

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

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر

في: علوم التسيير

تخصص: إدارة الانتاج والتمويل

## أثر التحفيز على الموارد البشرية

### دراسة حالة مؤسسة نفضال (سعيدة 2022)

ياشرف الأستاذ:

– بومعزة عبد القادر

إعداد الطالبتين:

– مفتاح إكرام

– سويسي حياة

#### اعضاء لجنة المناقشة

مناقشا

هاشمي الطيب

– الدكتور /

مشرفا و مقرا

بومعزة عبد القادر

– الدكتور /

رئيسا

بوعلي هشام

– الدكتور /

السنة الجامعية

2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ثمره

## إهداء

أهدي ثمره هذا العمل المتواضع  
إلى أمي التي ربنتني ورافقتني طوال مسيرتي الدراسية أطال الله في عمرها  
إلى أبي حفظه الله  
إلى رفيقه دربي و التي تقاسمت معي أجمل الذكريات إكرام  
إلى أخي و أخواتي و أبناء أخواتي.



حياة سويسري



## الاهداء

ما أجمل أن يتعهد المرء بأعلى ما لديه والأجمل أن يهدي الغالي للأغلى

هي أن أتقدم بهدية بفضل المولى عز و جل : الى الوالدين الكريمين

الى الأم الثانية التي ربنتي والتي بفضلها أنا إلى ما فيه اليوم

إلى كل العائلة أخواني و إخوتي

إلى التي عشت معها أجمل الذكريات في الحياة أختي وصديقتي حياة



أكرام مفتاح



## شكر و تقدير

الحمد لله الذي وهبنا التوفيق و منحنا الثبات وأعاننا على إتمام هذا العمل.

والصلاة و السلام على أشرف خلق الله محمد بن عبد الله النبي الكريم .

أهدي كلمات شكر إلى كل من حثنا و غرس فينا الامل والإرادة إلى كل من الأستاذ المشرف على

هذا البحث الدكتور بومعزة عبد القادر .



الفهرس

الاهداء

شكر و تقدير

..... قائمة الجداول

..... قائمة الأشكال

أ..... مقدمة:

..... الفصل الأول التحفيز و أثره على الموارد البشرية

7..... تمهيد :

7..... المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

8..... المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية

10..... المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

13..... المطلب الثالث: أهمية وأهداف ادارة الموارد البشرية :

15..... المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية

17..... المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول التحفيز و أهميته

17..... المطلب الأول : تعريف التحفيز

17..... المطلب الثاني : نظريات الحوافز

22..... المطلب الثالث: أنواع و أساليب التحفيز:

22..... أولاً: أنواع التحفيز :

25..... ثانياً: أساليب التحفيز:

26..... المطلب الرابع: أهداف وأهمية التحفيز

27..... المبحث الثالث: تحفيز الموارد البشرية

27..... المطلب الأول : الخطوات التي تساعد على تحفيز الموارد البشرية لتحسين الأداء :

28	المطلب الثاني: دور الحوافز في تحقيق الرضا.....
30	المطلب الثالث: شروط نجاح و فشل تحفيز الموارد البشرية:.....
32	خاتمة الفصل:.....
33	الفصل الثاني .....
33	دراسة تطبيقية مؤسسة .....
34	تمهيد: .....
35	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة نفعال ونشأتها .....
35	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة .....
35	المطلب الثاني: نشأت الشركة و تطورها : .....
36	المطلب الثالث: وظائف و أهداف الشركة .....
37	المطلب الرابع: تنظيم شركة نفعال ووسائلها .....
42	المبحث الثاني: تحليل البيانات: .....
60	خاتمة عامة:.....
64	قائمة المراجع .....
64	قائمة الملاحق .....



قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
42	عدد عمال للشركة نفظال GPL	1
48	قيمة معامل الثبات	2
49	توزيع العينة حسب الجنس	3
50	توزيع العينة حسب العمر	4
51	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	5
52	توزيع العينة حسب الخبرة	6
54	متوسطات عبارات محور الحوافز المادية	7
55	متوسطات عبارات محور الحوافز المعنوية	8
56	متوسطات عبارات محور الرضا الوظيفي	9
57	متوسطات عبارات محور أداء الموارد البشرية	10
58	اختبار "ف" للحوافز المادية عل أداء الموارد البشرية	11
59	اختبار معاملات درجة تأثير للحوافز المادية	12
60	اختبار "ف" للحوافز المعنوية على أداء الموارد البشرية	13
60	اختبار معاملات درجة تأثير الحوافز المعنوية	14
61	اختبار "ف" للحوافز على الرضا الوظيفي	15
62	اعتبارات معاملات درجة تأثير الحوافز	16



## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
19	هرم ماسلو	1
24	أنواع الحوافز	2
28	عناصر الرضا الوظيفي	3
40	الهيكل التنظيمي للشركة	4
41	الهيكل التنظيمي لمقاطع نפטال بسعيدة	5
49	توزيع العينة حسب الجنس	6
51	العينة حسب العمر	7
52	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	8
53	توزيع العينة حسب الخبرة	9



# مقدمة



## مقدمة:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليه المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، فهو الركيزة الأساسية لنجاحها أو فشلها، ولا تزال المؤسسات تعمل جاهدة في جعل المورد البشري يقدم أفضل ما لديه بشكل أكثر كفاءة وفعالية. ومن أجل تحفيز المورد البشري في المؤسسات فإن عليها إشباع رغبات الأفراد العاملين و أن تتفهم طبيعة الحوافز التي توجه سلوكهم وتتعامل معهم بما يتضمن توجيه جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة وبما لا يتعارض مع دوافعهم ورغباتهم

حيث يرتبط اهتمام المؤسسات بالحوافز بتحقيق مصلحتها من خلال الاحتفاظ بالعمال الأكفاء ، حيث تبدل الجهد و تنفق المال وتستغرق الوقت في سبيل اختيارهم و تدريبهم و ضمان وفائهم ، كما أن المورد البشري في المؤسسة يختلف عن باقي الموارد، ذلك أن مساهمته في نجاح المؤسسة و تحقيق أهدافها يعتمد على الحالة التي يكون عليها ، فإذا كان الأفراد العاملين بالمؤسسة من إطارات و عمال راضيين و محفزين 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 المؤسسة حتى لو زدنا من استخدام الموارد الأخرى.

كما أن دراسة أثر التحفيز على الموارد البشرية من المواضيع البحثية الهامة ، 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 لديهم .

وعلى ما تقدم سوف نحاول معالجة هذا الموضوع من خلال الإجابة على الإشكالية التالية

**إلى أي مدى يؤثر التحفيز على أداء الموارد البشرية في المؤسسة؟.**

وللإجابة عن الإشكالية الرئيسية نطرح الأسئلة الفرعية التالية :

1) كيف تأثر الحوافز المادية على أداء الموارد البشرية ؟

2) كيف تأثر الحوافز المعنوية على أداء الموارد البشرية ؟

3) ما مدى تأثير التحفيز على الرضا الوظيفي ؟

## فرضيات الدراسة :

- 1) تؤثر الحوافز المادية على أداء الموارد البشرية .
- 2) تؤثر الحوافز المعنوية على أداء الموارد البشرية .
- 3) تؤثر الحوافز على الرضا الوظيفي .

1 أهمية الدراسة: يعتبر موضوع التحفيز من المواضيع المطروحة على ساحة النقاش الإقتصادي ، و قد اكتسب هذه الأهمية بسبب زيادة المناقشة في المؤسسات مما يجعلها تولي إهتماما بإدارة الموارد البشرية و يمكن النظر إلى أهمية موضوع الدراسة من الزاوية العلمية و العملية:

## الأهمية العلمية :

تتحقق هذه الأهمية من الدراسة نتيجة إلى ما توصل إليه من نتائج تبرز أهمية إستعمال الحوافز بمختلف أنواعها لدى فئة العمال في نفعال ، و تأثيرها على سلوكهم و إستقرارهم و علاقتهم و بالتالي على أدائهم و إرتباطهم بعملهم و رضاهم عنه .

## الأهمية العملية

توجه هذه الدراسة إهتمامها الرئيسي للتركيز و التطبيق على فئة العمال في نفعال (عينة الدراسة ) ، و من تم فإن ما تتوصل إليه من نتائج سنعود بالدرجة الأولى على عمال نفعال بصفة عامة ، ما يترتب على ذلك التوصل إلى أنظمة تحفيز فعالة تساهم بقوة في رفع مستوى الأداء الوظيفي و تحقيق الأهداف.

## أهداف الدراسة: تكمن أهداف الموضوع فيما يلي :

- 1) التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة .
- 2) التعرف على أكثر أنواع الحوافز جاذبية بالنسبة للعمال .
- 3) البحث خطوات التي تساعد على تحفيز الموارد البشرية لتحسين الأداء .
- 4) التعرف على تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للموارد البشرية .
- 5) التعرف على عوامل نجاح و فشل تحفيز الموارد البشرية .

## صعوبة الدراسة:

صعوبة توزيع الاستمارات موضوع الدراسة نتيجة عدم التفهم للكثير من الأفراد بالمؤسسة لهذه العملية

## أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع ليس من قبيل الصدفة و إنما يعود لأسباب موضوعية و ذاتية:

## أسباب ذاتية :

- 1) مدى اقتناع بأن العنصر البشري هو أساس نجاح و فعالية المؤسسة و كفاءتها.
- 2) الرغبة في معالجة مما يؤثر عليه و التمثيل في الحوافز و كيف تؤدي في رفع أداء العاملين في المؤسسة .
- 3) الرغبة في معرفة أهمية التحفيز في مؤسسة نافتال بسعيدة

## أسباب موضوعية:

- 1) اهتمام و اعتراف المؤسسة بتأثير العنصر البشري على أدائها.
- 2) وجود دور الحوافز في المحافظة على الكفاءات البشرية في المؤسسة و امتلاكها الميزة التنافسية.

## الدراسات السابقة:

## الدراسة الأولى :

دراسة : غازي حسن بعنوان (أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين) جامعة الشرق الأوسط 2013.

## الاشكالية: ما أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في القطاع العام في الاردن

## أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، و إلى التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى ، و كما هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الحوافز و تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى .

والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

و قد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و الذي اعتمد على جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة الدراسة ، تكونت الدراسة من 150 موظف و موظفة من عاملين إداريين في أمانة عمان الكبرى بنسبة 33 % من مجتمع الدراسة .

## نتائج الدراسة:

كان أبرز نتائجها ما يلي :

- 1) حيافة كل من الحوافز المادية و المعنوية على مستوى منخفض

- (2) حيافة الحوافز الإجماعية و الأداء على المستوى المتوسط  
 (3) وجود علاقة خطية و ترابطية قوية ، بين إستخدام أبعاد الحوافز و تحسين الأداء لدى موظفين المؤسسة.

## توصيات:

- (1) ظروف إلتزام بنظام علمي و موضوعي في عملية استخدام التحفيز  
 (2) دعم و تعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين.  
 (3) توضيح ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط لها.  
 الدراسة الثانية: دراسة حاتم محمد صالح بابكر عثمان بعنوان (الحوافز و أثرها في أداء الموارد البشرية) 2014  
 جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا.

## الإشكالية: ما أثر التحفيز على الموارد البشرية

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أداء الموارد البشرية، وفقاً لأسس و معايير الإدارية و إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي و ذلك لملائمته لطبيعة الدراسة و كان حجم العينة 200 فرد من العاملين من مجتمع يتكون من 400 فرد ، مستخدماً في ذلك أداة الإستبانة لجمع البيانات، و قام بتحليل هذه البيانات مستخدماً برنامج الحزمة الضوئية الإحصائية الإجماعية (SPSS) لتحليل البيانات.

## نتائج الدراسة:

- و قد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج هي :  
 (1) لا يوجد تخطيط استراتيجي لإدارة الموارد البشرية يؤدي إلى رفع كفاءة العامل الإنتاجية و الإنتاج.  
 (2) بعض المديرين تنقصهم المهارة الكافية في تطبيق نظام الحوافز.  
 (3) عدم تنوع الحوافز حيث انحصرت في الحوافز المادية فقط، و كان حجم الحوافز غير كافي لرفع كفاءة أداء العاملين .

## التوصيات:

- (1) ضروري أن يكون هناك تخطيط استراتيجي لإدارة الموارد البشرية لرفع كفاءة العامل الإنتاجية و الإنتاج.  
 (2) العمل على تدريب و رفع المديرين كفاءتهم المعرفية بتطبيق نظام الحوافز على العاملين.  
 (3) نوصي إدارة البنك على التنوع و زيادة الحوافز المقدمة للعاملين حتى تؤثر على كفاءتهم الإنتاجية

## الدراسة الثالثة:

دراسة : مغفل نعيمة بعنوان ( أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين ) جامعة مسيلة 2014\_2015.

الإشكالية: هل للحوافز دور في تحسين أداء العمال في جامعة المسيلة ؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في جامعة ، و التعرف على علاقة الحوافز المادية(الأجر و المكافآت المادية و الخدمات الإجتماعية ) بأداء العمال في الجامعة ، كما هدفت إلى التعرف على علاقة الحوافز المعنوية كالترقية و التدريب و المشاركة في إتخاذ القرار بالرضا و الإستقرار الوظيفي للعمال في جامعة المسيلة .

و قد إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام الإستبانة لجمع المعلومات ، حيث كانت عينة هذه الدراسة 20 عامل.

## نتائج الدراسة:

1) تسعى الجامعة إلى توظيف الكفاءات القادرة على قيادة الجامعة للتغير و التطور.

2) الحوافز في جامعة المسيلة موجودة بشكل قليل.

3) عدم رضا بعض العمال على الحوافز المقدمة من طرف جامعة.

## توصيات:

1) الحرص على أن يكون تقييم عادل بين جميع العمال في الجامعة .

2) قبل وضع نظام الحوافز على الجامعة دراسة الحاجات الأولية العمال و من تم السعى إلى تحقيقها.

3) تحسين العلاقة بين و المرؤوسين لسوء العلاقة بينهم تؤثر بالسلب على العملية الإنتاجية في الجامعة.

منهج دراسة حالة: استخدمنا هذا المنهج في تحليل وتحديد وضعية المؤسسة نفعال حيث قمنا بإجراء مقابلة مع إطار في المؤسسة وكذلك تحليل المعلومات المتحصل عليها وذلك بالاعتماد على مخرجات SPSS .

## تقسيمات الدراسة:

قمنا بتقسيم خطة البحث إلى فصلين، فصل نظري وآخر تطبيقي، كل فصل يعالج عنصرا من العناصر التي

نراها مهمة لتناول الموضوع وذلك وفق ما يأتي شرحه في السطور التالية.

**الفصل الأول:** بعنوان التحفيز و أثره على الموارد البشرية

**الفصل الثاني:** فقمنا دراسة ميدانية بمؤسسة نفعال.





# الفصل الأول

التحفيز و أثره على الموارد البشرية



تمهيد :

يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها، فهو أساس النشاط الإنتاجي الذي أتاح الفرصة للاستغلال الأمثل لباقي الموارد المتوفرة في المؤسسة و لهذا أخذ المورد البشري اهتمام الباحثين و المفكرين و أخصائيين في مجال التسيير .

لذا فمن اللازم على المؤسسة إتباع نظام فعال يعمل على التأثير في الاتجاهات الأفراد و إثارة دوافعهم لتحقيق الأداء المطلوب ، ولذلك لتهيئة و تحقيق الجو الملائم لتحفيزه فأصبح من الضروري وجود نظام تحفيزي محكم للاستفادة منه بشكل كبير من خلال مؤهلاته و مكتسباته من جهة و من جهة أخرى تلك الطاقة الكامنة فيه لأنه عنصر ثمين ومسالة تطويره تبنى على عاتق المؤسسة لضمان بقائها في مستوى عالي و ثابت مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية .

ومن خلال هذا الفصل سنحاول الإلمام قدر الإمكان بهذا الموضوع ، أين تطرقنا الى العناصر التالية :

المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول التحفيز و أهميته

المبحث الثالث التحفيز و أثره على الموارد البشرية

المبحث الأول : مدخل لإدارة الموارد البشرية

مطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية

حسب: ماسيو دوغلاس MASSIO DAUGLASS فإن الإدارة هي: العملية التي بواسطتها يمكن توجيه أنشطة الآخرين نحو أهداف مشتركة.

- والإدارة عند FAYOL هي الوصول إلى الأهداف بالتعاون مع الموارد البشرية المتاحة.  
- فهي عموماً مجموعة من الوظائف المتناسقة والمتكاملة لتوجيه استخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف معينة.

- تعريف الموارد البشرية: يقصد به مجموعة من الأفراد المؤهلين لديهم المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس وإقتناع.

- من هذا التعريف توجد صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما:

(1) صفة القدرة على أداء الأعمال

(2) صفة الرغبة في أداء الأعمال

إن أهم عامل في نجاح المؤسسة وتفوقها هو امتلاك الموارد البشرية المتميزة والتي تعتبر مصدراً للإبداع والابتكار، كما تعد أيضاً المصدر الحقيقي لتعظيم القيمة المضافة، بالإضافة إلى قدرتها على تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية، ونجاح المؤسسة يعود إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية<sup>1</sup>.

تعريف إدارة الموارد البشرية :

- تعرف إدارة الموارد البشرية "بأنها مجموعة البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف المؤسسة".

- يعرف French إدارة الموارد البشرية "بأنها عملية الاختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الخروبة، 2005، ص 138.

<sup>2</sup> محمد حافد حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر، 2006، ص 28.

- أما Filippo يعرف إدارة الموارد البشرية "بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة".<sup>1</sup>
- كما يعرف Sikula إدارة الموارد البشرية "بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ويشمل ذلك عملية التخطيط القوى العاملة بالمنشأة الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية والتعويض والمربيات، العلاقات الإنسانية وتقديم الخدمات الإجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد".<sup>2</sup>
- يعرف j/matin إدارة الموارد البشرية "بأنها تلك الجانب من الإدارة التي تهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الظروف التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب، التنمية الإدارية العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الإجتماعية والصحية، ثم آخر المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين.
- ومن ناحية أخرى يعرف w.Gluek إدارة الموارد البشرية "بأنها تلك الوظيفة في التنظيم التي تخص بإمداد الموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك التخطيط الإحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيرا الإستغناء عنها".<sup>3</sup>
- وعليه يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها: الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة و المحافظة عليها، وتدريبها، وتطويرها و العمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية...الخ.
- كما تقوم هذه الإدارة أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح و التعليمات و القوانين التي شاركت في صناعتها واعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة على كل العاملين، كما تعمل إدارة الموارد البشرية على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين فيها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1999-2000، ص13

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي و آخرون، إدارة الموارد البشرية المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص10 .

<sup>3</sup> محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص30 .

<sup>4</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط2012، ص21 .

## المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

وقد مرت بعدة مراحل أهمها:

### 1) مرحلة ما قبل التصنيع:

تميزت تلك الفترة بالاعتماد الكلي على الصيد والزراعة، وفيها لم يكن لنشاط إدارة الموارد البشرية اهتمام واضح حيث أن المبيعات الزراعية كانت تنشأ بشكل عفوي بعيدا عن الإدارة المنظمة، التي تستند إلى مبادئ واضحة أو أدلة عمل والمتعمق في تاريخ الفكر الإداري يجد أن الإدارة ترجع جذورها إلى الحضارات القديمة وفيها يجد بعض الملامح لتطبيقات الإدارة بشكل عام و إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، وبالرغم من شيوع استخدام بعض المبادئ الإدارية في تلك الفترة إلا أن العملية الإدارية تركزت حول استخدام الأرض والموارد البشرية لتحقيق أهداف محددة في الإنتاج الزراعي علاوة على وضوح صفة الدمج بين الملكية والإدارة لهذا كان القطاع الزراعي أحد أشكال الإدارة المستخدمة في حقل الزراعة، حيث كان المالك المدير هو الذي ينظم ويوجه وينسق ويقيم الأفراد العاملين في الإقطاعية الزراعية<sup>1</sup>.

### 2) مرحلة ظهور الثورة الصناعية:

اتسمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية و فلسفية لإدارة الأفراد، إذ لعبت الثورة الصناعية دورا بارزا و ملحوظا من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من ظهور الآلات و الأجهزة و المعدات و المصانع الكبيرة و ظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة و إستغلالهم أبشع إستغلال، من تلك الحالات التي رافقت حملات واسعة لتشكيل التنظيمات النقابية و الاتحادات المهنية و المطالبة بتحسين ظروف العمل و الأجور و تقليص ساعات العمل إضافة لظهور العديد من الدعوات العلمية التي قام العديد من الاختصاصيين و المفكرين و الباحثين بخلق التطوير و التحسين المستمر في العمليات الإنتاجية عموما ، إضافة للتشريعات و القوانين الحكومية و فعاليتها المختلفة لتحسين ظروف العمل و غيرها من الدعوات الإنسانية بصورة عامة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، 2007، ص30.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2013، ص21.

### 3) مرحلة الإدارة العلمية:

خلال هذه الفترة ظهرت حركة الإدارة العلمية، التي كان يتزعمها فريدريك تايلور في أمريكا- الذي أطلق عليه آنذاك تسمية أب الإدارة العلمية- وهنري فيول في فرنسا.

لقد قدم تايلور أفكارا جديدة حول دراسة العمل وظهر بمفهوم دراسة الحركة والزمن بهدف اختصار الحركات الزائدة في أداء الفرد لعمله بغية رفع مستوى إنتاجيته وبالتالي إنتاجية المؤسسة وزيادة الأجر الذي يتقاضاه ، قدم تايلور أفكاره قام رجال الأعمال بتطبيقها وجدوا فيها وسيلة جيدة لزيادة الإنتاج وخفض التكاليف وقد أصبح العامل بموجب هذه الأفكار يعمل كآلة الأمر الذي أدى إلى معارضة النقابات العمالية لهذه الأفكار واعتبارها عملية استغلال لجهود العاملين، عند ذلك بدأ الصراع بين العمال الذي تمثلهم نقاباتهم. يتضح مما تقدم أن مورد إدارة الأفراد يقران بظهور حركة الإدارة العلمية، حيث جعلت الأحداث التي رافقت تطورها الأمر الذي جعل إدارة المؤسسة تنظر إليها وإلى الدور الذي يمكن أن تؤديه بشيء من الاهتمام والجدية على اعتبار أن مشكلة الأفراد بدأت تستحوذ على اهتمام أصحاب الأعمال<sup>1</sup>

### 4) الحرب العالمية الأولى:

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى، الحاجة إلى استخدام طرق اختيار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف ومن أمثلة هذه الاختبارات (ALPHA وBETA) وقد طبقت بنجاح على آلاف العمال قبل تعيينهم تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، وتطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في ظهور المؤسسات للمساعدة في بعض الأمور مثل: التوظيف والرعاية الاجتماعية والتدريب، والرعاية الصحية، ويمكن النظر إلى هؤلاء كطلائع أولى ساعدت على تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث وفي هذه الفترة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال وإنشاء مراكز الخدمات الاجتماعية والتعليمية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية ولكن اقتصر عملها على هذه الجوانب السابق ذكرها وكان معظم الأفراد العاملين بأقسام إدارة الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، دمشق، 1999، ص191 .

<sup>2</sup> .إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص82

## 5) مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية:

شهدت بداية العشرينات و بداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية و ركزة هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين العمل مثل (الإضاءة و ساعات العمل ) ، بل و أيضا بالاهتمام بالعاملين ، و النمط الإشرافي عليهم، و الخدمات المقدمة لديهم ، و لقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع "هاوثورن " و التي أشرف عليها إلتون مايو و أقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم و توفير الظروف المناسبة للعمل<sup>1</sup>.

## 6) مرحلة الحرب العالمية الثانية حتى الوقت الحاضر:

البدء في ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد كانت أولى المنظمات أخذها بمفاهيم الإدارة العلمية، و علم النفس الصناعي ، و العلاقات الإنسانية هي منظمات جيش و الحكومة (أي الخدمة المدنية) ، و كان من أهم الممارسات ، وضع شروط التعيين ، واستخدام الاختبارات النفسية ، والاهتمام بأنظمة الأجور ، و خدمات العاملين .

وفي هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب و تنمية العاملين ووضع برامج للتحفيز و ترشيد العلاقات الإنسانية و ليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية و ضبط حضورهم و انصرافهم و الأعمال الروتينية .

### ظهور حركة العلوم السلوكية :

أثرت هذه المرحلة ( التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين ) على تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية ، و من أمثلتها إثراء و تعظيم الوظائف ، و تخطيط المسار الوظيفي و مراكز التقييم الإدارية ، في تغيير ملامح كثيرة من وظائف إدارة الأفراد.

### تدخل الدولة بالقوانين و تشريعات :

نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات...العلاقة بين أصحاب الأعمال ( أي المنظمات و الشركات) والعاملين ، ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات أهمها : الحد الأدنى للأجور ، التأمينات و المعاشات، الأمن الصناعي و صحة العاملين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مجدي عبد الله شراره، الإنجازات و الأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية، 2019 ص 24 .

<sup>2</sup> مجدي عبد الله شراره، نفس المرجع السابق، ص 24 .



### المطلب الثالث: أهمية و أهداف ادارة الموارد البشرية:

إن أهمية الموارد البشرية في المؤسسات تعتبر المحرك الأساسي للعملية الإدارية للوصول إلى النتائج المرغوب تحقيقها بما ينسجم مع التطورات السريعة و المتلاحقة في ظل التغيرات البيئية التي تحيط بالموارد البشرية ، و التنافس الذي يرفض نفسه في سوق العمل ، و تعزيز أهمية إدارة الموارد البشرية لعدة عوامل منها ما أورده السلمي والتي يمكن إيجازها بالآتي:

إن العنصر البشري في المؤسسات يعتبر من أهم عناصر الإنتاج ، و التي لها دور فعال داخل المؤسسات، وعليه فإن إدارة الموارد البشرية هي الجهة المعنية برعاية و تنمية و تطوير الأداء لهذا العنصر البشري بما يعود بالنفع، و يحقق الرضا لدى العاملين ، و يعزز الدافعية لدى الموارد البشرية في الوصول إلى الأهداف النهائية من خلال الأهداف الفرعية بصورة تكاملية داخل المؤسسة.

— نمو و إتساع حجم المؤسسات تبعاً لتطور التكنولوجيا ، و إتساع حجم الأعمال أدى إلى زيادة كبيرة في الطلب على الأيدي العاملة ، مما تتطلب وجود وحدة إدارية متخصصة كإدارة الموارد البشرية تعني في مواجهة هذا الإتساع ، وإستعباه في ظل التنافسية في سوق العمل ، و الحصول على أفضل هذه الموارد بما يحقق لها الإستمرارية و القدرة على البقاء .

—زيادة التطور التقني، والعلمي، و زيادة وعي العاملين ، و سعيهم نحو تحقيق طموحاتهم و آمالهم داخل المؤسسات التي يعملون بها ، و هو ما أبرز ضرورة وجود إدارة معنية في إستيعاب هذا التطور و خلق جو جديد عن طريق مشاركة العاملين ، و التنسيق للوصول إلى حفز ممارسات العنصر البشري إلى حد كبير، من أجل تحقيق القيمة التنافسية للمنظمات ، و تفهم رغبات الأفراد بما يضمن إستمرارية العطاء المتميز ، و خلق الولاء التنظيمي.

—تنظيم الحكومات لميادين الأعمال عن طريق إستحداث القوانين و الأنظمة التي تنظم العلاقة بين إدارة المؤسسة و العاملين، و هو ما أوجد مسؤوليات جديدة على إدارة الموارد البشرية تتمثل في ضرورة التنسيق لضمان حقوق العاملين بما يتناسب مع التشريعات و القوانين .

— ظهور النقابات،؛الإتحادات العمالية، و مطالبة بحقوق العاملين زاد من أهمية إدارة الموارد البشرية و ضرورة التنسيق وخلق جو من الود و التعاون لصالح الطرفين ، و أوجب عملية التواصل لعملية ضمن إطار مؤسسي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>السلمي علي ،إدارة الموارد البشرية مكتب الغريب مصر 1992

ويورد العقيلي أن أهمية إدارة الموارد البشرية كبيرة، و تعطي كثيرا من الإهتمام في المؤسسات حيث أنها تزود الوحدات الإدارية داخل المؤسسة بركيزة أساسية من ركائز الإنتاج و عناصره ، ألا و هو العنصر البشري ، و ذلك من خلال الجوانب الآتية:

- إيجاد أفضل السبل الكفيلة لتشخيص الفعالية ، و الكفاية التنظيمية من خلال المؤشرات القياسية لقياس الكفاءة الأداء ، و معدل الغياب ، و معدل دوران العمل ، و إصابات العمل ، و غيرها ، و الذي يساهم في استمرارية التعامل مع التغذية العكسية و تصحيح المسارات أولا بأول.
- تقديم النصح و الاستشارات للمدراء التنفيذيين ، و مساعدتهم في صياغة السياسات و تنفيذها و حل إشكاليات المتعلقة بالموارد البشرية ، بحيث يمكن مواجهة التحديات التي قد تقف في طريق المؤسسة ، بما تفرضه المتغيرات المحيطة ، و إيجاد البدائل و الحلول الكفيلة بضمان استمرار أداء المؤسسة.
- تحقيق أهداف المنظمة من خلال تدريب الأفراد ، و زيادة مهاراتهم بما يتناسب مع متطلبات العمل و أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

#### أهداف إدارة الموارد البشرية :

يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المؤسسة أيضا وعندما تحلل أهداف المؤسسات بصفة عامة نجد أنها تنطوي تحت هدفين أساسيين وهما الكفاءة والعدالة.

في ضوء هذين الهدفين الأساسيين للمؤسسات، يمكن صياغة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- 1) المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.
- 2) توظيف المهارات والكفاءات العالية التدريب والتحفيز.
- 3) زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- 4) العمل على تحقيق الكفاءات الإنتاجية. الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل تكاليف.
- 5) لاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع و الخدمات وفق المعايير الكمية و النوعية
- 6) تحقيق انتماء وولاء العاملين وتنمية علاقات التعاون بينهم والعمل على زيادة رغبتهم في العمل فيها.
- 7) تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية.

<sup>1</sup> العقيلي عمر 2004 إدارة الموارد البشرية المعاصرة، البعد الإستراتيجي، دار الوائل، عمان

- 8) توفير بيئة عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة و تزيد من إنتاجيتهم و مكاسبهم المادية.
- 9) إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.
- 10) تحقيق التعاون الفعال بين العاملين.
- 11) إقامة جو من العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين من حيث الترقية والأجور والتدريب.
- 12) توعية العاملين بأهمية دورهم في تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية

#### أولاً: الوظائف الرئيسية للموارد البشرية

- 1) **تحليل العمل**: تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.
- 2) **تخطيط الموارد البشرية**: تعني بتحديد احتياج المؤسسة من أنواع وإعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها، والمقارنة بينهما لتحديد صافي الحيز والزيادة في الموارد البشرية للمؤسسة.
- 3) **الاختيار والتعيين**: وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصنيفتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيارات والمقابلات الشخصية، وغيرها من الأسباب وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- 4) **تصميم هيكل الأجور**: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها وتحديد درجات أجرية للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهمية المختلفة للوظائف المختلفة.
- 5) **تصميم أنظمة الحوافز**: وتعني الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو أدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز على أساس أداء المؤسسة ككل.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، 2002، ص 65

- 6) تقييم الأداء :** تهتم المؤسسات تقريبا بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالبا مايقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العاملة للعاملين .
- 7) التدريب :** تمارس المؤسسات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو الأنشطة معينة، وعلى المؤسسة أن تحدد احتياج المرؤوسين للتدريب، وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب.
- 8) تخطيط المسار الوظيفي :** تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمؤسسة، وعلى الأخص فيما يمس النقل، والتدريب، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد، ونقاط الضعف لديه.

### ثانياً: الوظائف المساعد لإدارة الموارد البشرية

- 1) العلاقة مع النقابات :** وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية " أي النقابات " التطرق وإلى موضوعات مثل: الشكاوي والنزاعات العمالية والتأديب والفصل في الخدمة
- 2) أمن وسلامة العاملين :** وهي تهتم بإجراءات الحفاظ وحماية سلامة العاملين، والأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم.
- 3) ساعات وجداول العمل :** وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات، وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة ووضع نظام يكفل كفاءة العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تسيير و إدارة الجماعات المحلية، 2017\_ 2018، ص64 .

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول التحفيز و أهميته

### المطلب الأول : تعريف التحفيز

هناك للتحفيز عدة تعريفات من بينها :

- التحفيز هو تلك الجهود التي تقوم بها المؤسسة أو الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم و أدائهم و ذلك من خلال إشباع حاجاتهم وخلق حاجات جديدة لديهم .<sup>1</sup>

- التحفيز هو حصول الأفراد على الحماس و الإقدام في أعمالهم ، و اكتساب الثقة في أنفسهم مما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه و على المدير أن يحفز مرؤوسيه و ذلك بعمل إجراءات مختلفة لذلك ، و الاختيار الأسلوب الأنسب لتحفيز مرؤوسيه .<sup>2</sup>

- التحفيز ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع و الرغبات و الحاجات لغرض إشباعها و جعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء و مجهود لتحقيق أهداف المؤسسة .<sup>3</sup>

- و عرف " برسلون و ستاير " الحوافز على أنها : شعور داخلي لدى الفرد يولي فيه الرغبة للقيام بنشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول الى تحقيق أهداف معينة .<sup>4</sup>

### المطلب الثاني : نظريات الحوافز

#### نظرية تنظيم العلمي للعمل لفريدريك تايلور: (F\_TAYLOR)

النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور :

و هي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الأساليب العلمية التي تساعد الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل و بجهد معقول ، حيث يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج بإيجاد مقاييس و معايير دقيقة لتأدية و تنفيذ العمل في زمن أقل و مجهود محدود عن طريق استخدام الزمن و الحركة في تحديد مستويات العمل.

<sup>1</sup> محمد الصرغيفي، إدارة الأفراد و العلاقات و الإنسانية، دار قنديل لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 403 .

<sup>2</sup> مدحت محمد ابو النصر، إدارة تنمية الموارد البشرية الإتجاهات الحديثة، دار النشر مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 337 .

<sup>3</sup> صالح مهدي محسن العمري، طاهر محسن منصور الإدارة و الاعمال، دار وائل للنشر و التوزيع الأردن، 2007، ص 459 .

<sup>4</sup> عبد الرازق نادر حامد أبو شرخ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الأزهر\_ بغزة، 2010، ص 9

إن تطبيق الحافز النقدي يؤدي إلى زيادة الإنتاج ، بمجهود و زمن قليل ، و إن الحوافز المادية هي أساس لتحفيز الأفراد و زيادة الإنتاج، و قد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج و التحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها في الإنتاجية ، و كل إنتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى و هكذا ، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد منخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجيته إلى هذا المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله.<sup>1</sup>

### نظرية العلاقات الانسانية:

العنصر الإنسان هو العنصر الأهم في عناصر الإنتاج وهو محور العملية الإدارية، هذا ما نادى به نظرية العلاقات الإنسانية حيث ركزت على ما يلي:

— التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين وخلق جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون المستمر في سبيل الحصول على نتائج أفضل.

— ضرورة التعرف على أساليب السلوك الإنساني في التنظيم وأنماط العلاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم وتأثير تلك العلاقات على الإنتاجية.

— السعي إلى تحقيق أهداف العاملين الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وتحقيق أهداف الإدارة في زيادة الإنتاج و الربح، ويعتمد تحقيق تلك الأهداف على طبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين.<sup>2</sup>

### نظرية الحاجات إبراهيم ماسلوا: (I\_MASLw)

في ميدان العلوم الإسلامية يوجد من كبراء المهتمين البارزين (و ماسلوا ) واحد من هؤلاء فنظريته تحتوي على عنصريين:

#### أ\_ ترتيب الحاجات الإنسانية:

حسب ماسلوا الحاجات الأولية للكائن الحي تستطيع أن تجمع في 5 عناصر متتالية :

الحاجات النفسية: الأكل، الشراب، النوم، الراحة، السكن، اللباس.

الحاجة للأمن: الإحساس بالأمن من كل خطر، العيش بدون خوف في محيط واق منظم

<sup>1</sup> إدارة الموارد البشرية، دكتور زاهد محمد ديري، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان 2011 ، ط 1 ص 308

<sup>2</sup> محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، عمان دار حامد للنشر والتوزيع 2014 ط 2 ص 117

الحاجة للإنتماء: الصداقة و العلاقة الحميمة لروح العمل أكثر من العمال الآخرين التواجد في جماعة عمل متماسكة تقدره، و عدم البقاء وحيدا مهمشا.

الحاجة إلى التقدير :

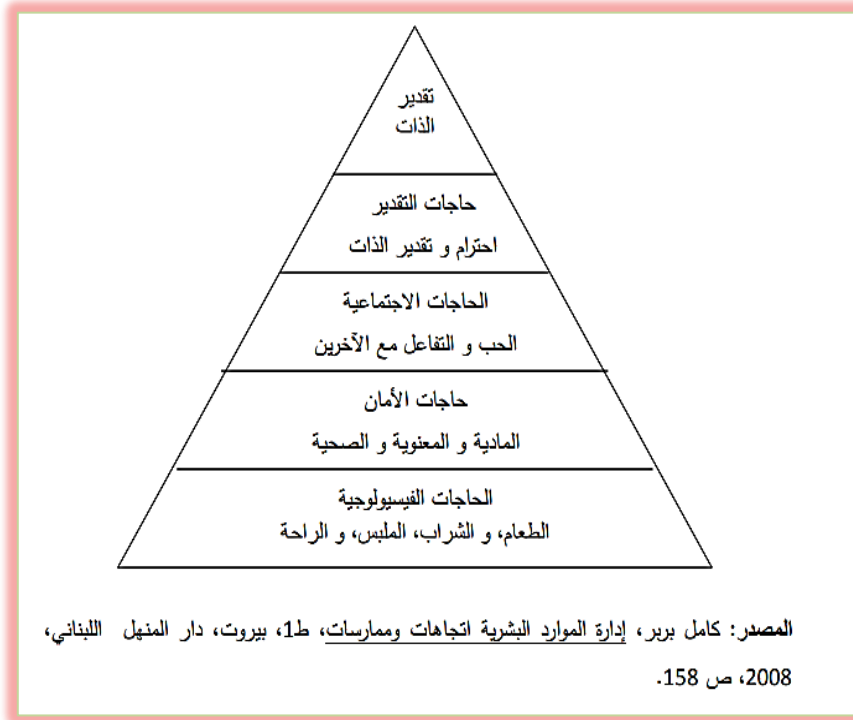
تقدير لنفس: الحاجة إلى تقدير العامل لنفسه أي أن يكون فخورا بما يحس و بما يعمل، الحاجة إلى الإحساس بالقوة والقدرة اللازمة للعمل أي أن يصبح قادرا على مواجهة العمل و العالم و الحياة و القدرة على تحقيق ما يريه .

التقدير من الغير : الحاجة إلى التقدير و الحب من الغير، و الحاجة إلى الحصول على نوع الرفاهية و المقام في نظر الغير، مع حياة إجتماعية معقولة و الحاجة إلى الشكر من قبل الآخرين مع الحب و الإعتراف.

الحاجة لتحقيق الذات :

إستعمال و تطوير كل مقدرات و طاقات ، مهارات الفرد ، و أن يحقق ما يصبو إليه أن يضع أو يجعل مساهمة لكل عناصر شخصيته و ذلك في مشاركته بالذكاء ، الخيال...مع تحسين كل الطرق الممكنة .

### الشكل: (01) يمثل هرم ماسلو





ومن خلال هرم ماسلوا يستخلص أنه :

— أن الحاجة المتوفرة لا تشكل منبع أو عامل للدوافع.

— الكائن الحي مدفوع لتحقيق الحاجات و هي التي تدفعه لذلك .

— الفرد الفاقد للحاجات المذكورة يكون مدفوعا لتحقيق الحاجات الأولى فإذا تحققت الأولى يسعى لتحقيق ما بعدها تدريجيا و بالترتيب.<sup>1</sup>

### و- نظرية: $x, y$

تنطلق هذه النظرية في جوهرها من نظرة المديرين للأفراد العاملين حيث ينظر بعض المدراء إلى العامل على أنه كسول يكره المسؤولية بطبعه وغير مبادر، بينما ينظر البعض الآخر من المدراء إلى العامل على أساس انه كفوء وقادر على العمل وراغب فيه ولا يكره المسؤولية بل يتحمس للقيادة.

ويرى " دوجالس ماكريجور" مؤسس هذه النظرية أن الفئة الأولى من المدراء ( $x$ ) تنظر إلى العامل نظرة متشائمة وغير إنسانية, حيث يرون في الأجور والمرتبات والحوافز أنها لا تخرج من كونها (الجزء التي يسعى العامل للحصول عليها في مقابل أدائه) وبالتالي فإن الثواني في العمل يحول هذه الوسائل إلى (العصا التي يمكن لإدارة استخدامها للضغط على العاملين، وعليه لكي تتمكن الإدارة من القيام بأعمالها يجب عليها أن تتخذ وسائل العنف والتهديد المستمر والإشراف والرقابة المحكمة، وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية ( $x$ ).

أما المدراء ( $y$ ) الذين يمثلون الفئة الثانية فتتنظر إلى العامل نظرة متفائلة وإنسانية حيث يرون ضرورة تحرير الفرد العامل من الرقابة المباشرة وإعطائه الحرية لتوجيه أنشطته وتحمل المسؤولية فيما تتطلب الأخذ بمبدأ اللامركزية وتفويض السلطات للمرؤوسين ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وهذا هو جوهر فلسفة ( $y$ ).

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها تجاهلت وجود منطقة وسطى ما بين ( $x, y$ )

حيث أنه ليس بالضرورة أن ينتمي جميع الأفراد إما ل ( $x$ ) أو ل ( $y$ ) (كما تجاهلت هذه النظرية أسلوب

القيادة الفعالة، إذ أن القائد الفعال يستطيع أن يغير أسلوبه القيادي بما يتوافق مع طبيعة المشكلة التي يواجهها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> داوود معمر، منظمات الأعمال والحوافز والكفاءات دار الكتاب الحديث عنابة، الجزائر 2006، ص 49

<sup>2</sup> ميرفت توفيق، ابراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، 2011-2012 ص55-56

### نظرية التوقع و النفصيل ل فروم: E\_Froom:

صاحب النظرية هو الأستاذ "فيكتور فروم" و ني تحاول التنبؤ عن قوة إندفاع الفرض في وقت معين ، و كذلك إختلافها من فرد لآخر و هي ترى قوى الإندفاع تحصل نتيجة في العقل و يؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد أي أنها تحاول أن تفسر لماذا مثلا يندفع طالب ما للدراسة و الحصول على علامة جيدة في مادة ما في حين يهمل ذلك في مادة أخرى و هو يعرف وجود احتمال أن يرسب فيها.

وبناء على ذلك يضع "فروم" عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها :

- يركز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية .
- إختيار الفرد لنشاط معين يعد واحدا من بدأ أنشطة.
- يركز الإختيار على إعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو هو الطريق المحتمل لتحقيق أهدافه.
- تلعب التوقعات دورها في إتخاذ الفرد لقراره .

و من مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد ، بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت يختار منها الحوافز الأكثر إشباعا لحاجته كما أوضحت نظرية "فروم" الفارق بين قيمة الحافز و احتمال تحقيقه. يؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطا عاما لسلوك الأفراد اتجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عمليا<sup>1</sup>.

### نظرية الإنجاز (دافيد ماكليلانD\_Mccliland)

يرى ماكليلان أن الحاجة الإنجاز هي ضرورة دائمة في شخصية الفرد التي تدفعه للنجاح و تحطي الحالات التي يكون فيها المردود على أساس معيار الإمتياز و هذا ما أثبتته في تجاربه. و قد أوضح أن مساهمته هنا في عملية التحفيز نستخلص في ثلاثة أنواع للحاجات تعتبر أساسية: هي الحاجة إلى الإنتماء و الحاجة للتحصيل و أخيرا الحاجة إلى السلطة بحق نظرية التحفيز و الدافع لأنها أوجدت ارتباطا لدافع الإنجاز بالرغبة في التحدي و الإبتكار ، و قد بين أن الحوافز على الإنجاز له مستويين حسب نظريته :

أ\_ مستوى الطموح ب\_ مستوى الأداء

<sup>1</sup> خلرواطي صالح، نظام التحفيز و علاقته بأداء الكفاءات أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علم الإجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية، 2018 ، ص 75 .

والحوافز على الإنجاز هو فرق بين هذين المستويين الإثنين، فمثلاً: النجاح في الماضي من شأنه تحفيز الفرد على وضع مستوى طموحه مستقبلاً ، و من العوامل التي تأثر على مستوى طموح الفرد و قدرات الفردية سواء كانت موروثاً أو مكتسبة، فالأفراد مختلفون من حيث ما يملكونه من قدرات.

يلاحظ أن هذه النظرية تأخذ في الإعتبار الفروق الفردية بين الأفراد كما تمكن الإداري و المشرف على حث العمال على الإرتفاع بمستوى الأداء الإنساني ، و يأخذ عليها بأنها ركزت على الحوافز على الإنجاز و تجاهلت الباقي الحوافز الأخرى <sup>1</sup>.

### نظرية العاملين (المتغيرين) ل: فريدريك هيرزبرج (frédéricks herzberg):

قام هيرزبرج باختصار مفهوم الدوافع الى عاملين رئيسيين و هما :

1. العوامل الدافعة : وعرفها بأنها تلك التي يؤدي وجودها إلى شعور الموظف بالرضا ، والعامل المشترك لهذه العوامل اتصالها بعوامل ذاتية ، منها ما يتصل بالشعور بالإنجاز ، وتقدير الجهود من الآخرين، وطبيعة العمل... الخ، التي يتحملها العامل إضافةً إلى فرص التقدم .

2. العوامل الوقائية: هي تلك العوامل التي يمنع توفرها بالشكل المطلوب حالة عدم الرضا، وتشمل نمط الإدارة والسياسة في التنظيم و نمط الإشراف ، والعلاقات بين الموظفين ، وظروف العمل .

حسب النظرية فان توافر العوامل الدافعة لا يؤدي بالضرورة إلى حالة من الرضا بل يمنع فقط الاستياء<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أنواع و أساليب التحفيز:

#### أولاً: أنواع التحفيز :

يتم تقسيم الحوافز إلى حوافز إيجابية و حوافز سلبية كالآتي:

#### 1 الحوافز الإيجابية: و هي الحوافز التي تنمي روح الإبداع و التحديد و يتكون من

الحوافز المادية: تتمثل في الأجر والعلاوة السنوية و الزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في النفقات المعيشة، والمكافآت و المشاركة في الأرباح من الأجر على أساس الساعة، أو اليوم، أو الأسبوع، أو السنة إضافة إلى الزيادات التي يتم دفعها على أساس الأداء، و كذلك المزايا مثل التأمين الصحي و التعويضات و مزايا العينية ذات قيمة مادية.

<sup>1</sup> داوود معمر، نفس المرجع السابق، 58 .

<sup>2</sup> علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير ادارة الأعمال، 2007، ص32

**الحوافز المعنوية:** تتمثل في الترقية و تقدير جهود العاملين ، و إشراك العاملين في الإدارة ، و ضمان إستقرار العمل، و تفويض الصلاحيات.

**2 الحوافز السلبية:** يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين ،قد تؤدي في نتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين صورة المأخوذة عنه، و بالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسن أدائه و تصرفاته و ينقسم إلى :

**حوافز مادية:** يتم في تنزيل درجة الموظف، أو العمل على توقيف علاواته الدورية، أو المستحقة ، و عزل المؤقت للموظف.

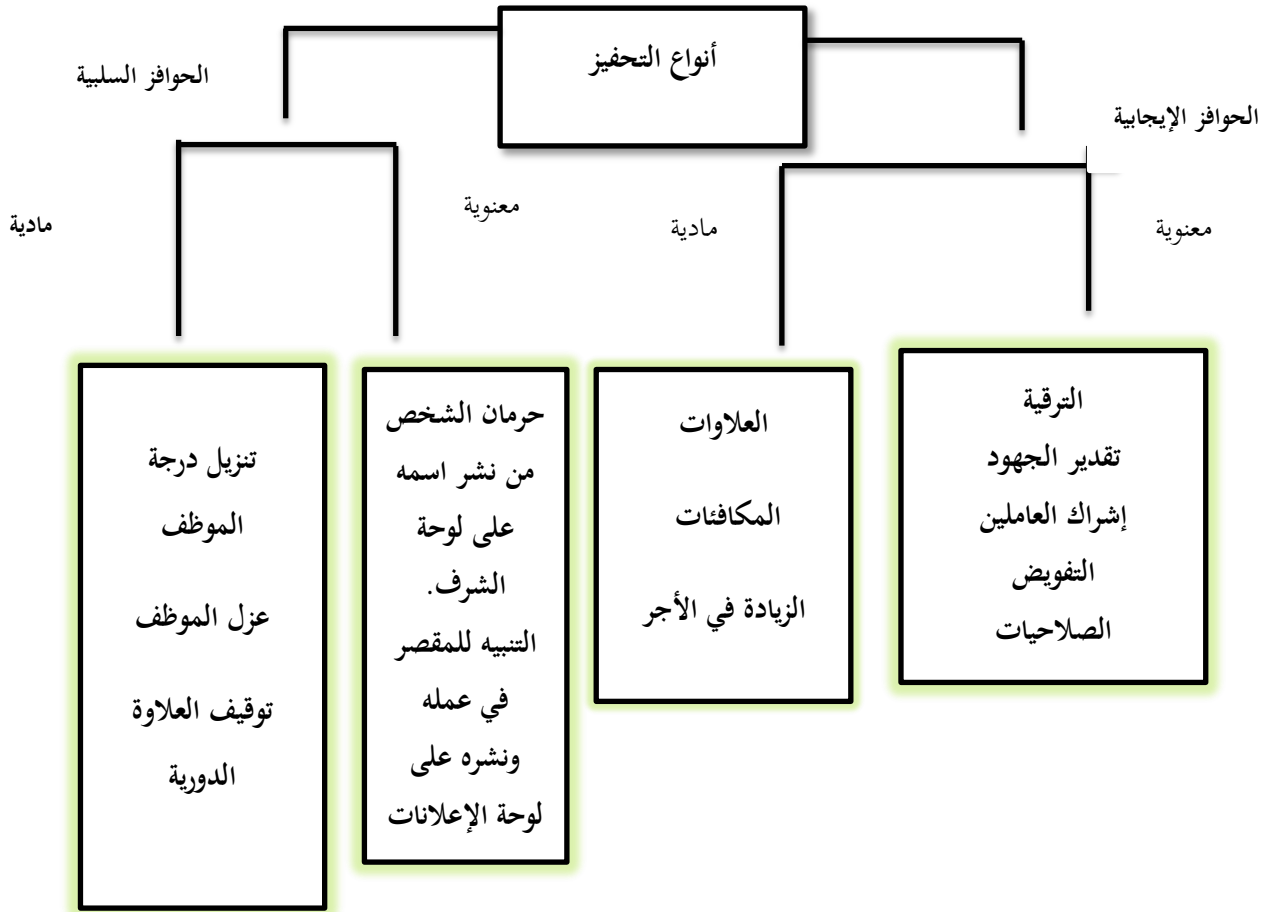
**حوافز معنوية:** تتمثل بالعمل على حرمان الشخص من نشر إسمه على لوحة شرف في المنظمة ،أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله ونشره على لوحة الإعلانات.  
كما يمكن تقسيم الحوافز بطريقة أخرى كالآتي:

**1 الحوافز الفردية:** حيث تقدم هذه الحوافز لفرد نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه أو تخطى الهدف المحدد مسبقا ، و قد تكون تلك الحوافز مادية و معنوية.

**2 الحوافز الجماعية:** توجه هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم، بحيث يعملون بشكل جماعي في قسم محدد و تساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على إلتفات العاملين بإتجاه تحقيق الهدف للوصول لرفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية و تزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين ، و تتيح فرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء.

**3 حوافز التمييز:** هي محاولة لضمان التحسين و التطوير المستمر للأداء الوظيفي حيث يكون حافز التمييز دافع لتشجيع العاملين بناء على التمايز في أدائهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> غازي محمد حسن،أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في مؤسسات قطاع العامن رسالة نيل شهادة ماستر الأردن،إدارة الأعمال،2013 ص 13 .



الشكل رقم (02) يمثل أنواع الحوافز

من إعداد الطالبتين بالإعتماد على موقع [www.annajah.net](http://www.annajah.net)

ثانيا: أساليب التحفيز:

يمكن للمدير زيادة فاعلية المنظمة باستخدام ما يلي :

- 1) التعرف على حاجات الموظفين وميولهم واتجاهاتهم والتعامل معهم على هذا الأساس راع مبدأ الفروق الفردي
- 2) الحوافز الممنوحة يجب إن تكون على أساس الأداء وليس على أساس آخر.
- 3) التعرف بدقة على الأهداف المنظمة ونقلها بصورة محددة وواضحة لهم وتعتبر أهدافا لهم أيضا.
- 4) الاستماع إلى اقتراحاتهم وهذا ما يحفزهم للمزيد من بذل الجهد في عملهم.
- 5) أن تكون المكافأة ذات قيمة للفرد ومتماشية مع رغباته.
- 6) تقديم المكافأة عن السلوك أو الانجاز المطلوب أمام الجماعة لتحسيس باقي الأفراد .
- 7) شرح طبيعة المهام لرؤوسيك وتدريبهم ثم متابعة الأداء.
- 8) تقديم المكافأة بعم انجاز العمل المطلوب مباشرة كلما أمكن ذلك يقول الرسول صلى الله عليه وسلم ما معناه أعط الأجير حقه قبل إن يجف عرقه.
- 9) التعرف على إمكانيات المنظمة الشركة بالنسبة لمنح الحوافز المادية والمالية وصلاحياتك في هذا المجال إذا لم تستطيع المؤسسة تقديم الحوافز المالية والمادية فإنها قادرة في جميع الأحوال على تقديم حوافز معنوية.
- 10) تشجيع المشاركة وروح التعاون بين المرؤوسين .
- 11) التعرف على إجراءات العقاب المدرجة بلائحة المنظمة وكيفية استخدامها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، إدارة بالحوافز، مجموعة العربية للتدريب و النشر، 2009، ص 197،

### المطلب الرابع: أهداف وأهمية التحفيز

- أولاً: أهداف التحفيز: لعملية تحفيز العاملين أهداف لا بد من مراعاتها من قبل إدارة المؤسسات كالاتي:
- 1) ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين: فالمؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال أداء وإنتاجية عمالها وهذا من خلال الحوافز التي تقدمها لهم.
  - 2) تأقلم العمال داخل المؤسسة.
  - 3) تحسين الإنتاجية وتحقيق المرونة والاستجابة السريعة للظروف الخارجية.
  - 4) رفع روح المعنوية للعاملين والتعاون الجماعي وبالتالي تحقيق الولاء والانتماء للمؤسسة.
  - 5) تحقيق الرضا الوظيفي والأمن والاستقرار الداخلي.
  - 6) المحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز.
  - 7) تحفيز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.
  - 8) تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.<sup>1</sup>

#### ثانياً: أهمية التحفيز :

تكمن أهمية الحوافز في كونها:

- 1) تشبع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها منها الحاجة المادية للنقود والحاجة المعنوية للاحترام والتقدير وإثبات الذات.
- 2) تنمي شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة.
- 3) تجذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة للعمل بالمنظمة.
- 4) تزيد من مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم.
- 5) تزيد من ولاء وانتماء العاملين للمنظمة .
- 6) تزيد من إنتاج العاملين كما وكيفا.
- 7) تخفض من معدل الفاقد في العمل مثل معدلات البطالة الفاقدة.
- 8) تنمي روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة.
- 9- تحسن صورة المنظمة أمام المجتمع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خرابشة عمر، الحوافز وتطبيقاتها- متى يقرر المدراء منح الحوافز للموظفين ولماذا- مجلة الانحاء والإدارة- جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2013.

<sup>2</sup> د براء رجب تركي -نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد، دار تلبية للنشر والتوزيع، ط1 ص14.

## المبحث الثالث: التحفيز الموارد البشرية

## المطلب الأول : الخطوات التي تساعد على تحفيز الموارد البشرية لتحسين الأداء :

هناك مجموعة من الخطوات تساعد المديرين للتفاعل مع العاملين نحو أداء أفضل كما تحفزهم للعمل بشكل يربط بمصالحهم الشخصية و أهدافهم مع مصالح المؤسسة و أهدافها و هذه الخطوات هي :

1) مساعدة العاملين على التوسع : فالعاملين لديهم الرغبة في التطوير و التحسين لكنهم مقيدون عن ذلك إذ كان مفروض عليهم من الأعلى ، و على المدير أن يريهم ما أضافوه للمؤسسة عندما يحفزهم للإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة .

2) وضع مستويات وقياسات واضحة للعمال :قياسا على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء الجيد أو غير مقبول مع مراعاة مناقشة هذا الأمر مع العاملين و الاستماع إلى آرائهم و تشجيعهم على أن يقدموا المواصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء و هذه المناقشة تترك أثر طيبا لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات و محاولة تطوير أدائهم .

3) تعيين حجم مسؤولية العاملين : هذا من ضمن أهم العوامل التي تضعف التحفيز عند العاملين وهو عدم الوضوح بما هو متوقع منهم عمله .

4) مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء : يرغب أغلب العاملين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء و في المداخلات التي تحسن مستويات الأداء و بهذا يصبح من الضروري اشتراك العاملين في وضع التصورات و المقترحات عن توقعات الأداء لأنه ربما يجد المدير عند العاملين تصورات ومعلومات عن رفع مستويات الأداء و بتالي سوف يزيد من شعوره بالمسؤولية وهذا يدفعه لأداء جيد .

5) توثيق ما اتفق عليه مع العاملين :يقوم المدير بوضع قائمة معلومات عن القياسات و المستويات ما يتوقعه هو و أفراد المؤسسة ( العاملين ) من أداء و تحديد الوقت الذي يستغرق الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل ثم توثيق ذلك .

6) الملاحظة و المتابعة: يجب على المدير مراقبة ما تم إنجازه و متابعة أداء أفراد المؤسسة و تقديم المساعدة و التوجيه للأفراد قليلة الخبرة، تأكد للأفراد الجيدين أنهم أهلا للثقة.

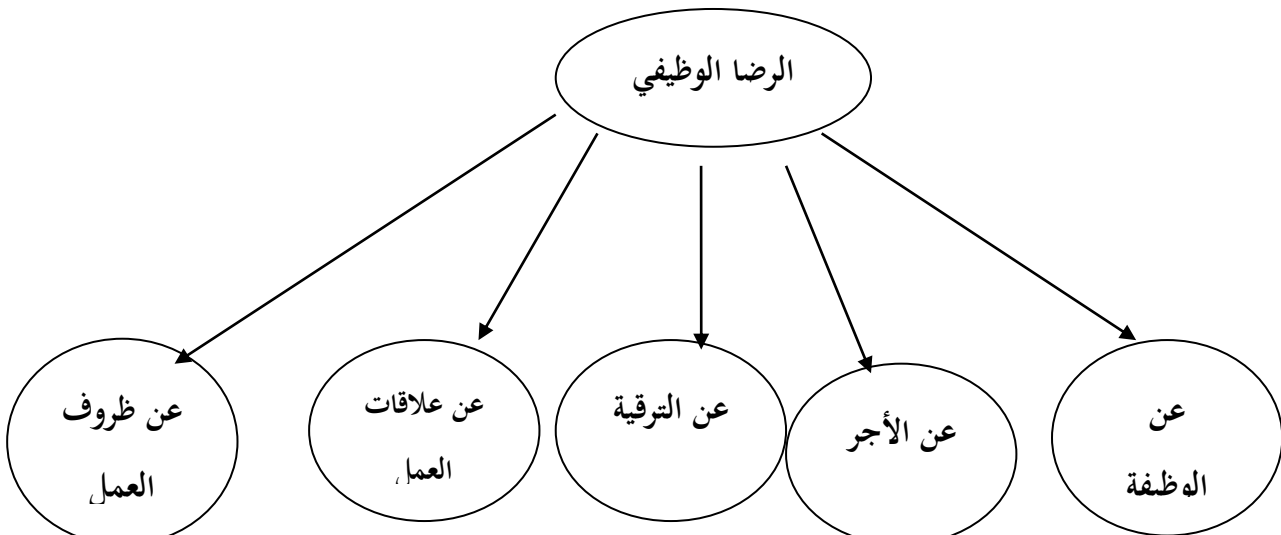


7) استخدام أسلوب واضح في المكافآت: وخاصة لمن يحقق نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتتنوع هذه المكافآت ما بين الحوافز المادية كالعلاوات و الحوافز المعنوية كإبراز مكانة العامل المتميز أو إصدار شهادة تقدير لجهوده المتميزة أو إعطائه ترقية مناسبة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: دور الحوافز في تحقيق الرضا.

تؤثر الحوافز على مستويات الرضا الوظيفي للعاملين، لذا يؤخذ بالاعتبار عند وضع خطط الحوافز يجب أن تكون محفزة للرضا الذي يسعى العامل للوصول إليه و الذي يدفعه لتحقيق مستويات أداء و إنتاجية أعلى، ولا يتم ذلك إلا بوجود نظام حوافز مادي و معنوي شامل توفره المؤسسة يقود إلى أن يتقبل الفرد أو الموظف محيط عمله و الوصول إلى الرضا الوظيفي، و من هنا نجد أن الرضا الوظيفي يتكون من عدة عناصر، الرضا عن الوظيفة، و الرضا عن الأجر، و الترقية و الرضا عن علاقة العمل، و عن الرؤساء و المرؤوسين في العمل، و الرضا عن بيئة العمل، و أخيرا الرضا عن طرق التحفيز و أسسه و معاييرها، و بعد أن تلك العناصر التي تشكل الرضا الوظيفي في غالبيتها تتعلق مباشرة بالحوافز، بمعنى أن مدى النجاح نظام الحوافز في المؤسسة ما يتوقف عليه الوصول للرضا الوظيفي المطلوب، و ما ينتج عن ذلك من تحسن في مستويات أداء العاملين، نظرا لإشباع الحاجات و الرغبات لديهم، و حسن العوامل الوظيفية المحيطة بهم، و بالتالي أدت للمساهمة في إنجاز أهداف كلا من الأفراد و المؤسسة معا.

### الشكل رقم(03): عناصر الرضا الوظيفي



المصدر من إعداد الطالبتان بالإعتماد على فاروق عبده فليه السيد حمد عبد المغيد، سلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار

المسيرة للطباعة و النشر و التوزيع، عمان الاردن 2005 ص 261 .

<sup>1</sup> آن بروس، جيمس س بيتوني، فن تحفيز العاملين ترجمة زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدولية، عمان، الأردن، ص 67،

يتضح من الشكل السابق أن العامل يرضى عن عمله عندما يكون راض عن أجره، و محتوى وظيفته، وفرصة في الترقى، والجماعة التي يعمل معها، و عن ظروف العمل، ونلاحظ هنا أن الرضا عن العمل يمثل الإشباع التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي تربط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها، و بالتالي فبقدر ما تمثله هذه الوظيفة مصدر إشباع له ، بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة، و بالتالي ارتباطه بها. وما هو جدير بالذكر هو أنه إذا أرادت المؤسسة تخفيض حالات الغياب و دوران العمل، لا يكون ذلك إلا بالتأكد من أن العاملين راضون عن التعويضات و الرواتب التي يتلقونها، و ذلك من خلال نظام الحوافز الذي تقدمه المؤسسة.

وهنا مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تحقق مستوى عالي من الرضا الوظيفي من خلال الحوافز، كما يلي:

— الحرص على وجود نظام حوافز متكامل، و تطبيق نظم الحوافز، و عدم تجاهل الحوافز السلبية كعقاب و معالجة لبعض الحالات .

— الربط بين برنامج الأفراد التي تعني بالتوظيف و التدريب و الحوافز و الترقيات

— دراسة دوافع الأفراد العاملين، و العوامل المؤثرة فيها بشكل دوري مستمر.

— دعم و تقوية المدخل السلوك الإنساني باعتباره أحد الحوافز الدافعة للبقاء أو التحرك في المؤسسات .

— الاهتمام بالعوامل البيئية المحيطة في مكان العمل، كالأضاءة و التدفئة ووسائل الإنتاج المختلفة لأثرها الكبير في رضا العامل و تحسين أدائه.

كما تجدر الإشارة إلى تعدد المجالات التي تكون موضوعة لرضا الفرد في العمل أو عدم رضاه ، و تشمل هذه المجالات ما يدركه الفرد من<sup>1</sup> :

— فرص التدريب و التطوير .

— فرص الترقى.

— ظروف العمل المادية.

— نظم و إجراءات العمل و زملاء العمل و العلاقة معها.

— الأجر و ملحقاته.

<sup>1</sup> علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء، الجامعة الإسلامية غزة 2007 ص 43.

من خلال ما سبق نستنتج أنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي للفرد زاد رضاه الوظيفي نظرا لما تتضمنه الوظائف العليا من إشباع لمختلف حاجات الفرد، بينما تلعب الحاجات المادية في المستويات الوظيفية الدنيا دورا أكثر أهمية في تحديد الرضا الوظيفي ، و أن هناك علاقة طردية بين الحوافز و الرضا الوظيفي ، كما أن الرضا الوظيفي يزيد بارتفاع مستوى المؤهل العلمي و ذلك بسبب ارتفاع الرضا عن كل الحوافز الممنوحة من أمن الوظيفي، اتصالات، سياسات التدريب، المزايا العينية و الحوافز المادية ، ظروف العمل المادية، الأجر ، و جماعات العمل، كما يجدر بالذكر أن قد تكون هناك رغبة لدى بعض العاملين في ترك العمل أو قد يفكرون في تركه ، و هذا قد يعود لأسباب تتمثل في عدم رضاه عن الحوافز الممنوحة له.

وقد يكون الرضا الوظيفي مرتفعا و لا يعكس الأداء الجيد أو المرتفع في العمل، و إنما يعود إلى مزايا العمل المختلفة و منها الحوافز، و لكن ليس من الضروري أن يكون في أفضل مستوياته و هذا يعكس خللا داخل المؤسسة، و أن هناك هذا لبعض موارد المؤسسة، كما أن الرضا عن العمل لوحده لا يعني بالضرورة تحسین و زيادة مستوى الأداء ، فالرضا الوظيفي المرتبط بالحوافز المختلفة و مستوى الأداء المرغوب قد يعكس حالة جيدة داخل المؤسسة .

وكلما أشبعت حاجات الفرد في مجال العمل ، و قدم له مزيج الحوافز المناسبة، أسهم ذلك في رضائه و ساعد على إثارة دافعيته، أي حثه نحو الأداء الفعال<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: شروط نجاح و فشل تحفيز الموارد البشرية:

**أولا: شروط نجاح الحوافز:** لكي تحقق الحوافز الأهداف المتوقعة منها ، يجب على الإدارة أن تراعي شروط العامة كما أن القيادة الفعالة و استخدام المدير للحوافز المتاحة يعد إحدى الركائز الهامة لنظام الحوافز ، و لنجاح هذا النظام يجب توفر الشروط التالية:

- 1) التوافق بين أهداف العمل و أهداف الأفراد.
- 2) توافق الوظيفة مع ميول الفرد و قدراته.
- 3) تناسب الحوافز مع الجهد المطلوب.
- 4) ارتباط الحافز بالسلوك المطلوب و فورية التطبيق.
- 5) وضع الحوافز وأسسها و شروط الحصول عليها .

<sup>1</sup> معزوز حياة أثر النفاة التنظيمية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير قسم إدارة الأعمال الاستراتيجية، البويرة الجزائر ، 2012-2013 ص 84

6) إشراك الأفراد في وضع خطة الحوافز.

7) التعرف على رد فعل الأفراد ، و استطلاع آراءهم تجاه الحوافز.

8) اعتبار الحوافز جزء من إدارة الأفراد.

9) تقييم نظام الحوافز و تطويره.

ثانيا: أسباب فشل نظام الحوافز: تتباين أسباب فشل أنظمة الحوافز في المنظمة لأسباب تالية:

1) عدم وجود أهداف و معايير للأداء: و يرجع ذلك إلى تحليل العمل و التوصل إلى أنشطة و المهام المكونة للعمل و التي يتم ترجمتها بعد ذلك إلى معيار للأداء .

2) خوف العاملين من رفع المعايير في المستقبل: و يرجع هذا الخوف إلى ظن العاملين من أن الإدارة يمكن أن ترفع معايير الأداء على خلفية أن العاملين قادرين على تحقيقها ، فإذا كانت هذه المعايير مبنية على دراسة لوصف الوظيفة ، و اتفاق العاملين ، سوف تخلق التحدي بينهم و يجب على المنظمة ألا ترفعها.

3) صعوبة قياس معايير الأداء: و ترجع الصعوبة إلى عدم إمكانية التعبير عن معايير الأداء في شكل كمي واضح، أو أن تسجيله صعب، أو لعدم توفر الأشخاص التي تقوم بقياسه و تسجيله .

4) عدم سيطرة العاملين على تحقيق الأداء: و يرجع ذلك إما إلى عدم واقعية المعايير المطلوبة، أو إنها غير مفهومة، أو لعدم تدريب العاملين على أداء الأنشطة و المهام الخاصة بالعملاء لعدم قيام المنظمة بتوفير الموارد المطلوبة لتحقيق العمل.

5) الصراع و المنافسة: إن التنافس بين الأفراد على إبراز أدائهم الأفضل قد يؤدي إلى الشعور بأن الآخرين يهددون مصالحهم في إمكانية التوصل إلى المعايير الخاصة بالأداء، و هو ما يؤدي إلى وجود صراع بين العاملين .

6) فقدان بين الإدارة و العاملين : قد تحدث مواجهة بين العاملين المسؤولين عن تحقيق المعدلات و المعايير ، و الذي يظنون أن الإدارة قد تقوم برفع المعايير و تغييرها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بغداد باي ميلود، مذكرة لنيل شهادة الماستر أثر التحفيز الموارد البشرية على تحسين أداء العمال في المؤسسة، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017/2018، ص39.

## خاتمة الفصل:

من خلال ما سبق نستنتج أن العنصر البشري له أهمية كبيرة فهو يعتبر مصدر الأداء في المؤسسة ، والذي يمكنها من ضمان بقاءها و استمراريتها لدى يجب الأخذ بعين الإعتبار مختلف العوامل المؤثرة عليه و العمل على تحفيزه لإنجاز أعماله بكفاءة وفعالية عالية إضافة لمعرفة مدى قدرة الأفراد و مهاراتهم تقوم المؤسسة بتقييم أدائهم بعدة طرق و خطوات تساهم في تحسين مستوى أداء العامل و تحقيق الرضا الوظيفي و رفع الروح المعنوية، وحتى يتم ذلك يجب أن تتوفر بعض الشروط أهمها أن تتناسب الحوافز الجهد المطلوب وهي التعرف على ردة فعل الأفراد واستطلاع آرائهم اتجاه الحوافز، ترتبط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معا وأن تكون العامل راضيا عن عمله.



# الفصل الثاني

دراسة تطبيقية مؤسسة



تمهيد:

بعد أن حاولنا في الفصل السابق التعرف على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع البحث إدارة الموارد البشرية في مؤسسة نفعال، سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بمؤسسة نفعال بولاية سعيدة وذلك لدراسة كيفية مدارات أو إدارة المورد البشري ومدى اهتماماته بالإنجازات المؤكدة إليه وذلك على أرض الواقع، وهذا ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف رئيس قسم مصلحة الموارد البشرية حيث تحصلنا على المعلومات الخاصة بالشركة وكذلك الأطروحات التي قدمناها لطاقم العمل على شكل استبيان.

وعليه سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: التعرف بمؤسسة نفعال ونشأتها.

المبحث الثاني: تحليل البيانات.

## المبحث الأول: التعريف بمؤسسة نפטال ونشأتها

## المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

باعتبار الجزائر احدى الدول المصدرة للغاز فقد أصبحت تحت المكالمة البارزة في سوق النفط و يرجع الفضل في ذلك إلى شركة سوناطراك أي تساهم مساهمة فعالة في هذا الميدان حرصا منها للانضمام في المحيط الإقتصادي الجديد و مسارة التطور الذي يشهد هذا القطاع و نلاحظ خلال هذه السنوات الأخيرة هو ارتفاع حجم مبيعات المؤسسة و هذا بفضل الجهود المبذولة من طرف مسيرها ، و ان التغيرات التي يشهدها العالم الاقتصادي حاليا أدت الى بروز منافسة جديدة لهذا الميدان مما حتم على الشركة ضرورة اتخاذ اجراءات من بينها التقويم و التطهير و التحكم في التكلفة و تحسين المدودية و الجودة و تسيير لضمان تعزيز مكانتها في السوق الوطنية و على الصعيد العالمي . و مع التطورات التي شهدتها هذا الميدان الامر الذي أدى الى تفرع نפטال من الشركة الام سوناطراك على كل الهيئات المتلاحمة مركزة على مهنها القاعدية لتقوية النشاطات الاساسية للتوزيع و التسويق مع تنويع نشاطات اخرى

## المطلب الثاني: نشأت الشركة و تطورها :

تم بناء نפטال من طرف شركات أجنبية سنة 1973 (kosan\_crisplant) وقد أنشأت وحدة نפטال سعيدة في 1 جانفي 1981 في اطار السياسة لا مركزية من طرف مديرية CLP و هو يغطي احتياجات الولاية التي تضم 6 دوائر 16 بلدية  
تظم منطقة سعيدة 16 نقاط مراكز بيع:

- GD03 تسيير مباشر

- GD04 تسيير حر

- RO04 بائع عادي

ومأخرا من سنة 1984 لما أعيدت الهيكلة للآلة الاقتصادية خصص فرع المحروقات عند اعادة هيكلة الأنشطة ، اما فيما يخص انشاء وحدات UND في اطار مخطط لتوزيع مواد طاقوية الذي انشأت في مارس 1981 .



لولاية سعيدة مركز لتميع الغاز بترول GPL مند 1975 .

البنية التحتية للاستغلال :

1 مدخل للملأ

24 ميزان للبوطان

4 موازين البروبان

و تتم عملية التخزين و التوزيع على مستوى فريقين

مركز التخزين و التوزيع CLPB : 17000 م 3 وقود

5 مراكز تسيير مباشر

مركز تسيير حر

7 مراكز بيع خاص

2 للبيع عادي

### المطلب الثالث: وظائف و أهداف الشركة

من خلال مزاوله الشركة لنشاطها فإنها تسعى إلى تحقيق هدف مزدوج:

مواصلة مهمتها ف توزيع و تسويق المنتجات البترولية المتنوعة .

تحسين جودة خدماتها،

لذلك تسخر الشركة كامل مواردها البشرية و إمكانياتها المادية من أجل بلوغ هذا الهدف، إضافة إلى

ذلك فإن مؤسسة نפטال تقوم بعدة إجراءات تسمح لها بتحقيق أهداف إستراتيجية متنوعة منها:

- تحديد و إعادة تأهيل بنيتها التحتية لوظيفة التخزين،

- تنمية و تطوير إستراتيجية التسيير و التي تضمن لها البقاء في المركز الريادي بالنسبة لتوزيع المنتجات النفطية في السوق المحلية.
- تحسين معدل الخدمة و التطلع لاحتياجات الزبائن المستقبلية.
- تطوير الشركة مع متعاملين من ذوي الخبرة و البحث عن تحالفات إستراتيجية .
- تكثيف الإجراءات الرامية إلى السيطرة على تكاليف و تحسين نوعية المنتجات و الخدمات.
- تنفيذ برامج تكوين و تدريب فعال للموارد البشرية و ذلك مما يتوافق مع احتياجات المؤسسة.
- تجديد وسائل النقل البرية وكذا معدات المناولة الخاصة بها.
- زيادة طاقة النقل عبر الأنابيب.
- تحديث و توسيع شبكاتها من مراكز الخدمة.

أخيرا يمكن القول ان طموح مؤسسة نفضال أن تصبح خير نموذج للمؤسسات الجزائرية الناجحة ليس فقط في فعاليتها الإقتصادية و لكن أيضا من حيث موافقة جميع مرافقها و منشآتها لمعايير الجودة، حماية البيئة و السلامة ي الميدان الصناعي.

المطلب الرابع: تنظيم شركة نفضال ووسائلها

1. تنظيمها:

من خلال التقسيم الأخير لمؤسسة سوناطراك نجد أن المؤسسة قد بلغت عدد وحداتها 56 وحدة منها 04 وحدات صيانة و04 وحدات أخرى مبنائية في حين أن باقي الوحدات مختصة بتوزيع المواد البترولية أي بمجموع 48 وحدة على أنه توجد في كل ولاية وحدة للتوزيع.

والمتابع لنشاطات مؤسسة نפטال نجدها تخضع للامركزية عبر وحدات توزيع متعددة المواد والخدمات كما أسلفنا من ذي قبل، هته الوحدات لها جميع الصلاحيات في أخذ القرار.

تعد 48 وحدة توزيع منطقة نفوذ المؤسسة حسب أهمية المنطقة داخل ولاية أو مجموعة ولايتين أو ثلاث، وتحصل هذه الوحدات على المساعدة العتادية بمختلف أنواعها وأركانها بفضل كل من:

04 وحدات صيانة.

04 وحدات مبنائية

في حين أنه على مستوى المقر المركزي، أي المديرية العامة بمؤسسة نפטال بالريقية نجد أن المدير العام تساعده كل من:

04 مديريات مركزية.

08 مديريات عملية.

01 وحدة الإعلام الآلي.

**2. وسائلها:**

تمول البلاد بما يقارب 07.6 مليون طن بما يساوي البترول منها 51 بالمئة استهلاك وطني للطاقة النهائية. وتحتوي بصفة عامة على:

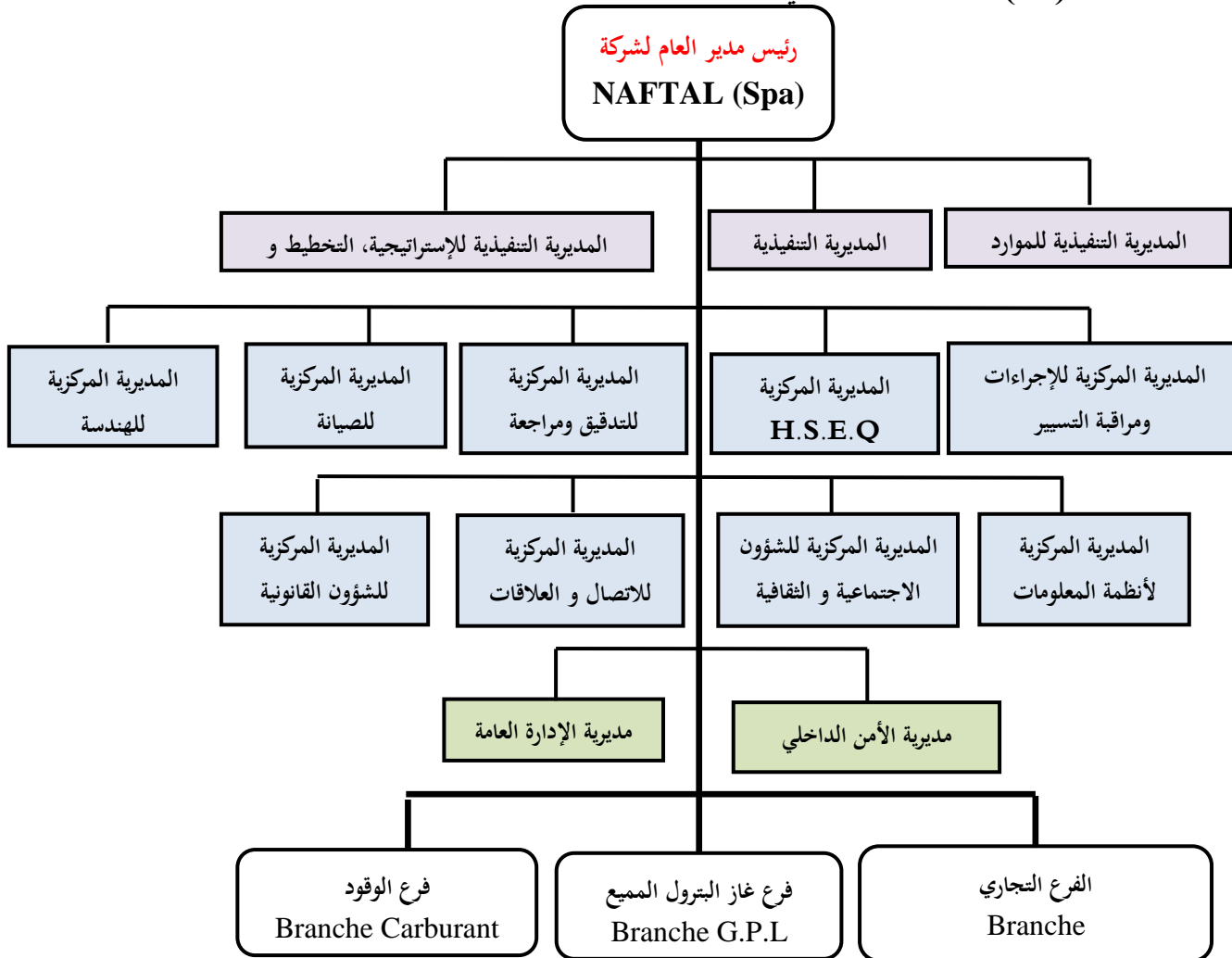
67 Lubrifiant مركز ومخزن لتوزيع وتخزين: الوقود Carburant، الزيوت Lubrifiant المطاط

Pneumatique

. 44 مصنع للتعبئة GPL (غاز بترولي مميع).

. 16 وحدة لاستخراج الزيت.

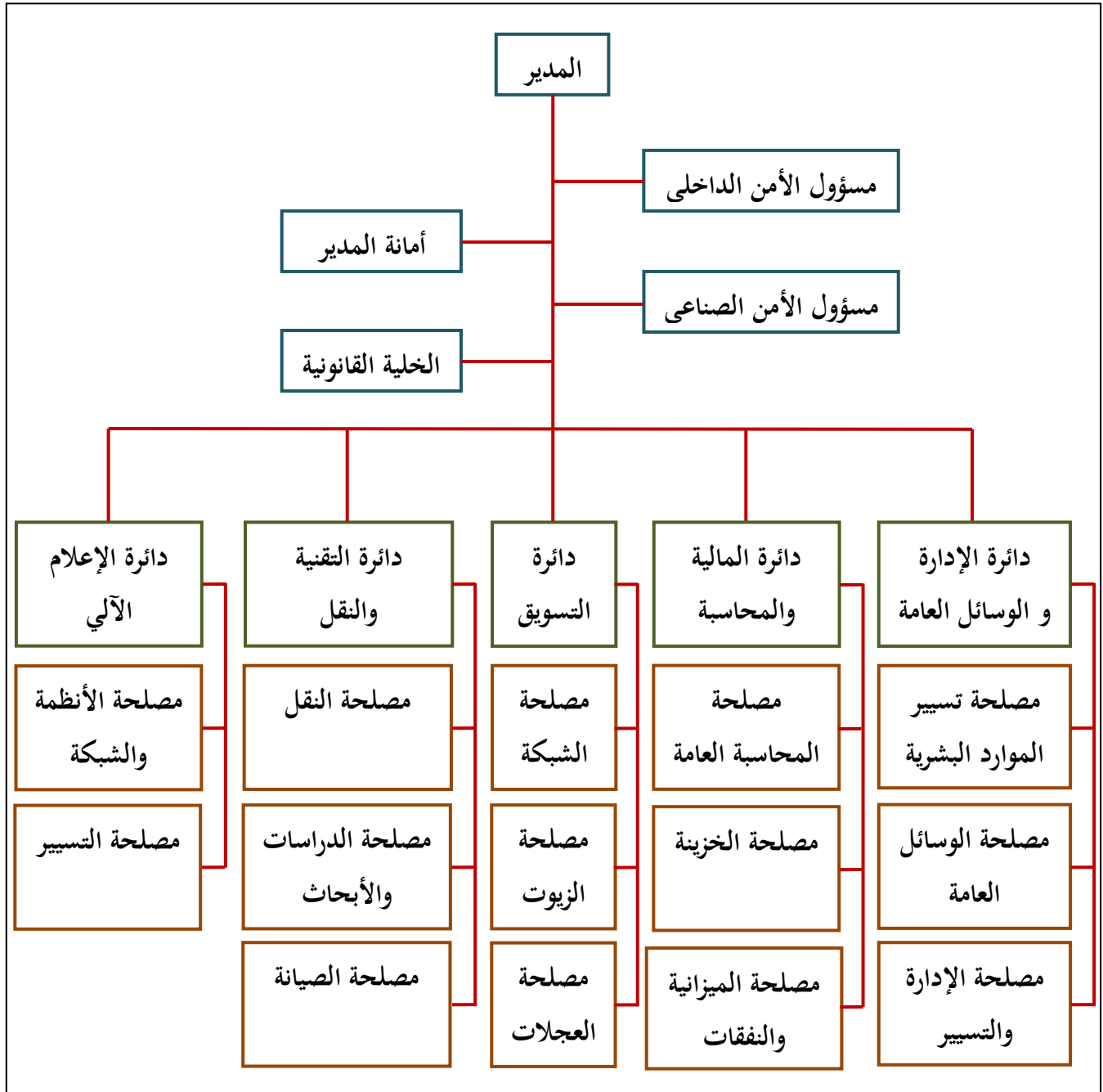
الشكل (04): الهيكل التنظيمي للشركة



المطلب الخامس: الهيكل التنظيمي لمقاطعة نفال بسعيده

يعتبر الوسيلة الأنجح لتبسيط وتحليل العلاقات والاتصالات داخل مقاطعة نفال.

الشكل: رقم (05) الهيكل التنظيمي لمقاطعة نفال بسعيده



جدول رقم (01): يبين عدد عمال لشركة نפטال GPL سعيدة

المجموع Total	عون Executurs تنفيذ	عون تحكم	إطارات Cadr	إطار سامي C.S	CDS
57	05	17	34	01	المديرية Siege
83	25	53	05	-	مركز تعميم القارورات سعيدة CE201
140	30	70	39	01	المجموع Total

المصدر : وثائق خاصة بمؤسسة نפטال

المطلب السادس: عوامل القوة والضعف للمؤسسة نפטال.

عوامل القوة للمؤسسة نפטال:

1. تعتبر مادة الغاز المستحوذ الرئيسي على المستوى الوطني.
2. المعرفة الجيدة للسوق (بفضل الخبرة).
3. استقطاب المؤسسة على كوادرات وكفاءات جد عالية في مختلف التخصصات.
4. التغطية الشاملة للتوزيع وبيع منتوجات على المستوى الوطني بأسعار معقولة مدعومة من قبل الدولة.
5. دخول مؤسسة نפטال في مجال الجودة العالية الجودة وضمان المنتج .
6. مكانة المؤسسة على المستوى الافريقي أدت إلى الاستحواذ على أسواق بعض الدول المجاورة مثل موريتانيا.

عوامل الضعف:

1. تعتبر مادة الغاز مدعومة من قبل الدولة وهي التي تحدد سعر المنتج بدون أخذ مراعاة التكلفة الحقيقية للمنتج.
2. الزيادة الدورية والتقنية المفروضة من طرف القانون تؤثر سلبا على أرباح المؤسسة (إرتفاع التكلفة).

3. أعباء صيانة العتاد الثابت والتنقل يؤدي إلى رفع التكاليف المالية على المؤسسة مما يؤثر سلبا على أرباح المؤسسة.

المبحث الثاني: تحليل البيانات:

أولا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل تحقيق هدف الدراسة و تحليل البيانات التي قمنا بتجميعه قمنا باستخدام العديد من الأساليب

الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية IBM SPSS Statistics

22)، و حددت طول الفترة المستخدمة على مقياس ليكرت الخماسي بـ 5/4 أي (0.80) حيث أنه تكون

الإجابة على أحد خمسة اختيارات هي: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق و موافق بشدة وهكذا أصبح

طول الخلايا كالتالي:

- المتوسط المرجح من 1 إلى 1.79 يقابله عبارة غير موافق بشدة بدرجة منخفضة جدا.
- المتوسط المرجح من 1.80 إلى 2.59 يقابله عبارة غير موافق بدرجة منخفضة.
- المتوسط المرجح من 2.60 إلى 3.39 تقابله عبارة محايد بدرجة متوسطة.
- المتوسط المرجح من 3.40 إلى 4.19 يقابله عبارة موافق بدرجة مرتفعة.
- المتوسط المرجح من 4.20 إلى 5.00 تقابله عبارة موافق بشدة بدرجة مرتفعة جدا.

و قد اعتمدنا كذلك على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات و النسب المئوية.
- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد العينة.
- معامل الانحدار.

ثانياً: ثبات أداة القياس:

قبل إجراء التحليل فإنه لا بد من التأكد من صدق أداء القياس المستخدم ، لأن صدق (الموثوقية) تعكس درجة ثبات أداء القياس ويستعمل معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات أداء القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداء<sup>1</sup>.

جدول رقم 02: يبين قيمة معامل الثبات:

عدد العبارات	الثبات	الصدق
20	0.83	0.91

بالنظر إلى جدول اختبار (كرونباخ ألفا) أعلاه المستخرج من البرنامج فقد بلغت قيمة  $(\alpha = 0.83)$  وهي درجة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة (0.6) و بالتالي إذا ما أعيد استخدام الأداة تعطينا نفس النتائج، و بلغ معامل الصدق (0.91) و هذا دال على أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

<sup>1</sup> - محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام (SPSS)، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن - الطبعة الأولى، 2008، ص:



ثالثاً: التحليل الإحصائي للبيانات.

المحور الأول: عينة الدراسة.

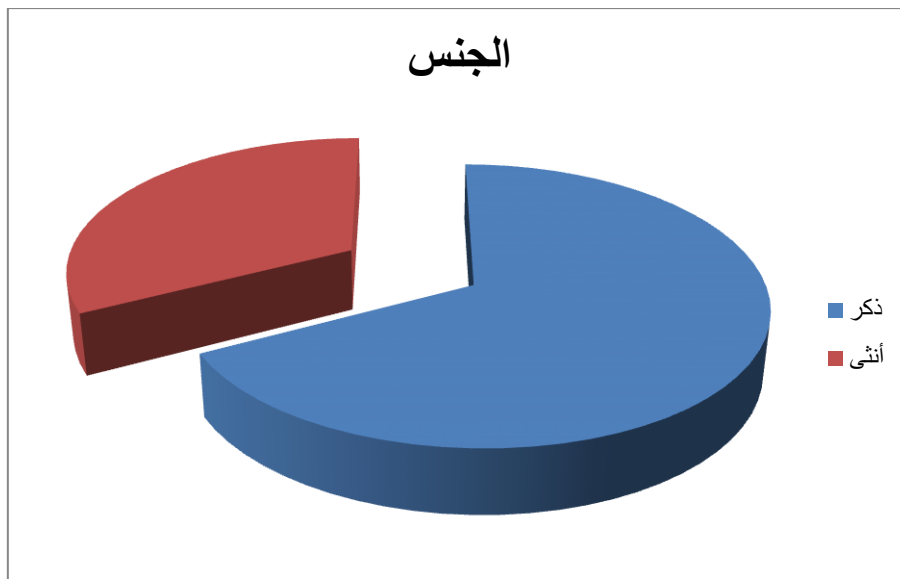
جدول رقم 03: يبين توزيع العينة حسب الجنس.

الجنس	ت	%
ذكر	31	67.4
أنثى	15	32.6
المجموع	46	100

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول (02) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة مكونة من الذكور بنسبة

(67.4%)، أكثر بكثير من الإناث بنسبة (32.6%) ، فيما تكونت العينة من مجموع 46 فرد بنسبة

(100%).

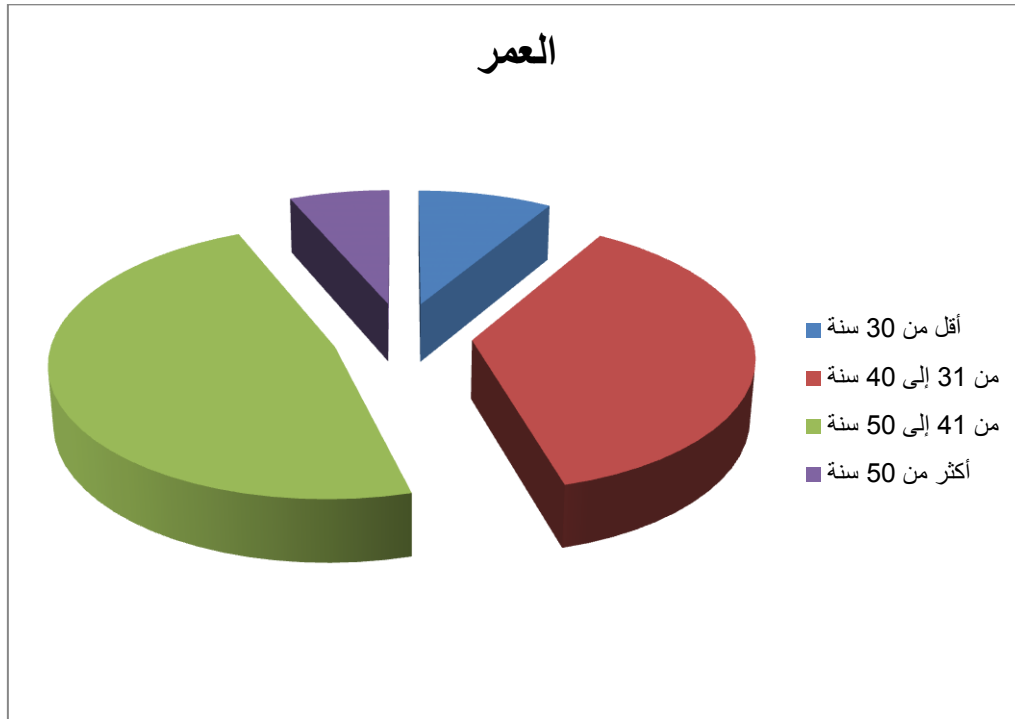


الشكل رقم (06): يبين توزيع العينة حسب الجنس.

جدول رقم 04: يبين توزيع العينة حسب العمر.

العمر	ت	%
أقل من 30 سنة	04	8.7
من 31 إلى 40 سنة	17	37.0
من 41 إلى 50 سنة	22	47.8
أكثر من 50 سنة	03	6.5
المجموع	46	100

أما فيما يخص توزيع أفراد العينة حسب العمر فقد أشارت النتائج كما هو موضح في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 41 و 50 سنة بنسبة بلغت (47.8%)، ليأتي بعدهم الأفراد الذين فئتهم العمرية من 31 إلى 40 سنة بنسبة (37.0%)، ثم الموظفون الذين لا يفوق سنهم الـ 30 سنة بنسبة (8.7%)، و في الأخير الأفراد الذين تتجاوز أعمارهم الـ 50 سنة بنسبة ضئيلة جدا بلغت (6.5%).



الشكل رقم (07): يبين توزيع العينة حسب العمر.

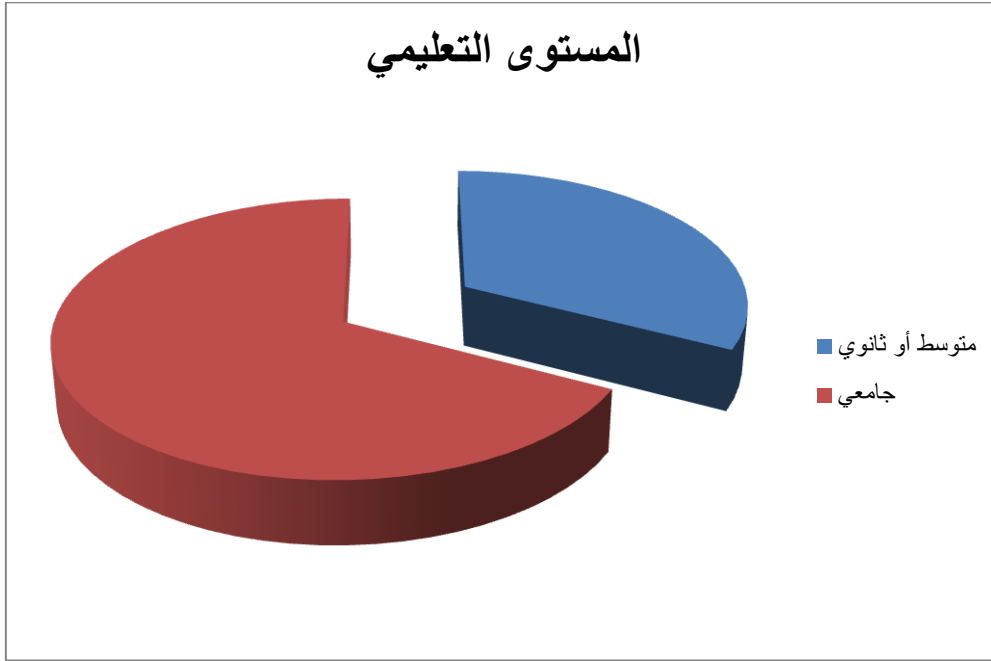
جدول رقم 05: يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	ت	%
متوسط أو ثانوي	15	32.6
جامعي	31	67.4
المجموع	46	100

أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول (04) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الموظفين الذين

يتملكون مستوى تعليمي جامعي بنسبة بلغت (67.4%)، فيما بلغت نسبة الأفراد الذين مستواهم التعليمي

متوسط أو ثانوي بنسبة (32.6%).



الشكل رقم (08): يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

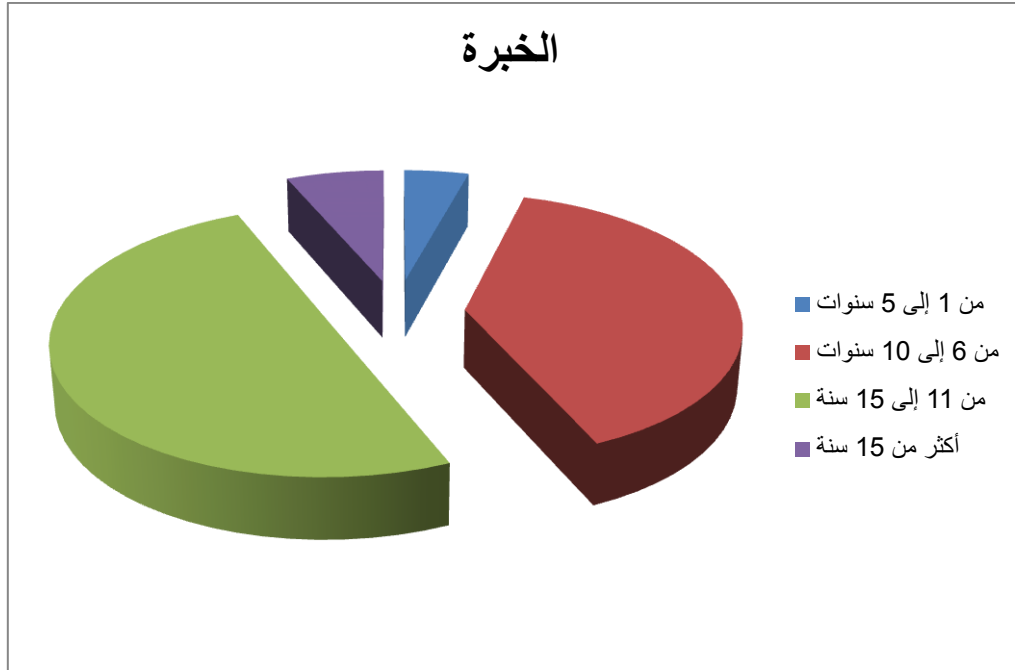
جدول رقم 06: يبين توزيع العينة حسب الخبرة.

سنوات الخبرة	ت	%
من 1 إلى 5 سنوات	02	4.3
من 6 إلى 10 سنوات	18	39.1
من 11 إلى 15 سنة	23	50.0
أكثر من 15 سنة	03	6.5
المجموع	46	100

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول (05) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يمتلكون سنوات خبرة

تتراوح ما بين الـ 11 و الـ 15 سنة بنسبة بلغت (50.0%)، يليها الموظفون الذين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين

6 و 10 سنوات بنسبة (39.1%)، ثم الأفراد الذين يمتلكون خبرة مهنية لأكثر من 15 سنة بنسبة (6.5%) و في الأخير الموظفون الذين تقل خبرتهم عن الـ 5 سنوات بنسبة بلغت (4.3%).



الشكل رقم (09): يبين توزيع العينة حسب الخبرة.

المحور الثاني: الحوافز المادية.

جدول رقم 07: يبين متوسطات عبارات محور الحوافز المادية.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفعة	0.88	3.43	ترى أن الراتب الذي تتقاضاه مناسب للأداء الذي تقوم به
متوسطة	0.80	3.28	أنت مقتنع بالتعويضات التي تحصل عليها سنويا من أجر و علاوات و غيرها
متوسطة	0.97	3.10	الراتب الحالي يحفظك للعمل مقارنة مع الأفراد الذين يشتغلون وظائف متشابهة في مؤسسة أخرى
مرتفعة	0.57	3.60	ماذا تقول عن نظام الخدمات الاجتماعية في مؤسستك (علاج، أمن، تقاعد)
متوسطة	0.93	2.91	يستعمل مشرف أسلوب العقاب (خصم من الأجر) في حالة وقوع في الأخطاء
متوسطة	0.90	3.36	تحسن المؤسسة صفوف العمل المادية باستمرار ما يدفع العاملين التمسك بالعمل
متوسطة	0.93	2.86	تقدم المؤسسة تذاكر سفر لتشجيع الموظفين على التطور و الإقبال
متوسطة	0.96	2.78	تقدم المؤسسة مكافآت على العمل الإضافي ما يدفع العامل على التمسك بالعمل
متوسطة	//	2.38	المتوسط الحسابي العام محور الحوافز المادية في المؤسسة

أظهرت النتائج كما هو في الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن الراتب الذي يتقاضونه مناسب للأداء الذين يقومون به، و هذا ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي (3.43) بانحراف معياري مقداره (0.88) و هو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي و التي ترجح خيار موافق. و ذلك ما ينطبق على أنهم يستفيدون من نظام الخدمات الاجتماعية خاصة فيما يتعلق بالعلاج و الأمن و التقاعد بمتوسط (3.60).

فيما كشفت نفس النتائج أن الموظفون محايرون حول اقتناعهم بالتعويضات التي يتحصلون عليها سنويا من أجر و علاوات و غيرها و التي جاءت بمتوسط (3.28)، و ذلك ما ينطبق على أن الراتب الحالي يحفظهم للعمل

مقارنة مع الأفراد الذين يشتغلون وظائف متشابهة في مؤسسات أخرى بمتوسط (3.10) و أن المشرف يقوم بالخصم من الأجر في حال وقع الموظف في أخطاء بمتوسط (2.91) وهذا بالإضافة إلى تحسين المؤسسة صفوف العمل المادية باستمرار ما يمكن العاملين التمسك بالعمل بمتوسط (3.36)، و أن المؤسسة تقوم بتقديم تذاكر سفر لتشجيع الموظفين بمتوسط (2.86) و أنها تعطيهم مكافآت على العمل الإضافي ما يدفعهم للتمسك بالعمل و التي جاءت بمتوسط (2.78) و هي كلها متوسطات تشير إلى خيار محايد.

### المحور الثاني: الحوافز المعنوية.

جدول رقم 08: يبين متوسطات عبارات محور الحوافز المعنوية.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفعة	0.90	3.63	سبق لك أن تحصلت على فرصة ترقية
متوسطة	0.89	3.30	يتم إشراكك في اتخاذ قرارات التي تخص وظيفتك
متوسطة	0.81	3.08	تشجع المؤسسة الأفكار و الآراء الجديدة
متوسطة	0.87	3.34	يسود محيط العمل في مؤسستك التعاون و روح الفريق الواحد
متوسطة	0.78	2.95	في حالة قيامك بعمل ممتاز تنال الشكر و منح شهادات التقدير من قبل المدراء و الرؤساء
متوسطة	\\	3.22	المتوسط الحسابي العام محور الحوافز المعنوية في المؤسسة

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة سبق لهم و أن تحصلوا على فرصة

للترقية و ذلك ما يتجلى من خلال قيمة المتوسط الحسابي (3.63) و هو المتوسط الذي يرجح خيار موافق.

بينما أظهرت النتائج أن الأفراد محايدون بخصوص ما يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات التي تخص وظيفتهم و التي جاءت بمتوسط (3.30) و هو المتوسط الذي يرجح خيار محايد، و ذلك ما ينطبق على تشجيع المؤسسة للأفكار و الآراء الجديدة بمتوسط (3.08) بالإضافة إلى أن محيط العمل في المؤسسة يسوده التعاون و روح الفريق الواحد بمتوسط (3.34).

### المحور الثالث: الرضا الوظيفي.

جدول رقم 09: يبين متوسطات عبارات محور الرضا الوظيفي.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفعة	0.63	3.84	عملك الحالي يشعرك بالفخر و يجعلك تتقنه
مرتفعة	0.67	3.93	في حالة وجود داع لتواجد بعد ساعات العمل الرسمية فأنت على أتم الاستعداد بذلك
مرتفعة	0.77	3.43	أنت راض على تقييم مسؤولك لأدائك
مرتفعة	0.89	3.67	عملك يرضي رغباتك و حاجاتك
مرتفعة	\\	3.71	المتوسط الحسابي العام محوور الرضا الوظيفي

أظهرت النتائج الخاصة بمحور الرضا الوظيفي كما هو مبين من خلال النتائج على الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن عملهم الحالي يشعروهم بالفخر مما يجعلهم يتقنونه، و هذا ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي (3.84) بانحراف معياري مقداره (0.63) و هو المتوسط الذي يرجح خيار موافق.

و ذلك ما ينطبق على أن الأفراد مستعدون في حال وجود داع لتقديم ساعات إضافية و التي جاءت بمتوسط (3.93)، و أنهم راضون على تقييم المسؤولين لأدائهم بمتوسط (3.43) كما أنهم موافقون على أن عملهم



يرضي رغباتهم و حاجاتهم بمتوسط (3.67)، و هي كلها متوسطات تشير إلى خيار موافق و بالتالي هناك رضا من طرف العمال.

### المحور الرابع: الأداء الموارد البشرية.

جدول رقم 10: يبين متوسطات عبارات محور الأداء الموارد البشرية.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
متوسطة	0.78	2.91	تتبع المؤسسة نظام خاص لرفع أداء العاملين
متوسطة	0.84	2.89	الحوافز التي تمنحها الإدارة كافية و تساعدك على أداء أفضل
مرتفعة	0.63	4.00	تأخير المكافآت و الترقيات عن وقتها لها أثر على أداء العاملين
متوسطة		3.26	المتوسط الحسابي العام محور أداء الموارد البشرية

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن تأخير المكافآت و

الترقيات عن وقتها من شأنه التأثير على أداء العاملين و ذلك ما يتجلى من خلال قيمة المتوسط الحسابي (4.00) و هو المتوسط الذي يرجح خيار موافق.

بينما أظهرت نفس النتائج أن أفرا العينة محايدون بحول ما إذا كانت الحوافز التي تمنحها لهم الإدارة كافية و تساعد على الأداء الأفضل و التي جاءت بمتوسط (2.89) و ذلك ما ينطبق على أن المؤسسة تتبع نظام خاص لرفع أداء العاملين بمتوسط (2.89) و هما المتوسطان اللذان يشيران إلى خيار محايد.

اختبار و مناقشة الفرضيات.

أولاً: الفرضية الأولى.

تؤثر الحوافز المادية على أداء الموارد البشرية.

و تقسم هذه الفرضية إلى:

**الفرضية الصفرية  $H_0$ :**

لا تؤثر الحوافز المادية على أداء الموارد البشرية.

**الفرضية البديلة  $H_1$ :**

تؤثر الحوافز المادية على أداء الموارد البشرية.

جدول رقم 11: يبين اختبار "ف" للحوافز المادية على أداء الموارد البشرية.

مستوى المعنوية Sig	الدلالة	قيمة "ف"	درجة الحرية	قيمة التباين	الحوافز المادية
0.00	دال	29.868	1	4.548	أداء الموارد البشرية

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن قيمة التباين بلغت 4.548 و بلغت قيمة "ف" 29.868 عند درجة حرية 1 ومستوى معنوية  $\text{sig} = 0.00$  و هو دال إحصائياً، لأن  $(\alpha \geq 0.05)$  و بالتالي فإننا نقبل الفرض البديل، و الذي ينص على أنه: الحوافز المادية تؤثر على أداء الموارد البشرية.

ولمعرفة درجة و مدى التأثير و معادلة الانحدار سوف نستعين بجدول المعاملات و ملخص النموذج كما هو مبين أدناه.

جدول رقم 12: يبين اختبار معاملات درجة تأثير الحوافز المادية .

معامل الانحدار	معامل التحديد	قيمة $\beta$	ثابت الانحدار	المتوسط الحسابي	الحوافز المادية
0.731	0.404	0.636	0.950	3.26	أداء الموارد البشرية

كما هو ملاحظ من خلال النتائج في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمحور أداء الموارد البشرية بلغ (3.26) و أن معامل التحديد بلغ (0.404) و هذا يعني أن الحوافز المادية قد فسرت ما مقداره (40.4%) من أداء الموارد البشرية.

و تكتب المعادلة الرياضية كالتالي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

$$Y = 0.950 + 0.731 X$$

وبالتالي نستنتج أن المتغير التابع و المتمثل في أداء الموارد البشرية يساوي  $0.950 + 0.731$  ضرب المتغير المستقل الحوافز المادية.

ثانياً: الفرضية الثانية.

تؤثر الحوافز المعنوية على أداء الموارد البشرية.

و تقسم هذه الفرضية إلى:

**الفرضية الصفرية  $H_0$ :**

لا تؤثر الحوافز المعنوية على أداء الموارد البشرية.

**الفرضية البديلة  $H_1$ :**

تؤثر الحوافز المعنوية على أداء الموارد البشرية.

**جدول رقم 13:** يبين اختبار "ف" للحوافز المعنوية على أداء الموارد البشرية.

مستوى المعنوية Sig	الدلالة	قيمة "ف"	درجة الحرية	قيمة التباين	الحوافز المعنوية
0.00	دال	27.904	1	4.365	أداء الموارد البشرية

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن قيمة التباين بلغت 4.365 و بلغت قيمة "ف" 27.904 عند درجة حرية 1 و مستوى معنوية  $\text{sig} = 0.00$  و هو دال إحصائياً، لأن  $(0.05 \geq \alpha)$  و بالتالي فإننا نقبل الفرض البديل، و الذي ينص على أنه: الحوافز المعنوية تؤثر على أداء الموارد البشرية. و لمعرفة درجة و مدى التأثير و معادلة الانحدار سوف نستعين بجدول المعاملات و ملخص النموذج كما هو مبين أدناه.

**جدول رقم 14:** يبين اختبار معاملات درجة تأثير الحوافز المعنوية.

معامل الانحدار	ثابت الانحدار	قيمة $\beta$	معامل التحديد	المتوسط الحسابي	الحوافز المعنوية
0.565	1.424	0.623	0.388	3.26	أداء الموارد البشرية

كما هو ملاحظ من خلال النتائج في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمحور أداء الموارد البشرية بلغ (3.26) و أن معامل التحديد بلغ (0.388) و هذا يعني أن الحوافز المعنوية قد فسرت ما مقداره (38.8%) من أداء الموارد البشرية.

و تكتب المعادلة الرياضية كالتالي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

$$Y = 1.424 + 0.565 X$$

و بالتالي نستنتج أن المتغير التابع و المتمثل في أداء الموارد البشرية يساوي  $0.565 + 1.424$  ضرب المتغير المستقل الحوافز المعنوية.

ثانياً: الفرضية الثالثة.

تؤثر الحوافز على الرضا الوظيفي.

و تقسم هذه الفرضية إلى:

**الفرضية الصفرية  $H_0$ :**

لا تؤثر الحوافز على الرضا الوظيفي.

**الفرضية البديلة  $H_1$ :**

تؤثر الحوافز على الرضا الوظيفي.

جدول رقم 15: يبين اختبار "ف" للحوافز على الرضا الوظيفي.

مستوى المعنوية Sig	الدلالة	قيمة "ف"	درجة الحرية	قيمة التباين	الحوافز
0.00	دال	12.527	1	3.774	الرضا الوظيفي

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن قيمة التباين بلغت 3.774 و بلغت قيمة "ف" 12.527 عند درجة حرية 1 و مستوى معنوية  $\text{sig} = 0.00$  و هو دال إحصائياً، لأن  $(0.05 \geq \alpha)$  و بالتالي فإننا نقبل الفرض البديل، و الذي ينص على أنه: الحوافز تؤثر على الرضا الوظيفي.

ولمعرفة درجة و مدى التأثير و معادلة الانحدار سوف نستعين بجدول المعاملات و ملخص النموذج كما هو مبين أدناه.

**جدول رقم 16:** يبين اختبار معاملات درجة تأثير الحوافز.

معامل	ثابت	قيمة	معامل	المتوسط	الحوافز
الانحدار	الانحدار	$\beta$	التحديد	الحسابي	
0.687	1.518	0.464	0.222	3.72	الرضا الوظيفي

كما هو ملاحظ من خلال النتائج في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمحور الرضا الوظيفي بلغ (3.72) و أن معامل التحديد بلغ (0.222) و هذا يعني أن الحوافز قد فسرت ما مقداره (22.2%) من الرضا الوظيفي.

و تكتب المعادلة الرياضية كالتالي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

$$Y = 1.518 + 0.687 X$$

وبالتالي نستنتج أن المتغير التابع و المتمثل في الرضا الوظيفي يساوي  $0.687 + 1.518$  ضرب المتغير المستقل الحوافز.

## خاتمة الفصل:

بعد إجرائنا للدراسة التطبيقية التي قمنا بها بمؤسسة نفعال سعيدة و التي كان الهدف منها التعرف على أثر التحفيز على الموارد البشرية و تأكدنا من خلال دراستنا أن العنصر البشري يمثل طاقة إنتاجية تلعب دورا رئيسيا في مساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها المرسومة, ولا يمكن لأي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها إن تستغني عن تقديم الحوافز لعمالها فالنجاح في ذلك ليس حليف كل مؤسسة الا اذا كانت الأساليب المنتهجة فيها بشكل فعال

و من اجل تحليل البيانات قمنا بالاستعانة بمختلف الأساليب بغرض معرفة نظام الحوافز المطبقة في المؤسسة محل لدراسة و مدى الاهتمام به من طرف الإدارة و مدى وعي العمال بنظام الحوافز

و بعد ما أكدنا صدق أداة الدراسة و ثباتها ، و كل ما استخدمناه من أساليب المعالجة الإحصائية التي ساعدتنا في مناقشة و تحليل الفرضيات و الإشكالية و الخروج بالنتائج التي من خلالها أثبتنا أن للحوافز المادية و المعنوية أثر ايجابي على أداء الموارد البشرية و رفع روحهم المعنوية و رضا الوظيفي .



الخاتمة





## خاتمة عامة:

يعتبر المورد البشري من أهم العوامل المحددة للكفاءة كونه مورد إستراتيجي يؤدي استثماره بفعالية إلى تحسين أداء المؤسسة وهذا ما يفسر الأهمية الكبيرة التي يحظى بها ومن هنا ركزت العديد من الإدارات اهتمامها لتنمية العاملين لتحقيق الاندماج بينهم و بين المؤسسة ،حيث تسعى هذه الأخيرة لتحفيز المورد البشري و إلى تقديم مختلف الحوافز المادية و المعنوية المتمثلة في مختلف المؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أداءه فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لآداءهم المتميز وعمله المتقن و هي إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق اهدافها.

ومن هنا تبين أن للحوافز تأثير كبير في أداء العاملين نظرا لدورها الفعال في رفع من أداء الفرد في المؤسسة لتمكينها من مواجهة الظروف الاقتصادية الراهنة و للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا، لذي من المهم أن تسعى المؤسسات إلى جلب واستقطاب الكفاءات و العمل على إرضائها عن طريق وضع نظام تحفيز جيد لعله يساهم في كسب رضا العمال كما لا بد عليها أن تكافح من أجل الحد من خسارة الإطارات و الكفاءات التي تملكها .

## نتائج الدراسة :

- أظهرت النتائج الدراسة حيازة الحوافز المادية على مستوى المتوسط بمتوسط حسابي 2.38.
- أظهرت نتائج الدراسة حيازة الحوافز المعنوية على مستوى المتوسط بمتوسط حسابي 3.22.
- تبين أن الحوافز المعنوية هو أكثر استخداما وذلك لحيازته على مستوى متوسط 3.22 مقارنة بالحوافز المادية.
- مستوى للرضا الوظيفي مرتفع بمتوسط حسابي 3.71.
- تعتبر الحوافز دافعا أساسيا في تحسين أداء العاملين ومن تم تحقيق أهداف المؤسسة خاصة برفع الكفاءة الإنتاجية للعمال و للمؤسسة.
- طرق العمل في المؤسسة هي عموما مقبولة وهذا ما يحفزهم على أداء أعمالهم .

— حرص المؤسسة على توفير الحوافز المادية و المعنوية وهذا من أجل الحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم و مهاراتهم.

— للحوافز المادية و المعنوية أثر ايجابي على أداء العاملين و رفع روحهم المعنوية

#### التوصيات :

— على المؤسسة ان تقدم مكافآت على العمل الاضافي ما يدفع العامل على التمسك بالعمل

— على المؤسسة تشجيع العاملين على ايجاد الافكار الجديدة و الآراء الجديدة

— في حالة قيام العمال بعمل ممتاز يجب أن ينالوا الشكر و منح شهادات التقدير من قبل المدراء و الرؤساء

— على المؤسسة أن تبني نظام جيد لرفع اداء العاملين



## قائمة المراجع



الكتب:

1. آن بروس، جيمس س بيتوني، فن تحفيز العاملين ترجمة زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدولية، عمان، الأردن
2. خيضر كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، ط2013.
3. داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والكفاءات دار الكتاب الحديث عنابة، الجزائر 2006.
4. دكتور زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان 2011، ط1.
5. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1999-2000.
6. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، 2002.
7. السلمي علي، إدارة الموارد البشرية مكتب الغريب مصر 1992.
8. صالح مهدي محسن العماري، طاهر محسن منصورن الإدارة و الاعمال، دار وائل للنشر و التوزيعن الأردن، 2007 .
9. صلاح الدين عبد الباقي و آخرون، إدارة الموارد البشرية المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007 .
10. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، 2007،
11. العقيلي عمر 2004 إدارة الموارد البشرية المعاصرة، البعد الإستراتيجي، دار الوائل، عمان.
12. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط2012.
13. مجدس عبد الله شراره، الإتجاهات و الأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية، 2019 .
14. محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام (SPSS)، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن- الطبعة الأولى، 2008.

15. محمد الصريفي، إدارة الأفراد و العلاقات و الإنسانية، دار قنديل لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003،
16. محمد حافد حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر، 2006.
17. محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، عمان دار حامد للنشر والتوزيع 2014 ط. 2.
18. مدحت محمد أبو النصر، إدارة بالحوافز، مجموعة العربية للتدريب و النشر، 2009.
19. مدحت محمد ابو النصر، إدارة تنمية الموارد البشرية الإتجاهات الحديثة، دار النشر مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.
20. يونس إبراهيم حياظر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، دمشق، 1999 .
21. د براءة رجب تركي -نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد، دار تلراية للنشر والتوزيع، ط1 ص14.

#### المذكرات:

1. بغداد باي ميلود، مذكرة لنيل شهادة الماستر أثر التحفيز الموارد البشرية على تحسين أداء العمال في المؤسسة، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018/2017،
2. خرواطي صالح، نظام التحفيز و علاقته بأداء الكفاءات أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية، 2018 2019،
3. دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تسيير و إدارة الجماعات المحلية، 2017، 2018\_ .
4. عبد الرازق نادر حامد أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الأزهر\_ بغزة، 2010.

5. علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير ادارة الأعمال، 2007
6. علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافئات وأثره في تحسين الأداء، الجامعة الإسلامية غزة 2007.
7. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الخروبة، 2005.
8. غازي محمد حسن، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في مؤسسات قطاع العامن رسالة نيل شهادة ماستر الأردن، إدارة الأعمال، 2013 .
9. معزوز حياة أثر التفافة التنظيمية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير قسم إدارة الأعمال الاستراتيجية، البويرة الجزائر ، 2012-2013.
10. ميرفت توفيق، ابراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، 2011-2012.

## المجلات:

1. خرابشة عمر، الحوافز وتطبيقاتها-متى يقرر المدراء منح الحوافز للموظفين ولماذا-مجلة الانهاء والإدارة-جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2013.



# قائمة الملاحق



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

السنة الثانية ماستر  
تخصص: ادارة انتاج والتموين

السيد/ السيدة:

تحية طيبة و بعد:

يرجى منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بتمعن بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة التي تتفق مع رأيكم كمساعدة منكم لإنجاح هذه الدراسة المعنونة ب: **أثر التحفيز على الموارد البشرية** كما نحيطكم علما بأن الغاية من إجراء هذه الدراسة ، غاية علمية بحثية وسيتم التعامل مع إجاباتكم وفقا لقواعد الأمانة والنزاهة العلمية والسرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي . وفي الأخير لكم منا خالص الشكر على حسن تعاونكم معنا سلفا.

تحت إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبتين:

بومعزة عبد القادر

- مفتاح إكرام

- سويبي حياة

أولا : البيانات الشخصية

الجنس :  ذكر  أنثى

العمر: أقل من 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة  41 إلى 50 سنة  أكثر   
من 50 سنة

المستوى التعليمي :  متوسط / ثانوي  جامعي

سنوات الخبرة : من سنة إلى 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات



أكثر من 15 سنة

من 11 إلى 15 سنة

المركز الوظيفي : .....

## المحور الأول: الحوافز المادية.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	ترى أن الراتب الذي تتقاضاه مناسب للأداء الذي تقوم به					
02	انت مقتنع بالتعويضات التي تحصل عليها سنويا من أجرو علاوات و غيرها					
03	الراتب الحالي يحفزك للعمل مقارنة مع الأفراد الذين يشتغلون وظائف متشابهة في مؤسسة أخرى					
04	ماذا تقول عن نظام الخدمات الإجتماعية في مؤسستك (علاج، أمن، تقاعد)					
05	يستعمل مشرف أسلوب العقاب ( خصم من الأجر) في حالة وقوع في الأخطاء					
06	تحسن المؤسسة صفوف العمل المادية باستمرار. ما يدفع العاملين التمسك بالعمل					
07	تقديم المؤسسة تذاكر سفر، للتشجيع الموظفون على التطور والإقبال					
08	تقديم المؤسسة مكافآت على العمل الإضافي، ما يدفع العامل على التمسك بالعمل.					

## المحور الثاني: الحوافز المعنوية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	سبق لك أن تحصلت على فرصة ترقية					
02	يتم اشراكك في إتخاذ قرارات التي تخص وظيفتك					

					تشجيع المؤسسة الأفكار والأراء الجديدة	03
					يسود محيط العمل في مؤسستك التعاون وروح الفريق الواحد	04
					في حالة قيامك بعمل ممتاز، تنال الشكر و منح الشهادات التقدير من قبل المدراء و الرؤساء.	05

### المحور الثالث: الرضا الوظيفي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	عملك الحالي يشعرك بالفخر ويجعلك تتقنه					
02	2 في حالة وجود داع للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية (ساعات إضافية) فأنت على أتم الإستعداد بذلك					
03	3 أنت راضى على تقييم مسؤولك لأدائك					
04	4 عملك يرضي رغباتك و حاجاتك.					

### المحور الرابع: اداء الموارد البشرية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	1 تتبع المؤسسة نظام خاص لرفع اداء العاملين.					
02	2 الحوافز التي تمنحها الإدارة كافية و تساعدك على أداء أفضل.					
03	3 تأخير المكافآت و الترقيات عن وقتها لها أثر على أداء العاملين.					

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة نظام الحوافز و مدى تأثيره على الموارد البشرية في المؤسسة اقتصادية، وقد قمنا بتطبيق دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة نفظال \_ سعيدة، و قد شملت عينة دراسة 46 موظف عن طريق الاستبانة كما تم استخدام برامج تحليل الإحصائي spss لتحليل الإستبانة.

وتشير نتائج الدراسة إلى أن الحوافز المادية و المعنوية لها أثر ايجابي على أداء الموارد البشرية و رفع روحهم المعنوية و تحقيق الرضا الوظيفي .

## الكلمات المفتاحية:

الحوافز المادية- الحوافز المعنوية- أداء المورد البشري-رضا الوظيفي

## Abstract

This study aims to know the incentive system and its impact on the human resources in the economic institution. We have applied a field study to a sample of workers of the Naftal-Saeeda Corporation. The study sample included 46 employees by means of a questionnaire. SPSS statistical analysis programs were also used to analyze the questionnaire.

The results of the study indicate that the material and moral incentives have a positive impact on the performance of human resources, raising their morale and achieving job satisfaction.

## key words:

Material incentives – moral incentives – performance of the human resource – job satisfaction