

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر
تحت عنوان:

أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية سعيدة 2022

تحت إشراف الأستاذ:

• أ.د. بلعربي عبد القادر

من إعداد الطالبتين:

• إيلف بسمة

• صبان فاطمة الزهراء الكرام

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

أ.د. بن حميدة محمد

مشرقا

أ.د. بلعربي عبد القادر

مناقضا

أ.د. بوريش لحسن

السنة الجامعية: 2022/2021



إهداء

أهدي عملي هذا إلى

ملاكي في الحياة....

معنى الحب والعنان وبسمة الحياة....

إلى أمي الحبيبة

إلى من علمني العطاء بدون انتظار

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار

إلى أبي العزيز

إلى إخوتي سكورة ونور وصارة وأخي إسلام

إلى كل من آمن بالكلمة الطيبة لا إله إلا الله محمد رسول الله واجتهد

بها



إخلفه بسمة

إهداء

إلى من علمتني أن النجاح صبر، ملهمتني،

أمي أظل الله في عمرها

إلى من علمني أن النجاح كفاح، قدوتني،

أبي حفظه الله

إلى أختي إيمان و كل عائلتي

إلى كل زميلاتي وزملائي في قسم علوم التسيير

إلى جميع من خط بقلمه مسار طريق تحصيل علمي



صيان اكرام

شكر وعرفان

انطلاقاً من قوله تعالى: «ومن شكر فإنما يشكر لنفسه ومن كفر

فإن ربي غني كريم»

أحمد الله أولاً وآخراً أن أنعم علي بإنجاز هذا العمل والشكر له أن

وفقني لإخراجه إلى النور

وبموجب ذلك أتوجه بشكري الجزيل إلى أستاذي الدكتور

"بالعربي عبد القادر" الذي تكرم علي بقبول الإشراف على هذه

الرسالة المتواضعة

كما أشكر له صبره الذي طال بطول فترة إنجاز هذا البحث، والتي

لم يبخل علي من خلالها برعايته الصادقة واهتمامه الكبير فجزاه الله عني

خير الجزاء

كما أتقدم بخالص امتناني إلى الأساتذة الكرام من أعضاء المناقشة

علي ما بذلوا من جهد قراءة البحث وتصحيحه وتقويمه

كما أشكر كل من له فضل علي ومن أسدي معروفاً أو توجيهاً أو

إرشاداً

الملخص

إن الهدف من دراستنا يكمن في معرفة أثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية باعتباره أحد أساسيات الإدارة الحديثة بإسهامه في تحسين مردودية العامل والمؤسسة من جهة وتحقيق الرضا الوظيفي من جهة أخرى، ومن خلال عينة مست 50 عامل من مجموع العاملين لمديرية الكهرباء والغاز بولاية سعيدة وتم

تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS V23

تم التوصل الى تبيان أنه توجد علاقة ترابطية بين نظام التحفيز وأداء العاملين في مؤسسة سونلغاز.

الكلمات المفتاحية: التحفيز، أداء العاملين، مؤسسة سونلغاز.

:Abstract

The aim of our study lies in knowing the impact of motivation on the performance of workers in the economic institution as one of the basics of modern management by its contribution to improving the profitability of the worker and the institution on the one hand and achieving job satisfaction on the other hand, and through a sample of 50 workers from the total employees of the Directorate of Electricity and Gas in Saida State And it was analyzed using the SPSS V23 social statistical package program.

A statement has been made that there is the correlation between the motivation system and the performance of employees in the Sonelgaz Corporation.

Keywords:

Incentives, Performance of employees, Stability.

الفهرس	
-	الإهداء.
-	الشكر.
-	الملخص.
-	الفهرس.
أ	المقدمة العامة.
الفصل الأول: نظام التحفيز كأداة لرفع أداء العاملين	
6	تمهيد.
7	المبحث الأول: مفاهيم أساسية في التحفيز.
7	المطلب الأول: مفهوم التحفيز وأهميته.
9	المطلب الثاني: أنواع التحفيز ونظرياته.
11	المطلب الثالث: أهداف التحفيز وشروط نجاح نظمه.
13	المبحث الثاني: مفهوم تقييم أداء العاملين.
13	المطلب الأول: مفهوم عناصر الأداء (مفهوم تقييم أداء العاملين، عناصر الأداء).
14	المطلب الثاني: محددات أداء العاملين.
14	المطلب الثالث: معوقات أداء العاملين.
16	المبحث الثالث: العلاقة بين التحفيز والأداء.
16	المطلب الأول: أثر التحفيز على تقييم الأداء.
17	المطلب الثاني: أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين.
19	المطلب الثالث: خطوات التحفيز المساعدة في تحسين الأداء.
21	خلاصة الفصل.
22	قائمة المصادر والمراجع للفصل الأول
الفصل الثاني: عرض الدراسات السابقة	
24	تمهيد.
24	المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.
24	المطلب الأول: الدراسة الأولى
25	المطلب الثاني: الدراسة الثانية
25	المطلب الثالث: الدراسة الثالثة
26	المطلب الرابع: الدراسة الرابعة
26	المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

26	المطلب الأول: الدراسة الأولى
27	المطلب الثاني: الدراسة الثانية
27	المطلب الثالث: الدراسة الثالثة
28	المبحث الثالث: تقييم الدراسات السابقة.
28	المطلب الأول: موقع الدراسة الحالية من الدراسة السابقة.
28	المطلب الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة.
29	خلاصة الفصل.
30	قائمة المصادر والمراجع للفصل الثاني
الفصل الثالث: علاقة نظام التحفيز بالأداء.	
32	تمهيد.
33	المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة سونلغاز.
33	المطلب الأول: نشأة شركة سونلغاز.
33	المطلب الثاني: مراحل تطور الشركة.
34	المطلب الثالث: وظائف وأهداف شركة سونلغاز.
35	المبحث الثاني: بطاقة تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية سعيدة.
35	المطلب الأول: التعريف بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة.
35	المطلب الثاني: أقسام ونشاطات المديرية.
36	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية.
38	المبحث الثالث: الدراسة التطبيقية.
38	المطلب الأول: منهجية الدراسة.
42	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية وثبات أداة الدراسة.
44	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان واختبار الفرضيات.
62	خلاصة الفصل.
63	قائمة المصادر والمراجع للفصل الثالث
65	خاتمة عامة.
67	قائمة المصادر والمراجع.
-	الملاحق.



المقدمة العامة



المقدمة:

يعتبر العنصر البشري من الموارد النادرة التي تؤثر على تحديد هوية الشركة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، كما انه يعتبر بمثابة الضابط لإيقاع حركة المجتمع والمحدد لمكانته بين الدول. فالأفراد هم حجم الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بالسرعة وتعدد المؤثرات وتعقد المكونات، وعليه فان سعي المؤسسات للقيام بجميع أنشطتها بمستوى عال من الكفاءة والفعالية يجعلها تحرص دائما على الاهتمام بهذا العنصر من خلال محاولة الحصول على العناصر البشرية المتميزة وزيادة الاهتمام بالموارد البشري استدعى زيادة الاهتمام بإدارته والقيام بالوظائف المختلفة التي لها علاقة بالحصول عليه وتدريبه وتحفيزه.

ان المورد البشري في الشركة يختلف عن باقي الموارد حيث إن مساهمته في نجاح الشركة وتحقيق أهدافها يختلف باختلاف الحالة التي يكون عليها هذا المورد. فإذا كان الأفراد العاملين بالشركة من إطارات وعمال تنفيذيين راضين ومحفزين على أداء أعمالهم فإن مساهمتهم في تحقيق الأداء تكون عالية، أما إذا كانوا غير ذلك فإن هؤلاء الأفراد أنفسهم قد يكونون سببا في فشل هذه الشركة حتى ولو زدنا استخدام الموارد.

لقد أثبتت العديد من الدراسات والتجارب الميدانية أن سبب نجاح الكثير من المؤسسات وتطورها يمكن إرجاعه للأفراد العاملين بها وإلى وجود إدارة فعالة تهتم بحالتهم ومصالحهم.

يعتبر التحفيز من بين أهم المناهج التي كانت ولا زالت على سطح ساحة البحوث والدراسات في المجال التسييري، ودوره في تحسين أداء الشركة وتحقيق الأهداف التي ترمي للوصول لها.

إن دراسة العلاقة بين التحفيز وأداء العاملين الآن من المواضيع البحثية الهامة في مجال إدارة الاعمال، فالعامل المحفز إيجابيا والراضي عن عمله يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة وزيادة الأداء المنشود، وتعزيز القيم الإيجابية في المؤسسات، وهذا ما يستلزم وضع نظام تحفيزي ملائم يجعل الموظفين يقدمون أقصى ما لديهم من إمكانيات في أعمالهم بالإضافة إلى تفجير الطاقة الإبداعية الكامنة لديهم فإذا استطاعت الإدارة توصل هذه المفاهيم إلى العاملين تكون قد وضعت يدها على أكبر ضمان لتحقيق أهدافها.

ومن هذا المنطلق تبلورت فكرة هذه الدراسة التي جاءت بعنوان :

" أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين في شركة سونلغاز بسعيدة".



الإشكالية:

- إلى أي مدى يمكن للتحفيز أن يؤثر على أداء العاملين داخل شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية سعيدة؟

ويقودنا هذا التساؤل إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ كيف يمكن الحوافز المادية أن تساهم في تحسين أداء العاملين في الشركة؟
- ✓ ما مدى رضا العاملين على استراتيجية التحفيز المنتهجة في شركة سونلغاز؟

الفرضيات:

بغية الوصول الى حلول للإشكالية السابقة الذكر اقترحنا الفرضيات التالية:

- كلما كان نظام الحوافز فعالا كلما كان الأداء فعالا.
- للحوافز المادية أثر في تحسين أداء العاملين في شركة سونلغاز.

أهداف الدراسة:

إن الغاية المنشودة من هذا الموضوع تتمثل في:

- محاولة الوصول إلى إجابة عن الإشكالية المطروحة.
- التعرف على أنواع الحوافز المقدمة للعاملين في شركة سونلغاز.
- معرفة مدى رضا العاملين في الشركة.
- توضيح العلاقة بين نظام الحوافز وأداء الافراد في الشركة.

أهمية الدراسة:

- تقديم إطار نظري يشرح ماهية التحفيز من جهة وأداء العاملين من جهة أخرى.
- تسليط الضوء على ما يفضله العنصر البشري من حوافز داخل الشركة.
- لفت انتباه المسؤولين الى أهمية التحفيز كأداة يمكن أن تساعد كل من الشركة والعمال على تحقيق أفضل الأداء.



حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

الحدود المكانية: طبقت في شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية سعيدة.

الحدود البشرية: موظفين عاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية سعيدة.

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

بغية الإحاطة بجميع جوانب الدراسة وتحليل أبعادها، وللإجابة على إشكالية الدراسة اعتمدنا على:

أ. المنهجية المتبعة:

لنفسي أو تأكيد صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يبرز من خلال التعريفات والمصطلحات والمفاهيم المقدمة بشكل تفصيلي حول الحوافز وتقييم أداء العاملين، ناهيك عن محاولة إبراز العلاقة بينهما في الفصل الأول باعتبار أن هذا المنهج يعتمد على إعطاء بيانات واضحة عن الظاهرة المدروسة، كما اعتمدنا على المقاربة التحليلية وهذا ما يتجلى في الفصل الثالث بـ: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بسعيدة الذي يعد كمساهمة لتحليل وتبيان دور الحوافز في تحسين أداء العاملين.

ب. الأدوات المستخدمة:

اعتمدنا في إطار انجاز هذا البحث الأدوات التالية:

- **المراجع:** استعملنا في هذه الدراسة مجموعة من الكتب ومذكرات التي صدرت في هذا المجال.
- **المقابلة:** تعتبر المقابلة محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مجموعة أفراد بهدف حصوله على أنواع من المعلومات واستخدامها في بحث علمي أو الاستعانة بها في التوجه والتشخيص والعلاج. وفي هذه الدراسة أجرينا أسلوب المقابلة بغرض الاطلاع وجمع المعلومات المتعلقة بسير الشركة وهيكلها والكيفية المتبعة لتحسين أداء العاملين.
- **الاستبيان:** من أجل دراسة المواقف والآراء وقياس التأثير بين المتغير المستقل (الحوافز) والمتغير التابع (الأداء).

هيكل الدراسة:

ومن أجل الإحاطة بالموضوع من شتى جوانبه، اعتمدت في تجليته إشكالية البحث على خطة منهجية افتتحتها بمقدمة تطرقت فيها إلى أسباب اختيار الموضوع والمنهج المتبع في الدراسة وعرض إشكالية البحث.

خصص الفصلين الأولين للجانب النظري بينما خصص الفصل الثالث للدراسة الميدانية، حيث شمل الفصل الأول المقاربة النظرية للحوافز وعلاقتها بالأداء، أما الفصل الثاني هدف إلى عرض الدراسات السابقة مع إجراء دراسة مقارنة.

أما بالنسبة للفصل الأخير فقد إبراز واقع نظام التحفيز بالشركة محل الدراسة.

صعوبات الدراسة:

- وجود طابع تحفظي للشركة.
- عدم التزام افراد العينة بالإجابة الفردية على الاستبيان.
- صعوبة الحصول على بعض المعلومات من الشركة.



الفصل الأول

نظام الحوافز كأداة لرفع أداء العاملين



تمهيد:

إن الاهتمام بدراسة التحفيز وماله من تأثير على سلوك الافراد من خلال تحسين أداء العاملين أي قدرة الفرد ومعرفته في الشركة بما يضمن الرفع من كفاءتهم العلمية مما يؤدي الى تحقيق الأهداف المراد الوصول اليها و انه لا يكفي ان يكون الفرد قادرا على العمل و انما الأهم هو توافر الرغبة لهذا العمل و لكي تنشط هذه الرغبة ينبغي على إدارة الشركة أن تسعى لإشباع حاجات الفرد و حثهم على العمل و توجيه سلوكهم في الشركة و مما لاشك فيه أن التحفيز اكبر باعث و محرك لهذه الجهود و ذلك من اجل زيادة أداء الفرد و رفعه من جهة و تحسين أداء الشركة من جهة أخرى.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية في التحفيز

أصبح على المؤسسات في هذا الوقت أن تعرف أن تحفيز العمال هو مسألة مهمة لنجاح العمل ومن الضروري أن تعلم ان الاجر ليس وحده ما يعمل الافراد لأجله وتعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز الذي يدفع العمال ببذل قصار جهدهم بصورة أفضل لتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز وأهميته

عادة ما يتم الخلط بين مفهوم التحفيز وبين المفاهيم التالية:

1. **الدافع:** هو مجموعة العوامل الداخلية المنشطة والقوى الموجهة لتصرفات الفرد أي الدافع هو الرغبة التي تحرك الفرد للقيام بتصرفات معينة ووراء كل دافع حاجة معينة، والسلوك يسعى دائما لتحقيق هدف (عبد الفتاح بو خمخم، 2011، 211).

2. **الحاجة:** تعتبر من أكثر المصطلحات قربا وتداخلا مع الدوافع حيث تشير إلى كل ما يفتقر إليه الفرد حفاظا على كيانه وحياته، وعليه فإن الحاجة لا يمكن لمسها مباشرة، إنما يستدل بها من خلال سلوك الفرد كما أنها تتميز بالتجدد المستمر (محمود سليمان العميان، 2002، 279).

حيث يمكن تحديد نوعين من الحاجات:

1. **حاجات أولية:** تتمثل في الحاجات الأساسية للإنسان.

2. **الحاجات الثانوية:** تتعلق بالحاجات الاجتماعية والنفسية في الحاجة الى تكوين علاقة صداقة للوصول الى تقدير الذات، تحقيق الانتماء (محمود سليمان العميان، 2002، 279).

السلوك الإنساني: يقصد به النشاطات المتعددة التي يقوم بها الانسان، ليشبع حاجاته ورغباته ويحقق أهدافه (خالد عبد الرحيم، 2005، 254).

مفهوم التحفيز:

هناك للتحفيز عدة تعريفات من بينها:

التحفيز هو تلك الجهود التي تقوم بها الشركة او الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وأدائهم وذلك من خلال إشباع حاجتهم وخلق حاجات جديدة لديهم (محمد الصيرفي، 2003، 403).

التحفيز هو حصول الافراد على الحماس والإقدام في أعمالهم، واكتساب الثقة في أنفسهم بما يدفعهم الى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه وعلى المدير أن يحفز مرؤوسيه وذلك بعمل إجراءات مختلفة لذلك، والاختيار الأسلوب الأنسب لتحفيز مرؤوسيه (مدحت محمد أبو النصر، 2007، 337).

التحفيز ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء ومجهود لتحقيق أهداف المنظمة (صالح مهدي محسن العامري، 2007، 459).

عرف "ديل بيتش" التحفيز على أنه الرغبة الإنسانية في الاستجابة الى متطلبات المنظمة او تحقيق رسالتها وأهدافها (عارف بن ماطل الجريد، 2008، 09).

و عرف «برسلون وستاير» الحوافز على أنها: شعور داخلي لدى الفرد يولي فيه الرغبة للقيام بنشاط أو سلوك معين، يهدف منه الوصول الى تحقيق أهداف معينة (عبد الرزاق نادر حامد أبو شرح، 2010، 09).

أهمية التحفيز:

لنظام الحوافز دور فعال وأهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى الى تحقيقها، وذلك عن طريق تحفيز الافراد بشكل فعال ولدى التحفيز عدة فوائد منها (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2007، 372):

- تحقق نظم الحوافز زيادة في عوائد الشركة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والاختيار السليم للحوافز يؤدي الى دفع العاملين الى زيادة الإنتاج وتحسين نوعه.
- تساهم التحفيزات في تفجير قدرات العمال وطاقاتهم.
- يعمل على تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل، وربط مصالحه بمصالح الشركة.
- يعمل تقلص كلف الإنتاج من خلال تطوير أساليب العمل واعتماد وسائل حديثة.
- يساهم في خلق الرضا لدى العمال في العمل وحل الكثير من المشاكل التي تعاني منها المؤسسات مثل انخفاض قدرات الإنتاج.

- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية ومنها تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب والتعيين والتدريب وتقييم الأداء والأجور والترقيات وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة للمنظمة (زاهر عبد الرحيم عاطف، 2011، 142-143).
- تساهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الافراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف الشركة.

المطلب الثاني: انواع التحفيز ونظرياته

1) أنواع الحوافز: للحوافز انواع مختلفة يمكن توزيعها وفقا لمعايير مختلفة، ومن هذه المعايير ما يلي (المتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2007):

من حيث النوع:

1. **الحوافز المادية:** هي التي تشبع حاجات الفرد المادية (الحاجة للأكل، الملابس، المأوى، ...). وهي حوافز ملموسة، تتخذ أشكالا متنوعة كالأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة والمشاركة في الأرباح والمكافآت والأجور التشجيعية، وضمان استقرار العمل وظروف وإمكانيات العمل المادية، وساعات العمل والخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين.

2. **الحوافز المعنوية:** هي تلك التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان (كالحاجة للتقدير والثناء على الجهود المبذولة) إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية (كالحاجة إلى الأصدقاء والانتماء إلى الجماعة)، والتي تزيد من تماسك العاملين وتشدهم نحو العمل، ومن أبرز أشكالها، إتاحة فرص الترقية والتقدم أمام الأفراد وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل، ومنح الأوسمة والشهادات والألقاب، ونشر أسماء المبدعين البارزين عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وإتباع وسائل التكريم للمبدعين.

من حيث الفئة المستهدفة:

1. **الحوافز الفردية:** هي الحوافز التي تقدم إلى فرد بعينه.
2. **الحوافز الجماعية:** هي التي تقدم للجماعة مادامت أهداف الشركة رهينة في تحقيقها بجهود المجموعة، ومدى تعاونهم، والحوافز الجماعية لها تأثيرها بالمقارنة مع الحوافز الفردية ولا تعني الحوافز الجماعية منح نصيب موحد لكل فرد في المجموعة بل وفق ما يقدم كل فرد ضمن مجموعته.

من حيث طبيعة الجزاء:

1. الحوافز الايجابية: هي تلك الحوافز التي تنمي روح الابداع والتجديد في العمل.
 2. الحوافز السلبية: هي عبارة عن وسائل تستخدم لردع العاملين من القيام بأعمال او تصرفات لضمان حسن سير الإنتاج وأداء العمل بالشكل الطبيعي المعتاد.
- من حيث الإمكانيات: أي هي التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد الأساسية، الاجتماعية والذاتية.

1. الحوافز الأولية أو الأساسية.

2. الحوافز الاجتماعية والذاتية.

2) نظريات التحفيز: الواقع أن الحديث عن النظريات التي أولاها العلماء في هذا الموضوع وأيضا الجوانب الإنسانية والسيكولوجية والحضارية نحو الفرد يدل على المستوى الذي وصلت إليه العلوم الانسانية والنفسية والاجتماعية في فهم النفس الإنسانية. هذه النظريات كان لكل واحد منها بعد معين او مركز اهتمام، لكن مجموعها تغطي أبعاد كثيرة تشكل مجموعها دراسات لا بد منها ويمكن توضيحها فيما يلي (براء رجب التركي، 2015، 11):

1. نظرية التوقع:

نظرية ل **Joho Campbell** وآخرين، تتلخص في أن لكل سلوك معين نتائج معينة ينشأ هذا السلوك والذي يستحق في النهاية المكافأة. فإذا كانت المكافأة التي تمنح للفرد لا تعود إلى السلوك نفسه فيجب هذه الحالة تقليل التحفيز لأنه يكون باتجاه غير سليم، وعادة في نظرية التوقع فإن نتائج السلوك يجب أن يكون هو هدف التنظيم، وعليه يجب الموضوع عن السلوكيات والنشاطات الضرورية لربطها مع الأهداف.

2. نظرية التكافؤ **Valeace**: تتلخص في "ما هي أهمية أو قيمة المكافأة كما يدركها الفرد صاحب السلوك" فمثلا يمكن أن يطلب صاحب مؤسسة اختيارية من العاملين بالعمل الإضافي وأنه سيقوم بدفع عشر دنانير بالنسبة لظروفه الخاصة يوافق على العمل بينما البعض الآخر يجد في دعم حاجاته إلى هذا المبلغ ولا يوافق على العمل الإضافي. إذن هذا الحافز تأثيره نسبي على الأفراد ويختلف هذا التأثير من فرد لآخر حسب تعليقه وتحليله لطبيعة المكافأة الممنوحة.

3. النظرية الالية **Instrumentality**:

تبحث هذه النظرية في "العلاقة بين السلوك والمكافأة" وهي قريبة إلى حد ما من نظرية التوقع في أن لكل ناتج سلوك، يجب أن يكون هناك مكافأة وأن المكافأة يجب أن تعود الى السلوك وتناسب معه، ولكن ماذا يحصل للعامل إذا قام

بسلوك معين وأدى إلى ناتج مرغوب ولم يحصل على مكافأة عدم الحصول على مكافأة يؤدي إلى ما يسمى في علم النفس بالإنطفاء والإحباط وبالتالي عدم حدوث السلوك مرة أخرى.

4. نظرية عدم المساواة: **inequity-theory**: نظرية Stacy Adams ظهرت في مقالته المشهورة باتجاه فهم عدم المساواة (الظلم) Towrad understanding of inequity و النظرية مقارنة بين إنجاز لفرد آخر و بين مدخلات لفرد ما مع الآخرين و مخرجات نفس الفرد مع الآخرين فهناك أمرين هامين تتلخص فيها هذه النظرية في (براء رجب التركي، 2015، 12):

- الإنجاز.
- مستويات المقارنة.

فالإنجاز بين الأفراد يمكن قياسه ومعرفة أيهما أنجز بشكل أفضل، وكذلك مستويات الإنجاز والتعويض لفرد آخر، وبهذه الطريقة فإننا نستطيع أن نكون أكثر عدلاً، وبالتالي نستخدم نظام حوافز فعال مؤثر على حقوق الآخرين.

5. الإدارة بالأهداف: ظهرت حديثاً كأحد تقنيات نظام التحفيز، وهي بالتالي استراتيجية جديدة تتبناها كثير من المؤسسات العربية الرسمية وشبه الرسمية، وتتخلص هذه النظرية في أن الأهداف العامة للتنظيمات يتم تقريرها من خلال المشاورة والمشاركة بين الرؤساء، والهدف قد يكون خاص أو عام، لكنه يجب أن يكون معروف وواضح وهناك فوائد جمة لهذا النوع من الأسلوب منها :

- أن الفرد يكون لديه تعريفات محددة ومعبرة ودقيقة للأهداف والمقاييس، توضح مستوى الإنجاز المطلوب بتحقيقه.
- اشتراك الفرد في تحديد وتقرير الأهداف العامة، من خلال إشراكه في المناقشات والمشاورات المتبادلة بين أصحاب العمل والعمّال.
- يخلق هذا الأسلوب موقفاً يجعل فيه العاملين أكثر نشاطاً ومساعدةً وتصحيحاً نحو الإنجاز المرغوب فيه.

المطلب الثالث: أهداف التحفيز وشروط نجاح نظمه.

1) أهداف التحفيز: لعملية تحفيز العاملين أهداف لا بد من مراعاتها من قبل إدارة المؤسسات كالاتي (خرابشة عمر، 2013، 17):

- ✓ ربط أهداف الشركة بأهداف العاملين: فالشركة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال أداء وإنتاجية عمالها وهذا من خلال الحوافز التي تقدمها لهم.

✓ تكيف العمال داخل الشركة.

✓ تحسين الإنتاجية وتحقيق المرونة والاستجابة السريعة للظروف الخارجية.

✓ رفع روح المعنوية للعاملين والتعاون الجماعي وبالتالي تحقيق الولاء والانتماء للمؤسسة.

✓ تحقيق الرضا الوظيفي والامن والاستقرار الداخلي.

✓ المحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز.

✓ تحفيز الأداء المتوسط الى التقدم والارتقاء.

✓ تشجيع الابداع والابتكار الجديد.

(2) شروط نجاح نظام الحوافز: من المهم والمفيد جدا للإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة أن تلتزم بشروط

أساسية لوضع نظام هذه الحوافز (احمد ماهر، 1995، 32).

هذه الشروط هي:

- البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في بنوده وصياغته.
- ربط الحوافز بالأداء: شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي الى الحصول على حافز معين.
- التفاوت: معناه اختلاف الأداء سيؤدي الى اختلاف الحافز الممنوح.
- المشاركة: أي على الإدارة الأخذ بآراء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز.
- التنوع: هو أن تطبق الشركة أنواعا من الحوافز.
- الهدف: أن يكون للحافز هدفا معينا كرفع الإنتاج.
- العلانية: وهو إعلان الجزاء إيجابيا كان ام سلبيا على كافة العاملين.
- تدريب المشرفين: وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام.
- الشمولية: بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل عمال الشركة وذلك حسب وظيفتهم.
- أن يكون مناسبا: بمعنى أن يكون الحافز متناسبا مع حاجات كل فئة من الافراد.

المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين

المطلب الأول: مفهوم عناصر الأداء

أولاً: تعريف تقييم أداء العاملين: هناك عدة تعاريف حول تقديم أداء العاملين ومنها ما يلي:

عملية تقييم الأداء هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقييم مستوى ونوعية أداء وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا وفي أي مجالات، هذا الأداء قد يشمل الاعمال المسندة للفرد أو جهوده أو سلوكه (سعد نائف، 2000، 378).

يعبر أداء العاملين عن درجة تحقيق واكتمال المهام لوظيفة الفرد وهو يعكس القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم الى مخرجات مجسدة في عدد من المنتجات ذات مواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة (رواية محمد حسن، 2000، 215).

يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور (زهير ثابت، 2001، 87).

تقييم أداء العاملين هو تحليل وتقييم دقيق منظم لخدمات الشخص القائم على ملاحظة عمله خلال فترة من الزمن وعلى دراسة جميع السجلات الموضوعية المتعلقة بأدائه للعمل ولمسلكه (Amine r berolles, 13).

يمكن أن نعرف العملية على انها نظام يهدف الى تحديد مدى كفاءة وأداء العاملين لأعمالهم وذلك لغايات تتعلق بالمنظمة والفرد على حد سواء.

ونستخلص من التعاريف السابقة أن تقييم أداء العاملين عملية إدارية مخطط لها مسبقاً وهي عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة كما أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضاً بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.

ثانياً: عناصر الأداء

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

2_ نوعية العمل: وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع بالأخطاء.

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

4_ المشاركة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

المطلب الثاني: محددات أداء العاملين

ينتج الأداء من تظافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلباً أو إيجاباً، يكلف على هذه العناصر محددات الأداء (رواية حسن، 2003، 210) تتمثل هذه المحددات في:

- **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على تدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

- **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

- **إدراك الدور أو المهمة:** تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

حيث أن الجهد والقدرات والمهارات هي عناصر تخضع لسيطرة الموظف بينما أن في الواقع هناك محددات تخرج عن سيطرة الموظف، أهم هذه المحددات :

الوظيفة (متطلبات العمل): ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.

الموقف (بيئة التنظيم الداخلية): أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن:

مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.

إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية.

المطلب الثالث: معوقات أداء العاملين وأهم النصائح لتحسينه

أولاً: **معوقات الاداء** هناك مجموعة من العوامل تؤثر سلباً على أداء العاملين نذكر منها ما يلي (سليمان ذهبي، 2013، 41):

- **نمط السلطة:** فطبيعة نظام الحكم مثلاً كان تسلطياً فهذا يجعل المنظمات تتجه نحو المركزية والتنظيم البيروقراطي أكثر، وهنا تتجه الدولة لسن تشريعات وقوانين من أجل فرض الرقابة الشديدة على المنظمات وتقييدها قانونياً

مما يجعل الفرد مقيدا اداريا باللوائح والقوانين والروتين وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات وانعدام الإبداع وهذا يؤثر سلبا على أدائه

● **ضغوط العمل:** عندما ترتفع ضغوط العمل على الموظف ينخفض مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي تؤثر سلبا على أدائه

● **غموض الدور:** يقصد به قلة المعلومات التي يحتاجها الفرد عند اداء دوره في المنظمة وقد يؤدي عدم إلمام الكامل بطبيعة العمل نتيجة عدم معرفة واجبات ومهام وصلاحيات الوظيفة وواجبات ومهام الموظف إلى التأثير سلبا على أداء العمال.

● **صراع تنظيمي:** يؤثر الصراع التنظيمي سلبا وبشكل ملموس على مستويات الأداء حيث من غير المحتمل أن نبرز محاولات التطور والابتكار والتغيير والقدرة على تكيف مع البيئة المحيطة.

● **الحاجة إلى الأمن:** إن عدم وجود الأمن وتحقيقه للعامل سيكون الخط الأحمر الذي يحد بشكل واسع من انتاجية العامل ودوره في تحقيق الأداء المطلوب منه.

● **عدم توفر الظروف المادية للعمل:** مثل الإضاءة الملائمة، الأداء والمحافظة على نظافة البيئة، العمل واتخاذ الإجراءات الوقائية لتجنب الموظفين الأصوات والاهتزازات والضجيج من داخل المنظمة أو خارجها قد يحد من أداء العامل لعمله.

● **ضعف نظام الحوافز:** إن ضعف نظام الحوافز يؤدي الى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي مما ينجم عنه الحصول على أداء أقل من معدل الإنتاج المطلوب.

● **ضعف نظام الأجور:** حيث إذا كان نظام الأجور غير عادل يؤثر سلبا على الروح المعنوية وبالتالي ينخفض أداء العاملين.

● **ضعف الثقافة التنظيمية:** إن غالب النشاطات وتصرفات الأفراد داخل المنظمة تتبع من أذهانهم أي لثقافتهم لهذا فإن الثقافة الضعيفة للمنظمة تؤثر سلبا على أداء العاملين.

● **ثانيا: أهم النصائح لتحسينه:** من بين نصائح المقدمة لتحسين أنظمة تقييم الأداء نذكر ما يلي (زكرياء كريمة، 2018، 14):

1. يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرون عن استخدام طريقة التقييم من أجل عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في تقييم مثل (التشدد، التوسط، التحيز...)

2. يفضل أن يشترك أكثر من مستوى رئاسي في التقييم مثال: أن يكون الرئيس المباشر ثم الرئيس الأعلى منه وذلك لإضافة الرقابة والموضوعية في عملية التقييم.
3. يفضل أن تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها.
4. يفضل إخبار المرؤوسين بنتائج تقييمهم وذلك من خلال مقابلات تقييم الأداء والتي يفضل أن تقيم بصورة مستمرة.
5. يفضل أن تأخذ عدة نتائج أو ربما طرق للتقييم، وذلك باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية.

المبحث الثالث: العلاقة بين الحوافز والأداء

إن أهمية إشباع حاجات الافراد العاملين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر فعالية وكفاءة هنالك جانب هام وهو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل لأن الأداء المرتفع الذي تصبوا اليه المنظمة يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه.

أداء مرتفع = (القدرة على الأداء × الرغبة على الأداء) وبدون وجود هذه الرغبة في الأداء لا يمكن ضمان مستوى عالي من الأداء او الإنتاجية.

المطلب الأول: أثر الحوافز على تقييم الأداء

كل إنسان عندما يقوم بعمل ناجح يوقع المدح من رئيسه أو رب عمله ، ويقدر له عمله و أدائه ، فيلاقي مقابل ذلك حوافز مادية أو معنوية تتمثل في المدح والثناء و الأجر ، حيث انه يقع على عاتق كل المدراء و الرؤساء و المشرفين مسؤولية مضمية تتعلق بالاعتراف بالأداء الجهد و تدعيمه ، ومقاومة الأداء الضعيف و تحسينه ، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال نظم تقييم أداء تصممها المنظمة بناء على أساس و معايير لمعايرة الأداء و غالبا ما تعرف بنموذج تقييم الأداء ، و الذي عرف على أنه قياس كفاية الأداء الوظيفي لفرد ما، و الحكم على قدراته و استعداده لتقدم (زكرياء كريم، 2018، ص 14-15)

ومن زاوية اقتصادية نجد أن مفهوم تقييم الأداء يتعلق باستخدام الموارد وما ينتج عنها والربط بين مفهومي الكفاءة والفعالية بنتائج تقييم الأداء، حيث تشير الكفاءة الى النسبة بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى، والفاعلية التي تسير إلى الأهداف المتميزة بغض النظر من التكاليف المستخدمة للوصول إلى الأهداف، وذلك يعني أن تقييم الأداء يوضح مدى كفاءة وفاعلية الفرد والمنظمة معا.

- وعليه لابد من الربط بين نتائج تقييم الأداء كمقياس لمخرجات و جهود الأفراد و نظام الحوافز و المكافآت التي يتلقاها الفرد مقابل تميزه و تفانيه في عمله.

المطلب الثاني: أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع للأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة على الافتراض الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئه عليه الشركة، فمن الممكن أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي، أو يدفع إلى اختيار شركة من الشركات كمكان للعمل زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل.

فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات (أو تخفض قوة الدافع)، وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك. والشكل التالي يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء.

الشكل (01): يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء



المصدر: زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 150.

فمن خلال ذلك يسهم دور الحوافز فيما يلي:

رفع الروح المعنوية:

هي مجموعة من المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تساهم في الشعور العام للرضا عن العمل، والروح المعنوية

ترتبط بخمسة عوامل هي (زكرياء كريم، 2018، 16):

- ثقة أعضاء الفريق في الهدف.
- ثقة أعضاء الفريق ببعضهم البعض.
- الكفاءة التنظيمية للفريق.
- الرضا عن العمل جماعة.

تحقق الولاء التنظيمي:

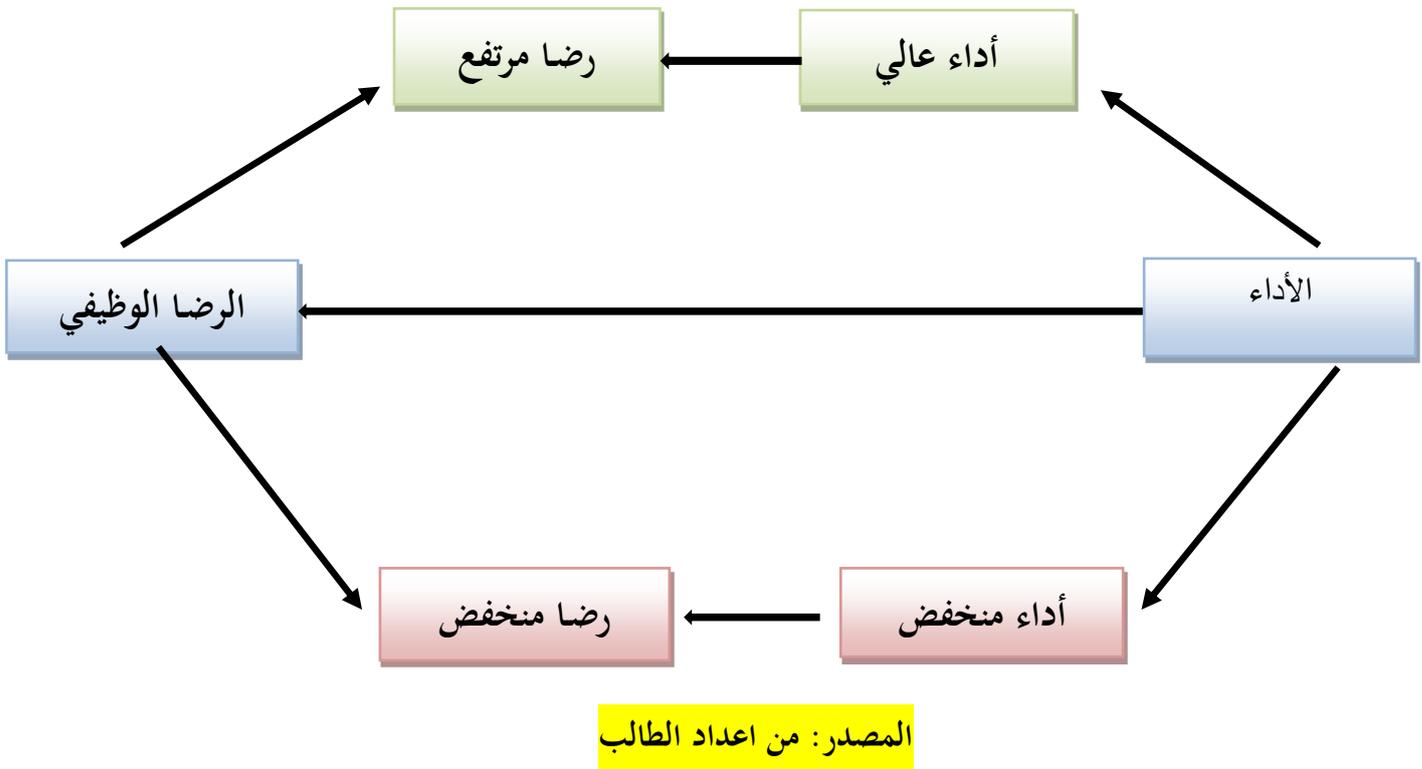
درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح الشركة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية بالاستمرار في عضوية هذه الشركة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الاقناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس مجرد تقييم كما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يمثل في ولاءه للشركة ويعزز رغبته بالبقاء في العمل والاستمرار فيه.

الرضا عن العمل:

تسعى الشركات إلى إيجاد العوامل الدافعة المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة الدفع للسلوك، إذ توفر نظام حوافز مطبق بشكل جيد يؤدي إلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا، كما أنه تلك السعادة التي تأتي من خلال العمل، كما يعتبر أيضاً مؤشراً عن مختلف المشاعر والحالات النفسية التي يشعر بها الفرد أثناء العمل، كما تستخدم أحياناً الروح المعنوية كمرادف للرضا عن العمل، إلا أنه يتمثل مفهوم الروح المعنوية في مجموعة الاتجاهات والمشاعر التي تتفاعل فيما بينها بغية تحقيق الشعور العام بالرضا عن العمل وبيئته.

فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي إلى تشجيعه للبدل والعطاء بعد أن يتحقق توازنه النفسي، ونجد فريق آخر يرى الصورة المعاكسة، أي أن الرضا الوظيفي يتأثر بالأداء، فهم يتبنون ويبررون هذه العلاقة في كون الأداء المتميز من جانب الفرد العامل سوف يؤدي إلى تحفيزه مادياً ومعنوياً، ومن ثمة القدرة على إشباع الحاجات المطلوبة، أي تحقق رضاه عن العمل، ونوضح ذلك في المخطط التالي (زكرياء كريم، مرجع سابق، 17):

الشكل (02): يوضح العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي.



فالأداء المرتفع يضمن إنتاج وفير، ومن ثمه عوائد مادية مرتفعة تساهم في إشباع الحاجات المطلوبة إذ تم توزيعها بشكل سليم، وبالتالي ضمان تحقق الرضا لدى الفرد العامل.

المطلب الثالث: خطوات الحوافز المساعدة في تحسين الاداء

هناك مجموعة من الخطوات تساعد ادارة الشركة في عملية العاملين نحو تحفيزهم لأداء أفضل، كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معهم مصالحهم الشخصية واهدافهم مع مصالح العمل واهدافه وهي تتمثل فيما يلي (زكرياء كريم، مرجع سابق، 17):

1. مساعدة العاملين على التوسيع: فالعاملين عموما لديهم الرغبة في التطور والتحسين، ولكنهم يجمعون عن ذلك إذا كان مفروضا عليهم من اعلى وعلى المدير ان يريهم ما أضافوه للشركة عندما يحفزهم لإنجاز عمل يتعدى الاهداف المطلوبة.

2. تحديد مستوى العمل: اي وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل قياسا على المخرجات التي تميز الاداء، وما إذا كان هذا الاداء جيد او غير مقبول مع مراعاة مناقشة الامر مع العاملين والاستماع الى آرائهم، وتشجيعهم على ان يعطوا المواصفات التي يروها واقعية لقياس الاداء، وهذه المشاركة تترك أثر طيب لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير ادائهم.

3. تعيين حجم مسؤولية العاملين: من اهم العوامل التي تضعف تحفز العاملين هو عدم الوضوح لما هو متوقع منهم عمله فمعرفة كل فرد يكفيه تصرفه مع الوظيفة بالمسؤولية وبالتالي ستزيد من تحفيزه للأداء الجيد.
4. مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء: يرغب أغلب العاملين بشدة بأن يكون لهم دور في توقعات الأداء وفي المدخلات التي تحسن مستويات الأداء وبهذا يصبح من الضروري اشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء لأنه ربما يجد المدير او المشرف عن العمل عند العاملين معلومات عن رفع مستويات الأداء قد اغفلها او لم يأخذها في الحسبان أو حتى قد لا تكون له دراية لها.
5. توثيق ما اتفق عليه مع العاملين: على المدير او المشرف ان يدون قائمة المعلومات عن قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من الأداء وتحديد الوقت الذي يستغرقه الوصول الى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل ثم توثيق ذلك وإعطاء نسخ للعاملين عند مراجعة الأداء لكل عامل حتى تكون اساسا للمناقشة ولقياس ما يتم إنجازه.
6. الملاحظة والمتابعة: يجب على المدير مراقبة ما يتم انجازه ومتابعة أداء العاملين وتقديم المساعدة والتوجيه للعاملين أصحاب الخبرة القليلة والتأكد من أن العاملين الجيدين أهل للثقة.
7. استخدام أسلوب واضح في الحوافز المكافآت: خاصة ما يتحقق للعاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع.

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل توصلنا إلى أن الحافز هو ذلك المقابل المادي أو المعنوي الذي يحصل عليه العامل مقابل قيامه بمجهود معين عضلي كان أم ذهني مما يجعله أكثر إقبالا، ورضا عن العمل الذي يقوم به، ولهذا تعطي أغلب الشركات اليوم أهمية كبيرة لهذا العنصر وتسعى دائما إلى خلق التوازن بين أداء العامل داخل الشركة والحافز المقدم له وذلك من خلال ما يسمى بتقييم الأداء الذي يساهم في تحديد مدى مسؤولية وكفاءة العامل في أداء الأعمال الموكلة إليه.

قائمة مصادر ومراجع: الفصل الأول:

- Amine r berolles, évoluer, ver un nouveau dialogue en ressources, édition achevé d'imprimer les presses de Jouve n°1292 p13.
- احمد ماهر كتاب "إدارة الموارد البشرية"، دار النشر الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1995.
- براء رجب التركي نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الافراد، دار الياية للنشر والتوزيع، سنة 2015.
- خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد النشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- خرابشة عمر، الحوافز وتطبيقاتها- متى يقرر المدراء منح الحوافز للموظفين ولماذا-مجلة الانهاء والإدارة-جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2013.
- د. صالح مهدي محسن العامري، و د. طاهر محسن منصور، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2007.
- رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، سنة 2003
- رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية مصر، 2000.
- زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الياية وللنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- زكرياء كريم، بريكى إكرام، أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين - مذكر لنيل شهادة ليسانس في علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، سنة 2018.
- زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة مصر، 2001.
- سعد نائف بزوطي، كتاب إدارة الموارد البشرية إدارة الافراد، دار وائل للطباعة والنشر، عمان الأردن، سنة 2000.
- سليمانى ذهبية، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين - مذكر لنيل شهادة ليسانس في علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، سنة 2013.
- عارف بن ماطل الجريد، "التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة الماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، دار النشر المكتبة العصرية، مصر، 2007.
- عبد الرزاق نادر حامد أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الازهر-بغزة، 2010.
- عبد الفتاح بو خمخيم، كتاب تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.



الفصل الثاني

الدراسات السابقة



تمهيد:

نظرا لأهمية الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري بالمعلومات وربطه مع الجانب الميداني، والإفادة منها في المنهجية وفي تطوير وصياغة أداة الدراسة الحالية، فقد تم تقسيم الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسات الحالية، وفقا للتسلسل التاريخي لها من الاقدم الى الاحدث.

المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.

المطلب الأول: الدراسة الأولى

بعنوان نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة للمتشرح عكش علاء، وهي عبارة عن رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2007

حيث حاول المترشح التعرف على دور نظام الحوافز ومكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء.

وقد اعتمد في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، و الذي اعتمد على جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة دراسة و قد تكونت عينة الدراسة من 368 موظف و موظفة من العاملين بوظائف إشرافية ويتلقون حوافز في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة و قد تم استخدام البرنامج الاحصائي لتحليل البيانات، و كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو وجود أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز ومكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، كما توصلت إلى أن الإدارة العليا في الوزارات لا ترتبط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز.

وقد أوصلت الدراسة بمجموعة من التوصيات ومن أهمها إعادة مراجعة وتقييم نظام الحوافز الحكومي وتطويره بشكل يتناسب وتوقعات الموظف العام، كذلك يجب ان تمنح الحوافز والترقيات وفقا للضوابط والمعايير التي حددها القانون (العكش علاء، 2007).

المطلب الثاني: الدراسة الثانية

بعنوان التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، دراسة حالة منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، سنة 2010، للمتشرع (يوسف، 2010).

حيث حاول المتشرع الى التعرف على أنواع الحوافز المادية و المعنوية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، و التعرف على العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين و الأداء الوظيفي لديهم، حيث تكونت عينة الدراسة من 134 عامل لدى القطاع الصناعي ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة لتغطية محاور الدراسة وتوصلت نتائج الدراسة إلى تدني مستوى التحفيز المعنوي، و قلة التحفيز المادي، و توصلت أيضا إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية و المعنوية و الأداء الوظيفي و الرضا عن بيئة العمل، بذلك أوصلت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتحفيز المادي و المعنوي بصورة عامة، و ضرورة الاهتمام بصورة خاصة بتلك الأنواع من الحوافز التي حصلت على رتب متدنية كالسلفيات و القروض و المكافآت.

المطلب الثالث: الدراسة الثالثة

بعنوان أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، وهي عبارة عن رسالة الماجستير في إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013 (حسن غازي، 2013).

حيث حاول المتشرع دراسة اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، و الى التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي امانة عمان الكبرى، كما هدفت الى تحديد العلاقة بين الحوافز و تحسين الأداء و الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة افراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء وفقا للمتغيرات الإحصائية معتمدا على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات من مفردات الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من 150 موظف من المديرين و رؤساء الأقسام الموظفين الإداريين في امانة عمان الكبرى، من مجتمع الدراسة البالغ 449 موظفا.

واشارت النتائج الى وجود فروق دالة إحصائية تعزى الى الجنس لصالح الذكور، و الى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم وكذا لذوي الخبرة القليلة، حيث كانت حيازة كل من الحوافز المادية و المعنوية على المستوى المنخفض.

المطلب الرابع: الدراسة الرابعة

بعنوان دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، هي عبارة عن رسالة لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، 2018 (بوزيان أسماء، 2018).

حاولت المترشحة التعرف على تصورات المبحوثين حول مستوى توفر التحفيز بعدييه (الحوافز المادية والمعنوية) لدى العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة وأثر ذلك على أداء العاملين. ولتحقيق ذلك صيغت فرضية رئيسية متضمنة فرضيتين فرعيتين. تكون مجتمع الدراسة من جميع العمال الإداريين بالكلية والبالغ عددهم (112)، وقامت باختبار عينة عشوائية بسيطة حجمها (60) موظف وموظفة حيث تم توزيع الاستبانة عليهم جميعها من خلال عدة زيارات ميدانية، وتم استرجاع (50) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي. وقد تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية في تحليل البيانات منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل تباين للانحدار (ANALYSES OF VARIANCE)، وتحليل الانحدار المتعدد.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج أبرزها عدم وجود دور معنوي للتحفيز بعدييه في مستوى أداء العاملين بالكلية محل الدراسة، أيضا مستوى التحفيز جاء منخفض وفقا للمقياس المعتمد، بينما جاء مستوى الأداء مرتفعا.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة بالأجنبية

المطلب الأول: الدراسة الأولى

بعنوان أثر التحفيز على أداء الموظفين، دراسة حالة الناشئين لبنك تيليكوم في صومال سنة 2010، وهي عبارة عن رسالة ماستر، جامعة Ultra Malaysia، للمترشح (Gure, 2010).

حيث حاول المترشح الى معرفة ما اذا كان هناك أي علاقة بين محفزات العمل و الرضا عن العمل و أداء الموظفين و لتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بإجراء مسح بياني، ثم قام بمعالجتها باستخدام تقنيات متعددة المتغيرات مثل الإحصاء الوصفي كالتردد و النسبة المئوية لوصف المتغير و اشارت نتائج الدراسة الا ان التحفيز له اثر إيجابي قوي على أداء الموظفين بشكل أكبر من الرضا الوظيفي وفي المقابل فان الرضا الوظيفي لديه تأثير

منخفض فيما يتعلق بتأثير على أداء الموظفين، و أوصى الباحث بزيادة تحفيز الموظفين مما يساهم في تحسين أدائهم.

المطلب الثاني: الدراسة الثانية

بعنوان أثر التحفيز على اداء العاملين دراسة حالة شركة ميدجوري لطحن الدقيق، في ولاية بورنو، جامعة Maiduguri Gana&bababe _ نيجيريا، سنة 2011، للمتشرح (Gana & bababe, 2011).

حيث حاول المتشرح دراسة دور الجامعات النيجيرية في تلبية الاحتياجات المجتمعية للموظفين، ومعرفة نهج الحوافز المطبقة ومعرفة مستوى العروض في الجامعات النيجيرية وقد تم اختيار ست جامعات في نيجيريا لهذه الدراسة وتم إجراء التحليل باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

تشير النتائج الرئيسية إلى وجود مستوى كاف من حوافز الموظفين في نيجيريا. احتلت الحوافز المالية المرتبة الأولى بينما جاءت الحوافز المعنوية في المرتبة الثانية مستوى عال من الأداء التنظيمي، كما أن هناك علاقة سلبية بين الجوانب المالية والأخلاقية الحوافز والأداء التنظيمي، وأخيراً أثبتت هذه الدراسة فرص البحث الجديدة التي يمكن إثراء فهم الحوافز والأداء التنظيمي في الجامعات النيجيرية.

المطلب الثالث: الدراسة الثالثة

بعنوان العلاقة بين الحوافز والأداء التنظيمي للموظفين في الجامعات الباكستانية، المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية الآسيوية، نوفمبر، سنة 2012 (Raza & Shah Muhammad Hamid, 2012) . 2012, 2027-2033 .

حاول المتشرح دراسة تأثير الحوافز والأداء التنظيمي للمعلمين العاملين في الجامعات الباكستانية، تم تصنيف الحوافز إلى فئتين: الحوافز المالية والمعنوية التي تعتبر متغيرات مستقلة. يتكون أداء المنظمة من ثلاثة أبعاد: إرضاء العملاء، وعملية الأعمال الداخلية، والتعلم والنمو، تم التعامل مع هذه المتغيرات التابعة اكتشف في هذه الورقة العلاقة بين الأداء التنظيمي والحوافز، وتتكون عينة البحث من أربع جامعات تعمل في البنجاب باكستان. تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات. تم استخدام SPSS لتوليد

نتائج الدراسة، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي والارتباط وتحليل الانحدار واختبار T لمعرفة العلاقة بين الحوافز والأداء التنظيمي، حيث أظهرت النتائج الرئيسية للبحث أن الحوافز والأداء التنظيمي كان لهما ارتباط إيجابي كبير علاوة على ذلك تم تطبيق الانحدار لمعرفة التغيير في الأداء التنظيمي بسبب الحوافز، وتم استخدام اختبار T المستقل لمعرفة الفرق بين الجنسين في الحوافز والأداء التنظيمي كان للحوافز تأثير معنوي على أداء الذكور والإناث.

المبحث الثالث: تقييم الدراسات السابقة

المطلب الأول: موقع الدراسة الحالية من الدراسة السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوع التحفيز بطرق متباينة حيث هدفت الدراسة غالبية الدراسات إلى تقصي اثر التحفيز على أداء العاملين، وهدفت دراسات أخرى الى قياس العلاقة بين الحوافز والأداء التنظيمي للعاملين ، في حين تم تناول معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي و ذلك باستخدام الاستبانة التي وزعت على المبحوثين الذين جاءوا من مجتمعات متباينة، إذ تكونت بعض العينات من منشآت القطاع الصناعي و الناشئين لبنك تيليكوم و كذا مختلف الجامعات وأجريت الدراسات السابقة في بيئات متباينة و مناطق جغرافية مختلفة شملت على سبيل المثال مصر صومال، مكة المكرمة، الأردن، نيجيريا، باكستان و نظرا لوجود تباين في الأهداف المراد تحقيقها وفي طبيعة عينات الدراسة سابقة و في الحدود المكانية لها، و توصلت الدراسات السابقة أيضا إلى نتائج متباينة إذ أشارت بعض الدراسات الى ارتفاع مستوى تأثير التحفيز و بالتالي ارتفاع مستوى الوظيفي أو الأداء الوظيفي ، في حين أشارت دراسات أخرى إلى تدني مستوى التحفيز و بالتالي تدني مستوى لبرضا الوظيفي أو الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: ما يميز الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

1) تناولت الدراسة الحالية موضوع أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالغرب لولاية سعيدة، حيث تميز هذا القطاع بأنه قطاع خدماتي إذ لم يتوفر ذلك في أي من الدراسات السابقة أن تناولت قطاع خدماتي ضمن مجتمعها.

2) كما تناولت الدراسة الحالية من خلال اختبارها للمتغيرات الديمغرافية: الجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، وطبيعة الحوافز المطبقة في المؤسسة، إذ لم تتواجد تلك المتغيرات مجتمعة في أي من الدراسات السابقة.

استنادا على ما تقدم فقد جاءت فكرة الدراسة الحالية والحاجة إليها لاستكمال الجهود البحثية التي تمت على هذا الصعيد، والإفادة من الدراسات العربية منها والأجنبية، حيث جاءت الدراسة الحالية مكتملة للدراسات السابقة في تعميق المعرفة حول دور التحفيز وتأثيره على أداء العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية سعيدة

خلاصة الفصل:

توصلنا من خلال الدراسات السابقة إلى تشكيل فكرة عامة حول المواضيع التي تتشابه وتتلاقى في مواضيعها مع الفكرة العامة لموضوعنا الذي سنتطرق إليه بكثير من تفصيل من خلال الدراسة الميدانية.

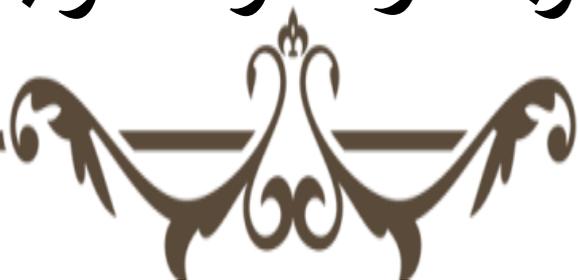
قائمة مصادر ومراجع الفصل الثاني:

- "أثر التحفيز على أداء الموظفين، دراسة حالة الناشئين لبنك تيليكوم"، وهي عبارة عن رسالة ماجستير، صومال، سنة 2010 - Gure
- "أثر التحفيز على ادا العاملين دراسة حالة شركة Maiduguri لطحن الدقيق"، ولاية بورنو- نيجيريا، سنة 2011.
- Muhammad Hamid & Raza Shah "العلاقة بين الحوافز والأداء التنظيمي للموظفين في الجامعات الباكستانية"، المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية الآسيوية، المجلد 2 (11)، نوفمبر، سنة 2012.
- بوزيان أسماء " دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير" رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، 2018.
- حسن غازي " أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن"، وهي عبارة عن رسالة الماجستير في إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- العكش علاء، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير جامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2007.
- يوسف " التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين"، دراسة حالة منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، سنة 2010.



الفصل الثالث

الإطار التطبيقي دراسة حالة شركة
توزيع الكهرباء والغاز للغرب بسعيدة



تمهيد:

تسعى جل المنظمات الاقتصادية ومنها الجزائر لتحقيق الوثبة التنموية الضرورية اللازمة للنهوض بإمكاناتها، تسيطر أهدافها، وتحقيق طموحاتها، وعلى ضوء الصعوبات التي تعاني منها اغلب المنظمات في تطبيق البرامج والإجراءات والسياسات الخاصة بإدارة العنصر البشري، ومن بينها موضوع تحفيز العاملين من أجل كسب رضائهم وولائهم وانتمائهم للمؤسسة، وجدنا أنه من الضروري القيام بدراسة ميدانية حول عملية التحفيز.

واعتمادا على ما درسناه في الجانب النظري ومن أجل التحكم في الموضوع أكثر قمنا بإسقاطه مباشرة على شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بسعيدة، وقد تم اختيار هذه الشركة بغرض معرفة رؤية هذه الأخيرة حول التحفيز في تحسين أداء العاملين وهذا من خلال التطرق إليه في هذا الفصل والذي بدوره ينقسم إلى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة سونلغاز

المبحث الثاني: بطاقة تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية سعيدة

المبحث الثالث: الدراسة التطبيقية

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة سونلغاز

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج ونقل والطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

المطلب الأول: نشأة شركة سونلغاز

عرفت شركة سونلغاز عدة تطورات ملحوظة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، أنشأت شركة سونلغاز منذ 1929 والتي جسدت الشبكة الكهربائية بين سنة 1927 و 1929 بمجموع قدره 6000 كم وهذا الخط بين المتوسط العالي والمنخفض (bt,ht) و بهذا اعتبرت سونلغاز عاملا تاريخيا في مجال تمويل الطاقة الكهربائية و الغازية في الجزائر. وتتمثل مهامها في الإنتاج والتنقل والتوزيع عبر قنوات وقوانينها الجديدة أيضا لها امكانية توسيع نشاطها نحو مجالات أخرى للنهوض بقطاع الطاقة مقدمة لفائدة الشركة في مجال تجارة الكهرباء والغاز إلى الخارج.

المطلب الثاني: مراحل تطور شركة سونلغاز

مرت شركة سونلغاز بمراحل عديدة تمثلت فيما يلي:

المرحلة الأولى: 2002-2005:

سنة 2002: تحولت سونلغاز إلى مؤسسة ذات أسهم، هذا التحول أعطى سونلغاز التوزيع في مبادئ أخرى في قطاع الطاقة.

سنة 2004: تم إنشاء ما يلي:

سونلغاز لإنتاج الكهرباء SPE ، مسير شبكة نقل الكهرباء GRTE ، مسير شبكة نقل الغاز GRTE ، مديرية العامة للتوزيع الجزائر، مديرية العامة للتوزيع الوسط، مديرية العامة للتوزيع الغرب.

سنة 2005: تم إنشاء مركز بحث وتطوير الكهرباء والغاز (المصدر من وثائق شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب).

المرحلة الثانية: 2006-2007:

سنة 2006: تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت إلى أربعة فروع وهي:

سونلغاز للتوزيع: الجزائر العاصمة (SPA)

سونلغاز للتوزيع: الجهة الوسطى (SDC)

سونلغاز للتوزيع: الجهة الشرقية (SDE)

سونلغاز للتوزيع: الجهة الغربية (SDO)

سنة 2007: انفتاح السوق.

المطلب الثالث: وظائف وأهداف شركة سونلغاز

أولاً: من خلال التطورات التي عرفتها شركة سونلغاز أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام نذكر منها ما يلي:

- ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية والأمن وبأقل التكاليف.
- تركيب وتصليح وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز.
- التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات.
- ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج.
- توفير المنشآت الضرورية (التجهيزات، الهياكل البنائية) لضمان سير مهمتها.
- ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل.

ثانياً: تسعى شركة سونلغاز الى تحقيق جملة من الأهداف والنتائج ويمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية:

- التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات بهدف الترقية والتحسين الدائم لصورة علامتها.
- توصيل الدعم الوطني وتلبية حاجاتها بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجاتها.
- استقلالية التسيير وادخال قواعد ذات طابع تجاري.
- هدف شركة سونلغاز ذات أسهم انتاج الكهرباء والغاز سواء في الجزائر او في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.

- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة او غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن ان تترتب عنه شركة سونلغاز (ش ذ أ).
- تضمن سونلغاز (ش ذ أ) مهمة الخدمة العمومية وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

المبحث الثاني: بطاقة تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية سعيدة

المطلب الأول: التعريف بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة

هي فرع من فروع مجمع «SONALGAZ» لتوزيع الكهرباء والغاز، تنتمي إداريا لمركز التوزيع غربا (وهران)، مهامها الرئيسية:

- توزيع الكهرباء والغاز وإصلاح الاعطاب.
- استغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز.
- تطوير شبكات الكهرباء والغاز التي تمكن من تزويد زبائن جدد.
- تسويق الكهرباء والغاز.

المطلب الثاني: أقسام ونشاطات المديرية

تتضمن شركة سونلغاز عدة أنشطة ومهام بدورها تنقسم إلى عدة أقسام وهي منظمة كالآتي:

أولا: أقسام المديرية:

- ✓ قسم العلاقات التجارية.
- ✓ قسم استغلال الكهرباء.
- ✓ قسم استغلال الغاز.
- ✓ قسم دراسة الاستغلال والعمل.
- ✓ قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي.
- ✓ قسم الموارد البشرية.
- ✓ قسم المالية والمحاسبة.
- ✓ فرع الوسائل العامة.
- ✓ المصلحة التقنية للكهرباء.
- ✓ المصلحة التقنية للغاز.

✓ المصالح التجارية (النصر، الرباحية...).

ثانيا: نشاطات المديرية: يقوم الفرع بالنشاطات التالية:

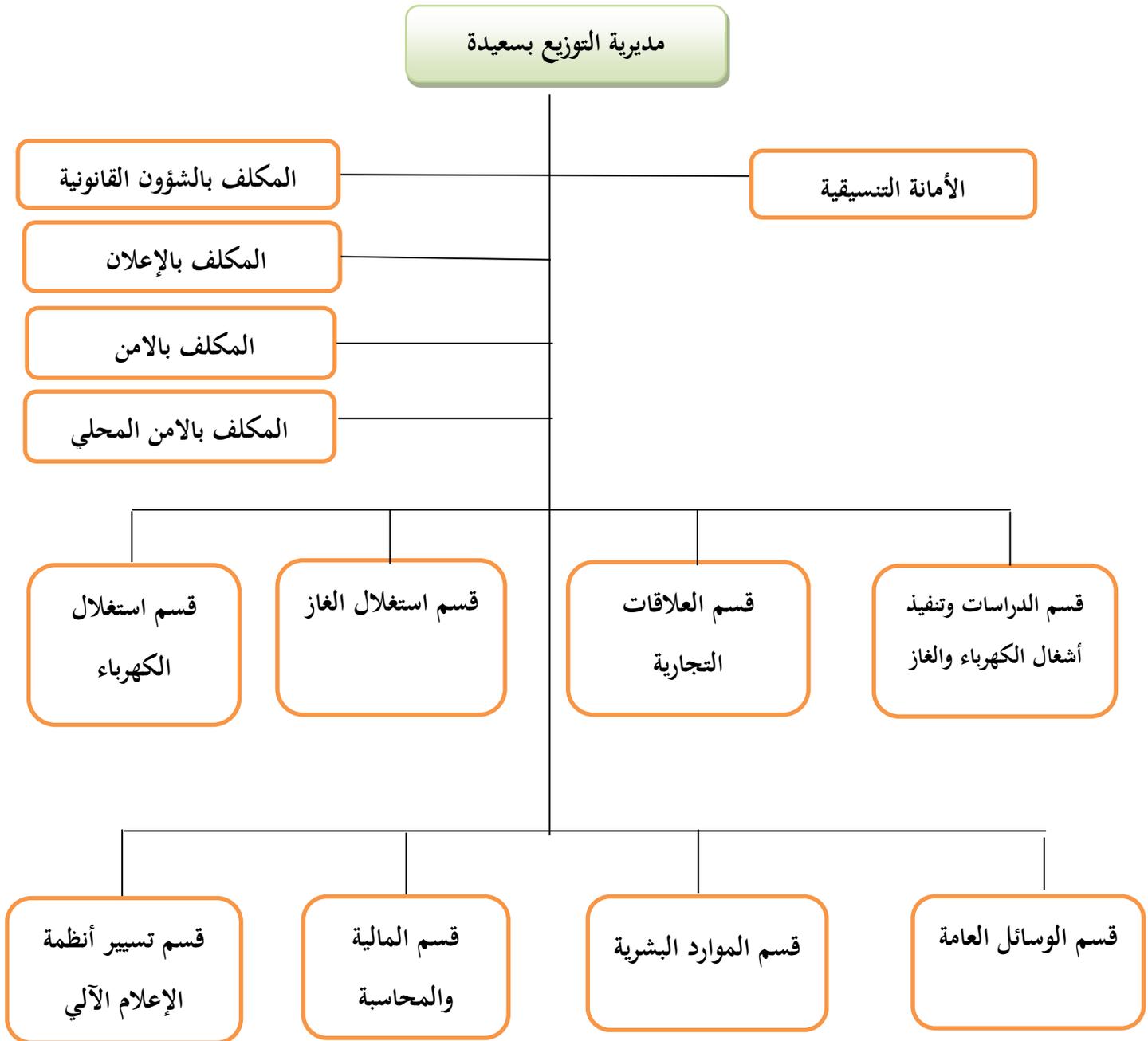
- توزيع الكهرباء والغاز.
- تركيب الأسلاك الكهربائية.
- ترطيب أنابيب الغاز.
- تصليح الإعطاب الناتج في شبكة الكهرباء والغاز (المصدر من وثائق شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب).

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية

شركة سونلغاز مقسمة إلى عدة أقسام ومستويات والشكل الموالي يوضح ذلك: (المصدر من وثائق شركة توزيع

الكهرباء والغاز للغرب فرع سعيدة).

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز للغرب بسعيدة.



المبحث الثالث: الدراسة التطبيقية

قمنا في الفصل السابق بعرض المفاهيم النظرية للتحفيز وأهميته في تحسين أداء العاملين، وسنحاول من خلال هذا المبحث إسقاط هذه المفاهيم واختبارها على أرض الواقع، وبالتالي يتناول هذا المبحث وصفا مفصلا للطرق التي اتبعناها في تنفيذ الدراسة، تحديد عينة الدراسة، إعداد أداة الدراسة (الاستبيان) والتأكد من صدقها وثباتها والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة هذه النتائج.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

العنصر الأول: مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من العديد من الموظفين العاملين بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز سواء كانوا إداريين أو تقنيين.

العنصر الثاني: عينة الدراسة.

أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث، وهذه العينة مكونة من 50 موظف وهي بسيطة.

وقد قمنا بتوزيع 50 استبيان في شركة سونلغاز، تم استرجاعها كلها وبعد فرز الإجابات وجدنا 46 استبيان صالح للدراسة من مجموع الاستبيانات الموزعة، وأخيرا تم اعتماد 46 استبيان لغرض التحليل الإحصائي أي ما نسبته 92 % من إجمالي الاستبيانات الموزعة.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة.

تتكون هذه الدراسة من المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: ويتمثل في الحوافز وله أبعاد وهي:

➤ الحوافز المادية.

➤ الحوافز المعنوية.

- المتغير التابع: ويتمثل في أداء العاملين.

الفرع الثالث: أدوات الدراسة.

إن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع ميدان الدراسة، وذلك لارتباط النتائج التي تصل إليها البحوث العلمية ارتباطاً وثيقاً بالمنهج المستخدم والأدوات المحتملة في جمع البيانات، وما دامت مصادر البيانات متعددة فقد يلجأ الباحث إلى استخدام أدوات تسمح له بالحصول على البيانات اللازمة من مختلف المصادر، وذلك حسب ما تقتضيه كل دراسة، وفي هذه الدراسة الراهنة استخدمنا الأدوات المنهجية التالية:

العنصر الأول: الملاحظة.

يعرف البعض الملاحظة بأنها المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما معينه من الاستعانة بأساليب البحث من الدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة، وهذا هو المعنى العام للملاحظة وكذلك يستخدم هذا المصطلح نفسه بمعنى خاص فيطلق على الحقائق المشاهدة التي يقررها الباحث في فرع خاص من فروع المعرفة أثناء الدراسة (محمد فهمي السيد، 2005، 15).

إذا هي تعد منطلق أي بحث وتستخدم قبل أي أداة أخرى حيث سمحت لنا هذه الملاحظة بالتعرف على واقع وطبيعة ظروف العمل بالشركة، إضافة أنها ساعدتنا على استكشاف ميدان الدراسة حتى نتمكن بالتقرب من الواقع.

العنصر الثاني: المقابلة.

وتعتبر من الوسائل الشائعة الاستعمال في البحوث الميدانية، لأنها تحقق أكثر من غرض في نفس الباحث، فبالإضافة إلى كونها الأسلوب الرئيس الذي يختاره الباحث إذا كان الأفراد المبحوثين ليس لديهم إلمام بالقراءة أو الكتابة، أو أنهم يحتاجون إلى تفسير وتوضيح الأسئلة، أو أن الباحث يحتاج لمعرفة ردود الفعل النفسية على وجوه أفراد الفئة المبحوثة. وهي تقنية مباشرة تستعمل من أجل دراسة سلوك الأفراد والتعرف على آرائهم ومواقفهم واتجاهاتهم والاطلاع على الظروف المحيطة بهم (احمد عبد السميع طيبه، 2008، 14).

وانصبت مقابلتنا على استجواب مسئولي مصلحة الموارد البشرية بحيث ساعدتنا كثيرا في الحصول على قدر كافي من المعلومات حول الشركة وطبيعة الحوافز المقدمة للعاملين، تطور الهيكل التنظيمي الخ.

العنصر الثالث: الاستبيان

يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية، فهي عبارة عن محاور تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تم إعدادها إعدادا محكما ودقيقا انطلاقا من الأسئلة التي أثارها مشكلة البحث وأهداف الدراسة من جهة والفرضيات ومؤشراتها من جهة ثانية.

حيث بني هذا الاستبيان من عدة جوانب تخدم موضوع الدراسة. وقد حاولنا صياغة استبيان يشمل كافة جوانب الدراسة، وقبل توزيعه على أفراد العينة تم عرضه على الأستاذ المؤطر بغية التعرف على جوانب القصور وقد تم الأخذ بملاحظاته.

بعد إجراء التعديلات اللازمة على الاستبيان، تمت صياغة الاستبيان في شكله النهائي وهو مكون من جزئين رئيسيين الهدف من خلالهما التعرف على:

✓ في الجزء يتضمن أسئلة حول البيانات الشخصية وذلك من خلال 5 عبارات تتمثل في: الجنس، السن، الحالة

الاجتماعية، المستوى التعليمي، الوظيفة في المؤسسة؛

✓ أما الجزء الثاني تكون من محاور رئيسية تم التعرف عليها من خلال مجموعة من الفقرات، وكان مجموع.

العبارات المكونة للاستبيان 21 عبارة موزعة على ثلاثة محاور كالاتي:

- المحور الأول: تضمن أسئلة حول الحوافز المادية، ولقد تضمن 7 فقرات.
- المحور الثاني: تضمن أسئلة حول الحوافز المعنوية، ولقد تضمن 7 فقرات.

- المحور الثالث: تضمن أسئلة حول الأداء وأثر الحوافز على تحسينه ولقد تضمن 7 فقرات.

وقد طلب من أفراد عينة الدراسة الإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستبيان وقد تم استخدام مقياس (ليكاتر) خماسي الدرجات، وهي كما يلي حسب القياس النسبي في تحديد تقييم رأيهم في كل فقرة بهدف قياس درجة إجابات أفراد العينة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (01) يوضح مقياس ليكاتر الخماسي

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

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكاتر الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد الخلايا (4/5=0.8) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول (02) يوضح الاتجاه العام لإجابة المستجوبين حسب مقياس ليكاتر الخماسي (محمد سليم خير أبو

زيد، 2010، 27)

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1.79 - 1	2.59	3.39	4.19	4.20 - 5

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية وثبات أداة الدراسة

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم استعمال برنامج spss version 23 (الرمزة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) (statistical package for social sciences).

ومن خلاله تم استعمال الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ معامل ألفا كرومباخ للتأكد من درجة ثبات أداة القياس.
- ✓ النسب المئوية والتكرارات.
- ✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بغية الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة. (Alpha Cronbach)

العنصر الأول: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

يعد معامل الثبات ألفا نسبة للعالم كرونباخ أحد أهم وسائل قياس الثبات الداخلي ويأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا.

لقياس مدى ثبات الاستمارة تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ، وذلك لقياس مستوى الثبات والذي يعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان لإضفاء الشرعية عليها، حيث على ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستمارة أو قبولها، ويستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما إذا كانت أسئلة الاستبيان صحيحة على إثر أجوبة المستجوبين على الأسئلة، وتكون أصغر قيمة مقبولة لكرونباخ ألفا هي 0.6 وكلما تزيد القيمة تكون أفضل، وجاءت نتائجه كما في الجدول الموالي

:

الجدول (03) يوضح قيمة معامل ألفا كرومباخ

عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرومباخ
21	0.851

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

يتضح من خلال الجدول أن قيمة ألفا كرومباخ مرتفعة (0.851) مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات عالٍ وقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة ومدى صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

العنصر الثاني: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

- المتغير المستقل (الحوافز): ويتمثل في الحوافز ككل (الحوافز المادية والحوافز المعنوية)

عدد الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
2	14	0.816

حسب الجدول نلاحظ وجود اتساق داخلي عالي جداً، كذلك وجود درجة ثبات عالية = 0.816

- المتغير التابع (آداء العاملين): ويتمثل في آداء العاملين.

عدد المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
1	7	0.713

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 22

نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي 0.713 وتعتبر درجة عالية مما يدل على وجود اتساق داخلي بين

جميع عبارات هذا المحور.

المطلب الثالث: التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان واختبار الفرضيات

الفرع الأول: تحليل المعلومات الشخصية لأفراد العينة. (الجزء الاول)

تساعد المعلومات الشخصية الباحث في التعرف على ملامح وخصائص المستجوبين وخلفياتهم، وكثيرا ما يعتمد عليها كمؤشرات في تحليل البيانات والمعطيات الميدانية، حسب ما تقتضيه متغيرات الدراسة وأهدافها، كما كان في دراستنا التي اعتمدت على تحليل فرضية انطلاقا من المؤشرات والبيانات الشخصية للمستجوبين، ولهذا فهي على جانب كبير من الأهمية إذ يندر أن نصادف بحثا ميدانيا لم يتخذها إطارا موحها له. ومن هذا المنطلق اشتملت استمارة هذه الدراسة على محور خاص بالمعلومات الشخصية ضم خمسة (06) أسئلة تتعلق بالجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة و طبيعة الحوافز.

سنقوم في هذا الفرع بدراسة الخصائص الديمغرافية للعينة (المعلومات الشخصية)

جدول(04): يوضح توزع أفراد العينة حسب متغير (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي

والوظيفة في الشركة).

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	40	87%
	أنثى	06	13%
السن	أقل من 25 سنة	00	0%
	من 25 إلى 35 سنة	22	47,8 %
	من 36 إلى 45 سنة	17	37 %
	أكثر من 45 سنة	07	15,2%
الحالة الاجتماعية	أعزب	15	32,6%
	متزوج	31	67,4%
	ثانوي	09	19,6%
المستوى التعليمي	تقني سامي	16	34,8%
	ليسانس	20	43,5%

2,2%	01	دراسات عليا	طبيعة الحوافز
13%	06	مادية	
84,8%	39	معنوية	
2,2%	01	كلاهما	

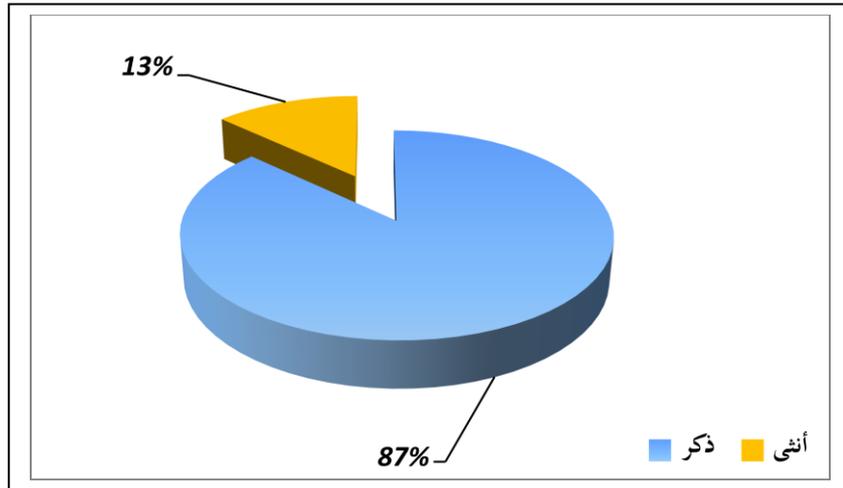
من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

أولاً: توزيع الأفراد حسب متغير الجنس

من الجدول أعلاه يتضح بأن فئة الذكور المستجوبين تفوق وتتعدى فئة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 87 % في حين بلغت نسبة الإناث 13%.

هذا يشير إلى طبيعة العمل بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز والذي يقضي توفر عنصر الذكور بنسبة أكبر من الإناث خاصة في الأعمال التي تتطلب قوة وجهد عضلي وحضور دائم نهارا والمناوبة ليلا. وهذا ما يوضحه الشكل أدناه:

الشكل رقم (04): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



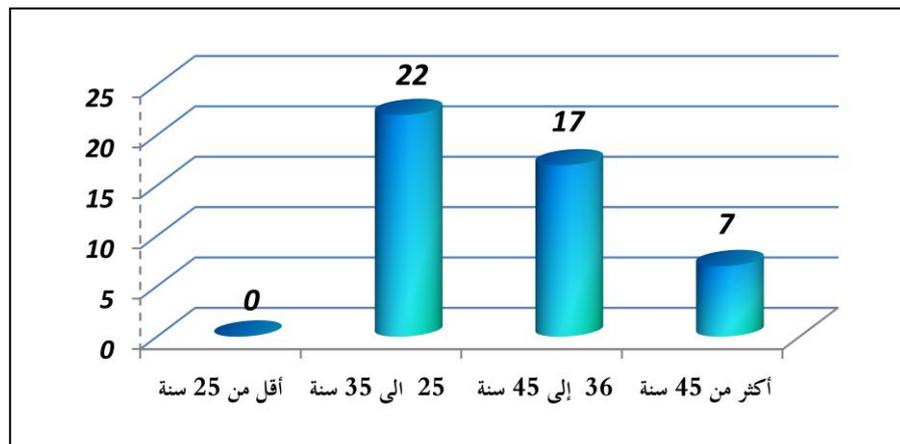
من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

ثانيا: توزيع الأفراد حسب متغير السن.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 25 إلى 35 سنة يشكلون أكبر نسبة حيث قدرت بـ: 47.8 % من إجمالي أفراد العينة، ثم يليها الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة بنسبة 37 % من إجمالي أفراد العينة، ثم يليها الفئة العمرية أكثر من 45 سنة بنسبة 15.2 % من إجمالي أفراد العينة، بينما الفئة العمرية أقل من 25 سنة منعدمة، وهذا ما يوضحه الشكل أدناه:

يوضح الأعمدة البيانية لمتغير السن (05) الشكل

الشكل (05): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

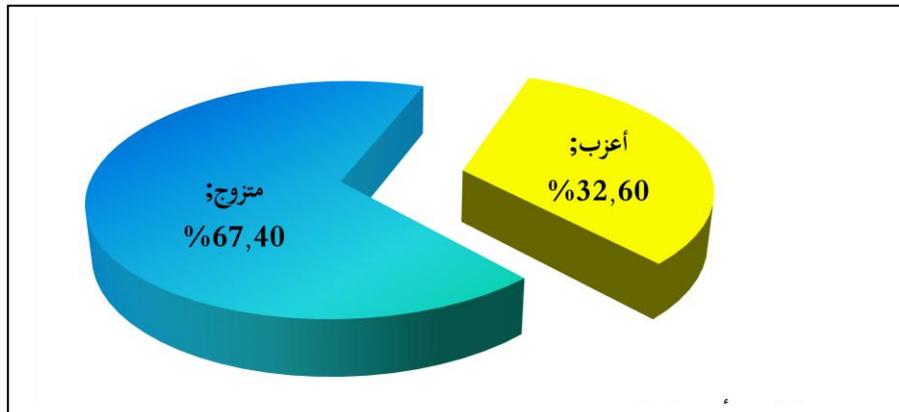


من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

ثالثا: توزيع الأفراد حسب متغير الحالة الاجتماعية

ظهر من الجدول السابق أن متغير الحالة الاجتماعية قد أظهر تفوق فئة المتزوجون على العزاب وبفارق كبير، إذ بلغت نسبته 67.4 % أي ما يعادل 31 مستجوب من إجمالي عدد المستجوبين. وتشكل فئة العزاب ما نسبته 32.6 %، أي ما يعادل 15 مستجوب.

الشكل (06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



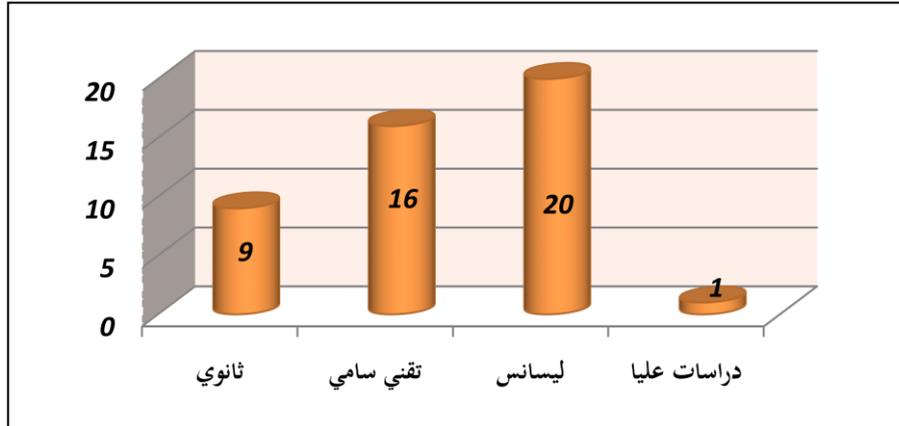
من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

رابعاً: توزيع الأفراد حسب متغير المستوى التعليمي

يؤثر المؤهل الدراسي بصفة كبيرة على درجة الوعي ، حيث تناولت الدراسة خاصية المؤهل العلمي وتوزع أفراد العينة المستجوبة بحسب مستوى المؤهل الدراسي إلى أربعة فئات رئيسية، يحتل فيها فئة حاملي شهادة ليسانس المرتبة الأولى بنسبة 43.5% و هي الفئة الأكثر مشاركة ، بينما قدرت نسبة فئة تقني سامي بـ 34.8% ، و يشكلون في مجموعهم حوالي 78.3% من أفراد عينة الدراسة وهذا يكس المستوى العلمي المرتفع للمستجوبين مما وفر للبحث قابلية و استجابة كبيرتين نحو الاستبيان و المقدرة على استيعاب مضمون الأسئلة و الهدف منها و التحكم في طريقة الإجابة عليها، وهو ما يعبر عن الاستجابة والتعاون للحصول على المعلومات المطلوبة.

أما بالنسبة لباقي أفراد العينة فكانت بنسبة 19.6% للمستجوبين الذين لهم مستوى ثانوي، فيما حل أصحاب الدراسات العليا في المركز الأخير وبنسبة مئوية تقدر بـ 2.2%. ومنه نستخلص أن الإطار العمالي للشركة هو إطار متعلم وذو كفاءة مهنية عالية.

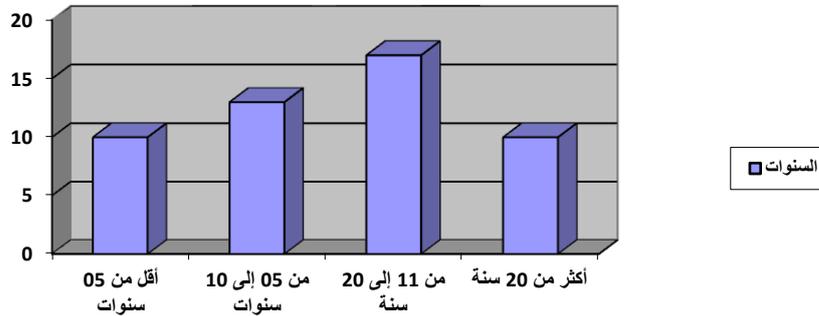
الشكل (06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

خامسا: سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة في الشركة.

الشكل رقم (08): يوضح سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة في شركة سونلغاز



من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

من خلال الشكل السابق يتضح بأن معظم المستجوبين كانت لديهم خبرة تفوق 17 سنة في مؤسسة سونلغاز أي ما يعادل نسبة وهذا ما يعطي الإجابة على الاستبيان أكثر موضوعية فهم لهم نظرة واقعية من خلال ما عايشوه في الشركة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبانة.

العنصر الأول: تحليل العبارات الخاصة بالحوافز المادية.

جدول (05): يوضح تحليل إجابة المستجوبين لعبارات محور الحوافز المادية

المحور الأول: الحوافز المادية	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول	النسبة	4.3	84.8	2.2	6.5	2.2
الأجر كافي لسد حاجاتي الأساسية	النسبة	4.3	78.3	8.7	4.3	4.3
العلاوات التي تتقاضاها على الزوجة والأبناء مقبولة	النسبة	2.2	63	19.6	13	2.2
تقدم لك المؤسسة ترقية عادلة وفق أسس علمية مدروسة	النسبة	2.2	41.3	28.3	26.1	2.2
توفر المؤسسة نظاما للهدايا العينية (ملموسة) ما يشجعك على بذل جهد أكبر في العمل	النسبة	2.2	45.7	17.4	30.4	4.3
تدفع لك المؤسسة مكافآت على ساعات العمل الإضافية	النسبة	2.2	52.2	17.4	26	2.2
توفر لك المؤسسة خدمات (علاج، تأمينات، إ طعام، نقل...، إلى غير ذلك) تحفزك على العمل	النسبة	0	87	12.	10.9	0

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جل إجابات الموظفين المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق فيما يخص اهتمام مؤسستهم بالحوافز المادية، مما يدل على أن شركة سونلغاز تهتم بالعاملين وتوفر لهم كل أنواع الحوافز المادية وهذا أمر في غاية الأهمية فهو يسهل تطبيق دراسة الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين.

العنصر الثاني: تحليل العبارات الخاصة بالحوافز المعنوية

جدول (06): يوضح تحليل إجابة المستجوبين لعبارات محور الحوافز المعنوية

المحور الثاني: الحوافز المعنوية	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تنصت المؤسسة لأرائك واقتراحاتك في العمل	النسبة	2.2	50	23.9	17.4	65
التقدير والاحترام من أهم الأمور التي تدفعك للعمل	النسبة	2.2	43.5	23.9	28.3	2.2
المؤسسة تقوم بتنظيم دورات تدريبية لك	النسبة	2.2	52.2	13	30.4	2.2
عملية الاتصال بمسئولك في الإدارة العليا سهلة	النسبة	00	50	17.4	32.6	00
تكفيك أوقات الراحة وتساعدك على استعادة نشاطك	النسبة	2.2	58.7	19.6	17.4	2.2
توفر لك المؤسسة كل متطلبات العمل (تهوية، إضاءة، حرارة... إلخ)	النسبة	00	63	15.2	19.6	2.2
تنظم المؤسسة حفلات للمتميزين والمتقاعدين	النسبة	2.2	63.0	10.9	23.9	00

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جل الموظفين المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق بأن هناك تحفيز معنوي في مؤسستهم، مما يدل على أن شركة سونلغاز تحترم الموظفين، تقدرهم، تدرهم، تنصت لأرائهم، وهذا أمر جد مهم وينعكس بالإيجاب على أدائهم.

العنصر الثالث: تحليل العبارات الخاصة بتقييم أداء العاملين

جدول (07): يوضح تحليل إجابة المستجوبين لعبارات محور تقييم أداء العاملين

المحور الثالث: تقييم أداء العاملين	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية ومعايير واضحة	النسبة	2.2	52.2	26.1	17.4	2.2
لا أغيب عن عملي الا للضرورة القصوى	النسبة	00	52.2	19.6	26.1	2.2
حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد	النسبة	2.2	50	26.1	17.4	4.3
ظروف العمل الحالية جيدة وتساعدك على الأداء الجيد	النسبة	2.2	45.7	26.1	23.9	2.2
توفر لك المؤسسة تكنولوجيا متطورة (حواسيب) تساهم في تحسين أدائك	النسبة	2.2	63	19.6	15.2	00
الحوافز المقدمة تساعدك على الإبداع في عملك	النسبة	00	52.2	30.4	17.4	00
وظيفتك الحالية في المؤسسة تتناسب مع مستواك التعليمي مما ينعكس بالإيجاب على أدائك	النسبة	4.3	47.8	34.8	10.9	2.2

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق فيما يتعلق بالعبارات

الخاصة بتقييم أداء العاملين مما يدل على رضا الموظفين داخل الشركة.

الفرع الثالث: اتجاهات إجابات أفراد العينة.

جدول (08): يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لمحور الحوافز المادية

تقييم نظام الحوافز .		المتوسط الانحراف الاتجاه	
المحور الأول: الحوافز المادية		الحسابي	المعياري العام
الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول	موافق	2.17	0.709
الأجر كافي لسد حاجاتي الأساسية	موافق	2.26	0.801
العلاوات التي تتقاضاها على الزوجة والأبناء مقبولة	موافق	2.50	0.837
تقدم لك المؤسسة ترقية عادلة وفق أسس علمية مدروسة	محايد	2.85	0.918
توفر المؤسسة نظاما للهدايا العينية (ملموسة) ما يشجعك على بذل جهد أكبر في العمل	محايد	2.89	1.016
تدفع لك المؤسسة مكافآت على ساعات العمل الإضافية	محايد	2.74	0.953
توفر لك المؤسسة خدمات (علاج، تأمينات، إ طعام، نقل، ... إلى غير ذلك) تحفزك على العمل	موافق	2.24	0.639
الدرجة الكلية للمحور الأول: الحوافز المادية	موافق	2.52	0.594

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23.

لقد تحصل محور الحوافز المادية في الشركة على متوسط حسابي قدره بـ 2.52 وبانحراف معياري قدر بـ 0.594

وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أفراد العينة أعطوا الموافقة على محتوى هذا المحور باعتبار أن

نظام الحوافز فعال في الشركة وقد جاءت الإجابات على النحو التالي:

العبارات الأولى والثانية والثالثة والسابعة كانت مجمل الإجابات عليها بدرجة موافق مما يدل على أن منح الأجر

في المؤسسة يتميز بالإنصاف والعدالة ويلبي الحاجيات الأساسية للعامل كما أنها تهتم بتقديم مجموعة من الخدمات

لعمالها.

وهذا ما يجعله يتقن الأعمال الموكلة إليه ويتفانى في إنجازها، إلا أن العبارة "تقدم لك المؤسسة ترقية عادلة وفق أسس علمية مدروسة" كانت معظم الإجابات عليها بدرجة محايد مما يدل على أن هناك غموض لدى العاملين فيما يتعلق بالترقية، ونفس الشيء بالنسبة للعبارتين: "تدفع لك المؤسسة مكافآت على ساعات العمل الإضافية وهدايا عينية ملموسة" كانت كل الإجابات عليها بدرجة محايد مما يدل على أن المؤسسة لا تدفع مكافآت على ساعات العمل الإضافية وهدايا كما ينبغي من أجل تقليل التكاليف.

جدول (09): يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لمحور الحوافز المعنوية

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تقييم نظام الحوافز. المحور الثاني: الحوافز المعنوية
محايد	0.993	2.76	تنصت المؤسسة لأرائك واقتراحاتك في العمل
محايد	0.942	2.85	التقدير والاحترام من أهم الأمور التي تدفعك للعمل
محايد	0.987	2.78	المؤسسة تقوم بتنظيم دورات تدريبية لك
محايد	0.902	2.83	عملية الاتصال بمسؤولك في الإدارة العليا سهلة
موافق	0.884	2.59	تكفيك أوقات الراحة وتساعدك على استعادة نشاطك
محايد	0.881	2.61	توفر لك المؤسسة كل متطلبات العمل (تهوية، إضاءة، حرارة... إلخ)
موافق	0.886	2.57	تنظم المؤسسة حفلات للمتميزين والمتقاعدين
محايد	0.477	2.71	الدرجة الكلية للمحور الثاني الحوافز المعنوية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23.

لقد تحصل محور الحوافز المعنوية في المؤسسة على متوسط حسابي قدره 2.71 وانحراف معياري قدر بـ

0.477

و حسب ما ورد في مقياس ليكرت الخماسي يتبين أن أفراد العينة أبدوا رأيهم بالحياد على محتوى هذا المحور مما يدل على أن المؤسسة لا تهتم كثيرا بالحوافز المعنوية والجانب النفسي للعامل وهذا ما أظهرته العبارات الأولى و الثانية و الثالثة و الرابعة و السادسة في حين أبدى العمال موافقتهم على العبارة "تكفيك أوقات الراحة و تساعدك على

استعادة نشاطك" مما يدل على أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لأوقات الراحة ففيها يستعيد العامل طاقته مما ينعكس بالإيجاب على أدائه ونفس الشيء بالنسبة للعبارة "تنظم المؤسسة حفلات للمتميزين والمتقاعدين" مما يدل على أن المؤسسة تولي اهتماما للمتميزين في أدائهم مما ينعكس على رفع روحهم المعنوية و جعلهم يواصلون في طريق التميز.

جدول (10): يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لمحور تقييم أداء العاملين

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تقييم نظام الحوافز. المحور الثالث: تقييم أداء العاملين
محايد	0.875	2.65	يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية ومعايير واضحة
محايد	0.917	2.78	لا أغيب عن عملي الا للضرورة القصوى
محايد	0.935	2.72	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد
محايد	0.917	2.78	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعدك على الأداء الجيد
موافق	0.781	2.48	توفر لك المؤسسة تكنولوجيا متطورة (حواسيب) تساهم في تحسين أدائك
محايد	0.766	2.65	الحوافز المقدمة تساعدك على الإبداع في عملك
موافق	0.832	2.59	وظيفتك الحالية في المؤسسة تتناسب مع مستواك التعليمي مما ينعكس بالإيجاب على أدائك
محايد	0.473	2.66	الدرجة الكلية للمحور الثالث تقييم أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23.

لقد تحصل محور تقييم أداء العاملين على متوسط حسابي قدره 2.66 و بانحراف معياري قدره 0.473 وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أفراد العينة أبدوا رأيهم بالحياد على محتوى هذا المحور، مما يدل على أن العاملين غير راضين فيما يتعلق بالطرق المنتهجة بتقييم أداء العاملين.

في حين نجد بعض العبارات لاقت موافقة العاملين من حيث توفير الشركة لتكنولوجيا متطورة مما ينعكس على أدائهم وكذا العبارة وظيفتك الحالية في المؤسسة تناسب مع مستواك التعليمي مما ينعكس بالإيجاب على أدائك.

الفرع الرابع: اختبار الفرضيات

بعد ان قمنا بتحليل وعرض نتائج الدراسة سنقوم في هذا الجزء باختبار فرضيات الدراسة لمعرفة مدى وجود علاقة بين المتغيرات التابعة والمتغير المستقل.

وقد استعملنا لهذا الغرض معامل الارتباط بيرسون (Pearson) والذي يقيس مقدار قوة الارتباط بين متغيرين.

الفرضية الأولى:

H_1 : توجد علاقة موجبة ومعنوية بين نظام الحوافز وأداء العاملين في مؤسسة سونلغاز.

H_0 : لا توجد علاقة موجبة ومعنوية بين نظام الحوافز وأداء العاملين في مؤسسة سونلغاز.

✓ العلاقة بين الحوافز المادية وأداء العاملين في شركة سونلغاز.

جدول (11): يوضح معامل الارتباط بين الحوافز المادية وأداء العاملين

	الحوافز المادية	أداء العاملين
الحوافز المادية	Coorelation de Pearson	1,508
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	46
أداء العاملين	Coorelation de Pearson	,508
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	46

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23.

نلاحظ من مخرجات الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط بين المتغيرين التحفيزات المادية وأداء العاملين كان متوسط وإيجابي بحيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.508 ، كما بلغ مستوى الدلالة عند هذه القيمة (Sig=.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أنه دال من الناحية الإحصائية بما يدل على وجود علاقة بين المتغيرين، ولتفسير قوة هذه العلاقة نستخدم معامل التحديد عن طريق تربيع معامل الارتباط $(0.508)^2 = 0.258$ أي 25.8% وتفسر

هذه القيمة أن 25.8% من التغيير في أداء العاملين يمكن تفسيره بالعلاقة الخطية مع التحفيزات المادية وهي قيمة ضعيفة

ومنه نستنتج ان هنالك علاقة ارتباطية ضعيفة وموجبة دالة إحصائيا بين الحوافز المادية وأداء العاملين في شركة سونلغاز، وهذا ما يدل على ان كلما زادت الحوافز المادية المقدمة للعمال تحسن مستوى أدائهم نوعا ما. ✓ العلاقة بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في شركة سونلغاز.

جدول (12): يوضح معامل الارتباط بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين

	الحوافز المعنوية	أداء العاملين
الحوافز المعنوية	Coorelation de Pearson	0,681
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	46
أداء العاملين	Coorelation de Pearson	0,681
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	46

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23.

حسب الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت 0.681 وهي قيمة موجبة وقوية نوعا ما بين المتغيرين التحفيزات المادية وأداء العاملين، ولذي كان معنويا حيث بلغ مستوى دلالاته (Sig=.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أنه دال من الناحية الإحصائية، كما أن معامل التحديد المفسر لقيمة معامل الارتباط $(0.681)^2$ = 0,463 أي (46,37%). أي قيمة متوسطة، ومنه نستنتج أن هنالك علاقة ارتباطية طردية ومتوسطة دالة إحصائيا بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في شركة سونلغاز، وهذا ما يدل على ان كلما زادت الحوافز المعنوية الممنوحة للعمال، زاد من مستوى أدائهم.

ملخص نتائج اختبار الفرضية الإحصائية الأولى

جدول (13): يوضح نتائج العلاقة ما بين الحوافز المادية والمعنوية بالنسبة الى أداء العاملين

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	Sig	اتجاه العلاقة عند مستوى الدلالة 0.05
الحوافز المادية وأداء العاملين	0.508	25.8%	0.000	دالة إحصائيا
الحوافز المعنوية وأداء العاملين	0.681	46,37%	0.000	دالة إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23.

من الجدول (13) أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط إيجابية دالة إحصائيا بين نظام الحوافز وأداء العاملين حيث بلغت قيمة (p = 0,000) في كلا المتغيرين الحوافز المادية وكذا المعنوية وهي اقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha=0,05$).

ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديل الذي يقول بوجود علاقة موجبة ومعنوية بين نظام الحوافز وأداء العاملين في مؤسسة سونلغاز.

كما أن قيمة معامل التحديد للارتباط بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين بلغ 46,37% وكان أكبر من قيمة معامل التحديد 25.8% للارتباط بين الحوافز المادية وأداء العاملين. ومنه نستخلص أن الحوافز المعنوية هي لها أثر كبير في تحسين أداء العاملين مقارنة بالمادية.

اختبار الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر نظام الحوافز على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز.

جدول (14): يوضح ملخص نموذج الانحدار المتعدد لأبعاد الحوافز على أداء العاملين.

Récapitulatif du modèle				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
الم				
1	.691 ^a	.477	.453	.35031
صدر	a. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز المادية, الحوافز المعنوية, (constantes)			

من :

إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23.

من خلال الجدول (14) نلاحظ ان:

✓ قيمة معامل الارتباط تساوي 0.691 ($R=0.691$) وهي قيمة قوية، وهذا يدل على أن هنالك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين.

بعدها وجدنا أن هنالك علاقة ارتباطية بين الحوافز والابعاد المشكلة له مع مستوى أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز، ارتأينا الى زيادة العلاقة حتى درجة التنبؤ، وذلك باستعمال الانحدار (Régression) لدراسة العلاقة بين متغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (الحوافز).

الجدول (15): معاملات الانحدار

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(constante)	.781	.305		2.561	.014
	الحوافز المادية	.116	.111	.145	1.041	.304
	الحوافز المعنوية	.587	.138	.592	4.246	.000
a. Variable dépendante : أداء العاملين						

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23.

من خلال المخرجات الجدول (15) أعلاه نلاحظ أن:

✓ الحوافز المادية لم تكن ذو تأثير دال في نموذج الانحدار المتعدد وحسب اختبار t ، حيث كان مستوى دلالتها يساوي (0.304) أي أكبر من (0.05) يعني أنها غير دالة إحصائياً وبالتالي ليس لها أثر كبير على المتغير التابع (أداء العاملين).

✓ الحوافز المعنوية التي كانت مستوى دلالتها يساوي (0.000) أقل من (0.05) وذلك حسب الاختبار t ، وهذا يعني أنها دالة من الناحية الإحصائية وكذلك يمكن تفسير ذلك على أن الحوافز المعنوية لها أثر كبير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع (أداء العاملين).

جدول (16): يوضح ملخص اختبار الانحدار البسيط لتأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين.

Récapitulatif du modèle				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.681 ^a	.464	.452	.35064

a. Valeurs prédites : (constantes), المعنوية الحوافز,

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23.

من خلال الجدول (16) نلاحظ أن:

✓ قيمة معامل الارتباط تساوي 0.681 ($R=0.681$) وهي درجة عالية جداً، وهذا إنما يدل على أن هنالك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين.

✓ قيمة معامل التحديد تساوي 0.464 ($R=0.464$) وهي قيمة عالية، وهذه القيمة تدل على أن 46.4% من التباين الموجود في قيم أداء العاملين ناتجة من تباين الموجود في قيم الحوافز المعنوية.

يعني أن الحوافز المعنوية تفسر ما مقداره 46.4% من أداء العاملين في شركة سونلغاز -سعيدة- أما باقي النسبة وهي

53.4% فتفسر عبر متغيرات أخرى لم يتم إدراجها في الدراسة أو أنها غير قابلة للملاحظة.

الجدول (17): معاملات الانحدار بعد حذف متغير الحوافز المادية

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(constante)	.834	.301		2.768	.008
	الحوافز المعنوية	.675	.109	.681	6.170	.000
a. Variable dépendante : العاملين أداء						

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23.

من الجدول (17) نستنتج أن المتغير المستقلة (الحوافز المعنوية) التي كان مستوى دلالاته وقد كانت قيمته (Sig=0.000) وهي اقل من 0.05 وهذا يدل على قبول معادلة الانحدار، يعني أنه دال إحصائياً، وحسب اختبار t (عند مستوى الدلالة 0.05) يعني أنه أثر كبير ذو دلالة إحصائية كما انه يمكن كتابة معادلة الانحدار التالية:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X$$

حيث يمثل:

Y : يمثل المتغير التابع (أداء العاملين).

X : يمثل المتغير المستقل (الحوافز المعنوية).

β_1 : يمثل معامل معادلة الانحدار الخطي.

β_0 : يمثل الحد الثابت.

فتصبح المعادلة على الشكل التالي: $Y = 0.675 X + 0.834$

خلاصة الفصل:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز والتي كان الهدف منها التعرف على واقع الحوافز، ومن خلال دراستنا الميدانية تبين لنا أنه لا توجد مؤسسة يمكن أن تستغني عن تقديم الحوافز لعمالها مهما كان نشاطها فالنجاح في ذلك ليس حليف كل مؤسسة إلا إذا كانت الأساليب المنتهجة فيها بشكل فعّال.

ومن أجل تحليل البيانات قام الباحثين بالاستعانة بمختلف الأساليب لغرض معرفة نظام الحوافز المطبق في المؤسسة محل الدراسة ومدى الاهتمام به من طرف الإدارة ومدى وعي العمال بنظام الحوافز.

وبعدما أكدنا صدق أداة الدراسة وثباتها، وكل ما استخدمناه من أساليب المعالجة الإحصائية التي ساعدتنا في مناقشة وتحليل الفرضيات والإشكالية والخروج بنتائج التي من خلالها أثبتنا وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد الحوافز مع مستوى أداء العاملين في شركة سونلغاز-سعيدة-، الى جانب ذلك فسرنا قوة العلاقة ما بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين من خلال النموذج الخطي البسيط الذي توصلنا الى معادلته الخطية.

قائمة مصادر ومراجع الفصل الثالث:

- المصدر من وثائق شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب فرع سعيدة.
- إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23.
- أحمد عبد السميع طيبة، مبادئ الإحصاء، دار البداية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
- السيد محمد فهمي، طريقة العمل مع الجماعات بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005.



الخاتمة العامة



تعتبر الحوافز هي إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، فالحوافز هي الطريقة من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة وخبرة العاملين بها كلاً في مجاله .

ولا يمكن الحوافز أن تحقق أهدافها بالمؤسسة الأمن خلال وجود عمل ونظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية إلا وهو المصدقية في تطبيق نظام الحوافز داخل المؤسسة يتم تقنين مثل هذه الحوافز ليتم منحها لأصحاب التميز في العمل وحسن أدائه، على أن يكون الحافز على قدر العمل من أجل الرفع في مستوى أداء العاملين .

وهناك عنصر يجب أن تعيه المؤسسة وهو تدريب العاملين بها لرفع كفاءتهم وتوفير فرص التدريب لجميع العاملين، لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق المؤسسة لدورها وعنصر آخر وهو تقييم مستوى الحوافز ومدى فاعليتها بالنسبة للموظف وذلك من خلال تقييم أداء الموظفين بالعمل من خلال التقييم الدوري لكل العاملين في المؤسسة.

لقد بينت لنا الدراسة صحة فرضياتها التي قدمناها في بداية بحثنا هذا حيث وجدنا أن مسببات الأداء الجيد هي حقا مجموعة من العوامل المادية والمعنوية في ذلك هي انتهاج إدارة المنظمة لسياسة تحفيزية فعالة التي منشأتها رفع الروح المعنوية لديهم ودفعهم لبذل المزيد من الجهد وتحسين أدائهم حتى تتحقق هذه الفعالية على الإدارة.



قائمة

المصادر والمراجع



أولا المصادر:

1. المصدر من وثائق شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب فرع سعيدة.
2. المصدر من وثائق شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب فرع سعيدة.

ثانيا الكتب:

1. احمد عبد السميع طيبه، مبادئ الإحصاء، دار البداية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
2. احمد ماهر كتاب "إدارة الموارد البشرية"، دار النشر الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1995.
3. براء رجب التركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الافراد، دار الراهة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، سنة 2015.
4. خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
5. خرابشة عمر، الحوافز وتطبيقاتها- متى يقرر المدراء منح الحوافز للموظفين ولماذا-مجلة الانهاء والإدارة-جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2013.
6. د. صالح مهدي محسن العامري، و د. طاهر محسن منصور، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2007.
7. رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، سنة 2003.
8. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية مصر، 2000.
9. زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراهة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
10. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة مصر، 2001.
11. سعد نائف بزنوطي، كتاب إدارة الموارد البشرية إدارة الافراد، دار وائل للطباعة والنشر، عمان الأردن، سنة 2000.
12. عارف بن ماطل الجريد، "التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة الماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008.
13. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، دار النشر المكتبة العصرية، مصر، 2007.
14. عبد الفتاح بو خمخم، كتاب تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
15. محمد الصيرفي، إدارة الافراد والعلاقات والإنسانية، دار قنديل النشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003.
16. محمد فهمي السيد، طريقة العمل مع الجماعات بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005.

9. كريات كريم، بريكي إكرام، أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين - مذكر لنيل شهادة ليسانس في علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، سنة 2018.



الملاحق





جامعة الدكتور الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر تخصص إدارة أعمال

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أخي الموظف أختي الموظفة... تحية طيبة وبعد:

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة "أثر نظام التحفيز على تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز بولاية سعيدة

" وقد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة.

لذا نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان، بوضع علامة (X) في الخانة التي تتفق

مع رأيكم.

تحت إشراف الأستاذ:

• أ.د. بلعربي عبد القادر.

من إعداد الطالبتين:

• اخلف بسمة

• صبان فاطمة الزهراء إكرام

الجزء الأول: البيانات الشخصية

❖ الجنس:

ذكر*

أنثى*

❖ السن:

أقل من 25 سنة من 25-35 سنة من 36-45 سنة أكثر من 45 سنة

❖ الحالة الاجتماعية:

حدد

❖ المستوى التعليمي:

ثانوي تقني سامي ليسانس دراسات عليا

❖ سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

❖ طبيعة الحوافز المطبقة في المؤسسة:

مادية معنوية كلاهما

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول الحوافر المادية						
1	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول					
2	الأجر كافي لسد حاجاتي الأساسية					
3	العلاوات التي تتقاضاها على الزوجة والأبناء مقبولة					
4	تقدم لك المؤسسة ترقية عادلة وفق أسس علمية مدروسة					
5	توفر المؤسسة نظاما للهدايا العينية (ملموسة) ما يشجعك على بذل جهد أكبر في العمل					
6	تدفع لك المؤسسة مكافآت على ساعات العمل الإضافية					
7	توفر لك المؤسسة خدمات (علاج، تأمينات، إ طعام، نقل،... إلى غير ذلك) تحفزك على العمل					
المحور الثاني الحوافر المعنوية						
8	تنصت المؤسسة لأرائك واقتراحاتك في العمل					
9	التقدير والاحترام من أهم الأمور التي تدفعك للعمل					
10	المؤسسة تقوم بتنظيم دورات تدريبية لك					
11	عملية الاتصال بمسؤولك في الإدارة العليا سهلة					
12	تكفيك أوقات الراحة وتساعدك على استعادة نشاطك					
13	توفر لك المؤسسة كل متطلبات العمل (تهوية، إضاءة، حرارة... إلخ)					
14	تنظم المؤسسة حفلات للمتميزين والمتفاعدين					
المحور الثالث: أداء العاملين						
15	يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية ومعايير واضحة					
16	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى					
17	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد					
18	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعدك على الأداء الجيد					
19	توفر لك المؤسسة تكنولوجيا متطورة (حواسيب) تساهم في تحسين أدائك					
20	الحوافز المقدمة تساعدك على الإبداع في عملك					
21	وظيفتك الحالية في المؤسسة تتناسب مع مستواك التعليمي مما ينعكس بالإيجاب على أدائك					

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ