



جامعة عمار ثليجي الأغواط



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة الموارد البشرية

أثر استراتيجيات التحفيز على أداء العاملين

دراسة حالة DML

إشراف الأستاذ / الدكتور:

إعداد الطالب / الطالبين:

أ.د جمعيات

- بن جاب الله عبد الحق

- العباسي محمد

لجنة المناقشة

الصفة	الدرجة والجامعة	الأستاذ
رئيس	أستاذ محاضر بجامعة الأغواط	أ.د بعداش
مقرر	أستاذ محاضر بجامعة الأغواط	أ.د عامري
مشرف	أستاذ محاضر بجامعة الأغواط	أ.د جمعيات

السنة الدراسية: 2024/2023

# إهداء

إهداء

اللهم لك الحمد أنت نور السماوات والأرض ومن فيهن

اللهم لك أسلمت وعليك توكلت.

باسم الله الذي لا تخيب ودائعه أمدي هذا العمل

المتواضع إلى الوالدين الكريمين.

إلى إخوتي

إلى كل العائلة.

إلى كل من يعرفني.



## شكر و عرفان

مصادقا لقوله تعالى: ( لئن شكرتم لأزيدنكم)

الحمد والشكر لله عزّ وجل الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع  
ولا يسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدم بالشكر للأستاذ المشرف أ.د قرادي  
الذي وسعنا برحابة صدره وتوجيهاته المنهجية والعلمية السديدة ولم يكن هذا العمل ليرى  
النور لولا تلك النصائح التي أسداها إلينا ومتابعته العمل من أوله إلى آخره.

وفي الأخير نتقدّم بالشكر الجزيل إلى كل الأساتذة

وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث راجينا من المولى العزيز  
القدير أن يمدّهم بموفور الصّحة والعافية وبارك في رسالتهم ويسدّد خطاهم.





الفهرس  
الفهرس

فهرس المحتويات

2	اهداء .....
3	شكر و عرفان .....
5	فهرس المحتويات .....
8	فهرس الجداول .....
9	ملخص الدراسة .....
أ	مقدمة .....
11	الفصل الأول: إطار مفاهيمي حول استراتيجيات التحفيز .....
11	تمهيد .....
12	المبحث الأول: اساسيات حول استراتيجيات التحفيز .....
13	المطلب الأول: مفهوم استراتيجيات التحفيز وخصائصها .....
14	الفرع الأول: مفهوم استراتيجيات التحفيز .....
16	الفرع الثاني: خصائص استراتيجية التحفيز .....
17	المطلب الثاني : اهداف و أنواع استراتيجية التحفيز .....
18	الفرع الأول : اهداف استراتيجية التحفيز .....
18	الفرع الثاني : أنواع استراتيجية التحفيز .....
19	المطلب الرابع : وظائف والية عمل استراتيجية التحفيز .....
20	الفرع الأول : وظائف استراتيجية التحفيز .....
21	الفرع الثاني :الية عمل استراتيجية التحفيز .....
22	المبحث الثاني: تقييم الأداء .....
23	المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء .....
23	الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء .....
25	الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء .....
27	المطلب الثاني: مبادئ وخطوات تقييم الأداء .....
27	الفرع الأول: مبادئ تقييم الأداء .....

28	الفرع الثاني: خطوات تقييم الأداء.....
30	المطلب الثالث: معايير و طرق تقييم الأداء.....
30	الفرع الأول: معايير تقييم الأداء.....
31	الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء.....
34	المبحث الثالث: علاقة استراتيجية التحفيز على أداء العاملين.....
34	المطلب الأول: علاقة استراتيجية التحفيز على الأداء.....
34	الفرع الأول : اهم استراتيجيات التحفيز.....
35	الفرع الثاني :العلاقة بين استراتيجيات التحفيز وأداء العاملين.....
36	المطلب الثاني :علاقة استراتيجيات التحفيز بالرضا الوظيفي.....
37	الفرع الأول :تعريف الرضا الوظيفي.....
39	الفرع الثاني : استراتيجيات التحفيز و الرضا الوظيفي.....
42	المطلب الثالث : الكفاءة الإنتاجية و علاقتها بالحوافز.....
42	الفرع الأول : مفهوم الحوافز.....
43	الفرع الثاني : الكفاء الإنتاجية.....
43	الفرع الثالث : العلاقة بين الكفاءة الإنتاجية والحوافز.....
45	خلاصة الفصل الأول.....
47	الفصل الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية.....
47	تمهيد.....
48	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل التربص مؤسسة DML سوناطراك.....
48	المطلب الأول : التعريف العام بمؤسسة DML سوناطراك.....
49	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة مؤسسة DML سوناطراك الاغواط.....
50	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة DML سوناطراك الاغواط.....
52	المبحث الثاني: منهج وأدوات الدراسة ،خصائص العينة وتحليل محاور الاستبيان... ..
52	المطلب الأول :منهج وأسلوب الدراسة.....
52	الفرع الأول: منهج الدراسة.....

53	الفرع الثاني: أساليب الدراسة
53	المطلب الثاني : مجالات و أدوات الدراسة
53	الفرع الأول : مجالات الدراسة
54	الفرع الثاني: تصميم أداة الدراسة
54	المطلب الثالث : خصائص عينة الدراسة
56	المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة الخاصة بكل فرضية
56	المطلب الأول : عرض و تحليل محور البيانات الشخصية
66	المطلب الثاني : عرض و تحليل نتائج الفرضية الأول
66	الفرع الأول : تحليل بيانات الفرضية
71	الفرع الثاني : اختبار صحة الفرضية الأولى
72	المطلب الثالث : الفرضية الثانية
72	الفرع الأول : تحليل بيانات الفرضية
77	الفرع الثاني : اختبار صحة الفرضية الثانية
79	خلاصة الفصل الثاني
81	الخاتمة
84	قائمة المصادر و المراجع
88	قائمة الملاحق

فهرس الجداول
الجدول 1: يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس
الجدول 2: يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئة العمرية
الجدول 3: يوضح توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة
الجدول 4: يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى الدراسي
جدول رقم 05: هل انتم خريجي المدرسة العليا للتعليم الابتدائي؟
جدول رقم 06: هل أنتم خريجي المعهد التكنولوجي؟

## ملخص الدراسة

### ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير استراتيجيات التحفيز على رضا وأداء العاملين في بيئة العمل بمؤسسة DML سوناطراك في الأغواط. لتحقيق هذا الهدف، تم إجراء دراسة ميدانية باستخدام استبيان لجمع البيانات من عينة من الموظفين. شمل الاستبيان محاور تتعلق بالبيانات الشخصية واستراتيجيات التحفيز وتأثيرها على الرضا والأداء الوظيفي. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تطوير برامج تحفيزية متكاملة تلبي تطلعات العاملين واحتياجاتهم، تعزيز الدعم والتشجيع المستمر من الإدارة والزملاء، توفير بيئة عمل تشجع على التحفيز والتطوير الشخصي، وتقييم استراتيجيات التحفيز بشكل دوري لضمان فعاليتها وتناسبها مع متطلبات بيئة العمل.

### En français

Cette étude avait pour objectif d'analyser l'impact des stratégies de motivation sur la satisfaction et la performance des employés dans l'environnement de travail de la société DML SONATRACH à LAGHOUAT. Pour atteindre cet objectif, une étude de terrain a été réalisée à l'aide d'un questionnaire pour collecter des données auprès d'un échantillon d'employés. Le questionnaire couvrait des aspects relatifs aux données personnelles, aux stratégies de motivation et à leur impact sur la satisfaction et la performance au travail. L'étude a conclu les résultats suivants : développement de programmes incitatifs complets répondant aux aspirations et aux besoins des employés, renforcement du soutien et de l'encouragement continus de la part de la direction et des collègues, création d'un environnement de travail encourageant la motivation et le développement personnel, et évaluation périodique des stratégies de motivation pour garantir leur efficacité et leur adéquation aux exigences d'un environnement de travail en évolution.



# مقدمة

مقدمة

العنصر البشري يُعتبر العمود الفقري لأي مؤسسة، فهو الذي يضع الخبرات والمهارات والإبداع في خدمة تحقيق أهداف المنظمة. إليه يرجع الفضل في تحقيق النجاح والاستمرارية والتميز يعتبر العنصر البشري أساساً حيوياً داخل بنية العمل فهو يُعتبر العمود الفقري لأي مؤسسة، ويشكل الدعامة الأساسية التي تركز عليها جميع الأنشطة والعمليات داخل بيئة العمل. فضلاً عن الجوانب الفنية والمهارية، يضيف العنصر البشري جوانب إنسانية واجتماعية مهمة مما يجعل بيئة العمل أكثر اتزاناً ونجاحاً في تحقيق أهدافها.

أحد أهم أسباب أهمية العنصر البشري في بنية العمل هو قدرته على التكيف والتطور. فالعمال الذين يشكلون العنصر البشري لديهم القدرة على التعلم واكتساب المهارات الجديدة، وبالتالي يمكنهم التكيف مع المتغيرات في السوق والبيئة التنافسية بشكل أفضل من أي عنصر آخر.

علاوة على ذلك، يتميز العنصر البشري بالقدرة على التفاعل والتعاون فيما بينهم، مما يشكل الأساس لبناء بيئة عمل إيجابية وثرية. فعندما يعمل الفريق بتناغم وتعاون، يمكنه تحقيق نتائج أفضل وأكثر فعالية من الفرق التي تفترق إلى هذا الجانب البشري المهم.

لا يقتصر دور العنصر البشري في بنية العمل على الجوانب التنفيذية فحسب، بل يمتد إلى الجوانب الإبداعية والابتكارية. فالعمال يمثلون مصدراً مهماً للأفكار الجديدة والمبتكرة التي قد تساهم في تحسين وتطوير عمل بنية العمل وتحقيق تفوقها على المنافسين.

احتياجات العنصر البشري لاستراتيجيات التحفيز داخل بنية العمل التي تمثل مجموعة من الأساليب والتقنيات التي تهدف إلى تحفيز الأفراد داخل بيئة العمل لتحقيق أداء متميز وتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة. تعد أمراً أساسياً لتحفيزهم وتعزيز أدائهم. فالعمال لديهم العديد من الاحتياجات النفسية والاجتماعية والمهنية التي يسعون لتلبيتها في بيئة العمل، واستراتيجيات التحفيز تأتي لتلبية هذه الاحتياجات وتعزيز رغبتهم في تحقيق الأهداف وتقديم أداء متميز.

أحد أبرز الاحتياجات التي يسعى العنصر البشري لتلبيتها هي الاعتراف والتقدير عن الجهود المبذولة. فالعمال يحتاجون إلى أن يشعروا بأن مساهماتهم محل تقدير واهتمام من قبل الإدارة والزملاء، واستراتيجيات التحفيز التي تشمل التقدير العام وتكريم الإنجازات الفردية تساهم في تلبية هذا الاحتياج وتعزز شعور العمال بالثقة والرضا الوظيفي.

بالإضافة إلى ذلك، يحتاج العمال إلى توجيه الأهداف الواضحة والمحددة، حيث يشعرون بالارتياح عندما يكون لديهم أهداف ملموسة يسعون لتحقيقها. استراتيجيات التحفيز



التي تركز على تحديد الأهداف وتوفير التغذية الراجعة المناسبة تساهم في تلبية هذا الاحتياج وتعزز الانخراط والتفاني في العمل.

ليس ذلك فحسب، بل يحتاج العمال أيضًا إلى بيئة عمل محفزة وداعمة، حيث يشعرون بالراحة والاستقرار لتحقيق أداء متميز. استراتيجيات التحفيز التي تركز على خلق بيئة عمل إيجابية وتوفير الدعم والموارد اللازمة تُلبي هذا الاحتياج وتعزز الإنتاجية والرضا الوظيفي.

بالتالي، يمكن القول إن استراتيجيات التحفيز تلعب دورًا حاسمًا في تلبية احتياجات العنصر البشري داخل بنية العمل، وتأثيرها الإيجابي على أدائهم يعزز الانخراط والتفاني ويحقق نتائج ملموسة لصالح المؤسسة.

### أسباب اختيار

اختيار هذا الموضوع مدفوعًا من اهتمامات شخصية وخبرات السابقة، بالإضافة إلى الأهمية الكبيرة التي يحملها هذا الموضوع من الناحية الموضوعية في تحسين أداء العاملين وتطوير بنيات العمل.

### الأسباب الذاتية:

1. **الاهتمام الشخصي:** اهتمامات شخصية بمجال إدارة الموارد البشرية أو تطوير العمل الإداري.
2. **الخبرات الشخصية:** خبرات سابقة في مجال إدارة الموارد البشرية أو العمل الإداري، أن فهم أثر استراتيجيات التحفيز لها تأثير إيجابي على الكفاءة في هذا المجال.
3. **البحث عن الفهم والتحليل:** الرغبة في فهم كيفية تأثير استراتيجيات التحفيز على أداء العاملين بشكل دافع لاختيار هذا الموضوع لتحليله وفهمه بشكل أعمق.

### الأسباب الموضوعية:

1. **أهمية الموضوع:** يُعتبر التحفيز جزءًا أساسيًا من إدارة الموارد البشرية وتطوير الأداء العملي، وبالتالي، فإن فهم تأثيره له تأثير كبير على نجاح أي بنية عمل.
2. **الحاجة إلى التحسين:** قد تكون هناك حاجة ملحة في الشركات والمؤسسات لتحسين أداء العاملين، وقد تعتقد أن فهم كيفية تحفيزهم بشكل أفضل يساهم في تحقيق ذلك.
3. **البحث السابق:** الرغبة في توسيع هذا البحث أو تحديثه بمعلومات جديدة.

دراسة أثر استراتيجيات التحفيز على أداء العاملين في بنية العمل لها أهمية كبيرة في تحسين الأداء والتفوق التنافسي للمؤسسات، بالإضافة إلى تعزيز رضا العملاء وتحقيق نتائج إيجابية على المستوى الشخصي والمؤسسي. وتتمتع بأهمية كبيرة من عدة جوانب:

1. **تحسين الأداء العملي:** تساهم الدراسة في فهم كيفية تأثير استراتيجيات التحفيز على أداء العمال. ومن خلال فهم هذا التأثير، يمكن للمنظمات تحسين استراتيجياتها لتحقيق أداء أفضل وأكثر فعالية.

2. **تعزيز رضا العملاء:** بتحسين أداء العاملين، يمكن للشركات والمؤسسات تقديم خدمات أفضل لعملائها. فعندما يكون العمال محفزين ومتحمسين، يزداد مستوى رضا العملاء وولاءهم للشركة.

3. **زيادة التفوق التنافسي:** من خلال تطبيق استراتيجيات التحفيز بشكل فعال، يمكن للمؤسسات أن تحقق تفوقًا تنافسيًا أكبر في سوق العمل، حيث يكون لديها فريق عمل متحفز وملتزم بتحقيق النجاح.

4. **تعزيز الرضا الوظيفي وتقليل الاستقالات:** باستخدام استراتيجيات التحفيز الفعالة، يمكن للمؤسسات تعزيز رضا العمال عن بيئة العمل وتحفيزهم للبقاء وتقديم أفضل أداء، مما يقلل من معدلات الاستقالة ويحافظ على استقرار الفريق العامل.

5. **تعزيز الابتكار والإبداع:** العمال المحفزون يكونون أكثر إنتاجية ومبادرة، مما يعزز فرص تطوير وتنفيذ الأفكار الجديدة والمبتكرة داخل الشركة. وبذلك، تعمل استراتيجيات التحفيز على تعزيز الابتكار وتحسين أداء الشركة بشكل عام.

## اهداف الدراسة

تهدف دراسة أثر استراتيجيات التحفيز على أداء العاملين في بنية العمل إلى فهم وتحليل وتحسين علاقة التحفيز والأداء في السياق العملي، وتقديم توصيات تطبيقية لتحقيق أقصى استفادة من هذه العلاقة في المؤسسات والمنظمات فهناك عدة أهداف مهمة لدراسة أثر استراتيجيات التحفيز على أداء العاملين في بنية العمل، من بينها:

1. **فهم آليات التحفيز:** تهدف الدراسة إلى فهم كيفية عمل استراتيجيات التحفيز وآلياتها في تحفيز العمال وتحفيزهم لتحقيق أداء أفضل.

2. **تحليل تأثير الاستراتيجيات على الأداء:** تهدف الدراسة إلى تحليل التأثير المباشر وغير المباشر لاستراتيجيات التحفيز على أداء العاملين داخل بنية العمل.

3. تحديد الاستراتيجيات الأكثر فعالية: تسعى الدراسة إلى تحديد الاستراتيجيات التحفيزية التي تعتبر الأكثر فعالية في تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم.
4. تحليل تأثير العوامل البيئية: تهدف الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير العوامل البيئية المحيطة بالعمل، مثل الثقافة التنظيمية ونوعية القيادة، على فعالية استراتيجيات التحفيز.
5. تقديم توصيات عملية: تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية قائمة على الأدلة للمنظمات حول كيفية تطبيق وتحسين استراتيجيات التحفيز في بنية العمل.

### إشكالية الدراسة

استراتيجيات التحفيز تمثل إحدى العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء العاملين في أي بنية عمل، سواء كانت شركة أو منظمة أو مؤسسة. إن فهم كيفية تأثير هذه الاستراتيجيات على سلوك العمال وأدائهم يعتبر أمرًا حيويًا لنجاح العمل واستمراره.

تعكس استراتيجيات التحفيز مجموعة من الإجراءات والسياسات التي تهدف إلى تحفيز العمال وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المنشودة. فمن خلال توفير بيئة عمل إيجابية وداعمة، وتقديم المكافآت والمكافآت المناسبة، وتحديد الأهداف الواضحة، يمكن أن تسهم هذه الاستراتيجيات في تحفيز العمال وتعزيز إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي.

تتنوع استراتيجيات التحفيز بحسب طبيعة البنية العمل ومتطلباتها، حيث يمكن أن تشمل الحوافز المالية مثل المكافآت والزيادات في الراتب، والحوافز الغير مادية مثل التقدير والاعتراف بالإنجازات، وتوفير فرص التطوير المهني والترقيات.

تحقيق التوازن المثالي في استخدام هذه الاستراتيجيات يتطلب فهماً عميقاً لاحتياجات العمال وديناميكيات العمل، فضلاً عن مراعاة العوامل الثقافية والاجتماعية التي تؤثر على تفاعل العمال مع هذه الاستراتيجيات.

بالنظر إلى أهمية استراتيجيات التحفيز في تحسين أداء العاملين وتعزيز أداء البنية العمل، فإن الدراسة المتعمقة لهذا الموضوع تعد أمرًا ضروريًا لتحقيق النجاح والتميز في سوق العمل اليوم. وذلك من خلال طرح إشكالية الدراسة والتي تكمن في فهم أثر استراتيجيات التحفيز على أداء العاملين في بنية العمل، والتي يمكن توضيحها في تساؤل رئيسي و مجموعة من التساؤلات الفرعية منظمة كما يلي:

### تساؤل رئيسي :

كيف يؤثر استخدام استراتيجيات التحفيز على أداء العاملين في بنية العمل؟

## تساؤلات فرعية:

1. ما هي أنواع استراتيجيات التحفيز المستخدمة في بنية العمل؟
2. ما هي العوامل التي تؤثر في فعالية استراتيجيات التحفيز على أداء العاملين؟
3. كيف يمكن تقييم أثر استراتيجيات التحفيز على الأداء الفردي والجماعي؟
4. ما هي التحديات التي قد تواجه تطبيق استراتيجيات التحفيز في بيئة العمل؟

## فرضيات الدراسة

### الفرضية الأولى:

هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين تطبيق استراتيجيات التحفيز في بنية العمل ومستوى رضا ورغبة العاملين في تحقيق الأهداف المنشودة.

### الفرضية الثانية:

هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين استخدام استراتيجيات التحفيز في بنية العمل وزيادة مستوى أداء العاملين وتحقيق النتائج المرجوة.

## مفاهيم الدراسة

### 1. استراتيجيات التحفيز

#### مفهوم استراتيجيات التحفيز:

تعددت واختلفت التعاريف لاستراتيجيات التحفيز وفقاً لمنظور الباحثين والمتخصصين في هذا المجال، وهدفها الرئيسي هو تحقيق النتائج المرجوة من خلال تحفيز الفريق العامل وتعزيز أدائهم. فيما يلي بعض التعاريف لاستراتيجيات التحفيز:

تُعرف استراتيجيات التحفيز على أنها مجموعة من السياسات والإجراءات التي يتبناها المدبرون والقادة في تحفيز وتشجيع العاملين لزيادة إنتاجيتهم والتزامهم بأداء مهامهم بشكل أفضل<sup>1</sup>.

### التعريف الإجرائي لاستراتيجيات التحفيز

استراتيجيات التحفيز هي الإجراءات والأساليب التي تتبعها المنظمات والمدراء لتحفيز وتشجيع العاملين على تحقيق أداء متميز والمساهمة بفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة. تتضمن

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 25

هذه الاستراتيجيات مجموعة من الإجراءات المحددة مثل تقديم المكافآت المالية وغير المالية، وتوفير فرص التطوير المهني، وإقامة برامج التقدير والاعتراف بالإنجازات. يهدف استخدام استراتيجيات التحفيز إلى تعزيز رضا العاملين، وزيادة انخراطهم في العمل، وبالتالي تحسين الأداء العملي وتحقيق النتائج المرجوة للمنظمة.

### 2. أداء العاملين

#### مفهوم أداء العاملين

هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن قياس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء. ويشير أداء العاملين أيضاً إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة<sup>1</sup>.

#### التعريف الإجرائي لأداء العاملين

أداء العاملين هو مجموعة من الأنشطة والمهام الموكلة للعامل والتي يقوم بها أثناء عمله، لتحقيق أهداف المؤسسة المحددة التي يعمل فيها، وهو يعبر عن مستوى الفرد العامل عند قياسه لعمله من حيث الكمية وجهد العمل المقدم ونوعيته من طرفه<sup>2</sup>.

#### الدراسات السابقة

1. الدراسة الأولى: دراسة للباحث محمد بن سعد أبو حيمد بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين". هذه الدراسة تشكل أطروحة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال والتكنولوجيا، بتخصص إدارة وتنظيم الموارد البشرية، بكلية الاقتصاد والإدارة في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، في عام 2020. تتناول الدراسة مسألة: ما هو تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة نسمى القابضة؟ وتنبثق عن هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما هو مستوى الحوافز المادية في شركة نسمى القابضة؟
- ما هو مستوى الحوافز المعنوية في شركة نسمى القابضة؟ وقد وضع الباحث خلال هذه الدراسة الفرضيات التالية:

<sup>1</sup> احمد صقر عاشور، السلوك الإنسان في المنظمات، دار المعرفة الجامعة، الإسكندرية، مصر ، 2005 ، ص 33 34

<sup>2</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، دار المعرفة الجامعة، الإسكندرية، مصر ، 2003 م، ص8

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين في شركة نسمى القابضة والحوافز المادية.
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين في شركة نسمى القابضة والحوافز المعنوية. أما فيما يتعلق بمنهج الدراسة، فقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. واشتملت عينة الدراسة على 60 عاملاً في شركة نسمى القابضة، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين في شركة نسمى القابضة والحوافز المادية.
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين في شركة نسمى القابضة والحوافز المعنوية.
2. الدراسة الثانية: دراسة من قبل الباحث غازي حسن عودة الحلايمية بعنوان "أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن". تأتي هذه الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الأعمال في جامعة الشرق الأوسط بالأردن في عام 2013. تتمثل مسألة الدراسة في: ما هو تأثير الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع العام في الأردن؟ وتتفرع عن السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:
- ما هو مستوى تحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن؟
  - ما هو مستوى توفر الحوافز بأبعادها المادية والمعنوية في مؤسسات القطاع العام في الأردن؟ أما منهج الدراسة، فقد اعتمدت على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. واستهدفت العينة المستهدفة في الدراسة العاملين الإداريين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، حيث بلغ عددهم 100 عامل وتم اختيارهم بطريقة عشوائية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
  - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن.
  - لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على مستوى أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن.

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على مستوى أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن.

### هيكل الدراسة

تتناول هذه الدراسة استراتيجيات التحفيز وتأثيرها على أداء العمال في بيئة العمل خطة عمل منظمة كالآتي:

### المقدمة

تعتبر استراتيجيات التحفيز من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين في بيئة العمل. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير استراتيجيات التحفيز على الأداء الوظيفي في مؤسسة DML سوناطراك، من خلال تقديم إطار مفاهيمي شامل وتحليل ميداني لبيئة العمل في المؤسسة. سيتم تناول الموضوع عبر فصلين رئيسيين، يتضمن كل منهما مجموعة من المباحث والمطالب التي تساهم في تحقيق أهداف الدراسة.

### الفصل الأول: إطار مفاهيمي حول استراتيجيات التحفيز

يركز هذا الفصل على تقديم إطار نظري شامل حول استراتيجيات التحفيز، بدءاً من تعريفها وخصائصها وأهدافها، وصولاً إلى أنواعها وآليات عملها. كما يتناول الفصل مفهوم تقييم الأداء وأهميته، والمبادئ والخطوات اللازمة لتقييم الأداء، بالإضافة إلى معايير وطرق التقييم المختلفة. ينتهي الفصل بدراسة العلاقة بين استراتيجيات التحفيز وأداء العاملين، والرضا الوظيفي، والكفاءة الإنتاجية، مما يساهم في فهم كيف يمكن للتحفيز تحسين الأداء الوظيفي والارتقاء بالكفاءة الإنتاجية في المؤسسة.

### الفصل الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

يهدف هذا الفصل إلى تطبيق الإطار النظري الذي تم مناقشته في الفصل الأول على أرض الواقع من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة DML سوناطراك. يبدأ الفصل بالتعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي، ثم ينتقل إلى مناقشة منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، وخصائص العينة المستهدفة. يتم في هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية لكل فرضية على حدة، واختبار صحة هذه الفرضيات بناءً على البيانات المجمعة. يختتم الفصل بعرض خلاصة للنتائج والتوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين استراتيجيات التحفيز في المؤسسة وتعزيز أداء العاملين.

## الخاتمة

تقدم الخاتمة تلخيصاً شاملاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة النظرية والميدانية، بالإضافة إلى تقديم توصيات مستقبلية يمكن أن تساعد في تحسين استراتيجيات التحفيز داخل المؤسسات المماثلة. تركز الخاتمة على أهمية التحفيز كعامل مؤثر في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الكفاءة الإنتاجية، وتشدد على ضرورة تبني استراتيجيات فعالة لتحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز الأداء العام للمؤسسة.

01

# الفصل الأول

## الفصل الأول

إطار مفاهيمي حول  
استراتيجيات التحفيز

### الفصل الأول: إطار مفاهيمي حول استراتيجيات التحفيز

#### تمهيد

يعتبر التحفيز من أهم العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي للعاملين داخل أي مؤسسة. في بيئة العمل التنافسية الحالية، تسعى المؤسسات جاهدة لتبني استراتيجيات تحفيزية فعّالة لضمان تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية والرضا الوظيفي. يعد فهم استراتيجيات التحفيز وآليات عملها ضرورة ملحة لخلق بيئة عمل محفزة ومشجعة على الابتكار والإنتاج.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار مفاهيمي شامل حول استراتيجيات التحفيز من خلال مناقشة الأسس النظرية التي تقوم عليها هذه الاستراتيجيات. يبدأ الفصل بتعريف مفهوم التحفيز وخصائصه المختلفة، ثم يستعرض الأهداف التي تسعى إليها استراتيجيات التحفيز وأنواعها المتنوعة. كما يتناول الفصل وظائف وآليات عمل استراتيجيات التحفيز وكيفية تطبيقها بشكل فعّال داخل المؤسسات.

بالإضافة إلى ذلك، سيتناول هذا الفصل مفهوم تقييم الأداء وأهميته في تحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية. سيتم مناقشة المبادئ الأساسية لعملية تقييم الأداء، والخطوات التي يجب اتباعها لتحقيق تقييم دقيق وموضوعي. كما سيتم استعراض معايير وطرق التقييم المختلفة التي تساهم في قياس الأداء بشكل شامل.

وفي الختام، سيستعرض الفصل العلاقة بين استراتيجيات التحفيز وأداء العاملين، حيث سيتم تحليل تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي، ومدى تحقيق الرضا الوظيفي، وكذلك دور التحفيز في تعزيز الكفاءة الإنتاجية. سيساهم هذا الإطار النظري في توفير أساس قوي لدراسة الحالة الميدانية في الفصل الثاني، مما يساعد على فهم أعمق لتطبيقات التحفيز في بيئة العمل الفعلية.

وعليه قسم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

- المبحث الأول: أساسيات حول استراتيجيات التحفيز
- المبحث الثاني: تقييم الأداء
- المبحث الثالث: علاقة استراتيجية التحفيز بأداء العاملين

### المبحث الأول: أساسيات حول استراتيجيات التحفيز

استراتيجيات التحفيز هي مجموعة من الأساليب والإجراءات التي تهدف إلى تحفيز الأفراد وتشجيعهم على تحقيق الأهداف المحددة داخل بيئة العمل. تعتمد هذه الاستراتيجيات على فهم عميق لاحتياجات وتطلعات الأفراد، وتأثير العوامل النفسية والاجتماعية على سلوكهم وأدائهم.

تشمل استراتيجيات التحفيز مجموعة متنوعة من العناصر، مثل توفير المكافآت المالية والمعنوية، وتقديم فرص التطوير المهني، وإنشاء بيئة عمل إيجابية وداعمة. تهدف هذه الاستراتيجيات إلى خلق جو من الحماس والاندفاع لدى الموظفين، وتعزيز الإنتاجية والأداء العام.

حيث تسعى هذه الاستراتيجيات إلى تحفيز الأفراد من خلال تلبية احتياجاتهم وتحقيق طموحاتهم الشخصية والمهنية. بمعنى آخر، فإن استراتيجيات التحفيز تسعى لتعزيز الرغبة والإرادة لدى الأفراد في تحقيق النجاح وتقديم أفضل أداء ممكن في سياق العمل.

وعليه قسم هذا المبحث الى المطالب التالية:

- المطالب الأول: مفهوم استراتيجيات التحفيز وخصائصها
- المطالب الثاني: أهداف وأنواع استراتيجيات التحفيز
- المطالب الثالث: وظائف وآلية عمل استراتيجيات التحفيز

### المطلب الأول: مفهوم استراتيجيات التحفيز وخصائصها

استراتيجيات التحفيز تعد أساساً أساسياً في بيئة العمل، حيث تهدف إلى تحفيز وتنشيط العاملين لزيادة إنتاجيتهم وتعزيز رضاهم الوظيفي. تتميز هذه الاستراتيجيات بعدة خصائص تجعلها فعّالة في تحقيق أهداف متنوعة، منها التعددية في الأساليب، حيث تشمل حوافز مادية وغير مادية، والتخصيص والتكيف مع احتياجات العاملين، والاستمرارية في التطبيق والتكرار للحفاظ على تأثيرها، والشفافية والعدالة في التوزيع، والتوجيه نحو الأهداف لتحفيز العاملين على تحقيق النجاح في مجال عملهم. تلك الخصائص تجعل استراتيجيات التحفيز أداة لا غنى عنها لتحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية.

وعليه قسم هذا المطلب الى الفروع الآتية:

➤ الفرع الأول: مفهوم استراتيجيات التحفيز

➤ الفرع الثاني: خصائص استراتيجية التحفيز

### الفرع الأول: مفهوم استراتيجيات التحفيز

تعددت واختلقت تعاريف استراتيجية التحفيز وفقاً لوجهة نظر الباحثين المهتمين بها، وذلك لهدف الوصول إلى تعريف محدد لاستراتيجية التحفيز.

فيما يلي سنستعرض البعض من هذه التعاريف:

- تعرف استراتيجية التحفيز على أنها النشاط الخاص في تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء، وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولاً إلى الإحالة إلى المعاش من أجل تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها والمجتمع.<sup>4</sup>
- وتعرف على أنها مجموعة الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى المنظمة للحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.<sup>5</sup>
- يرى عبد العزيز ابن صقر استراتيجية التحفيز بأنها "إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة لاستدامتها، لدورها المحوري في تحفيز المهارات وتنشيط القدرات وتحفيز الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والمهنية والتقنية اللازمة لتلبية متطلبات التحفيز واحتياجات سوق العمل".<sup>6</sup>
- أما رياض ابن صوشة فعرفها على أنها: "مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل، تستهدف أيضاً معاونتهم على التكيف مع متطلبات العمل الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء".<sup>7</sup>
- ويقصد باستراتيجية التحفيز "تلك العملية التي تهدف إلى تنظيم وتطوير العنصر البشري من خلال التعليم، التدريب، والتأهيل، بهدف تحفيز أدائه. كما تعني أيضاً "تلك العمليات المتكاملة المخططة بشكل موضوعي والتي تعتمد على معلومات صحيحة وتهدف إلى

<sup>4</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 25

<sup>5</sup> عبد العزيز ابن صقر، تنمية استراتيجية التحفيز والمتطلبات المستدامة للأمن العربي، جامعة نيف العربية للعلوم الأمنية نموذجاً، ورقة عمل مقدمة للملتقى العربي الثالث للتربية والتعليم، بيروت، 26/04/2006، ص 03.

<sup>6</sup> رياض ابن صوشة، تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2007،

<sup>7</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، 2009، ص 78.

إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في المؤسسات المحددة، والتي تفهم الظروف والقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وقدرتها على تنفيذها<sup>8</sup>.

- كما يقصد بها "رفع مستوى المعرفة والمهارات والقدرات للعمال القادرين على العمل في جميع المجالات، والذين يتم اختيارهم واختيارهم بناءً على اختبارات مختلفة لرفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن"<sup>9</sup>.
- أما الدكتور ماهر عليش، فيعرّف عملية التحفيز على أنها: "مرحلة تأتي بعد الحصول على أفراد ملائمين لأداء العمل، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك من خلال التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه"<sup>10</sup>.
- هي: "مجموع الجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، مع وضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كههدف يسعى الجميع لقبولها".
- وتعرّف أيضاً بأنها: "إجراء هام يتعلق بالحصول على أحسن النتائج، وأفضل الطاقات الكامنة لدى الموظفين، وتدريب الموظفين للوصول إلى استخدام أمثل لكامل طاقتهم وإمكاناتهم، وتوجيهها لصالح العمل، وكذلك زيادة حجم إدراكهم لأهمية دورهم في القدرة على تصور رؤية مشتركة لأهداف وغايات المؤسسة، وتفعيل دورهم في تحقيق أهدافها، فإدارة الأداء تجعلك تصل إلى عمق المؤسسة، ويجب أن تعكس وتدعم ثقافة واستراتيجيات وأسلوب المؤسسة".
- وتعرف إدارة الأداء أيضاً بأنها: "عملية مستمرة ومتواصلة لإدارة وتطوير معايير الأداء التي تعكس أفضل الممارسات في تحديد الاتجاهات وقياس ومراقبة الأداء، وتوفير التغذية العكسية واتخاذ الإجراءات اللازمة، ومنه القيام بالمراجعات غير الرسمية المؤقتة واستخدامها لتوفير تغذية عكسية مضبوطة أكثر، وكذا مراجعة الأهداف والخطط ومحاولة تكيفها للظروف المتغيرة".

<sup>8</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، 2008، ص 126.

<sup>9</sup> محمد ماهر عليش إدارة الموارد البشرية مكتبة عين شمس، القاهرة، 1971، ص.22

<sup>10</sup> بوكراع صليحة استراتيجية تنمية الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية، مذكرة ماجستير تخصص علوم اقتصادية وسياسية والعلاقات الدولية، جامعة مسيلة 2013/2014، ص13

• يعرفها روبرت بأنها: "العملية التي تشمل التخطيط، تشخيص المشكلات، تعيين معوقات الأداء، والعمل على تطوير مستوى الأفراد."

وكتعريف عام وشامل لاستراتيجية التحفيز نقول بأنها: "هي عملية إدارية مستمرة تعتمد على الاتصال والتواصل، تتضمن كلاً من المدير والموظف، وهي تهدف إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة وذلك باستخدام أساليب تسييرية مرنة".

ومن خلال التعاريف السابقة، نستنتج التعريف التالي:

إن استراتيجية التحفيز هي مجموعة من العمليات والأنشطة التي تستخدمها المؤسسة، والمتمثلة في تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الموارد البشرية بهدف الحصول على قوى عاملة مستقرة وذات كفاءة عالية، من خلال برامج التدريب والتحفيز وكذلك الأجور وتقييم الأداء وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية، مما يتكون للفرد الشعور بالانتماء للمؤسسة وبالتالي أداء عمله بكفاءة وفعالية حتى يحقق أهدافه وأهداف المؤسسة معاً.

### الفرع الثاني: خصائص استراتيجية التحفيز

استراتيجية التحفيز تعتمد على جملة من الخصائص المهمة، منها<sup>11</sup>:

1. استراتيجية تحفيزية متكاملة: يمكن النظر إلى استراتيجية التحفيز كنظام فرعي يتكون من عدة أجزاء متكاملة، تعمل في إطار استراتيجية أكبر تابعة لرؤية وأهداف المؤسسة.
2. برامج تطوير مستمرة: تشمل استراتيجية التحفيز مجموعة مخططة من برامج التطوير المستمر، التي تهدف إلى تطوير وتحسين أداء العاملين في المؤسسة، مع التركيز على بناء مهارات وقدرات جديدة.
3. تشكيل بيئة تحتية للمهارات: تهدف استراتيجية التحفيز إلى تشكيل بيئة مناسبة لتطوير المهارات والقدرات البشرية التي تحتاجها المؤسسة، مما يساهم في رفع الكفاءة والإنتاجية والفعالية التنظيمية.

<sup>11</sup> عمر وصفي عقيلي إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط 1 دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 437.

4. **تعزيز التعلم المستمر:** تعتمد استراتيجيات التحفيز على التعلم المستمر كعملية منتظمة، بهدف بناء معارف ومهارات وسلوكيات واتجاهات جديدة للعاملين، مما يساهم في تحسين أدائهم وتكيفهم مع التغيرات البيئية بشكل مستمر ودائم.

5. **تحسين الأداء بشكل مستمر:** تهدف استراتيجيات التحفيز إلى جعل أداء العاملين في تحسن مستمر ودائم، من خلال تطوير مهاراتهم وتحفيزهم للتعلم والتطوير المستمر.

بترتيب هذه الخصائص، يمكن لاستراتيجيات التحفيز أن تلعب دورًا فعالًا في تحسين أداء وفعالية العاملين وتعزيز تحقيق أهداف المؤسسة.

### المطلب الثاني: اهداف و أنواع استراتيجيه التحفيز

استراتيجيات التحفيز تستهدف بشكل رئيسي تحفيز العاملين لتحقيق أهداف معينة في بيئة العمل. تتنوع هذه الأهداف وتتأقلم مع احتياجات وأهداف كل منظمة على حدة، حيث تشمل على سبيل المثال زيادة الإنتاجية والأداء، وتعزيز التفاني والالتزام بالمهام والأهداف المحددة، وتحسين رضا ورفاهية العاملين، وتعزيز التعاون والعمل الجماعي، وزيادة الإبداع والابتكار، وتعزيز الولاء والانتماء للمنظمة.

تختلف أنواع استراتيجيات التحفيز بحسب طبيعة الأهداف والثقافة التنظيمية، حيث تشمل الحوافز المادية مثل زيادة الأجور والمكافآت المالية، والحوافز غير المادية مثل التقدير والمكافأة غير المالية، وتوفير بيئة عمل محفزة، وتطوير القدرات والتدريب، والقيادة التحفيزية. تعتمد نجاح هذه الاستراتيجيات على تكاملها وتوازنها، حيث يمكن استخدام مجموعة منها معًا لتحقيق أقصى قدر من التأثير والنجاح في تحفيز العاملين وتحقيق الأهداف المنشودة في بيئة العمل.

وعليه قسم هذا المبحث الى الفروع التالية:

➤ **الفرع الأول: اهداف استراتيجيه التحفيز**

➤ **الفرع الثاني: أنواع استراتيجيه التحفيز**

### الفرع الأول: أهداف استراتيجية التحفيز

تتمحور أهداف استراتيجية التحفيز حول رفع كفاءة الإنتاجية للعمال في المؤسسة، وذلك من خلال تعزيز قدراتهم وتحفيزهم للعمل بكفاءة وفاعلية. تعمل استراتيجية التحفيز على تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة<sup>12</sup>:

المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة: تهدف استراتيجية التحفيز إلى دعم أهداف المؤسسة العامة من خلال توجيه العمال نحو تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.

توظيف المهارات والكفاءات العالية: يسعى قسم استراتيجية التحفيز لتوظيف الأفراد ذوي المهارات والكفاءات العالية وتدريبهم وتحفيزهم لتحقيق أقصى إمكاناتهم.

زيادة الرضا الوظيفي وتوفير ظروف العمل المناسبة: تهتم استراتيجية التحفيز بخلق بيئة عمل إيجابية وتوفير ظروف عمل ملائمة تزيد من رضا العمال وتحفظ حقوقهم.

الحفاظ على السياسات السلوكية والأخلاقيات العملية: تسعى استراتيجية التحفيز إلى تعزيز السلوكيات الإيجابية والأخلاقيات العملية داخل المؤسسة.

تحقيق التعاون وتطوير العلاقات في العمل: تعمل على تعزيز التعاون وتطوير العلاقات بين العمال لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية.

تحسين الإنتاجية ورفع الأداء: يهدف قسم استراتيجية التحفيز إلى تحسين الإنتاجية ورفع أداء العمال من خلال توفير برامج تطويرية وتحفيزية.

مواكبة نمو المؤسسة: تسعى استراتيجية التحفيز لمواكبة نمو المؤسسة وزيادة حجمها وعدد موظفيها بطريقة متوازنة وفعالة<sup>13</sup>.

### الفرع الثاني: أنواع استراتيجية التحفيز

هناك عدة أنواع من استراتيجيات التحفيز التي يمكن للمؤسسات اعتمادها لتعزيز أداء ورضا العاملين، ومن أبرز هذه الأنواع<sup>13</sup>:

<sup>12</sup> محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للاستراتيجية التحفيز، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 475.

<sup>13</sup> مانع سيرينة، أثر استراتيجية التحفيز على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2014/2015، ص 51\_52.

1. **المكافآت المادية:** تشمل هذه الاستراتيجية تقديم مكافآت مالية مباشرة مثل المكافآت الشهرية أو السنوية، والعلاوات، والمكافآت الخاصة بالأداء الفردي أو الجماعي. يمكن أن تكون هذه المكافآت استنادًا إلى تحقيق أهداف معينة أو أداء متميز.
2. **الترقيات والتطوير المهني:** يمكن أن تكون فرص الترقية والتطوير المهني شكلاً فعالاً من استراتيجيات التحفيز. عندما يشعر العاملون بأن هناك فرصًا للتقدم والتطور في مسارهم المهني، فإن ذلك يحفزهم على بذل المزيد من الجهد والتفاني في عملهم.
3. **توفير بيئة عمل إيجابية:** تشمل هذه الاستراتيجية إنشاء بيئة عمل تشجع على الابتكار والتعاون والتفاعل الإيجابي بين العاملين. وتشمل أيضًا توفير ظروف العمل الملائمة والتي تعزز الرضا الوظيفي والاستمتاع بالعمل.
4. **الاعتراف والتقدير:** يمكن أن يكون التقدير والاعتراف بالجهود المبذولة من قبل العاملين استراتيجية فعالة لتحفيزهم. يمكن أن يأتي التقدير على شكل مكافآت غير مادية مثل الثناء العام، وتقديم شهادات التقدير، وترقيات فورية.
5. **توفير فرص التطوير الشخصي:** يعتبر توفير فرص التطوير الشخصي من خلال برامج التدريب وورش العمل والتعليم المستمر استراتيجية فعالة لتحفيز العاملين. عندما يشعرون بأنهم يتلقون الدعم والفرص لتطوير مهاراتهم وزيادة معرفتهم، يكونون أكثر استعدادًا لبذل الجهد والعمل بكفاءة.
6. **إنشاء ثقافة مشاركة القرار:** يمكن أن تكون مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار استراتيجية فعالة لتحفيزهم وزيادة انخراطهم في العمل. عندما يشعرون بأن آرائهم مهمة ومسموعة، يكونون أكثر تفانيًا والتزامًا بأهداف المؤسسة.

### المطلب الرابع: وضائف والية عمل استراتيجية التحفيز

استراتيجيات التحفيز تعتبر أدوات أساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث تلعب دوراً هاماً في تحفيز العاملين وتعزيز أدائهم في بيئة العمل. تتنوع وظائف والية عمل استراتيجيات التحفيز لتشمل عدة جوانب. أولاً، تسعى هذه الاستراتيجيات إلى تحفيز العاملين، وذلك من خلال توفير مجموعة من الحوافز الملائمة والمحفزة التي تعزز رغبتهم في تحقيق الأهداف المنشودة. كما تهدف إلى تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم عن طريق توجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المحددة بطريقة فعالة ومنظمة. بالإضافة إلى ذلك، تسعى استراتيجيات التحفيز إلى خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة تعزز الولاء والانتماء للمنظمة، وتعزز الشعور بالانتماء

والاندماج بين أفراد الفريق. كما تسعى أيضاً لتعزيز التفاعل والتعاون بين أفراد الفريق من خلال تشجيع التواصل وتبادل الخبرات والمعرفة. وأخيراً، تهدف استراتيجيات التحفيز إلى تحفيز الابتكار والإبداع وتشجيع العاملين على التفكير الإبداعي وإيجاد حلول جديدة للتحديات التي تواجه المنظمة. بشكل عام، تعتبر هذه الاستراتيجيات أدوات قوية في يد إدارة الموارد البشرية لتحسين أداء العاملين وتعزيز الفعالية والكفاءة في بيئة العمل.

وعليه قسم هذا المطلب الى الفروع الآتية:

### ➤ الفرع الأول: وضائف استراتيجية التحفيز

### ➤ الفرع الثاني: آلية عمل استراتيجية التحفيز

### الفرع الأول: وضائف استراتيجية التحفيز

تختلف وظائف استراتيجية التحفيز حسب حجم الأنشطة والأعمال وحجم الأفراد العاملين بالمؤسسة، وبصفة عامة يمكن القول إن وظائف استراتيجية التحفيز في المؤسسة تتمثل في ما يلي<sup>14</sup>:

1. تحليل وتوصيف الوظائف وهذا بغرض تحديد الواجبات والمسؤوليات والمهارات والقدرات والخبرات المختلفة لكل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، وتحديد شروط شغل الوظيفة.
2. تخطيط استراتيجية التحفيز وهذا حتى يتم تخطيط الاحتياجات من التحفيز بالعدد المناسب والنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب، سواء في الحاضر أو المستقبل.
3. استراتيجية الاستقطاب والاختيار حيث يركز على استقطاب المرشحين لشغل الوظائف سواء داخل أو خارج المؤسسة، بعد اختيار أفضل المرشحين وذلك باستخدام العديد من الاختبارات والتقييمات.
4. تطوير استراتيجية التحفيز والتدريب والتنمية للموارد البشرية، حيث يتم إكساب العاملين المهارات المختلفة وتعزيز السلوكيات المرغوبة لتحفيزهم وزيادة إنتاجيتهم.

<sup>14</sup> مازن فارس رشيد، إدارة استراتيجية التحفيز الأسس النظرية والتطبيقات العلمية في المملكة العربية السعودية، مكتبة فهد الوطنية، الرياض السعودية، 2009، ص35

5. استراتيجية تقييم أداء العاملين: يتم تقييم أداء العاملين بشكل دوري لقياس مدى قدراتهم وكفاءاتهم في أداء الأعمال التي يشغلونها.
6. استراتيجية تصميم نظام للأجور والحوافز والمكافآت بما يحقق الأمان الوظيفي، والمساهمة في رفع الروح المعنوية وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.
7. استراتيجية النقل والترقية: حيث تعد هذه الوظيفة هامة جداً حيث تسهم في جذب أو طرد الكفاءات البشرية في المؤسسة وتحفيزهم للتطور والتقدم.

### الفرع الثاني: آلية عمل استراتيجية التحفيز

آلية عمل استراتيجية التحفيز تتضمن عدة خطوات يتم اتباعها لضمان تنفيذ الاستراتيجية بفعالية واستمرارية. إليك الخطوات الرئيسية في عملية تطبيق استراتيجية التحفيز<sup>15</sup>:

1. التحليل والتقييم: يبدأ العمل بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لفهم احتياجات الموظفين وتحديد العوامل التي تؤثر على مدى فعالية التحفيز. يشمل ذلك استطلاعات الرأي واستبيانات رضا الموظفين وتقييم أداء العمل.
2. وضع الأهداف: بناءً على النتائج المستخرجة من التحليل والتقييم، يتم وضع أهداف محددة وقابلة للقياس للتحفيز وتحسين أداء الموظفين.
3. تطوير السياسات والبرامج: يتم تطوير السياسات والبرامج التي تعزز التحفيز، بما في ذلك نظام المكافآت والترقيات وبرامج التدريب والتطوير.
4. توعية وتدريب القيادات: يتم توعية القيادات وتدريبها على كيفية تطبيق استراتيجية التحفيز بشكل فعال، بما في ذلك تطوير مهارات الاتصال والتوجيه وتحفيز الفريق.
5. تنفيذ الاستراتيجية: يتم تنفيذ السياسات والبرامج المحددة بعناية، مع توفير الدعم والمتابعة المستمرة من قبل الإدارة.
6. تقييم الأثر والتحسين المستمر: يتم تقييم أثر استراتيجية التحفيز بانتظام، وتحليل النتائج وتعديل السياسات والبرامج بناءً على الاحتياجات المتغيرة وتطلعات الموظفين<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> عنتر بن عبد الرحمن، إدارة استراتيجية التحفيز، المفاهيم والأسس الأبعاد الاستراتيجية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 25.

<sup>16</sup> محمد بن دليم القحطاني، إدارة استراتيجية التحفيز نحو منهج استراتيجي متكامل العيبكان للنشر، الرياض، ط 2، 2008، ص 27.

### المبحث الثاني: تقييم الأداء

كل مؤسسة هي في حالة مستمرة من التغيير وذلك بحكم التغيير المستمر في البيئة، وضمن إطار عملية التكيف، فلا بد من دراسة وتحليل واستيعاب الآثار الإيجابية والسلبية لهذه المتغيرات، لذلك فإن المؤسسة تواجه مسألة جوهرية تتمثل في تعديل أدائها بصورة دائمة، وإن الوسيلة الفعّالة التي تزيد من قدرتها على القيام بهذا التعديل تتمثل في استمرارية قيامها بعملية التقييم، التي هي بمثابة اختبار لدرجة مواءمة الأداء مع المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية، وعليه فإننا سنتطرق إلى هذه العملية من خلال هذا المبحث.

وعليه قسم هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

- المطالب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء
- المطالب الثاني: مبادئ وخطوات تقييم الأداء
- المطالب الثالث: معايير وطرق تقييم الأداء

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء.

تقييم الأداء يُعدّ أحد أهم العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في أي منظمة، حيث يُعتبر أساسياً لفهم أداء العاملين وتحديد مدى تحقيقهم لأهداف المنظمة وتطلعاتها. يتمثل مفهوم تقييم الأداء في عملية جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بأداء العاملين في سياق العمل، وذلك لتقدير مدى تحقيقهم للأهداف المحددة، وتقييم كفاءتهم وفعاليتهم في أداء المهام المسندة إليهم. يهدف تقييم الأداء إلى تقديم رؤية شاملة وواضحة حول أداء الفرد ومساهمته في تحقيق أهداف المنظمة، ويمكن أن يشمل عدة جوانب مثل الأداء الفردي، والمهارات، والقدرات، والسلوك في العمل.

تُعد أهمية تقييم الأداء واضحة وحيوية لأي منظمة، حيث تساهم في تحقيق العديد من الأهداف والفوائد. فعن طريق تقييم الأداء، يمكن للمنظمة تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين. كما يمكن استخدام نتائج التقييم في اتخاذ قرارات تخص ترقية العاملين، وتحديد المكافآت والمكافآت، وتطوير البرامج التدريبية والتطويرية، وتحسين بيئة العمل وتعزيز رضا العاملين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساعد تقييم الأداء في تحسين التواصل بين الإدارة والموظفين، وبناء علاقات عمل إيجابية ومثمرة.

لهذا يُعتبر تقييم الأداء أداة أساسية لإدارة الموارد البشرية تساهم في تحسين أداء العاملين، وتعزيز كفاءة وفعالية العمل، وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر فعالية.

و عليه قسم هذا المطلب الى الفروع الاتية:

➤ الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء.

➤ الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء.

### الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء

إنّ تقييم الأداء بشكل عام هو تحديد الأهداف وقياس النتائج المحققة، وفي هذا الصدد جاءت كل تعاريفه تنص على أنه المقارنة بين المخطط له والمحقق، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يأتي:

1- تقييم الأداء هو: "فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط، أهداف، طرق التشغيل واستخدام

الموارد البشرية والمادية، بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة،

ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات عند تقييم الأداء وهي: على مستوى الاقتصاد، على مستوى المؤسسة، على مستوى الفرد<sup>17</sup>.

2- يقول (R.A. Thietart) تقييم الأداء هو: "أداة تسمح بمراجعة إذا كانت النتائج المحققة تتطابق مع النتائج المنتظرة، ما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية والسياسات التحسينية<sup>18</sup>".

3- ويقول (M. Gervais) أن تقييم الأداء هو: "عملية مقارنة بين النتائج الحقيقية والتوقعات المنتظرة للقيام بالإجراءات الآتية<sup>19</sup>:"

➤ البحث عن أسباب الاختلالات؛

➤ إعلام مختلف مستويات التنظيم؛

➤ اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة".

4- تقييم الأداء هو: "مقارنة الأداء الفعلي (الإنجازات التي تمت) بالمعايير الموضوعية مسبقاً والقيام بعملية تحليل الانحرافات إن وجدت بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية، وبالتالي هو يشكل الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية، التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل، بما يوفره من بيانات ومعلومات وما يسهم به من جهود في تخفيض وتحديد المشكلات ووضع خطط الحلول والتطوير<sup>20</sup>".

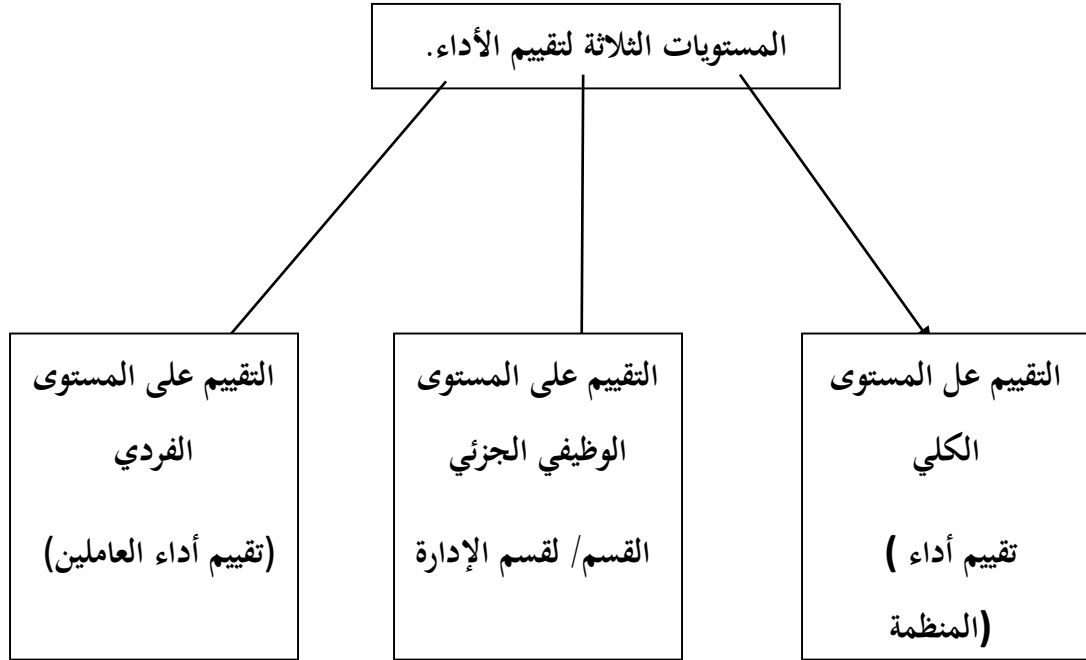
وهناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء في المؤسسات هي موضحة في الشكل الآتي:

<sup>17</sup> عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء، دار حامد، عمان، 1999، ص189.

<sup>18</sup> (R.A), Thietart, *La Stratégie de l'entreprise*, éditions d'organisations, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1990, p23.

<sup>19</sup> (M). Gervais, *opcit*, p16.

<sup>20</sup> زهير ثابت، تقييم أداء الشركات والأفراد، دار قباء، القاهرة، 2001، ص15.



الشكل رقم (01): مستويات تقييم الأداء.

**المصدر:** زهير ثابت، تقييم أداء الشركات والأفراد، مرجع سابق، ص15.

تبرز التعاريف السابقة الذكر جلياً أن المقارنة بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة هي جوهر عملية تقييم الأداء، وهذا ما يؤدي بنا نحن أيضاً إلى تقديم تعريف عام لمفهوم تقييم الأداء كما يأتي: "تقييم الأداء هو قياس للأعمال والفعاليات المتحققة ومقارنتها بالخطط المعدة سابقاً، ذلك لاكتشاف الأخطاء وتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة".

#### الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء.

تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة في المنظمة نظراً لما توفره من معلومات تساعد في تشخيص وضعيتها، وتمكينها من تكوين نظرة صحيحة عن مستقبلها العملي، وفيما يلي مجموع الفوائد المتأتية من تقييم الأداء<sup>21</sup>:

21 إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم وحالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص377.

- 1- يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها من خلال نشاطها؛
- 2- إنّ تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل تضییع الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى تخفيض الأسعار، ومن ثمّ تنشيط القدرة الشرائية، مما يعود على المجتمع والمنتج والعمل والمستهلك بالفائدة؛
- 3- يوفر نظام تقييم الأداء معلومات متنوعة لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة؛
- 4- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها؛
- 5- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حقّقه المؤسسة، إمّا نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً في المؤسسة من مدة لأخرى، ومقارنته بأداء مؤسسات مماثلة؛
- 6- تعكس عملية تقييم الأداء درجة التوافق والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة؛
- 7- توضح عملية تقييم الأداء، المركز التنافسي للمؤسسة في إطار البيئة التي تعمل فيها، وبذلك تستطيع تحديد الآليات وإجراءات التغيير المطلوبة، لتحسين مركزها التنافسي؛
- 8- يكشف للمؤسسة عن مواقع القوة والضعف في أقسامها المختلفة، وبالتالي يساعد في عملية إعادة التنظيم عند قيام الإدارة بها؛
- 9- تحديد الإمكانيات المتوقعة استغلالها من طرف المؤسسة؛
- 10- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في المؤسسة، وفي جميع المستويات؛
- 11- يؤدي إلى الكشف عن أقسام المؤسسة ذات الكفاءة العالية وتحديد الأقسام أو الأنشطة التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح والاستغناء عن الأقسام والأنشطة التي ليس لها كفاءة وفعالية؛

12- يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، والعمل على إيجاد نظام فعال وسليم للاتصال.

### المطلب الثاني: مبادئ وخطوات تقييم الأداء.

إنّ وضع نظام لتقييم الأداء في المؤسسة يتطلب مراعاة مجموعة من المبادئ والخطوات التي تعتبر في غاية الأهمية نظراً لأن تجاهلها من شأنه أن يجعل عملية التقييم في غاية الصعوبة أو يفقدها الفوائد المنتظرة منها وهذا ما سنوضحه من خلال الفرعين الموالين:

#### ➤ الفرع الأول: مبادئ تقييم الأداء.

#### ➤ الفرع الثاني: خطوات تقييم الأداء.

#### الفرع الأول: مبادئ تقييم الأداء.

1- تحديد أهداف المؤسسة والتعريف بها: تمثل الأهداف النهائية العامة المراد الوصول إليها، والتي توجّه الجهود نحوها، وعليه فإنّ الأهداف وتحديدها يجب أن تتسم بالبساطة والوضوح عند صياغتها، كما تقسم من حيث تأثيرها إلى أهداف عامة، وأهداف إدارات وأهداف أقسام، حيث تساعد هذه الأهداف في تقييم الأداء حيث توفر له الأسس والمعايير الخاصة بقياسه على مستوى المؤسسة، وكذا على مستوى الوحدات، وحتى على مستوى الأعمال الذي تنتمي إليه المؤسسة، كما أنها المرشد في البحث عن هذه المعايير.

2- وجود جهاز خاص بتقييم الأداء: تتطلب عملية تقييم الأداء وجود جهاز ملائم، يسمح بتخطيط ومتابعة ومراقبة نشاط المؤسسة في جميع مستوياته، وهذا ما يتطلب كذلك وجود وتطوير جهاز اتصال داخل المؤسسة يسمح بمرور ووصول المعلومات إلى مختلف الأطراف المعنية بكل وضوح ودقة مناسبة.

3- تحديد مراكز المسؤولية: من الأركان الهامة والأساسية لتقييم أداء أية مؤسسة، تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات، فمركز المسؤولية هو الجهة المختصة بالقيام بنشاط معين، ولها سلطة اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفها، ويمكن أن نعرف مراكز المسؤولية بأنها: "هي الإطار المرجعي لتجميع الوسائل والمراقبة الموازناتية لها بدلالات المساهمات المتوقعة وهذا عن طريق كيانات العمل أو الأقسام التي يجب أن يعين لها مديراً يكون مسؤولاً عن متابعة أدائها وتنسيق العمل بها"<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> Denis (M), Fernandez (P), *La Performance globale de l'entreprise*, les édition d'organisations, Paris, 2003, p94.

4- **توفّر نظام للمعلومات:** إنّ جعل عمليّة التقيّم بمثابة أداة مهمة موجهة لرفع أداء المؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على مدى توفّر نظام للمعلومات يقدم المعلومة الصحيحة والسريعة في آن واحد، ويعتبر نظام المعلومات بمثابة جهاز تجمع فيه من عدة مصادر داخلية وخارجية المعطيات وتعالج باستعمال وسائل بشريّة وماديّة وتقنيّة لتصبح معلومة مفيدة وصحيحة يستعملها المسؤولون في مختلف مستويات القرار والإدارة ليتمكّنوا على أساسها من اتّخاذ القرارات اللّازمة ومباشرة عمليات الرقابة"، وعلى ذكر مصادر المعلومات فإنّ للمؤسسة عدة قنوات تساعد على توفير المعلومة من حيث الدقة والوقت الملئم لذلك.

5- **دقة معايير التقيّم:** لا يمكن لعمليّة تقيّم الأداء أن تتم دون وجود معايير أو مؤشرات تستند عليها، حيث تعتبر هذه الأخيرة بمثابة تعبير كمي وكيفي لأهداف المؤسسة المتعددة، والمحددة مسبقاً، والتي تستعمل كأساس للمقارنة.

### الفرع الثاني: خطوات تقييم الأداء.

لكي تتمكن المؤسسة من تأدية أنشطتها ومهامها بشكل فعّال في مجال تقييم الأداء فإنها تقوم بالخطوات الآتية:

1- تحديد المجالات الخاصة بتقييم الأداء، (على مستوى المؤسسة ككل)؛

2- تحديد معايير الأداء؛

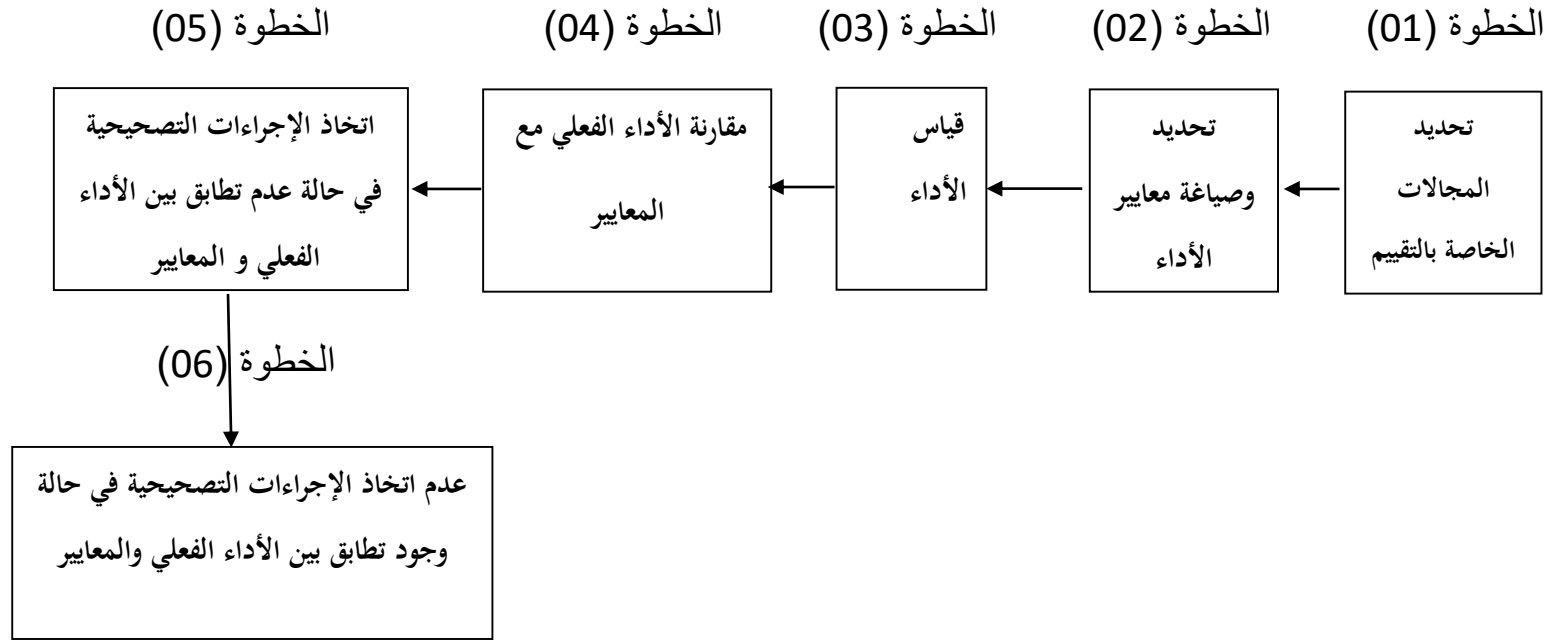
3- قياس الأداء الفعلي؛

4- مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية؛

1- عدم القيام بأي نشاط في حالة كون الأداء متطابقاً مع المعايير التي وضعها؛

2- اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة كون الأداء غير متطابق أو متناقض مع المعايير التي تم وضعها.

والشكل الآتي يوضح خطوات تقييم الأداء:



الشكل رقم (02): خطوات عملية تقييم الأداء.

المرجع: من إعداد الباحث استناداً إلى المرجع السابق.

### المطلب الثالث: معايير وطرق تقييم الأداء.

تقدم عملية تقييم الأداء معايير وطرق متعددة لتقييم أداء الموظفين، حيث تتنوع هذه المعايير والطرق بحسب طبيعة العمل وأهداف المنظمة. من بين المعايير الشائعة يمكن ذكر الإنتاجية، والجودة، والتفوق، والتكامل في الفريق، والتطوير المهني، والالتزام بالمواعيد، والمسؤولية الشخصية، وغيرها. أما الطرق المستخدمة في تقييم الأداء، فقد تشمل المقابلات الشخصية، وتقييم الزملاء، والتقييم ذاتياً، والتقييم من قبل المشرفين، واستخدام أنظمة إدارة الأداء المبنية على الأهداف، وغيرها. توفر هذه المعايير والطرق إطاراً شاملاً لتقييم الأداء يعكس جميع جوانب أداء الموظف بشكل عادل وموضوعي. وعليه قيم هذا المطلب الى الفروع الآتية:

#### ➤ الفرع الأول: معايير تقييم الأداء.

#### ➤ الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء.

#### الفرع الأول: معايير تقييم الأداء.

إن ارتكاز عملية تقييم الأداء على مقاربة الأهداف المسطرة مع النتائج المحققة يبين ضرورة وجود معايير تعبر كمياً وكيفياً على أهداف المؤسسة، الأمر الذي يسهل عملية التقييم ويكسبها المصدقية اللازمة، وفيما يأتي أهم المعايير المتعارف عليها عند المفكرين.

#### أولاً: معيار المردودية.

يكتسي معيار المردودية أهمية بالغة في المؤسسة كمؤشر يسمح بأخذ فكرة حقيقية على فعاليتها المالية، كما أن تحقيق المؤسسة لمردودية مرتفعة يعتبر شرطاً مهماً لاستمراريتها وتطورها، وعليه فإن مفهوم المردودية يرتبط بالنتيجة المالية التي تحقّقها المؤسسة في إطار نشاطها الاستغلالي العادي<sup>1</sup>.

#### ثانياً: معيار الإنتاجية.

يعتبر معيار الإنتاجية أحد أهم معايير التقييم، حيث يتفق أغلب الباحثين والمختصين على أن أية محاولة للحكم على أداء المؤسسة قد تفقد أهميتها إذا لم يأخذ بعين الاعتبار جانبها الإنتاجي، هذا الجانب الذي يعكسه معيار الإنتاجية، ويرتبط مفهوم الإنتاجية بالعلاقة الموجودة

<sup>1</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 233.

يبين الناتج النهائي وعوامل الإنتاج المستعملة في تحقيقه، فالتحسين في هذه العلاقة يفسر نمو الفعالية الإنتاجية<sup>1</sup>.

### ثالثاً: معيار التنافسية.

إنّ أخذ الجانب التنافسي بعين الاعتبار عند تقييم أداء المؤسسة يعتبر توجهاً حديثاً، إذ أصبحت المؤسسات تعي جيداً أن اقتصار التقييم على الجوانب المالية والإنتاجية يعد غير كافٍ لتكوين صورة شاملة وحقيقية عن المنظمة، فهذا أصبح الجانب التنافسي للمؤسسة يحتل مكانة مرموقة في أي عملية لتقييم الأداء، بل أصبح يمثل الجانب الرئيسي الذي لا يجب تجاهله، إذ يقول: (J. Castelnau) أن أداء المؤسسة ما هو إلا ترجمة لتنافسيته، ولا يمكن أن نتكلم على أدائها بدون الأخذ بعين الاعتبار جانبها التنافسي<sup>2</sup>، ويرتبط مفهوم التنافسية بالقدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب المؤسسة في السوق...<sup>3</sup>.

ونضيف إلى المعايير السابقة جانباً لا يقل أهمية في تقييم أداء المؤسسات، ونقصد بذلك الجانب السلوكي، أي الفعالية السلوكية التي تترجم قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المرتبطة بالعنصر البشري وذلك من حيث الارتقاء بمستوى أدائه.

### الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء.

هناك أكثر من طريقة تستخدم لتقييم أداء المؤسسة، وغالباً ما يتم استخدام طريقة واحدة أو أكثر من طريقة، وعموماً تتمثل أهم هذه الطرق فيما يأتي<sup>4</sup>:

#### أولاً: طريقة القياس الحسابي.

هي الوسيلة الشهيرة للقياس، حيث يعتمد القائم بالقياس فيه على الأرقام الحسابية في تقدير نسبة الأداء، ويمتاز هذا المقياس بوضوح معاييرهِ وسهولة الحصول عليه، ولكنّه يفتقر إلى إظهار الميول النفسية والاجتماعية لدى المنتفعين من الخدمة.

#### ثانياً: طريقة قياس الاتجاهات.

تعتمد هذه الطريقة على التركيز على مدى قابلية المستفيد والمنتفع بالخدمة للخدمة، وكذلك ميول واتجاهات الأفراد العاملين، ومدى قناعتهم بالعمل والإنجاز، وكذلك يعمل هذا النوع من القياس في مجال التقلبات النفسية والاجتماعية المحيطة بالعمل.

<sup>1</sup> (A). Hamadouche, Critères de mesure de performance des Entreprises publiques industrielles dans les PVD, thèse de doctorat, université d'Alger, Algérie, Tome 01, 1992, p136.

<sup>2</sup> (J), Castelnau, opcit, p77.

<sup>3</sup> فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، دار المطبوعات الجامعية، القاهرة، 1997، ص23.

<sup>4</sup> زهير ثابت، مرجع سابق، ص89.

ثالثاً: طريقة القياس الرمزي.

من خلال هذه الطريقة تبلور النتائج إلى رموز معبرة عن مستوى النجاح سواء كانت هذه الرموز خطوطاً بيانية، أو أشكالاً هندسية أو غيرها، فهذا النوع من القياس يستفيد به القائم بالقياس في شرح وجهة نظره للمسؤولين وكذلك في الحكم الشامل على نوعية معينة من الأعمال أو في خطوات التقديم المتقدمة.

رابعاً: طريقة الإدارة بنظام الأهداف.

ظهرت هذه الطريقة خلال السنوات القليلة الماضية كمدخل جديد لتقييم أداء المؤسسات، حيث حققت نتائج مثمرة في كثير من المؤسسات التي طبق فيها، وقد صمّم نظام الإدارة بالأهداف حتى يمكن التغلب على كثير من المشاكل الخاصة بالطرق التقليدية للتقييم، تتضمن هذه الطريقة مجموعة من الأهداف قابلة للقياس في المؤسسة، ومراجعة مدى تقدمها في تحقيقها وذلك بإتباع الخطوات الآتية:

1- وضع أهداف من خلال خطة مستقبلية سهلة يمكن قياسها؛

2- تحديد النتائج المتوقعة؛

3- قياس النتائج الفعلية للأداء؛

4- تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر.

ولطريقة الإدارة بالأهداف عدة مزايا من بينها، التركيز على التقييم مستقبلاً وليس على الحاضر ويساعد على تحديد أهداف أكثر واقعية، ورغم هذا فإن هناك مشاكل أساسية تعترض تطبيق الإدارة بالأهداف في تقييم أداء المؤسسة تتمثل فيما يأتي<sup>1</sup>:

➤ وضع أهداف غير واضحة يصعب قياسها؛

➤ إن هذه الطريقة تستهلك كثيراً من الوقت.

يعتبر الأداء العام للمؤسسة هو المحصلة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على الأبعاد الآتية:

➤ أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية؛

➤ أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة؛

➤ أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

<sup>1</sup> محمد الكندي، الإدارة بالأهداف، مركز الخبرات المهنية للإدارة والنشر، القاهرة، 2008، ص83.

إنّ الأداء في المؤسسة هي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما.

فأداء الفرد في المؤسسة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أنّ أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كلّ إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة.

ويُقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير، إلا أنّ المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس فعالية المؤسسة لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المؤسسة من الفعالية وتشمل كل من مقاييس الفعالية الاقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية والرقابية والبيئية.

ونظراً إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المؤسسة تنعكس بالضرورة على أدائها فكان لا بدّ من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يبني أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً.

### المبحث الثالث: علاقة استراتيجية التحفيز على أداء العاملين

تعتبر استراتيجيات التحفيز من العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين في المؤسسات والشركات. فعندما تكون هناك استراتيجيات فعّالة للتحفيز، تتزايد فرص تحقيق الأهداف المرجوة وزيادة مستوى الإنتاجية والكفاءة. تعمل هذه الاستراتيجيات على تحفيز وتنشيط العاملين، مما يؤدي إلى رفع مستوى الرغبة في تحقيق الأهداف وتطوير الذات، وبالتالي يتحسن أداءهم بشكل عام. بالإضافة إلى ذلك، تعمل استراتيجيات التحفيز على بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة تشجع على التعاون والإبداع والتفوق، وهو ما يسهم بدوره في تحسين أداء العاملين وتحقيق النتائج المرجوة. لذا، يمكن القول بأن هناك علاقة وثيقة بين استراتيجيات التحفيز وأداء العاملين، حيث تسهم هذه الاستراتيجيات في تعزيز الإيجابية والإنتاجية في بيئة العمل، مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين والنتائج المحققة.

وعليه قسم هذا المبحث الى المطالب الآتية :

- المطالب الأول: علاقة استراتيجية التحفيز بالأداء
- المطالب الثاني: علاقة استراتيجيات التحفيز بالرضا الوظيفي
- المطالب الثالث: الكفاءة الإنتاجية وعلاقتها بالحوافز

### المطلب الأول: علاقة استراتيجية التحفيز على الأداء

علاقة استراتيجية التحفيز بأداء الأفراد أو الفرق داخل البيئات العملية تعتبر أساسية في مجال إدارة الموارد البشرية. عندما يُرتبط التحفيز بالأهداف الفردية والمؤسسية، ويُلَبَّى الاحتياجات النفسية للموظفين، وتُستخدم استراتيجيات تحفيز متنوعة، يمكن أن تكون لها تأثير كبير على الأداء العام. تحفيز الذات وتعزيز الثقة بالنفس يمكن أن يكونان عوامل مهمة في تعزيز الأداء وتحقيق النجاح في بيئة العمل.

وعليه قسم هذا المطلب الى الفروع الآتية:

#### ➤ الفرع الأول : اهم استراتيجيات التحفيز

#### ➤ الفرع الثاني :العلاقة بين استراتيجيات التحفيز وأداء العاملين

#### الفرع الأول : اهم استراتيجيات التحفيز

تحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف المنظمة. ومن الاستراتيجيات الشائعة للتحفيز<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> صالح المربع بن سعد، التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص60

1. استراتيجية الاستقطاب: تستهدف اجتذاب الأفراد المؤهلين للعمل داخل المنظمة من خلال دراسة احتياجاتها وتوظيف الأفراد المناسبين لتلبية هذه الاحتياجات.
  2. استراتيجية نظم التعويض: تتضمن جميع المكافآت والمزايا التي تُقدم للعاملين كمحفز لتحقيق الأداء المرغوب، وتشمل المكافآت المالية وغير المالية.
  3. استراتيجية التدريب والتطوير: تهدف إلى تطوير مهارات وقدرات العاملين من خلال توفير البرامج التدريبية والتطويرية التي تلبى احتياجات المنظمة والفردية.
  4. استراتيجية مشاركة العاملين: تشجع على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتقديم المقترحات، مما يعزز انضباطهم ويزيد من الالتزام والانتماء للمنظمة.
  5. استراتيجية التكريم: تهدف إلى تكريم العاملين وزيادة حماسهم ونتاجيتهم من خلال تقديم المكافآت المالية وغير المالية، وتوفير بيئة عمل إيجابية وداعمة.
  6. استراتيجية تقديم الرعاية الصحية والاجتماعية: تشمل توفير الرعاية الصحية وبرامج الرعاية الاجتماعية للعاملين وأسرهم كوسيلة لتعزيز رفاهيتهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المنظمة.
  7. استراتيجية تقديم فرص النمو والتطور المهني: تشجع على تطوير مهارات وقدرات العاملين من خلال توفير فرص التدريب والتطوير المستمرة والترقيات الوظيفية.
  8. استراتيجية تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية: تهدف إلى بناء ثقافة تنظيمية تعزز الانتماء والتعاون والابتكار والتفاعل الإيجابي بين أفراد المنظمة.
- تلك الاستراتيجيات تعتمد على مجموعة متنوعة من العوامل مثل طبيعة العمل، وثقافة المنظمة، واحتياجات العاملين، وتطلب تخطيطاً وتنفيذاً فعالين لتحقيق أهدافها بنجاح.

### الفرع الثاني: العلاقة بين استراتيجيات التحفيز وأداء العاملين

الاستراتيجيات الخاصة بتحفيز العاملين تهدف إلى خلق بيئة عمل تحفز العاملين وتدعمهم في تحقيق الأداء المرغوب، وبالتالي تساهم في نجاح وازدهار المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مرسي محمود، زهير الصباغ، إدارة الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص13.

1. استراتيجية الاستقطاب: عندما تنجح المنظمة في استقطاب الأفراد المناسبين للعمل، يزداد احتمال تحقيق أداء عالٍ من قبل العاملين، حيث يكونون قادرين على تلبية متطلبات الوظيفة بشكل أفضل نظرًا لملاءمتهم للمنظمة وللوظائف المتاحة.
2. استراتيجية نظم التعويض: تقديم نظام تعويض عادل وجذاب يشجع على تحقيق الأداء العالي والتميز، حيث يشعر العاملون بأن جهودهم مقدره ومكافأته متناسبة مع أدائهم، مما يحفزهم على العمل بجهد إضافي.
3. استراتيجية التدريب والتطوير: عندما يتم توفير الفرص للعاملين لتطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم، يزداد مستوى أدائهم وفعاليتهم في أداء مهامهم بشكل أكثر فعالية وفاعلية.
4. استراتيجية مشاركة العاملين: عندما يشعر العاملون بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات في المنظمة، يكونون أكثر استعدادًا للتعاون والمساهمة بجهودهم بشكل إيجابي، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم.
5. استراتيجية التكريم: تقديم المكافآت والمزايا المناسبة يحفز العاملين على تحقيق الأداء العالي وتجاوز التوقعات، حيث يكونون مستعدين لبذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المنظمة.
6. استراتيجية تقديم الرعاية الصحية والاجتماعية: تحسن الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين يؤثر بشكل إيجابي على حالتهم الصحية والنفسية، مما يزيد من مستوى رضاهم وتحفيزهم لتحقيق الأداء المرغوب.
7. استراتيجية تقديم فرص النمو والتطور المهني: توفير فرص التطوير المهني والترقيات يحفز العاملين على تحسين مهاراتهم وتطوير أنفسهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وتحقيق الأهداف المنظمة.
8. استراتيجية تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية: ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز الانتماء والتعاون والابتكار، مما يؤدي إلى تحفيز العاملين لتحقيق الأداء العالي وتحقيق أهداف المنظمة.

### المطلب الثاني: علاقة استراتيجيات التحفيز بالرضا الوظيفي

استراتيجيات التحفيز تلعب دوراً حيوياً في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الشركات والمؤسسات. فعندما يتم تنفيذ استراتيجيات التحفيز بشكل فعال، يزداد مستوى رضا العاملين عن بيئة العمل وظروف العمل. تساعد هذه الاستراتيجيات على تحفيز العاملين

وزيادة مستوى الرغبة في تحقيق الأهداف وتطوير الذات، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الرضا الوظيفي.

عندما يشعر العاملون بأن هناك استراتيجيات فعّالة للتحفيز، يزداد شعورهم بالتقدير والاعتراف بجهودهم، ويصبحون أكثر ملاءمة وراحة في بيئة العمل. توفر هذه الاستراتيجيات الفرصة للعمال لتحقيق أهدافهم المهنية والشخصية، مما يعزز شعورهم بالإشباع والرضا عن عملهم ومكانتهم في الشركة.

بالإضافة إلى ذلك، تعمل استراتيجيات التحفيز على تحسين العلاقات بين العاملين وإدارتهم، وتعزز التواصل الفعال والتفاعل الإيجابي في بيئة العمل. كما أنها تشجع على المرونة والتكيف مع التغييرات، مما يقلل من مستوى الإجهاد والضغط النفسي ويعزز الرضا الوظيفي بشكل عام. في النهاية، يمكن القول بأن هناك علاقة إيجابية ومباشرة بين استراتيجيات التحفيز ومستوى الرضا الوظيفي، حيث تسهم هذه الاستراتيجيات في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة تعزز شعور العاملين بالرضا والتحفيز في العمل.

وعليه قسم هذا المطلب الى الفروع الآتية:

### ➤ الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي

### ➤ الفرع الثاني: استراتيجيات التحفيز والرضا الوظيفي

#### الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي

لقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي واتخذت اتجاهات مختلفة مما جعل الإجماع على تعريف موحد أمرا في غاية الصعوبة نظرا لاختلاف نظرة واتجاهات الباحثين الذين يتعرضون لهذا الموضوع.

أ- الرضا لغة: فقد جاء في معظم متن اللغة أن رضي: ضد السخط فهو ارض.

أما في المعجم اصطلاحا: كثيرا ما يختلط بين مفهوم الرضا والروح المعنوية، فالروح المعنوية هي الاتجاه العقلي عند الفرد نحو كل جوانب عمله والأشخاص الذي يعملون معهم وتعرف أيضا بأنها الجو العام الذي يسود المنظمة الناتج عن اتجاهات الأفراد وآرائهم بالظروف المحيطة بالعمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - سالم تيسير الشرايدة، "الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقاته عملية" دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص63.

- يعرف إدوين لوك (Edwin Locke) الرضا الوظيفي بأنه " الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة" <sup>1</sup>

- يعرفه هوبيك (Hoppeck) على انه «مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل يقول يصدق أنني راض في وظيفتي» <sup>2</sup> .

- يرى أستاذ لولر (Louler) أن الرضا هو «حصول الفرد على مزيد مما كان يتوقع يجعله أكثر قناعة ورضا وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي أن الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه ذاته وبيئة العمل» <sup>3</sup>

- كما يعرف الرضا الوظيفي أيضا بأنه «شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أداءه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل ، وان الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج» <sup>4</sup>

فالرضا الوظيفي يحث نتيجة تفاعل وتكامل مجموعة من العوامل والخطوات نذكرها على النحو التالي:

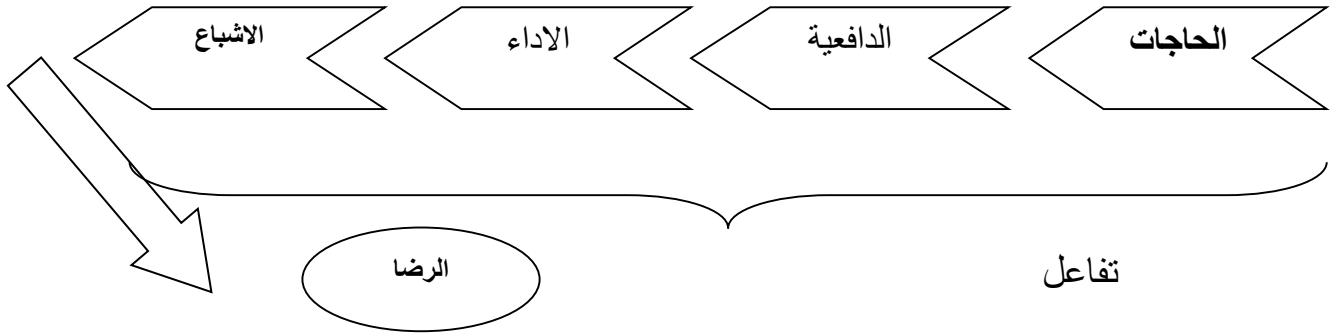
- **الحاجات:** لكل فرد مجموعة من الحاجات يسعى لإشباعها والعمل أحد مصادرة هذه الحاجات.
- **الدافعية:** تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحت على التوجه إلى المصادر المتوقعة لإشباع تلك الحاجات .
- **الأداء:** تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد وبوجه خاص في عمل اعتقادا منه هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجاته .
- **الإشباع:** يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد .
- **الرضا:** أن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي مكنته من إشباع حاجات <sup>5</sup>.

<sup>1</sup>- سامي بن عبد الله الباحثين " الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي " المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 14، عدد 2، الكويت، ماي 2007، ص243 .

<sup>2</sup>- محمد الصيرفي ، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية " دار الوفاء للطباعة والنشر الإسكندرية، 2007، ص14 .

<sup>3</sup>- أحمد صقر عاشور ، " إدارة الموارد البشرية العامة" دار المعرفة الإسكندرية، 1983، ص53.

<sup>4</sup>- محمد حسن خميس أبو رحمة " ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة " مذكرة الماجستير في أصول التربية الجامعية الإسلامي، غزة، ص34.

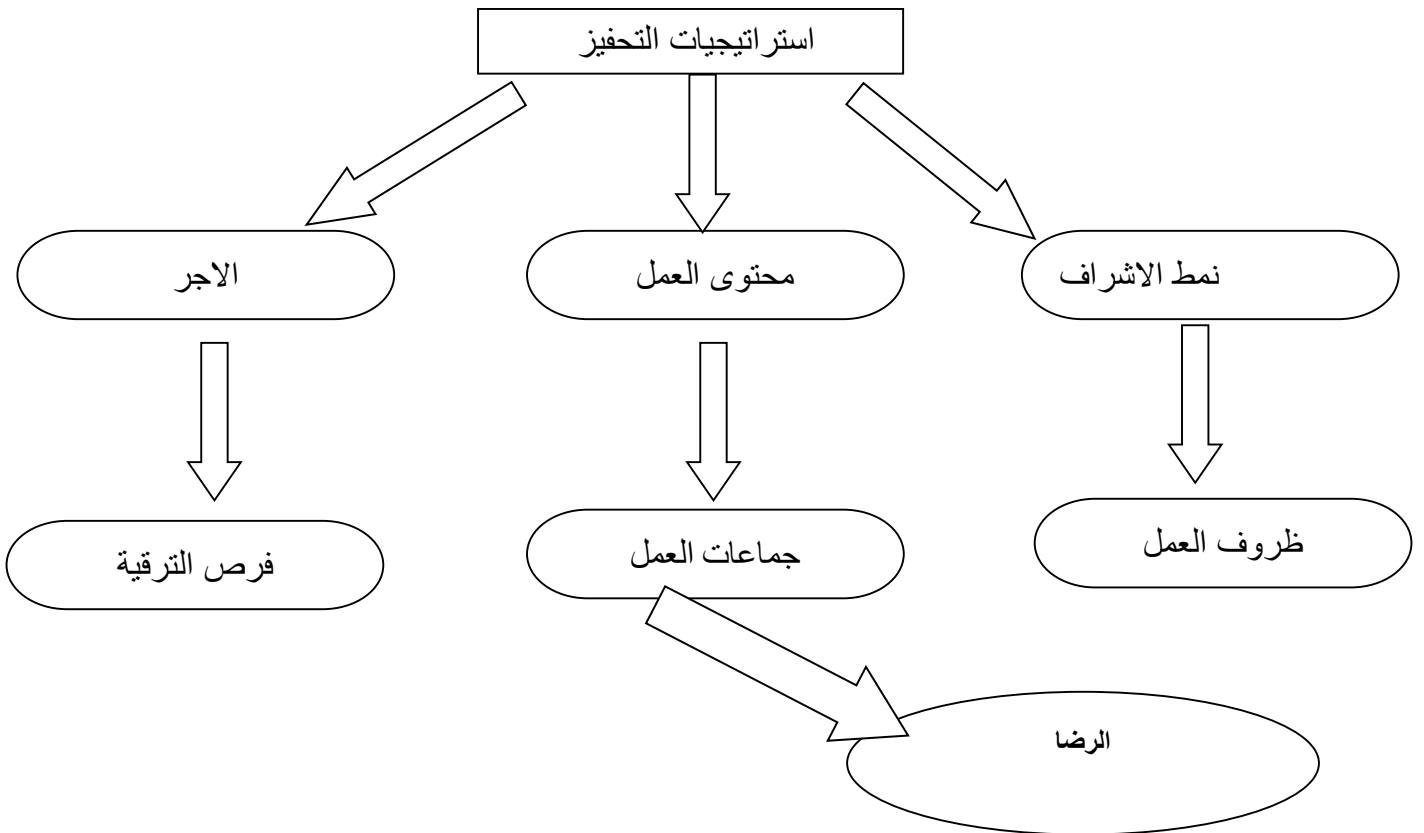


الشكل رقم (03) يوضح مجموعة العناصر التي تحدث الرضا

المصدر : علي فرج طريف شوقي "السلوك القيادي والفعالية الإدارية" دار للنشر التوزيع ، عمان ، 2000 ، ص 220 .

الفرع الثاني : استراتيجيات التحفيز و الرضا الوظيفي

ينظر الباحثون إلى الرضا الوظيفي كمتغير عام يمثل محصلة لعناصر استراتيجية التحفيز تتكون من الأجر، محتوى العمل، نمط الإشراف، فرص الترقية، جماعات العمل وظروف العمل المادية .



- فرج طريف شوقي " السلوك القيادي والفعالية الإدارية"، وائل للنشر، عمان 2000، ص220.

الشكل رقم (04): يوضح عناصر الرضا الوظيفي

المصدر: شهرزاد لبصير "عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصصة، دراسة جالة مؤسسة بميلة" ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل غير منشورة جامعة باتنة، 2002، ص67.

أ- الأجر: يعرف الأجر بأنه ذلك المقابل المادي الذي يدفع للمورد البشري مقابل الجهد البدني أو الفكري الذي يبذله لإنتاج السلع والخدمات<sup>1</sup>

وتكتسي الأجور أهمية بالغة سواء بالنسبة للمورد البشري أو بالنسبة للمؤسسة، فبالنسبة للمورد البشري تعتبر الأجور بمثابة الوسيلة الفعالة لإشباع الحاجات المختلفة كالأكل والشرب والسكن.... إلخ، أما بالنسبة للمؤسسة فإن الأجور تساعد على جذب الكفاءات للعمل فيها وعلى المحافظة على الكفاءات العاملة حالياً وهو وسيلة مهمة لنشر العدالة بين الموارد البشرية<sup>2</sup>.

ب- محتوى العمل:

يعبر محتوى العمل عن تلك المتغيرات التي تكون المهام التي يؤديها المورد البشري في عمله ومن بين أهم هذه المتغيرات نجد:

- السلطة والمسؤولية المرتبطة بالعمل.
- طبيعة أنشطة العمل.
- فرص الانجاز التي يوفرها العمل
- فرص النمو التي يوفرها العمل.

ج- نمط الإشراف:

تبين أن نمط الإشراف السائد ومدى تأثيره على العمل يرتبط بالرضا الوظيفي، فكلما كان المشرف مؤثراً، وكلما كان تأثيره هذا معتمداً على قدراته الذاتية وخبراته أكبر من اعتماده على التسلط، كلما ساعد ذلك في تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي بين العاملين<sup>3</sup>.

فالمشرف الذي يجعل من مرؤوسيه محورا لاهتماماته ويكسب ولاء مرؤوسيه يكون الرضا الوظيفي للعمال عالٍ فعلى العكس فالمشرف الذي يقتصر اهتمامه على الإنتاج وأهدافه

<sup>1</sup>- شهرزاد لبصير "عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصصة، دراسة حالة مؤسسة بميلة" ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل غير منشورة، جامعة باتنة، 2002، ص67.

<sup>2</sup>- أحمد ماهر، "غدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية الإسكندرية، ص187.

<sup>3</sup>- إبراهيم الغمري "السلوك الإنساني والإدارة الحديثة" الناشر دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ص160.

وعلى جوانب الفنية ويعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات لتحقيق أهداف العمل لا يكتسب ولاء مرؤوسيه ويجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم وغن كان ذلك يتوقف نوعا ما على درجة سيطرة المشرف على الحوافز ووسائل الإشباع وعلى الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم ، ولهذا فكلما كالمشرف معتمدا في تأثيره على العمال على خبراته الذاتية والعملية وعلى قدراته مع مهاراته الفنية أكثر من اعتماده على إصدار الأوامر والرقابة والتسلط كلما أدى ذلك إلى تحقيق مستوى عالي من الرضا بين العمال من خلال العلاقات المبنية على الثقة والاحترام المتبادلين<sup>1</sup>.

### د- الترقية:

هي شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفة الحالية من حيث السلطة المسؤولية المركز وقد يصحب الترقية زيادة في الأجر والمميزات الأخرى فهي فرصة لنمو الموظف في عمله وتحقيق الذات المتميز فالمنظمات التي تتبع نظام ترقية على أساس الأقدمية أو الجدارة أو المزيج منهما تضمن توفير الحوافز للعاملين واستقرارهم في العمل والالتزام بأهداف وسياسات المنشأة إلى جانب خفض معدلات الدوران الوظيفي وتسرب الكفاءات من المنظمة<sup>2</sup>.

### هـ- جماعات العمل :

يتفق أغلبية الباحثين على تعريف جماعات العمل بأنها وحدة تتكون من فردين أو أكثر تجمعهم علاقة عمل صريحة على نحو يسمح بان يدرك كل عضو في الجماعة العضو الآخر وان يؤثر فيه ويتأثر به من خلال هذا التعريف تتضح لنا أهمية جماعات العمل في المؤسسة إذ تؤدي الجماعة المتضامنة والتي يسود بين أعضائها التعاون والثقة المتبادلة إلى شعور المورد البشري بالحب والانتماء وهو ما ينعكس بالإيجاب على أداءه في العمل ومن ثم على أداء المؤسسة .

### و- ظروف العمل المادية :

وهي تمثل مختلف الظروف المادية التي تتميز البيئة الداخلية للمؤسسة مثل الضوضاء الحرارة، الإضاءة، ترتيب المكاتب... إلخ وكلما كانت هذه الظروف مساعدة للمورد البشري كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى أداءه

<sup>1</sup>- احمد صقر عاشور ،مرجع سبق ذكره،ص222.

<sup>2</sup>- زكريا الدوري وآخرون "وظائف وعمليات منظمات الأعمال " دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان 2010 ،ص232.

### المطلب الثالث : الكفاءة الإنتاجية و علاقتها بالحوافز

الكفاءة الإنتاجية تعتبر عاملاً أساسياً في نجاح أي منظمة أو شركة، وتلعب الحوافز دوراً حاسماً في تعزيز هذه الكفاءة وزيادة الإنتاجية لدى العاملين. فعندما يُقدم للعاملين حوافز ملهمة ومحفزة، يكون لها تأثير كبير على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم.

تعتبر الحوافز وسيلة فعّالة لتحفيز العاملين وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد والتفاني في أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية. إذ تُعزز الحوافز الشعور بالانتماء والتفاعل الإيجابي مع العمل، مما يعزز الاستمرارية والالتزام ويعزز الرغبة في تحقيق الأهداف المنشودة.

بالإضافة إلى ذلك، تعمل الحوافز على تحفيز الابتكار وزيادة الإبداع لدى العاملين، حيث يكونون أكثر استعداداً لتطوير وتبني أفكار جديدة وتحسين العمليات والإجراءات القائمة. كما أن الحوافز تساهم في تعزيز روح الفريق وتحفيز التعاون بين الأعضاء، مما يؤدي إلى تعزيز الكفاءة الجماعية وبالتالي الكفاءة الإنتاجية.

وعليه قسم هذا المطلب الى الفروع الآتية :

#### ➤ الفرع الأول : مفهوم الحوافز

#### ➤ الفرع الثاني : الكفاءة الإنتاجية

#### الفرع الأول : مفهوم الحوافز

ذهب علماء النفس إلى تعريف الحوافز بأنها دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره ، ويعرفه "بيرسن وستاير" ( بأنه شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة ) ، فالحاجات الإنسانية الغير الملباة تكون مصدرا دافعا لإشباعها، فالجوع يولد الشعور بالحاجة إلى الطعام والتعب يولد الحاجة إلى الراحة<sup>1</sup>.

تنقسم الحوافز الى قسمين :

1 - **الحوافز المعنوية** : هي نوع من أنواع الحوافز الغير المادية و المتمثلة في الترقيات في العمل و اللوحات الشرفية الأجازات و المعاملات الحسنة و الشعور بالاعتزاز و الرضا نتيجة القيام بعمل و جعل الشخص موقع الثقة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عادل جودة- الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 1983، ص

<sup>2</sup> إبراهيم الغمري- الإدارة (دراسة نظرية تطبيقية)، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1978، ص358. 1983، ص57

2 - الحوافز المادية : تلك الحوافز أو البواعث المتمثلة في الأجور وزيادة المرتبات والمكافآت المالية والعلاج والمواصلات والحصول على نسبة معينة من الأرباح والتي تستخدم كوسائل لرفع مستوى الرضا، والروح المعنوية للعمال .

### الفرع الثاني : الكفاءة الإنتاجية

المفهوم اللغوي لكلمة "كفاءة" يشير في اللغة العربية إلى القدرة على القيام بالمهام بشكل جيد وفعال، وقد يشمل أيضاً المعاني المتعلقة بالكفاءة الشخصية والقدرة على التأقلم والنجاح في العمل<sup>1</sup>.

أما المفهوم الاصطلاحي للكفاءة الإنتاجية، فهو يشير إلى قدرة المنظمة أو الفرد على تحقيق الأهداف وتحقيق الإنتاجية بأفضل طريقة ممكنة باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد. في سياق الإنتاجية والأداء في المؤسسات، تكون الكفاءة الإنتاجية عنصراً رئيسياً في تحديد كفاءة العمل وجودة النتائج المحققة<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث : العلاقة بين الكفاءة الإنتاجية والحوافز

العلاقة بين الكفاءة الإنتاجية والحوافز تعكس التأثير الذي تمارسه الحوافز على أداء العمل والإنتاجية. إليك بعض العلاقات بينهما<sup>3</sup>:

1. تحفيز العمال: الحوافز المادية والمعنوية يمكن أن تعمل كمحفزات للعمال لزيادة كفاءتهم الإنتاجية. على سبيل المثال، عندما يتلقى العامل مكافأة مادية أو ترقية، قد يزيد ذلك من دافعه لتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته.

2. تعزيز الرضا والالتزام: عندما يشعر العمال بالرضا والراحة في بيئة العمل ويكونون راضين عن الحوافز التي يتلقونها، فإنهم عادة ما يبذلون مزيداً من الجهد والتفاني في العمل، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية.

3. تعزيز الالتزام والانخراط: الحوافز المعنوية مثل الاعتراف بالإنجازات والترقيات يمكن أن تزيد من مستوى الالتزام والانخراط لدى العمال، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية عن طريق زيادة مشاركتهم وتفاعلهم في أنشطة العمل.

4. تحسين الأداء والإنتاجية: بشكل عام، تعمل الحوافز على تحسين الأداء الفردي والجماعي، وبالتالي تعزيز الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة أو الفريق. وبزيادة الأداء

<sup>1</sup> نبيل إبراهيم محمود، تحليل المتغيرات الاقتصادية والإنتاجية، والكفاءات والتغيير التقني والعمل ورأس المال، عمان، دار البداية للنشر، 2008، ص.

<sup>2</sup> حيمر صباح، الروح المعنوية وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية للعامل، مذكرة ماجستير، تنمية موارد بشرية، بسكرة، 2010، ص 81

<sup>3</sup> محمد سرور الحريري، طرق وإستراتيجيات "تنمية وتطوير الموارد البشرية، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2012، ص. 22

الفردى والتحفيز، يمكن تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل وزيادة الإنتاجية بشكل عام.

بشكل عام، تعمل الحوافز على تحفيز العمال وزيادة إنتاجيتهم من خلال تحقيق التوازن بين الاحتياجات الشخصية والمهنية، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة أو الفريق.

في هذا الفصل، تم استعراض إطار مفاهيمي شامل حول استراتيجيات التحفيز وأثرها على أداء العاملين في بيئة العمل. بدأنا بتوضيح أساسيات استراتيجيات التحفيز، حيث تم تعريف مفهوم التحفيز وخصائصه المختلفة، وأهدافه التي تسعى لتحقيقها داخل المؤسسة. كما تناولنا أنواع استراتيجيات التحفيز وكيفية تفعيلها بشكل فعال لتحقيق أقصى استفادة منها.

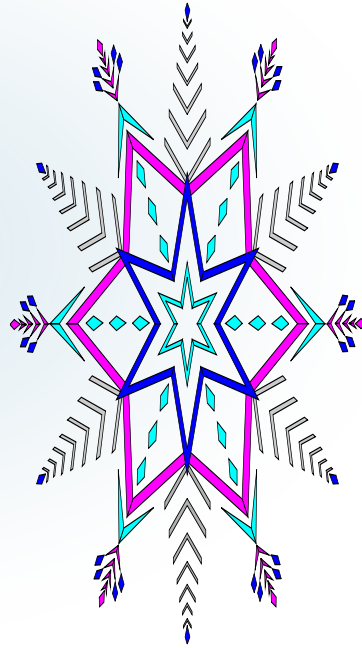
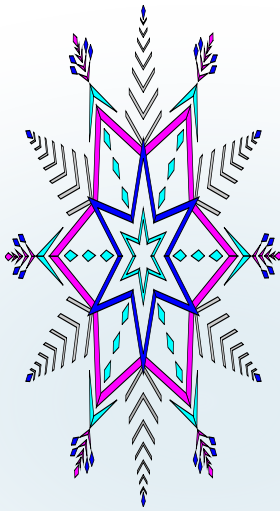
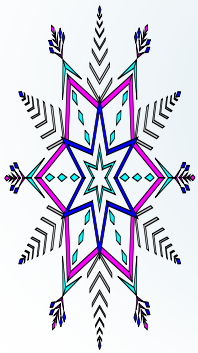
تم تسليط الضوء على وظائف وآلية عمل استراتيجيات التحفيز، حيث تم شرح الدور الأساسي الذي تلعبه هذه الاستراتيجيات في تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى الإنتاجية. تم التطرق أيضاً إلى أهمية تقييم الأداء كعملية حيوية لضمان تحقيق أهداف التحفيز، من خلال مناقشة مبادئ وخطوات التقييم، والمعايير والطرق المختلفة المستخدمة لقياس أداء العاملين.

واستكمل الفصل بتحليل العلاقة بين استراتيجيات التحفيز وأداء العاملين، مؤكداً على أن استراتيجيات التحفيز الفعالة تسهم في تعزيز الأداء الوظيفي، وزيادة الرضا الوظيفي، وتحقيق الكفاءة الإنتاجية. كما تم توضيح كيفية تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي والكفاءة الإنتاجية، مما يبرز الدور الهام للتحفيز في تحقيق التميز المؤسسي.

باختصار، يقدم هذا الفصل أساساً نظرياً قوياً يساعد في فهم كيفية تطبيق استراتيجيات التحفيز بشكل فعال داخل المؤسسات، مما يمهد الطريق لتحليل ميداني مفصل في الفصل الثاني، حيث سيتم اختبار هذه النظريات في بيئة عمل حقيقية في مؤسسة DML سوناترك.

## إجراءات الدراسة

## الميدانية



## الفصل الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

## تمهيد

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى الجوانب النظرية لاستراتيجية التحفيز و تأثيرها على أداء العاملين في بنية العمل من خلال عملية تحسين أداء وذلك عبر برامج التدريب والتحفيز بالإضافة إلى عملية تقييمها، يعتبر تحسين الأداء من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها. تقوم المؤسسة بتقييم أدائها من خلال مقارنة أدائها الفعلي بالأداء المطلوب لمعرفة الانحراف أو الفرق بينهما، والعمل على تقليصه لتحسين وتطوير أدائها من خلال مجموعة من الاستراتيجيات المتمثلة في استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

وفي هذا الفصل، سنحاول تطبيق المفاهيم النظرية على الواقع الميداني من خلال دراسة حالة في مؤسسة DML سوناظرك الاغواط.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل التربص مؤسسة DML سوناظرك الاغواط.
- المبحث الثاني: منهج وأدوات الدراسة، خصائص العينة وتحليل محاور الاستبيان.
- المبحث الثالث: تحليل اختبار صحة الفرضيات ومناقشتها.

**المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل التربص مؤسسة DML سوناطراك**

يهدف هذا المبحث إلى تقديم صورة شاملة عن المؤسسة محل الدراسة، وهي مؤسسة DML سوناطراك. سيتم التعريف بالمؤسسة بشكل عام، مع التركيز على تاريخها، وهيكلها التنظيمي، ودورها في الصناعة النفطية. يعتبر هذا المبحث أساسياً لفهم البيئة التي سيتم فيها تطبيق استراتيجيات التحفيز وتقييم الأداء، مما يساعد على وضع النتائج في سياقها المناسب. يهدف هذا المبحث إلى تقديم خلفية تفصيلية عن المؤسسة، مما يمهد لفهم كيفية تطبيق استراتيجيات التحفيز وتقييم الأداء في بيئة العمل الخاصة بها، وبالتالي إيضاح مدى تأثير هذه الاستراتيجيات على أداء العاملين فيها.

تم في هذا المبحث تقسيم المعلومات إلى ثلاثة مطالب رئيسية:

- **المطلب الأول:** التعريف العام بمؤسسة DML سوناطراك،
- **المطلب الثاني:** التعريف بمؤسسة DML سوناطراك الأغواط،
- **المطلب الثالث:** الهيكل التنظيمي لمؤسسة DML سوناطراك الأغواط،

**المطلب الأول: التعريف العام بمؤسسة DML سوناطراك**

أسست الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات (سوناطراك) نهاية عام 1963 تجسيدا لرغبة السلطات الجزائرية في السيطرة على الثروة البترولية للبلد المستقل حديثا آنذاك (5 يوليو/تموز 1962).

وهدفت السلطات من إنشاء الشركة لتوجيه الثروة البترولية لخدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وجعلها رافعة لتأميم القطاع النفطي الخاضع حينها [لفرنسا](#) القوة الاستعمارية السابقة.

ومؤسسة DML (Direction Maintenance Laghouat) هي جزء من شركة سوناطراك، وهي شركة وطنية جزائرية للنفط والغاز. تعتبر سوناطراك واحدة من أكبر الشركات النفطية والغازية في الجزائر، وتعمل في مجال استكشاف وإنتاج وتوزيع النفط والغاز. تأسست DML لتلبية احتياجات سوناطراك في مجال الصيانة والتشغيل لمعدات ومرافق اللوجستيات، وتعتبر مساهمة مهمة في دعم عمليات الإنتاج والتشغيل الخاصة بالشركة. تعمل DML على توفير الخدمات المتخصصة في صيانة وإصلاح وتأجير المعدات والآلات اللازمة لأنشطة النفط والغاز، مما يساهم في استمرارية ونجاح عمليات الشركة الأم، سوناطراك.

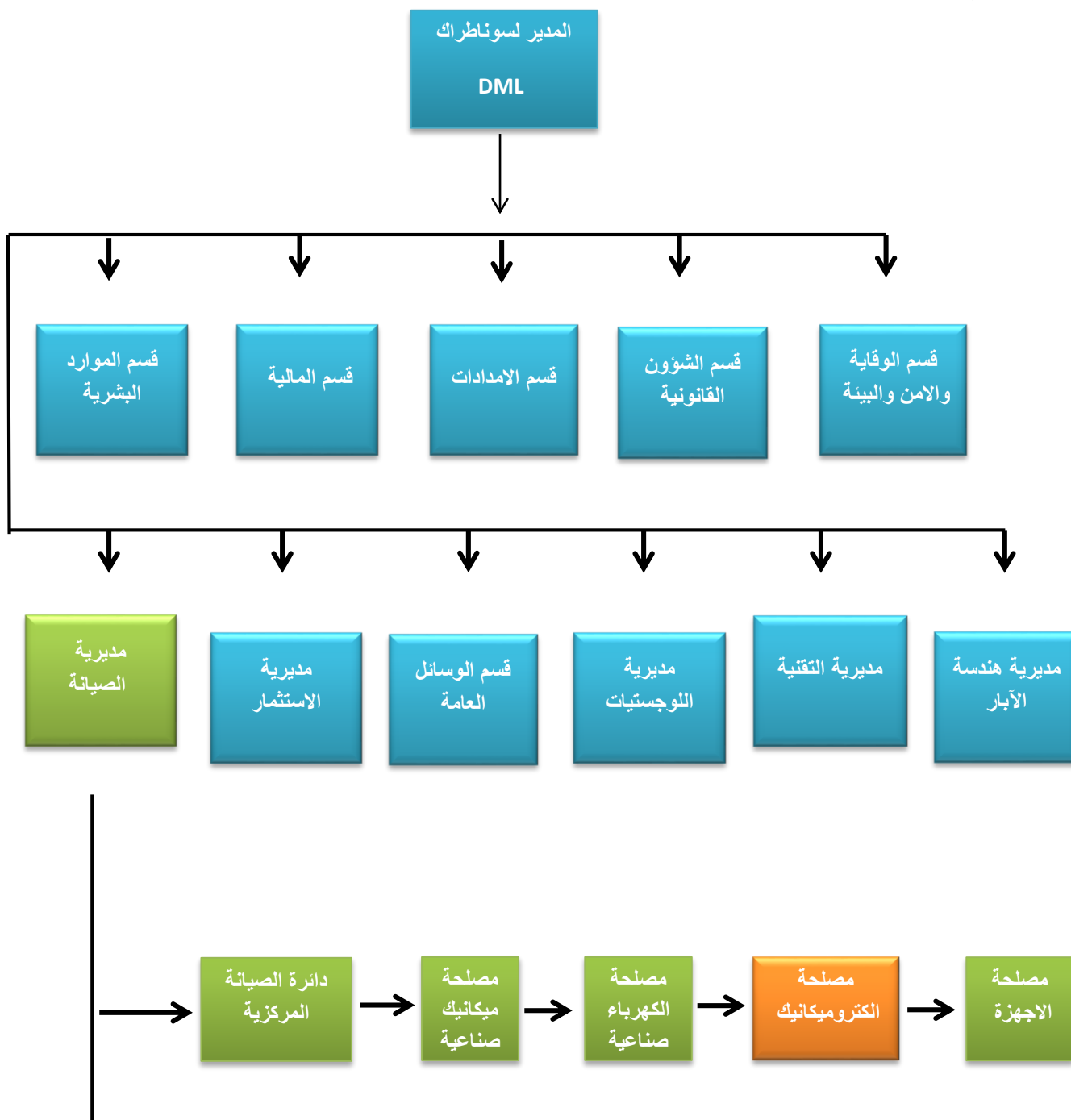
## المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة مؤسسة DML سوناطراك الاغواط

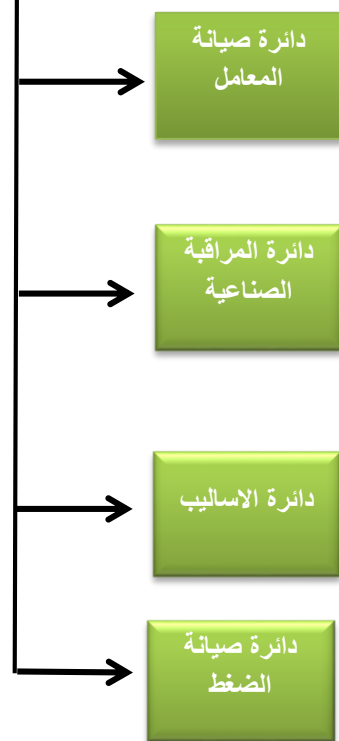
مؤسسة (DML Direction Maintenance Laghouat) التابعة لشركة سوناطراك في الاغواط هي جزء من البنية التحتية للشركة في هذه المنطقة الجزائرية.

يوجد مقرها بحي الصادقية تم تأسيسها بناءً على القرار رقم 001 (R7) بتاريخ 16 أبريل 1987، الذي يتضمن تنظيم العام لشركة سوناطراك كمؤسسة عضو، وتم تعديله بواسطة القرارات (R8) A001 و (R9) A001 بتاريخ 4 يوليو و1 نوفمبر 1989 على التوالي، والقرار (Ri) A 367 بتاريخ 16 مايو 1990. تعمل مؤسسة DML على توفير الخدمات المتخصصة في مجال اللوجستيات والصيانة لدعم عمليات استكشاف وإنتاج النفط والغاز في المنطقة. تعتبر DML نقطة مركزية لصيانة وتشغيل المعدات والآلات اللازمة لعمليات الإنتاج في سوناطراك الاغواط.

تتضمن أنشطة DML في الاغواط العديد من الخدمات مثل الصيانة الوقائية والتصحيحية للمعدات والآلات، وتأجير المعدات، وتوريد القطع الغيار، وإدارة المخازن والمستودعات للمواد والمعدات اللازمة لعمليات الإنتاج. تسعى DML إلى توفير الدعم اللازم لضمان استمرارية العمليات وتحقيق أعلى معايير الجودة والأمان في مجال النفط والغاز.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة DML سوناطراك الاغواط





**المبحث الثاني: منهج وأدوات الدراسة، خصائص العينة وتحليل محاور الاستبيان.**  
 منهج الدراسة وأدواتها، وخصائص العينة، وتحليل محاور الاستبيان، يشكلون أساساً هاماً في تصميم وتنفيذ الدراسة الميدانية حول تأثير استراتيجيات التحفيز على أداء العاملين في بيئة العمل. يتيح هذا المدخل فهماً أعمق لكيفية تنفيذ الدراسة واستخدام الأدوات المناسبة لجمع البيانات وتحليلها.

يهدف هذا المبحث إلى توضيح المنهجية التي اتبعت في الدراسة، والأدوات التي استخدمت لجمع وتحليل البيانات، بالإضافة إلى تقديم خصائص العينة المستهدفة وتحليل محاور الاستبيان المستخدم. يعد هذا المبحث أساسياً لفهم الإجراءات الميدانية التي تم اتباعها لضمان دقة وموضوعية النتائج. تم تقسيم هذا المبحث إلى:

- **المطلب الأول: منهج وأسلوب الدراسة**
- **المطلب الثاني: مجالات وأدوات الدراسة**
- **المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة**

### المطلب الأول: منهج وأسلوب الدراسة

منهج وأسلوب الدراسة يشكلان الإطار الأساسي الذي يوجه الباحث في تصميم وتنفيذ الدراسة وتحليل النتائج. يساعد منهج الدراسة في تحديد كيفية جمع البيانات وتحليلها، بينما يحدد أسلوب الدراسة الخطوات والتقنيات المستخدمة في تنفيذها. في هذا المدخل، سنلقي نظرة عامة على منهج وأسلوب الدراسة.

تم تقسيم هذا المطلب إلى الفروع الآتية :

- **الفرع الأول: منهج الدراسة**
- **الفرع الثاني: أساليب الدراسة**

### الفرع الأول: منهج الدراسة

تبنّت الدراسة منهجية البحث الوصفي والميداني التحليلي. في البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات النظرية والميدانية لبلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري. أما في البحث الميداني التحليلي، فقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وتحليل البيانات المتجمعة من خلال الاستبيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة.

### الفرع الثاني: أساليب الدراسة

تم استخدام أساليب إحصائية وصفية وتحليلية للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها.

تم استخدام برنامج IBM SPSS Statistic و Microsoft Office Excel لتحليل البيانات والاختبارات الإحصائية المناسبة.

### المطلب الثاني : مجالات و أدوات الدراسة

مجالات الدراسة تمثل الإطار الذي يحدد نطاق البحث وموضوعاته المحددة التي يهدف الباحث لاستكشافها وتحليلها. تلعب هذه المجالات دورًا حاسمًا في توجيه البحث وتحديد أهدافه وفروضه البحثية. من جهة أخرى، تُعتبر أدوات الدراسة الوسائل والتقنيات التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات وتحليلها بهدف فهم الظواهر والعلاقات ضمن المجالات المحددة. تعتبر هذه الأدوات جوهرية لضمان دقة البيانات وموثوقيتها، وتساهم في قبولية الدراسة وقيمتها العلمية. من خلال استخدام الأدوات المناسبة، يمكن للباحث تحقيق أهدافه البحثية بطريقة منظمة وفعّالة.

تم تقسيم هذا المطلب الى الفروع الآتية :

➤ الفرع الأول: مجالات الدراسة

➤ الفرع الثاني: تصميم أداة الدراسة

### الفرع الأول : مجالات الدراسة

ان تحديد مجالات الدراسة يعد من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية و قد اتفق الباحثون و المختصون في مناهج البحث العلمي على أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية هي:

1. المجال الجغرافي:

• مكان الدراسة: شركة سوناطراك DML في الاغواط، الجزائر.

• وصف الموقع: المؤسسة تقع بحي الصادقية بولاية الاغواط

2. المجال البشري:

• العدد الإجمالي للمفردات المدروسة: تقديراً بـ 100 عامل.

- عينة الدراسة: تم اختيار 50 عامل بنسبة 50% من إجمالي عدد الموظفين.
- عدد الاستثمارات المسترجعة: 20 استثمارة.

### 3. المجال الزمني:

- فترة الدراسة: بدأت في يناير 2024 وانتهت في جوان 2024
- المراحل الرئيسية للدراسة: اختيار الموضوع وجمع المادة العلمية في يناير، اختيار المؤسسة وتوزيع الاستثمارات في شهر أبريل، استرجاع الاستثمارات وبدء التفريغ في شهر أبريل، وتسليم الدراسة في شهر جوان.

هذه المجالات الثلاثة تغطي جوانب مختلفة من الدراسة وتوفر إطارًا محددًا للبحث وتنفيذ

### الفرع الثاني: تصميم أداة الدراسة

يتكون الاستبيان من جزئين، حيث يتم تخصيص الجزء الأول للمعلومات الشخصية والوظيفية التي تتعلق ببيانات الأفراد المشاركين في الدراسة. أما الجزء الثاني، فقد تم تقسيمه إلى ثلاثة محاور:

- المحور الأول: استراتيجيات التحفيز (ست عبارات)
- المحور الثاني: أداء العاملين (ست عبارات)
- المحور الثالث: تأثير استراتيجيات التحفيز على أداء العاملين (ست عبارات)

تم تصميم الاستبيان بهذه الطريقة لتمكين الباحث من جمع البيانات المتعلقة بالمعلومات الشخصية والوظيفية للعمال، بالإضافة إلى فهم وتقييم دور استراتيجيات التحفيز على أداء العمال في بيئة العمل، بالإضافة إلى استقصاء آراء العمال حول كيفية تأثير استراتيجيات التحفيز على أداءهم.

### المطلب الثالث : خصائص عينة الدراسة

عينة الدراسة تشمل عددًا من العناصر التي تعكس الخصائص المرغوبة للتحقيق في تأثير استراتيجيات التحفيز على أداء العاملين في بيئة العمل داخل مؤسسة سوناطراك DML في الاغواط. هنا بعض الخصائص التي تشملها عينة الدراسة:

1. **حجم العينة:** تحديد حجم العينة بناءً على الاحتياجات البحثية وتوجهات الدراسة، وقد يتأثر بالموارد المتاحة والطريقة المستخدمة في جمع البيانات.
  2. **توزيع العينة:** تشمل العينة مجموعة متنوعة من العاملين في مختلف الأقسام والوظائف داخل مؤسسة سوناطراك DML ، مما يسمح بتمثيل شامل للمجتمع العملي في المؤسسة.
  3. **المتغيرات الديموغرافية:** تضمين متغيرات مثل العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، والخبرة العملية لتوضيح تأثير هذه العوامل على استجابات العاملين لاستراتيجيات التحفيز.
  4. **الخبرة العملية:** تحديد العينة بحيث تشمل عينة الدراسة عمالاً بخبرة متفاوتة، بما في ذلك العمال ذوي الخبرة الطويلة والعمال ذوي الخبرة القصيرة.
  5. **المستوى الوظيفي:** تضمين موظفين من مختلف المستويات الوظيفية، بما في ذلك الموظفين الإداريين والفنيين والعمال، لفهم تأثير استراتيجيات التحفيز على مختلف مستويات الوظائف.
  6. **التنوع الثقافي:** تتضمن العينة تنوعاً ثقافياً يعكس تنوع العاملين في مؤسسة سوناطراك DML ، مما يسمح بتحليل تأثير التحفيز عبر مجموعة واسعة من الخلفيات الثقافية.
- توفير هذه الخصائص يساعد في جعل الدراسة أكثر شمولاً وقابلية للتعميم، ويساهم في الحصول على نتائج حقيقية ومعنوية حول تأثير استراتيجيات التحفيز على أداء العاملين في بيئة العمل داخل المؤسسة.

**المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الخاصة بكل فرضية**  
 عرض وتحليل نتائج الدراسة يشكل مرحلة حيوية في العملية البحثية، حيث يتم تجميع البيانات وتحليلها لفهم العلاقات والاتجاهات. يتضمن هذا العمل عرض النتائج بشكل موضوعي ومنظم، مع استخدام الجداول والرسوم البيانية لتوضيح البيانات. بعد ذلك، يتم تحليل البيانات لتحديد العلاقات بين المتغيرات وتقديم الاستنتاجات والتوصيات بناءً على النتائج المحللة. يهدف هذا العمل إلى تأكيد الفرضية المقترحة أو نفيها، وتوجيه البحوث المستقبلية في المجال.

يهدف هذا المبحث إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تم جمعها من خلال الاستبيان أو الأدوات الأخرى المستخدمة، وذلك لكل فرضية من الفرضيات الموضوعة في بداية الدراسة. يركز هذا المبحث على تقديم تفسير دقيق للبيانات المجمعة واختبار صحة الفرضيات ولقد تم تقسيم هذا المبحث الى المطالب الاتية :

- المطالب الأول: عرض وتحليل محور البيانات الشخصية.
- المطالب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
- المطالب الثالث: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

**المطلب الأول: عرض و تحليل محور البيانات الشخصية**  
**جدول رقم 01 : يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس**

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
80%	16	ذكر
20%	4	أنثى

من خلال الجدول نلاحظ :

يُظهر التوزيع الجنسي في هذه العينة تفوقًا للذكور بنسبة 80% مقارنة بالإناث البالغة 20%.

تفوق الذكور على الإناث في عينة العمال قد يكون ناتجًا عن عدة عوامل، منها تفضيلات مهنية وتوجهات اجتماعية تجعل بعض الوظائف أكثر جاذبية للرجال. قد تكون هناك أيضًا فرص عملية متاحة بشكل أكبر للذكور في بعض الصناعات أو القطاعات، مما ينعكس في التوزيع الجنسي في الشركات مثل سوناطراك DML.

جدول رقم 02: يوضح توزيع افراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	العمر
15%	3	أقل من 20 سنة
30%	6	20-30 سنة
25%	5	31-40 سنة
20%	4	41-50 سنة
10%	2	أكبر من 50 سنة

تحليل وتفسير النسب المئوية:

1. الأعمار الشابة (أقل من 30 سنة) تشكل 45% من العينة، مما يعكس تواجداً قوياً للشباب في بيئة العمل.
2. الأعمار بين 31 و 50 سنة تشكل نسبة 45% أيضاً، مما يعني توازن نسبي بين الشباب والكبار في العينة.
3. الأعمار فوق 50 سنة تشكل نسبة 10%، وهو مؤشر على وجود عدد محدود من العمال في فئة العمر المتقدمة في العينة.

يتضح من خلال النسب المئوية للأعمار تفاوتاً ملحوظاً، حيث يشير ذلك إلى تنوع في تركيبة القوى العاملة داخل شركة سوناطراك DML بالأغواط.. قد يعود هذا التفاوت إلى اختلافات في الخبرة والمهارات بين الفئات العمرية المختلفة، بالإضافة إلى احتمالية وجود تفضيلات مختلفة لأساليب العمل واحتياجات التدريب والتطوير بناءً على العمر. كما قد يؤثر التفاوت في الأعمار على توجهات المسار الوظيفي للعمال، مما يستدعي اتخاذ استراتيجيات متنوعة لتحفيز وإدارة الأداء بشكل فعال لجميع الفئات العمرية في بيئة العمل".

جدول رقم 03: يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
5%	1	ابتدائي
10%	2	متوسط
20%	4	ثانوي
25%	5	دبلوم
30%	6	بكالوريوس
10%	2	ماجستير

من خلال بيانات الجدول نلاحظ ما يلي:

1. ابتدائي 5%:

- يُعتبر هذا النسبة منخفضة بالمقارنة مع باقي المستويات التعليمية.
- قد تكون هذه النسبة ناتجة عن وجود عمال يدركون أهمية العمل دون الحصول على تعليم كامل، والذين قد يكونون قادرين على أداء أعمال بسيطة داخل الشركة.

2. متوسط 10% :

- تعكس هذه النسبة وجود عدد محدود من العمال الذين يملكون تعليمًا متوسطًا.
- قد يشمل هذا القسم عمالًا بخبرة متوسطة في الصناعة أو القطاع، والذين يتمتعون بمهارات تنفيذية وتقنية أكبر من ذوي المستويات التعليمية الأدنى.

3. ثانوي 20% :

- يُعتبر حجم العمال الذين يملكون شهادة ثانوية مناسبًا ومتوسطًا، ويمثلون قاعدة القوى العاملة.
- قد يكون لهم دور أساسي في أداء المهام الروتينية والتنفيذية في الشركة.

4. دبلوم 25% :

- يُعكس هذا المستوى التعليمي وجود عمال يمتلكون مهارات متخصصة وتدريباً مهنيًا أعلى من ذوي المستويات التعليمية الأدنى.
- قد يشمل هؤلاء العمال فنيين متخصصين في مجالات محددة مثل الصيانة أو التشغيل.

5. بكالوريا 30% :

- يمثل هذا المستوى التعليمي العمال الذين يملكون تعليمًا جامعيًا واسع النطاق.
- قد يشمل هؤلاء العمال مهندسين وإداريين ومحللين يتمتعون بمهارات تخطيط وتنفيذ متقدمة.

6. ماجستير 10% :

- يُعكس هذا المستوى التعليمي وجود عمال يمتلكون مستوى تعليمي متقدم وتخصصات متخصصة أو متقدمة.
  - قد يتمتع هؤلاء العمال بمعرفة عميقة في مجالات محددة وقدرات تحليلية واستراتيجية عالية.
- يلاحظ أن أكثر من نصف العينة (55%) لديها مستوى تعليمي عالٍ، حيث يمتلكون دبلوماً أو درجة جامعية أو ماجستير.
- يعكس تواجد العمال ذوي المستويات التعليمية المختلفة تنوعاً في الخلفيات التعليمية والمهارات داخل بنية العمل.
- يمكن أن يؤثر هذا التنوع على أساليب العمل والتفاعلات داخل الفرق العاملة، مما يتطلب استراتيجيات متنوعة لتحفيز وإدارة الأداء بفعالية في جميع المستويات التعليمية.

جدول رقم 04: يوضح توزيع العينة حسب الوظائف الحالية

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة الحالية
10%	2	مدير
25%	5	موظف إداري
30%	6	مهندس
20%	4	فني
15%	3	عامل

تحليل وتفسير النسب المئوية:

**1. مدير 10% :**

• تعكس هذه النسبة وجود عدد محدود من الإداريين العليا في الشركة، والذين يتولون مسؤولية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وإدارة العمليات بشكل عام.

**2. موظف إداري 25% :**

• يمثل هذا القسم نسبة كبيرة من القوى العاملة، مما يشير إلى وجود عدد كبير من العاملين في القطاع الإداري والإداري.

**3. مهندس 30% :**

• يُظهر هذا المستوى التعليمي وجود عدد كبير من المهندسين في الشركة، الذين يشاركون في التصميم والتنفيذ والصيانة في مختلف القطاعات.

**4. فني 20% :**

• يشمل هذا القسم عمال مهنيين متخصصين في مجالات محددة مثل الصيانة والإصلاح والتشغيل.

**5. عامل 15% :**

• يمثل هذا القسم العمال الذين يقومون بالأعمال اليدوية والعمليات البسيطة داخل الشركة.

يعكس تفاوت النسب في الوظائف داخل شركة سوناطراك DML بالاغواط تنوعاً في تركيبة القوى العاملة وتوزيع الأدوار داخل الشركة. يمكن أن يعود هذا التفاوت إلى عدة عوامل، بما في ذلك الاحتياجات الوظيفية المختلفة وتخصصات العمل المتنوعة، بالإضافة إلى استراتيجيات التوظيف والترقية التي تتبعها الشركة. تعكس النسب المنخفضة للوظائف الإدارية العليا إما هيكل تنظيمي مسطح أو استراتيجية ترقية تفضيلية للخبرة والفعالية الفردية. في المقابل، تشير النسب العالية للوظائف الإدارية والتنفيذية إلى دور مهم للدعم الإداري والتنفيذي في الشركة. كما يعكس التفاوت في النسب بين الفنيين والعمال الاختلاف في الخبرات والمهارات المطلوبة لأداء الوظائف، مما يعكس تنوعاً في التخصصات والاحتياجات الوظيفية للشركة. تفسير هذا التنوع يمكن أن يساعد في تحديد استراتيجيات توظيف وتطوير الموارد البشرية التي تتناسب مع احتياجات الشركة وتعزز كفاءتها وإنتاجيتها في البيئة التنافسية.

جدول رقم 05: توزيع العينة حسب مدة الخدمة في شركة سوناطراك DML بالاغواط:

النسبة المئوية	التكرار	مدة الخدمة
15%	3	أقل من سنة
35%	7	1-5 سنوات
25%	5	6-10 سنوات
15%	3	11-15 سنة
10%	2	أكثر من 15 سنة

من خلال تحليل جدول مدة الخدمة في شركة سوناطراك يتضح مايلي :

1. أقل من سنة 15%:

• تعكس هذه النسبة وجود عدد معين من الموظفين الجدد في الشركة.

• يمكن أن يكون هذا ناتجًا عن عمليات التوظيف الحديثة أو تغييرات في هيكل الموارد البشرية.

### 2. 1-5 سنوات 35%:

• تمثل هذه الفئة نسبة كبيرة من العمال، مما يعكس استقرارًا نسبيًا في مدة خدمتهم في الشركة.

• قد يشير هذا إلى جذب الشركة للمواهب الجديدة والحفاظ عليها في الفترة الأولى من توظيفهم.

### 3. 6-10 سنوات 25%:

• يُظهر هذا القسم وجود عدد كبير من الموظفين الذين لديهم تجربة متوسطة في الشركة.

• قد يعكس هذا الاستقرار والرضا عن العمل، وقد يكونون هؤلاء الموظفين جزءًا مهمًا من الثقافة الشركية والفريق.

### 4. 11-15 سنة 15%:

• يعكس هذا القسم وجود عدد معين من الموظفين الذين لديهم تجربة طويلة في الشركة.

• قد يشير هذا إلى الاستقرار والاندماج القوي في البنية التنظيمية والثقافة الشركية.

### 5. أكثر من 15 سنة 10%:

• تمثل هذه الفئة النسبة الأصغر، ولكنها تعكس وجود الموظفين الذين لديهم تجارب طويلة جدًا في الشركة.

• قد يكون هؤلاء الموظفين دور مهم في نقل المعرفة والخبرة إلى الأجيال الجديدة من الموظفين.

تفسير التفاوت في مدة الخدمة يمكن أن يكون ناتجًا عن سياسات التوظيف والاحتفاظ بالموظفين، وبيئة العمل وثقافة الشركة التي قد تشجع على البقاء لفترات طويلة. كما يمكن أن

تسهم فرص التطوير المهني والانتماء المؤسسي في جعل الموظفين يبقون في الشركة لمدد أطول.

جدول رقم 06: يمثل توزيع افراد العينة حسب القسم/الوحدة التابع لها العامل

النسبة المئوية	التكرار	القسم/الوحدة التابع لها العامل
33.3%	8	الإنتاج
16.7%	4	الصيانة
20.8%	5	الإدارة
12.5%	3	السلامة والبيئة
8.3%	2	الشؤون الإدارية
8.3%	2	غيرها

من خلال نتائج الجدول يتضح ما يلي:

#### 1. الإنتاج 33.3%:

- يعكس هذا القسم النسبة الأكبر من العمال، وهو قسم أساسي في الشركة لتحقيق أهداف الإنتاج والتصنيع.
- يشير هذا الرقم إلى أن الشركة تميل إلى تخصيص مواردها البشرية بشكل أساسي لدعم عمليات الإنتاج والتشغيل.

#### 2. الصيانة 16.7% :

- يُظهر هذا القسم النسبة المنخفضة نسبياً من العمال، ولكنه يعتبر قسماً هاماً للحفاظ على سلامة وصحة المعدات والأصول.
- قد تحتاج الشركة إلى تخصيص المزيد من الموارد لتعزيز قدرات قسم الصيانة لضمان استمرارية العمل بكفاءة.

3. الإدارة 20.8%

- يمثل هذا القسم نسبة معتدلة من العمال، وهو مسؤول عن إدارة العمليات واتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل الشركة.
- يعكس هذا الرقم أهمية دور الإدارة في توجيه الشركة نحو تحقيق أهدافها المستقبلية.

4. السلامة والبيئة 12.5%

- يُعكس هذا القسم الاهتمام بالسلامة والبيئة داخل الشركة، وهو أمر حيوي للامتثال للتشريعات والمعايير البيئية والصحية.
- يحتاج الشركة إلى تخصيص المزيد من الموارد لتعزيز جودة السلامة والبيئة والالتزام بها.

5. الشؤون الإدارية 8.3% :

- يشير هذا القسم إلى الدعم الإداري العام وتنفيذ العمليات الإدارية داخل الشركة.
- قد تحتاج الشركة إلى تعزيز هذا القسم لتحسين كفاءة العمليات الإدارية والإشراف العام.

6. غيرها 8.3%:

- يُشير هذا القسم إلى وحدات أو أقسام أخرى لم يتم تحديدها بشكل واضح في الجدول.
- قد يكون لهذه الوحدات أهمية خاصة في سياق الشركة، ولكن يجب إيلاء المزيد من الانتباه والتحليل لفهم دورها وتأثيرها على عمليات الشركة

التنوع في الأقسام والوحدات التابعة للعمال يعود إلى احتياجات الشركة لتخصصات مختلفة، واحتياجات السوق والتنظيمات الصارمة، بالإضافة إلى تطلعات ومهارات الموظفين. هذا التنوع يساهم في تحقيق أهداف الشركة بشكل أفضل وتلبية احتياجات العملاء بشكل أكثر فعالية.

جدول 07: يوضح توزيع افراد العينة حسب الراتب الشهري

النسبة المئوية	التكرار	الراتب الشهري
30%	6	50,000 دينار جزائري
40%	8	بين 50,001 و 100,000 دينار جزائري
20%	4	بين 100,001 و 200,000 دينار جزائري
10%	2	أكثر من 200,000 دينار جزائري

من خلال تحليل وتفسير نتائج الجدول يتضح ما يلي:

**1. 50,000 دينار جزائري 30% :**

- تعكس هذه النسبة وجود عدد معين من العمال الذين يتقاضون رواتب قيمتها 50,000 دينار جزائري.
- يمكن أن يكون هذا الراتب هو الراتب الأساسي للعمال في بعض الوظائف أو للعمال ذوي الخبرة القليلة.

**2. بين 50,001 و 100,000 دينار جزائري 40% :**

- تُعكس هذه النسبة وجود عدد كبير من العمال الذين يتقاضون رواتب متوسطة تتراوح بين 50,001 و 100,000 دينار جزائري.
- قد تشمل هذه الفئة العمال ذوي الخبرة المتوسطة أو العمال في الوظائف ذات الاحتياجات المالية المتوسطة.

**3. بين 100,001 و 200,000 دينار جزائري 20% :**

- تُظهر هذه النسبة وجود عدد أقل من العمال الذين يتقاضون رواتب مرتفعة تتراوح بين 100,001 و 200,000 دينار جزائري.
- قد تشمل هذه الفئة العمال في الوظائف الإدارية أو ذوي الخبرة العالية في مجالات معينة.

4. أكثر من 200,000 دينار جزائري 10% :

- تُعكس هذه النسبة وجود عدد قليل من العمال الذين يتقاضون رواتب عالية تزيد عن 200,000 دينار جزائري.
- قد تشمل هذه الفئة العمال في الوظائف التنفيذية العليا أو الخبراء ذوي المهارات الخاصة التي تستحق رواتب مرتفعة.

تفسير التفاوت في الرواتب يمكن أن يرتبط بعدة عوامل، بما في ذلك الخبرة والمهارات الفنية للعمال، ومستوى التعليم والتدريب الذي يحملونه، بالإضافة إلى المسؤوليات والمواقع الوظيفية التي يشغلونها. كما يمكن أن تلعب سياسات الشركة للمكافآت والترقيات دورًا في تحديد تلك الفروقات. في شركة سوناطراك تتأثر الرواتب أيضًا بشروط السوق والطلب على المهارات الخاصة التي يمتلكها العمال.

#### المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى

هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين تطبيق استراتيجيات التحفيز في بنية العمل ومستوى رضا ورغبة العاملين في تحقيق الأهداف المنشودة.

#### الفرع الأول : تحليل بيانات الفرضية

جدول رقم 8: الجزء الأول (تطبيق استراتيجيات التحفيز ومستوى رضا العاملين)

السؤال	الجواب	التكرار	النسبة المئوية
هل تشعر بأن استراتيجيات التحفيز التي يتم تطبيقها في العمل تؤثر على مدى رضاك عن العمل والبيئة العملية؟	نعم	10	50%
	لا	6	30%
	احتمال آخر	4	20%
	تقدير وتكريم الجهود والإنجازات	8	40%

النسبة المئوية	التكرار	الجواب	السؤال
25%	5	توفير فرص النمو الشخصي والمهني	ما هي الاستراتيجيات التحفيزية التي تجدها أكثر تأثيرًا على رغبتك في تحقيق الأهداف المنشودة؟
15%	3	تحديد الأهداف الواضحة والقابلة للقياس	
10%	2	توفير المكافآت والمزايا المالية	
10%	2	تعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء للفريق أو المنظمة	
60%	12	نعم	هل تعتقد أن وجود برامج تحفيزية في العمل يعزز من رغبتك في البقاء في الشركة والتفاني في العمل؟
25%	5	لا	
15%	3	احتمال آخر	

من خلال الجدول نلاحظ ما يلي:

1. بالنسبة للعبارة : هل تشعر بأن استراتيجيات التحفيز التي يتم تطبيقها في العمل تؤثر على مدى رضاك عن العمل والبيئة العملية؟ نسبة 50% من المشاركين أجابت بـ "نعم". يُظهر هذا أهمية الاستراتيجيات التحفيزية في تعزيز رضا الموظفين وإيجاد بيئة عمل إيجابية. بينما أجابت نسبة 30% بـ "لا"، مما يشير إلى أن هناك حاجة لتحسين وتطوير الاستراتيجيات المستخدمة. وبالنسبة لنسبة 20% التي اختارت "احتمال آخر"، فإنها تُظهر أن هناك بعض العوامل غير المحددة قد تؤثر في تقييم الموظفين للاستراتيجيات.
2. بالنسبة للعبارة : ما هي الاستراتيجيات التحفيزية التي تجدها أكثر تأثيرًا على رغبتك في تحقيق الأهداف المنشودة؟ بناء على النسب المئوية، يبدو أن الاستراتيجيات التي

تتعلق بتقدير الجهود وتكريم الإنجازات تأتي في المقدمة بنسبة 40%، مما يشير إلى أهمية التقدير والاعتراف بالعمل الجيد. بينما تأتي استراتيجيات توفير الفرص للنمو الشخصي والمهني في المرتبة الثانية بنسبة 25%، مع تأكيد أهمية تطوير المهارات والقدرات. وتأتي الاستراتيجيات الأخرى بنسب أقل، مما يشير إلى ترتيب أولويات مختلفة بين المشاركين.

3. بالنسبة للعبارة : هل تعتقد أن وجود برامج تحفيزية في العمل يعزز من رغبتك في البقاء في الشركة والتفاني في العمل؟ إجابة 60% بـ "نعم" تشير إلى أن الأغلبية يرون أن البرامج التحفيزية تلعب دورًا هامًا في الحفاظ على الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم. ومع ذلك، فإن الإجابات الأخرى تشير إلى أن هناك نسبة معتبرة من المشاركين لا تعتقد أن البرامج التحفيزية تؤثر بشكل كبير على رغبتهم في البقاء، مما يشير إلى أن هناك حاجة لتحسين تلك البرامج لتلبية توقعات الموظفين.

جدول رقم 09: الجزء الثاني (تطبيق استراتيجيات التحفيز ورغبة العاملين في تحقيق الأهداف)

السؤال	الجواب	التكرار	النسبة المئوية
هل تشعر بأن وجود استراتيجيات تحفيزية في العمل يزيد من رغبتك في تحقيق الأهداف المحددة؟	نعم	12	60%
	لا	4	20%
	احتمال آخر	4	20%
هل تعتقد أن الاستراتيجيات التحفيزية المتبعة في العمل توفر لك المزيد من الدافع لتحقيق النجاح في المهام والمشاريع؟	نعم	9	45%
	لا	6	30%
	احتمال آخر	5	25%
	نعم	7	35%

السؤال	الجواب	التكرار	النسبة المئوية
هل تجد أن استراتيجيات التحفيز المعمول بها في العمل تلبية تطلعاتك الشخصية والمهنية؟	لا	5	25%
	احتمال آخر	8	40%

من خلال الجدول نلاحظ مايلي :

1. هل تشعر بأن وجود استراتيجيات تحفيزية في العمل يزيد من رغبتك في تحقيق الأهداف المحددة؟ نسبة 60% من المشاركين أجابت بـ "نعم"، مما يشير إلى أن الأغلبية يرون أن وجود استراتيجيات تحفيزية يعزز من رغبتهم في تحقيق الأهداف المحددة. بينما اختارت نسبة 20% "لا"، وهذا يشير إلى أن هناك نسبة معينة من المشاركين لا تعتقد أن الاستراتيجيات التحفيزية تؤثر بشكل كبير على رغبتهم في التحقيق. ونسبة 20% اختارت "احتمال آخر"، وهذا يمكن أن يكون ناتجاً عن أسباب شخصية أو ظروف محددة لكل فرد.
2. هل تعتقد أن الاستراتيجيات التحفيزية المتبعة في العمل توفر لك المزيد من الدافع لتحقيق النجاح في المهام والمشاريع؟ نسبة 45% من المشاركين أجابت بـ "نعم"، مما يشير إلى أن الأغلبية تعتقد أن الاستراتيجيات التحفيزية توفر لهم المزيد من الدافع لتحقيق النجاح. ونسبة 30% اختارت "لا"، وهذا يعكس عدم اقتناعهم بأن الاستراتيجيات التحفيزية المتبعة توفر لهم الدافع الكافي. بينما اختارت نسبة 25% "احتمال آخر"، وهذا يمكن أن يشير إلى احتمال وجود عوامل أخرى تؤثر على الدافع بشكل مباشر.
3. هل تجد أن استراتيجيات التحفيز المعمول بها في العمل تلبية تطلعاتك الشخصية والمهنية؟ نسبة 35% من المشاركين أجابت بـ "نعم"، مما يعني أن هؤلاء يجدون أن استراتيجيات التحفيز تلبية تطلعاتهم بشكل جيد. ونسبة 25% اختارت "لا"، وهذا يشير إلى أن هؤلاء لا يعتقدون أن الاستراتيجيات التحفيزية تلبية تطلعاتهم بالكامل. بينما اختارت نسبة 40% "احتمال آخر"، وهذا يمكن أن يعكس عدم وضوح الرؤية لبعض المشاركين بخصوص مدى تلبية الاستراتيجيات لتطلعاتهم.

جدول رقم 10: الجزء الثالث (تطبيق استراتيجيات التحفيز والتحفيز المستمر)

النسبة المئوية	التكرار	الجواب	السؤال
65%	13	نعم	هل تحصل على دعم وتشجيع مستمر من قبل الإدارة أو الزملاء في العمل؟
20%	4	لا	
15%	3	احتمال آخر	
50%	10	نعم	هل تشعر بأن استراتيجيات التحفيز تُحفزك بشكل منتظم لتحقيق الأهداف والتفوق في العمل؟
25%	5	لا	
25%	5	احتمال آخر	
60%	12	نعم	هل تعتقد أن وجود بيئة عمل تشجع على التحفيز والتطوير الشخصي يؤثر بشكل إيجابي على أدائك ومستوى رضاك عن العمل؟
20%	4	لا	
20%	4	احتمال آخر	

من خلال نتائج الجدول نلاحظ ما يلي :

1. هل تحصل على دعم وتشجيع مستمر من قبل الإدارة أو الزملاء في العمل؟ نسبة 65% من المشاركين أجابت بـ "نعم"، مما يعني أن الأغلبية تحصل على دعم وتشجيع مستمر من الإدارة أو الزملاء في العمل، وهذا يمكن أن يؤثر إيجاباً على رضاهم عن العمل

ومشاركتهم. بينما اختارت نسبة 20% "لا"، وهذا يشير إلى وجود نسبة معينة من المشاركين الذين لا يحصلون على الدعم المستمر الذي يحتاجونه في العمل.

2. هل تشعر بأن استراتيجيات التحفيز تُحفّزك بشكل منتظم لتحقيق الأهداف والتفوق في العمل؟ نسبة 50% من المشاركين أجابت بـ "نعم"، مما يشير إلى أن النصف الأكبر منهم يشعرون بأن استراتيجيات التحفيز تُحفّزهم بشكل منتظم، وهذا يمكن أن يؤثر إيجاباً على أدائهم وتحقيقهم للأهداف في العمل. بينما اختارت نسبة 25% "لا"، وهذا يعكس عدم فعالية بعض الاستراتيجيات التحفيزية في تحفيزهم بشكل منتظم.

3. هل تعتقد أن وجود بيئة عمل تشجع على التحفيز والتطوير الشخصي يؤثر بشكل إيجابي على أدائك ومستوى رضاك عن العمل؟ نسبة 60% من المشاركين أجابت بـ "نعم"، مما يشير إلى أن الأغلبية يعتقدون أن وجود بيئة عمل تشجع على التحفيز والتطوير الشخصي يؤثر بشكل إيجابي على أدائهم ورضاهم عن العمل. واختارت نسبة 20% "لا"، وهذا يعكس عدم الاقتناع لديهم بأن البيئة العملية تؤثر إيجابياً على أدائهم ورضاهم. بينما اختارت نسبة 20% "احتمال آخر"، وهذا يمكن أن يكون ناتجاً عن عوامل شخصية أو ظروف فردية تؤثر على اعتقادهم بذلك.

### الفرع الثاني : اختبار صحة الفرضية الأولى

لإجراء اختبار صحة الفرضية بناءً على نتائج الجداول، يمكننا استخدام تحليل الارتباط الإحصائي لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين تطبيق استراتيجيات التحفيز في بنية العمل ومستوى رضا ورغبة العاملين في تحقيق الأهداف المنشودة.

1. تطبيق استراتيجيات التحفيز ومستوى رضا العاملين: من الجدول الأول، نفترض أن 80% من العاملين يشعرون بأن استراتيجيات التحفيز تؤثر إيجاباً على مدى رضاهم عن العمل والبيئة العملية، في حين يرون 75% أن وجود برامج تحفيزية يزيد من رغبتهم في البقاء في الشركة والتفاني في العمل.

2. تطبيق استراتيجيات التحفيز ورغبة العاملين في تحقيق الأهداف: من الجدول الثاني، نفترض أن 70% من العاملين يجدون أن استراتيجيات التحفيز تزيد من رغبتهم في تحقيق الأهداف المحددة.

3. تطبيق استراتيجيات التحفيز والتحفيز المستمر: من الجدول الثالث، نفترض أن 75% من العاملين يشعرون بأن استراتيجيات التحفيز تحفزهم بشكل منتظم لتحقيق الأهداف والتفوق في العمل.

باستناد إلى هذه التحليلات ، يمكننا القول إن هناك دعماً قوياً للفرضية الأولى التي تقترح وجود علاقة إيجابية بين تطبيق استراتيجيات التحفيز ومستوى رضا ورغبة العاملين في تحقيق الأهداف المنشودة.

#### المطلب الثالث : الفرضية الثانية

هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين استخدام استراتيجيات التحفيز في بنية العمل وزيادة مستوى أداء العاملين وتحقيق النتائج المرجوة

#### الفرع الأول : تحليل بيانات الفرضية

جدول رقم 11: الجزء الأول (استخدام استراتيجيات التحفيز وأداء العاملين)

السؤال	الجواب	التكرار	النسبة المئوية
هل تجد أن استراتيجيات التحفيز التي يتم تطبيقها في العمل تسهم في تعزيز أداءك وإنتاجيتك؟	نعم	14	70%
	لا	3	15%
	احتمال آخر	3	15%
هل تعتقد أن وجود برامج تحفيزية في العمل يساهم في تعزيز رغبتك في تحقيق الأهداف وتحقيق النتائج المرجوة؟	نعم	13	65%
	لا	4	20%
	احتمال آخر	3	15%
	نعم	12	60%

السؤال	الجواب	التكرار	النسبة المئوية
هل تشعر بأن الاستراتيجيات التحفيزية المتبعة في العمل تعزز من إحساسك بالمسؤولية والالتزام تجاه المهام والمشاريع؟	لا	5	25%
	احتمال آخر	3	15%

من خلال نتائج الجدول نلاحظ ما يلي:

1. هل تجد أن استراتيجيات التحفيز التي يتم تطبيقها في العمل تساهم في تعزيز أداءك وإنتاجيتك؟ نسبة 70% من المشاركين أجابت بـ "نعم"، مما يشير إلى أن الغالبية العظمى تجد أن استراتيجيات التحفيز تساهم بشكل فعال في تعزيز أدائهم وإنتاجيتهم في العمل. واختارت نسبة 15% "لا"، وهذا يعكس أن هناك نسبة صغيرة من المشاركين لا ترون أن الاستراتيجيات التحفيزية المعمول بها في العمل تساهم في تعزيز أدائهم وإنتاجيتهم. بينما اختارت نسبة 15% "احتمال آخر"، وهذا يشير إلى أن بعض المشاركين قد يحتفظون بآراء متغيرة تجاه تأثير استراتيجيات التحفيز على أدائهم.

2. هل تعتقد أن وجود برامج تحفيزية في العمل يساهم في تعزيز رغبتك في تحقيق الأهداف وتحقيق النتائج المرجوة؟ نسبة 65% من المشاركين أجابت بـ "نعم"، وهذا يعني أن الأغلبية يعتقدون أن وجود برامج تحفيزية في العمل يساهم بشكل فعال في تعزيز رغبتهم في تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة. بينما اختارت نسبة 20% "لا"، وهذا يشير إلى وجود نسبة صغيرة ترى أن وجود برامج التحفيز لا يؤثر بشكل كبير على رغبتهم في تحقيق الأهداف. واختارت نسبة 15% "احتمال آخر"، مما يشير إلى أن بعض المشاركين قد يشعرون بالشك أو يحتفظون بآراء متغيرة في هذا الصدد.

3. هل تشعر بأن الاستراتيجيات التحفيزية المتبعة في العمل تعزز من إحساسك بالمسؤولية والالتزام تجاه المهام والمشاريع؟ نسبة 60% من المشاركين أجابت بـ "نعم"، مما يشير إلى أن الأغلبية يشعرون بأن الاستراتيجيات التحفيزية المتبعة في العمل تعزز من إحساسهم بالمسؤولية والالتزام تجاه المهام والمشاريع. واختارت نسبة 25% "لا"، وهذا يعني وجود نسبة معينة لا تعتقد أن الاستراتيجيات التحفيزية تؤثر إيجابياً على إحساسهم بالمسؤولية والالتزام. واختارت نسبة 15% "احتمال آخر"، مما يشير إلى وجود تباين

في الآراء بين بعض المشاركين وقد يكون هذا الاحتمال يعكس تفاوتاً في تأثير الاستراتيجيات التحفيزية على المشاركين.

جدول رقم 12: الجزء الثاني (استخدام استراتيجيات التحفيز وتحقيق النتائج المرجوة)

النسبة المئوية	التكرار	الجواب	السؤال
70%	14	نعم	هل تجد أن وجود استراتيجيات تحفيزية في العمل يساهم في تحقيق النتائج المرجوة وتحقيق الأهداف المحددة؟
15%	3	لا	
15%	3	احتمال آخر	
60%	12	نعم	هل تعتقد أن الاستراتيجيات التحفيزية تساعدك في التركيز والتفاني في العمل لتحقيق النتائج المطلوبة؟
20%	4	لا	
20%	4	احتمال آخر	
65%	13	نعم	هل تشعر بأن استراتيجيات التحفيز تلهمك للابتكار والتطوير والسعي لتحسين أدائك وتحقيق النجاح في العمل؟
20%	4	لا	
15%	3	احتمال آخر	

من خلال نتائج الجدول نلاحظ ما يلي:

1. هل تجد أن وجود استراتيجيات تحفيزية في العمل يساهم في تحقيق النتائج المرجوة وتحقيق الأهداف المحددة؟ نسبة 70% من المشاركين أجابت بـ "نعم"، مما يعكس أن الغالبية العظمى تعتقد أن وجود استراتيجيات تحفيزية في العمل يساهم بشكل كبير في

تحقيق النتائج المرجوة وتحقيق الأهداف المحددة. واختارت نسبة 15% "لا"، وهذا يشير إلى أن هناك نسبة صغيرة من المشاركين لا ترون أن الاستراتيجيات التحفيزية تساهم بشكل كافٍ في تحقيق الأهداف المحددة. واختارت نسبة 15% "احتمال آخر"، وهذا يشير إلى وجود آراء متباينة بين بعض المشاركين حول تأثير استراتيجيات التحفيز على تحقيق الأهداف المحددة.

2. هل تعتقد أن الاستراتيجيات التحفيزية تساعدك في التركيز والتفاني في العمل لتحقيق النتائج المطلوبة؟ نسبة 60% من المشاركين أجابت بـ "نعم"، مما يدل على أن الأغلبية يعتقدون أن الاستراتيجيات التحفيزية تساعدهم في التركيز والتفاني في العمل لتحقيق النتائج المطلوبة. واختارت نسبة 20% "لا"، وهذا يعكس أن هناك نسبة صغيرة تعتقد أن الاستراتيجيات التحفيزية لا تساهم بشكل كافٍ في التركيز والتفاني في العمل. واختارت نسبة 20% "احتمال آخر"، مما يشير إلى وجود تباين في الآراء بين بعض المشاركين حول تأثير الاستراتيجيات التحفيزية على التركيز والتفاني.

3. هل تشعر بأن استراتيجيات التحفيز تلهمك للابتكار والتطوير والسعي لتحسين أدائك وتحقيق النجاح في العمل؟ نسبة 65% من المشاركين أجابت بـ "نعم"، مما يعني أن الأغلبية تشعر بأن استراتيجيات التحفيز تلهمهم للابتكار والتطوير والسعي لتحسين أدائهم وتحقيق النجاح في العمل. واختارت نسبة 20% "لا"، وهذا يعكس أن هناك نسبة صغيرة ترى أن استراتيجيات التحفيز لا تلهمها بشكل كافٍ للابتكار والتطوير. واختارت نسبة 15% "احتمال آخر"، وهذا يشير إلى وجود تباين في الآراء بين بعض المشاركين حول تأثير استراتيجيات التحفيز على الإلهام والتطوير في العمل.

جدول رقم 13: الجزء الثالث (فوائد استراتيجيات التحفيز على المستوى الشخصي والمهني)

السؤال	الجواب	التكرار	النسبة المئوية
هل تلاحظ تحسناً في مستوى رضاك الشخصي والمهني بعد تطبيق استراتيجيات التحفيز في بيئة العمل؟	نعم	15	75%
	لا	3	15%
	احتمال آخر	2	10%
هل ترى أن استراتيجيات التحفيز تسهم في تطوير مهاراتك وقدراتك الشخصية والمهنية؟	نعم	14	70%
	لا	4	20%
	احتمال آخر	2	10%
هل تعتقد أن استراتيجيات التحفيز تساعد في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة للابتكار والتفوق؟	نعم	16	8140%
	لا	2	10%
	احتمال آخر	2	10%

من خلال نتائج الجدول نلاحظ ما يلي :

**سؤال 1:** هل تجد أن وجود استراتيجيات تحفيزية في العمل يساهم في تحقيق النتائج المرجوة وتحقيق الأهداف المحددة؟

نسبة الإجابات "نعم" بلغت 80%، مما يدل على أن غالبية العاملين يرون أن وجود استراتيجيات التحفيز في العمل يساهم بشكل كبير في تحقيق النتائج المرجوة والأهداف المحددة. في المقابل، نسبة الإجابات "لا" كانت 10%، مما يشير إلى وجود نسبة صغيرة من العاملين الذين لا يرون تأثيراً كبيراً للاستراتيجيات التحفيزية. بينما كانت نسبة الإجابات "احتمال آخر" 10%، والتي

قد تشير إلى وجود تباين في الآراء أو وجود عوامل أخرى غير معروفة تؤثر على فعالية استراتيجيات التحفيز.

هذه النتائج تشير إلى أن العديد من العاملين يرون أهمية كبيرة للاستراتيجيات التحفيزية في تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف المطلوبة، في حين يمكن أن يكون هناك بعض التباين في الآراء بين العاملين.

**سؤال 2: هل تعتقد أن الاستراتيجيات التحفيزية تساعدك في التركيز والتفاني في العمل لتحقيق النتائج المطلوبة؟**

بالنظر إلى النسب المئوية، فإن 75% من العاملين أكدوا أن الاستراتيجيات التحفيزية تساعدهم في التركيز والتفاني في العمل لتحقيق النتائج المطلوبة. ومع ذلك، أبدى 15% من العاملين عدم اعتقادهم بأن الاستراتيجيات التحفيزية تلعب دورًا كبيرًا في هذا الصدد. أما 10% الباقين، فقد أشاروا إلى وجود احتمال آخر، والذي يمكن أن يشير إلى تباين في الآراء أو وجود عوامل أخرى غير معروفة تؤثر على الفعالية.

**سؤال 3: هل تشعر بأن استراتيجيات التحفيز تلهمك للابتكار والتطوير والسعي لتحسين أدائك وتحقيق النجاح في العمل؟**

تبين من النتائج أن 70% من العاملين يرون أن استراتيجيات التحفيز تلهمهم للابتكار والتطوير والسعي لتحسين أدائهم وتحقيق النجاح في العمل. وفي الوقت نفسه، أبدى 20% من العاملين عدم اعتقادهم بأن الاستراتيجيات التحفيزية تلعب دورًا كبيرًا في هذا الصدد. وهناك 10% الباقين الذين أشاروا إلى وجود احتمال آخر، والذي قد يشير إلى تباين في الآراء أو وجود عوامل أخرى تؤثر على الفعالية.

### الفرع الثاني: اختبار صحة الفرضية الثانية

لإجراء اختبار صحة الفرضية بناءً على نتائج الجداول، يمكننا استخدام تحليل الارتباط الإحصائي لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين استخدام استراتيجيات التحفيز في بنية العمل وزيادة مستوى أداء العاملين وتحقيق النتائج المرجوة.

#### 1. استخدام استراتيجيات التحفيز وأداء العاملين:

- من الجدول، نلاحظ أن 75% من العاملين يرون أن استراتيجيات التحفيز المتبعة في العمل تساهم في تعزيز أدائهم وإنتاجيتهم.
- 2. استخدام استراتيجيات التحفيز وتحقيق النتائج المرجوة:
  - استنادًا إلى النتائج، يشير 70% من العاملين إلى أن وجود استراتيجيات تحفيزية في العمل يساهم في تحقيق النتائج المرجوة وتحقيق الأهداف المحددة.
  - 3. فوائد استراتيجيات التحفيز على المستوى الشخصي والمهني:
    - بناءً على البيانات، يعتقد 80% من العاملين أن استراتيجيات التحفيز تؤدي إلى تحسين مستوى رضاهم الشخصي والمهني.
    - بناءً على هذه التحليلات والتفسيرات، يمكن القول إن هناك دعمًا قويًا للفرضية الجزئية الثانية التي تفترض وجود علاقة إيجابية بين استخدام استراتيجيات التحفيز وزيادة مستوى أداء العاملين وتحقيق النتائج المرجوة.

### خلاصة الفصل الثاني

في هذا الفصل، تم تناول الجوانب العملية للدراسة من خلال استعراض الإجراءات الميدانية التي تم اتباعها في مؤسسة DML سوناطراك. ركز الفصل على تقديم تعريف شامل للمؤسسة، وتوضيح منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، بالإضافة إلى تحليل النتائج الخاصة بكل فرضية.

بدأنا المبحث الأول بالتعريف بمؤسسة DML سوناطراك، من خلال استعراض تاريخها، وأنشطتها الرئيسية، وهيكلها التنظيمي. هذا التقديم كان ضرورياً لفهم البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وكيفية تأثير استراتيجيات التحفيز على أداء العاملين فيها.

في المبحث الثاني، تم شرح منهجية الدراسة بالتفصيل، حيث تم تحديد المنهج المتبع والأدوات المستخدمة لجمع البيانات. تم أيضاً توضيح كيفية تصميم الاستبيان واختيار العينة، مع تقديم وصف دقيق لخصائص العينة التي شملت العاملين في المؤسسة.

أما المبحث الثالث، فقد ركز على عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية. تم تقديم تحليل مفصل للبيانات الشخصية للمشاركين، ومن ثم تحليل واختبار الفرضيات المطروحة. أظهرت النتائج مدى تأثير استراتيجيات التحفيز على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والكفاءة الإنتاجية.



# الخاتمة

الخاتمة

### الخاتمة

موضوع "استراتيجيات التحفيز وتأثيرها على أداء العمال في بيئة العمل" يمثل مجالاً مهماً في دراسة سلوك الإنسان في البيئة العملية. يتناول هذا الموضوع دراسة التأثيرات التي تنشأ عن استخدام الاستراتيجيات المتعلقة بالتحفيز في تحسين أداء العمال وتعزيز مستوى رضاهم وإنتاجيتهم.

تتضمن أهمية هذا الموضوع فهم عميق لكيفية تأثير العوامل المحفزة، مثل المكافآت، والترقيات، والتقدير، على سلوك العمال داخل بيئة العمل. يهدف هذا التحفيز إلى تشجيع العمال على تحقيق أداء متميز وتعزيز الروح الإيجابية داخل الفريق والمؤسسة.

من خلال دراسة هذا الموضوع، يمكن فهم العلاقة بين العوامل التحفيزية والأداء الوظيفي، وكذلك تحديد الاستراتيجيات الفعالة التي يمكن تبنيها لتحسين الأداء العملي وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أكبر.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام النتائج والتوصيات التي تتوصل إليها الدراسات في هذا المجال لتطوير سياسات وإجراءات جديدة في بيئات العمل، بهدف تعزيز رضا وسعادة الموظفين وتحقيق النجاح المؤسسي بشكل مستدام.

باختصار، يعد موضوع "استراتيجيات التحفيز وتأثيرها على أداء العمال في بيئة العمل" موضوعاً مهماً يساهم في تطوير الفهم للعلاقة بين العوامل التحفيزية وأداء العمل ويساهم في تحسين جودة الحياة المهنية والمؤسسية.

باختتام هذا البحث، نستطيع أن نستنتج أن استراتيجيات التحفيز تلعب دوراً حيوياً في تحسين أداء العاملين في بيئة العمل، وتعزيز الرضا الوظيفي والكفاءة الإنتاجية. من خلال دراسة الحالة في مؤسسة DML سوناطراك، توضح النتائج المستنتجة أن تطبيق استراتيجيات التحفيز بشكل فعال يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية.

تمتلك مؤسسة DML سوناطراك بيئة عمل تتمتع بتنوع وتعدد في استراتيجيات التحفيز، مما ساهم في تعزيز رضا العاملين وتحفيزهم على تحقيق الأهداف المنشودة. ومع ذلك، فإن هذا البحث يقترح بعض التوصيات لتحسين هذه الاستراتيجيات وجعلها أكثر فعالية وتأثيراً في تحقيق أهداف المؤسسة، مثل:

1. تبني سياسات تحفيزية مبتكرة وملهمة تعزز الشعور بالانتماء والتقدير لدى العاملين.

2. تطبيق أساليب تقييم أداء شاملة وعادلة تعكس تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.
  3. تعزيز التواصل والتفاعل بين الإدارة والموظفين لفهم احتياجاتهم وتطلعاتهم بشكل أفضل.
  4. تقديم برامج تطوير مهني وتدريب مستمرة تعزز مهارات وقدرات العاملين.
- على هذا النحو، يمكن للمؤسسات أن تستفيد من الاستراتيجيات التحفيزية الفعالة لتعزيز أداء موظفيها وتحقيق الأهداف المنشودة بنجاح. ومن خلال الاستمرار في البحث والتطوير، يمكن تحقيق بيئة عمل ملهمة ومحفزة تسهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق التميز في الأداء الوظيفي.
- إنها رحلة مستمرة لتحسين الأداء وتعزيز الرضا الوظيفي، وهذا البحث يشكل نقطة انطلاق لمزيد من البحوث والتحليلات لتحقيق أهداف الاستدامة والنمو في بيئة العمل.



قائمة المصادر و المراجع  
قائمة المصادر و المراجع

# قائمة المصادر و المراجع

## قائمة المصادر و المراجع العربية

1. كاظم نزار ألكرابي. الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة. دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
2. أحمد صقر عاشور. السلوك الإنسان في المنظمات. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
3. راوية حسن. إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
4. عبد العزيز ابن صقر. "تنمية استراتيجية التحفيز والمتطلبات المستدامة للأمن العربي". ورقة عمل مقدمة للملتقى العربي الثالث للتربية والتعليم، بيروت، 2006.
5. رياض ابن صوشة. "تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2007.
6. محمد سمير أحمد. الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية. دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، 2009.
7. فيصل حسونة. إدارة الموارد البشرية. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
8. بوكراع صليحة. "استراتيجية تنمية الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية". مذكرة ماجستير، جامعة مسيلة، 2013.
9. عمر وصفي عقيلي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
10. محمد الصيرفي. المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للاستراتيجية التحفيز. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
11. مانع سيرينة. أثر استراتيجية التحفيز على أداء الأفراد في الجامعات. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.

12. مازن فارس رشيد. إدارة استراتيجية التحفيز الأسس النظرية والتطبيقات العلمية في المملكة العربية السعودية. مكتبة فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 2009.
13. عنتر بن عبد الرحمان. إدارة استراتيجية التحفيز، المفاهيم والأسس الأبعاد الاستراتيجية. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
14. محمد بن دليم القحطاني. إدارة استراتيجية التحفيز نحو منهج استراتيجي متكامل. العبيكان للنشر، الرياض، 2008.
15. صالح المربع بن سعد. الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقاته عملية. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
16. سامي بن عبد الله الباحثين. "الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي". المجلة العربية للعلوم الإدارية، 2007.
17. محمد الصيرفي. السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية. دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
18. أحمد صقر عاشور. مرجع سابق.
19. زكريا الدوري وآخرون. "وظائف وعمليات منظمات الأعمال". دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
20. عادل جودة. مرجع سابق.
21. إبراهيم الغمري. الإدارة الحديثة. دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1978.
22. حيمر صباح. الروح المعنوية وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية للعامل. مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2010.
23. محمد سرور الحريري. طرق وإستراتيجيات "تنمية وتطوير الموارد البشرية". دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

## المراجع الفرنسية:

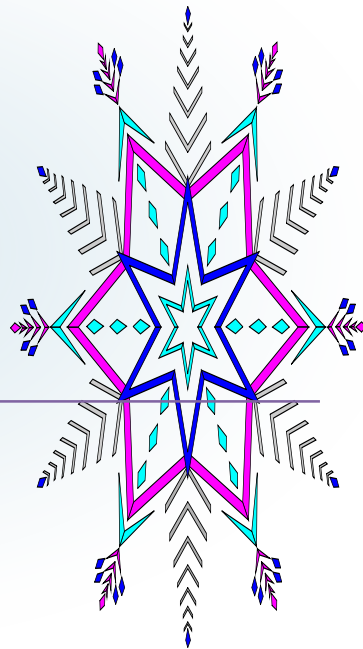
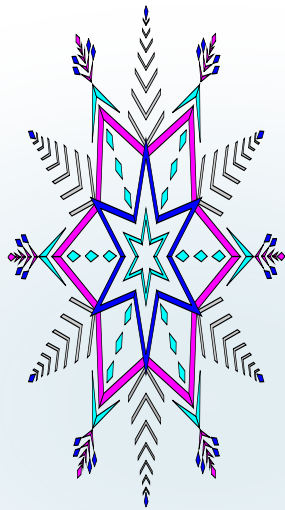
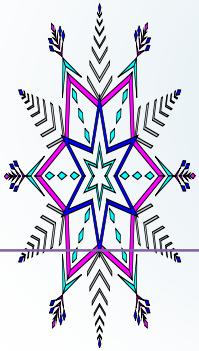
1. R.A. Thietart. La Stratégie de l'entreprise. Éditions d'Organisations, Paris, 1990.
2. M. Gervais. Opcit.
3. Denis M., Fernandez P. La Performance globale de l'entreprise. Les éditions d'Organisations, Paris, 2003.
4. A. Hamadouche. Critères de mesure de performance des Entreprises publiques industrielles dans les PVD. Thèse de doctorat, Université d'Alger, Algérie, Tome 01, 1992.



# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق



## قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة :عمار ثلجي الاغواط

دراسة لنيل شهادة الماستر في :

استبيان موضوع:

استراتيجيات التحفيز وتأثيرها على أداء العاملين في بيئة العمل

المحور الأول: البيانات الشخصية

### 1. الجنس:

. ذكر

. أنثى

### 2. العمر:

. أقل من 20 سنة

. بين 20 و 30 سنة

. بين 31 و 40 سنة

. بين 41 و 50 سنة

. أكبر من 50 سنة

### 3. المستوى التعليمي:

. ابتدائي

. متوسط

. ثانوي

- دبلوم
- بكالوريا
- ماجستير
- دكتوراه

#### 4. الوظيفة الحالية:

- مدير
- موظف إداري
- مهندس
- فني
- عامل
- غيرها، يرجى التحديد \_\_\_\_\_ :

#### 5. مدة الخدمة في الشركة:

- أقل من سنة
- بين 1 و 5 سنوات
- بين 6 و 10 سنوات
- بين 11 و 15 سنة
- أكثر من 15 سنة

#### 6. القسم/الوحدة التابع لها العامل:

- الإنتاج
- الصيانة

- الإدارة
- السلامة والبيئة
- الشؤون الإدارية
- غيرها، يرجى التحديد \_\_\_\_\_ :

#### 7. الراتب الشهري:

- 50000 دينار جزائري
- بين 50000 و 000001 دينار جزائري
- بين 000001 و 000002 دينار جزائري
- أكثر من 000002 دينار جزائري

المحور الثاني: تطبيق استراتيجيات التحفيز في بنية العمل ومستوى رضا ورغبة العاملين في تحقيق الأهداف المنشودة.

السؤال	احتمال الإجابة نعم	احتمال الإجابة لا	احتمال آخر
هل تشعر بأن استراتيجيات التحفيز التي يتم تطبيقها في العمل تؤثر على مدى رضاك عن العمل والبيئة العملية؟			
ما هي الاستراتيجيات التحفيزية التي تجدها أكثر تأثيرًا على رغبتك في تحقيق الأهداف المنشودة؟			
هل تعتقد أن وجود برامج تحفيزية في العمل يعزز من رغبتك في البقاء في الشركة والتفاني في العمل؟			
هل تجد أن استراتيجيات التحفيز المعمول بها في العمل تلبي تطلعاتك الشخصية والمهنية؟			

السؤال	احتمال الإجابة نعم	احتمال الإجابة لا	احتمال آخر
هل تشعر بأن وجود استراتيجيات تحفيزية في العمل يزيد من رغبتك في تحقيق الأهداف المحددة؟			
هل تعتقد أن الاستراتيجيات التحفيزية المتبعة في العمل توفر لك المزيد من الدافع لتحقيق النجاح في المهام والمشاريع؟			
هل تحصل على دعم وتشجيع مستمر من قبل الإدارة أو الزملاء في العمل؟			
هل تشعر بأن استراتيجيات التحفيز تُحفزك بشكل منتظم لتحقيق الأهداف والتفوق في العمل؟			
هل تعتقد أن وجود بيئة عمل تشجع على التحفيز والتطوير الشخصي يؤثر بشكل إيجابي على أدائك ومستوى رضاك عن العمل؟			

المحور الثالث: استخدام استراتيجيات التحفيز في بنية العمل وزيادة مستوى أداء العاملين وتحقيق النتائج المرجوة.

السؤال	احتمال الإجابة نعم	احتمال الإجابة لا	احتمال آخر
هل تجد أن استراتيجيات التحفيز التي يتم تطبيقها في العمل تسهم في تعزيز أداءك وإنتاجيتك؟			
هل تعتقد أن وجود برامج تحفيزية في العمل يساهم في تعزيز رغبتك في تحقيق الأهداف وتحقيق النتائج المرجوة؟			
هل تشعر بأن الاستراتيجيات التحفيزية المتبعة في العمل تعزز من إحساسك بالمسؤولية والالتزام تجاه المهام والمشاريع؟			

السؤال	احتمال الإجابة نعم	احتمال الإجابة لا	احتمال آخر
هل تجد أن وجود استراتيجيات تحفيزية في العمل يساهم في تحقيق النتائج المرجوة وتحقيق الأهداف المحددة؟			
هل تعتقد أن الاستراتيجيات التحفيزية تساعدك في التركيز والتفاني في العمل لتحقيق النتائج المطلوبة؟			
هل تشعر بأن استراتيجيات التحفيز تلهمك للابتكار والتطوير والسعي لتحسين أدائك وتحقيق النجاح في العمل؟			
هل تلاحظ تحسناً في مستوى رضاك الشخصي والمهني بعد تطبيق استراتيجيات التحفيز في بيئة العمل؟			
هل ترى أن استراتيجيات التحفيز تساهم في تطوير مهاراتك وقدراتك الشخصية والمهنية؟			
هل تعتقد أن استراتيجيات التحفيز تساعد في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة للابتكار والتفوق؟			