



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت  
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية  
قسم علوم التسيير

**نظام الحوافز في المؤسسات الاقتصادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي  
دراسة ميدانية - شركة الإسمنت بني صاف -**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير - تخصص إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذة د. منقوري

من إعداد الطالبتين:

بن الضيف مروي

حاج بولنوار نسرين

**لجنة المناقشة:**

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
منقوري منال ابتسام	أستاذ محاضر أ	مشرفا
بن يمينة خيرة	أستاذ التعليم العالي	مناقشا
سيد حياة	أستاذ التعليم العالي	رئيسا

السنة الجامعية: 2022-2023

---

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

إلى والدي ووالدي الكريمن حفظهم الله

إلى زوجي الغالي

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى كل أفراد العائلة صغيرا وكبيرا

إلى كل الأصدقاء والزملاء

إلى كل من وقف معي خلال هذه المرحلة أهدي هذا العمل المتواضع

مروى

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أغلى وأعز الناس

أمي وأبي

إلى أمي الغالية التي غمرتني بدعواتها ووقوفها بجاني طوال هذا المشوار

إلى أبي الغالي الذي رباني وأحاطني برعايته وحبه ودعواته فهو نعم الأب

أدعو الله أن يحفظهما ويطيل في عمرهما

إلى الإخوة وأفراد العائلة

إلى كل الأهل والأقارب من قريب ومن بعيد

إلى كل الأصدقاء والزملاء

وإلى من كانت لي خير عون في إنجاز هذا العمل المتواضع التي لم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها

## نسرين

# الشكر والتقدير

يطيب لنا ويشرفنا أن نقدم شكرنا وامتناننا وتقديرنا لمن يستحقونه بدءاً بأستاذتنا الفاضلة «منقوري منال إبتسام» التي تكرمت بقبول الإشراف على هذه الدراسة، كما منحتنا الدعم والوقت والجهد، كلما احتجنا إليها، فلها منا جزيل الشكر والامتنان وأدامها الله منيراً للعلم والمعرفة ووفقها لمزيد من النجاحات، كما لا ننسى كل أساتذتنا في مشوارنا الدراسي كما نوجه بجزيل الشكر لمدير شركة الاسمنت بني صاف وكذا كل عمال الشركة على حسن استقبالهم لنا فشكراً لكم جزيلاً.

# مُخَصَّصٌ الدراسة

ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى دراسة اثر نظام الحوافز المادية و المعنوية على اداء الموارد البشرية لشركة الاسمنت بني صاف، و لتحقيق هذا الهدف استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عينة عشوائية، وتم توزيع 35 استبانة تم استرداد 33 منها.

اظهرت نتائج الدراسة على عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام الحوافز والاداء الوظيفي في شركة الاسمنت بني صاف .على النحو التالي

\_عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المادية والاداء الوظيفي في شركة الاسمنت بني صاف

\_عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المعنوية والاداء الوظيفي في شركة الاسمنت بني صاف

اوصت الدراسة بضرورة اتباع نظام حوافز فعال يعمل على تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في شركة الاسمنت بني صاف.

Résumé

Cette etude visait a etudier l'effet du système d'incitations matérielles et morales sur la performance des ressources humaines de la cimenterie bène saf. pour atteindre cet objectif, nous avons utilise l'approche analitique descriptive, ou un échantillon aléatoire a été selectionné et 35 questionnaires ont été distributes , dont 33 ont été récupérés.

Les resultants de l'étude ont montré qu'il n'y pas de relation statistiquement significative entre le système d'incitation et la performance au travail dans la société ciment bène saf suit:

\_Il n'y a pas de relation statistiquement significative entre les incitations matérielles et la performance au travail dans la socéité ciment bène saf.

\_Il n'y a pas de relation statistiquement significative entre les incitations morales et la performance au travail dans la socéité ciment bène saf.

L'étude a recommandé la nécessité de suivre un système efficace d'incitations qui fonctionne pour améliorer la performance au travail des employés de la socéité ciment bène saf.

# الفهرس



## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	- ورقة البحث
	- البسمة
	- الاهداء + الشكر
	- الملخص
	- فهرس المحتويات
	- فهرس الجداول
	- فهرس الاشكال
أ - ت	- مقدمة
05	- الفصل الاول: الادبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والاداء الوظيفي
06	- تمهيد
07	- المطلب الاول: الادبيات النظرية لنظام الحوافز
07	1- ماهية نظام الحوافز
09	2- مراحل تصميم نظام الحوافز
09	3- العوامل المؤثرة على نظام الحوافز
10	المطلب الثاني: الادبيات النظرية للاداء الوظيفي
10	1- ماهية الاداء الوظيفي
11	2- مفهوم تقييم الاداء
12	3- العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي
13	- خلاصة
13	- المبحث الثاني: الدراسات السابقة
14	- تمهيد
14	- المطلب الاول: الدراسات السابقة باللغة العربية

16	- المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية
19	- خلاصة
20	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة الاسمنت بني صاف
21	- تمهيد
21	-المبحث الاول:المؤسسة محل الدراسة -الطرق و الادوات المستخدمة
21	-المطلب الاول:التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
21	1-تعريف الشركة
21	2-دراسة الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت
22	3-اهداف الشركة
22	- المطلب الثاني:الاطار المنهجي للدراسة
22	1-اداة جمع البيانات
26	2-الوسائل الاحصائية
27	3-مجتمع وعينة الدراسة
27	-المبحث الثاني:عرض وتحليل نتائج الدراسة
27	-المطلب الاول:تحليل نتائج محاور الاستبيان
27	- اولاً:تحليل المعلومات الشخصية
33	-ثانياً:تحليل متغيرات الدراسة
36	-المطلب الثاني:اختبار فرضيات الدراسة
36	- اولاً:اختبار الفرضية الرئيسية
37	-ثانياً:اختبار الفرضيات الفرعية
41	-خاتمة
44	- المراجع
	- الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
23	سلم ليكرت الخماسي	01
23	فئات مقياس ليكارت	02
24	معامل الفاكرونيخ	03
25	معامل الارتباط بين عبارات العوامل المادية	04
25	معامل الارتباط بين عبارات العوامل المعنوية	05
26	معامل الارتباط بين عبارات متغير الأداء الوظيفي	06
28	خصائص العينة حسب الجنس	07
29	خصائص العينة حسب السن	08
30	خصائص العينة حسب المستوى التعليمي	09
31	خصائص العينة حسب الخبرة المهنية	10
33	تحليل نتائج المحور الأول نظام الحوافز المادية	11
34	تحليل نتائج المحور الأول نظام الحوافز المعنوية	12
35	تحليل نتائج المحور الثاني الأداء الوظيفي	13
36	تحليل معامل الارتباط	14
37	تحليل التباين الأحادي	15
37	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط	16
38	تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	17
38	تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الأولى	18
39	تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	19
39	تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية	20

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
28	خصائص العينة حسب الجنس	01
29	خصائص العينة حسب السن	02
30	خصائص العينة حسب المستوى التعليمي	03
32	خصائص العينة حسب الخبرة المهنية	04

# المقدمة

## مقدمة:

إن كل مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها وبلوغ غايتها عن طريق الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة والمختلفة، إذ يعتبر العنصر البشري الثروة التي تتسابق المؤسسات لتوفيرها بالشكل الذي يزيد من فعاليتها وأدائها، بغرض تعظيم الأرباح والبقاء في السوق في ظل المنافسة الشديدة، ومن العوامل التي تساعد على ذلك دراسة أداء الأفراد وكيفية التأثير عليهم لما يزيد من ولائهم ورضاهم وأدائهم باستخدام كل الطرق والوسائل المتاحة. فلقد حظي موضوع نظام الحوافز باهتمام العديد من علماء السلوك الإداري ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز بشتى أنواعها المادية والمعنوية واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية في الدافعية للعمل. حيث يعتبر نظام الحوافز من الوسائل الهامة لتحقيق الجودة على مستوى الأداء الوظيفي، بل وباعتنا أساسيا للرغبة نحو العمل وذلك من خلال ما توفره تلك الأنظمة من المزيد من الأجور والمزايا المادية التي تؤدي لتحسين الظروف الاقتصادية والنفسية للأفراد العاملين في المؤسسة.

## 1- إشكالية الدراسة:

يعتبر نظام الحوافز من المواضيع الحيوية والمعقدة في نفس الوقت وهي نشاط إداري أساسي يمارس في إطار المؤسسة ويوجه أساسا للأفراد العاملين بها في محاولة للتحكم في سلوكهم لإثارة المزيد من الاهتمام بالعمل والمكافئين بأدائه لتحقيق أهداف المؤسسة ومنه يمكن صياغة التساؤل الرئيسي:

هل يمكن لنظام الحوافز أن يحسن من الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة الأسمنت بني صاف؟

## وعلى هذا الأساس نطرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- ماذا نعني بنظام الحوافز والأداء الوظيفي؟
- ماهي العوامل المؤثرة على نظام الحوافز؟
- ماهي طرق تقييم الأداء الوظيفي؟

## فرضيات الدراسة:

H0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة الأسمنت بني صاف عند مستوى معنوية 0.05.

H1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة الأسمنت بني صاف عند مستوى معنوية 0.05.

## الفرضيات الفرعية:

## الفرضية الفرعية الأولى

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة الأسمنت بني صاف عند مستوى معنوية 0.05.

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة الأسمنت بني صاف عند مستوى معنوية 0.05.

### الفرضية الفرعية الثانية:

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي بمؤسسة الإسمنت بني صاف عند مستوى معنوية 0.05

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي بمؤسسة الإسمنت بني صاف عند مستوى معنوية 0.05

### 3/ أهمية الدراسة:

- تأتي أهمية هذه الدراسة من مساهمتها في الوقوف ميدانيا على تأثير الحوافز في شركة الإسمنت بني صاف على تحسين أداء الموظفين بها.
- معرفة السبل التي تجعل العامل يعمل بكفاءة وأداء عالي لتحقيق أهداف المؤسسة
- أهمية الحوافز كأداة يمكن أن تساعد العمال على تحقيق أفضل أداء.
- تمثل الحوافز أهم الركائز التي تعتمد عليه المؤسسات في تنمية مواردها البشرية.

### 4/ أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم نظام الحوافز والأداء الوظيفي.
- التعرف على مدى تطبيق نظام الحوافز على أرض الواقع.
- التعرف إلى أثر الحوافز على أداء العاملين في شركة الإسمنت بني صاف من وجهة نظر الباحثين.

### 5/ أسباب اختيار الموضوع:

- الموضوع ينسجم ويتلاءم مع التخصص.
- اعتقادنا بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين أدائه كونه العامل الأساسي في استمرارية وبقاء المؤسسة.
- نظرا لأهمية الحوافز وأثرها على أداء العاملين.

### هيكل الدراسة

حتى يسهل فهم الموضوع في إطاره العام والخاص واستيعاب جزئياته، فقد التزمنا بتقسيم الموضوع إلى مقدمة، عرض وخاتمة. وسيتم تقديم موجز لهذه الخطة:

في المقدمة ذكرنا كل العناصر التي تتضمنها وأما العرض فقسمناه إلى فصلين وفي كل فصل يحتوي على جزئيات في الفصل الأول فقد تناولنا فيه الجانب النظري، أما من حيث التقسيم فقد قسمناه إلى مبحثين ففي المبحث الأول كنا قد تطرقنا إلى ماهية نظام الحوافز ومراحل تصميمها وكذا العوامل المؤثرة عليها، أما ما اندرج تحت المطلب الثاني متعبه الأداء الوظيفي وطرق تقييمه والعوامل المؤثرة على الأداء، أما فيما يخص المبحث الثاني فقد تضمن الدراسات السابقة باللغة العربية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية، أما في الفصل الثاني تناولنا فيه الدراسة الميدانية وقسمناه إلى مبحثين فيما يخص المبحث الأول فقد بدأناه بتعريفات المؤسسة وأداة، مجتمع وعينة الدراسة والوسائل الإحصائية المتبعة، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى تحليل محاور الاستبيان ومناقشة النتائج.

وفي الأخير اتبعنا هذين الفصلين بخاتمة عرضنا فيها نتائج الدراسة وأهم التوصيات.

7/ حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 2023/05/02 إلى 2023/05/17.
- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة في شركة الإسمنت بني صاف.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تبيان العلاقة بين نظام الحوافر والأداء الوظيفي



الفصل الأول:  
الأدبيات النظرية  
والتطبيقية لنظام  
الحوافز والأداء  
الوظيفي

**تمهيد:**

يتناول الباحث في هذا الفصل الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة حيث يتكون الإطار النظري من موضوعي "نظام الحوافز" و"الأداء الوظيفي"، اللذين يمثلان متغيري الدراسة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية ذات الصلة.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية لنظام الحوافز والاداء الوظيفي::

### المطلب الأول: الأدبيات النظرية لنظام الحوافز

يشكل التحفيز دورا رئيسيا في توفير بيئة العمل المناسبة ويتحقق هذا الدور في المؤسسات المختلفة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم ولضمان تحفيزهم والتزامهم اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين ويعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلبا على مجمل الاداء الوظيفي والسلوكي وللتعرف على التحفيز بصورة شمولية لا بد من الآتي:<sup>1</sup>

التحفيز هو قوة أو شعور داخلي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر لنقص في إشباع تلك الرغبات والحاجات، وبشكل أكثر تحديدا لقد وصف التحفيز بأنه متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به، لكن يمكن استنتاجه من السلوك، فعن طريق ملاحظة سلوك أو أداء الفرد أثناء قيامه بعمل ما، يمكن الاستنتاج فيما إذا محفوز أم لا، وذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل، ومن هنا يمكننا التطرق إلى معرفة مفهوم نظام الحوافز على النحو الآتي:

### 1- ماهية نظام الحوافز

#### 1-1/ تعريف نظام الحوافز:

تستخدم الحوافز للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الفرد وتوجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة وبوتيرة معينة وكذلك تحقيق أهداف تحددها المؤسسة انطلاقا من ارتباطها بأهداف الشخص، من خلال سلوكه الفردي وفي مجموعته أو محيطه الاجتماعي والمادي.

وللحوافز تعاريف عديدة وسنعرض فيما يلي عددا منها:

الحوافز تعبر في أبسط معناها على ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها والتحاق العامل بالمؤسسة وبقائه فيها. الحوافز هي كذلك "عبارة عن عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية ويحقق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة."<sup>2</sup>

<sup>1</sup>غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، (مجلة جامعة الشرق الأوسط)، رسالة ماجستير: كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013م، ص130.

<sup>2</sup>ليا زيد وهيبه، "فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة"، دراسة ميدانية بالجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان - (2013-2014)، ص229.

مما نرى أن الحوافز تلعب دوراً مزدوجاً فهي تساعد على تحفيز العاملين في أداء أعمالهم وتحسين أدائهم من ناحية ومن ناحية أخرى تجسد تحقيق مبدأ العدالة بين العاملين من خلال مكافأة العامل المثابر ومنحه المزيد من الاهتمام الذي يحفز على العمل بانديفاع أكبر لتنفيذ الأعمال المنوطة به<sup>1</sup>

أما الأستاذ نور الدين حاروش يرى بأن نظام الحوافز: "هي عبارة عن جملة العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، وتتوقف فاعلية نظام الحوافز مع هدف الفرد وحاجاته ورغبته"<sup>2</sup>

## 1-2/ خصائص نظام الحوافز:

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها:<sup>3</sup>

- 1/ **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
- 2/ **إمكانية التطبيق:** ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام...
- 3/ **الوضوح والبساطة:** لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.
- 4/ **التحفيز:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة اقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق العمل المنشود.
- 5/ **المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم فيما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم، وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.
- 6/ **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة واضحة وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات<sup>4</sup>
- 7/ **القبول:** يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.
- 8/ **الملائمة:** تفتقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والاعمار السنبة؟، والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة... وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.

<sup>1</sup> -مصطفى محمد زيباري "دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، (دراسة ميدانية لشركتي المازن والبركة لطحن الحبوب في محافظة دهوك)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية/ قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأدنى، معهد الدراسات العليا، 2021، ص175.

<sup>2</sup> -لكحل منيف، "تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي" مفاهيم ونظريات، المثقف للنشر والتوزيع، رقم الإيداع: 2018/ السداسي الأول، ص120.

<sup>3</sup> -الدكتور هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، "التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى-2007م، جامعة أبو بكر بلقايد -تلمسان-.

<sup>4</sup> -مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، 2012، ص340.

**9/ المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك.

**10/ الجدوى التنظيمية:** يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام.

**11/ التوقيت المناسب:** تتعلق في فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.

## 2/ مراحل تصميم نظام الحوافز:

يحدد هيثم العاني مراحل تصميم نظام الحوافز كالتالي:

**1/ تحديد هدف النظام:** تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات وعلى من تقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذه جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والايادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف.

**2/ دراسة الأداء:** وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي، أن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

أ-وجود عدد سليم للعاملين

ب-وجود وظائف ذات تصميم سليم

ج-وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل

د-وجود ظروف عمل ملائمة

## 3/ تحديد ميزانية الحوافز:

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز كي يتفق على هذا النظام، ويجب أن يتخطى المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

أ/ قيمة الحوافز والجوائز: وهي يمثل الغالبية لميزانية الحوافز، وتتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت والعلاوات والرحلات والهدايا وغيرها.

ب/ يفضل انه يتسع نظام المكافآت بحيث تلبى مختلف حاجات العاملين، وحتى تكون مراعية للمستوى الوظيفي وقدم الموظف وكفاءته وخصوصيته الثقافية<sup>1</sup>

ج/ ينبغي أن توضح لائحة الحوافز الأسباب التي تحجب بموجبها تقديم الحوافز.

د/ لا بد ان يتمتع المدير بالصلاحيات الكافية لمنح المكافآت بمختلف درجاتها.

## 3/ العوامل المؤثرة في نظام الحوافز:

نظام وضع الحوافز في أي دائرة من الدوائر يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-الدكتور مهدي صالح مهدي السامراني، "نظريات الغرائز والدوافع والحوافز والحاجات الإنسانية"، 2021، ص69.

- على مستوى الدولة تتأثر الحوافز بعاملين أولهما سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والتي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات الدوائر وثانيهما القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.
- على مستوى المنظمة يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل: أولهما نوع الجهاز الإداري وامكانياته وتنظيمه، وثانيهما نوع العاملين بالدائرة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي وثالثهما حجم الدائرة ونوع النشاط وفعاليتها ومروده بالنسبة للاقتصاد الوطني.
- الأسلوب الاشرافي: إن الأسلوب الاشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للموظفين معه وتوجيههم يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس عن خوف من العقاب والمفهوم الإداري لذلك أن تكون القيادة ديمقراطية، ولذلك فإن التغيير المرتبط بالأسلوب في علاقة القائد بالموظفين يتحقق من خلال الجوانب التالية:
- أ- اهتمام المسؤول بالعمل مما يجعله قدوة حسنة للموظفين.
- ب- احترام المسؤول لمروءته.
- ج- توزيع العمل وفقا لقدرات الموظف.
- د- إعطاء الفرصة للموظفين في المشاركة بإعداد الخطط واتخاذ القرارات.
- **الاتصال المباشر:** لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاما مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والأعمال المطلوبة منهم تنفيذها كما أن نظام الاتصالات المناسب يعد في حد ذاته الوسيلة الفعالة التي يمكن أن يقيم من خلالها جهود مرؤوسيه ويكشف أخطائهم ويعمل على تصحيحها وفي ذات الوقت فإنه يقرر من خلال المعلومات المتوافرة لديه المكافآت أو الجزاءات التي يجب أن تمنح للمرؤوسين.<sup>2</sup>
- **ظروف العمل:** للقائد دور كبير في تهيئة الظروف المادية أفضل للعمل مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير المرافق العامة كالمسجد ودورات المياه وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتبية الحديث واتخاذ الاحتياطات اللازمة لحماية العاملين من أخطار الحريق وإصابات العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها فإن ذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حافزا للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط به.
- **الجوانب التنظيمية:** يعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور والمراكز الوظيفية وسياسات العمل واجراءاته والهيكل التنظيمي للمنطقة وتدور الحافزية التنظيمية للعمل في إطار العمل إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية والتي تتضمن بجانب ما يتيح الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة التي تعكسه سياسات العمل واجراءاته.

## المطلب الثاني: الأدبيات النظرية للأداء الوظيفي

### 1- ماهية الأداء الوظيفي

<sup>1</sup>-مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2017، ص207.  
<sup>2</sup>-أحمد السيد كردي، العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز والرضا الوظيفي، كلية التجارة جامعة الأزهر، 2011، ص53.

## 1-1- تعريف الأداء

- **لغة:** مشتق من الفعل أذن تأدية، بمعنى أوصله وقضاه. وهو أدى للأمانة من غيره وتأدية له حقه أي قضيته.<sup>1</sup>
- اصطلاحاً:** يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولا سيما طويلة الأمد منها التي تتمثل في بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفعالية العاليتين وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة.<sup>2</sup>
- يعرف الأداء الوظيفي بأنه تحليل ودراسة أداء الأفراد لعملهم ومتابعة تصرفاتهم وسلوكهم أثناء العمل وذلك لتقييم مستوى كفاءتهم ومدى نجاحهم في القيام بالوظائف المكلفين بها.<sup>3</sup>
- يعرف الأداء الوظيفي على أنه يمثل مخرجات أو كمية الإنتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محددة وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أي كانت طبيعة هذا العمل.<sup>4</sup>
- يعبر مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق وتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.<sup>5</sup>

## 1-2- أهمية الأداء الوظيفي

- أ- أهميته بالنسبة للعاملين: تنعكس أهمية الأداء على الأفراد من خلال الآتي :
- أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليها القرارات الإدارية التي تتعلق بالنقل والترقية والترشح للدراسة وغير ذلك لهذا يجب على كل فرض أن يوجه اهتماماً خاصاً لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي .
- يجب على كل فرض الاهتمام بأدائه لعمله لارتباط ما يتلقاه من أجور ورواتب وحوافز ومكافآت لهذا الأداء.
- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته، فاهتمام الفرد بأدائه والعمل على رفعه وتنميته سوف يساعده على تحقيق أهدافه الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.
- ب- أهميته بالنسبة للمنظمة: الأداء يعد انعكاساً لقدرات عمل الفرد ودافعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضاً فالأداء الوظيفي هو التاريخ النهائي لخصلة الأنشطة التي يقوم بها الفرد والمنظمة فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.<sup>6</sup>

## 2- مفهوم تقييم الأداء.

- <sup>1</sup> - خالد أحمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول-الثاني، 2011، ص606.
- <sup>2</sup> - قومان نوري: (2019-2020)، تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة- دراسة ميدانية لبعض ولايات الشرق الجزائري-(أطروحة دكتوراه) تخصص إدارة وتسيير رياضي، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر، ص56.
- <sup>3</sup> - منير عبد الله عثمان الطائش: (2016)، علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي-دراسة وصفية تحليلية-(رسالة ماجستير)، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، ص45.
- <sup>4</sup> - سعيد سمير أبو جليدة: (2018)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، (رسالة ماجستير)، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص35.
- <sup>5</sup> - غازي أحمد عودة الحلايبي: (2013)، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على الأمانة عمان الكبرى، (رسالة ماجستير)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص23.
- <sup>6</sup> - منير عباس، أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين-دراسة حالة الجامعة السورية الخاصة، قسم إدارة الموارد البشرية-الجامعة السورية الخاصة، ص23.

## 2-1- تعريف تقييم الأداء

عملية اصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب عن اصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو تعلمهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم أو تنميتهم أو تأديهم أو فصلهم أو الاستغناء عنهم<sup>1</sup>.

عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً<sup>2</sup>.

تقرير دوري بين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة بها<sup>3</sup>.

**ج/ طريقة قوائم المراجعة:** تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر من كونها موضوعية حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة وتحفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب للرئيس الذي يتولى ملئ هذه القوائم بنفسه، وبعودة القوائم إلى الإدارة تكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص النهاية على التقييم النهائي ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية<sup>4</sup>.

## 3- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

**أ- العوامل ألداخلية** تتمثل في العوامل التي تستطيع المؤسسة السيطرة عليها وتؤثر عليها سلباً وإيجاباً وعليها القضاء على السلبية منها والاستفادة من الايجابية وهي كثيراً تتداخل فيما بينها وتختلف في درجة سرعة تأثيرها ومنها:

- **التقنية:** وهي التي لها علاقة بالجانب التكنولوجي للمؤسسة وهي تساعد على تحسين الإنتاج كما ونوعاً وتخفض التكاليف بتقليل الفضلات، فعلى المؤسسة الحرص على الحصول على الحديث منها لتحسين وتطوير أداؤها.

- **العوامل البشرية:** لها أهمية كبيرة في التأثير على الأداء من حيث التحسين والتطوير ويتمثل في التركيبة البشرية للمؤسسة فكلما كانت مؤهلة أثرت إيجاباً من الأداء والعكس صحيح.

- **ظروف العمل:** كلما توفرت بشكل يد أدت إلى خلف روح معنوية جيدة ورضا مما يحفز الأفراد إلى تحسين أداؤهم وأداء المؤسسة ككل.

- **العوامل المالية:** الوضعية المالية ومدى توفر الموارد المالية يساهم في التأثير على الأداء، فتوفرها يساعد على الاستشارات الجديدة والحصول على الموارد الأفضل.

- **العوامل الخارجية:** هي جملة القيود والمتغيرات الخارجية من سيطرة المؤسسة لكن ذلك لا يعني عدم محاولة التحكم فيها من خلال التقليل من سلبياتها التي تشكل أخطاراً، واستغلال إيجابياتها التي تمثل فرصاً على المؤسسة اكتشافه أو استغلالها قبل منافسيها

<sup>1</sup>- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص259.

<sup>2</sup>- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص102.

<sup>3</sup>-ريم بنت عمر بن منصور الشريف، (2013)، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، -دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة- (أسلوب ماجستير)، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، ص45.

<sup>4</sup>-نزار حوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة للنشر والتوزيع، ط1، 2015، ص22-23.



حتى لا تحول إلى اخطار، وتأثير المحيط الخارجي وأهميته يزدادان كلما تميزت عوامله بعدم الثبات، وبالتقدم وتنوع الأسواق العدوانية.

– **العوامل الاقتصادية:** تعتبر الأكثر تأثيراً على المؤسسات خاصة الصناعية نظراً لطبيعة نشاطها، ولكونه المصدر بمختلف مواردها والمستقبل لمخرجاتها وهو يتجلى على المستوى الكلي كالفلسفة الاقتصادية للدولة، معدلات النمو وعلى المستوى القطاعي كدرجة المنافسة، مدى توفر المواد الأولية، هيكل السوق ودورة حياته.

– **العوامل الثقافية والاجتماعية:** يعرف المحيط الاجتماعي بأن معدل النمو وعدد العائلات الحديثة وبمجموع الأعمار والطبقات الاجتماعية. أما المحيط الثقافي يتكون من المواقف والرغبات ومستوى الذكاء والتوجيه وقناعات الأفراد الذين يكونون مجموعة أو مجتمعاً معيناً فكل هذه المتغيرات الثقافية والاجتماعية تؤثر على الأداء.

– **العوامل السياسية:** يتجلى في السياسة العامة للدولة، وقوانينها، وتطور التشريعات المتعلقة بالقانون التجاري والقوانين المتعلقة بفتح انتاج وتداول بعض السلع والتشريعات المالية والقوانين المؤسسة للعلاقات بين القطاع العام والخاص والقوانين المحددة من عملية الاحتكار، وكفا الوضع الأدبي والاستقرار السياسي للبلاد.<sup>1</sup>

#### خلاصة:

تناولنا في هذا البحث ان نحيط بالخلفية النظرية لنظام الحوافز والأداء الوظيفي، وتبين من خلاله أهمية نظام الحوافز بالنسبة للفرد وللمجتمع ككل وبالنسبة للشركة التي تقدمها. وتم التطرق إلى مراحل تصميم نظام الحوافز وكذا العوامل المؤثرة عليها، ويوضح هذا البحث أيضاً ماهية تقييم الأداء وأهم طرقه بالإضافة إلى ذكر العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

<sup>1</sup> - سامية لحوّل - فطيمة زعوغ، أثر التحقير على تحسين أداء الوظيفي في المؤسسات - دراسة حالة مؤسسة الاتصالات موبيليس للاتصالات- مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات أدبية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2015، ص237-238.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

### تمهيد:

إن الدراسات السابقة لها أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري لأنها توفر له الكثير من المعلومات سواء كانت نظرية أو إجرائية وذلك بغية الاستفادة منها في جميع مراحل البحث فهي توفر المعلومات النظرية والبيانات والشواهد الواقعية والتاريخية والتي يبنى على أساسها البحث.

### المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1/ دراسة أبو شرح (2010) بعنوان تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

هدفت إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، حيث بلغت عينة الدراسة 110 فرد من العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين، وبين نظام الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية وأداء الموظفين، وأظهرت النتائج انخفاض مستوى الحوافز المادية والمعنوية، بالإضافة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين في جميع المجالات تعزى لمتغيرات العمر والخبرة والمؤهل العلمي، وأظهرت أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين في جميع المجالات تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، و لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح رئيس القسم، بذلك أوصت الدراسة في ضوء النتائج بضرورة العمل على ترسيخ العدالة والانصاف، وخصوصا فيما يختص بمنح الحوافز والمكافآت، أو القضاء على المحايأة والحسوبية في منحها، بما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في رفع مستوى الأداء.

2/ دراسة ليلى سرحاني 2017 لعنوان الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج

بحثت هذه الدراسة الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي وطبق على مجتمع الدراسة الذي قدر بحوالي 850 معلمة في مدارس الثانوية ووزع استبيان كأن مبني على ثلاث محاور رئيسية: أنواع الحوافز المادية، والحوافز المعنوية، وعلاقة الحوافز بالأداء الوظيفي.

وقد توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين بعدي المتغير المستقل (الحوافز المادية والمعنوية) والأداء الوظيفي كانت ضعيفة في مجملها، كما أوصت الدراسة بمجموعة توصيات أهمها ضرورة الالتزام بنظام علمي وموضوعي في عملية استخدام التحفيز ويعزي ذلك لأثرها الكبير على تحسين الأداء الوظيفي.

3/ دراسة القضاة حسن صالح لعنوان الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين -دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان- سنة 2017.

هدفت الدراسة إلى التعرف على "الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين" في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان، تمثلت عينة الدراسة الملائمة لإجراء التحليل الإحصائي في 120 استبانة، كما وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة وأغراضها.

تمثلت أبرز نتائج الدراسة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز (المادية والمعنوية) على الأداء لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أبرزها وضع سياسات واستراتيجيات تزيد من فاعلية الحوافز وكذلك ضرورة استخدام نظام قادرة على تلبية احتياجات العاملين.

#### 4/ دراسة أحمد ضيف الله طلافحة بعنوان مدى فاعلية نظام الحوافز في وزارة الصحة وأثره في تحسين الأداء سنة 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية نظام الحوافز في وزارة الصح، وأثرها في تحسين الأداء، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة المالية في الأردن من فئة رئيس قسم وأعلى، أما عينة الدراسة فتكونت من 39 مستجيباً. وقد أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (نظام الحوافز) والمتغير التابع (تحسين الأداء) في وزارة الصحة الأردنية، وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات منها اتباع أسلوب علمي سليم لوضع الحوافز، وذلك من خلال تشكيل لجان متخصصة مسؤولة عن تنظيم الوسائل والأنظمة اللازمة لتحفيز العاملين، وأن يكون للعاملين دور في عملية تقدير الحوافز، بحيث يكون لهم ممثل ينوب عنهم لإيصال آرائهم ورغباتهم بغرض أخذها بعين الاعتبار.

#### 5/ دراسة محمد بن سعد أبو حميد بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين" سنة 2020.

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء المورد البشري بشركة نسما القابضة بجدة، ولتقصي أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء لدى العاملين بشركة نسما القابضة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من 60 عاملاً بشركة نسما القابضة وتم توزيع 60 استبانة ثم استردادها بالكامل. وتحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين ونظام الحوافز بشركة نسما القابضة، كما أوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات المختلفة نظاماً فعالاً للحوافز يعمل على مكافأة العامل الكفؤ، ويحفز العاملين على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

#### 6/ دراسة توام زاهية، كلاخي لطيفة لعنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية على

#### عمال شركة سونلغاز تيارت- السنة 2021

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار تأثير نظام الحوافز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) في أداء العاملين في شركة سونلغاز تيارت، ومن أجل تحقيق هذا الهدف، تم تصميم استبيان لإجراء الدراسة الميدانية، والذي تم توزيعه على عينة مكونة من 39 عاملاً، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSV24 لتحليل بيانات الاستمارة.

وتوصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير معنوي على الأداء من قبل العينة المدروسة، حيث تم تأكيد وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية وكذا المعنوية وأداء العاملين بشركة سونلغاز، وتوصي بضرورة التزام الشركة بمواصلة تقديم المكافآت والحوافز والترقيات التي تحفز الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة.

7/ دراسة مهدي عمر، مخلوف مسعودان، زوامية عبد النور بعنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الأستاذ سنة 2021.

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر الحوافز على أداء الأستاذ خصوصا ما تعلق منها بالجوانب المادية والتي تلعب دورا أساسيا في عملية التحفيز وتنعكس بالسلب والإيجاب في حالة زيادتها كما في حالة نقصها نقصانها وبالنظر لطبيعة الموضوع فقدت اعتماد المنهج الوصفي.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن الحوافز بشقها المعنوي والمادي تلعب دورا محوريا في تحقيق الأهداف التعليمية والاجتماعية على اعتبار أن محور تحقيق هذه الأخيرة متوقف على الأستاذ.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية:

1- دراسة kenda dib بعنوان " the impact of incentives on Human resources performance and their job loyelty an empirial study. Toghleef industries company s.a.o.g. so har industrial number 0312009.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى عمال شركة تغليف الصناعات عمان، بالإضافة إلى التعرف على مستوى الولاء الوظيفي لديهم ومن ثم تحديد العلاقة بين نظام الحوافز وتحسين الأداء الوظيفي لدى عمال الشركة، حيث أخذ الباحث عمال شركة تغليف الصناعات كعينة لدراسة موضوعية تم اختيارهم بها لطريقة العشوائية تكونت من 150 موظف أو اعتمد في بحثه على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فاستخدم الوسائل الإحصائية المتمثلة في الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لSPS لتحليل معطياته.

توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات المتمثلة فيما يلي:

- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين فاعلية نظام الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي.
- وجود علاقة بين نظام الحوافز ومعدلات الإنتاج
- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول إلى مستويات الأداء المخطط له.

2- دراسة al jishi بعنوان motivation and its effect on the job performance of mal and femal nurres at aramco obsoha center 2009.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للمرضين والمرضات في مركز أرامكو الصحي ودراسة العوامل المؤثرة على دوافع المرضين والمرضات للعمل، ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بالاستفادة من تحليل نتائج الدراسات السابقة، إضافة إلى تحليل الحالة الخاصة بالدراسة.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن المرضين هم الأكثر تحمسا للعمل كما أن أدائهم هو الأكثر إيجابا، وبالتالي فهم الأقل احتمالا لترك المهنة، بينما كان أداء المرضات منخفضا مقارنة بالمرضين، فضلا على تحمسهم للعمل كان سلبيا، كلما وأشارت أيضا إلى أن المرضات يقمن بمغادرة المهنة بسبب العنف في مكان العمل، والمخاطر والاصابات طول ساعات العمل والدوام الليلي. وبذلك تظهر النتائج عدم وجود تأثير الحوافز المعنوية والمادية في تحسين أداء المرضات.

كما وأوصت الباحثة بعمل دراسات تبحث في التغييرات التي يمكن أن تقدم كحوافز للممرضات لجعلهن أكثر حماسة في العمل.

### 3- دراسة ja been (2011) بعنوان:

« the effect of employee performance appraisal on their motivation »

هدفت إلى بحث العلاقة بين تقييم أداء الموظفين وأثره على تحفيزهم، وتكونت عينة الدراسة من موظفي القطاع التربوي في جامعة بنجاب الإسلامية، ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بالاستفادة من الجانب النظري للدراسات المتعلقة بالموضوع، إضافة إلى تحليل نتائج الجانب العلمي للدراسة.

حيث توصلت نتائج الدراسة إن أن تقييم أداء الموظفين يحقق نتائج إيجابية في تحفيزهم، وبث روح الحماس والتنافس فيما بينهم وبالتالي جاء أداء الموظفين بدرجة مرتفعة.

### 4- دراسة gana bababe بعنوان:

Les effets de la relance sur le rendement des employé ; le cas de mead gori  
entreprise de minoterie dans l'étude l'état de Bornou ; Nigeria 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا إذ ما تم تحفيزهم، ولتحقيق أغراض الدراسة بذل الباحثين جهدا في تقييم العاملين في شركة مطاحن الدقيق ميد جوري بغية دراسة أثر الحوافز على أدائهم، وتحديد هوية المتغير فيما إذا كان مسؤولا بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء العاملين، وتكونت عينة الدراسة من 60 عامل. أظهرت نتائج الدراسة إلى أن معظم سياسات الحوافز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العمال، بل إنها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم، كما أظهرت النتائج إلى أنه فيما لو تم تعديل الحوافز بحيث تلبى احتياجات العاملين فإنه سيلاحظ تحسن كبير في أدائهم.

وأوصت الدراسة بضرورة تعديل الحوافز بحيث تلبى احتياجات العاملين.

## 5- دراسة بعنوان:

« Coanty effect of incentives on employee performance at kenya  
a forest service uasin gishu » (chepke moi 2018).

كان الغرض من الدراسة هو التحقق من تأثير الحوافز على أداء الموظفين في خدمة كابات كينيا uasin gishu county، وقد استرشدت الدراسة بنظرية التغيير الميدانية والنظرية التطويرية لتشانغ، تبنى البحث تصميم المسح الوصفي، حيث شملت جميع الموظفين في خدمة الغابات الكينية في مقاطعة uasin gishu التي لديها حاليا 8 محطات للغابات يبلغ مجموع سكانها 115 موظفا.

تم استخدام طريقة التعداد للحصول على حجم عينة من 115 مستجيبا، حيث تم استخدام الاستبانات في جميع البيانات، لاختبار صحة الأدوات ثم إعطاء الأداء للمشرفين وخبراء الأبحاث، ثم إجراء دراسة تجريبية في مقاطعة ناندو لاختبار الموثوقية. وتمثلت أبرز نتائج الدراسة إلى أن الحوافز الضرورية في الأداء التنظيمي، وأوصت بأن تعتمد خدمة الغابات الكينية والمؤسسات الحكومية الأخرى عملية إعادة الهندسة في أنظمة عملياتها من أجل تحسين خدمة العملاء، والقيم الجديدة للعمل الجماعي والتعاون، وخفض معدل دوران الموظفين مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء التنظيمي للموظفين.

## 6- دراسة بعنوان: micheal a bologun, oragie joseph egharevba

Assessment of organisations incentives in enghancing employees,  
performance in nigeria : a study of obafemy awolowo university, ile-ife,  
osun state, 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز في تحسين أداء الموظف في جامعة obafemi awolowo فتم إحصاء نوع الحوافز (النقدية والغير نقدية) المعتمدة في المؤسسة، تقييم نوعية الحوافز إجمالا ثم اختيار خمسمائة عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من الأكاديميين والغير الأكاديميين، تم جمع البيانات وتحليلها بنسبة بسيطة. أظهرت نتائج الدراسة أن نوعية الحوافز الممنوحة للموظفين، ومشاركة الموظفين في تصميم الحوافز جميعها لها تأثير كبير على أداء الموظف وتحفيزهم على بذل قصارى جهدهم لتحقيق الجامعة أهدافها. بناء على هذه النتائج أوصت الدراسة بان تستمر إدارة الجامعة في تحسين حوافز الموظفين فيما يتعلق بمزاياهم، يجب أن يستمر الموظفون في أن يكونوا أجزاء من تطوير حزمة الحوافز، كما أوصت أيضا بتقديم الحوافز وفقا لمستوى أداء الموظف لتشجيع المنافسة والأداء بين الموظفين.

**التعقيب على الدراسات السابقة :**

بالرغم من وجود تشابه كبير بين موضوع دراستنا و الدراسات السابقة في كونها تطرقت الى نظام الحوافز كمتغير مستقل والمتغير التابع المتمثل في الاداء الوظيفي الا ان هذه الدراسات تختلف مع دراستنا الحالية في النقاط التالية :

-معظم الدراسات توصلت الى وجود علاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع الا ان دراستنا توصلت الى عدم وجود علاقة بين المتغيرين

**خلاصة:**

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا المبحث المتمثل في اطلاع الباحث على بعض الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة فقد تبين أنه تم التركيز في هذه الدراسات على أهمية نظام الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في كافة المستويات الإدارية وذلك يعود لمدى إسهام هذا النظام في تميز الأداء.

# الفصل الثاني: دراسة ميدانية شركة الإسمنت بني صاف



تمهيد:

تناولنا في الفصل السابق الجانب النظري لموضوع الدراسة اما في هذا الفصل سوف نتطرق الى اجراءاتالدراسة الميدانية لمعرفة دور الحوافز في رفع مستوى الاداء الوظيفي بشركة الاسمنت بني صاف باعتبارها محل الدراسة بالاعتماد على اسلوب جمع البيانات و المعلومات المتمثلة في الاستبيان. وسنحاول في هذا المطلب ان نقدم تعريفا للشركة , والهيكـل التنظيمي لها, ثم نتطرق الى تحليل البيانات ومناقشة النتائج التي تم جمعها بواسطة الاستبيان معتمدين في ذلك على الجداول التكرارية والنسب المئوية

**المبحث الأول: المؤسسة محل الدراسة- الطرق والأدوات المستخدمة**

**المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.**

**1- تعريف الشركة:**

هي شركة تأسست في ديسمبر 1974 برأس مال بـ 1.800.000.000 بالجزائر العاصمة و تم إعادة هيكلتها سنة 1982، حيث تفرعت إلى 3 مؤسسات جهوية وتضم 13 وحدة لصناعة الإسمنت لمدينة بني صاف ولاية عين تموشنت، حيث تتوزع الشركة على 20 هكتار خاصة بمحجر الكلس و41 هكتار خاصة محجر الطين.

**2- دراسة الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت:**

**1-2-f-2 المدير العام:** يعتبر أعلى سلطة في الشركة وتمثل مهامه في تمثيل الشركة داخليا وخارجيا والحفاظ عليها ويقوم بمساعدته كل من المستشار الذي يقوم بتقديم النصح والإرشاد للمدير وكذلك مدير المحاسبة والمالية الذي يهتم بوضع السياسات المالية والإستراتيجيات فيما يخص المالية.

**2-2-b-2 الهياكل الوظيفية:**

**1-2-2-2 مدير الموارد البشرية:** تتمثل مهمته في تسيير الموارد البشرية من خلال مصالحه التالية:

مصلحة المستخدمين

مصلحة الشؤون الاجتماعية

الضمان الاجتماعي

مصلحة الوسائل العامة

مصلحة التكوين

**2-2-2-2 مصلحة التموين:** تتمثل في متابعة وتسيير كل الأعمال المتعلقة بالتموين وتكمن في قطاع تسيير المخزونات، القيام بكل عمليات دفع الرسوم الجمركية.

**3-2-2-2 مدير المحاسبة والمالية:** تتكون من المصالح التالية

مصلحة المحاسبة العامة.

مصلحة المحاسبة التحليلية.

**4-2-2-2 المديرية التجارية تشرف على ما يلي:**

□ متابعة الكمية المباعة يوميا

□ إنجاز التقارير والمستندات وتتكون من مصلحتين:

- مصلحة الجودة: يتمثل دورها في إعداد التقارير ودراسات التفتيش.

- مصلحة دراسة السوق: تقوم بكل الدراسات المتعلقة بالسوق.

**3-2 المديرية التقنية:** تتمثل في المديرية التي تخضع لسلطة المدير العام حيث أن الشركة توزع نشاطها العملي على الأقسام

التالية:

□ قسم المواد الأولية

□ قسم التصنيع

□ قسم الصيانة

□ قسم الأمن الصناعي

**3- أهداف الشركة:**

□ تطوير وترقية الإنتاج

□ إدخال تكنولوجيا جديدة وتقنيات صناعية وإدارية حديثة التحكم

□ التسيير الأمثل للموارد البشرية

□ توفير جو مناسب للعمل مع ضمان استقرار المؤسسة

**المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة**

**1- أداة جمع البيانات:**

بما أن طبيعة البحث تحدد نوع أداة جمع البيانات فإن من خلال طبيعة البيانات التي يراد جمعها والمنهج المتبع في البحث والوقت المسموح له والإمكانات المادية فقد اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان.

**الاستبيان:** هو وسيلة من وسائل جمع البيانات، وتعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل بواسطة أو تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم من الأسئلة الواردة فيه وإعادته ثانية ويتم كل ذلك بدون مساعدة الباحث للأفراد سواء في فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عنها<sup>1</sup>. وانطلاقا من مشكلة بحثنا تم تصميم الاستمارة المكونة من 28 عبارة مقسمة إلى 3 محاور.

**المحور الأول: البيانات الشخصية:**

شملت كل من، السن، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

**المحور الثاني: يتناول نظام الحوافز**

ويظم 14 عبارة: تم تقسيم هذا المحور إلى قسمين حيث يتمحور حول الحوافز المادية يضم 7 عبارات، والقسم الثاني حول الحوافز المعنوية ويضم 7 عبارات.

**المحور الثالث:** تناولنا فيه المتغير وهو الأداء الوظيفي ويضم 10 عبارات، أما بالنسبة للإجابة على بنود الاستمارة فتكون

متدرجة بين: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

<sup>1</sup> أسيا قونيط، مريم حسونة، الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد بن عمر الجيلالي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2016-2017، ص71.

وقد تم استخدام مقياس "Likert" ذو الخمس درجات لتقييم إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد تم إعطاء رقم موافق لكل درجة من المقياس بغرض تسهيل عملية المعالجة كالتالي:

الجدول (01): سلم ليكرت

الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين

التحليل:

أما بالنسبة لكيفية إيجاد اتجاه العبارات فبناء على المقياس المستعمل والمتدرج من "موافق بشدة (5)" إلى "غير موافق بشدة (1)" أي أن طول المقياس = 5-1=4، نقوم بقسمة 4 على 5 لتحصل على 0.8 أي أن طول كل فئة يساوي 0.8 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): فئات مقياس ليكرت

الاتجاه	الفئة
غير موافق بشدة	1.8.....1
غير موافق	2.6.....1.8
محايد	3.4.....2.6
موافق	4.2.....3.4
موافق بشدة	5.....4.2

المصدر: من إعداد الطالبتين

التحليل:

تمت الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من خلال التفريغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية :

معامل ألفا كرونباخ ( alpha Cronbach ) من اجل اختبار ثبات أداة الدراسة؛

1. صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة؛

2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات العينة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛

3. اختبار معامل الارتباط للتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة والدرجة الكلية؛

4. تمت الاستعانة في معالجة بيانات الدراسة ب Excel من خلال الرسومات البيانية المختلفة

صدق وثبات أداة الدراسة

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدما في ذلك تحكيم الاستبيان.

1. **الصدق الظاهري:** ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذة المشرفة للتعرف على توجيهاتها وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال، وقد تم أخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار للحصول على الشكل النهائي الاستبيان والذي وزع على أفراد العينة محل الدراسة.

2. **ثبات أداة الدراسة:** سيتم من خلال هذه النقطة التأكد من مدى موثوقية أداة القياس المستخدمة والمتمثلة في الاستبيان، حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات أداة الدراسة والتي يقصد بها مدى استقرارها وعدم تناقصها مع نفسها، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس العينة وتحت نفس الظروف، وقد تم استخدام في ذلك احد معاملات الثبات وهو معامل ألفا كرونباخ وذلك باستخدام برنامج SPSS وقد تم التوصل للنتائج التالية:

الجدول (03): معامل ألفا كرونباخ

الرقم	المحاور	الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
01	بنظام الحوافز بالمؤسسة	من 01 إلى 14	0,669
02	الأداء الوظيفي	من 15 إلى 24	0,575
المجموع	/	من 1 الى 24	0,748 <sup>***</sup>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.28

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ يقدر ب 0,748<sup>\*\*\*</sup> وهي قيمة أكبر (0.6) مما يدل على أن أداة القياس تمتاز بثبات عال فيما يخص عينة الدراسة وهي قيمة جيدة ويمكن قبولها لأغراض التحليل إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات.

**صدق الاتساق الداخلي:** تم التأكد منه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون

الفرضية H0: لا يوجد ارتباط  $r \neq [-1, 1]$

الفرضية H1: يوجد ارتباط  $r = [-1, 1]$

الجدول (04): معامل الارتباط بين عبارات بعد الحوافز المادية

الارتباط	العبارة	الرقم
0,377**	الأجر الذي اتقاضاه يلي احتياجاتي المختلفة	1
0,371*	الأجر الذي أحصل عليه يتناسب مع ما أبذله من جهد	2
0,363*	تتوفر المؤسسة على تعويضات مادية كافية في الإجازات	3
0,368*	تحصلت على ترقية أثناء عملي بالمؤسسة	4
0,458**	تتوفر المؤسسة على حوافز مادية تشجعي لي بذل مزيد من الجهد والعمل للحصول عليها	5
0,438*	تساهم امتيازات الترقية على استقرارني في العمل	6
0,413*	تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية متعددة ومتنوعة	7

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.28

الجدول (05): معامل الارتباط بين عبارات بعد الحوافز المعنوية

الارتباط	العبارة	الرقم
0,471*	يسمح لي المشرفون بالمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل	1
0,577**	تتوفر المؤسسة لي حوافز معنوية تشعرني بالرضا	2
0,503**	التقدير والاحترام من قبل الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل	3
0,616**	العمل الجماعي بالمؤسسة يؤدي إلى شعوري بالراحة النفسية	4
0,456**	تقدم فرص المشاركة في الدورات التكوينية	5
0,506**	السلطات الممنوحة لي كافية وتساعدني في القيام بالمهام الموكلة لي	
0,526**	أشعر أن أدائي يتحسن بفضل التدريب الذي أتلقاه	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.28

التحليل:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين عبارات أبعاد المتغير المستقل نظام الحوافز محصورة بين  $r = [-1, 1]$  اذن نقبل الفرضية البديلة ونرفض العدمية وعليه يمكن القول أن هناك ارتباط بين فقرات المتغير المستقل و درجته الكلية.

الجدول (06): معامل الارتباط بين عبارات متغير الأداء الوظيفي

الارتباط	العبارة	الرقم
0,501**	عندما أكلف بمهمة أهمها في الوقت المحدد	01
0,189	أقوم بالاعتماد على نفسي في إنجاز الأعمال وأحرص على تحسين مستوى أدائي	02
0,417*	أنظر بإيجابيه لالتزاماتي الوظيفية	03
0,524**	أحسن التصرف في مواجهة مشكلة أو عائق في عملي	04
0,419*	يتوفر لدي الجاهزية والرغبة والاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي	05
0,387*	يقوم تقييم الأداء بناء على أسس علمية ومعايير واضحة	06
0,620**	أتناقش مع زملائي وإدارتي بهدف اتخاذ قرارات لتحسين الأداء	07
0,524**	أهتم بالبرامج التدريبية لتطوير مستوى أدائي	08
0,649**	يتم أدائي العملي طبقا لمعايير الأداء المطلوبة من المؤسسة	09
0,501*	أحرص على بذل مجهود كبير لأداء عملي	10

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.28

التحليل:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين عبارات أبعاد المتغير التابع الأداء الوظيفي محصورة بين  $r = [-1, 1]$  اذن نقبل الفرضية البديلة ونرفض العدمية وعليه يمكن القول أن هناك ارتباط بين فقرات المتغير التابع ودرجته الكلية

## 2- الوسائل الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها ، اعتمدنا استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، باستخدام الحزمة الإحصائية لعلوم التسيير، والتي يرمز لها باختصار SPSS، وكذلك معامل الارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط، ويستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين متغيرين.

### 3- مجتمع وعينة الدراسة:

**1-1 مجتمع الدراسة:** مجتمع الدراسة هو كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث، وحصر مجتمع الدراسة يعد ضروريا لتبرير الاختصار على العينة بدلا من تطبيق البحث على مجتمعه، وكذلك معرفة مدى قابلية الدراسة للتعميم وتأكيد تمثيل العينة للمجتمع لما كان توجه الدراسة الحالية هو معرفة علاقة نظام الحوافز بمستوى أداء العاملين فمن الطبيعي أن يكون مجتمع الدراسة متمثلا في مؤسسة صناعية باختيار موظفي الادارة من شركة الإسمنت ببني صاف المتمثل في 60 موظف

**2-2 عينة الدراسة:** يتم اللجوء لاختيار عينة من المجتمع ما إذا تعذر إجراء الدراسة على جميع أفراد مجتمع البحث، لكثرة عددهم<sup>1</sup>، لهذا فقد تم أخذ عينة من شركة الإسمنت ببني صاف، حيث توزيع استبيان على الموظفين في ادارة الشركة التي اجرينا فيها الدراسة، و تم توزيع 35 استبانة و تم استرجاع 33 منها بنسبة 98.24%

#### المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

#### المطلب الأول: تحليل نتائج محاور الاستبيان

#### أولا: تحليل المعلومات الشخصية

تتمثل هذه الخصائص في الجنس، السن ، الفئة العمرية، والمستوى التعليمي حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

<sup>1</sup>-بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، مجلة اقتصادية شمال افريقيا، العدد 17، السداسي الثاني، 2017، ص255-270.

1. الجنس :

الجدول (07): خصائص العينة حسب الجنس

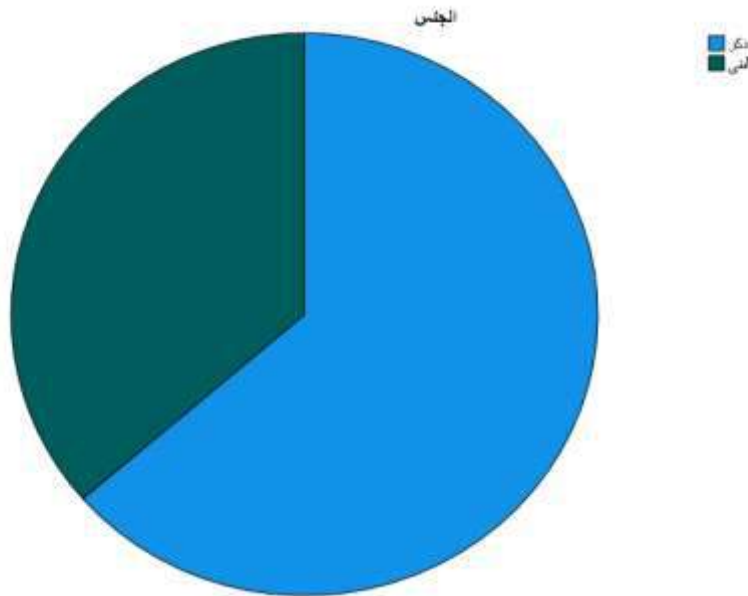
الجنس	العدد	النسبة
ذكور	21	63,6
إناث	12	36,4

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.28

التحليل :

بالنسبة لتحديد الجنس نلاحظ من خلال الجدول اختلاف في النسب المئوية لكل من الذكور والإناث حيث تقدر النسبة ب 63.6% لفئة الذكور وهي أعلى نسبة وما نسبته 36.6% لفئة الإناث وهذا ما يوضحه الشكل التالي.

الشكل (01): خصائص العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.28



الجدول (08): خصائص العينة حسب السن

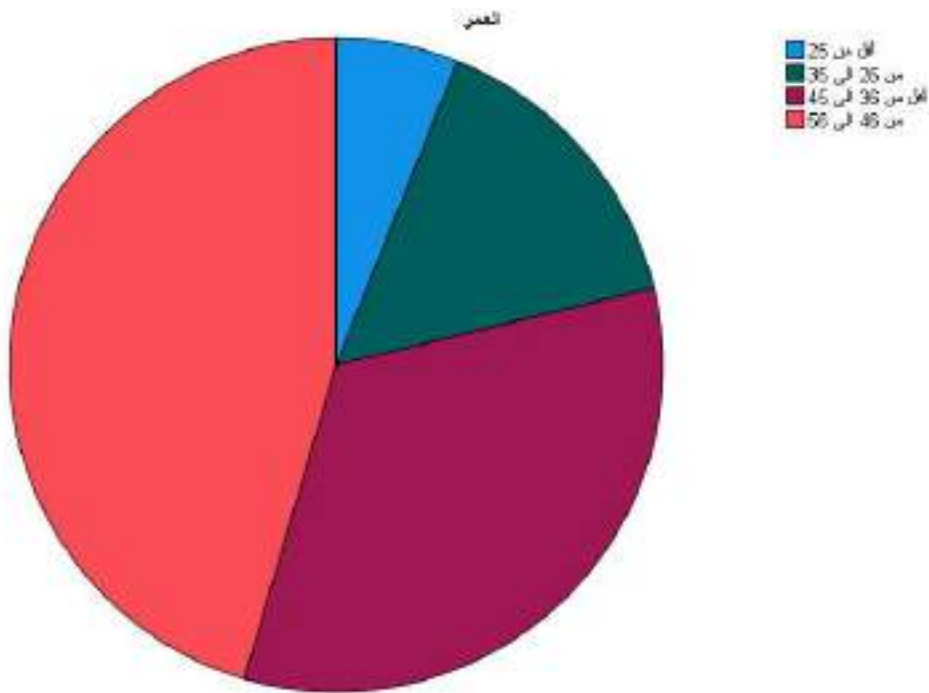
أقل من 25 سنة	من 26 الى 35 سنة	أقل من 36 الى 45 سنة	من 46 الى 56 سنة	
2	5	11	14	التكرار
6,1	15,2	33,3	45,5	النسبة المئوية

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.28

التحليل:

نلاحظ من الجدول ان ما نسبته 6.1% من مجتمع الدراسة اعمارهم أقل من 25 سنة وفي حين ما نسبته 15.2% اعمارهم من 26 الى 35 سنة كما يتضح ان ما نسبته 33.3% اعمارهم من 36 الى 45 سنة كما تبين من الجدول ان الفئة العمرية الاكثر نشاطا هي التي تتراوح اعمارها من 46 إلى 56 وذلك بنسبة 45.5% وهذا ما سيوضحه الشكل التالي.

الشكل (02): خصائص العينة حسب السن



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.28

الجدول (09): خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

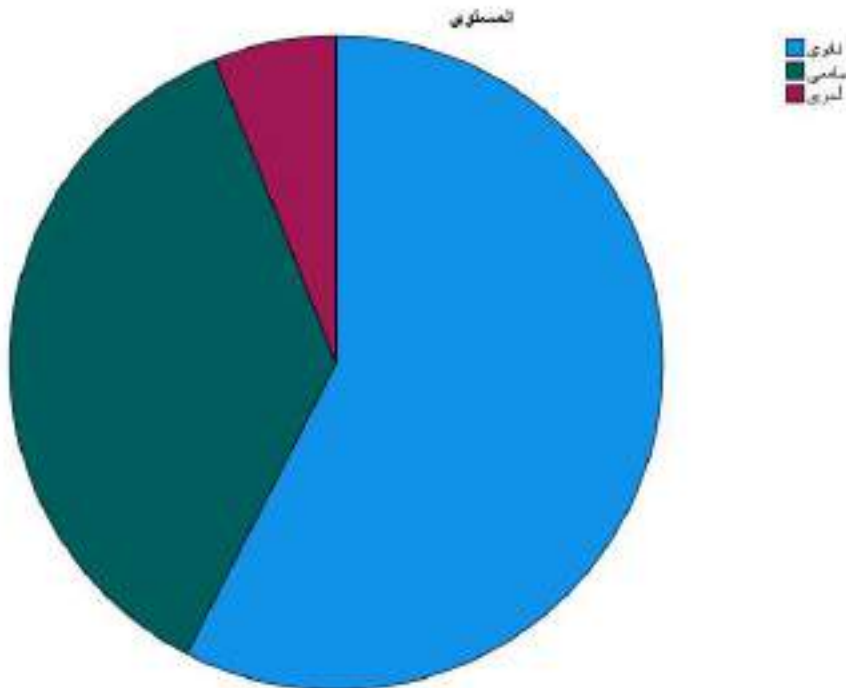
التكرار	ثانوي	جامعي	أخرى
	19	12	2
النسبة المئوية	57,6	36,4	6,1

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.28

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن أصحاب شهادات الثانوي بلغو 57.6% وهم أعلى نسبة بينما أصحاب شهادات الجامعي بلغو 36.4% وأقل نسبة هي 6.1% من فئة الأخرى وهذا ما يوضحه الشكل التالي.

الشكل (03): خصائص العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.28

الجدول (10): خصائص العينة حسب الخبرة المهنية

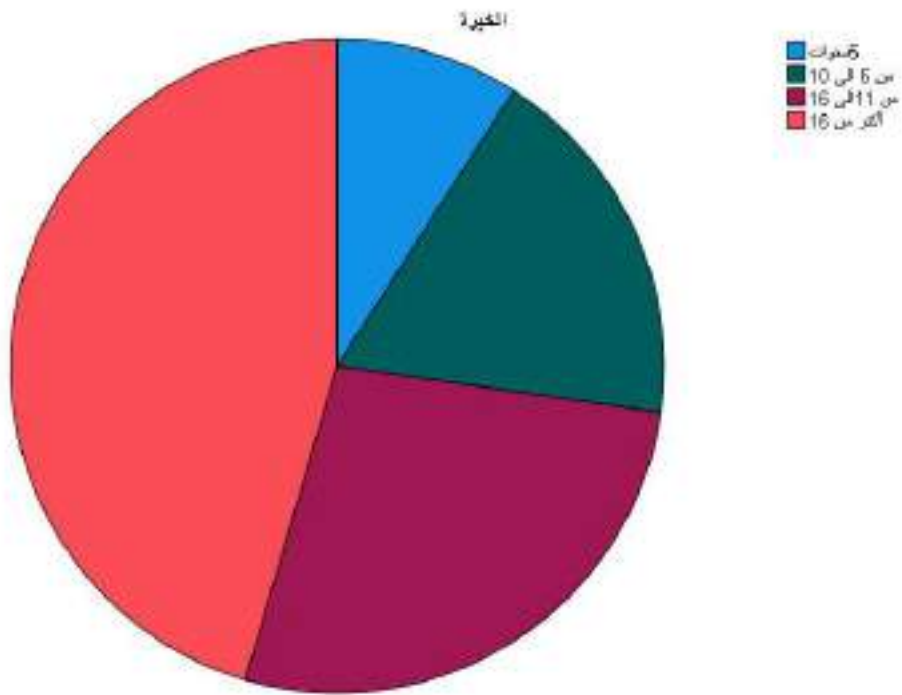
الخبرة	5 سنوات	من 6 الى 10	من 11 الى 16	أكثر من 16
التكرار	3	6	9	15
النسبة المئوية	9,1	18,2	27,3	45,5

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.28

## التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 9.1% هم أفراد لديهم خبرة أقل من 5 سنوات و18.2% هم الأفراد لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات وما نسبته 27.3% هم أشخاص لديهم خبرة من 11 إلى 16 سنة وأعلى فئة هم الذين لديهم خبرة أكثر من 16 سنة بنسبة 45.5% وهذا ما يوضحه الشكل التالي.

الشكل (04): خصائص العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.28

ثانيا: تحليل متغيرات الدراسة

الجدول رقم 11: تحليل نتائج المحور الاول: نظام الحوافز (الحوافز المادية)

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
	بعد" الحوافز المادية "	1	2	3	4	5				
	الاجر الذي اتقاضاه يلي احتياجاتي المختلفة	4	11	0	6	12	3,33	1,555		محايد
		12,1	33,3	0	18,2	36,4				
	الاجر الذي احصل عليه يتناسب مع ما ابذله من جهد	4	10	4	7	8	3,15	1,417		محايد
		12,1	30,3	12,1	21,2	24,2				
	تتوفر المؤسسة على تعويضات مادية كافية في الاجازات	8	7	6	2	10	2,97	1,591		محايد
		24,2	21,2	18,2	6,1	30,3				
	تحصلت على ترقية اثناء عملي بالمؤسسة	10	7	6	3	7	2,70	1,531		محايد
		30,3	21,2	18,2	9,1	21,2				
	تتوفر المؤسسة على حوافز مادية تشجعي على بذل مزيد من الجهد والعمل للحصول عليها	7	4	5	5	12	3,33	1,594		محايد
		21,2	12,1	15,2	15,2	36,4				
	تساهم امتيازات الترقية على استقرار في العمل	6	7	5	4	11	3,21	1,556		محايد
		18,2	21,2	15,2	12	33,3				
	تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية متعددة و متنوعة	8	6	7	2	10	3,00	1,581		محايد
		24,2	18,2	21,2	6,1	30,3				
	<b>المجموع</b>	—	—	—	—	—	2,809	0,44		محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.28

#### التحليل:

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق أن: المجموع الكلي للانحراف المعياري الاجابات المتعلقة بالحوافز المادية بلغ 0,44 أي أن تشتت الاجابات ضعيف (اجابات أفراد العينة كانت في اتجاه واحد لحد ما) بمتوسط حسابي قدر ب 2,809% يعكس درجة استجابة متوسطة أي أن اعتماد الشركة على الحوافز المادية لتحفيز موظفيها متوسط نوعا ما.

الجدول (12): تحليل نتائج المحور الأول: نظام الحوافز (المعنوية)

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
	بعد "الحوافز المعنوية"	1	2	3	4	5				
	يسمح للمشرفون بالمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل	5	4	10	4	10	1,425	3,30	1	محايد
	تتوفر المؤسسة على حوافز معنوية تشعرني بالرضا	9	9	6	2	7	1,493	2,67	5	محايد
	التقدير و الاحترام من قبل الرؤساء من اهم الامور التي تدفعني للعمل	8	10	8	3	4	1,301	2,55	6	غير موافق
	العمل الاجتماعي بالمؤسسة يؤدي شعوري بالراحة النفسية	10	5	7	5	6	1,501	2,76	4	محايد
	تقدم لي فرص المشاركة في الدورات التكوينية	8	6	5	6	8	1,541	3,00	2	محايد
	السلطات الممنوحة لي كافية وتساعدني في القيام بالمهام الموكلة لي	9	2	10	7	5	1,422	2,91	3	محايد
	اشعر ان ادائي يتحسن بفضل التدريب الذي اتلقاه	5	11	9	5	3	1,185	2,70		محايد
	<b>المجموع</b>	—	—	—	—	—	1,185	2,70	—	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.28

التحليل:

المجموع الكلي الانحراف المعياري للإجابات المتعلقة بالحوافز المعنوية بلغ 1.185/ % أي أن تشتت للإجابات مرتفع نوعا ما (اجابات أفراد العينة تختلف في الاتجاه) بمتوسط حسابي قدر ب 2.70% يعكس درجة استجابة متوسطة أي أن اعتماد الشركة على الحوافز المعنوية لتحفيز موظفيها متوسط نوعا ما.

الجدول رقم (13) تحليل نتائج المحور الثاني (الاداء الوظيفي)

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
	الأداء الوظيفي	1	2	3	4	5				
	عندما اكلف بمهمة أهيها في الوقت المحدد	8	6,1	24,2	13	2	1,278	2,48	7	غير موافق بشدة
	اقوم بالاعتماد على نفسي في انجاز الاعمال واحرص على تحسين مستوى ادائي	7	21,2	24,2	8	8	1,521	3,00	5	غير موافق بشدة
	انظر بايجابية لالتزاماتي الوظيفية	5	15,1	21,2	7	7	1,409	3,21	3	غير موافق بشدة
	احسن التصرف في مواجهة مشكلة او عائق في عملي	9	27,3	21,2	7	8	1,536	2,79		غير موافق بشدة
	يتوفر لدي الجاهزية والرغبة و الاستعداد للعمل خارج اوقات الدوام الرسمي	6	18,2	12,1	4	9	1,544	3,52	2	غير موافق بشدة
	يقوم تقييم الاداء بناء على اسس علمية و معايير واضحة	6	18,2	12,1	4	12	1,403	3,70	1	غير موافق بشدة
	اتناقش مع زملائي و ادارتي بهدف اتخاذ قرارات لتحسين الاداء	4	12,1	12,1	4	13	1,569	3,09	4	غير موافق بشدة
	اهتم بالبرامج التدريبية لتطوير مستوى ادائي	3	9,2	15,1	5	14	1,536	2,79	6	غير موافق بشدة
	يتم ادائي لعملي طبقا لمعايير الاداء المطلوبة من المؤسسة	5	15,2	9,1	6	10	1,544	3,52	2	غير موافق بشدة
	احرص على بذل مجهود كبير لاداء عملي	7	21,2	15,2	4	10	1,403	3,70	1	غير موافق بشدة
	المجموع	—	—	—	35	—	1,569	3,09	—	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.28

التحليل

نلاحظ من خلال الجدول أن المجموع الكلي للانحراف المعياري للمحور الثاني -الأداء الوظيفي - بلغ 1.569 بمتوسط حسابي 3.09 يعكس درجة استجابة مرتفعة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية.

□ H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام الحوافز والاداء الوظيفي عند مستوى معنوية 5%

□ H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام الحوافز والاداء الوظيفي عند مستوى معنوية 5% عند مستوى معنوية 5%.

□ نموذج القياسي:

$$Y=B0 + B1X1$$

حيث:

- Y : الأداء الوظيفي (المتغير التابع)

- X : الحوافز(المتغير المستقل)

- B0, B1 : معاملات الانحدار

الجدول رقم (14) تحليل معامل الارتباط

itulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,192 <sup>a</sup>	,037	,006	,43282

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.28

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R قدرت ب 0,192 وهي نسبة ضعيفة، مما يدل على أن ليس هناك ارتباط بين المتغير المستقل "نظام الحوافز" والمتغير التابع "أداء الموظفين"، أما بالنسبة لمعامل التحديد R-deux فقدرته ب 0,037 أي أن 3,7% تفسره أبعاد نظام الحوافز أما 97,3% تفسره عوامل أخرى.



جدول (15): تحليل التباين الأحادي

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,222	1	,222	1,187	,284 <sup>b</sup>
	de Student	5,807	31	,187		
	Total	6,030	32			

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.28

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F هي 1,187، أما مستوى دلالة  $0,05 \leq 0,284$  وهذا الأخير أكبر من 0,05، ما يعني أن النموذج معنوي ليس ذو دلالة إحصائية ولا يمكن الاعتماد على نتائجه.

جدول (16): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,362	,437		5,406	<,001
	المتغير المستقل	,167	,153	,192	1,089	,284

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS v.28

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة T بلغت 1,089، أما مستوى الدلالة بلغ  $0,05 \geq 0,284$  وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل "نظام الحوافز" على المتغير التابع "الاداء الوظيفي"

$$Y = 2,362 + 0,167$$

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

1- اختبار الفرضية الفرعية 1

الجدول (17) تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الاولى

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,196 <sup>a</sup>	,039	,008	,43245

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.28

الجدول (18): تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الأولى

ANOVA <sup>a</sup>						
	Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,232	1	,232	1,243	,274 <sup>b</sup>
	de Student	5,797	31	,187		
	Total	6,030	32			

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.28

Coefficients <sup>a</sup>						
	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,295	,486		4,718	<,001
	الحوافز_المادية	,191	,171	,196	1,115	,274

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.28

التحليل:

H1: وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي.

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي.

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية 1 حيث بلغت قيمة  $f=1.243$ . بمستوى دلالة 0.274 وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05.

نلاحظ من الجدول ان مستوى الدلالة قد بلغ 0.274 وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05 ما يعني أن النموذج غير معنوي وبالتالي يمكن القول أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل نظام الحوافز على المتغير التابع الاداء الوظيفي في المؤسسة المدروسة.

وعليه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الجدول (19): تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,143 <sup>a</sup>	,021	-,011	,43647

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.28

الجدول (20): تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,124	1	,124	,651	,426 <sup>b</sup>
	de Student	5,906	31	,191		
	Total	6,030	32			

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.28

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,590	,308		8,407	<,001
	الخوافر_المعنوية	,086	,107	,143	,807	,426

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.28

التحليل:

H1: وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي

من خلال الجدولين أعلاه نلاحظ ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية حيث بلغت قيمة  $F=0.651$  بمستوى دلالة 0.426 وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05.

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى الدلالة قد بلغ 0.426 وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05 ما يعني أن النموذج غير معنوي وبالتالي يمكن القول أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل نظام الحوافز على المتغير التابع الأداء الوظيفي في المؤسسة المدروسة.

وعليه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية

# الختمة

### خاتمة عامة:

من خلال دراستنا وتناولنا لموضوع نظام الحوافز وعلاقته بالأداء الوظيفي يمكن القول أن هناك مجموعة من العوامل والوسائل التي تدفع الفرد نحو بذل أقصى جهد ممكن، باعتبار الحوافز إحدى مقومات العمل المؤسسي في بيئة العمل المنظمات المعاصرة والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، حيث نجد أن مؤسسة الأسمنت تعمل على رفع مستوى أداء العاملين من خلال الزيادة في الأجور كما تعمل على رفع مستوى كفاءة العاملين من خلال الزيادة في العلاوات وتقديم المؤسسة حوافز لمختلف فئات العمال كالتكوين والترقية من الناحية المعنوية وكذلك حوافز مادية متمثلة في العلاوات وغيرها...

ويمكن أن يكون نظام الحوافز أكثر فعالية في حال قيام مؤسسة الأسمنت بالاهتمام ببعض الحوافز خاصة المعنوية وذلك من أجل الدفع بالعمال إلى الإبداع والابتكار كل في مجاله وبالتالي يصبح المورد البشري نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة.

### نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا الموضوع نظام الحوافز في المؤسسات الاقتصادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي وربط هذا الموضوع بالدراسة الميدانية التي أجريت بشركة الإسمنت بني صاف توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تبين من خلال الدراسة إن الإدارة العليا لشركة الإسمنت بني صاف لا تشارك العاملين في اتخاذ القرارات وتنفيذها
  - تتبع هذه الشركة نظام غير فعال للحوافز ولا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي
  - عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي
  - عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي
  - فرص الترقية تعتمد على الأقدمية في العمل بغض النظر عن الاختصاص وعن الشهادة العلمية التي يمتلكها العامل.
- هذه النتائج راجعة للأسباب التالية:

- كثرة عرض الإنتاج عن الطلب عليه في الآونة الأخيرة
- افتتاح شركات للإسمنت بالجنوب في السنوات الأخيرة
- اهتلاك أغلب المعدات نتيجة لعدم الآلات ووسائل الإنتاج
- اتباع افكار تقليدية في التسيير وعدم اعطاء فرص للشباب الكفو لتقلد مناصب عليا
- قلة الدورات التكوينية وعدم احتكاك العمال بالمؤسسات الأخرى

### التوصيات:

بناء على النتائج المتوصل إليها هناك مجموعة من التوصيات:

- ضرورة اتباع نظام فعال للحوافز يعمل على مكافأة العامل الكفو وتوفير الإمكانيات اللازمة بتحسين مستوى أدائهم الوظيفي.
- توسيع ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الاداء المخطط لها.
- على إدارة المؤسسة أن تدرك أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- أهمية تفهم الفرد العلاقة بين الأداء المميز وليس الأداء العادي وبين الحصول على الحافز.
- منح الحوافز والمكافآت في وقتها وعدم تأخيرها على النحو الذي يقلل من تحقيق الهدف المنشود منها.

افاق الدراسة:

- \_ سبل تحسين نظام الحوافز على مستوى شركة الاسمنت بني صاف
- \_ دراسة علاقة نظام الحوافز بالاداء الوظيفي على مستوى مؤسسة خدماتية

قائمة

المراجع



قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

- 1- لكحل منيف، "تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي" مفاهيم ونظريات، المتقف للنشر والتوزيع، رقم الإيداع: 2018/ السداسي الأول.
- 2- الدكتور هيثم العاني، الادارة بالحوافز، "التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى-2007م، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان .
- 3- مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، د ط، 2012.
- 4- الدكتور مهدي صالح مهدي السامرائي، "نظريات الغرائز والدوافع والحوافز والحاجات الإنسانية"، د ط، 2021.
- 5- مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2017.
- 6- أحمد السيد كردي، العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز والرضا الوظيفي، كلية التجارة جامعة الأزهر.
- 7- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- 8- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- 9- نزار حوي اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة للنشر والتوزيع، ط1، 2015.

الرسائل الجامعية:

- 1- ليا زيد وهيب، "فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة"، دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان- (2013-2014).
- 2- مصطفى محمد زبياري "دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، (دراسة ميدانية لشركتي المازن والبركة لطحن الحبوب في محافظة دهوك)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية/ قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأدنى، معهد الدراسات العليا، 2021.
- 3- قوماط نوري: (2019-2020)، تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة- دراسة ميدانية لبعض ولايات الشرق الجزائري-(أطروحة دكتوراه) تخصص إدارة وتسيير رياضي، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر.
- 4- منير عبد الله عثمان الطائش: (2016)، علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي- دراسة وصفية تحليلية-(رسالة ماجستير)، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج.

- 5- سعيد سمير أبو جليدة: (2018)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، (رسالة ماجستير)، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- 6- غازي أحمد عودة الحلايبة: (2013)، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على الأمانة عمان الكبرى، (رسالة ماجستير)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- 7- ريم بنت عمر بن منصور الشريف، (2013)، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، - دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة- (أسلوب ماجستير)، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية.
- 8- أسيا قونيط، مريم حسونة، الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد بن عمر الجيلالي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، 2016-2017.

#### المجلات والمقالات:

- 1- غازي حسن عودة الحلايبة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، (مجلة جامعة الشرق الأوسط)، رسالة ماجستير: كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013م.
- 2- خالد أحمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول-الثاني، 2011.
- 3- منير عباس، أثر الحوافز المادية والمنعوية في أداء العاملين-دراسة حالة الجامعة السورية الخاصة، قسم إدارة الموارد البشرية-الجامعة السورية الخاصة.
- 4- سامية حول - فطيمة زعوغ، أثر التحفيز على تحسين أداء الوظيفي في المؤسسات - دراسة حالة مؤسسة الاتصالات موبيليس للاتصالات- مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات أدبية، جامعة زيان عاشور الخلفة، 2015.
- بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، مجلة اقتصادية شمال افريقيا، العدد 17، السادسي الثاني 201

الملاحق

جامعة بلحاج بوشيب - عين تيموشنت -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

استبيان

سيدي الفاضل... سيدي الفاضلة... تحية طيبة، أما بعد :

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية ، نقوم بتحضير مذكرة تخرج حول: " نظام الحوافز وعلاقاته بالأداء الوظيفي " ولهنا نرجوا من سيادتكم التفضل بالإجابة الصادقة والموضوعية على هذه الأسئلة والتي ستساعدنا في تحقيق أهداف البحث ، علما أن كافة معلوماتكم واجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

المحور الأول : البيانات الشخصية

- |                          |                          |                          |                                    |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | أنثى                     | <input type="checkbox"/> | 1- الجنس : ذكر                     |
| <input type="checkbox"/> | من 26 سنة إلى 35 سنة     | <input type="checkbox"/> | 2- العمر : أقل من 25 سنة           |
| <input type="checkbox"/> | من 46 إلى أكثر من 56 سنة | <input type="checkbox"/> | أقل 36 إلى 45 سنة                  |
| <input type="checkbox"/> | جامعي                    | <input type="checkbox"/> | 3- المستوى التعليمي : ثانوي        |
|                          |                          | <input type="checkbox"/> | أخرى                               |
| <input type="checkbox"/> | من 6 إلى 10              | <input type="checkbox"/> | 4- الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات |
| <input type="checkbox"/> | أكثر من 16 سنة           | <input type="checkbox"/> | من 11 إلى 16 سنة                   |

## المحور الثاني : نظام الحوافز في المؤسسة

فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بنظام الحوافز بالمؤسسة ، يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية :

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	الأجر الذي أتقاضاه يلبي إحتياجتى المختلفة					
2	الأجر الذي أحصل عليه يتناسب مع ما أبذله من جهد					
3	تتوفر المؤسسة على تعويضات مادية كافية في الإجازات					
4	تحصلت على ترقية أثناء عملي بالمؤسسة					
5	تتوفر المؤسسة على حوافز مادية تشجيني لى بذل مزيد من الجهد والعمل للحصول عليها					
6	تساهم إمتيازات الترقية على استقرارى في العمل					
7	تقدم المؤسسة خدمات إجتماعية متعددة ومتنوعة					
8	يسمح لى المشرفون بالمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل					
9	تتوفر المؤسسة لى حوافز معنوية تشعرني بالرضا					
10	التقدير والاحترام من قبل الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للمل					
11	العمل الجماعي بالمؤسسة يؤدي لى شعوري بالراحة النفسية					
12	تقدم فرص المشاركة في الدورات التكوينية					
13	السلطات الممنوحة لى كافية وتساعدني في القيام بالمهام الموكلة لى					
14	أشعر أن أدائي يتحسن بفضل التدريب الذي أتلقاه					

### المحور الثالث : الأداء الوظيفي

فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بالأداء الوظيفي للعاملين يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية :

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
15	عندما أكلف بمهمة أنحبها في الوقت المحدد					
16	أقوم بالاعتماد على نفسي في إنجاز الأعمال وأحرص على تحسين مستوى أدائي					
17	أنظر بإيجابية لالتزامي الوظيفية					
18	أحسن التصرف في مواجهة مشكلة أو عائق في ملي					
19	يتوفر لدي الجاهزية والرغبة والإستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي					
20	يقوم تقييم الأداء بناء على أسس علمية ومعايير واضحة					
21	أتناقش مع زملائي وإدارتي بهدف إتخاذ قرارات لتحسين الأداء					
22	أهتم بالبرامج التدريبية لتطوير مستوى أدائي					
23	يتم أدائي العملي طبقا لمعايير الأداء المطلوبة من المؤسسة					
24	أحرص على بذل مجهود كبير لأداء عملي					

## دراسة حالة شركة الاسمنت بني صاف

### الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت بني صاف

المدير العام

مساعد المدير

مدير الاستغلال

مدير المراجعة

المستشار القانوني

المديرية التقنية

مديرية الإنتاج

مديرية المحاسبة و المالية

مديرية الموارد البشرية

قسم الموارد الأولية

مصلحة التصنيع

مصلحة المحاسبة العامة

مصلحة المستخدمين

قسم التصنيع

مصلحة الجودة

مصلحة الميزانية

مصلحة الشؤون الاجتماعية

قسم الصيانة

مصلحة دراسة السوق

مصلحة المحاسبة التحليلية

مصلحة الوسائل العامة

قسم الاسمنت الصافي

مصلحة التكنولوجيا