

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي - الأغواط  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: تسيير عمومي



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين

دراسة تطبيقية بمديرية الصيانة سونطراك بالأغواط

- تحت إشراف:

د. بشير عبد العالي

- من إعداد الطالبتين:

- صبرينال بن سليمان

- نجوى بن عاشور

لجنة المناقشة

رئيساً	أستاذ محاضر أ بجامعة عمار ثليجي	د. قرادي عبد القادر
مشرفاً	أستاذ تعليم عالي بجامعة عمار ثليجي	د. بشير عبد العالي
ممتحناً	أستاذ تعليم عالي بجامعة عمار ثليجي	د. أحمد بوجلال

السنة الجامعية: 2023/2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي - الأغواط  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: تسيير عمومي



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين

دراسة تطبيقية بمديرية الصيانة سونطراك بالأغواط

- تحت إشراف:

د. بشير عبد العالي

- من إعداد الطالبتين:

- صبرينال بن سليمان

- نجوى بن عاشور

لجنة المناقشة

رئيساً	أستاذ محاضر أ بجامعة عمار ثليجي	د. قرادي عبد القادر
مشرفاً	أستاذ تعليم عالي بجامعة عمار ثليجي	د. بشير عبد العالي
ممتحناً	أستاذ تعليم عالي بجامعة عمار ثليجي	د. أحمد بوجلال

السنة الجامعية: 2023/2022

# شكر و عرفان

الحمد لله الذي مكنا من إتمام هذا العمل فما كان لشيء أن يكون إلا بمشيئته جل شأنه  
"سبحانه إذا قضى أمرا فإنما يقول له كن فيكون"

سورة مريم الآية 34

يسعدني في هذا المقام أن أتقدم بعظيم شكري وتقديري وامتناني وعرفاني لكل من قدم لي  
التشجيع والتوجيه والدعم المعنوي, بدءا الأستاذ المشرف "عبدالعالي بشير" حفظه الله ورعاه  
وأطال في عمره الذي كان أفضل مرافق في بحثنا هذا.

ثم أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الكوط مبارك الذي لم يبخل علينا بإرشاداته  
وأعضاء لجنة المناقشة الكرام الدكتور الفاضل بوجلال احمد والدكتور الفاضل قرادي  
عبدالقادر لقبولهم هذا العمل المتواضع وتقييمهم له أتقدم لهم بجزيل الشكر والعرفان لهم  
حفظهم الله.

يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب المحبة إلا بذكرك إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة  
ونصح الأمة ومحي الظلمة وكشف الغمة مُحَمَّدٌ ﷺ

إلى كليله بالهيبه والوقار إلى من علمني العطاء بدون الانتظار إلى من حملت اسمه بكل افتخار أبي الغالي "بن سليمان  
جلول"

إلى ملاكي بالحياة معنى الحب والحنان سر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاح وجناحها بلسم جراحي إلى أعلى الجباب  
أمي الحبيبة

إلى صاحبة السيرة العطرة والفكر المستنير فلقد كان لها الفضل الأول في بلوغ التعليم العالي عمتي الغالية  
إلى من عشت معهم تحت سقف واحد وكانوا سنداً لي في الحياة إخوتي وأخواتي "هانئة, عبدالقادر, شيماء, مروة, مُحَمَّدٌ"  
إلى رفيقات الدرب الذين كانوا بمثابة إخوتي "نورة, فاطمة, حورية, ماريان, رقية, أم الخير"

إلى من قيل فيهم رب أخ لك لم تلده أمك يوسف, بدر الدين, ربيع  
إلى الأخت والصديقة ورفيقة الدرب ومن اشتركت معي في إنجاز هذا الموضوع نجوى بن عاشور  
إلى من القلب هواه والعمر فداه إبراهيم الخليل  
إلى كل من عرف صبرينال

صبرينال

# الإهداء

إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه, إلى كل من صلى خير البرية مُحَمَّد

ﷺ

إلى أبي الفاضل شامخ المكارم وراسخ الفضائل, الحريس علي الرؤوف لي سندي المتين وأنيسي المعين  
إلى أعظم امرأة بين نساء الكون عمتي الغالية التي خلفت مكان أمي رحمها الله التي رافقتني بدعائها كثيرا  
إلى كل إخوتي وأخواتي عامة وأخواتي "حنان, عيدة, أمينة, نوال, حسناء" خاصة  
إلى رفيقة دربي وصديقة قلبي التي جمعتني بها الدراسة "بن سليمان صبرينال"  
إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي

نجوى

## الملخص

لقد أيقنت مختلف المؤسسات أن نجاحها أو فشلها يتوقف على مدى تحكمها واهتمامها واستغلالها الصحيح والأمثل لأهم مورد تملكه وهو الفرد باعتباره المورد البشري والثروة التي تتسابق المؤسسات على توفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها ورفع مردوديتها وكفاءتها الإنتاجية وتعظيم أرباحها واستمرارها في ظل المنافسة. ولعل السبيل الوحيد للوصول إلى أداء عالي هو الاستغلال الأمثل للعنصر المفكر في المؤسسة والقادر على الابتكار والتجديد واعتماد المؤسسات على أنظمة الحوافز والأجور بحيث تكون عادلة ومصممة تصميمًا جيدًا بما يتلاءم مع أداء العامل ويساعد المؤسسة من تحقيق أهدافها.

ومنه ونظرا لأهمية تناول مفهوم الحوافز بالنسبة لمؤسسة وعملها هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير أنظمة الحوافز على أداء العاملين من خلال تناولنا لبعض المفاهيم الهامة حول الحوافز, الأجور والأداء, كما تم إسقاط ما عرضناه في الجانب النظري على مؤسسة سونطراك بالأغواط وقد خلصت الدراسة إلى أن تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين كان تأثيرا إيجابيا نظرا لان النظام كان مصمم جيدا وعادلا يتماشى مع رغبات واحتياجات العمال

الكلمات الدالة: الحوافز, أجور, أداء

## **Abstract :**

The various institutions have realized that their success or failure depends on the extent of their control, interest and correct and optimal exploitation of the most important resource they own, which is the individual as the human resource and wealth that institutions race to provide in quantity and quality in a way that increases their effectiveness, raise their profitability and productive efficiency, maximize their profits and continuity in light of competition. Perhaps the only way to reach high performance is to make optimal use of the thinking element in the institution that is capable of innovation and renewal and the institutions' reliance on incentive and wage systems so that they are fair and well designed in line with the performance of the worker and help the institution achieve its goals .

In view of the importance of addressing the concept of incentives for the institution and its workers, this study aimed to find out the extent of the impact of incentive systems on the performance of workers through our treatment of some important concepts about incentives, wages and performance, as was dropped what we presented in the theoretical side on the Sonatrach Foundation in Laghouat The study concluded that the impact of the incentive system on the performance of workers was a positive impact because the system was well designed and fair in line with the desires and needs of workers.

**Keywords:** Incentives, Pay, Performance

## فهرس المحتويات

## قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الشكر والتقدير	أ
الإهداء	ب-ج
ملخص بالعربية	د
ملخص الأجنبية	د
فهرس المحتويات	هـ-ز
فهرس الجداول	ح
قائمة الأشكال	ط
قائمة الاختصارات	ظ
قائمة الملاحق	ع
مقدمة	ص-ش
<b>الفصل الأول: الإطار النظري</b>	
تمهيد الفصل الأول	21
المبحث الأول: عموميات حول الحوافز	22
المطلب الأول: ماهية الحوافز	22
أولا : تعريف الحوافز	22
ثانيا: أهمية الحوافز وأهدافها	23
ثالثا : أنواع الحوافز	24
رابعا: شروط إنجاح الحوافز	25
المطلب الثاني: نظام الحوافز	25
أولا : خصائص ومبادئ نظام الحوافز	25
ثانيا : نظريات الحوافز	26-27
الثالثا : مراحل تصميم نظام الحوافز	28
رابعا: تقييم نظام الحوافز	30
المطلب الثالث: عموميات حول الأجور	31

31	أولا : مفهوم الأجور
32-31	ثانيا : أهمية وأهداف الأجر
32	ثالثا: أنواع وعناصر الأجر
35	رابعا: نظام الأجور الجديد والمعتمد في سوناطراك
36	المبحث الثاني: عموميات حول الأداء
36	المطلب الأول: ماهية الأداء
36	أولا: تعريف الأداء
38	ثانيا: أهمية الأداء
38	ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء
40	المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء وأنواعه
40	أولا: عناصر الأداء
40	ثانيا: محددات الأداء
40	ثالثا: أنواع الأداء
41	المطلب الثالث: تقييم الأداء
41	أولا: تعريف تقييم الأداء
42	ثانيا : طرق تقييم الأداء
45	ثالثا : أهداف تقييم الأداء
46	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني : الأطار التطبيقي للدراسة</b>	
48	تمهيد الفصل الثاني
49	المبحث الأول : مدخل لمؤسسة سوناطراك
49	المطلب الأول : تعريف للمؤسسة المستضيفة
49	أولا : تقديم شركة سوناطراك
50	ثانيا : مهام الشركة

50	ثالثا : التنظيم العام للشركة
50	المطلب الثاني : مديرية الصيانة بالأغواط
50	أولا : تعريف مديرية الصيانة بالأغواط
52	ثانيا : التنظيم العام لمديرية الصيانة بالأغواط
60	المبحث الثاني : منهجية الدراسة وعرض النتائج وتحليلها
60	المطلب الأول : منهجية الدراسة الميدانية
60	أولا : تخطيط الدراسة
61	ثانيا: تصميم وتنفيذ الدراسة
62	المطلب الثاني: عرض النتائج وتحليلها
62	أولا: إختبار ثبات أداة الدراسة
67	ثانيا: عرض النتائج
69	ثالثا: إختبار فرضيات الدراسة ونتائجها
71	خلاصة الفصل
73	الخاتمة
76	قائمة المراجع
80	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	رقم الجدول
39	العوامل المؤثرة في الأداء	01
62	فئات مقياس الدراسة	02
63	إختبار ثبات بنود الاستبيان	03
63	تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس	04
64	تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	05
65	تركيبة عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	06
66	تركيبة عينة الدراسة حسب الخبرة	07
67	إتجاه آراء أفراد العينة على المحور الأول	08
68	إتجاه آراء أفراد العينة على المحور الثاني	09
68	إتجاه أفراد العينة على المحور الثالث	10
69	إتجاه أفراد العينة على جميع المحاور	11
69	إختبار صحة الفرضيات بواسطة معامل الارتباط	12
69	إختبار صحة الفرضيات بواسطة الإنحدار	13



## فهرس الأشكال

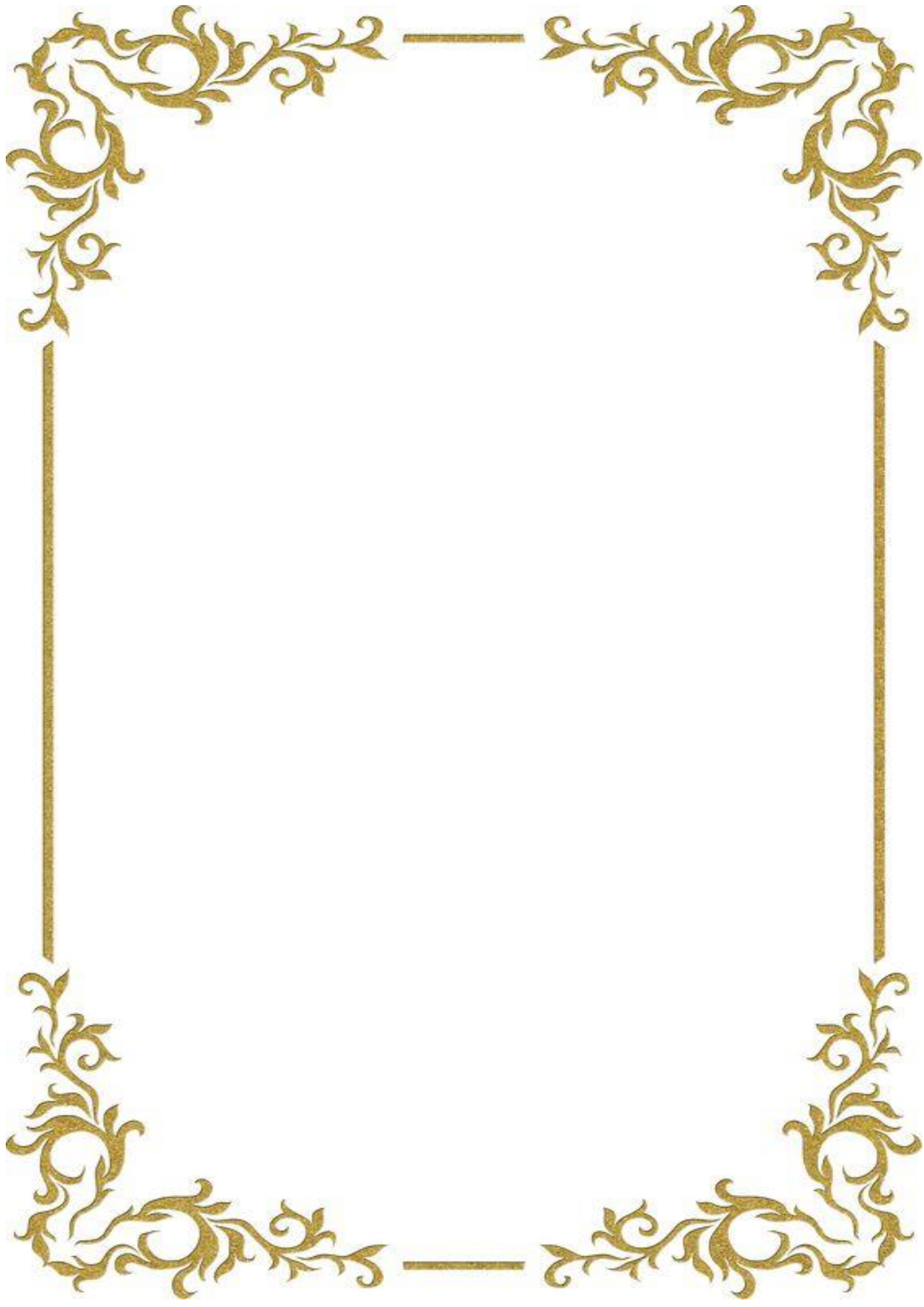
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
28	سلم الحاجات عند ماسلو	01
29	سلم الحاجات عند الدرفر	02
29	نموزج التوقع	03
30	خطوات تصميم الحوافز	04
42	طرق تقييم الإداء	05
51	تموضع مديرية الصيانة لسونطراك بالأغواط	06
59	الهيكمل التنظيمي لمديرية الصيانة لسونطراك بالأغواط	08
60	نموزج الدراسة	09
64	تركيبية عينة الدراسة حسب الجنس	10
65	تركيبية عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	11
66	تركيبية عينة الدراسة حسب الحالة الإجماعية	12
67	تركيبية عينة الدراسة حسب الخبرة	13

## قائمة الاختصارات

الترجمة الى اللغة العربية	الرمز	الكلمة الفرنسية
غاز البترول المسال	GPL	Gaz de petrole liquéfié
أنشطة النقل الأمامية	AMT	Activités de transport avant
النقل عبر الأنابيب	TRC	TRANSPORT PAR CANALISATION
أنشطة النقل الخلفية	LVA	activités de transport en arrière-plan
أنشطة التسويق	COM	IALISATIONCOMMER
منطقة النقل بحاسي الرمل	RTH	Region de transport à Hassi Rmel
منطقة النقل بعين أميناس	RTI	Region de transport à in aminos
منطقة النقل بالغرب	RTO	Region de transport ouest
منطقة النقل بالشرق	RTE	Region de transport de l'Est
منطقة النقل بالوسط	RTC	Region de transport centrale

## قائمة الملاحق

الملحق	عنوان الملحق
01	الاستبيان بعد التحكيم
02	قائمة محكمي الاستبيان
03	مخرجات برنامج spss الجداول التكرارية للمتغيرات ديموغرافية
04	مخرجات برنامج spss اختبار صدق و الثبات أداة
05	مخرجات برنامج spss معاملات الارتباط بين المحاور ومتغيراتها
06	مخرجات برنامج spss المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات افراد العينة حول محور الدراسة
07	مخرجات برنامج spss تحليل الانحدار
08	كشف راتب العامل



### مقدمة:

يعتمد بقاء نشاط المؤسسات ونجاحها في ظل إطار المنافسة العالمية على مدى تحكمها في مواردها البشرية, لذلك أدركت المؤسسات أن سبيلها الوحيد لتحقيق أداء عالي ومميز هو الاستغلال الأمثل للموارد البشرية باعتباره العنصر الفعال والمفكر في المؤسسة القادر على الإبداع والتجديد وذلك باعتماد المؤسسة على أنظمة الأجور والحوافز تكون عادلة ومصممة تصميم جيدا بما يتلاءم مع ظروف العمل وأداء العاملين ويمكن تحسين أداء العمال وإنتاجيتها بذلك تحقق أهدافها.

تعتبر الحوافز في مجال العمل من الأمور الهامة للتأثير على سلوك العاملين وتحسين أدائهم بما يتناسب وتحقيق أهداف المؤسسة المخطط لها, بحيث مثلت الحوافز أهم المغريات التي تدفع الفرد على زيادة أدائه وعدم اهتمام المؤسسة بها وعدم توزيعها بشكل عادل قد ينعكس سلبيا مباشرة على أداء العاملين, لذا وجب على المؤسسة أن تدرس أداء العمال بشكل شامل بغية اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تخص رفع الأجور ومنح الحوافز وحلول لبعض المشاكل,

فالأجور هي أداة من أدوات الفعالة والمؤثرة على أداء العاملين والمؤسسة بحيث تمثل محور نقاش بين العامل والمؤسسة وتساعد هذه الأخيرة على إيجاد علاقة طيبة بين كل العمال لذلك فإن الاهتمام والعناية بوضع خطة أجور عادلة وسليمة أمر في غاية الأهمية لأنها تعتبر مصدر رزق للعامل وللحفاظ على مستوى المطلوب وتطويره وتحسين جودة الأداء كان لابد من وجود ما يدعم الأجور في إشباع حاجات ورغبات العاملين, ذلك العنصر المتمثل في الحوافز بأنواعها التي تعتبر الحلة المفقودة للمؤسسات لبلوغ الغايات والأهداف.

وعلى ضوء مما سبق ذكره يمكن طرح إشكالية الموضوع على النحو التالي:

### ➤ إشكالية الدراسة:

ما مدى دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين بمؤسسة سوناطراك؟

### ➤ الإشكاليات الفرعية:

لمعالجة التساؤل الرئيسي قمنا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما دور الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين؟
- ما دور الحوافز المعنوية ف تحسين أداء العاملين؟
- هل الأداء الحالي بمؤسسة سوناطراك بالأغواط يشجع على تطوير أنظمة الأجور والحوافز؟

### ➤ فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والإشكاليات الفرعية قمنا بوضع فرضيات التالية:

- هناك دور كبير للحوافز المادية على تحسين أداء العاملين.

- لا يوجد دور للحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين.
- إن مستوى الأداء بمؤسسة سوناطراك يحتم عليها استعمال أنظمة الأجور والحوافز بصورة عادلة.
- **متغيرات الدراسة:** تتكون من (الحوافز المادية والحوافز المعنوية) و(تحسين أداء العاملين)
- المتغيرات المستقلة: تتكون من الحوافز المادية – الحوافز المعنوية
- المتغير التابع: أبعاد الأداء
- **أهمية الدراسة:**
- إثراء مكتبة الكلية وتزويد الطلبة بمراجع في هذا الموضوع
- عالجنا في هذا الموضوع جانب مهم وهو الحوافز وأثارها على أداء
- أنظمة الحوافز والأجور المقدمة للأفراد العاملين في المؤسسة يلعب دورا كبيرا في تحسين الأداء وبتالي زيادة إنتاجيتهم مما يحسن مستوى المؤسسة وإنتاجيتها
- **أهداف الدراسة:**
- تحديد العلاقة بين الحوافز المادية وتحسين الأداء
- تحديد العلاقة بين الحوافز المعنوية وتحسين الأداء
- معرفة أهمية تقييم الأداء
- **مبررات اختيار الموضوع:** هناك جملة من الأسباب وراء اختيارنا لهذا الموضوع أهمها:
  - اهتمامات سابقة لهذا الموضوع
  - حكم طبيعة التخصص في اختيارنا لهذا الموضوع
  - قلة اهتمام وتناول الطلبة لهذا الموضوع
  - الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع
- 8- منهج البحث:**
- تم الاعتماد في الجزء النظري على الوصفي والتحليلي وهو منهج أساسي لأنه يتماشى مع طبيعة الموضوع ويهدف إلى تحليل وتفسير بشكل علمي منظم, ويتم بوصف ظاهرة وتحليل نتائجها وتفسير الأسباب من اجل الوصول إلى أغراض علمية محددة كما تم اعتماد في جزء التطبيقي على منهج دراسة حالة من اجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسات, متخذين بذلك في مؤسسة سوناطراك باعتبارها أكبر المؤسسات الجزائرية وأكثرها دفعا للأجور العالية, وأجرينا بعض الأسئلة والمقابلات مع بعض إطارات هذه المديرية قصد معرفة كيفية تطبيق نظام الحوافز وتحسين أداء العامل في مؤسستهم,
- 9- أدوات الدراسة:**

- المسح المكتبي: يتمثل في الاطلاع على الكتب والمذكرات وكل ماله صلة مباشرة وغير مباشرة بموضوعنا من اجل فهم الموضوع والاستفادة من الدراسات السابقة
- الدراسة الميدانية الخاصة بمؤسسة سونطراك التي استخدمت فيها:
- استمارة الاستبيان: تم اختيار عينة للدراسة قدرها 41 من مجتمع يبلغ عدده 50 عامل
- المقابلة المباشرة مع رئيس مصلحة الأجور

## 10- الدراسات السابقة:

- 1- دراسة بشرية بن شاعة بعنوان " أثر أنظمة الأجور والحوافز على أداء الموارد البشرية " دراسة حالة في حاسي الرمل ,وهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر الأجور وكل من الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العمال بمؤسسة سونطراك, وذلك من خلال دراسة أنظمة الأجور وأنظمة الحوافز, وتقييم مدى تأثيرهما على الأداء, وتوصلت هذه الدراسة إلى ما يلي:
  - تشكل الأجور أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة وعمالها لكونها تشكل تكلفة معتبرة للمؤسسة في ظل الطلب المتواصل بالزيادات من قبل العمال.
  - تهتم مؤسسة سونطراك بتوفير أنظمة الحوافز (المادية والمعنوية)جد مغرية مثل تحسين ظروف العمل, خدمات صحية جد متطورة, زيادات والمكافآت والعلاوات... الخ
  - يعتبر تقييم الأداء في سونطراك بمثابة جهاز مراقبة للفرد والمؤسسة.
- 2- دراسة غازي حسن عودة الحلايية "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام" دراسة حالة على أمانة العمال الكبرى, وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين, وذلك من خلال تحليل العلاقات بين مجالات الحوافز ومستوى الأداء لدى العاملين, وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
  - حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض
  - وجود علاقة خطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.

## 11- حدود الدراسة:

- بهدف تسيير معالجة الإشكالية التي هي محل البحث وتحقيق أهدافها قمنا بوضع محددات الدراسة المتمثلة في ما يلي:
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة التطبيقية خلال السداسي الثاني 2023/2022
  - الحدود المكانية: أجريت الدراسة التطبيقية بمؤسسة سونطراك بالأغواط .

**12- صعوبات الدراسة:**

- صعوبة الحصول على المعلومات وسرية الوثائق.
- صعوبة التنقل إلى مصلحة التربص.

**13- هيكل الدراسة:**

- خطة البحث: قسمنا موضوعنا هذا إلى جزئين جزء نظري وجزء تطبيقي حيث تناولنا في الجزء النظري مبحثين, المبحث الأول كان بعنوان عموميات حول الحوافز يتضمن ثلاث مطالب تتحدث عن الحوافز والأجور وأنظمتها ونظريتهما, أما المبحث الثاني كان بعنوان الأداء حيث تناولنا فيه أهم تعاريفه وأهميته وعناصره ومحدداته وأنواعه وطرق تقييمه.
- أما الفصل الثاني كان دراسة تطبيقية والمتمثلة في دراسة ميدانية بشركة سوناتراك بالأغواط حيث تناولنا في البحث الأول تعريف شامل لمؤسسة سوناتراك وقسم الأجور والحوافز في ذات المؤسسة، أما المبحث الثاني يحتوي على الدراسة الميدانية, وعرض نتائج دراسة واختبار فرضياتها ونتائج الموصل إليها, وتم اختتام بحثنا هذا بخاتمة عامة ابرز فيها أنظمة الحوافز وأثاره على الأداء.



## الفصل الأول

الحوافز والأجور والأداء في المؤسسات

**تمهيد:**

تعتبر الحوافز المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد إلى العمل حيث كلما كانت الحوافز مدروسة بطرق علمية وواقعية تتماشى مع ازدواجية تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين, حيث تبدأ عملية التحفيز عندما تعرف المؤسسة الحاجات التي يرغب العاملون في إشباعها, بحيث نجد من الحوافز المهمة عنصر الأجر المؤثرة في أداء العامل, فكلما كان الأجر مرتفع تكون جودة الأداء عالية.

## المبحث الأول: عموميات حول الحوافز

تعمل المؤسسة جاهدة للوصول إلى أهدافها وذلك من خلال الجهود والإمكانات المتاحة كافة, ويبقى الفرد هو محور النجاح والتقدم, والعنصر المتغير دوما, من المعلوم أن لكل إنسان حاجات متعددة, تدفعه إلى اخذ سلوك معين من أجل إشباعها والوصول إلى حالة الرضا والاستقرار, وبما أن كفاءة أفراد المؤسسة تتحكم في كفاءة المؤسسة ككل, وجب الاهتمام بهم وإيجاد آلية تحثهم على العمل, ولاشك أن التحفيز أكبر محرك وباعث لهذا الجهود, فالحافز من أهم محددات سلوك العمل, لذلك كان من أولى اهتمامات المؤسسة لتحفيز العمال والذي له علاقة طردية مع إنتاجية العمل.

## المطلب الأول: ماهية الحوافز

سنتطرق في هذا المطلب الى كل ما يتعلق بالحوافز المادية و الحوافز المعنوية من تعريف و أنواع و أهمية و شروط انجاح الحوافز

أولاً: مفهوم الحوافز<sup>1</sup>

إن التنوع الحوافز وتعددتها ارتبط بتعدد وجهات نظر فيها يتعلق بمكانة العنصر البشري في المؤسسة عبر مختلف مراحل الاهتمام بهي , وفي ذلك نجد تعدد التعريفات التي أبرزت فحوى الحوافز وإن تعددت يبقى الهدف المنشود واحد ألا وهو تحفيز العامل , لقد عرفت الحوافز على أنها "مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف " وتعرف أيضا " أنها المقابل لأداء المتميز حيث يعتبر أنه الأجر القادم على الوفاء بالعرض وأنه الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي والمقصود من هذا أن الأفراد الذين يؤدون عملهم بكيفية حسنة يتقاضون اجر زائد عن العمال الذين لم يحسن عملهم"

وانطلاقا مما سبق، نقول بأن التحفيز يشمل في مجموعة العوامل و المؤثرات الداخلية والخارجية التي تنبعث من المؤسسة لدفع الأفراد إلى العمل لرفع مستوى العمل، و بمعنى آخر فإن الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته ومن بين وسائل لإشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد:

- درجة رضا الفرد عن عمله
- استقرار الفرد في المؤسسة
- جودة أداء الفرد و إنتاجيته
- كفاءة الأداء التنظيمي

<sup>1</sup> بلقا يد إبراهيم , جوري شوقي "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين", مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا , عدد17 , السداسي الثاني 2017 , ص256-270 .

ثانيا : أهمية الحوافز و أهدافها

أولا : أهمية الحوافز<sup>1</sup>

لنظم الحوافز دور فعال و أهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف إلي تسعى إلى تحقيقها و ذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال و كفوء , وتأتي أهمية نظم الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها وفيما يلي عدد منها :

- تحقق نظم الحوافز زيادة في عوائد (أرباح) المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين إذ أن الاختيار السليم للحوافز (المادي أو المعنوي) يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين و طاقتهم و استخدامها أفضل استخدام و يؤدي هذا إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة و تسخير الفائض منها غالى منظمات أخرى.
- تحسين وضع المادي والنفسي و الاجتماعي للفرد العامل و ربط مصالح المنظمة بمصالح فرد.
- تساهم نظم الحوافز في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل مما يساعد ذلك في حل معدلات الكلف والغيابات والمنازعات والشكاوي ودوران العمل.

ثانيا : أهداف الحوافز<sup>2</sup>

- الكثير من المشاكل التي تعاني الإدارات منها مثل انخفاض قدرات الإنتاج و ارتفاع تهدف عملية التحفيز في أي منظمة إلى هدفين أساسيين هما :
- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين : فبينما تسعى المنظمة إلى تحقيق أفضل إنتاج كما و نوعا وتقديم أفضل الخدمات , فإن الحوافز المادية الإيجابية أثرا طيبا على رفع مستوى المعيشة للعامل وزيادة دخله , إذ أنها تمكنه من الوفاء بالتزاماته المادية كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الإيجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص والتفاني في خدمة المنظمة .
- ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع : فمن النتائج التي تترتب على استخدام التحفيز في المنظمة , دفع العاملين وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية و أفضل نوعية سواء من سلع أو خدمات , وتوفيرها لأفراد المجتمع في زمان ومكان المناسبين , هذا بدوره ينعكس إيجابيا على سمعة المؤسسة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه , فينفع الأفراد هذا المجتمع لتعامل مع المؤسسة وتفضيلها على غيرها

<sup>1</sup> سنان الموسوي "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها", دار مجدلوي للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى, ص230-231

<sup>2</sup> فيروز بوزورين "المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمة", مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية, المجلد 05, العدد 14, 2019

ثالثا: أنواع الحوافز:<sup>1</sup>

تستطيع الإدارة أن تقدم لموظفيها عدد كبيرا من الحوافز و ربما يندر اليوم تقدم الإدارة حافزا واحدا لأفرادها وإنما توفر لهم مجموعة منها , المهم أن تكون هذه المجموعة مزيجا مناسباً يعزز بعضه بعضا , ويعمل سويا على دفع الأفراد إلى مزيد من الجهد و زيادة الإنتاج .

وتوجد تصنيفات عديدة للحوافز, وهذه التصنيفات متداخلة مع بعضها البعض, إذ تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين

ومن بين التصنيفات الحوافز فيما يأتي :

## التصنيف الأول: الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها :

أ- الحوافز المادية: هي الحوافز ذات طابع نقدي أو المالي أو الاقتصادي

والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية, فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل وتجنيد ما لديهم من طاقات والارتفاع بمستوى كفاءتها ومن هذه الحوافز: الأجر, مكافآت التشجيعية, العلاوات, المشاركة في الأرباح, المكافأة عن الاقتراحات.

ب- الحوافز المعنوية (غير المادية): لما كان الحافز المادي لا يشبع إلا جانب واحد من

جوانب الحاجات الإنسانية للفرد لذلك كان من ضروري للمؤسسات أن تعمل على

إشباع البواعث الأخرى التي تزيد من شعوره الرضا في العمل وزيادة

الولاء بالمؤسسة.

## التصنيف الثاني : الحوافز من حيث الأثر :

أ- الحوافز الايجابية: وهي ما يحمل مزايا مختلفة للفرد إذا قام بالعمل المطلوب وتقدم له عطاء محسوسا

أو غير محسوس , وتعتمد على الترغيب والأمل والتفاؤل

وأن هذه الحوافز تهدف إلى رفع الإنتاج وتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع والذي يشجع الفرد على أن يسلك سلوكا معيناً ترغبه الإدارة.

ب- الحوافز السلبية : تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب

والردع والتخويف, أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية أو معنوية كالخصم

من الأجر والحرمان من العلاوات, الحرمان من الترقية , أو إدراج اسم العامل المقصر أو المهمل في

قائمة خاصة تنش على العاملين في المؤسسة .

<sup>1</sup> جرجيس عمير عباس, مثنى وعد الله يونس "الحوافز وأثرها في رضا الوظيفي", دراسة استطلاعية لعينة من الأطباء في مستشفيات مدينة الموصل", تنمية الرافيدين, العدد 97, مجلد 32, سنة 2010, ص 225-234 .

رابعاً : شروط إنجاح الحوافز:<sup>1</sup>

- هناك شروط أساسية لا بد من أخذها بعين الاعتبار إذا أرادت مختلف المؤسسات الاستفادة من الحوافز في إنجاح العملية الافتتاحية , وزيادة مردودها ورفع مستوى وكفاءة أداء العاملين بها وهي :
- البساطة : بمعنى أن يكون النظام مختصراً , واضحاً ومفهوماً في بنوده وصيغته وحساباته .
  - أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا , إذ لا بد أن يحدد مسار الحوافز بحث يؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين في المؤسسة معا , وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين الأهداف العاملين والإدارة .
  - أن تحقق صلة بين الحافز والهدف , إذ لا فائدة من تلك الحوافز التي لا تحرك الدوافع عند الإنسان بالشكل الذي يدفعه للتصرف هادفاً لتحقيق رغباته .
  - كما لا بد للمؤسسة أن تحدد الوقت الملائم الذي تستخدم فيه الحوافز , وخاصة الحوافز المادية التي لا بد أن تكون في مواعيد محددة ومتقاربة .
  - أن تضمن استمرارية الحوافز , وذلك لخلق الشعور بالطمأنينة , وتوقع استمرارية قيام المؤسسة بإشباع الحاجات , وضمان ذلك مستقبلاً , وأن تضمن الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز .
  - أن تكون السياسة التي تنظم الحوافز تتصف بالعدالة , المساواة والكفاءة .
  - أن تنتمي في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحوافز
  - أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة والسيطرة الكاملة على الأفراد والظروف المحيطة والمواد المستخدمة وذلك كي تتم محاسبتهم على ما يقومون به من أداء , وأن يشمل نظام وضعاً للأداء من حيث زيادة الكمية والجودة .

## المطلب الثاني: نظام الحوافز

في هذا المطلب سوف نتطرق الى نظام الحوافز و خصائصه و مبادئه و نظريات الحوافز

## أولاً: خصائص ومبادئ نظام الحوافز

1- خصائص الحوافز:<sup>2</sup>

يجب أن يتسم نظام الحوافز بعض الخصائص من أهمها:

- القابلية للقياس : ترجمة السلوكيات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن قياس الأبعاد .
- إمكانية التطبيق: تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في التقديرات.
- الوضوح والبساطة : لفهمه واستعاب أسلوبه و الاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقية
- التحفيز : يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة الأفراد لتعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود .

<sup>1</sup> نور الدين بوالشرش "الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات", دار الأيام, عمان, الطبعة العربية, 2015, ص 65-66 .

<sup>2</sup> بوشريعة بن شاعة" أثر أنظمة الأجور والحوافز على أداء الموارد البشرية", جامعة الاغواط, ص 31 .

- المشاركة : بإشراك العاملين في وضع نظام الحوافز مما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم وإقناعهم به.
- تحديد معدلات: مجهودات العمال أدت إلى تحقيق معدلات الأداء للحصول على الحافز.
- القبول: بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه, وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة
- الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منه.

## 2- مبادئ الحوافز :<sup>1</sup>

يبني نظام الحوافز على عدد من القواعد تتمثل في ما يلي :

- وضوح الهدف و الغاية من نظام الحوافز على المدى القصير والبعيد, حيث تسعى جميع الأفراد إلى تحقيقه.
- المساواة والعدالة فلكل فرد في أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز مادام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة.
- تميز الأداء: حيث يعد أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز مثل زيادة كمية الإنتاج وجودته أو تخفيض تكلفة الإنتاج ووقت الإنجاز .
- القوة و المجهود: حيث يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة .
- المهارة و ابتكار: حيث تهتم بعض المؤسسات بتخصيص حوافز للعاملين الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكار أو حلولاً إبتكارية لمشكلات العمل و الإدارة .

## ثانيا: نظريات الحوافز

هناك عدة نظريات للحوافز نذكر أهمها فيما يلي :<sup>2</sup>

**1 - نظرية الإدارة العلمية:** مؤسسها فريدريك تايلور سنة 1911 , قام من خلالها بدراسة و تصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل وتزيد من إنتاجيته , بدراسة الحركة و الزمن اللازمين لتلك الحركة من جهة وركز على الحوافز المادية الفردية و حدد مستويات العمل مع تجاهل آدمية الفرد و تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- إن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة وليست مشكلة العامل.
- للعامل انطباع زائف في أنه أدى العمل بسرعة فتستغني الإدارة عنه ويصبح عاطل عن العمل فالتالي فإن عاطل مدة الإنجاز يعني ضمان عمل لمدة أطول.
- للعامل ميل طبيعي للعمل بأقل من طاقته .
- من مسؤولية الإدارة توفير الأفراد المناسبة للعمل المعين و تدريسهم على أكثر الوسائل الكفاءة لأداء

عملهم

<sup>1</sup> مجمع عبد العالي " دور نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين", المجلة الجزائرية للسياسات العامة, المجلد 07, العدد 01, جوان 2018, ص 63-64 .

<sup>2</sup> محمد منادلي, ترمول محمد لطفي " الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة وعلى المجتمع", مجلة الحقائق الدراسات النفسية والاجتماعية, العدد التاسع(ج1), ص 395 .

➤ يجب ربط أداء الموظفين مباشرة بنظام أجور أو بحافز فوري مادي.

وبناء على ما سبق , يتبين لنا أن هذه النظرية أهملت الجانب الإنساني في العملية الإدارية , فهي تتعامل مع العامل بلا أستعمل العاطفة , ما يمكن قوله أن تايلور كان موضوعي , بحيث أنه كان يفكر في استمرارية المؤسسة , وضمان بقاءها في المجتمع بلجؤه إلى إغراء العمال و تشجيعهم على العمل من أجل المال ومن أجل المؤسسة

**2- نظرية العلاقات الإنسانية:** تأسست على يد آلتون مايو حيث اكتشف أهمية العلاقات الإنسانية من خلال البحوث التي قام بها حول دافعية العمال والتي دامت حوالي 9 سنوات من 1924 إلى 1932 بمصنع هاوثورن الشركة الغربية للكهرباء بعد أن استنتجت به من طرف مسيرها إثر انخفاض المذهل في معدل إنتاجها وما نتج عنه من آثار سلبية على العمال مثل : الاستياء , التذمر... الخ , رغم الشركة لا تعاني من مشاكل مالية

في هذا السياق نجد أن مستر برنارد بأهمية الأسلوب الديمقراطي في الإدارة , حيث اعتبرت هذه النظرية أن الإنسان كائن اجتماعي , ويعطي الأهمية للجماعة وللأسلوب الجماعي التعامل , من هذه الدراسة اتجهت إلى علم النفس الاجتماعي للبحث عن المحرك الأساسي لحوافز العمل , وهي مبنية على أساس العلاقات الإنسانية , قام آلتون خلال دراسته بإدخال تغيرات على الظروف المادية لمعرفة مدى تأثيرها على الإنتاج , فازداد إنتاج العمال , ومن خلال ما تقدم يمكن القول أن هذه النظرية كان لها الأثر في إبراز مدى أهمية العلاقات الإنسانية في المؤسسات .

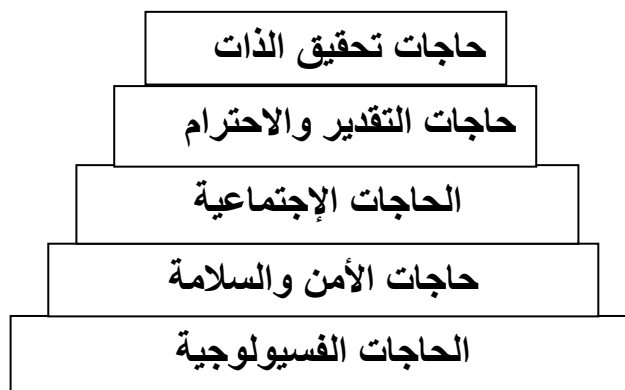
### نظرية الحاجات:<sup>1</sup>

وتتضمن النظريات التالية:

أ . **نظرية سلم الحاجات:** تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعت من قبل أبراهام ماسلو من أكثر النظريات للتحفيز شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك الإنساني لإشباع حاجاته المختلفة .. لقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية في 5 فئات بحسب أولويتها من الأسفل كما يلي :

<sup>1</sup> سنان الموسوي, مرجع سبق ذكره, ص236

## الشكل رقم(01):



سلم الحاجات عند ماسلو

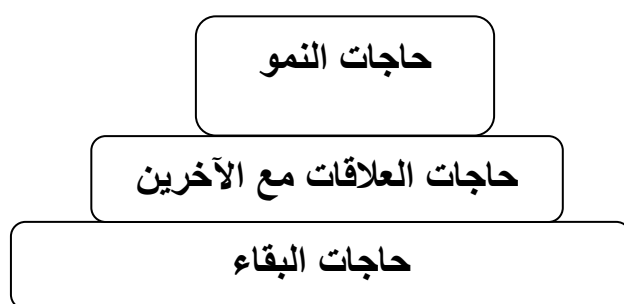
المصدر: من إعداد الطالبتين

- 1- الحاجات الفسيولوجية : تتمثل في حاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان على قيد الحياة : كالطعام والماء.
- 2 - حاجات الأمن و السلامة :تتضمن هذه حاجات الفرد للحماية من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية وكذلك الحماية من الأخطار الاقتصادية والمتعلقة لضمان استمرارية العمل للفرد .
- 3 - الحاجات الاجتماعية: تتبع هذه حاجات من كون الإنسان اجتماعيا بطبيعته ويعيش ضمن جماعة ويتفاعل معها .
- 4 - حاجات التقدير واحترام الذات : هذه الحاجات تتضمن الحاجة إلى الشعور بالأهمية من قبل الآخرين واحترام الذات الذي يمكن الحصول عليه من خلال الكفاءة والمنافسة والاستقلالية .
- 5 - حاجات تحقيق الذات : يشير ماسلو إلى مفهوم هذه الحاجة بأنها حاجة الفرد إلى أن يكون ماهر قادر على الوصول إليه القدرات والكفاءات لديه.
- 4 - **نظرية المتغيرين لهرزبرغ:** لقد فريدريك هرزبرغ نظرية المتغيرين بناء الأبحاث التي أجراها على مجموعة من المديرين من المهندسين والمحاسبين وهي مشابهة بشكل كبير لنظرية ماسلو وبنيت عليها إلى حد كبير , وقد بينت النظرية بأن العوامل المؤثرة في بيئة العمل والتي تؤدي إلى عدم الرضا بالعمل.

5 - نظرية الدرفر<sup>1</sup>: قام الدرفر (Alderffer) بإعادة ترتيب سلم الحاجات عند ماسلو إلى ثلاث مجموعات من الحاجات :

- 1 - حاجات البقاء: وهذه تتضمن الحاجات العائدة إلى ضمان الصحة الجسمية للفرد و تماثل إلى حد ما الحاجات الفسيولوجية و الأمن عند ماسلو .
- 2 - حاجات العلاقات مع الآخرين وهذه تركز على أهمية علاقات الفرد مع آخرين وهي تشبه الحاجات الاجتماعية عند ماسلو .
- 3 - حاجات النمو: وهذه تركز على تطوير القدرات الإنسانية والرغبة في نمو الشخص وتطوير قدراته وإمكانياته وهذه تماثل الحاجات العلية عند ماسلو وهي حاجات تقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات .

شكل رقم(02):

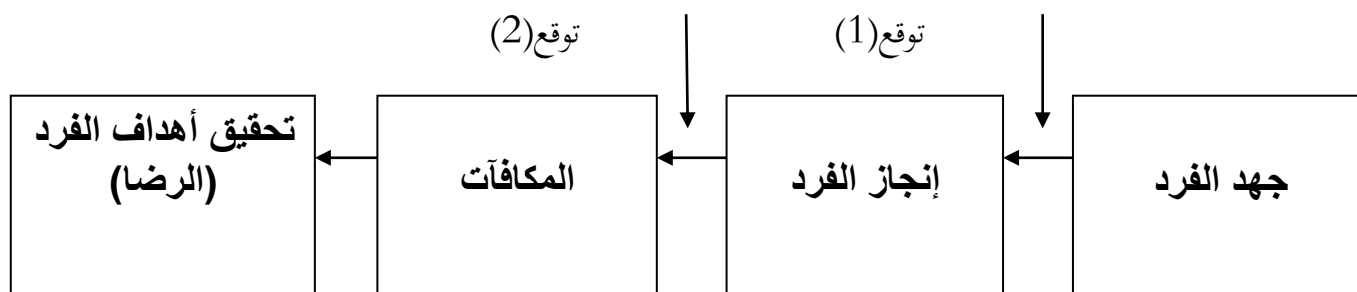


سلم الحاجات عند الدرفر

6- نظرية التوقعات<sup>2</sup>:

طور هذه النظرية فيكتور فروم عام 1964 وتعتبر من النظريات المهمة في تسيير التحفيز عند الأفراد , وجوهر نظرية التوقع يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد في تلك النتائج .

الشكل رقم(03): نموذج التوقع



7- نظرية المساواة:

<sup>1</sup> سنان الموسوي, مرجع سبق ذكره, ص240-241 .

<sup>2</sup> سنان الموسوي مرجع سبق ذكره, ص243

تركز هذه النظرية على مدى شعور الفرد بالعدالة والمساواة في معاملة المؤسسة له مقارنة مع معاملاتها للأفراد آخرين بها وخاصة في نفس مجموعة العمل .  
 طورت هذه النظرية من قبل آدمز و تشير إلى أن الفرد يحفز لتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقع الحصول عليها مقابل الإنجاز الذي يقوم به .

### ثالثا : مراحل تصميم الحوافز<sup>1</sup>

تتمثل مراحل تصميم الحوافز فيما يلي :

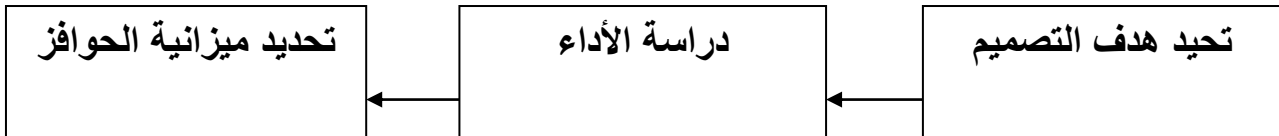
أ - **تحديد هدف التصميم:** تسعى المؤسسات إلى أهداف معينة و إستراتيجيات محددة , وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا , ويحاول ترجمته في شكل هدف للنظام الحوافز , فقد يكون تخفيض تكاليف , تحسين جودة... الخ

ب - **دراسة الأداء:** الهدف من هذه الخطوة وتحديد وتوصيف الأداء المطلوب من خلال تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي, و ذلك يستدعي:

- تصميم سليم للوظائف
- وجود عدد كافي من العاملين
- وجود ظروف عمل ملائمة
- وجود سيطرة كاملة للفرد عن العمل

ج - **تحديد ميزانية الحوافز:** هو ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير إدارة الموارد البشرية لكي ينفق على نظام الحوافز, ويجب أن يغطي المبلغ الموجود الجوانب المتمثلة في " قيمة الحوافز والجوائز" مثل المكافآت, الرحلات, الهدايا... الخ, التكاليف الإدارية, تكاليف الترويج.

الشكل رقم(04): خطوات تصميم نظام الحوافز



المصدر: من إعداد الطالبتين

### رابعا: تقييم نظام الحوافز<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الطيب أولاد حمودة, محمد الطيب من المير, مصطفى طويطي "تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية", مجلة رؤى اقتصادية, جامعة الشهيد حمه لخضر, الوادي, الجزائر, العدد12, جوان 2017, ص353-354 .  
<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور "إدارة القوى العاملة", دار المعرفة الجامعة, الإسكندرية مصر, 1985, ص485 .

لأجل تقييم نظم الحوافز فإن هناك ثلاثة معايير أو مؤشرات رئيسية يجب أن تجري مقارنة لهذه المؤشرات المعايير قبل تطبيق نظام الحوافز وبعد تطبيقه، كما أنه يمكن إجراء مفاضلة بين الأنظمة المختلفة للحوافز من خلال قياس ما حققه كل واحد منهما في هذه المؤشرات ومقارنته بما حققته النظم الأخرى.

والمعايير والمؤشرات التي يمكن اعتمادها في التقييم هي:

**1- الأداء :** يستخدم معيار التقييم أثر أنظمة الحوافز على الأداء لدى الأفراد العاملين، وافترض ثبات العوامل الأخرى فإنه بقدر ما يكون نظام الحوافز المعتمدة مؤثرا على دافعية الأفراد ويشجعهم على الاندفاع للعمل، فإن ذلك ما سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققه.

**2- تكلفة العمل بالنسبة للوحدة:** عندما يكون في المؤسسة نظام لمحاسبة التكاليف دقيقا ومطبقا بشكل فعال فإنه يضمن تحديد نصيب الوحدة الواحدة المنتجة أو المبيعة من تكاليف العمل، ويستخدم جانب التكلفة هذا في تحديد مدى فاعلية نظام الحوافز المعتمد والمطبق، فبقدر ما يتمكن نظام الحوافز لتخفيض نصيب الوحدة الواحدة من الكلفة أو كحد أدنى يؤدي إلى تحقيق الاستقرار في نصيبها من هذه الكلفة فإن النظام فعال وكفى.

**3-رضا العاملين:** وهي أحد المعايير المهمة لقياس درجة نجاح نظام الحوافز، ولا بد أن تضمن الإدارة توفير جانب القبول والقناعة بنظام الحوافز قبل العاملين في المؤسسة.

### المطلب الثالث: عموميات حول الأجور

تناولنا في هذا المطلب عموميات حول الحوافز من تعاريف و أهمية و أنواع الأجور و نظام الأجر المعتمد في شركة سونطراط ( مديرية الصيانة )

#### أولا : مفهوم الأجر

- الأجور هي جميع أشكال وأنواع المكافآت، وعليه فالأجور تتضمن الأجر بالساعة أو بالأسبوع مضافا إليها امتيازات أخرى أما بمعنى الاقتصادي فهي تدل على وسيلة دفع لأفراد العاملين تحت إشراف أفراد آخرين، مثل العمال الصناعيين وعمال المحلات التجارية.<sup>1</sup>
- لقد درج الفقه الحديث هو الآخر على إعطاء نفس المفهوم للأجر إذا دخلت تحت هذه التسمية مختلف العناصر المالية النقدية العينية سواء منحت للعامل بصفة مباشرة كالمبلغ الذي يتقاضاه شهريا أو أسبوعيا أو يوميا، أو تلك المزايا العينية الأخرى كالسكن والنقل والإطعام، أو قدمت للعامل بطريقة غير مباشرة كالتكفل صاحب العمل مثلا لبعض الأعباء الاجتماعية التي تخص العامل.<sup>2</sup>

#### ثانيا: أهمية وأهداف الأجر

<sup>1</sup> شراك عقون، لقمان بوخدوي، نصر الدين عيسوي "نظام الأجر و أثره على الالتزام التنظيمي لموظفي السلك الخاص في مديرية التجارة، مجلة البحوث الاقتصادية لمقدمة، مجلد 7، عدد 1، 2022، ص 44.

<sup>2</sup> الطاهر قرين "مدى أهمية الأجر في علاقة العمل الفردية"، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 30، العدد 3، ديسمبر 2009.

أهمية الأجر: للأجور أهمية بالغة على مستوى المؤسسة المتمثلة في:

### 1- على مستوى الأفراد:

- وسيلة لإشباع الاحتياجات لمختلفة للأفراد.
- وسيلة مناسبة للشعور بالتقدير من قبل المؤسسة التي يعمل بها.
- وسيلة يقيس بها احترامه وتقديره لذاته.

### 2- على مستوى المؤسسة:

- الأجر هو وسيلة المؤسسة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها.
  - الأجر هو وسيلة المؤسسة لإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً بها.
  - الأجر هو المقابل العادل للعمل والوسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين.<sup>1</sup>
- أ- أهداف الأجر: من بين أهم الأهداف التي تحقق عن طريق الأجر:

- جذب أفضل لعناصر للمؤسسة.
  - الحفاظ على أفضل العناصر المتوفرة في المؤسسة.
  - التحفيز ودفع العاملين لأفضل مستوى من الأداء.
  - مكافآت لأداء السابق للفرد.
  - ضمان التنافس في السوق.
  - الحفاظ على عدالة الأجور بين العاملين.
  - تشجيع الأداء المستقبلي للفرد.
  - تخفيض معدل دوران العمل.
- سعي نظام الأجور لتحقيق أهداف المؤسسة لجذب العاملين والحفاظ عليهم وتحفيزهم من خلال عدة أمور منها:

- تصميم نظام عادل للأجور.
- الرقابة على المصروفات المدفوعة.
- تحقيق رضا العاملين على العمل في المؤسسة.<sup>2</sup>

### ثالثاً: أنواع وعناصر الأجر

#### 1- أنواع الأجور: اختلفت وجهة النظر في هذا المجال وخاصة من حيث تعدد أنواع الأجور

لأهميتها البالغة وتمثل هذه الأنواع فيما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004، ص 187 .

<sup>2</sup> سالم شرماط، "نظام الأجور وعلاقته بإدارة الموارد البشرية"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، مجلد 13، العدد 2021، ص 162 .

**أ- الأجر الدوري والأجر غير دوري:**

الأجر الدوري: هو الأجر القابل للتكرار كل فترة الصرف مثل الأجر الأساسي, والأجر غير الدوري هو الذي يدفع على فترات زمنية طويلة مثل: المنح النقدية, المكافآت السنوية... الخ.

**ب- الأجر الاسمي والأجر الحقيقي:**

الأجر الاسمي هو المبلغ الذي يتقاضاه العامل لقاء العمل الذي يقوم به, والأجر الحقيقي هو قيمة الأجر الاسمي وقدرته على إشباع الحاجات أو هو مقدار السلع والخدمات التي يمكن أن يحصل عليها العامل بأجره النقدي.

**ج- الأجر النقدي: يتكون من جزئين:**

➤ الأجر الثابت: وهو الأجر الذي يدفع عن الساعة أو يوم أو أسبوع أو شهر أو سنة حسب نظام الدفع الأجور في المؤسسة وحسب طبيعة العمل الذي يؤديه, فالعمل المؤقتين الذين يؤدون عملاً مؤقتاً ثم تنتهي علاقتهم بالمؤسسة, تدفع لهم مستحقاتهم يومياً أو نهاية الأسبوع, أما العمال الدائمون فعادة ما تدفع مستحقاتهم كل شهر.

➤ الأجر المتحرك: تدفع المؤسسات لعمالها إضافة إلى الأجر الثابت, مبالغ إضافية ومن مثلها:

➤ الأجر التشجيعي الذي يعطى للعامل نتيجة زيادة إنتاجه عن المستوى المحدد.

➤ المكافآت التشجيعية التي ترتبط بالأعمال الخلاقة أو المبتكرة التي يقوم بها العامل بحيث تحقق فائدة للمؤسسة قد تتمثل في تخفيض التكاليف أو زيادة إيرادات.

➤ الأجور الإضافية التي تدفع للعامل مقابل الساعات الإضافية التي تفرضها طبيعة الوظيفة أو ظروف عملها, البدلات التي تدفع للعامل نتيجة تحمله أعباء معينة مرتبطة بطبيعة الوظيفة, كبديل انتقال نسبة من الأرباح تمنحها المؤسسة للعاملين.

**د- الأجر العيني: يتمثل في المقابل غير نقدي الذي يظهر في كل خدمات تقدمها المؤسسة للعامل ومن**

أمثلتها: الرعاية الصحية, العلاج, المواصلات, السكن, الملابس, وجبات الطعام أثناء العمل كما يمكننا أن نميز بين إجمالي الأجر وصافي الأجر حيث أن:

➤ إجمالي الأجر: هو ما يستحقه الفرد من أجر كمقابل للوظيفة قبل خصم أي اقتطاعات.

➤ صافي الأجر: هو عبارة عن الأجر بعد خصم الاقتطاعات, أي الأجر الذي يستلمه الفرد في يده وتمثل

الاستقطاعات التي تخصم من الأجر في الضرائب, نصيب وظيفة الفرد من التأمينات المختلفة (تأمينات البطالة, الرعاية الصحية, العجز, المعاش).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيداني محمد "تحديد الأجور في المؤسسات العمومية الإدارية", مجلة البشائر الاقتصادية, المجلد 04, العدد 02, ص 19.

<sup>2</sup> محمد سعيداني محمد, مرجع سبق ذكره, ص 20.

### 1- العناصر المكونة للأجر:<sup>1</sup>

يتكون الأجر من عناصر ثابتة وأخرى متغيرة يختلف تركيبها وتصنيفها من دولة إلى أخرى بحسب اختلاف الوضع الاجتماعي والاقتصادي, ويمكن تناولها وفقا لأحكام التشريع الجزائري كما يلي:

✓ **الأجر الثابت:** ويتكون من العناصر التالية:

أ- أجر المنصب: وهو الأجر المطابق للعمل أو لمهام المنصب, ولا يقل عن الحد الوطني الأدنى المضمون للأجر, ويتحدد عموما بواسطة النقاط الاستدلالية التي تتحدد بدورها وفق لعوامل منصب العمل المعني.

ب- الملحقات المتممة لأجر المنصب: وتشمل مجموعة من تعويضات المرتبطة بمنصب العمل, والتي تفرضها طبيعة العمل والظروف والمتطلبات المتعلقة بهي, وتتكون وفقا لفقرة الثانية من نص المادة 1 من قانون علاقات العمل ما يلي:

- تعويض الخبرة: حيث يعوض العامل على الخبرة المكتسبة في العمل بواسطة درجة تغير في سلم المهني.
- تعويض الضرر: ويتم التعويض عن المتطلبات والضغط الخاصة لمنصب العمل المعني, لاسيما الجهد المطلوب في العمل, والضغط البدنية والفكرية التي يفرضها, والمخاطر الناتجة عنه, مما يحتم ضرورة التكفل بحماية العامل من هذه المخاطر.
- تعويض المنطقة: وهو التعويض الذي يتقرر للعامل حين مزاوله عمله يقع في منطقة جغرافية تتميز بصفات مناخية صعبة.
- التعويضات العائلية: وهي المنح والتعويضات العائلية التي تمنح للعامل في شكل مبالغ مالية حسب عدد الأبناء الذين هم تحت كفالتة.

✓ **الأجر المتغير:** وهي مجموعة المكافآت المقررة للعامل مرتبطة ببعض العوامل والشروط المتغيرة ويتمثل فيما يلي:

أ- تعويض العمل التناوبي: وهي التعويضات المقررة للعمال الذين يمارسون نشاطهم في غير الأوقات المعتادة أي للذين يعملون بالتناوب حسب تقسيم أوقات العمل وظروفه الخاصة.

<sup>1</sup> بشير أهدي "الوجيز في شرح قانون العمل علاقات العمل الفردية والجماعية", دار ربحانة للكتاب, الطبعة الثانية, 2003, ص 135 .

**ب-** تعويض العمل الإضافي: وهو التعويض الذي يمنح نتيجة القيام بعمل إضافي أو زائد على المدة القانونية للعمل سواء كان هذا العمل بصورة دائمة أو متقطعة حسب الضرورة الملحة للخدمة.

**ج-** تعويض العمل الليلي: ويشمل تعويض عن العمل في الأوقات غير العادية أو الليلية ذات الظروف الخاصة والمتخلفة.

**د-** تعويض المصاريف الخاصة: ويشمل التعويض عن المهام التي يقوم بها

**هـ-** العامل خرج أماكن العمل, والتي تتطلب تكاليف ونفقات خاصة يلزم صاحب العمل بتحملها.

**و-** الحوافز والمكافآت المختلفة: وهي مكافآت نقدية تمنح للعامل نتيجة مجهود الفردي أو الجماعي في سبيل تحسبين مردودية العمل.<sup>1</sup>

رابعا: نظام الحوافز لجديد المعتمد في سوناطراك<sup>2</sup>

يهدف نظام الأجور الجديد للشركة والمعتمد منذ بداية سنة 2008 إلى مساعدتها في تحقيق إستراتيجيتها وتحسين نتائجها والتميز المستمر, عن طريق تطوير الأداء الفردي والجماعي, والتركيز على درجة المسؤولية الوظيفية والجهد المقدم من طرف الأفراد, وهذا النظام حددت له أهداف كبرى أهمها:

- تطوير وتحسين نتائج المحققة في كافة المستويات و المجالات.
- الاتجاه نحو زيادة الحرفية في عمل المؤسسة والأفراد.
- الشفافية وتطوير المسارات المهنية للأفراد والتطوير داخل الوظيفة.

<sup>1</sup> بشير أهدبي "مرجع سبق ذكره", ص 136-137-138 .

<sup>2</sup> رياض عبدالقادر "سياسة الأجور ودورها في المحافظة على موارد البشرية", المؤسسة, العدد 05, 2015, ص 197 .

## المبحث الثاني: عموميات حول الأداء

بما أن المؤسسات توجد لتحقيق الأهداف فإن درجة نجاح كل عامل من العاملين في الوصول إلى هذه الغاية يعتبر مهما في تحديد فعالية المؤسسة, فإن انجاز أو تحقيق الأهداف يمكن إذا اعتبره بمثابة تعريف الأداء وبالتالي فإننا نحتاج إلى التعرض للدور الذي يلعبه الأداء في مساعدة المؤسسات على اتخاذ القرارات وحلول لبعض المشاكل , ولمعرفة هذه المعلومات سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء وتقييمه ومجالات استخدامه في المؤسسة.

## المطلب الأول: ماهية الأداء

سنتطرق في هذا المطلب تعريف الاداء و اهميته و العوامل المؤثرة فيه

## أولا: تعريف الأداء:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد لمتطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد<sup>1</sup>

**1-التعريف اللغوي:** في وجهات النظر هذه نشير الى ان الأداء لغة يقابل اللفظ اللاتينية (performare) التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما ، والتي اشتقت منها الكلمة الإنجليزية (performance) التي تعني انجاز العمل او الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه القاموس petit Larousse<sup>2</sup> كلمة الأداء في لسان العرب، الأداء مادة أداء: البينوع والنضج والتأهب والانتهاه من العمل ، واخذ على أهمية واستعد<sup>3</sup>.

**2-التعريف الاصطلاحي :** يستخدم اصطلاح الأداء في عدد من الميادين و المجالات، ما جعل منه مصطلحا متعدد المعاني و الأبعاد، و يرى البعض أن استخدام هذا المصطلح في مجال التسيير مأخوذ عن حقل المالية ويعني تقديم نموذج محكم بمعنى إنجاز العمل وفقا لأسس و قواعد و معايير محددة وتشير أغلب المراجع، إلى أن استخدام مصطلح الأداء performance في مجال التسيير ، يمكن أن يعبر عن ثلاث جوانب أو أبعاد رئيسية وهي النتيجة، القيام بالفعل، والنجاح<sup>4</sup>.

اعتقد بعض الباحثين أن الأداء هو بذل الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف المخططة والتحسين فيها

<sup>1</sup> حسن راوية، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 1999ص215.

<sup>2</sup> عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، 2001.

<sup>3</sup> عبد العزيز محمد الحاج، "إستراتيجية تنمية الأداء الإداري في الهيئات الرياضية" بحث متمحور حول البعد التنظيمي، تخصص تسيير الموارد والمنشآت الرياضية، معهد التربية البدنية والرياضة، جامعة الجزائر، 2013، ص178.

<sup>4</sup> عزالدين هروم، "واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة استكمالاً لشهادة الماجستير، تخصص تسيير موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص23.

إذ فهو يرتبط بالجهود والمستوى الذي يبذله كل فرد في المؤسسة سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به.<sup>1</sup>

وتعاريف عدة باحثين منهم:

يعرف الأداء حسب " دراكر\_P. DRUKER : إلى الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المستهلكين والعمال.<sup>2</sup>

**تعريف الأداء حسب A. Kherakhem:** من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة. نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة<sup>3</sup>

**3- تعاريف مشابهة للأداء:** هناك العديد من المسميات تعبر على أداء العامل مثل: الفعالية، الكفاءة:

**-الكفاءة:** تعني القدرة على خفض الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة (أي قدر من الناتج أو مخرجات في زمن محدد) والجودة والتكلفة، أي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها يحسن استغلال الموارد المتاحة دون إهدار.

**-الفعالية:** تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى آخر هل يحسن العاملون وفرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة أخرى تؤدي دون داع أو مبرر وتقاس الفعالية انطلاقاً من أهداف المنظمة إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرتقبة والمرغوب فيها أي التقارب بين النتائج المحصل عليها والأهداف المسطرة، فالمسئول الفعال هو الذي يستطيع الوصول إلى تحقيق الأهداف في الآجال المحددة.

**-الإنتاجية:** تتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلاً والوسائل المستخدمة لبلوغها وتعرف بأنها تربط بين الفعالية في الوصول للأهداف، الكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف فهي مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة، أي هي تعبير عن قدرة الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة<sup>4</sup>

<sup>1</sup>.R.Brosque·fondement de la performance humaine dans l'entreprise .les éditions d'organisation paris 1989 p11

<sup>2</sup>كروش عبد المجيد، "دور الإدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر ص25 .

<sup>3</sup> شيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، ص218.

<sup>4</sup> نور الطاهر الأقرع، "أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية"، مجلة دفاتر البحوث العلمية، مجلد الثامن، العدد الثاني، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين 2020، ص41 ، 42.

وفي التالي إن الأداء هو قيام الفرد بالنشاطات المختلفة التي يطلبها عمله، وتمثل في حضوره إلى مكان العمل وانتظامه فيه، وبذل الجهد المطلوب منه بالكمية والنوعية والنمط المحدد، والاتصال برئيسه، وتلقى إرشاداته والتفاعل مع زملائه واستخدام الأدوات والمعدات والمستلزمات المعاونة له للقيام بالنشاطات المطلوبة.

### ثانيا: أهمية الأداء:<sup>1</sup>

يمكن القول إن حياة المؤسسة أيا كانت طبيعة النشاط التي تمارسه تتوقف على أداء العاملين فيها، قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المؤسسة نحو أهدافها المنشودة كالبقاء، النمو والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائق كبير أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها وعليه فإن أهمية الأداء تتبلور فيما يلي:

- 1- يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية
- 2- غالبا ما يتم ربط الحوافر بأداء الفرد وهذا يؤدي إلى اهتمام الأفراد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه
- 3- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

### ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء:

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على الأداء وتعتبر دراسة هذه العوامل وتحليلها ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم الأداء التي يوضحها الجدول التالي:

<sup>1</sup> أحمد الأمين يوسف، "أثر أنماط القيادة على أداء العاملين"، تخصص إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي الاغواط، 2017، ص 24 .

رقم الجدول (1): العوامل المؤثرة في الأداء

العوامل الاقتصادية	العوامل السياسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الموارد الاقتصادية للمنظمة</li> <li>- العدالة والبطالة وأثارها على المنظمة</li> <li>- الاقتصاد المحلي والإقليمي والعالمي وأثاره على المنظمة</li> <li>- النظام الاقتصادي للدولة وأثاره على المنظمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود سياسات حاكمة أعمال المنظمة</li> <li>- مدى ملائمة السياسات مع أعمال المنظمة</li> <li>- طبيعة النظام السياسي في الدولة</li> <li>- المناخ السياسي العام وأثره على المنظمة</li> </ul>
العوامل البيئية	العوامل الاجتماعية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- طبيعة المناخ والبيئة الداخلية للمنظمة</li> <li>- نوعية السياسات والقيم والمعايير للمنظمة</li> <li>- الموقع الجغرافي والاستراتيجي للمنظمة</li> <li>- المجال الذي تتحرك فيه المنظمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مصالح وقضايا حجج المنظمة والمجتمع</li> <li>- مستوى الأخلاق والقيم والسلوك العام</li> <li>- توجيهات المجتمع ونمط حياته وطبيعة إنسانيته</li> <li>- طبيعة العلاقات الإنسانية والاجتماعية</li> </ul>
العوامل الداخلية	العوامل التكنولوجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>-العنصر البشري - الإدارة - التنظيم - بيئة العمل - طبيعة العمل - العوامل الفنية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-مدى المواكبة للتقدم التقني</li> <li>-أثر التقنية على أداء المنظمة</li> <li>-مدى الاهتمام في توظيف التقنية لحياة أفضل</li> <li>-مدى توفر التقنية الحديثة في السوق</li> </ul>

المصدر: بشريعة بن شاعة، أثر أنظمة الأجور والحوافز على أداء الموارد البشرية، تخصص إدارة موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، 2014، ص39

## المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء وأنواعه

للأداء عدة عناصر و محددات و أنواع سوف نتطرق إليها في هذا المطلب :

## أولاً: عناصر الأداء:

تهدف دراسة مكونات الأداء عادة إلى تحديد ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل، حيث توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها في ما يعرف بالأداء وهي <sup>1</sup>:

**1-المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

**2-نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

**3-كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

**4-المثابرة:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين <sup>2</sup>

**ثانياً: محددات الأداء:** وضع بورتر وزميله ادوارد سنة 1968 نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء وهي: <sup>3</sup>

**1-الجهد المبذول:** و الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته؛

**2- قدرات الفرد:** التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول و يشمل ذلك التعليم والتدريب و الخبرات

**3-إدراك الفرد:** ويشمل تصورات و انطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة

## ثالثاً: أنواع الأداء

يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع وهي:

**1-أداء المهام:** يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، وجرد المخزون، وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلاً

<sup>1</sup> رايح بخلف، "نحو التقييم فعال لأداء المورد البشري"، مذكرة ضمن نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2007، ص03 .

<sup>2</sup> نادر مجد عبد الرزاق أبو حرح، "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة اتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، رسالة مقدمة لمتطلبات الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية علوم الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، 2010، ص20.

<sup>3</sup> فتحيحة بن عباد، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية"، المجلد 18، العدد2، جامعة تلمسان، 2022، ص746.

في الوظائف الإدارية يمكن ان يشمل هذا الأداء او السلوك إلى الحاجة أحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضا يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لأداء المهام.

**2-الأداء الظرفي:** هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفية الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، مثلاً يمكن أن يكون موجه نحو الزملاء، و مساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المنظمة ككل " من خلال الحرص، و استمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمي، والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد .

**3-الأداء المجابه او المعاكس:**

وهي تختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلمي في العمل مثل التأخر عند مواعيد العمل مثل التأخر عند مواعيد العمل او الغياب، إنما تشمل سلوكيات مثل الانحراف،والعدوان، وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: تقييم الأداء

في هذا المطلب تناولنا مفهوم و عدة طرق تقييم الأداء أهداف التقييم :

#### أولاً : تعريف تقييم الأداء

تقييم أداء الأفراد بأنه " العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية وبحث إمكانية تنميتها و تطويرها في المستقبل<sup>2</sup>

**تعريف (1):** عرف تقييم الأداء على انه "عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل ، ليجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون ، وذلك بالاستناد الى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به " <sup>3</sup>.

**تعريف (2):** أن مفهوم تقييم الأداء في ابسط معانيه يشير إلى مجموعة الإجراءات التي تتخذ لتقدير مدى تحقيق نشاط او فرد معين للأهداف والمسؤوليات المسندة إليه.ويتمثل جوهر عملية تقييم الأداء في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات سبق تحديدها مقدما وفي بيان الانحرافات وتقدير أسبابها وتحديد المسؤولية المالية الإدارية عنها مع التوصية

<sup>1</sup> غازي حسن عود حلايبه،"أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن"،مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم كلية الأعمال، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الوسط، 2013، ص26 .

<sup>2</sup> سناء جبيرات،"تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص، علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية ، ص176 .

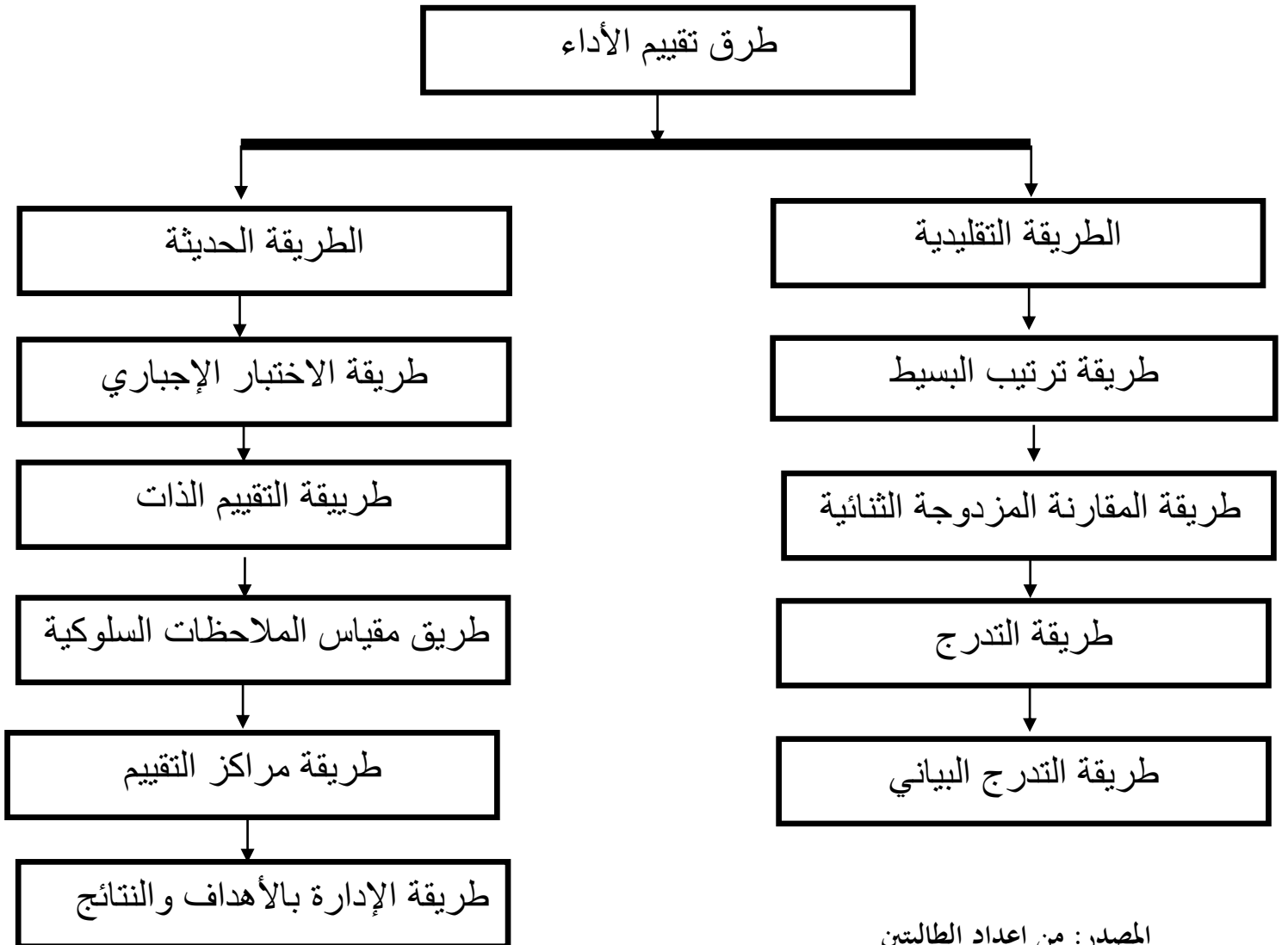
<sup>3</sup> علي مجد رابعة،"إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2003، ص86.

باتخاذ الإجراءات الصحيحة وقيم الأداء على مستوى الأفراد يعني التعرف على المستويات أداء العاملين ومدى صلاحيتهم للنهوض بأعباء الوظائف الحالية، وإمكانية تحملهم لمسؤوليات ووظائف ذات مستوى أعلى.<sup>1</sup>

### ثانياً: طرق تقييم الأداء:

طرق تقييم الأداء التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل ، التي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه ، وتشير الأبحاث والمؤلفات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد، وبعض المنظمات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها وطرق التقييم يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة يوضحها أكثر الشكل التالي:<sup>2</sup>

الشكل رقم (05): طرق تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبين

<sup>1</sup> عبد العزيز محمد الحاج، مرجع سبق ذكره ص140.

<sup>2</sup> الطاهر الوائلي، "التحفيز وأداء المرضين"، مذكر لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 02، 2013، ص69.

**أولاً: الطريقة التقليدية:** والتي تسعى إلى جمع بيانات ومعلومات عن مستوى أداء الأفراد من اجل اتخاذ قرارات إدارية تهتم تنمية وتسيير الموارد البشرية، وتسعى إلى الكشف عن مستوى الأداء المنجز

**أ- طريقة الترتيب البسيط:**

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر.

تتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام، أما عيوبها فهو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر وما هي درجة الأفضلية كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل، ويمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر من مقيم لتقليل التحيز.

### ب- طريقة المقارنة المزدوجة الثنائية:

يقوم المقيم هنا بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين بحيث يتم تحديد مرتبة الفرد بين زملاءه، فمثلاً كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث وهكذا حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

### ج- طريقة التدرج:

حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالآتي : الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، والأداء المميز، حيث توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً، حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أداءه. لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة، أو مرضى، أو غير مرضي.

### د- طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات، أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء حيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مرقمة ، أو مصنفة بشكل متسلسل مثل: كمية الإنتاج، نوع الإنتاج، الإبداع، التعاون وغيره. وبناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تناسب مستوى أداء الموظف<sup>1</sup>.

**ثانياً: الطريقة الحديثة:** من أهمها ما يلي:

**1- طريقة الاختيار الإجباري:** تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من المجموعات عديدة من الجمل تحتوي على مجموعة على أربع جمل ن من هذه الأربع جمل اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة، واثنتان تمثلان الصفات الغير المرغوبة في أداء الفرد، ويقوم المشرف في كل أربع جمل باختيار جملتين فقط: واحدة تقيس الصفة المرغوبة في أداء المرؤوس، وأخرى تعبر عن الصفة غير المرغوب فيها في أداء هذا المرؤوس.

<sup>1</sup>غازي حسن عود حلاييه،" اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن"، قسم كلية الأعمال ، إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الوسط ،2013،ص28ص29.

واليك الجمل الأربعة الآتية لنوضح ما نقول:

- يقابل الموظف توقعات الإدارة في أوقات زحمة العمل.
- ينجز الأعمال المطلوبة منه والأعمال الإضافية أيضا.
- لا يستطيع أن يحدد موقعه في المشاكل التي يصادفها.
- لا يعد قادرا على اتخاذ القرارات<sup>1</sup>

## 2- طريقة التقييم الذاتي: تعتبر هذه الطريقة احد أهم الطرق الحديثة لتقييم الأداء لأنها تعطي فرصة للفرد لتقييم

أدائه بنفسه والحكم على سلوكياته ونتائجه، فهي تسمح له بمعرفة نقاط قوته وضعفه ومن ثم تقديم مقترحاته للتحسين غير انه ما يؤخذ عليها هو ميل الفرد الى تبرير ضعف أدائه إلى عوامل خارج عن نطاق تحكمه.<sup>2</sup>

## 3- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:

تم تطوير هذا المقياس للقضاء على عيوب الطريقة السابقة، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء، كما في الطريقة السابقة، إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين، ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد، بدلا من وزن واحد ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل، أي أن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة.<sup>3</sup>

وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع، أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين، بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين

## 4- طريقة مراكز التقييم:

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة، مثل: التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية. بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا فقد تعهد من خلال نظام مراكز التقييم، إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات، واتخاذ القرارات مواجهة الضغوط و صراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، "إدارة الموارد البشري"، دار الجامعية الجديدة جامعة الإسكندرية مصر 2003.

<sup>2</sup> أمال شناني، "دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة دراسة حالة"، رسالة مقدمة لنيل دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص129.

<sup>3</sup> سنان الموسوي، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص96.

<sup>4</sup> عمار بن عبيشي، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص علوم التجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006، ص36 ص38.

## 5- طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج:

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة كوسيلة للتخلص من عيوب الطرق التقليدية في تقييم الأداء، وتعتمد على زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك ، تتطلب هذه الطريقة بشكل عام عقد لقاءات متعددة بين كل الرؤساء والمرؤوسين مع ذلك بهدف تحديد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم في هذا المقياس وتحديد الأداء مستقبلاً وتتكون الإدارة بالأهداف من عدة خطوات هي :<sup>1</sup>

- على الرئيس المباشر إن يصل مع المرؤوس إلى اتفاق بشأن العناصر التي تستخدم أساساً في أداء هذا الأخير
- على الرئيس بالتعاون مع المرؤوس إلى اتفاق بشأن العناصر التي تستخدم أساساً في أداء هذا الأخير
- على الرئيس أن يقدم إرشاداته ونصائحه للعاملين خلال أداء العامل لعمله، وأن يتأكد من أنت العمل يسير وفق الخطة الموضوعية
- في خلال المدة المتفق عليها يجتمع الرئيس بمرؤوسيه في فترات دورية لدراسة مشكلات الأداء والعقبات التي تعترض تحقيق الأهداف، لمحاولة تدليل كل عقبة أو القضاء على أي النتائج المطلوبة.

ثالثاً: أهداف تقييم الأداء:<sup>2</sup>

- 1- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم.
- 2- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد كمنح المكافآت، والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- 3- الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها.
- 4- مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم.
- 5- اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية.
- 6- رفع معنويات العاملين.
- 7- يعتبر أداة أو وسيلة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء.
- 8- تؤدي نتائج التقييم إلى إجراءات لتعديل الرواتب والأجور للعاملين.<sup>3</sup>

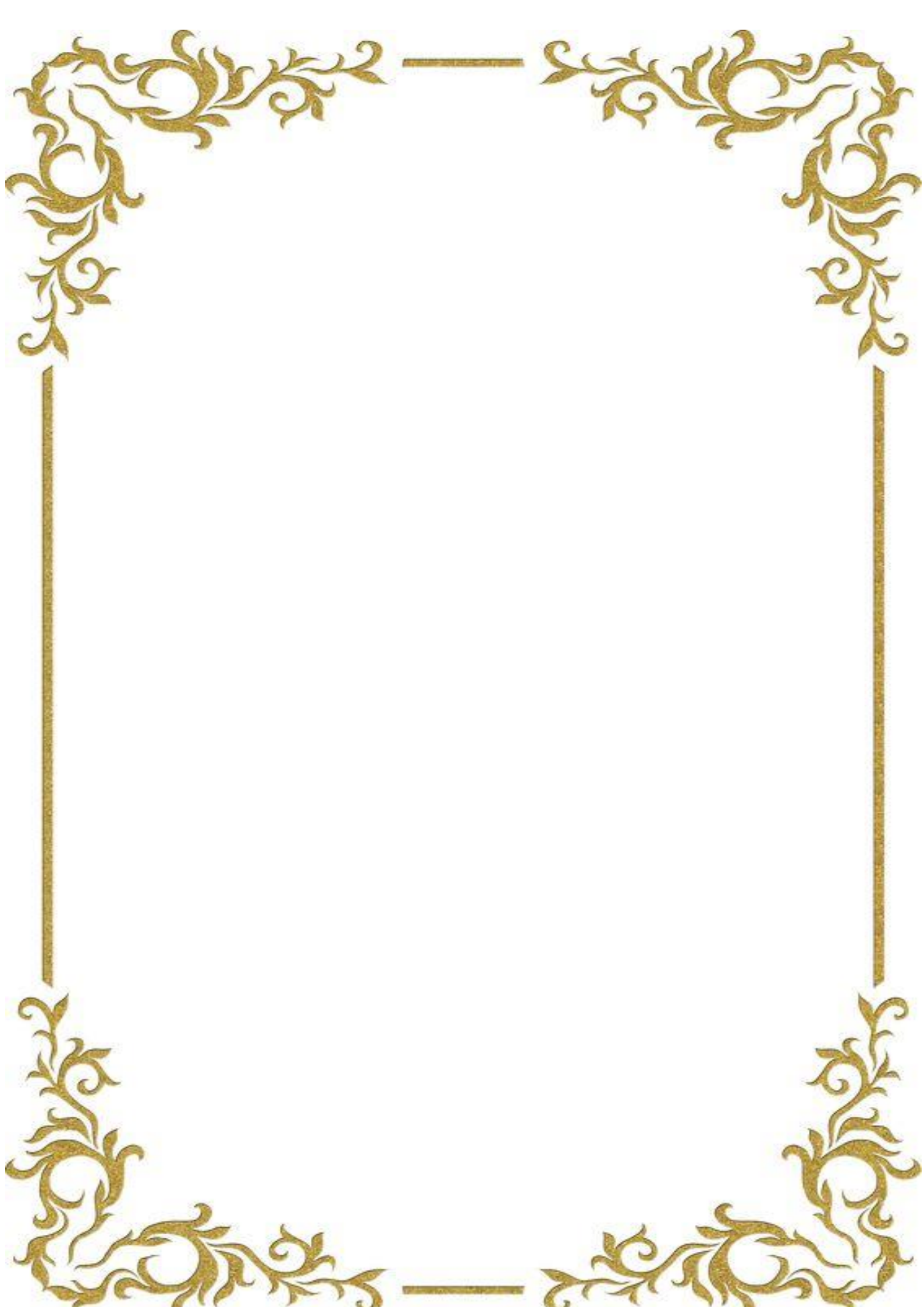
<sup>1</sup> نور الدين بالشرش، "الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات"، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص 81.

<sup>2</sup> نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، مرجع سبق ذكره ص 22.

<sup>3</sup> علي مجد رابعة، مرجع سبق ذكره، ص 86.

**خلاصة الفصل:**

من خلال ما تطرقنا إليه في دراستنا لموضوع دور نظام الحوافز لي تحسين أداء العاملين توضح لنا أن نظام الحوافز يعمل على تحريك دوافع العنصر البشري باعتباره العامل الأساسي في رفع مستوى كفاءة المؤسسة, باعتباره ذا أهمية كبيرة في مجالات العمل في المؤسسات لأنه يؤثر على إنتاجية العمل وأداء العمال داخل المؤسسة ولذلك تلجأ المؤسسات إلى نظام الحوافز جيد من اجل تحقيق مستوى عالي في أداء العمال وذلك عن طريق تحفيزهم بواسطة الأجر حيث يعتبر الأجر بالنسبة للعامل العنصر الأساسي الذي يقوم من أجله بالعمل وكلما قامت المؤسسة برفع أو حفظ مستوى الأجر ينعكس إيجاباً أو سلباً على الأداء كل ذلك يؤثر على نشاط المؤسسة.



## تمهيد

بهدف إثراء ما جاء في القسم النظري ، وإعطاء تفاصيل أكثر وشرح دقيق لأنظمة الأجور والحوافز ومدى تأثيرها على أداء العمال سنقوم في هذا الفصل بدراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك (مديرية الصيانة ) بالأغواط ، بغية إسقاط الجانب النظري على الواقع حيث سنقوم في هذا الصدد باستغلال برنامجين الإعلام الآلي Excel وSPSS 2007 وعليه سنقسم هذا الفصل على النحو التالي :

- ❖ المبحث الأول مدخل لمؤسسة سونطراك
- ❖ المبحث الثاني منهجية الدراسة الميدانية وتحليل النتائج وعرضها

### المبحث الأول: مدخل للمؤسسة المستضيفة

تعتبر شركة سوناطراك من أهم الشركات على المستوى الوطني والدولي من خلال نشاطاتها في قطاع المحروقات والطاقة، كما أنها توظف كم هائل من العمال يسهرون على تأطيرها طاقات بشرية وإمكانيات مادية ضخمة كما تعتبر الشركة الرائدة في استخدام مختلف التطورات التكنولوجية سواء في العملية الإنتاجية أو الأنشطة الداعمة.

### المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة المستضيفة

في هذا المطلب نحاول إعطاء صورة موجزة عن المؤسسة محل الدراسة ما هي مهامها، تنظيمها إلخ.

#### أولاً: تقديم شركة سوناطراك

هي الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات

### Société Nationale de Transport & Commercialisation des Hydrocarbures (Sonatrach)

هذا فيما يخص أصل التسمية، أما التعريف المضبوط لهذه الشركة فهو كما يلي كما جاء في موقعها على الشبكة: "إن سوناطراك هي الشركة الجزائرية للبحث، والتنقيب (استغلال)، والنقل بالأنابيب وتحويل، وتسويق المحروقات ومشتقاتها".<sup>1</sup>

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 وتتكفل 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 الأورو متوسطية في مجال المحروقات، وبالتالي الاستفادة من الخبرات الأجنبية في مجال البحوث والتنقيب، والتي تساعد على تطوير المعارف في مجال عمل هذه الشركة الاقتصادية.

تعمل سوناطراك على تسويق ونقل أربع منتجات أساسية هي :

#### Pétrole Brut, Condensat, Gaz naturel, GPL (Gaz de Pétrole liquéfié)

تعتبر سوناطراك 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 عالمياً، وثاني مصدر لـ GPL & GNL، وثالث مصدر للغاز الطبيعي. تساهم سوناطراك بحصة الأسد في الدخل الوطني الخام، كما تشغل سوناطراك حوالي 120.000 شخص.

<sup>1</sup>: www.sonatrach-dz.com, Le 17/07/2005.

## ثانيا : مهام شركة سوناطراك

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 66/292 المؤرخ في 1966/12/22 فإن سوناطراك تضطلع بالمهام التالية:  
التنقيب عن المحروقات و البحث عنها واستغلالها؛

- تطوير شبكة نقل المحروقات وتخزينها وشحنتها و استغلال هذه الشبكات وتسييرها؛
- تجميع الغاز الطبيعي ومعالجته وتقييم المحروقات الغازية.
- تحويل المحروقات وتكريرها.
- تسويق المحروقات.
- إتمام مختلف أعمال الشراكة في الجزائر و الخارج مع الشركات الجزائرية و الأجنبية؛ واكتساب حقيبة الأسهم.
- التموين الوطني بالمحروقات على الأمدين المتوسط و الطويل.
- دراسة كل الأشكال و المصادر الأخرى للطاقة و ترقيتها و تقويمها.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات، وكل عمل يمكن أن تترتب منه فائدة لسوناطراك.

## ثالثا: التنظيم العام لسوناطراك

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

- 1- الأنشطة الأمامية (AMT) Amont: وهي التي تهتم بأنشطة البحث و التنقيب عن البترول.
- 2- أنشطة النقل بالأنابيب (TRC) Transport par canalisation: وهي التي يقع على عاتقها نقل منتجات الشركة عبر الأنابيب وصيانة هذه القنوات. وهي التي تنتج منها مديرية الصيانة بالأغواط DML

3- الأنشطة الخلفية (AVL) Aval: يقع على عاتقها أنشطة التجميع و تحضير المنتج.

4- أنشطة التسويق (Com) Commercialisation: تهتم بتسويق منتجات الشركة.

## المطلب الثاني : مديرية الصيانة بالأغواط

سوف نتعرف في هذا المطلب عن أقسام مديرية الصيانة بالأغواط و التنظيم العام لها :

## أولا: تعريف مديرية الصيانة بالأغواط

تنتمي مديرية الصيانة بالأغواط إلى فرع النقل بالأنابيب (TRC)، والذي يقوم بمختلف الأنشطة التي من

شأنها ضمان نقل وإيصال منتجات سوناطراك إلى العملاء والذين يكونون عادة دولاً أجنبية.

يتكون فرع نقل بالأنابيب من مجموعة من الأقسام هي كما يلي:

(I) قسم الإستغلال: و الذي يضم مختلف النواحي التي يتم نقل منتجات الشركة منها :

- منطقة النقل بحاسي الرمل RTH
- منطقة النقل لعين أميناس RTI
- منطقة النقل بالغرب RTO
- منطقة النقل للشرق RTE
- منطقة النقل بالوسط RTC

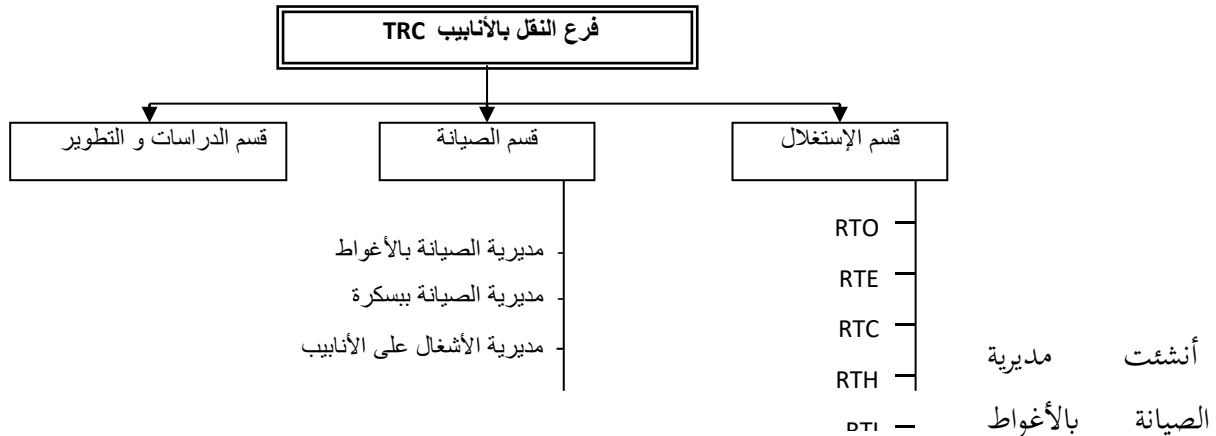
(II) قسم الصيانة: ويضم كل من :

- مديرية الصيانة بالأغواط.
- مديرية الصيانة ببسكرة.
- مديرية الأشغال على الأنايب

(III) قسم الدراسات و التطوير: و الذي يهتم بمتابعة أعمال و بحوث التطوير التي تمس مختلف أنظمة

الصيانة بالوحدات الأخرى. و الشكل التالي يلخص ما ذكرناه.

الشكل (06) : يوضح تموضع مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط



المصدر: مصلحة تطوير الموارد البشرية

سنة 1989، وهي

مختصة في صيانة

عتاد وقنوات النقل(الأنايب)على مستوى محطات الضخ (SP6-SP1) ، ومحطات الضغط(SC5-SC1)

بالنسبة للبتروول و الغاز الطبيعي على التوالي .

تشغل مديرية الصيانة بالأغواط إلى غاية 2020/06/01 حوالي 301 عامل موزعين كالتالي :  
144 إطار، 142 عامل تحكم، 15 عامل تنفيذ، مقسمين في ذلك إلى صنفين: الصنف الأول هم العمال  
التقنيون بعدد 236 عامل، وعمال مساندين (إداريين) 65 عامل.

تضطلع مديرية الصيانة بالأغواط بالمهام التالية :

1- التكفل بصيانة العتاد والأجهزة بصفة دورية لفرع نقل بالأنايب لشركة سونطراك على المستويات التالية:

▪ المستوى الأول: تمثل المراجعة الجزئية للآليات

▪ المستوى الثاني: تمثل المراجعة العامة للآليات

▪ المستوى الثالث: تمثل تجديد الأجهزة، وتكون الصيانة حسب طاقتها التشغيلية.

2- الصيانة الوقائية: وهي مراجعة منتظمة تتبع حسب المخطط السنوي تعده دائرة المنهجية، و التي تشمل أساسا  
المضخات، آلات الضغط، مولدات الكهرباء.

3- الصيانة الإستعجالية: وهي التي تكون في الحالات غير المتوقعة، أي الحوادث المفاجئة (صيانة غير مبرجة).

كما تهتم هذه المديرية كذلك ب:

1- تصليح قطع الغيار وتركيبها على مستوى الو رشات

2- وضع السياسات العامة و المتعلقة بالصيانة

3- المساعدة التقنية في الإنجاز و التطوير

4- القيام بعمليات الصيانة و الرقابة (المستوي 1-2)، والذي يضم صيانة أولية، تشحيم، مراقبة تقنية... إلخ

5- تطوير و تصميم قطع الغيار لسد الاحتياج

6- القيام بالعمليات الخاصة، و التي تضم أساسا القيام بعمليات الصيانة أو تزويد متعامل جديد (وطني أو أجنبي)  
بمنتجات الشركة وذلك دون توقف عملية التصدير للمتعاملين الآخرين.

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

**ثانيا : تنظيم مديرية الصيانة بالأغواط**

تتبع هذه المديرية هي الأخرى في تنظيمها الداخلي النمط الوظيفي، حيث نلاحظ من خلال هيكلها التنظيمي  
التالي، أنها مقسمة إلى جزئين هما: الدوائر التقنية؛ الدوائر الإدارية (أنظر الشكل في الصفحة الموالية) و في  
السطور التالية سوف نتطرق لعمل كل دائرة و مختلف المصالح التي تتكون منها.

**أولا: الدوائر الإدارية (دائرة المالية و المنازعات)**

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

1- **مصلحة المنازعات** : توكل لهذه المصلحة المتابعة القانونية و مختلف الإجراءات المتعلقة بالتعاملات فيجانبها القانوني مثل:

-الإشراف على المناقصات و فتح العروض.

-تسيير الأمور القانونية و المتنازع عليها مع الغير خارج محيط الشركة... إلخ

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

-إعداد التنبؤات المتعلقة بالميزانيات.

-القيام بأعمال المحاسبة التحليلية و تحليل التكاليف والأعباء.

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

- قسم الاستثمار: يقوم هذا القسم بالإشراف ومتابعة مختلف التحركات الحاصلة في الاستثمارات (صنف 02) من اقتناء، تنازل، تلف... إلخ حيث بكل هذه الأعمال وفق القيود المحاسبية المتعارف عليها، كما توكل لهذا القسم كذلك تقدير و حساب مختلف الإهلاكات و تقيدها.

-**قسم المخزونات**: يقوم هذا القسم بالمتابعة اليومية لحركات المخزون و تقيدها وفق القيود المحاسبية، وذلك بناء على المراسلات التي تأتي من مصلحة التموين حول وضعية المخزون.

-**قسم الخزينة**: يقوم هذا القسم بمتابعة إجراءات الدفع و السداد سواء كانت متعلقة بالموردين أو العمال.

-**قسم التموين**: يهتم هذا القسم بكل إجراءات الإدارية المتعلقة بالتحضير لعمليات الدفع، أي تقدير مبلغ الدفع و فتراته.

-**قسم الفوترة**: يهتم القسم بإعداد و تحضير مختلف الفواتير سواء لمعاملين مع المديرية (زبائن) أو إعدادها لمختلف المصالح التي يتعامل معها.

-**قسم العمليات المختلفة**: يوكل إلى هذا القسم مختلف العمليات الإدارية و التي لا تقوم بها الأقسام الأخرى كمحاسبة الأجور، الإشراف على عمليات التنازل، والتبادل بين وحدات سوناطراك دائرة الإدارة و الإتصال و تعتبر من أكبر الدوائر على مستوى المديرية، و سند إلى هذه الدائرة مجموعة من المهام تتضح لنا هذه المهام من خلال التطرق إلى مختلف المصالح و الأقسام المكونة لها.

4- **مصلح المستخدمين**: وتوكل إلى هذه المصلحة كل العمليات المتعلقة بإدارة ملفات المستخدمين ومتابعتهم، و تتكون هذه المصلحة من الأقسام التالية:

أ. **قسم التسيير الإداري** : يقوم هذا القسم بالمهام التالية:

-تسيير ملفات العمال من التوظيف إلى الخروج

-متابعة تحركات العمال

-متابعة طلبات التوظيف

-تحديد و إعداد فترات الاختبار لكل عامل وفق موضعه في السلم الوظيفي

- إعداد جداول التقييم للعمال وإرسالها إلى رئيس القسم، والذي يحتوي على قدرات العامل، مهاراته، درجة الإلتزام بالعمل و الوقت و القانون الداخلي للعمل... إلخ؛
  - متابعة والإشراف على إجراءات تنقل العمال بين مختلف الوحدات؛
  - تنفيذ العقوبات في حالة تجاوز أو عدم إحترام القانون الداخلي؛
  - الإعلان عن الأماكن الشاغرة داخل المديرية؛
  - الإشراف على إجراءات التقاعد، الإقالة، تحويل؛
  - تقديم تسبيلات للعمال في حالة تعطل إجراءات الدفع لأي عامل.
- ب. قسم تحركات العاملين: توكل لهذا القسم متابعة تحركات العاملين اليومية و المهنية: العطل، تسير عقود العمل، متابع حركات الحضور و الغياب، متابعة تأدية المهام و التكاليف المتعلقة بما كالأيواء، الأكل، النقل... إلخ
- 5- مصلحة الأجور:** تتكفل هذه المصلحة بمتابعة وإعداد أجور العاملين، حيث تتعامل مع ثلاثة فئات من العمال هي: الدائمين، المتعاقدين، المتربصين و الذين يستفيدون من منح، فالمهمة الأساسية لهذه المصلحة هي إعداد الأجور ومختلف المكافآت أو التعويضات وكذا الاقتطاعات المترتبة على هذا الأجر.
- 6- مصلحة الخدمات الإجتماعية :** تقوم هذه المصلحة بمتابعة كل الأحداث العائلية (الإجتماعية) التي حدثت للعمال، و التي يخول له القانون بمقتضاها الاستفادة من امتيازات معينة كالعطل، تعويض، مساعدة مالية... إلخ حيث يوكل لهذه المصلحة المهام التالية:
- إعداد بطاقات المرضي حيث يتم إرسالها إلى مصلحة الأجور لإدراجها في بنود الأجر؛
  - تقدير الإعانات الإجتماعية التي يستفاد منها العامل وذلك وفق الحالة العائلية؛
  - تنظيم العطل و الرحلات الصيفية و التي يستفاد منها أطفال العمال و عائلاتهم؛
  - حساب وتحديد الإقتطاعات التي تؤخذ من العمال مقابل الإنظام إلى تعاضدية عمال سوناطراك.
  - متابعة التكاليف و الإجراءات المتعلقة بحوادث العمل.
- 7- مصلحة تنمية الموارد البشرية :** تتكفل هذه المصلحة بإعداد برامج التي تسمح بتنمية قدرات وملكات المهنية و المعرفية للأفراد العاملين داخل المديرية . وتتكون هذه المصلحة من قسمين أساسيين:
- أ. **قسم التخطيط للمستخدمين :** المهمة الأساسية لهذا القسم هي التسيير التنبؤي للموارد البشرية، و المساهمة في تسيير و تنظيم 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 و كل ثلاثة شهر.
  - إعداد المخطط التنبؤ السنوي للعمال.
  - توفير إحصائيات عن الموارد البشرية المتوفرة.

-إقتراح دراسات المتعلقة بتحسين إدارة الموارد البشرية.

ب. قسم التكوين: ويقوم هذا القسم بمختلف الأنشطة و التي لها علاقة بما يلي:

-تكوين العاملين وتنمية ملكاتهم وقدراتهم المهنية

-متابعة المسار المهني للعمال و التخطيط للموارد البشرية

-متابعة عمليات التوظيف.

8- كما يوجد بهذه الدائرة كذلك إطار مكلف بتحضير و إدارة مخطط الإتصال الداخلي و الخارجي للمديرية، الهدف الأساسي من إنشاء هذا المكتب هو العمل على تساوي الحظوظ بين أفراد المديرية في الإطلاع و الحصول على المعلومات و المستجدات الجديدة و المتعلقة بالمديرية و عمل سوناطراك ككل، وذلك إما على المستوى العالمي أو الإقليمي أو المحلي، وذلك مهما كان منصب أو موضع العامل داخل التنظيم، و في هذا تلعبتكنولوجيا 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، وفي السطور التالية مهام وشروحات عن كل دائرة.

**1-دائرة المنهجية و التنسيق:** تقوم هذه الدائرة بالتنسيق بين فرق العمل، و التي 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 و الذي يقوم بالتنقل إلى مكان العمل (المحطات) لإجراء مختلف التعديلات أو الإصلاحات اللازمة.

إذن مهمة فإن المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي متابعة مراحل العمل المختلفة قبل، أثناء، و بعد الانتهاء. تتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح هي:

**1- 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

**2- مصلحة التخطيط :** تقوم هذه المصلحة بالإشراف على إنطلاق الأشغال و متابعتها وفق الفترات الزمنية

المحددة لها و نسب الإنجاز من فترة لأخرى، حيث يتم إعلام هذه المصلحة بكل المعلومات المتعلقة بالأداء على مستوى المحطات، وذلك بإرسال تقارير يومية من طرف الأعوان المتواجدين هناوتقوم هذه المصلحة بدورها بإعداد تقارير أخرى مفصلة في شكل لوحات قيادة عن الأعمال المنجزة في كعملية تدخل و إرسالها إلى المسؤولين في المستويات العليا.

إن الهدف من عمل هذه المصلحة هو المتابعة الميدانية للأشغال، و التأكد من أن الموارد المتوفرة تتناسب مع طبيعة العمل و تسمح بتنفيذه على أحسن وجه. ومعرفة أسباب الخلل في حالة وجود إنحراف بين ما هو مسطروما هو مؤدى فعلا لتفاديه مستقبلا.

### 3- مصلحة الدراسات و المتابعة: تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- تحليل مختلف التقارير المتعلقة بمختلف التدخلات المنجزة، و التكفل بالمشاكل التقنية التي تتلقها المصالح العملية.
- تحليل العروض التقنية للمشاريع.
- متابعة المشاريع الجديدة و المشاركة فيها.
- دراسة ومتابعة التغيرات الحاصلة لأشغال النقل بالأنايب.
- تحضير وإعداد إجراءات لوضع نظام الجودة.
- دراسة ملفات الشراكة.
- إعداد سجلات الأعباء.
- وغيرها من الأعمال المتعلقة أساسا بالاستشارة التقنية.

نشير في الأخير إلى أن كل مصلحة تقوم بإعداد لوحة قيادة وإرسالها إلى مسؤول الدائرة لمعرفة مستوى الأداء المنجز و نسب التقدم فيه حتى تكون لديه صورة موجزة عن سير العمل. دائرة الميكانيك الصناعية II.

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 معانبة الآليات و تشخيص أماكن الضرر الواجب إصلاحها، وتكون هذه التدخلات إما في آليات الضخ للبتروول 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 التدخل لإصلاح في أماكن العمل نظرا للضرر الكبير الذي لحق بها، لهذا يتم إحضارها إلى مقر المديرية لإصلاحها فيالورشات الداخلية للمديرية. وتتكون هذه المصلحة من قسمين هما:

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

- **قسم الصناعة و التصليح :** يقوم هذا القسم بتصليح قطع الغيار التي يمكن إصلاحها، أما التي لا يمكن إصلاحها و لا تتوفر على مستوى المخزن أو الورشات فيقوم بصناعتها من جديد بالاعتماد على الإمكانيات الداخلية للوحدة، دائرة الكهرباء و الآليات.

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

### 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 هنا بالقيام بالإصلاحات الفورية إذا لزم ذلك.

أما إذا تطلب إصلاح الآليات تعديلات كبيرة فإن ذلك يتطلب تدخل قسم الورشات و الذي سيأتي الحديث عنهما بعد، وعند الإنتهاء من عملية الصيانة الآليات يقوم الأعوان بإعادة تركيب الآليات من جديد وتشغيلها ولاتغادر الفرقة مكان العمل إلا بعد التأكد من أن الآليات تعمل بالشكل السليم وذلك بإخضاعها لفترة إختبار.

ب. قسم الورشات : يقوم هذا القسم بإدخال تعديلات أو إصلاح قطع الغيار و التي تعذر على فريق التدخل إصلاحها في مكان العمل، وذلك نظرا للضرر الكبير الذي لحق بها، وعليه فإن عمل هذا القسم يكون على مستوى مديرية الصيانة بالأغواط. حيث يعمل على إعادة إستغلال 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 العمارة، تتكون هذا المصلحة من قسمين هما:

أ. قسم التدخلات : يكون عمل هذا القسم على مستوى مواقع العمل أو التدخل(المحطات)، حيث يقوم بعمليات التشخيص ومعاينة أماكن الضرر وإصلاح ما أمكن في مواقع العمل، أما ما تعذر إصلاحه في مواقع العمل فيتم إحضاره إلى المديرية و هنا يبدأ عمل قسم الورشات.

ب. قسم الورشات : يقوم هذا القسم بإصلاح قطع الغيار و الآليات التي تعذر على وحدات التدخل إصلاحها في مواقع العمل، وذلك نظرا للضرر الكبير الذي لحق بها نتيجة استغلالها، دائر العمليات الخاصة IV تعتبر هذه الدائرة بمثابة امتياز لمديرية الصيانة بالأغواط، فهي الوحيدة على المستوى الوطني و الأفريقي بلحتى 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 سوناطراك بالغاز أو البترول، فدرجة و المخاطرة في عمل هذه الوحدات مرتفعة جدا، بحيث إرتكاب أي خطأ سيكلف سوناطراك كثيرا بشريا و ماديا، كما تقوم هذه الدائر كذلك بالمهام التالية:

-المساهمة في عمليات تثبيت قنوات جديدة،

-المساهمة في عمليات الصيانة و المراجعة الدورية،

-تقديم الاستشارات التقنية.

-دائرة التموين و النقل V.

المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي عملية توفير قطع الغيار و مستلزمات العمل سواء على مستوى المديرية أو على مستوى محطات العمل، و ضمان وسائل النقل لوحدة التدخل لأجراء عمليات الصيانة. تتكون هذه الدائرة من المصالح التالية:

**1. مصلحة تسيير المخزونات :** مهمتها الأساسية هي متابعة حركة المخزون يوميا، أي التحركات الفيزيائية، من مدخلات أو مخرجات فعل عمل هذه المصلحة يومي ميداني.

**2. مصلحة المشتريات :** تقوم هذه المصلحة وبناء على طلبات مختلف المصالح الأخرى (مستعملة المواد

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 إقتنائها 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 إختصاص هذا القسم أي متابعة عمليات الشراء للمنتجات التيتم طلبها من الخارج.

ت . قسم العبور: يقوم هذا القسم باستلام السلع التي تم الطلب عليها، ويقوم هذا القسم كذلك

بمختلف الإجراءات المتعلقة بالجمركة و نقل البضاعة إلى مخازن المديرية.

**3. مصلحة النقل :** الهدف الأساسي لهذه المصلحة توفير وصيانة عتاد النقل، والذي يقوم بنقل وحدات

التدخلو العتاد اللازم لذلك إلى محطات و أماكن العمل.

**4. مصلحة التسيير التقني :** تتكون هذه المصلحة من الأقسام التالية:

أ . قسم الاستقبال : يقوم هذا القسم باستقبال مختلف مشتريات المديرية و معاينتها كميا ونوعيا مع

الشروط المتفق عليها مع المورد. فإذا كانت هذه المشتريات عبارة عن إستثمارات فإنها تمر مباشرة إلى القسم

أو المصلحة التي طلبت عليها، أما إذا كانت هذه المشتريات عبارة على مواد قابلة للاستهلاك اليومي فإنها تمر

إلى المخزن.

ب . قسم الترميز: بعد القيام بعملية المعاينة على المشتريات و موافقتها للشروط المتفق عليها يتم إبلاغ ذلك إلى قسم الترميز والذي يقوم بإعطاء لكل شيء تم شرائه رقم أوحده يسمى داخل المديرية برقم سوناطراك والذي على أساسه تتم إجراءات الجرد.

ت . قسم التجهيزات و المعدات القابلة للاستهلاك : يقوم هذا القسم بمتابعة مختلف التجهيز (الاستثمارات) التي قامت المديرية بإقتنائها، حيث يعمل على معاينتها عند نهاية كل دورة محاسبية و القيام بعملية الجرد لها.

كما توجد كذلك بهذه المديرية الهياكل التالية:

مركز المعلوماتية(الحاسوب) و الذي يعمل على VI . :

-صيانة الشبكات المعلوماتية للمديرية.

-الإشراف على مختلف التطبيقات المعلوماتية.

-المساهمة في عمليات التكوين.

-تقديم النصح و الاستشارة في المجالات المعلوماتية.

مسئول بإدارة الجودة : وهو المكلف بمتابعة مختلف مراحل التي تقتضيها عمليات الجودة داخل.

التنظيم، خاصة وأن سوناطراك هي مؤسسة عالمية تقتضي عليها مكانتها الإلتزام بالمعايير الدولية للجودة.

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

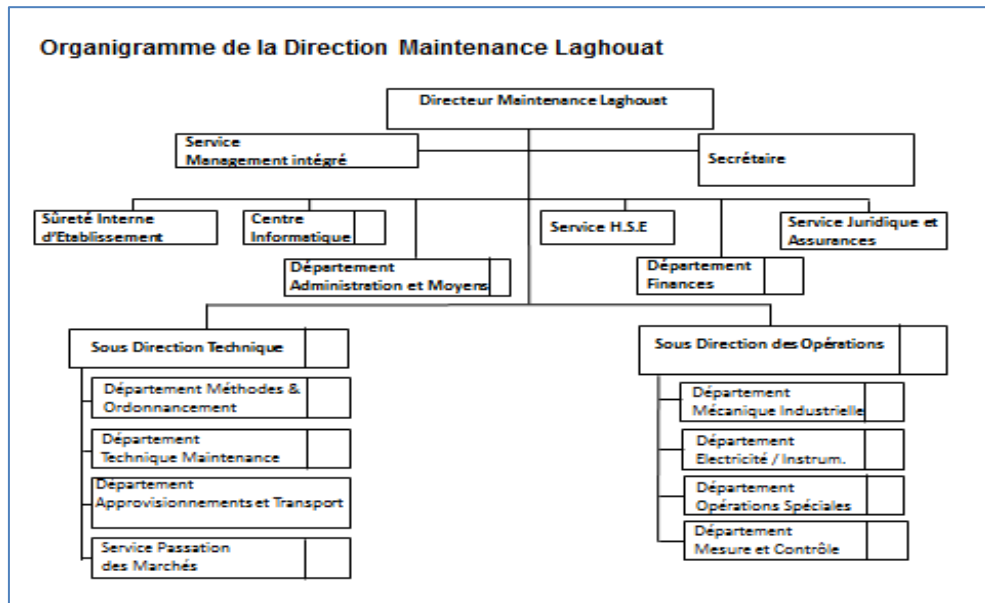
السلامة المهنية داخل المديرية، وذلك بتوفير كل الشروط الصحية للعمل على أحسن وجه حيث تقوم هذه المصلحة بالهامم التالية:

-عمليات التوعية و التحسيس العمال بالشروط الواجب إتباعها عند القيام بالعمل،

-إعداد التقارير و الدراسات حول حوادث العمل و أسبابها.

-معاينة ظروف التي يقوم العمال تحتها بتأدية عملهم ومدى ملائمة تلك الظروف للمعايير الصحية العالمية المعمول

بها . الشكل 08 : الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة بالأغواط





## المبحث الثاني: منهجية الدراسة وعرض النتائج وتحليلها

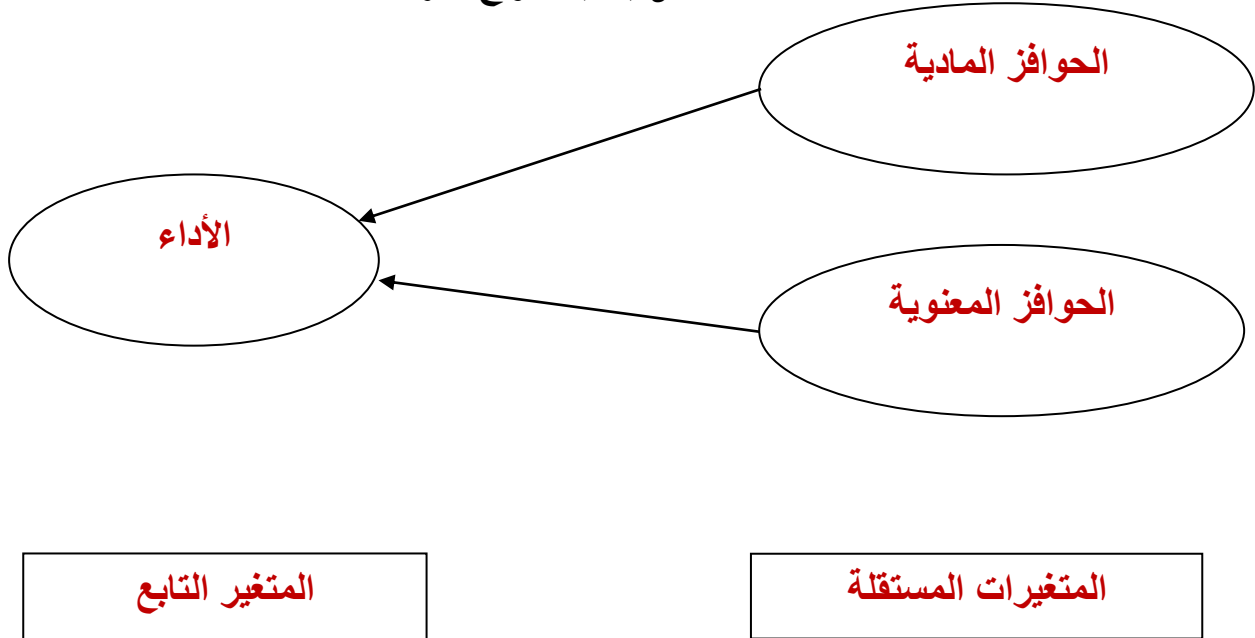
سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض جانب المنهجي الذي سنتبعه للقيام بالدراسة الميدانية, حيث سنتطرق لكيفية تصميم أداة الدراسة, وهذا يبرز (مشكلة الدراسة, مجتمع وعينة الدراسة, نوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات), وإبراز كذلك أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات, ثم عرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها.

## المطلب الأول: منهجية الدراسة

## أولاً: تخطيط الدراسة

- 1- مشكلة الدراسة: وكانت الإشكالية الرئيسية التالية:
  - ما مدى دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين بمؤسسة سوناطراك؟
- 2- الإشكاليات الفرعية: والمتمثلة فيما يلي:
  - ما دور الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين؟
  - ما دور الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين؟
  - هل الأداء الحالي بمؤسسة سوناطراك بالأغواط يشجع على تطوير أنظمة الأجور والحوافز؟
- 3- نموذج الدراسة:

الشكل (03) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

## 4- فرضيات الدراسة:

- للإجابة على الإشكالية الرئيسية والإشكاليات الفرعية قمنا بوضع فرضيات التالية:
- هناك دور كبير للحوافز المادية على تحسين أداء العاملين.
  - لا يوجد دور للحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين.
  - إن مستوى الأداء بمؤسسة سوناطراك يحتم عليها استعمال أنظمة الأجور والحوافز بصورة عادلة.

## 5- حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة التطبيقية خلال السداسي الثاني 2023/2022

الحدود المكانية: أجريت الدراسة التطبيقية بمؤسسة سوناطراك بالأغواط.

## ثانيا: تصميم وتنفيذ الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة: من أجل قياس دور الحوافز على تحسين أداء العاملين, تم اختبار عينة العاملين قسم الموارد البشرية و قسم الأجور بمؤسسة سوناطراك بالأغواط كمجتمع للدراسة, كما تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 50 عامل.

## 1- أسلوب جمع البيانات: قمنا في هذه الدراسة باستخدام أسلوب الاستقصاء من خلال جمع البيانات

الأولية, وقد تم تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى قسمين متمثلين فيما يلي:

القسم الأول: تناول البيانات الشخصية الخاصة بالعمال من حيث (الجنس, المستوى الاجتماعي, الحالة الاجتماعية, الخبرة).

القسم الثاني: يحتوي على المتغيرات المستقلة المتمثلة فيما يلي:

➤ الحوافز المادية تتكون من أربع عبارات

➤ الحوافز المعنوية تتكون من أربع عبارات

بالإضافة إلى المتغير التابع الذي يتمثل في الأداء الذي يتكون كذلك من أربع عبارات

← كما تم استخدام مقياس ليكرت خماسي الدرجات لتقييم الإجابات, تم إعطاء رقم لكل درجة من

المقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها كما الاتي:

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

المصدر من إعداد الطالبتين

ووفق الجدول حسبنا متوسط المدى بين فئات المقياس كالاتي:  
 طول المدى =  $5 - 1 = 4$  متوسط طول المدى =  $5/4 = 1.25$

الجدول رقم 02: فئات مقياس الدراسة:

الفئات	الاستجابة
1.8-01	موافق بشدة
2.6-1.8	موافق
3.4-2.6	محايد
4.2-3.4	غير موافق
5-4.2	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين

## 2- أساليب تحليل البيانات:

تم الاستعانة ببرنامج Excel 2007 في الرسومات البيانية المختلفة وبرنامج SPSS في عملية التفرغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على أساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة
- التكرارات والنسب المئوية من اجل عرض خصائص العينة ومعرفة مدى موافقة أفرادها على عبارات الاستبيان.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة
- نموذج الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

3- ظروف عملية إعداد وتنفيذ الدراسة: قمنا بإعداد الاستبيان على مراحل بحيث تم وضع استبيان أولي وعرضه على أستاذ المشرف وعدد من الأستاذة المحكمين

كذا بعض عمال المركب الإداري بمؤسسة سوناطراك وبناء على آرائهم تم تصحيح بعض الأخطاء وكمرحلة ثانية تم تنفيذ الاستبيان لعينة مكونة 50 عامل تم استرجاع 41 عامل ومعالجتها.

## المطلب الثاني: عرض النتائج وتحليلها

أولاً: اختبار ثبات أداة الدراسة: من اجل اختبار ثبات أداة الدراسة في قياس المتغيرات المدروسة, وذلك للتمكن من تعميم النتائج استدلينا في ذلك بمعامل "ألفا كرونباخ", وذلك باستخدام برنامج SPSS, ولقد تحصلنا على نتائج التالية:

الجدول رقم (03): اختبار ثبات بنود الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المحاور	معامل ألفا كرونباخ
جميع العبارات	0.925

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

التعليق:

ومنه الأداة التي إعتمدنا عليها الإستبيان تتمتع بدرجة كبيرة من الصدق والثبات.

ثانيا: عرض النتائج

الجزء الأول: من أجل تحديد خصائص عينة الدراسة قمنا بتمثيل بيانات القسم الأول الخاص بالبيانات الشخصية والتي تصف عينة الدراسة:

1- الجنس:

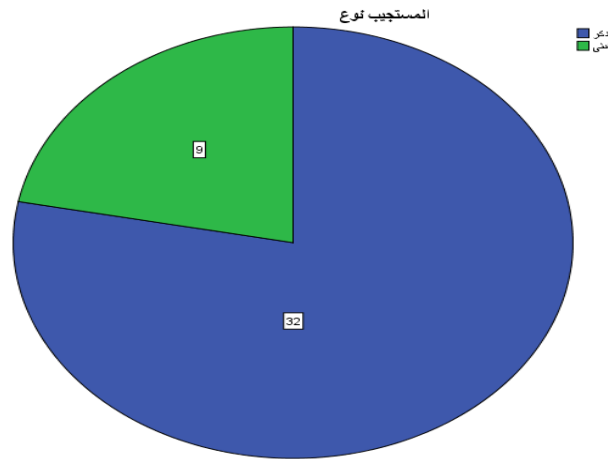
الجدول رقم (04): تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	
78	32	ذكور
22	9	إناث
100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

التعليق: يوضح الجدول أعلاه بأن عدد الذكور في عينة الدراسة هو 32 ذكر من مجموع 41 فردا ما يمثل نسبة 78، أما بالنسبة لعدد الإناث 8 من مجموع 41 فردا ما يمثل نسبة 22 وقمنا بتمثيلها في الرسم البياني التالي لتكون نتائج أكثر وضوحا:

الشكل رقم (10): تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

## 2- المستوى الدراسي:

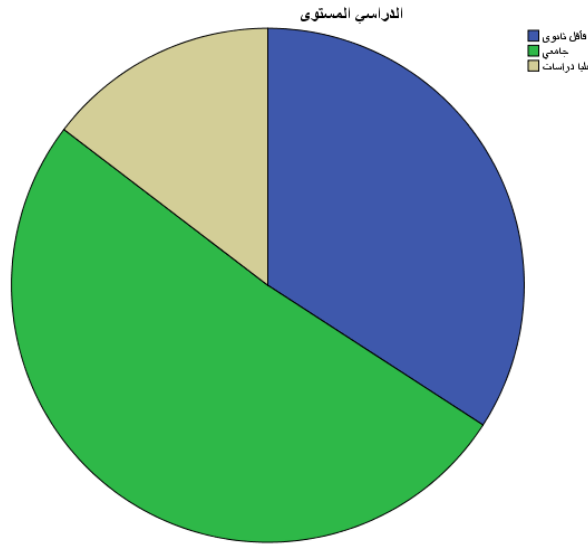
الجدول رقم (05): تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	
34.14	14	ثانوي فأقل
51.24	21	جامعي
14.6	6	دراسات عليا
100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

التعليق: يوضح لنا الجدول أعلاه بأن عدد الأفراد الذين مستواهم أقل من ثانوي بعدد 14 فرد من مجموع 41 شخص بنسبة 34.14 بينما عدد الأفراد للذين مستواهم جامعي 21 فرد من مجموع 41 بنسبة 51.24, أما الأفراد الذين مستواهم من دراسات عليا هو 6 أفراد من مجموع 4 بنسبة 14.6 والرسم البياني التالي يوضح أكثر:

الشكل رقم (11): تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

## 2- الحالة الاجتماعية:

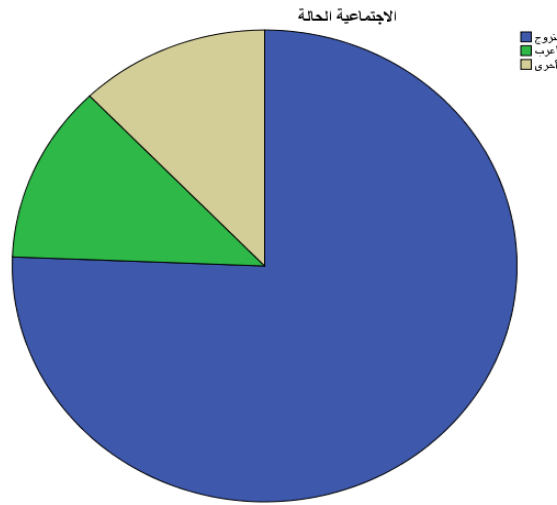
الجدول رقم (06): تركيبة عينة دراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	
75.6	31	متزوج
12.2	5	أعزب
12.2	5	أخرى
100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

التعليق: يوضح لنا الجدول أعلاه عدد الأفراد المتزوجين 31 شخص من مجموع 41 شخص بنسبة 5 و عدد الأفراد العازبين 5 أفرا من مجموع 41 شخص بنسبة 5 ولتوضيح أكثر قمنا بتمثيل البيانات الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (12): تركيبة عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

### 3- سنوات الأقدمية:

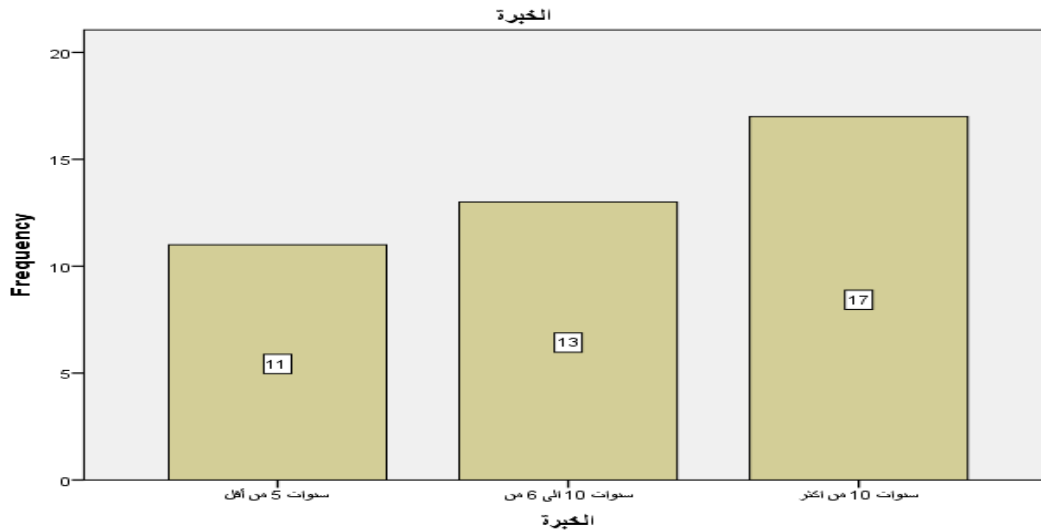
الجدول رقم (07): تركيبة عينة دراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	
26.8	11	أقل من 5 سنوات
31.7	13	من 6 إلى 10 سنوات
14.5	17	أكثر من 10 سنوات
100	41	المجموع

المصدر: ما إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

**التعليق:** يمثل الجدول أعلاه عدد سنوات الأقدمية للعمال حيث أقل من 5 سنوات هناك 11 فرد من مجموع 41 فردا بنسبة 26.8 وعدد الأفراد من 6 إلى 10 سنوات هو 13 فردا من مجموع 41 فردا بنسبة 31.7 وعدد الأفراد أكثر من 10 سنوات هو 17 فرد من مجموع 41 بنسبة 14.5 والتمثيل البياني التالي يوضح أكثر:

الشكل رقم (13) : تركيبة عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS

ثانيا : عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

إتجاه آراء أفراد العينة على عبارات المحور الأول:

الجدول رقم(08): إتجاه آراء أفراد العينة على المحور الأول

الاتجاه	الانحراف	المتوسط	العدد	العبارات
محايد	1.33709	2.6321	41	الأجر القاعدي يتماشى مع كفاءتي
موافق	1.30478	2.5610	41	العلاوات التي تقدمها المؤسسة معتبرة
محايد	1.41464	2.7317	41	يستفيد العامل من الإرباح السنوية لمؤسسة مما يحسن أدائها
محايد	1.38854	2.8537	41	يستفيد العامل من ترقيات ومكافآت مالية مما يحسن أدائه

المصدر من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

التعليق: يتضح من الجدول أعلاه أن الفرد العينة موافقون على العبارة الثانية من المحور الأول ومحايدين على باقي العبارات.

الجدول رقم(09):الاتجاه آراء أفراد العينة على المحور الثاني

الاتجاه	الانحراف	المتوسط	العدد	العبارات
محايد	1.38766	2.7805	41	تتم المؤسسة بالحوافز المعنوية بهدف تنمية وتلبية الحاجات الإنسانية والاجتماعية
موافق	1.3010	2.6098	41	أتلقي الشكر والتقدير من مسؤولي المباشر عند قيامي بعملتي
موافق	1.22225	2.6098	41	أتلقي التكوين كلما دعت الضرورة إلى ذلك
محايد	1.24008	2.6341	41	تستفيد المؤسسة من آراء واقتراحات العمال لحل المشاكل المطروحة مما يحفز العمال

المصدر: أعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

التعليق: يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقين على العبارتي الثانية والثالثة من المحور الثاني ومحايدين على العبارتي الأولى والرابعة من المحور

الجدول رقم(10): اتجاه آراء أفراد العينة على المحور الثالث

الاتجاه	الانحراف	المتوسط	العدد	العبارات
محايد	1.18064	2.7098	41	تتبع المؤسسة نظام خاص في تقييم الأداء
محايد	1.29962	2.77561	41	يعتمد نظام تقييم الأداء على معايير موضوعية
محايد	1.31223	2.6829	41	يتحسن أداء العامل بمدى تحسن نظام الحوافز
محايد	1.45753	2.9756	41	يتم تطبيق الأنظمة وتعليمات إدارية متعلقة بتقييم الأداء على جميع العاملين دون تمييز

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss

التعليق: يتضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة محايدين على جميع عبارات المحور الثالث

## الجدول رقم(11): اتجاه آراء أفراد العينة على جميع المحاور

الاتجاه	الانحراف	المتوسط	العدد	
محايد	1.2681	2.6951	41	المحور الأول
محايد	1.22571	2.6585	41	المحور الثاني
محايد	1.20997	2.7561	41	المحور الثالث

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

التعليق: يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة محايدين على جميع المحاور.

ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة ونتائجها

## 1- اختبار فرضيات الدراسة بواسطة معامل الارتباط

الجدول رقم(12): اختبار صحة الفرضيات بواسطة معامل الارتباط

نسبة الارتباط بين الأداء	الحوافز المادية	الحوافز المعنوية
0.74	0.87	

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

التعليق: نلاحظ من الجدول أن كل المحاور (الحوافز المادية والحوافز المعنوية) لهم علاقة معنوية قوية مع محور الاداء,

أنظر للملحق رقم 02

## 2- اختبار الفرضيات بواسطة الانحدار

الجدول رقم(13): نتائج تحليل الانحدار

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	المعنوية sig
الحوافز المادية	0.136	0.273
الحوافز المعنوية	0.751	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss

ومنه نستنتج معادلة الانحدار التالية:

$$Y = 0.394 + 1.36AX1 + 0.51AX2$$

حيث:

Y: أداء

AX1: الحوافز المادية

AX1: الحوافز المعنوية

نستنتج أن Y معنوية ترتبط ب AX2 (الحوافز المعنوية), ومنه يتم حذف C.AX1 وإعادة تقدير المعادلة

التالية:

$$Y = 0.463 + 0.863AX^2$$

ومنه نستنتج أن الفرضية الأولى مرفوضة أما الفرضية البديلة فهي مقبولة.

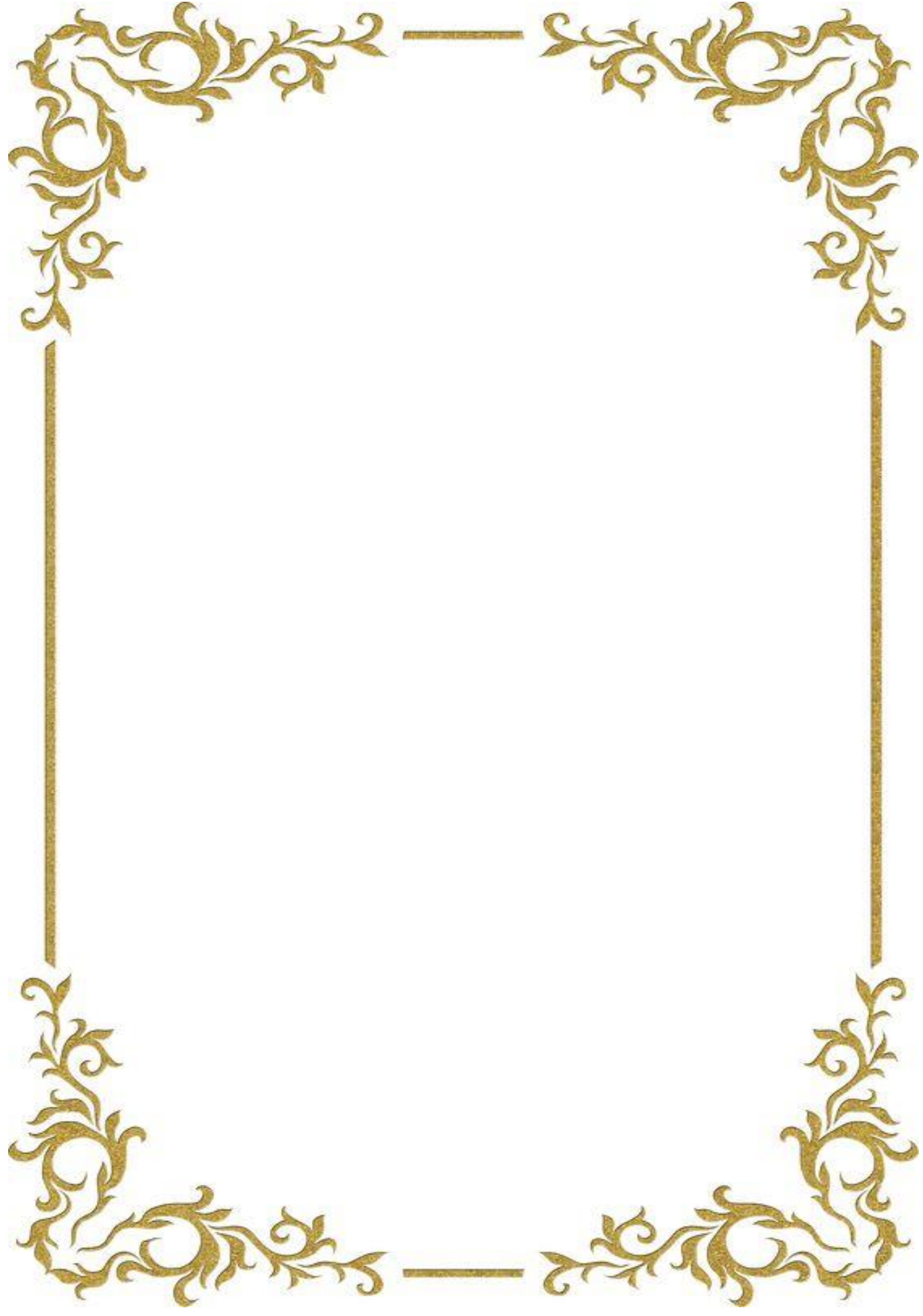
### ثانياً: نتائج الدراسة

بعد عرض النتائج فيما سبق سنحاول إبراز نتائج الدراسة واستناداً على ما توصلنا إليه نستنتج ما يلي:

- 1- إن أثر أنظمة الحوافز المادية على أداء العاملين بمؤسسة سونطراك (مديرية الصيانة) الاغواط لها أثر سلبي.
- 2- إن أثر أنظمة الحوافز المعنوية على أداء العاملين بمؤسسة سونطراك (مديرية الصيانة) بالأغواط لها أثر إيجابي.
- 3- إن الأداء الحالي بمؤسسة سونطراك (مديرية الصيانة) بالأغواط يفرض تطوير أنظمة الحوافز المادية لتشجيع العمال وتحقيق أهداف المؤسسة.
- 4- للأجر أهمية كبيرة في تحديد مستوى المعيشي للمجتمع لذا يجب رفعه من أجل رفع مردودية المؤسسة

**خلاصة الفصل :**

توصلنا أن مؤسسة سونطراك بالأغواط ومن خلال دراستنا اتضح أنها تهتم بعمالها وتسعى إلى إرضاءهم, نظرا أن المؤسسة من بين المؤسسات التي تدفع أجور عالية لعمالها مع توفير أحسن الظروف الملائمة وتقديم أفضل الخدمات , وتحفيزهم ماديا ومعنويا, وتسعى كذلك إلى تطويرهم إلى أحسن المستويات.



## خاتمة :

إن مؤسسة سونطراك باعتبارها مؤسسة عمومية كغيرها من المؤسسات العمومية تسعى إلى تطوير وتحسين أداء العاملين ، وباعتبار المورد البشري أهم شيء تملكه المؤسسة و هو الدعامة القوية التي تستند إليها الإدارة لتحقيق أهدافها، و اعتبرت الحوافز من الوسائل التي تجعل العاملين يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة ، ولعل للوصول الى أداء عالي و راقى هو استعمال نظام الحوافز الذي بواسطته يمكن استشارة دوافع العاملين و التأثير عليها بما يخدم مصالح العمال، و في هذا الموضوع تطرقنا في هذا الموضوع على دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين وجدنا أن لمؤسسة نظام يبني على عدد من أنواع الحوافز سواء مادية أو معنوية، وتتمثل أهم الحوافز المادية في الأجور والمنح المكافآت الخدمات الاجتماعية، أما الحوافز المعنوية فهي تحاول توفيرها للأفراد من خلال الشكر والتقدير والعطل والإجازات وغيرها، وبالرغم من ذلك نجد أن العاملين غير راضين عن النظام استثناء البعض منهم مؤكدين أن الأساليب المتبعة لمنح الحوافز غير فعالة خاصة عدم وجود العدالة في منحها. تم توصل إلى أن نظام الحوافز دورا فعالا وكبيرا في رفع مستوى الأداء، مما يساهم في تحسين و تطوير المؤسسة، وأن الحوافز المادية تقود مستويات عالية نحو السلوك المستهدف، وطبيعة العلاقة إيجابية بين وجود نظام حوافز فعال لمستوى الأداء

من خلال دراستنا الموجزة لهذا البحث توصلنا إلى نتائج:

- هنا دور لنظام الحوافز المادية والعمومية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونطراك(مديرية الصيانة) بالأغواط.
- من خلال تلك التعاريف والمفاهيم نستخلص أن للأجر ارتباط وثيق بالعامل حيث انها اعتبرت الوجه الثاني لهم هو أول التحفيزات المادية.
- إن التصميم الجيد لأنظمة الحوافز وأجور يمكن من تحسين أداء العاملين مما يسعى الى تحقيق أهداف المؤسسة.
- تهدف الحوافز المعنوية إلى تحقيق التفاعل بين العامل والمؤسسة ينتج عنه تحسين الأداء وزيادة الأرباح.
- تقييم الأداء هو أساس الذي يقوم عليه نظام الأجور والحوافز العادلة.

## اقتراحات والتوصيات

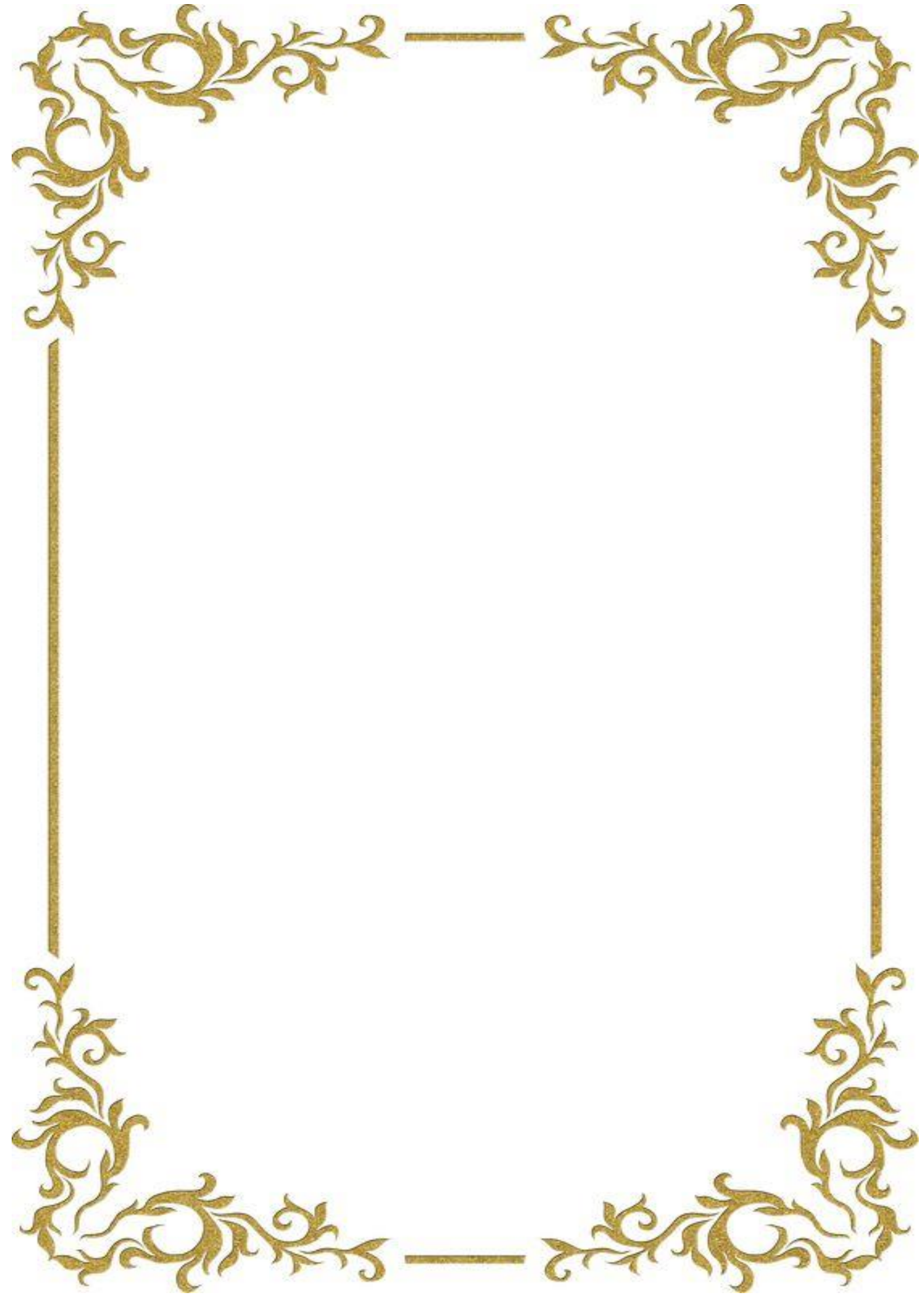
- 1- إعادة النظر في مبالغ المنح العائلية وشروط دفعها.
- 2- سماع للاقتراحات التطويرية من الموظفين ودراستها بشكل جدي.
- 3- العدالة في تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وعدم التركيز على فئة معينة من الموظفين.
- 4- تحسين الأجر بما يتناسب مع غلاء المعيشة.
- 5- على المؤسسات ترقية العمال ذوي الخبرة الأقدمية حسب السلم الوظيفي من اجل تحفيزهم حسب السلم الوظيفي

- 6- أن تراعي المؤسسة النواحي الإنسانية في العمل  
7- أن تهتم المؤسسة بتقييم الأداء وتوفير برامج تكوينية للعمال بغية تحسين مستواهم.

#### أفاق الدراسة:

- نرجو بالأخير أن نكون وفقنا و بالقليل في إعداد موضوعنا ويعتبر كبداية وتكملة لباقي المواضيع السابقة والقادمة ولاتساع موضوع دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين نقترح عدة مواضيع:
- مدى تأثير حوافز شركات متعددة الجنسيات على الشركات الوطنية.
  - مراقبة تسيير الأجور في المؤسسات
  - دراسة إصلاحات الحوافز في المؤسسة.
  - محددات الرضي الوظيفي وعلاقته بالحوافز.





قائمة المراجع

أولا الكتب

- (1) أحمد صقر عاشور "إدارة القوى العاملة", دار المعرفة الجامعة, الإسكندرية مصر, 1985
- (2) أحمد ماهر, إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية, 2004
- (3) بشير أهدني "الوجيز في شرح قانون العمل علاقات العمل الفردية والجماعية", دار ربحانة للكتاب, الطبعة الثانية, 2003
- (4) حسن راوية, إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية, كلية التجارة, جامعة الإسكندرية, مصر, 1999
- (5) سنان الموسوي "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها", دار مجدلاوي للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى
- (6) علي مُجّد ربابعة, إدارة الموارد البشرية, دار صفاء للنشر والتوزيع, ط1, الأردن, عمان, 2003,
- (7) مُجّد سعيد أنور سلطان, إدارة الموارد البشري دار الجامعية الجديدة جامعة الإسكندرية مصر 2003
- (8) نورالدين بوالشرش, الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات, الطبعة العربية, دار الأيام للنشر والتوزيع, الأردن, عمان, 2015

ثانيا المجالات

- (1) الطاهر قرين "مدى أهمية الأجر في علاقة العمل الفردية", مجلة العلوم الإنسانية, مجلد30, العدد3, ديسمبر 2009
- (2) بلقايد إبراهيم, جوري شوقي "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين", مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا, عدد17, السداسي الثاني 2017
- (3) بوشريعة بن شاعة "أثر أنظمة الأجور والحوافز على أداء الموارد البشرية", جامعة الاغواط
- (4) بشير أهدني "الوجيز في شرح قانون العمل علاقات العمل الفردية والجماعية", دار ربحانة للكتاب, الطبعة الثانية, 2003
- (5) جرجيس عمير عباس, مثنى وعد الله يونس "الحوافز وأثرها في رضا الوظيفي", دراسة استطلاعية لعينة من الأطباء في مستشفيات مدينة الموصل", تنمية الرافدين, العدد97, مجلد32, سنة2010
- (6) رياض عبدالقادر "سياسة الأجور ودورها في المحافظة على موارد البشرية", المؤسسة, العدد05, 2015
- (7) سالم شرماط, "نظام الأجور وعلاقته بإدارة الموارد البشرية", مجلة دفاتر السياسة والقانون, مجلد13, العدد2021,
- (8) شراك عقون, لقمان بوخدوني, نصر الدين ع, يساوي "نظام الأجر و أثره على الالتزام التنظيمي لموظفي السلك الخاص في مديرية التجارة, مجلة البحوث الاقتصادية لمقدمة, مجلد7, عدد1, 2022ص44
- (9) شيخ الداوي, تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء, مجلة الباحث, العدد السابع, جامعة الجزائر

- (10) عبد الطيف أولاد حمودة, مُجَّد الطيب من المير, مصطفى طويطي "تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية", مجلة رؤى اقتصادية, جامعة الشهيد حمه لخضر, الوادي, الجزائر, العدد12, جوان 2017
- (11) عبد المليك مزهودة, الأداء بين الكفاءة والفعالية, مجلة العلوم الإنسانية, العدد الأول, جامعة مُجَّد خيضر, 2001
- (12) عبد العزيز مُجَّد الحاج, إستراتيجية تنمية الأداء الإداري في الهيئات الرياضية بحث متمحور حول البعد التنظيمي, تخصص تسيير الموارد والمنشآت الرياضية, معهد التربية البدنية والرياضة, جامعة الجزائر, 2013
- فيروز بوزورين "المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمة", مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية, المجلد05, العدد14, 2019
- (13) فتيحة بن عياد, دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية, المجلد 18, العدد2, جامعة تلمسان, 2022
- (14) مجمج عبد العالي "دور نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين", المجلة الجزائرية للسياسات العامة, المجلد07, العدد01, جوان 2018,
- (15) مُجَّد منادلي, ترمول مُجَّد لطفي "الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة وعلى المجتمع", مجلة الحقائق الدراسات النفسية والاجتماعية, العدد التاسع(ج1),

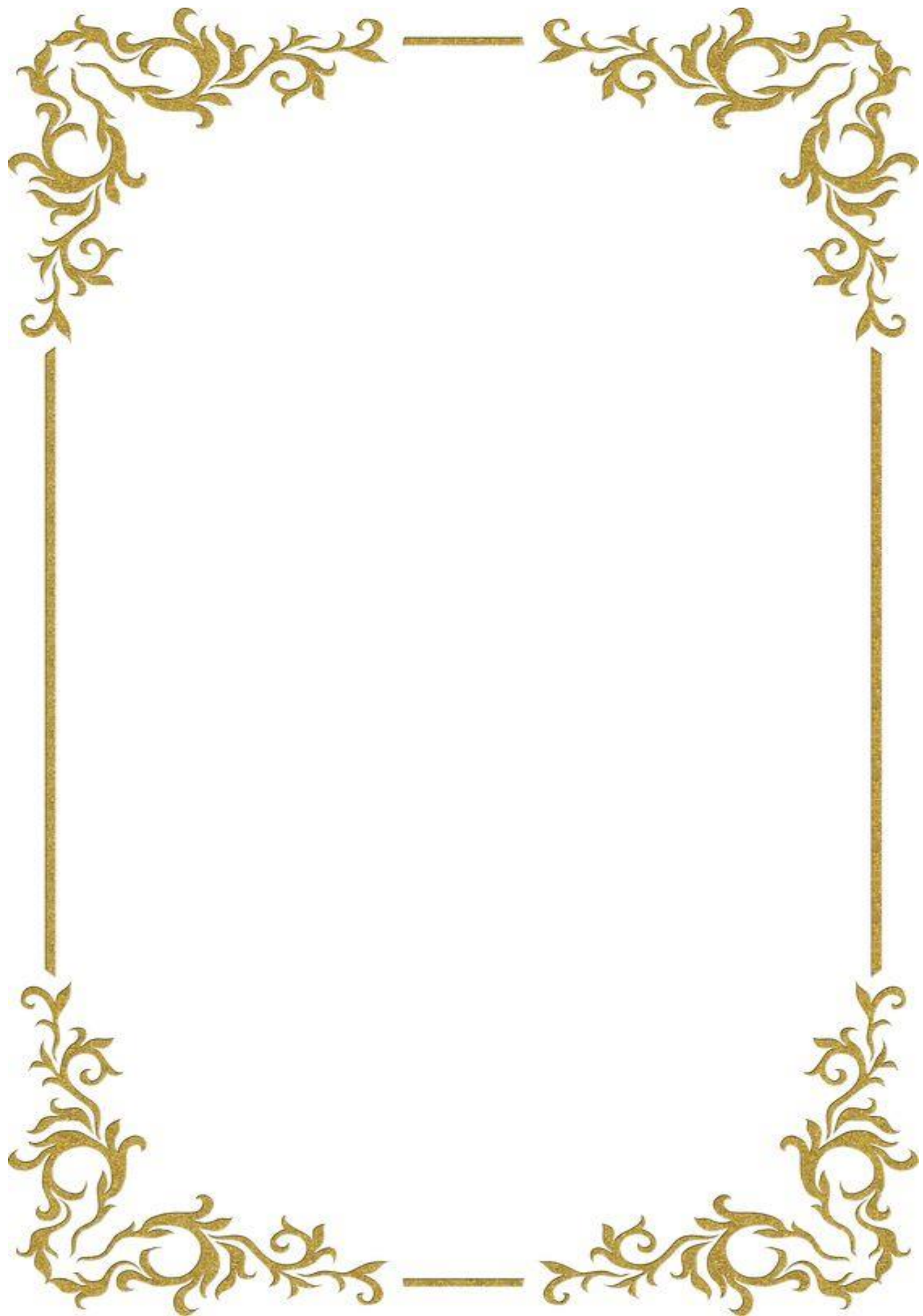
#### الأطروحات

- (1) احمد الأمين يوسفى, أثر أنماط القيادة على أداء العاملين, تخصص إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, مذكرة لنيل شهادة الماستر, قسم علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة عمار ثليجي الاغواط,
- (2) أمال شنافي, دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة دراسة حالة, رسالة مقدمة لنيل دكتوراه, تخصص علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة مُجَّد خيضر بسكرة, 2015
- (3) الطاهر الوافي, التحفيز وأداء المرضين, مذكرة لنيل شهادة الماجستير, تخصص تنظيم وعمل, قسم علم الاجتماع, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية, جامعة قسنطينة 02, 2013,
- (4) رابح يخلف, نحو التقييم فعال لأداء المورد البشري, مذكرة ضمن نيل شهادة الماجستير, تخصص تسيير منظمات, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة احمد بوقرة بومرداس, 2007,
- (5) سناء جبيرات, تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري, أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه, تخصص, علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية

- (6) عزالدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة استكمالاً لشهادة الماجستير، تخصص تسيير موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008
- (7) عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص علوم التجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، م غازي
- (8) حسن عود حلابيه، اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، قسم كلية الأعمال، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الوسط، 2013، سيلة، 2006
- (9) كروش عبد المجيد، دور الإدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر

ثالثا المراجع الاجنبية

- 1) R.Brosque،fondement de la performance humaine dans l'entreprise .les éditions d'organisation paris 1989 p11.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي - الأغواط  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
الملحق رقم 01: استبيان الموزع

السلام عليكم تحية طيبة أيها الموظف المحترم

في إطار تحضير لمذكرة نيل شهادة ماستر تخصص تسيير عمومي تحت عنوان دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين في DML بالأغواط.  
نقدم لكم ما يلي مجموعة من العبارات التي نهدف من خلالها معرفة رأيكم في بعض الجوانب في عملكم، لذا نود من حضرتكم المحترمة مد جسور التعاون لنا من أجل الوصول إلى نتائج تتسم بالدقة والموضوعية، علما أن هذه المعلومات تبقى سرية ويتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.  
مع فائق شكرنا وتقديرنا لكم.

تحت إشراف:

أ. بشير عبدالعالي

من إعداد الطالبتين:

- صبرينال بن سليمان

- نجوى بن عاشور

السنة الجامعية: 2023/2022

القسم الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- المستوى التعليمي:  ثانوي فأقل  جامعي  دراسات عليا
- 3- الحالة الاجتماعية:  متزوج  أعزب  أخرى
- 4- سنوات الأقدمية:  أقل من 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: عبارات المحاور

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الأول: تحفيز مادي</b>						
01	الأجر القاعدي يتماشى مع كفاءاتي					
02	العلاوات التي تقدمها المؤسسة معتبرة					
03	يستفيد العامل من الأرباح السنوية للمؤسسة مما يحسن أداءه					
04	يستفيد العامل من ترقيات ومكافأة مالية مما يحسن أداءه					
<b>المحور الثاني: تحفيز معنوي</b>						
01	تهتم المؤسسة بالحوافز المعنوية بهدف تنمية وتلبية الحاجات الإنسانية والاجتماعية					
02	أتلقي الشكر والتقدير من مسؤولي المباشر عند قيامي بعملتي					
03	أتلقي تكوين كلما دعت الضرورة إلى ذلك					
04	تستفيد المؤسسة من آراء واقتراحات العمال لحل المشاكل المطروحة مما يحفز العمال					
<b>المحور الثالث: أبعاد الأداء</b>						
01	تتبع المؤسسة نظام خاص في تقييم الأداء					
02	يعتمد نظام تقييم الأداء على معايير موضوعية					
03	يتحسن أداء العامل بمدى تحسن نظام الحوافز					

قائمة الملاحق

					04	يتم تطبيق الأنظمة وتعليمات إدارية متعلقة بتقييم الأداء على جميع العاملين دون تمييز
--	--	--	--	--	----	------------------------------------------------------------------------------------

**Statistics**

المستجيب نوع

N	Valid	41
	Missing	0

نوع المستجيب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	32	78.0	78.0	78.0
انثى	9	22.0	22.0	100.0
Total	41	100.0	100.0	

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	AX2, AX1 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.878 <sup>a</sup>	.771	.759	.59412

a. Predictors: (Constant), AX2, AX1

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	45.148	2	22.574	63.953	.000 <sup>b</sup>
	Residual	13.413	38	.353		
	Total	58.561	40			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), AX2, AX1

قائمة الملاحق

الاجتماعيه الحاله

N	Valid	41
	Missing	0

الحاله الاجتماعيه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid متزوج	31	75.6	75.6	75.6
أعزب	5	12.2	12.2	87.8
أخرى	5	12.2	12.2	100.0
Total	41	100.0	100.0	

الخبره

N	Valid	41
	Missing	0

الخبره

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات من 5 أقل	11	26.8	26.8	26.8
سنوات الي 10 من 6	13	31.7	31.7	58.5
سنوات من 10 اكتر	17	41.5	41.5	100.0
Total	41	100.0	100.0	

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	AX2 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.874 <sup>a</sup>	.764	.757	.59592

a. Predictors: (Constant), AX2

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	44.711	1	44.711	125.905	.000 <sup>b</sup>
	Residual	13.850	39	.355		
	Total	58.561	40			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), AX2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.463	.225		2.062	.046
	AX2	.863	.077	.874	11.221	.000

a. Dependent Variable: Y

**Correlations**

		Y	AX2	AX1
Y	Pearson Correlation	1	.874 <sup>**</sup>	.748 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	41	41	41
AX2	Pearson Correlation	.874 <sup>**</sup>	1	.796 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	41	41	41
AX1	Pearson Correlation	.748 <sup>**</sup>	.796 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	41	41	41

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

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.394	.232		1.696	.098
AX1	.136	.122	.143	1.112	.273
AX2	.751	.127	.760	5.928	.000

a. Dependent Variable: Y

BULLETIN DE PAIE		Structure du Département Laboratoire		N° 5.5 : Employeur :		020117									
MONTREPRENOMS		MAISSANCE		COMP. TABL. CONTROLLEUR		FONCTION									
Div	Dpt	Gracie	Sous-classification	S. F. C/C	Nbre	Brif	Code Modic	Grade	N°	COMPTES BANCAIRE DU COP					
Y	MO	CA	P	U	P	Niv.	M	N	O	1	2	B	3	4	
RUBRIQUES		LIBELLES		NOMBRE OU BASE		TAUX		GAINS		NON IMPOSABLES		IMPOSABLES		RETENUES	
								NON IMPOSABLES		IMPOSABLES		NON IMPOSABLES		NON IMPOSABLES	
100							103	07%	13						
101							26	0%	1189,76						
102							17	0%	40,00						
103							27	0%	1064,88						
104							4	184	232,80						
105							184	232,80	0,78						
106							184	232,80	0,78						
107							184	232,80	0,78						
108							136	449,21							
109															
110															
111															
112															
113															
114															
115															
116															
117															
118															
119															
120															
121															
122															
123															
124															
125															
126															
127															
128															
129															
130															
131															
132															
133															
134															
135															
136															
137															
138															
139															
140															
141															
142															
143															
144															
145															
146															
147															
148															
149															
150															
151															
152															
153															
154															
155															
156															
157															
158															
159															
160															
161															
162															
163															
164															
165															
166															
167															
168															
169															
170															
171															
172															
173															
174															
175															
176															
177															
178															
179															
180															
181															
182															
183															
184															
185															
186															
187															
188															
189															
190															
191															
192															
193															
194															
195															
196															
197															
198															
199															
200															
201															
202															
203															
204															
205															
206															
207															
208															
209															
210															
211															
212															
213															
214															
215															
216															
217															
218															
219															
220															
221															
222															
223															