomas Gilbert) انه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والاداء:

السلوك: هو ما يقوم به الافراد من اعمال في المؤسسة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، او تصميم نموذج،...

أما **الانجاز** فهو ما يبقى من اثر او نتائج بعد ان يتوقف الافراد عن العمل، اي انه مخرجات او نتائج، كتقديم خدمة محددة او انتاج سلعة ما؛

أما **الاداء** فهو التفاعل بين السلوك والانجاز، اي انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على ان تكون هذه النتائج قابلة للقياس.

كما يعبر الاداء عن سلوك الذي يساهم به الفرد في التعبير عن اسهاماته في تحقيق اهداف المؤسسة على ان يُدعم هذا السلوك ويعزز من قبل ادارة المؤسسة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب².

من خلال تعاريف السابقة للأداء يمكن القول ان الاداء الوظيفي هو درجة تحقيق واطمام المهام المسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبما يحقق اهداف المؤسسة، وهذا من خلال تحسين هذا الاداء من حيث الجودة و النوعية، وبواسطة التدريب المستمر للعاملين .

¹ عبدالباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية ادارية، مصر، 2003ص15
² احمد زكي بدوي، مظاهر الاداء، استراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي، الاداء المتميز، المنظمات و الحكومات، كلية الحقوق والعلوم لاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر مارس 2005ص36 .

ومن بين اهم المؤشرات المرتبطة بالأداء مؤشري الكفاءة والفعالية ،حيث تشير الى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات وتفسير كيفية انجاز العمل بالشكل صحيح باتباع افضل الوسائل للاختيارات التي تحقق الأهداف ،اما الفاعلية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والاهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الاهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الاداء المحقق بالنسبة للاداء المطلوب¹.

وحتى يؤدي الفرد على الوجه المطلوب من الكفاءة الفعالية يتوجب القيام بما يسمى بدراسة مكونات الاداء (تحليل الوظيفة) من خلال التحديد الموضوعي للمهارات والقدرات التي يجب ان يتميز بها شاغل الوظيفة ،اضافة الى تحديد مسؤولية الوظيفة وواجباتها واساليب العمل ،ومعدلات الاداء من حيث الكم والكيف ،وحتى الظروف التي تؤثر فيها الوظيفة².

المطلب الثاني: محددات الاداء

تتمثل هذه المحددات في ;

✓ **الجهد** : وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على الدعم (الحافز) الى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد الاداء مهمته.

✓ **القدرات** : تعني الخصائص الشخصية لأداء المستخدمة للاداء الوظيفي.

✓ **ادراك الدور او المهمة** : تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ،وتقوم الانشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في اداء مهامه بتعريف ادراك الدور³.

بينما هناك يضيف الى ادراك الدور او المهمة والجهد المبذول ،ونوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.

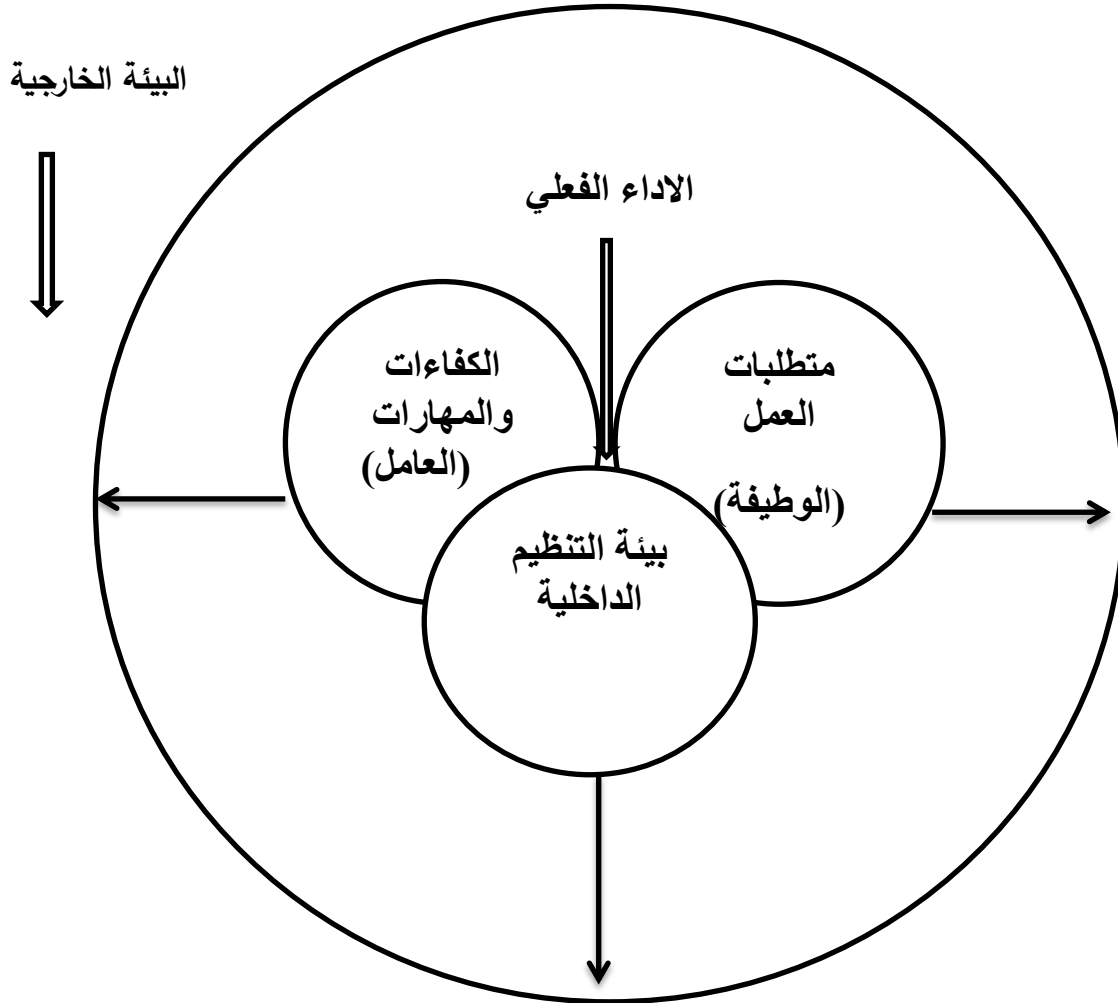
والملاحظة من التعريفين السابقين انهما يحصران عناصر الاداء في عناصر تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة فقط (الجهد ،القدرات والمهارات ،نمط الاداء)،وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف. بينما ان في الواقع هناك عناصر او محددات تخرج عن سيطرة الموظف ،اهم هذي المحددات :

¹راوية حسن،ادارة المواد البشرية رؤية مستقبلية ،لدار الجامعية للإسكندرية،ط مصر،2000،ص210
²علي سالم،ادارة الافراد والكفاءات الانتاجية، مكتبة غريب،مصرص267
³احمد صقر عاشور ،ادارة القوى العاملة الاسس السلوكية والادوات البحث التطبيقي ،الدار الجامعية،الإسكندرية ،مصر،1986،ص50

- **الوظيفة (متطلبات العمل)** : وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وادوات وتوقعات مطلوبة من العامل, اضافة الى الطرق والاساليب والادوات والمعدات المستخدمة.
- **الموقف (بيئة التنظيم الداخلية)** : او ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن :مناخ العمل ،الاشراف ,وفرة الموارد ،الأنظمة الادارية ،الهيكل التنظيمية ،نظام الاتصال ،السلطة، اسلوب القيادة ،نظام الحوافز الثواب والعقاب...الخ
- اضافة الى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على ادائه ،المتتمثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية.
- فالنتائج التي يحققها متعامل تجاري مثلا هي النتيجة المهارات (المعارف الوظيفية)التي يملكها هذا المتعامل ,اضافة الى الجهود التي يبذلها ، والمنطقة التجارية التي يعمل بها او المنتجات التي يشرف عليها (التنظيم),زيادة على المنافسة والتحديات التي من محيطه الخارجي.

ويمكن تلخيص العناصر السابقة في الشكل التالي الذي يوضح الاداء الفعال:

الشكل رقم (1-2): الاداء الفعال



المصدر: عبد الباري ابراهيم درة, مرجع سبق ذكره, ص 120

المطلب الثالث: تقييم الاداء

بغية الامام بجمع الابعاد عملية التقييم يتم استعراض مجموعة من التعاريف :

- **التعريف الاول :** "تقييم الاداء هو دراسة وتحليل اداء العاملين لعملمهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم العالية .وايضا للحكم على امكانيات النمو والتقديم للفرد في المستقبل ,وتحملة لمسؤوليات اكبر او ترقية لوظيفة اخرى".

يستخلص من هذا التعريف الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم ;

1-التقييم ينصب على اداء الفرد او نتائج اعماله من جهة ,وعى سلوكه وتصرفاته من جهة اخرى

2-ان التقييم يشمل على نجاح الفرد في وظيفته الحالية (في الوقت الحاضر)من ناحية ,وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقية في المستقبل من ناحية اخرى¹.

- **التعريف الثاني :** "تقييم الاداء هو العملية التي يتيم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل ,لتجري مكافاتهم بقدر ما يعملون وينتجون , وذلك بالاستناد الى معدلات يتم بموجبها مقارنة ادائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به"

اما هذا التعريف فيبرز الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم :

1-**عملية التقييم :** هي عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي ودون تحيز على جهود العاملين, وبالتالي مكافاتهم بصفة عادية على ما ينتجون ويعملون.

2-**عملية التقييم :** تخضع لمعايير اداء واسس للمقارنة².

- **التعريف الثالث :** "عملية التقييم هي الصفة النظامية او الرسمية التي تعبر عن مكانم القوة ومكانم الضعف في المساهمات التي يعطيها الافراد للوظائف كلفوا بإنجازها والقيام بها"

1صلاح الدين عبد الباقي ،الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية في المنظمات ،الدار الجامعية للتوزيع والنشر الاسكندرية،مصر،2002،ص257 .

2شحاذة نظمي واخرون ةادارة المواد البشرية ،الطبعة الاولى ،دار الصفاء للنشر عمان،2000،ص75

ويبرز هذا التعريف ان عملية التقييم هي عملية ادارية ذات طابع رسمي ونظامي.

وهي ايجابية, لا تسعى فقط الى كشف العيوب الاداء فقط, انما تهتم بنقاط القوة التي يحققها الفرد في ادائه مما يمكن الفرد من اداء عمله بفعالية في المستقبل, وهذا طبعا يسهم في تحقيق مصلحة الفرد والمؤسسة في ان واحد¹.

وبناء على التعاريف السابقة يمكن القول بان عملية تقييم الاداء هي عملية ادارية منظمة ومستمرة لقياس واصدار الاحكام, وتقييم نتائج تحقيق الاهداف وفق معايير الاداء والسلوك المتعلقة العمل وكيفية اداء العامل سابقا وحاليا, وكيف يمكن جعل ادائه لواجبات وظيفته بكفاءة اعلى في المستقبل, كما يحدد المكامن لدى العامل والتي تمكنه من الارتفاع في سلم التدرج الوظيفي .

المطلب الرابع: طرق تقييم أداء

هناك عدة طرق لتقييم أداء العاملين، وقد صنفها الباحثون إلى طرق تقليدية، وطرق حديثة، وتطبيقها يكون حسب خصوصيات المؤسسة، وهي كالاتي:²

الجدول رقم (1): طرق تقييم الاداء

الطرق الحديثة	الطرق التقليدية
<ul style="list-style-type: none"> - طريقة الاختيار الإجباري - طريقة الأحداث الجوهرية أو المهمة - طريقة الإدارة بالأهداف 	<ul style="list-style-type: none"> - طريقة التقويم ببحث الصفات أو السمات - طريقة الترتيب - طريقة المقارنة الزوجية بين العاملين - طريقة التوزيع الإجباري - طريقة القوائم

المصدر: من اعداد الطالبتين

وسنقوم بشرح هذه الطرق:

- **أولا الطرق التقليدية:** تركز أساسا الطريقة التقليدية على الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء عن أداء المرؤوسين، حيث تسعى إلى جمع بيانات ومعلومات عن مستوى أداء الأفراد من أجل

¹حسن بلوط، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي دار نهضة للطباع، بيروت، لبنان 2003، ص360

² سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص170.

اتخاذ قرارات إدارية تتعلق بتنمية وتسيير الموارد البشرية، كما تقوم على مقارنة انجاز العامل مع الآخرين، أو مقارنة انجاز العامل مع مستوى الأداء العام، ونبدأ في شرح الطرق الفرعية للطريقة التقليدية.

1. طريقة التقييم ببحث الصفات أو السمات

تتضمن هذه الطريقة مجموعة من الصفات مثل القدرة على التعامل مع الآخرين، والقيادة، والمثابرة... الخ كما هو مبين في الجدول التالي، ويتم إتباع مقياس محدد يتراوح من صفر إلى عشرة لكل صفة أو سمة، حيث صفر يمثل درجة عدم انطباق تلك الصفة في الفرد وعشرة الدرجة القصوى من توفر هذه الصفة في الفرد.

جدول رقم(2): تقييم أداء العاملين بطريقة الصفات

الفرد 4	الفرد 3	الفرد 2	الفرد 1	الصفات أو السمات
				مدى الشعور بالمسؤولية
				مدى الالتزام بالدوام المحدد
				علاقته برؤسائه
				القدرة على التعاون
				القدرة على حل المشاكل
				القيادة
				المثابرة
				التقدير
				المجموع

المصدر: سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 171.

نشير إلى أن الصفات أو السمات قد تتغير من مؤسسة إلى أخرى، لكن تكاد كلها تجمع على أنها تؤكد على السمات النفسية والشخصية للفرد، ومن مزايا هذه الطريقة أنها سهلة التطبيق. لكن يعاب عليها على أنها تتميز بالتحيز في التقدير، وقد اتضح مثلاً أن بعض المقومين يرون بأن فرداً يتميز بعلاقة طيبة مع مرؤوسيه، يعممون هذا التقدير على باقي الصفات، وقد يكون هذا الفرد نفسه ضعيفاً في نواحي أخرى. كما يعاب على هذه الطريقة المحاباة و العاطفة.

2. طريقة الترتيب

في هذه الطريقة يقوم الرئيس بترتيب المرؤوسين العاملين بصورة ترتيبية تدرجية تصاعديّة أو تنازليّة بحسب مستويات أدائهم خلال الفترة الماضية، وهذا حسب وجهة نظره. تمتاز أيضاً هذه الطريقة بسهولة إذا كان عدد العاملين قليلاً، لكن تزداد صعوبة مع زيادة عدد العاملين، إلا أنه من عيوبها أنها لا توضح مقدار الفروق بين العاملين، ولا تبيّن نقاط الضعف لدى الأفراد، وبالتالي فهذه النتائج ليست لها أية فائدة تشخيصية، ولا تقدم أي مقترحات لتقويم الأداء.

3. طريقة المقارنة الزوجية بين العاملين

تتمثل في قيام المقوم بمقارنة كل فرد بغيره من الأفراد العاملين معه لتحديد الأكفاء في كل مقارنة على أساس معايير موضوعية قد تكون على أساس الأداء الكلي للعمل أو على مستوى الأداء في نوعية ممتازة منه.

وتتم هذه الطريقة عن طريق تقسيم الأفراد العاملين في مصلحة واحدة أو قسم واحد إلى أزواج، ثم يقارن بين كل زوج لتحديد الأفضل عدد من المرات يحدد حسب العلاقة التالية:

$$ع = ن (ن-1) / 2$$

حيث :

ع: تشير إلى عدد مرات المقارنة؛

ن: عدد أفراد المصلحة أو القسم؛

4. طريقة التوزيع الإجباري

تتمثل في توزيع ترتيب العاملين المطلوب تقييمهم بالشكل الذي يستند إلى فكرة التوزيع الطبيعي، حيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط وتتدرج ارتفاعا وانخفاضا في الاتجاهين طبقا لتوزيع المساحات تحت منحنى التوزيع الطبيعي وتتم هذه الطريقة على النحو التالي:

يقسم المقوم الأفراد إلى خمس مجموعات بالشكل التالي:

1- المجموعة الأولى 10% بتقدير ممتاز؛

2- المجموعة الثانية 20% بتقدير جيد؛

3- المجموعة الثالثة 40% بتقدير متوسط؛

4- المجموعة الرابعة 20% بتقدير مقبول؛

5- المجموعة الخامسة 10% بتقدير رديء.

وهكذا يكون معظم المرؤوسين في المستوى المتوسط، وأقلهم في المستويين الأعلى والأدنى. و من مزايا هذه الطريقة أنها تمنع المقوم من التعميم في تقدير أداء العاملين وتتميز بالبساطة. إلا أنه من عيوب هذا التقسيم الذي يصنف العاملين إلى ممتاز ومتوسط و رديء، فقد نجد في مصلحة ما، أن كل العاملين يتصفون بحسن الأداء و السلوك، فليس من العدل أن نجبر المقوم على تصنيف العاملين على هذه الطريقة.

5. طريقة القوائم

يقوم المقوم في هذه الطريقة باختيار المواصفات المدرجة في قائمة حسب قناعاته الشخصية، وذلك بوضع عبارة نعم أو لا، وطبقا لمشاهداته في موقع العمل من حيث أداء الفرد وسلوكه. ثم تتولى إدارة الأفراد تحديد وزن هذه الإجابات بموجب دليل خاص لاستخراج تقييم أداء الفرد، نذكر بعض من هذه المواصفات على سبيل الأمثلة وليس على سبيل الحصر، لأن المواصفات قد تختلف كذلك من مؤسسة إلى أخرى.

جدول رقم(3): المواصفات التي يتم على أساسها الأداء

لا	نعم	المواصفات
		كفؤ وجدي
		عمله يتميز بالجودة
		يتخذ قرارات سريعة وصائبة
		له القدرة على حل المشاكل
		سريع الملاحظة
		يطبق التعليمات
		علاقته طيبة بزملائه في العمل
		يتهرب من المسؤولية
		يقدم مقترحات ناجحة

المصدر: من إعداد الطالبتين

يمكن الاستفادة من هذه الطريقة بشكل جيد في تقييم الأداء إذا ما توافرت جمل نمطية للمواصفات لكل نوع من الوظائف، وبعد التأكد من سلامتها ودقتها ومدلولها على أداء العمل.

و نتيجة للقصور الذي بدا واضحا في استعمال الطرق التقليدية لتقييم الأداء، بحجة أنها ركزت كثيرا على تقييم الأشخاص أكثر منها على تقييم العمل، بدأ التفكير في طرق أكثر موضوعية لقياس أداء العاملين.

- ثانيا الطرق الحديثة

1. طريقة الاختيار الإجباري

"قام فريق من علماء النفس في الحرب العالمية الثانية بوضع الاختيار الإجباري كأسلوب لقياس أداء العسكريين في الجيش الأمريكي. ومنذ ذلك الوقت قامت بعض المنظمات باستخدامه في تقييم أداء مرؤوسيه، حيث إنه أظهر كفاءة في تخفيض عيوب الليونة من جانب الرؤساء في إجراء عملية التقييم

والتي سببها معرفتهم بأن نتائج تقييم الأداء سوف يكون لها أثر كبير على المستقبل الوظيفي للمرؤوسين. ونتيجة لهذه الليونة أصبح نظام تقييم الأداء شكلا أكثر منه موضوعا، فلا يقدم أساسا سليما في مجالات التوظف والمقارنات بين الأعضاء¹

"تحاول هذه الطريقة أن تضيف موضوعية أكثر على عملية الأداء، وذلك بتقليل أخطاء التحيز التي يقع فيها القائم بالقياس. ووفق هذه الطريقة يحتوي مقياس الأداء على مجموعات من العبارات تحتوي كل منها عادة على عبارتين تصف جوانب سلوكية للأداء. وقد تمثل العبارتان جوانب طيبة وقد تمثل جوانب غير طيبة."²

و كمثال لهذه العبارات:

جدول رقم(4): عبارات الجوانب السلوكية في طريقة الاختيار الإجباري

أ- يعطي تعليمات جيدة وواضحة لمرؤوسيه
ب- يمكن الاعتماد عليه في تنفيذ المهام التي توكل له
أ- يعطي وعودا وهو يعلم أنه لا يمكنه الوفاء بها.
ب- يبدي تحيزا في صف بعض مرؤوسيه

المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985،

ص150.

في هذه الطريقة يُطلب من المقوم أن يختار واحدة من العبارتين في كل مجموعة إما باعتبارها الأكثر انطباقا على الفرد أو باعتبارها الأقل انطباقا عليه، ورغم التساوي الظاهر بين العبارتين في كل مجموعة إلا أن المقوم مجبر باختيار عبارة من العبارتين في كل مجموعة.

العنصر الحاسم في فاعلية هذه الطريقة أن المقوم لا يعرف أي العبارتين تتصل بالأداء الفعال أو غير الفعال، هذه المعلومات تكون سرية ومشفرة لدى إدارة الأفراد.

¹ أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس و التقييم اداء الموظفين ،منشأة المعارف بالاسكندرية، ص75.

² أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985، ص149.

2. طريقة الأحداث الجوهرية أو المهمة أو الحرجة

تعتمد هذه الطريقة على تدوين الأحداث الجوهرية أو المهمة التي يقوم بها الأفراد في المؤسسة سواء كانت ناجحة أو فاشلة حسب التواريخ وفي حال حدوثها، وتتطلب هذه الطريقة من المقوم أن يكون سريع الملاحظة لكل ما حدث.

من مزايا هذه الطريقة أنها تعطي الرئيس حقائق موضوعية لأداء الفرد، فهو يقوم بالتركيز على حقائق ثابتة ولا يعتمد إلى التعميم، و لا يعتمد على الذاكرة في الحكم على الفرد وتساعد الطريقة أيضا على إبراز نواحي القصور في أداء الموظف مما يسهل للرئيس المباشر مناقشة ذلك مع الموظف لتلافي هذا القصور وتحسين هذا الأداء في المستقبل.

3. طريقة الإدارة بالأهداف

"لقد عرف النصف الثاني من القرن العشرين تطورا متسارعا في ظاهرة المشاركة في التسيير، من خلال أسلوب الإدارة بالأهداف، التي تعود فكرتها إلى نهاية الخمسينات، حيث أكدت أعمال بعض الباحثين، والمهتمين بالعلاقات الصناعية، ضرورة توسيع الممارسة الديمقراطية من المجال السياسي إلى المجال الصناعي الذي بقي مغلق أمام المحاولات الرامية لتحديث أساليب العمل وطرق التنظيم فيه."¹

"تعتبر طريقة الإدارة بالأهداف من الطرق الحديثة في مجال تقويم أداء العاملين وتعتمد الطريقة على مناقشة أمور التقويم بين الفرد والمشرف والوصول إلى نتائج متفق عليها، وهي بذلك تكون أكثر ديمقراطية من غيرها من الطرق وأكثرها مرونة، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الطريقة تستخدم للتقويم الذاتي على مستوى إداري عال في حين أن ما يحدث مثلا هو عند الإقدام على تطبيقها على المستويات الدنيا، نجد أنها تواجه نوعا من التردد من قبل الأفراد الذين لا يرغبون بتجديد الأهداف بأنفسهم بل يرتوون أن تقوم الإدارة بهذه المسؤولية.

¹ عباس عنصر، التسيير بالمشاركة-الاستراتيجية و الرهانات-، ورقة مقدمة للملتقى الوطني حول التسيير الاستراتيجي في المؤسسة العمومية الجزائرية، الواقع و الآفاق، معهد العلوم الاقتصادية جامعة عنابة، 14-15 ديسمبر 1994، ص1.

ومنهج الإدارة بالأهداف يركز على الأداء المستقبلي إلى الأداء الماضي ويشترك الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها هذا الأخير في عمله.¹

ما تتميز به هذه الطريقة هو تحديد الأهداف بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس، مما ينمي الثقة بين الرئيس والمرؤوس، ويقوي روح المبادرة لدى الأفراد العاملين، فقط يجب تحديد الأهداف بنوع من الواقعية وقابلية للقياس بما يتماشى وقدرات ومهارات العاملين.

اتجهت الإدارة المعاصرة إلى تطوير نظم تعتمد محاور متعددة في تقييم الأداء، سواء كان التقييم يخص الموارد البشرية أو المؤسسة، أو كلها مجتمعة، ومنها "أسلوب الـ 360° للتقييم وهو بسيط: يقيّم الفرد على أساس مهاراته بالاعتماد على استبيان يُملأ من طرف:

- الفرد العامل نفسه؛
- المسؤول المباشر؛
- الزملاء في العمل؛
- مرؤوسيه؛
- أشخاص من خارج المؤسسة ولهم علاقة مباشرة بالإطار المقوم (المساهمون، الزبائن، الموردون، الخ...)

الملاحظ في هذا الأسلوب أن التقييم بالإضافة إلى أنه تقييم ذاتي، يستقي معلومات التقييم من المحيط الداخلي والخارجي للعمل.

"الميزة الأساسية لهذه الطريقة أنها تقلل من التحيز القائم على الانطباعات الشخصية، وتساعد أكثر من غيرها في التطوير الاستراتيجي للموظف."²

من خلال طرق التقييم السابقة يمكن أن نوضح الفروقات بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة في تقييم الأداء.

¹ سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 183.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية- رؤية إستراتيجية معاصرة، ط2، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، 2008، ص414.

خلاصة الفصل الاول:

يعتبر التحفيز المؤثر الخارجي ذو القوة الدافعة والمحركة للفرد والموجهة للسلوك، قصد تلبية الحاجات والرغبات، والوصول إلى مستويات الأداء العالية والتميزة لتحقيق أهداف المنظمة، كما أن التحفيز هو الوسيلة الرئيسية للإدارة للتأثير في العاملين، إذا تمكنت من تحديد الحاجات وما يشبعها فهناك أشكال عديدة للحوافز التي يمكن للمؤسسة استخدامها حسب الفرد، ومن خلال عملية تقييم الأداء نستطيع أن نحدد بدقة مستوى العامل من كل جوانب، و منه فإن التحفيز و الأداء يشكلان لنا تشكيلة لأن تقييم الأداء يحدد لنا بالضبط ما هو نوع التحفيز الذي يحتاجه الفرد العامل بدقة.

الفصل الثاني:

دراسة حالة بـمـديـريـة الصـيـانـة (DML)

الـاغـواط

المبحث الاول: مديرية الصيانة بالأغواط (DML)

قبل الشروع في دراسة الاثر الحوافز على اداء العاملين سوف نتطرق في هذا المبحث الى التعرف على المؤسسة محل الدراسة من خلال المطلبين التاليين.

المطلب الاول: عرض عام حول مديرية الصيانة

اولا : نشأتها

كانت مجرد قاعدة للصيانة منذ 1963 و تم تطويرها سنة 1981 إلى قسم الصيانة بولاية الاغواط و الذي كان تابعا للمديرية الجهوية الغربية بوهران، و قد كان قسم الصيانة يسير من طرف العمال الجزائريين الذين اكتسبوا خبرة من الأجانب و كان هذا القسم يقوم بتنفيذ أوامر وإجراءات و قوانين المديرية الجهوية بوهران، التي تخصص له ميزانية. و في سنة 1989 أسندت لها مهمة مديرية الصيانة و أصبحت مستقلة و تسيير من طرف عمالها بحيث قسمت إلى مصالح و أقسام، و تقع مديرية الصيانة بالمنطقة الحضرية لحي الصادقية في الجهة الجنوبية لولاية الاغواط.

ثانيا: تعريفها

تنتمي مديرية الصيانة بالأغواط الى فرع النقل بالأنايب،والذي يقوم بمختلف الانشطة التي من شأنها ضمان نقل واصل منتجات سوناطراك الى العملاء والذين يكونون عادة دولا اجنبية. مديرية الصيانة تضم أكثر من 343 عامل منهم:

• 131 إطار؛

• 153 عون تحكم؛

• 59 عون تنفيذ؛

مقسمة حسب الحرف إلى:

• 209 موظف محترف (تقني)؛

• 74 موظف يعمل في الإسناد (إداريون)؛

• 60 موظف بسيط.

ثالثا : مهام المديرية :

للمديرية لها عدة مهام من بينها :

• أعمال صيانة المستوى 3 و 4 و 5 للعتاد البترولي؛

• إعداد إجراءات الرقابة والصيانة لمستوى 1 و 2 بالتعاون مع المديرية العامة؛

• إصلاح قطاع الغيار ، وتجديد مركبات الآلات البترولية الكبيرة؛

• صناعة قطاع الغيار للآلات البترولية الكبرى؛

• تحديد وتطوير المنشأة، والتجهيزات الصناعية البترولية؛

• إعداد وإجراء بعض العمليات الخاصة.

رابعا : أهم الأنشطة لمديرية الصيانة :

• الصيانة الوقائية والتصحيحية للآلات الكبرى البترولية؛

• تحديد المركبات و صيانتها؛

• متابعة وتحقيق مخطط الصيانة؛

• تحقيق عملية الصيانة التطويرية للآلات (مواكبة التطور التكنولوجي)؛

• تحليل المخاطر والأخطاء ومحاولة تجنبها مستقبلا؛

• إجراء دراسات وتحقيق أعمال على الأنابيب (PIQUAGUE ET OPERATION)

.(STOPPLE)

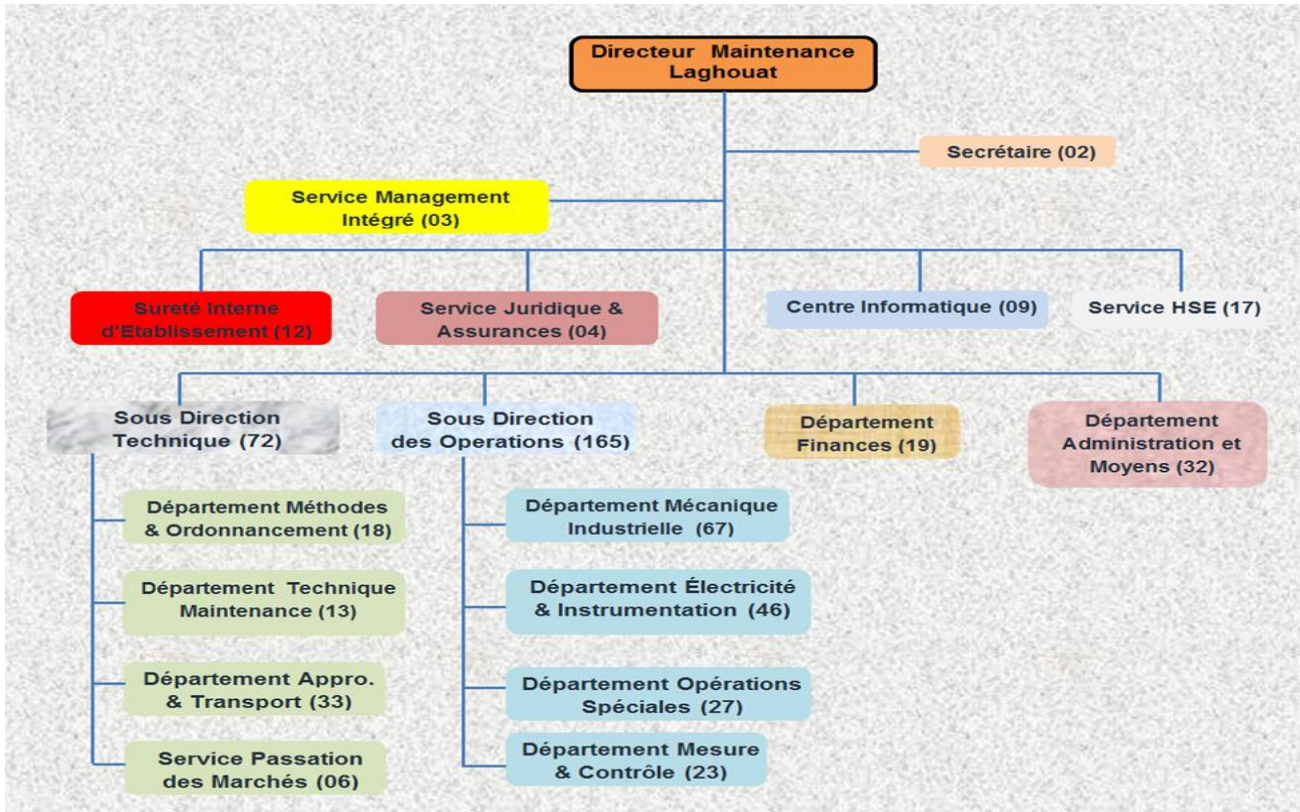
خامسا: أهم الأعمال المنجزة

- أكثر من 4000 عملية مراجعة كاملة وجزئية للعتاد البترولي؛
- أكثر من 1200 عملية (PIQUAGUE EN CHARGE) و110 (STOPPLE)؛
- أكثر من 55 عملية (RETROFIT)؛
- أكثر من 300 إصلاح (COMPRESSURS POMPE , ROTORS)؛

المطلب الثاني: الأقسام الإدارية ووظائف مديرية الصيانة بالأغواط DML:

إن مزولة أي نشاط على أكمل وجه داخل أي مؤسسة يتطلب وجود إدارة جيدة تسخر إمكانيات اللازمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة لها ، ومن أجل الاستغلال الأمثل لكل الطاقات الموجودة ، فإن مديرية الصيانة تتكون من حيث أقسامها الإدارية إلى ما يلي :

الشكل (3): الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة (DML)



1- دائرة المنهجية والأمر بالدفع¹ MTD.ORD:

تختص دائرة المنهجية والأمر بالدفع بوضع البرامج والخطط و متابعتها وتنفيذها إضافة متابعة عمليات الصيانة العادية والاستعجالية، وكذا توثيق قطع الغيار وفق نظام خاص، ووضع خطط الصيانة للآلات والمعدات على المدى الطويل .

ومجمل وظائف هذه الدائرة تتمثل فيما يلي :

- برمجة وتحضير الصيانة العادية والمفاجئة؛
- السهر على تطبيق على المعايير الخاصة بعمليات الصيانة؛
- تقييم التكاليف السنوية الخاصة بالصيانة؛
- تحسين مستوى الأداء العام للصيانة؛
- توثيق قطع الغيار وفق الإدارة والمحاسبة الخاصة بالدوائر الأخرى؛
- حفظ الأرشيف والوثائق الإدارية والمحاسبية الخاصة بالدوائر الأخرى.

وتنقسم دائرة المنهجية والأمر بالدفع إلى المصالح الآلية :

أ_ **مصلحة التخطيط والتحضير:** وتهتم بوضع خط الصيانة للآلات وتحضير الوسائل المادية والبشرية الخاصة بعمليات الصيانة.

ب_ **مصلحة الوثائق التقنية:** وتهتم بحفظ الأرشيف من الوثائق الخاصة بالمديرية أو الكتب أو المجلات العلمية أو المجلات الدورية أو تلك التي تصدرها مؤسسة سوناطراك، والتقارير السنوية. ومهمتها الحصول على الترقيم والرسوم الهندسية والبيانية الخاصة بالتوربينات أو أي قطع أخرى لتسهيل عملية توثيقها.

ج_ **مصلحة الصيانة:** وهي تلك المصلحة التي تباشر كافة عمليات الصيانة داخل المديرية بجميع دوائرها.

د- مصلحة الأمر بالدفع : وتهدف إلى تقدير التكاليف الحقيقية لكافة عمليات الصيانة عن طريق متابعة مخطط الصيانة .

2- دائرة الميكانيك الصناعية : M.IND²

وهي دائرة تقنية وتطبيقية تهتم بتصليح الآلات الميكانيكية الخاصة بالتدخل الميداني للإجراء عمليات الصيانة على مستوى الوحدات داخل المديرية:

تتمثل وظائف هذه الدائرة فيما يلي :

- صيانة المضخات والمحركات الميكانيكية دوريا؛
- التدخل الميداني لتصليح الإعطاب؛
- صيانة المحركات المشتغلة بالغاز؛
- تحويل مواد الخام إلى قطع مصنعة قابلة للاستعمال؛
- المعالجة الحرارية [تلحيم الحديد ، النحاس ... الخ] .

وتنقسم دائرة الميكانيك الصناعية إلى الأقسام التالية :

أ- مصلحة التركيب والتصليح : وتقوم بتركيب المعدات والآلات الميكانيكية بعد تصليحها .

ب -مصلحة الميكانيك والتدخل : وهي مصلحة تقوم بالتدخل الميداني لتصليح الأعطاب وفق خطط تعدها دائرة المنهجية .

ج- مصلحة الميكانيك الورشة : وتقوم بإصلاح الأعطاب التي تحدث داخل المديرية كفتح وصيانة التوربينات .

د- مصلحة المخبر : وهي مصلحة تقوم بإجراء البحوث المخبرية .

² M.IND : mécanique industrielle

3 - دائرة الكهرباء و الآلة: ELEC.INST³

وهي دائرة تقنية تهتم بإمداد المديرية بحاجياتها فيما يخص الطاقة الكهربائية وكذا تشغيل وتصليح الآلات والمعدات التي تعمل بالطاقة الكهربائية ، إضافة إلى الإنارة والتدفئة والتكييف الخاص بمختلف الدوائر الأخرى ، وكذلك التدخلات الميدانية على مستوى محطات الضخ والضغط .

تتلخص وظائفها فيما يلي:

- تصليح الأجهزة الإلكترونية والآلات الكهربائية؛
- صيانة أجهزة الاتصالات والإعلام الآلي؛
- إعادة لف السلك الخاص بالمضخات؛
- التدخل على مستوى الوحدات العامة في محطات الضخ والضغط.

تتمثل أهم أقسامها فيما يلي:

أ- **مصلحة الكهرباء التقنية:** وهي مصلحة تهتم بالكهرباء التقنية الخاصة بعمليات الصيانة وذلك لوجود ترابط بين الكهرباء ولإلكترونيك لاحتواء العديد من المعدات على القطع الإلكترونية التي تعمل بالطاقة الكهربائية.

ب- **مصلحة الكهرباء الميكانيكية:** وتهدف هذه المصلحة إلى صيانة الأجهزة والمعدات الميكانيكية التي تشتغل بالكهرباء أو تحتوي جزءا يشتغل بالكهرباء .

ج- **مصلحة الآلة - التدخل:** وتهدف هذه المصلحة إلى التدخل الميداني لتصليح الإعطاب على مستوى المحطات الضخ والضغط.

د- **مصلحة الآلة (الورشة):** وهي تهتم بإصلاح الإعطاب فيما يخص الآلات الموجودة داخل المديرية والخاصة بمزاولة نشاطاتها.

³ ELEC.INST : Electricité et instrument

4- : دائرة العمليات الخاصة : OP.SP⁴

وهي عبارة عن دائرة مختصة بالدراسات الهندسية والتقنية الخاصة بشبكة الأنابيب وكذلك إنشاء محطات الضخ والضغط وصيانتها ، كما تقوم بتوسيع شبكة الأنابيب الرابطة بين محطات الاستخراج والتكرير وذلك وفق المعايير المعمول بها وطنيا و دوليا .
تتمثل أهم وظائفها فيما يلي:

- تشكيل فرق التدخل على مستوى شبكة الأنابيب في الحالات الطارئة والعادية.
- المراقبة الدورية لأداء شبكة النقل عبر الأنابيب.
- إنجاز الدراسات الهندسية والبيولوجية.
- مراقبة مدى التطابق بين العمليات الجارية والمقاييس الوطنية والدولية.

أما عن أقسامها، فتتقسم هذه الدائرة إلى:

أ -مصلحة الأشغال: وهي مصلحة تقوم بإنشاء الأنابيب الرابطة بين محطات الاستخراج والتكرير.

ب- مصلحة تقنيات الأنابيب: وتقوم هذه المصلحة بالمراقبة لمدى الالتزام بالمعايير في النشاط الخاص بالأنابيب ومتابعة عملياته.

ج -مصلحة الصيانة: وتسعى هذه المصلحة لصيانة شبكة الأنابيب وما يتعلق بها من ملحقات.

5- : دائرة الإدارة والاتصالات ADM.COMM⁵

تعتبر هذه الدائرة المحرك الأساسية للتنسيق والتحكيم بين الوحدات في المديرية ، بحيث أنها تلعب دورا من اليد العاملة ، بحيث أنها تهتم بمتابعة العمال سواء فيما يخص الأجور ، عطل

⁴ OP.SP : Opérations spéciaux

⁵ ADM.COM : administration et communication

الضمان الاجتماعي ، التأمين داخل وخارج المديرية ، التكوين ، والاتصال ، حركات العمال أثناء قيامهم بالمهام المكلفين بها خارج المديرية والولاية وتتخلص أهم وظائف فيما يلي :

- تسيير وتوجيه الموارد البشرية الخاصة بالمديرية؛
- توفير اليد العاملة اللازمة للمديرية؛
- الاهتمام بالشؤون الاجتماعية للعمال فيما المخيمات الصيفية، التظاهرات الرياضية... الخ؛
- تنسيق العلاقات الإدارية بين العمال؛
- الإشراف على التكوين والاتصال سواء داخل المديرية أو خارجية.

وتتفرع دائرة الإدارة الاتصالات إلى المصالح التالية:

أ- مصلحة المستخدمين والأجور: وهي تلك المصلحة التي تهتم بأجور العمال وكذا تحديد عطلهم سواء المرضية أو العادية ، وضبط العمال بقوائمهم الخاصة تسلم للدائرة المالية والقانونية من أجل مستحقاتهم المالية.

ب- مصلحة التسيير التقديري [التكوين والاتصال]: ومهمتها تتمثل في التدريب والتوظيف ورصد حركات العمال، كما أنها تتولى التخطيط، والتوقعات المستقبلية سواء بالنسبة للموظفين الجدد أو الإحالة على التقاعد.

ج- مصلحة الشؤون الاجتماعية: وتهتم هذه المصلحة بتسوية الوضعية الاجتماعية للعمال فيما يتعلق بالضمان الاجتماعي، المخيمات الصيفية العائلية أو للأطفال وكذا التظاهرات الرياضية والاحتفالات الخاصة بالمناسبات الوطنية، وبرمجة مواسم الحج والعمرة والسفر الداخلي والخارجي.

د- مصلحة الوسائل العامة: وتتخصص مهمتها في مراقبة العتاد والآلات وإحصاء عددها وكذا إدارة الحدائق بالمديرية ومتابعة تنظيف محيطها وكذا أشغال البناء والترميمات داخل المديرية والاهتمامات بتسيير المطعم.

6- دائرة التمويل والنقل ATR :

تتمثل المهمة الأساسية الموكلة لهذه الدائرة في تمويل دوائر المديرية بقطع الغيار المعدات أو التجهيزات اللازمة من أجل القيام بنشاطاتها ، حيث تقوم هذه الدوائر دوريا بطلب احتياجاتها الأساسية لتفادي توقف العمل ، و الملاحظ على هذه الدائرة أنه إضافة إلى تعاملاتها بالعملة الوطنية ، فإن أغلب نشاطاتها تكون بالعملة الصعبة وهذا لتوفيرها قطع الغيار التي لا تكون متوفرة بالسوق المحلي ، وتخضع مثل هذه العقود إلى موافقة الإدارة المركزية.

وتتمثل أهم وظائفها في:

- التمويل بقطع الغيار اللازمة لنشاط المديرية؛
- تمويل المديرية بوسائل النقل؛
- التمويل بمعدات التجهيز والاستثمارات؛
- نقل العتاد بين مختلف مناطق الإنتاج؛
- تسيير المخازن التابعة للمديرية و الإشراف تسيير مخزوناتها .

وتتمثل أقسام أو مصالح هذه الدائرة فيما يلي:

أ- مصلحة تسيير المخزون: وهي مصلحة تهتم بالحفاظ على المخزون وتسييره من أجل إمداد وتمويل الدوائر الأخرى بما تستحقه من مواد.

ب- مصلحة التمويل (ال شراء): وهي تهتم بعمليات الشراء عن طريق إجراء الاتصالات اللازمة للموردين من أجل إبرام العقود والاستعلام عن الأسعار وطريقة التسديد ومكان الاستلام والعملة المستعملة في العملية، وينقسم الشراء إلى:

- شراء داخلي: وهي عمليات الشراء التي تتم داخل الوطن سواء مع متعاملين جزائريين أو ممثلين عن متعاملين أجنب.

• **شراء خارجي:** وهي عمليات الشراء التي تتم خارج الوطن من السوق الدولية كشراء قطع الغيار المفقودة في السوق الوطنية.

ج- **مصلحة التسيير التقني:** وهي مصلحة تهتم بالمراقبة التقنية لقطع الغيار ومدى مطابقتها للمواصفات بعد وصولها من الخارج وذلك وفق إجراءات معينة وقوائم معدة سلفا لمثل هذه العمليات.

د- **مصلحة النقل:** ومهمتها تتمثل في نقل العتاد الخاص بالمديرية بين مختلف وحداتها وكذا نقل قطع الغيار المستوردة من الخارج إلى داخل المديرية، إضافة إلى المهمات الخاصة بالعمال خارج المديرية أو الولاية.

7- : مركز الإعلام الآلي : C.INF

وهو إدارة فنية وتقنية في نفس الوقت تهدف إلى ربط مختلف الدوائر والمصالح عبر شبكة من الاتصالات داخل المديرية حيث تم من أجل ذلك شبكة الانترنت (intra.net) وهي شبكة داخلية غير مرتبطة بالانترنت (internet) أو الإدارة المركزية بالعاصمة.

كما أنها تهدف إلى تزويد كافة المصالح والأقسام بمعدات الإعلام الآلي المواكبة بنظام (windows.xp)، والمتتبع لذلك يلحظ جيدا ما ذكرناه سابقا- مع تزويدها طبعا بالشبكة العالمية للانترنت.

ومن جملة وظائف هذا المركز ما يلي :

- السهر على الصيانة الدورية لأجهزة الإعلام الآلي؛
- تصليح أي عطل عادي ومفاجئ لمختلف الوحدات؛
- ربط مختلف الدوائر والمصالح والفروع بالشبكة المحلية والدولية للانترنت؛
- إنشاء نظام الرسائل الإلكترونية (Outlook).

وينقسم إلى مصلحتين هما على التوالي:

أ- مصلحة أنظمة تشغيل الشبكات: وهي مصلحة مستحدثة العهد تهدف إلى معالجة أنظمة تشغيل المديرية واكتشاف الأخطاء عبر نظام معين وإيجاد الحلول لمثل هذه الأخطاء كالتقضاء على الفيروسات المسببة لهذه الأعطال عبر الشبكات المحلية والدولية

ب- مصلحة قواعد المعلومات: وهي مصلحة تهدف إلى تسيير عمليات الصيانة للإعلام الآلي وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي السريع في عالم الاتصالات الحديثة، ولا يزال هذا النظام في مراحله الأولى بالمديرية

8- الدائرة المالية والقانونية : FIN.JUR⁶

وهي الدائرة المسؤولة عن تسيير وتلبية كافة الموارد المالية للمديرية والمتابعة القانونية لكل الإجراءات المتعلقة بها، سواء تعلق الأمر بوضع الشروط القانونية الخاصة بإبرام العقود، أو إجراء المناقصات أو المزاد العلني، أو تعلق الأمر بالإجراءات الخاصة بالضمانات والتعويضات المالية للعمال في حالة حوادث العمل، أو العقوبات للعمال المخالفين للشروط المتعاقد عليها.

❖ مهام إدارة المالية:

وتتلخص مهامها في النقاط التالية:

- إعداد القوائم المالية والموازنات؛ ضبط الميزانية السنوية للمديرية وإعداد الميزانية التقديرية؛
- ضبط النفقات وتحصيل الإيرادات و المستحقات؛
- المتابعة المالية للعمال فيما يخص الأجور و العلاوات؛
- وضع شروط المناقصات؛
- المتابعة المالية لعمليات تمويل الشراء داخل الوطن وخارجه بعد موافقة الإدارة المركزية؛
- المتابعة المحاسبية لكافة العمليات التي تقوم بها المديرية وتسجيلها بالسجلات الخاصة بها؛
- التسيير المالي لمديرية الصيانة؛

⁶ FIN.JUR : finance et juridique

- متابعة تحقيق الموازنات وتحليل الفوارق؛
- متابعة النفقات والإيرادات التسجيل والدفع والتحليل؛
- جمع البيانات المختلفة وإصدار المعلومات الضرورية في الوقت المناسب بالتكلفة المناسبة؛
- إعداد ومراقبة تسيير الصفقات والعقود؛
- الإشراف القانوني وتوجيه الاستشارات والنصائح القانونية للمسؤولين؛
- مساعدة المسؤولين على اتخاذ القرار؛
- الحفاظ على أصول المؤسسة ومركزها المالي من خلال عمليات متابعة الجرد المادي (التثبيات والمخزونات) والجرد المالي (الصندوق والبنك، العملاء، الموردون، البنزين ، ...)؛
- الحفاظ على أسرار المهنة والمؤسسة.

❖ أهم الأعمال المستندة لكل مصلحة من مصالح الدائرة المالية

- مصلحة الموازنات التقديرية والمحاسبة التحليلية:

وهي مصلحة تهتم بالتسيير الخاص بالميزانية فتحدد موارد المديرية من أموال خاصة وديون (الخصوم) ، وكيفية اتفاقها و استخداماتها ، سواء تعلق الأمر بالاستثمارات أو المخزونات أو الحقوق (الأصول)، وتتلخص مهامها كالتالي:

1) تسيير الموازنات ومراقبة التسيير

- ✓ إعداد قيادة عملية الموازنات؛
- ✓ تجميع الموازنات المختلفة (موازنات الإنتاج، الشراء ،....) السنوات المقبلة؛
- ✓ السهر على تطبيق التوجيهات والأوامر والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛
- ✓ مراقبة إنفاق الموازنات ومحاولة تبرير الفروقات؛

✓ المتابعة الشهرية لكل الأحداث الجارية ومقارنتها مع الموازنة الشهرية المقررة، وترسل شهريا للمديرية؛

✓ إعداد لوحة القيادة؛

✓ المصادقة على طلبات الشراء (أي أنها ضمن الميزانية)؛

✓ إعلام مختلف الفاعلين في المؤسسة بالمعلومات الضرورية في الوقت المناسبة.

(2) فرع المحاسبة التحليلية إن لها عدة أعمال مطالبة بالقيام بها، لكن ونظرا لعدم وجود مخطط وطني محاسبي تحليلي ولعدم اهتمام المسؤولين بتطويرها فان لها أعمال محدودة تقوم بها لا ترقى للمستوى المطلوب.

• مصلحة الشؤون القانونية

وتهتم بمتابعة الوضعية القانونية للمديرية بالنسبة لكافة العمليات والنشاطات التي تقوم بها، فتختص بوضع الشروط القانونية للتعاقد مع العمال وكذا الشروط الخاصة بالمناقصات، وتتخلص مهامها كالتالي:

✓ العقود والصفقات وتقوم بإعداد العقود والصفقات من الجانب القانوني؛

✓ المشاركة في عملية التقييم وفحص العقود والصفقات؛

✓ التأمينات تأمين كل الموجودات داخل المؤسسة من (تشبيات، المخزون، الصندوق، ..)؛

✓ المنازعات تمثيل المؤسسة في حالة نزاعات مع أطراف داخلية أو خارجية من خلال

إعداد الملف المطلوب والمتابعة مع محامي المؤسسة؛

• مصلحة الخزينة

ويتمثل دورها في دفع الالتزامات التي على عاتق المديرية وقبض وتحصيل مستحقاتها لدى الغير ، كما تختص بدفع النفقات العامة للمديرية سواء بالنسبة لعمليات الشراء من السوق المحلية أو الدولية لقطع الغيار والتجهيزات ، أو عمليات البيع التي يتم تحصيل أو قبض ثمنها إما نقدا أو

تحويلا بالشيكات ، أو تسجيلا محاسبيا إذا كانت ما بين الوحدات التابعة لمؤسسة سوناطراك،
وتتلخص مهامها كالتالي:

- ✓ إعداد ومتابعة احتياجات الخزينة؛
- ✓ تسيير حسابات الصندوق ومتابعة حسابات البنوك؛
- ✓ مراقبة كل الوثائق وملفات الموردون قبل تخليصهم؛
- ✓ فتح الاعتمادات المستندية مع موردون من خارج الجزائر؛
- ✓ إجراء عملية مقارنة شهرية بين حسابات المؤسسة لدى البنك والحسابات المسجلة محاسبيا (الدفع والتحويل)؛
- ✓ إعداد وضعية الخزينة شهريا وترسل إلى المديرية مع تحليل الفروق إن وجدت؛
- ✓ متابعة تحقيق العقود والصفقات؛
- ✓ على اتصال دائم مع البنك الجزائري الخارجي BEA وحتى في بعض الأحيان مع البنوك الخارجية للموردين.
- مصلحة المحاسبة العامة

وتهتم هذه المصلحة بمتابعة النشاط اليومي لعمليات المديرية وتسجيله محاسبيا في السجلات والدفاتر الخاصة بهذه العمليات، كدفتر اليومية ودفتر الأستاذ، وهذا من أجل سهولة الرجوع إليها في حالات الضرورة.

وتتفرع هذه المصلحة إلى الأقسام التالية :

➤ فرع ما بين الوحدات :

- ✓ تسجيل ومراقبة العمليات بين الوحدات سواء كانت خدمات مقدمة أو التنازل عن التثبيتات، عمليات الشراء من طرف المديرية العامة أو الحصول على تثبيتات متنازل عنها من الوحدات الأخرى، وحتى مخزونات البضائع؛

- ✓ تسجيل ومراقبة أجور إطارات المؤسسة؛
- ✓ تحليل وفحص الحسابات في نهاية كل شهر؛
- ✓ مقارنة مع الوحدات المختلفة وذلك لتثبيت الأرصدة بين الوحدات.

➤ فرع التثبيتات:

- ✓ مسك ملف الكتروني خاص بالتثبيتات لمتابعة الاهتلاكات وحتى خروج تثبيبات المتابعة وحتى المركبات؛
- ✓ إعداد بطاقة تثبيت لكل التثبيتات التي تحت مراقبة المؤسسة؛
- ✓ إجراء عملية مقارنة مع فرع الموردون لتأكد من أن كل فواتير التثبيت قد سجلت في الحسابات الصحيحة لها وفي الوقت والمبلغ الصحيح؛
- ✓ إجراء عملية مقارنة مع فرع تسيير التثبيتات التابع لدائرة التموين لتأكد من أن كل التثبيتات قد تم ترميزها؛
- ✓ حساب الاهتلاكات لكل تثبيت على حدى وتسجيل مجموع الاهتلاكات السنوية؛
- ✓ إعداد الجداول المطلوبة للميزانية؛
- ✓ مقارنة الجزء المادي بالمحاسبي للاستثمارات.

➤ فرع المخزونات وتسجيل الفروق:

- ✓ متابعة عملية الدخول والخروج من المخازن؛
- ✓ تسجيل كل عمليات السنة في كل شهر على حدى؛
- ✓ مقارنة الجزء المادي والمحاسبي للمخزونات واستخراج الفروق وتسجيلها؛
- ✓ المتابعة الالكترونية لكل حركات المخزون؛

✓ مقارنة مع فرع الموردون لتأكد من أن كل المشتريات قد تم تسجيلها في وقتها.

➤ فرع الفتورة:

✓ تسجيل ومراقبة كل العمليات والخدمات المقدمة من طرف الوحدات للوحدات المختلفة لمؤسسة سوناطراك؛

✓ إعداد الفواتير للعملاء ومتابعة تحصيلها؛

✓ إعداد الفواتير الداخلية بين الوحدات؛

✓ إعداد التصريح الضريبي G50؛

✓ مقارنة في نهاية كل شهر بين ما تم تسجيله كخدمات مقدمة وما تم استخراجها من « CIMIX » واستخراج الفروق؛

✓ تحليل وفحص الحسابات في نهاية كل شهر.

➤ فرع الموردون:

✓ مراقبة وفحص صحة الفواتير المقدمة من طرف الموردون وذلك من الناحية الشكلية والقانونية؛

✓ التأكد من وجود صفقة أو عقد يربط المؤسسة بالمورد؛

✓ مطابقة عناصر الفاتورة مع عناصر العقد أو الصفة نقصد بالعناصر (الكمية والمبلغ الإجمالي والسعر الوحدوي)؛

✓ التسجيل المحاسبي لكل الفواتير؛

✓ المساهمة في مراقبة تنفيذ العقود والصفقات من خلال الوثائق القانونية.

➤ فرع العمليات المختلفة:

- ✓ مراقبة وفحص قوائم الأجور؛
- ✓ مراقبة التصريح الضريبي والصناديق الاجتماعية المختلفة؛
- ✓ مراقبة الوثائق والمنح الخاصة بالتقاعد والميداليات؛
- ✓ مراقبة ومتابعة القروض الممنوحة للعمال (قروض شراء السيارة، الاجتماعية، البناء،؛
- ✓ تحليل الحسابات في نهاية كل شهر؛
- ✓ التسجيل المحاسبي لكل العمليات المتعلقة بالمستخدمين؛
- ✓ تسجيل عمليات المؤونات المختلفة AFC ، منحة التقاعد، منحة الميدالية، العطل المدفوعة الأجر،

➤ فرع محاسبة الخزينة:

- ✓ التسجيل المحاسبي لكل العمليات المتعلقة بالخزينة؛
- ✓ إجراء عملية مقارنة شهرية بين حسابات المؤسسة لدى البنك والحسابات المسجلة محاسبيا (الدفع والتحويل)؛
- ✓ مقارنة مع مصلحة الخزينة ومصلحة المحاسبة العامة لتأكد من أن كل العمليات قد تم تسجيلها في وقتها؛
- ✓ تحليل الحسابات في نهاية كل شهر.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

المطلب الاول : تحليل البيانات الشخصية المتعمقة بعينة الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

الثبات باستخدام معامل كرونباخ تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لقياس درجة مصداقية إجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة، ويعتمد هذا المعامل على قياس مدى الثبات الداخلي لأسئلة الاستبانة في مقدرتها على إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجيبين تجاه أسئلة الاستبانة، ويمكن تفسير ألفا على أنها معامل الثبات الداخلي (Internal Consistency) بين الإجابات، ويوضح الجدول التالي النتائج المتحصل عليها.

جدول رقم(5) : ثبات اداة الدراسة(ألفا كرونباخ)

عدد العبارات	القيمة	ابعاد الاستبانة
10	0.914	الحوافز المادية
13	0.929	الحوافز المعنوية
23	0.945	الحوافز
6	0.965	أداء العاملين
29	0.966	مجموع

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss

يبين الجدول اعلاه أن مجالات الدراسة تتمتع بقيم اتساق داخلي بدرجة عالية، حيث بلغت للأداة ككل 394.2 أي 4.39 % وتراوحت قيم الثبات ما بين 302.2 كحد أدنى و372.2 كحد أعلى، كما بلغ معامل ثبات الأداء 304.2، وتدل مؤشرات ألفا كرونباخ اعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عالي وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة، وهي نسبة تدل على مستوى جيد من ثبات ومصداقية لأداة القياس.

تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة لمحاور الاستبيان: سوف يتم التعرف على درجة تأثير كل متغير من متغيرات الاستبيان وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

خصائص عينة الدراسة:

من أجل معرفة الخصائص الشخصية لعينة العاملين المشاركين في الدراسة الميدانية قمنا بجمع إجابات العاملين من الاستبيان عن طريق برنامج التحميل الإحصائي spss27

أولاً: متغير الجنس

جدول رقم(6) : توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس.

الرقم	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
1	ذكر	20	66.7%
2	انثى	10	33.3%
المجموع		30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss27

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان عدد الذكور يشكلون 66.7% من عينة الدراسة بمجموع 20 ذكر ، وعدد الإناث يمثل 33.3% من عينة الدراسة بمجموع 10 إناث من العاملين في المديرية الصيانة ويعود التباين في النسب ان العمل كان في بداياته حكرا على الذكور فقط وذلك لطبيعة العمل .

ثانيا: المستوى التعليمي.

جدول رقم(7): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي لكل عامل.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي	الرقم
%0	0	أقل من ثانوي	1
%6.7	2	ثانوي	2
%43.3	13	تقني	3
%50.0	15	جامعي	4
%100	30	مجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي حيث أن فئة أقل من الثانوي تمثل 0 % بنسبة العاملين فقط وفئة الثانوي تمثل 6.7 % بمجموع 2 عامل في حين تمثل فئة التقنيين 43.3 % بمجموع 13 عامل أما فئة الجامعيين فتتمثل 50 % بما مجموعه 15 عامل، ومن هنا نستخلص أن اغلب أفراد العينة هم عمال جامعيين.

ثالثا: سنوات الخبرة.

جدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة	الرقم
16.7%	5	أقل من 5 سنوات	1
50.0%	15	من 5 إلى 10 سنوات	2
33.3%	10	أكثر من 10 سنوات	3
100%	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال جدول أعلاه يتضح لنا أن فئة أقل من 5 سنوات تشكل 16.7% بمجموع 5 عامل وتمثل الفئة من 5 إلى 10 سنوات نسبة 50% بمجموع 15 عامل في حين شملت فئة أكثر من 10 سنوات نسبة 33.3% من هنا نستنتج أن اغلب أفراد العينة اديهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات خبرة

المطلب الثاني: تحليل نتائج محاور الدراسة

من خلال هذا المطلب نسعى إلى تحليل محاور الدراسة عن طريق التحليل الإحصائي لمحاور الدراسة وفرضياتها، بالاعتماد على برنامج spss27 وذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولاً: تحليل إجابات أفراد العينة حول محور الحوافز المادية

يوضح لنا الجدول أدناه إجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديم الحوافز المادية في المؤسسة حيث يتبين لنا أن النتائج الإحصائية جاءت بالشكل التالي:

جدول رقم(9) : نتائج الإحصائية للحوافز المادية.

الرقم	العبارات	وسط الحسابي	انحراف المعياري	مستوى الرضا
1	يوفر لي عملي اجر يتناسب مع مؤهلاتي	3.13	1.196	محايد
2	تمنحني مديرية الصيانة حوافز مادية العاملين فيها في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة	3.37	1.098	محايد
3	توفر مديرية الصيانة تأمين صحي للعاملين فيها	3.47	1.074	اوافق
4	تعطني مديرية الصيانة اجازات سنوية للعاملين بدون انقطاع الراتب	3.40	1.003	محايد
5	تمنحني مديرية الصيانة بعض العاملين المتميزين حوافز مادية بشكل دوري	3.03	1.066	محايد
6	تشجعني الحوافز في مديرية الصيانة على بذل مزيد من الجهد في العمل للحصول عليها	3.27	1.048	محايد
7	تقودني الحوافز المادية إلى الشعور المتزايد بالانتماء للمديرية صيانة وحب العمل	3.37	1.138	محايد
8	يراعي سلم الرواتب في مديرية الصيانة معدلات غلاء المعيشة والتضخم	2.82	1.020	محايد
9	اشعر بالرضا عن سياسات المكافآت والحوافز المادية التي تمنحها مديرية الصيانة	3.17	0.950	محايد

10	تعتمد مديرية الصيانة سياسات عادلة في نظام الحوافز المادية والمكافئات	2.93	0.980	محايد
	المتوسط الاجمالي	3.1733	0.79478	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات 27 spss.

لقد تحصل محور نظام الحوافز المعنوية في المؤسسة على متوسط حسابي قدره

3.1733 بانحراف معياري قدره 0.79478 وحسب مقياس ليكرت الخماسي تبين لنا أن العاملين قد أعطوا اجابات محايدة على محتوى هذه المحور باعتبار أن نظام الحوافز المعنوية في المؤسسة وكانت إجابات أفراد العينة كالآتي:

1. لقد تحصلت العبارة "يوفر لي عملي اجر يتناسب مع مؤهلاتي " على متوسط حسابي قدره 3.13 من مقياس ليكرت ويندرج ضمن الفئة الثالثة بإجابة محايد ، وكذا انحراف معياري قدره 1.196 وهذا ما يدل على أن اغلب أفراد العينة لم يبدوا موافقتهم على هذه العبارة من عدمها، ولذلك نستطيع تقييم الأجور مع المؤهلات داخل المؤسسة لعدم وجود إجابات واضحة بهذا الشأن.

2. لقد تحصلت العبارة "تمنح الشركة حوافز مادية العاملين فيها في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة" على متوسط حسابي قدره 3.37 ويندرج ضمن الفئة الثالثة بإجابة محايد فهذا يعني عدم توفير المؤسسة الحوافز المادية في حالة تحقيق الأهداف

3. نلاحظ أن اغلب أفراد العينة متفقون على أن "توفر الشركة تأمين صحي للعاملين فيها " من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 3.47 وكذا الانحراف المعياري بـ 1.074

4. لقد تحصلت العبارة "تعطي الشركة اجازات سنوية للعاملين بدون انقطاع الراتب." على متوسط حسابي قدره 3.40 من مقياس ليكرت ويندرج ضمن الفئة الثالثة بإجابة محايد ، وكذا

انحراف معياري قدره 1.003 وهذا ما يدل على أن اغلب أفراد العينة لم يبدوا موافقتهم على هذه العبارة من عدمها، ولذا لك لا نستطيع تقييم المؤسسة لعدم وجود إجابات واضحة هذا الشأن.

5. لقد تحصلت العبارة تمنح الشركة بعض العاملين المتميزين حوافز مادية بشكل دوري "على وسط حسابي قدره 3.03 من مقياس ليكرت يندرج ضمن الفئة الثالثة بإجابة محايد، وانحراف معياري 1.066 وهذا ما يدل على أن أفراد العينة لم يجيبوا على عبارة فلا نستطيع أن نحكم عنهم موافقون أو غير موافقون.

6. لقد تحصلت العبارة " تشجع الحوافز في الشركة على بذل مزيد من الجهد في العمل للحصول عليها" على متوسط حسابي قدره 3.27 من مقياس ليكرت ويندرج ضمن الفئة الثالثة بإجابة محايد ، وكذا انحراف معياري قدره 1.048

وهذا ما يدل على أن اغلب أفراد العينة لم يبدوا موافقتهم على هذه العبارة من عدمها، ولذا لك لا نستطيع معرفة أن كان هناك تشجيع داخل المؤسسة لعدم وجود إجابات واضحة بهذا الشأن.

7. لقد تحصلت العبارة "تقود الحوافز المادية إلى الشعور المتزايد بالانتماء الشركة وحب العمل" على متوسط حسابي قدره 3.13 من مقياس ليكرت و يندرج ضمن الفئة الثالثة بإجابة محايد و انحراف معياري قدره

1.138. وهذا ما يدل على أن اغلب أفراد العينة دل يكونوا مع أو ضد صحة العبارة

8. لقد تحصلت العبارة "يراعى سلم الرواتب في الشركة معدلات غلاء المعيشة والتضخم" على وسط حسابي قدره 2.83 من مقياس ليكرت يندرج ضمن الفئة الثالثة بإجابة محايد، وانحراف معياري قدره 1.020 و هذا ما يدل على ان أفراد العينة لم يجيبوا على عبارة فلا نستطيع أن نحكم عنهم موافقون أو غير موافقون .

9. لقد تحصلت العبارة اشعر بالرضا عن سياسات المكافآت والحوافز المادية التي تمنحها الشركة على وسط حسابي قدره 3.17 من مقياس ليكرت ويندرج ضمن الفئة الثالثة بإجابة محايد ولم تكن الإجابة كافية لتقييم هذه العبارة

10. تحصلت العبارة تعتمد مؤسسة سياسات عادلة في نظام والحوافز المادية و المكافآت على متوسط حسابي قدره 2.93 من مقياس ليكرت ويندرج ضمن الفئة الثالثة بإجابة محايد ، وانحراف معياري قدره 0.980

ثانيا: تحميل إجابات أفراد العينة حول محور الحوافز المعنوية

يوضح لنا الجدول الحوافز المعنوية

يتبين لنا أن النتائج الإحصائية جاءت بالشكل التالي:

جدول رقم(10) : نتائج الإحصائية للحوافز المعنوية.

الرقم	العبارات	متوسط حسابي	الانحراف المعياري	الفئة
1	يشعر العاملون في مؤسسة بالاستقرار والأمان الوظيفي	3.27	0.907	محايد
2	تتيح مؤسسة للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية	2.97	1.066	محايد
3	تتيح مؤسسة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات	2.77	1.040	محايد
4	يقوم بعض الرؤساء بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين	2.87	1.074	محايد
5	تساعدني السلطات الممنوحة لي في عملي على القيام بالأعمال الموكلة لي	2.97	1.098	محايد
6	يقدم الرؤساء عبارات الشكر والتقدير عند تحقيق الأهداف المطلوبة	3.13	1.196	محايد
7	توفر مؤسسة ظروف عمل ملائمة تشجع على العمل	3.10	1.213	محايد

8	تقدم لي مؤسسة الدعم والمساندة عند تعرضي لظروف خاصة	3.03	1.159	محايد
9	تعمل الحوافز المعنوية بمختلف أنواعها على تحسين المردود الادائي	3.07	1.202	محايد
10	يقدر مديري المباشر جهودي ومثابرتي في العمل	3.10	1.125	محايد
11	توفر لي مؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية	3.13	1.042	محايد
12	تعمل مؤسسة باستمرار على تحديث الأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل لتصبح ملائمة بشكل اكبر	3.37	0.999	محايد
13	يفضل العاملون في مؤسسة الحصول على القيمة المعنوية أكثر من غيرها	2.97	1.033	محايد
	المتوسط الاجمالي	3.056	0.802 70	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss27.

1. لقد تحصلت العبارة "يشعر العاملون في مؤسسة بالاستقرار والأمان الوظيفي" على وسط

حسابي قدره 3.27 يندرج الفئة الثالثة بإجابة محايد بانحراف معياري قدره 0.907

كما تبين من خلال الجدول أن المتوسط العام لعبارات متغير الحوافز المعنوية قد بلغ (3.0564) وانحراف معياري (0.80270) بمستوى محايد وبشكل عام يتبين أن مستوى الحوافز المعنوية (سواء من التقدير والثناء والإشراف والاستقرار فرص المشاركة، اتخاذ القرارات، تشجيع على العمل، تحسين المردود الادائي مشاركة في دورات تدريبية... الخ)في مؤسسة مديرية الصيانة بالأغواط من وجهة نظر عينة الدراسة كان محايداً، وهذا يعكس تشتت إجابات الباحثين

وعدم اجماعهم على إجابة واحدة ما أسهم في حيازة الحوافز المعنوية على المستوى المحايد كما أن السبب يعود من وجهة نظر الباحثين إلى عدم اشراك العمال في اتخاذ القرارات داخل مؤسسة، وعدم اهتمام مؤسسة بتقديم شهادات التقدير والأوسمة .

ثالثا: تحميل إجابات أفراد العينة حول محور أداء العاملين في المؤسسة

يوضح لنا الجدول أداء العاملين حيث يتبين لنا أن النتائج الإحصائية جاءت بالشكل التالي إجابات أفراد العينة حول أداء العاملين في المؤسسة :

جدول رقم (11): نتائج الإحصائية لأداء العاملين.

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة
1	يشجع نظام الحوافز على تأدية أعمالهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة	3.13	1.196	محايد
2	يساهم نظام الحوافز في تخفيف حدة الاضطراب وزيادة الثقة بالنفس لدى العاملين أثناء تأدية عملهم	3.23	1.073	محايد
3	تشجيع نظام الحوافز العاملين على التفكير في استنباط أساليب وطرق جديدة لأداء العمل	3.23	0.935	محايد
4	تشجيع نظام الحوافز على زيادة المنافسة على أداء المتميزين العاملين	3.27	1.172	محايد
5	تشجيع نظام الحوافز على تقيد العاملين بقواعد وإجراءات العمل	3.17	1.085	محايد

محايـد	1.020	3.17	يساعد نظام الحوافز في إنجاز المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	6
محايـد	0.9820	3.2000	المتوسط الاجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن متوسط الحسابي لهذه العبارات في أداء العاملين قد بلغ 3.2000 والانحراف المعياري 0.9820 بمستوى محايد.

المبحث الثالث: اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج.

من خلال هذا المبحث سنقوم بمحاولة اختبار صحة الفرضيات وكذا مناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية

فرع 1: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5% بين الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في مؤسسة مديرية بالأغواط

H1: يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي 5% بين الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في مؤسسة مديرية الصيانة بالأغواط.

من خلال الجداول أدناه يمكن الاجابة على هذه الفرضية.

جدول رقم (12): نتائج تقديم العلاقة بين الحوافز المادية و المعنوية وأداء العاملين باستخدام الانحراف الخطي المتعدد.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,758 ^a	,574	,542	,66438

a. Predictors: (Constant), x2, x1

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS 27

من خلال الشكل نلاحظ ان قيمة معامل تحديد بلغت 0.574 وهذا يعني 57.4% هي التغيرات التي تحدث في اداء العاملين للمؤسسة سوناطراك يتم تفسيرها من طرف الحوافز المادية والمعنوية وما تبقى 42.6% يتم تفسيرها من طرف عوامل اخرى.

جدول رقم(13): اختبار تحليل التباين ANOVA.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,049	2	8,024	18,180	,000 ^b
	Residual	11,918	27	,441		
	Total	27,967	29			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x2, x1

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS 27

اما شكل رقم 2 الذي يمثل اختبار ANOVA نلاحظ ان القيمة الاحصائية $F=18.18$ واحتمال المقابل لها $Sig= 0.000$ وهو اقل من مستوى المعنوية 5% فهذا يقودنا الى رفض الفرضية H_0 وقبول H_1 التي تؤكد على وجود اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على اداء العمال.

الفرع 2: اختبار الفرضيات الفرعية

في هذا الجزء سنحاول الاجابة على الفرضيات الفرعية الخاصة بالدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5% بين الحوافز المادية على أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك.

H1 يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي 5% بين الحوافز المادية على اداء العاملين في مؤسسة مديرية الصيانة.

من خلال النتائج موضحة في الجدول التالي يمكن الاجابة على الفرضية السابقة :

جدول رقم (14): نتائج تقدير الانحدار الخطي المتعدد.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,123	,546		,225	,824
	x1	,242	,201	,196	1,203	,240
	x2	,755	,199	,617	3,787	,001

a. Dependent Variable: y

مصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss27

نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة المعلمة الخاصة بالحوافز المادية x1 تقدر ب 0.242 وقيمة الاحتمال المقابل لهذه المعلمة Sig=0.24 فهي أكبر من مستوى دلالة 5% إذن تقبل الفرضية H₀ التي تؤكد على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الحوافز المادية على أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5% بين الحوافز المعنوية على أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك.

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي 5% بين الحوافز المعنوية على أداء العاملين في مؤسسة مديرية الصيانة

نلاحظ من خلال نفس الجدول السابق أن القيمة المعلمة الخاصة بالحوافز المعنوية $2x$ تقدر ب 0.775 وقيمة الاحتمال المقابل لهذه المعلمة $Sig=0.01$ فهي أقل من مستوى دلالة 5% إذن نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 التي تؤكد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الحوافز المعنوية على أداء العاملين في مؤسسة مديرية الصيانة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الرئيسية الأخرى:

متغير الجنس:

H_0 : لا يوجد فروقات جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% تعزي المتغير الجنس

H_1 : يوجد فروقات جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% تعزي المتغير الجنس

جدول رقم (15) نتائج الإحصائية للمتغير الجنس.

Group Statistics					
			Std.	Std. Error	
الجنس	N	Mean	Deviation	Mean	
y ذكر	20	3,3583	,89553	,20025	
أنثى	10	2,8833	1,11679	,35316	

مصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss27

نلاحظ من الجدول بالنسبة أداء العاملين الوسط الحسابي للذكور هو 3.3583 والوسط الحسابي للإناث هو 2.8833، مبدئياً يعني أنه لا يوجد اختلاف بين متوسط الحسابي للذكور والمتوسط الحسابي للإناث.

جدول رقم (16): اختبار Independent Samples Test

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Equal variances assumed	y	,154	,698	1,262	28	,218	,47500	,37651	- ,29626	1,24626
Equal variances not assumed				1,170	14,984	,260	,47500	,40598	- ,39041	1,34041

مصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss27

من خلال اختبار Independent Samples test نلاحظ أن قيمة $T_c=1.262$ والاحتمال المقابل لها $Sig=0.218$ وهي أكبر من مستوى دلالة 5% اذن يقبل H_0 يشير إلى أنه لا يوجد فروقات جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% تعزي متغير الجنس.

الفرضية الرئيسية الثالثة: المستوى التعليمي

H_0 : لا يوجد فروقات جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% تعزي المتغير الجنس

H_1 : يوجد فروقات جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% تعزي المتغير الجنس

تم استخدام اختبار ANOVA الاختبار الفرضية

ونلاحظ من الجدول أن قيمة $F=0.096$ والقيمة الاحتمالية المقابلة لهذه الاحصائية أكبر من مستوى معنوية 5% $sig=0.909 > 0.05$ وبالتالي نقبل H_1 التي تشير إلى أنه لا يوجد فروقات جوهرية ذات دلالة إحصائية تعزي إلى متغير المستوى التعليمي

جدول رقم (17) اختبار تحليل التباين ANOVA للمتغير المستوى التعليمي

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,197	2	,099	,096	,909
Within Groups	27,769	27	1,028		

Total	27,967	29		
-------	--------	----	--	--

مصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss27

الفرضية الرئيسية الرابعة: اجمالي عدد سنوات الخدمة:

H0 : لا يوجد فروقات جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% تعزي المتغير الجنس

H1: يوجد فروقات جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% تعزي المتغير الجنس

جدول رقم (18-): اختبار تحليل التباين ANOVA لعدد سنوات العمل

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,641	2	,320	,317	,731
Within Groups	27,326	27	1,012		
Total	27,967	29			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss27

نلاحظ أن $Sig=0.73$ هي اكبر من مستوى دلالة 5% اذن يقبل H_0 التي تشير إلى أنه لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% تعزي متغير اجمالي سنوات الخدمة.

خلاصة الفصل الثاني :

من خلال الفصل التطبيقي تم عرض نتائج الدراسة المتعلقة بأثر الحوافز على أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية مديرية الصيانة بالأغواط ,وقد احتوت الدراسة على 30 استبيان قابل للتحليل الإحصائي من مجمل 60 استبيان ,وقد استخدمنا الأساليب الإحصائية بالاستعانة ببرنامج **spss27** وذلك بغرض اختبار الفرضيات وجمع البيانات الخاصة بالدراسة وتحليلها بهدف الوصول إلى النتائج التي مكنتنا من استنتاج قبول جميع الفرضيات، وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- ✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5% بين الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين ؛
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الحوافز المادية على أداء العاملين؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الحوافز المعنوية على أداء العاملين؛
- ✓ لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% تعزي إلى متغير الجنس؛
- ✓ لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% تعزي إلى متغير المستوى التعليمي؛
- ✓ لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% تعزي إلى متغير اجمالي سنوات العمل.

الخاتمة

خاتمة :

كختام لهذه الدراسة نذكر الإشكالية التي انطلقنا منها و التي تطرح التساؤل ما مدى تأثير الحوافز على اداء العاملين في مديرية الصيانة DML ؟

هذا التأثير يظهر من خلال وجود إدارة جيدة للموارد البشرية انطلاقا من التخطيط له و اختياره و تعيينه و حتى ترقبته في ظل وجود قيادة جيدة للعنصر البشري و الذي ترافقه وسائل الدفع و الترغيب في العمل كالتدريب و التحفيز فجملة هذه العوامل تؤدي بالضرورة إلى تفعيل كل وظائف الشركة، الذي يكون فيه العنصر البشري ، والفاعل الذي لا يمكن الاستغناء عنه أو استبداله بوسائل وآلات أخرى.

التوصيات:

- ✓ وجود نظام داخلي جيد مبني على النقاش بين الرئيس و المرؤوسين؛
- ✓ خلق جو مناسب يسوده الرضى لإعطاء فرصة للعامل لإثبات وجوده و إشراكه في اتخاذ القرار؛
- ✓ حرص المؤسسة على توفير الحوافز المعنوية و الحفاظ على عمالها و تطوير قدراتهم و مهاراتهم و تفعيل روح الجماعة؛
- ✓ سعي المؤسسة إلى توظيف الكفاءات و الخبرات الإنسانية القادرة على قيادة المنظمة للتغيير و التطور؛
- ✓ العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية و تنمية روح الولاء للمنظمة؛
- ✓ وضع رؤية مستقبلية و أهداف واضحة للمؤسسة و إشراك جميع العمال فيها؛
- ✓ تعزيز عملية تضامن و مشاركة العاملين في تحمل المسؤوليات؛
- ✓ الحرص على أن يكون التقييم عادل بين جميع العمال و بموضوعية؛
- ✓ إظهار شخصية المسؤول في عملية التقييم؛
- ✓ توفت ظروف و بيئة عمل جيدة حيث الوسائل و الإمكانيات؛
- ✓ زيادة فرص التكوين في الخارج لمواكبة التطور الاقتصادي و تنمية المهارات.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

- ❖ صالح مهدي محسن العماري ، طاهر محسن منصور الغابي ، الإدارة و الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن ، عمان ، 2008.
- ❖ هاني خلف الطراونة ، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها ، ط1 ، عمان ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، 2012.
- ❖ نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار الامة للطباعة والتوزيع ، 2011.
- ❖ عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، مصر ، دار الجامعية الجديدة للنشر 2000.
- ❖ الهاشمي لوكياء ، السلوك التنظيمي ط2 الجزائر ، دار المهدي للطباعة والنشر والتوزيع ، 2006.
- ❖ عبدالباري ابراهيم درة ، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية ادارية ، مصر ، 2003.
- ❖ احمد زكي بدوي ، مظاهر الأداء استراتيجي والميزة التنافسية ، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي ، الاداء المتميز ، المنظمات و الحكومات ، كلية الحقوق والعلوم لاقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجزائر 2005.
- ❖ راوية حسن ، إدارة المواد البشرية رؤية مستقبلية ، دار الجامعية للإسكندرية ، مصر ، 2000 .
- ❖ علي سالمى ، إدارة الافراد والكفاءات ا الانتاج ، مكتبة غريب ، مصر .

- ❖ احمد صقر عاشور ،ادارة القوى العاملة الاسس السلوكية والادوات البحث التطبيقي ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،مصر،1986.
- ❖ صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية في المنظمات ، الدار الجامعية للتوزيع والنشر الاسكندرية ، مصر،2002 .
- ❖ شحادة نظمي واخرون، ادارة المواد البشرية، الطبعة الاولى ،دار الصفاء للنشر عمان ،2000.
- ❖ حسن بلوط ،ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي دار نهضة للطباع، بيروت ،لبنان، 2003.
- ❖ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- ❖ احمد ابو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف بالاسكندرية، 2004.
- ❖ احمد صقر عاشور ،ادارة الموارد البشرية ،دار المعرفة الجامعية ،الاسكندرية 1985.
- ❖ احمد سيد مصطفى،إدارة الموارد البشرية-رؤية إستراتيجية معاصرة، ط2، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، 2008.
- ❖ صالح علي عودة الهالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، عمان، دار ومسكنة حامد للنشر والتوزيع، 2016.
- ❖ حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من استراتيجي، الطبعة الأولى بيروت، دار النهضة العربية، 2002.

ملتقيات:

❖ عباس عنصر، التسيير بالمشاركة الاستراتيجية والرهانات ، ورقة مقدمة للملتقى الوطني حول التسيير الاستراتيجي في المؤسسة العمومية الجزائرية، الواقع والآفاق ، معهد العلوم الاقتصادية جامعة عنابة 14/15 ديسمبر 1994.

المختصرات:

MTD.ORD : méthode et ordre de paiement

M.IND : mécanique industrielle

ELEC.INST : Electricité et instrument

OP.SP : Opérations spéciaux

ADM.COM : administration et communication

FIN.JUR : finance et juridique

الملاحق

الملحق رقم 01

جامعة عمار ثليجي - بالأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة الثانية ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة

تحت اشراف الاستاذ :

عمير شلوفي

من اعداد الطالبتين :

قويدري مريم منال

شيباني حليلة

استبيان

في اطار القيام بدراسة حول "تأثير الحوافز على اداء العاملين في مديرية الصيانة DML بالأغواط"

سيدي الفاضل/ سيدي الفاضلة

يطيب لي ان اضع بين ايديكم هذا الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة لإجراء هذه الدراسة كما نتعهد لكم

بان هذه المعلومات التي تدلونا بها سيتم استعمالها بسرية التامة لغرض الدراسة فقط ، لذا نرجو منكم

ملئ هذا الاستبيان بعد قراءة كل عبارات بعناية والاجابة عليها بكل صدق وموضوعية.

ولكم منا اسمى عبارات التقدير والاحترام على اهتمامكم .

الرجاء وضع العلامة (X) في المكان المناسب :

اولا : المعلومات الشخصية :

1-الجنس : ذكر انثى

2-المستوى التعليمي :

اقل من الثانوي ثانوي تقني جامعي

3- اجمالي سنوات العمل :

اقل من 05سنوات من 05الى 10سنوات اكثرمن 10سنوات

مجموعة من الاسئلة يرجى منك وضع اشارة (✓) امام الاجابة فيما يلي
التي تراها مناسبة من وجهة نظرك

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المجال الأول : الحوافز المادية						
1	يوفر لي عملي اجر يتناسب مع مؤهلاتي					
2	تمنح مؤسسة حوافز مادية للعاملين فيها في حالة تحقيق الاهداف المطلوبة					
3	توفر مؤسسة تتامين صحي للعاملين فيها					
4	توفر مؤسسة العلاوات الاجتماعية عن الزوجة والاولاد					
5	توفر لي مؤسسة بدل مواصلات					
6	توفر لي مؤسسة بدل سكن					
7	تعطي مؤسسة إجازات سنوية للعاملين بدون انقطاع الراتب					
8	تمنح مؤسسة بعض الموظفين المتميزين حوافز مادية بشكل دوري					
9	تسعى مؤسسة الى زيادة المادية لتحسين المردود الادائي للعاملين					

					تشجع الحوافز في مؤسسة على بذل مزيد من الجهد في العمل للحصول عليها	10
					تقود الحوافز المادية الى شعور المتزايد بالانتمان للمؤسسة وحب العمل	11
					يراعى سلم الرواتب في مؤسسة معدلات غلاء المعيشة والتضخم	12
					تشعر بالرضا عن سياسات المكافآت والحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة	13
					يشعر نظام الادخال ونهاية الخدمة بالرضا الوظيفي	14
					تعتمد مؤسسة سياسات عادلة في نظام الحوافز المادية و المكافآت	15

المجال الثاني: الحوافز المعنوية

					يشعر العاملون في المؤسسة بالاستقرار الامان الوظيفي	1
					تتيح مؤسسة للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية	2
					تتيح المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات	3
					يقوم الرؤساء بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين	4
					تساعدني السلطات الممنوحة لي في عملي على القيام بالأعمال الموكلة لي	5
					يقدم الرؤساء عبارات الشكر والثناء والتقدير عند تحقيق الاهداف المطلوبة	6
					توفر مؤسسة ظروف عمل ملائمة تشجع على العمل	7

					تعمل المؤسسة على تعزيز مبادئ الاخاء والتعامل بين العاملين والعمل بروح الفريق	8
					تقدم لي المؤسسة الدعم كالمساندة عند تعرضي لظروف خاصة	9
					تعمل الحوافز المعنوية بمختلف انواعها على تحسين المردود الأدائي	10
					يساعدني عملي في المؤسسة على البروز في المجتمع	11
					يقدر مديري المباشر جهودي ومثابرتي في العمل	12
					توفر لي المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية	13
					تعمل المؤسسة باستمرار على تحديث الأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل لتصبح ملائمة بشكل اكبر	14
					يفضل العاملون في المؤسسة الحصول على القيمة المعنوية اكثر من غيرها	15

المجال الثالث : فاعلية نظام الحوافز

					تقدم الحوافز المعنوية وفق أسس كمعايير وضوابط منظمة	1
					تتصف الحوافز التي تقدمها المؤسسة بالمرونة	2
					تتناسب الحوافز المقدمة مع الجهد المبذول	3
					يشارك العاملون في وضع المقترحات والآراء حول نظام الحوافز	4
					هناك تطور و اهتمام كبير من المؤسسة حول تحسين فاعلية نظام الحوافز	5

					العاملون راضون عن نظام الترقيات والحوافز التي تمنح في العمل	6
					ييدي العاملون اهتماما كبيرا حول تحسين فاعلية نظام الحوافز	7
					تعمل الإدارة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	8
					تسود العدالة في نظام الحوافز كالمكافآت الممنوحة	9
					آليات وطرق منح الحوافز تؤثر غالبا على أدائي الوظيفي	10
					لدي معرفة كافية بنظام الحوافز المطبق بالمؤسسة	11
					تراعي الشركة تناسب نظام الحوافز والمكافآت مع التدرج الوظيفي	12

المجال الرابع : اداء العاملين

					يشجع نظام الحوافز العاملين على تأدية أعمالهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة	1
					يساهم نظام الحوافز في تخفيف حدة الاضطراب وزيادة الثقة بالنفس لدى العاملين اثناء تأدية عملهم	2
					يشجع نظام الحوافز العاملين على التفكير في استنباط اساليب وطرق جديدة لأداء العمل	3
					يشجع نظام الحوافز على زيادة المنافسة على الأداء المتميز بين العاملين	4
					يشجع نظام الحوافز على تقيد العاملين بقواعد واجراءات العمل	5
					يساعد نظام الحوافز في انجاز المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	6

					يساهم نظام الحوافز في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين	7
					يشجع نظام الحوافز العاملين على المبادرة في حل مشاكل العمل	8
					يساهم نظام الحوافز في توفير الرغبة والجاهزية لدى العاملين للعمل خارج اوقات الدوام الرسمي من اجل انجاز الاعمال	9
					تشجيع الحوافز العاملين على تطوير أدائهم ومهاراتهم بشكل مستمر	10
					يساهم نظام الحوافز في توفير الشعور بالراحة والسعادة لدى العاملين	11
					يساهم نظام الحوافز في توفير الاستعداد الكافي للعاملين لتحمل مسؤوليات العمل	12
					يساهم نظام الحوافز في خلق القدرة لدى العاملين على التصرف المناسب في المواقف الحرجة	13
					يساهم نظام الحوافز في خلق سرعة الملاحظة لدى العاملين	14
					يساهم نظام الحوافز في خلق مهارة التواصل كالتعامل الجيد مع الآخرين	15

شكرا على تعاونكم.