

أثر الحوافز على أداء العاملين - دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران -  
**The Impact of Incentives on the Performance of Employees - An  
Empirical Study of the National Foundation of Fat Oran**

أ.بن لحسن الهواري ، أ.بلقايد براهيم\*

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة وهران 2 - الجزائر

تاريخ الاستلام: 2019/09/08 ؛ تاريخ القبول: 2019/09/29 تاريخ النشر 2019/12/31

**ملخص:** تهدف الدراسة إلى معرفة نظام الحوافز ومدى تأثيره على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، وقد قمنا بتطبيق الدراسة الميدانية على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة وهران خلال شهر فيفري إلى أبريل 2019 ، وقد شملت عينة الدراسة على 30 موظف.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن نظام الحوافز بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران فعال و يساعد على تحسين الأداء، كما أوصت الدراسة وخلصت إلى ضرورة العمل على زيادة فاعلية نظام الحوافز في المؤسسات الاقتصادية وذلك بغية تحسين أداء عمالها.  
**الكلمات المفتاح:** التحفيز، الأداء، العاملين، العلاقة، المؤسسة الاقتصادية.

**Abstract:** The study aims to find out the incentive system and its impact on the performance of employees in the economic institution. We applied the field study to a sample of workers of the National Foundation for fat - Oran unit during the month of February to April 2019, the sample of the study included 30 employees. The results of the study found that the incentive system of the National Organization of Fat Oran unit is effective and helps to improve performance, also recommended the study and concluded the need to increase the effectiveness of the incentive system in economic institutions in order to improve the performance of its workers.

**Keywords:** Motivation, performance, employees, relationship, economic institution.

**Résumé:** L'étude vise à connaître le système d'incitation et son impact sur la performance des employés de l'entreprise , et nous avons appliqué l'étude de terrain au nombre total de travailleurs de UPO à Oran entre février et avril 2019, l'échantillon de l'étude a été inclus sur 30 employés.

Résultats de l'étude ont montré que le système d'incitations de UPO était efficace et contribuait à améliorer les performances, comme le recommandait l'étude, et concluait la nécessité de travailler pour accroître l'efficacité du système d'incitation dans les entreprises économiques.

**Mots-clés :** Motivation, performance, employés, relation, institution économique, Entreprise économique.

**1- مقدمة :**

\* مرسل المقال: د. بلقايد براهيم

تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها في إطار نشاطها و تحسين مستويات أدائها، إذ يعتبر المورد البشري كمحرك و محدد أساسي لرفع كفاءة الأداء باعتباره العمود الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسة بصفة عامة والإدارة بصفة خاصة في تحقيق أهدافها، وتعتبر الحوافز أو التحفيز من الخطط التشجيعية التي تلعب دورا هاما وحيويا في تنشيط سلوك الأفراد وتقويمه من خلال خلق الرغبة لديهم في رفع الأداء، الأمر الذي دفع بالمؤسسة إلى وضع نظام الحوافز لتحقيق أهداف الأفراد ومن تم تحقيق أهدافها مما يعمل على زيادة الثقة لدى العمال داخل المؤسسة، و تحقيق لهم الرضا عن ذلك العمل، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية و زيادة معدلات الأداء.

**تساؤلات الدراسة:** وعلى ضوء ما سبق يتم طرح الإشكالية التالية: ما مدى تأثير الحوافز على مستوى

**أداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟**

وللإجابة عن الإشكالية الرئيسية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هي فعالية نظام الحوافز بالمؤسسة الوطنية للدهن بوهران محل الدراسة ؟
- ✓ هل هناك اهتمام من قبل ادارة المؤسسة محل التريص بتحسين أداء العاملين ؟
- ✓ هل هناك علاقة ارتباطية بين نظام الحوافز في المؤسسة وتحسين أداء العاملين بها ؟

**فرضيات الدراسة:**

- ✓ هناك نظام للحوافز مقبول لدى عمال المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ هناك اهتمام من قبل المؤسسة بتحسين أداء العاملين بها.
- ✓ هناك علاقة ارتباطية قوية بين نظام الحوافز كمتغير مستقل و تحسين أداء العاملين كمتغير تابع بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران.

**أهمية و أهداف الدراسة:**

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة المطروحة على ساحة النقاش الاقتصادي وقد اكتسب هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات، ما يجعلها تولي اهتماما بإدارة الموارد البشرية هذه الأخيرة التي تعمل على تحسين أداء المورد البشري كونه الورقة الراححة في المؤسسة وهذا من خلال نظام الحوافز من جهة و نظم التأهيل و التطوير من جهة أخرى .

كما تسمح هذه الدراسة بتوضيح أنظمة الحوافز المستخدمة من قبل المؤسسات الاقتصادية و دورها في تحسين أداء العاملين وتحقيق الرضا بالنسبة للموارد البشرية والرّضا عن الأداء بالنسبة للمؤسسة.

**حدود الدراسة :**

- الحدود الزمنية: تمت الدراسة من 27 \ 02 \ 2019 إلى غاية 28 \ 04 \ 2019.

- الحدود المكانية : قمنا بالدراسة في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران (UPO).

**2- ماهية وأهمية الحوافز:**

اختلفت آراء الباحثين و المهتمين بدراسة التحفيز في وضع تعريف موحد لمفهوم التحفيز، إلا أن جميعها لا تخرج من الإطار المفاهيمي العام له، ويمكننا أن نستنتج من أن الحوافز هي مجموعة من النشاطات المتمثلة في المؤثرات الداخلية و الخارجية التي تقوم بها المؤسسة و كل الماديات و المعنويات التي تمنحها للعامل لدفعه إلى العمل بهدف رفع مستوى العمل، بمعنى آخر فإن الحوافز هي مجموع العوامل المادية و المعنوية التي توفرها المؤسسة للعاملين، و التي تعمل على تحريك الدوافع المكبوتة داخلهم و السعي لإشباعها، وذلك عن طريق تحسين أدائهم و سلوكهم.

لعملية التحفيز أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة و من جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة و يمكن تلخيص هذه الأهمية كما يلي (الزغبي، 1997، ص04):

- زيادة كمية الإنتاج و سرعته؛ - المحافظة على جودة الإنتاج أو تحسينه؛ - مراقبة العمال و ذلك من خلال قياس كفاءتهم الإنتاجية في أوقات محددة؛ - ربط الأجر بالإنتاج و تحفيز العمال كل قدر جهد؛ - تحقيق رضا العامل و إشباع حاجته الضرورية و النفسية و الاجتماعية؛ - تنمية روح التعاون بين العاملين (الناطور، 2011، ص11)
- ؛ - تحسيس العاملين بالعدالة، حيث يتم تقديرهم ماديا و معنويا من أجل تحقيق التميز في الأداء؛ - تقليل تكاليف الإنتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة، من دفع الأفراد العاملين باتجاه الابتكار و الابداع.

### 3- دوافع العمل و علاقته بالحوافز:

باعتبار المؤسسة مجتمع بشري يضم أفراد يعملون لتحقيق أهداف محددة و من المعروف أن لكل فرد من هذه المؤسسة سلوكه و طباعه و تصرفاته و حاجاته و رغباته.

تعرف الدوافع على أنها القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي تواجه و تنسق تصرفات الفرد و سلوكه في أثناء استجابته للمواقف و المؤثرات البيئية المحيطة به (حواس، 2006، ص05)، كما أنها القوى التي تحرك الأفراد باتجاه الأداء غدا، حيث أن ميول و سلوكيات الأفراد تتأثر بعدة دوافع، و ابرز القوى التي تعبر عن الدوافع (بلوط، 2002، ص313) تتمثل في الحاجات، الرغبات، المسارات (الاتجاهات)، و التزوات (الحركات).

أما أبرز العناصر الهامة التي تعبر عن دوافع العمل فتتمثل في عوائد و حوافز العمل، جو عمل تحفيزي، إضافة إلى الرضا الوظيفي. ولا بد من التفرقة بين الدوافع و الحوافز، فالدوافع تمثل الطاقات الكامنة لدى الفرد و تدفعه ليسلك سلوكا معيناً، أي هي القوة الداخلية التي تعمل داخل الفرد و تدفعه للبحث عن شيء محدد بما ييسر له رسم غاياته أهدافه، و تسهل له عملية التكيف مع ظروف البيئة الخارجية، أما الحافز فهو المثير الخارجي الذي يحرك في نفس الفرد الدوافع بعمل معين و الصلة بين الدافع و الحافز صلة وثيقة بين المثير و الاستجابة له (المغربي، 2007، ص364).

### 4- أنواع الحوافز :

يوجد عدة تقسيمات تستند تهدف إلى إبراز جانب معين من الأنواع المختلفة للحوافز نذكر منها:

#### 1.4- تقسيم الحوافز حسب طبيعتها:

1.1.4- الحوافز المادية : متمثلة في إشباع الحاجيات في شكل نقدي أو عيني و الوسيلة في ذلك الأجور والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة والمكافآت والمشاركة في الأرباح وتتشكل من الأجر على أساس الساعة أو الأسبوع أو اليوم أو السنة، إضافة للزيادات التي يتم دفعها على أساس الأداء.

2.1.4- الحوافز المعنوية: تتمثل الحوافز المعنوية بالترقية وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة تكون على شكل شكر أو شهادات تقديرية أو على شكل ترقية.

#### 2.4- تقسيم الحوافز من حيث موقعها: تنقسم إلى حوافز مباشرة و حوافز غير مباشرة:

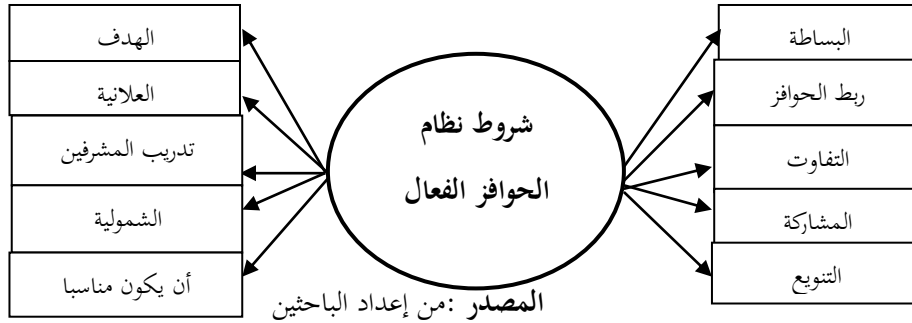
1.2.4- الحوافز المباشرة: و هي الحوافز التي تمس العاملين عند تحقيقهم لمعدلات متميزة من الأداء (خروبي، 2016، ص06).

2.2.4- الحوافز الغير مباشرة: هذا النوع يمنح لكافة الموظفين بنفس القدرة على غرار تفاوت كفاءتهم و مناصبهم في الهرم التنظيمي للمؤسسة (بوكروش، 2012، ص150).

#### 5- شروط نجاح وخطوات تطبيق ومؤشرات تقييم نظام الحوافز:

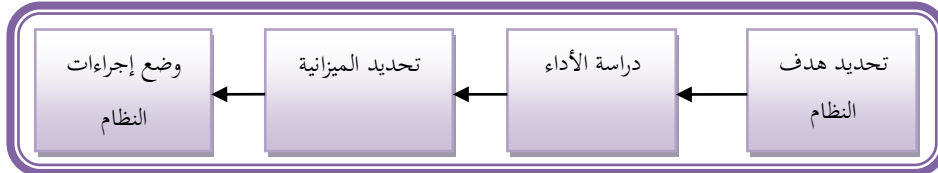
يمكننا حصر الشروط الأساسية لنجاح نظام الحوافز في الشكل التالي:

#### الشكل رقم 01: شروط تطبيق نظام الحوافز



كما أن تطبيق نظام الحوافز لا بد أن يخضع الى عدة خطوات، سنوجزها اختصاراً في الشكل الآتي ذكره.

#### الشكل رقم 02: خطوات تصميم نظام الحوافز



المصدر: أحمد ماهر، 2010، "نظم الأجور و التعويضات: دليلك إلى الرواتب و الحوافز و مزايا و خدمات العاملين"، ط1، الاسكندرية، الدارالجامعة، ص298.

هناك ثلاثة مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز و التي يجب أن تحظى بالعناية الفائقة وأن تؤخذ بعين الاعتبار قبل وبعد تطبيق هذا النظام ونذكر منها مايلي: (باجة، 2014، ص39)

- ✓ مؤشر الأداء: يستخدم لتقييم أثر النظام على أداء العاملين مع افتراض ثبات العوامل الأخرى.
- ✓ مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة: وهو ما يجعل نظام الحوافز فعال و كفاء.
- ✓ رضا العاملين: وهو أحد أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام.

#### 6- ماهية، مكونات ومعايير الأداء :

يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة ، ويشير أيضا على أنه درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وهو كذلك السلوك الذي يسهر فيه الفرد في التعبير على إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة، على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المؤسسة من خلال التدريب (الخناق، 2005، ص10).

ويمكن التمييز بين عدة مكونات يمكن أن يقاس الأداء من خلالها وهي: كمية الجهد، نوعية الجهد، نمط الانجاز، الانتاجية والأهداف.

وللأداء عدة معايير والتي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا (عقيلي، 2005، ص405)، ويمكن تصنيفها في النقاط الآتية سردها:

- ✓ معايير نواتج الأداء: كمية الأداء، جودة الأداء.
- ✓ معايير سلوك الأداء: معالجة شكاوي العملاء، كتابة التقارير، المواظبة في العمل، والتعاون مع الزملاء، اضافة الى قيادة المرؤوسين.
- ✓ معايير صفات شخصيته: المبادرة، الانتباه، الانفعال، الدافعية العالية.

#### 7- خطوات قياس الأداء:

يجب على القائمين على عملية التقييم أن يخططوا لها و يقوموا بإتباع الخطوات السليمة هي:

- 1.7- تحديد معايير الأداء: هي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها ضمن فترة زمنية محددة. (عقيلي، 2005، ص409).
- 2.7- توقعات الأداء للأفراد: عند تحديد المعايير للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد كي يعلموا ماذا يتوقع منهم و من الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقة صاعدة ونازلة.
- 3.7- الأداء الفعلي للأفراد العاملين: يتم جمع المعلومات حول الأداء الفعلي وفقا لأهم مصادر المعلومات و هي الملاحظة (ملاحظة الأفراد العاملين)، التقارير الشفوية، و التقارير المكتوبة. (السيد، 2010، ص321).

**4.7- مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار:** هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة و الأداء الفعلي و الكشف عنها.

**5.7- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:** لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة كافة الجوانب الايجابية و السلبية بينهم و بين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، كما و أن المناقشة تحدد من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي.

**6.7- الإجراءات التصحيحية:** إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر و سريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، و إنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، أما النوع الثاني من التصحيح فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب و كيفية حصول الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، و هذه العملية أكثر عمقا و عقلانية من الأسلوب الأول و الشكل التالي يوضح الخطوات السابقة.

#### **8- منهجية الدراسة الميدانية :**

**1.8- مجتمع الدراسة:** يتمثل في عمال المؤسسة الوطنية للمواد الدهنية (E.N.A.P)، تعتبر مؤسسة رائدة في مجال صناعة الدهون في الجزائر، تفرعت (E.N.A.P) عن المؤسسة الأم الشركة الوطنية للصناعة الكيماوية (SNIC) وذلك في إطار هيكلية المؤسسات الوطنية سنة 1983، يقع المقر الرئيسي لمؤسسة الوطنية للمواد الدهنية (E.N.A.P) في الأخريرة (ولاية البويرة) وهي تفرع إلى ستة وحدات فرعية عبر الوطن :وحدة السيق، وحدة واد السمار، وحدة شراقة،وحدة سوق اهراس ، وحدة الأخريرة و وحدة وهران التي هي موضع دراستنا.

وتعتبر وحدة وهران من بين الوحدات الستة التابعة للمؤسسة الوطنية للدهن (E.N.A.P)، تم تأميمها 1968/06/14 من الشركات الأجنبية ( Ripolin و Vue De Cote) حيث أدمجت إلى المؤسسة الوطنية للدهن يوم 1988/01/01. توجد بالمنطقة الصناعية السانبا وهران، حيث يقدر رأس مالها ب 400.000.000.00 دج، تتضمن 134 موظف (116 دائمين و 18 مؤقتين) .

**2.8- عينة الدراسة :** يتم اللجوء لاختيار عينة من المجتمع ما إذا تعذر إجراء الدراسة على جميع أفراد مجتمع البحث، لكثرة عددهم، لهذا فقد تم أخذ عينة من المؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران، حيث تم توزيع الاستبيان على الأفراد العاملين في المؤسسة التي أجرينا فيها الدراسة، وعلى هذا الأساس تم توزيع ( 40 ) استبيان على عينة الدراسة، وتم الحصول على (30) استبيانا بنسبة استرجاع 75%.

**3.8- متغيرات الدراسة:** نعتمد من خلال الاستبيان إلى مختلف المؤشرات التي تجعلنا نعتبر أن الحوافز لها تأثير كبير في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية، ومن أجل استخلاص أهم ما توصلت إليه

الدراسة التطبيقية حاولنا تصميم استبيان بالاعتماد على الفرضيات الجزئية للدراسة، حيث كان الاستبيان موجه إلى عمال وحدة الطلاء بوهرا، إذ شملت دراستنا على متغيرين هما:

**1.3.8- المتغير المستقل:** وهو نظام الحوافز ويشمل الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية.

**2.3.8- المتغير التابع:** وهو أداء العاملين.

**4.8- وصف أداة الدراسة:** تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، حيث يعتبر الاستبيان أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، وفيما يلي شرح لأهم محاوره وأبعاده، والتأكد من مدى صلاحيته لغرض الدراسة، حيث يتكون الاستبيان من ثلاثة محاور بالإضافة إلى صفة التقديم، كما يلي:

✓ **المحور الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة و يتكون من 5 فقرات ؛

✓ **المحور الثاني:** يتناول نظام الحوافز بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران، وتم تقسيمه إلى ثلاث

أبعاد كما يلي:

❖ **البعد الأول:** أسئلة تتعلق بحوافز المادية و يتكون من 08 فقرات ؛

❖ **البعد الثاني:** أسئلة تتعلق بحوافز المعنوية ويتكون من 06 فقرات ؛

❖ **البعد الثالث:** أسئلة تتعلق بحوافز الاجتماعية ويتكون من 06 فقرات ؛

✓ **المحور الثالث:** و يتناول أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران ، ويتكون من 09 فقرات.

**5.8- قياس ثبات و صدق الاستبيان:** من أجل اجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان المستخدمة قمنا باستخدام معامل ألفا كرونباخ، و الذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر و الواحد، فإذا لم يكن هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس اذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد، أي أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات.

**الجدول رقم 01: معامل ألفا كرونباخ**

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,918	29

المصدر : مخرجات SPSS

وعليه فانه تم التوصل إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات الاستبيان و أن قيمة معامل الثبات بلغت

91.8% وهي أكبر من 0.6 ومنه نقول أن معامل ثبات عبارات إجمالاً مقبول جداً.

**6.8- الأساليب الإحصائية المستخدمة:** للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) نسخة 20 لاحتساب بعض النسب التالية :

النسب المئوية و التكرارات ؛ اختبار الفايروناخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان ؛ مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي و الانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب لعبارات كل متغير تنازليا ؛ معامل الارتباط لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة.

والجدول الموالي يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى:

**الجدول رقم 02: مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى**

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
(غير موافق بشدة)منخفض جدا	من 1 إلى 1.80
(غير موافق)منخفض	من 1.80 إلى 2.60
(محايد)متوسط	من 2.60 إلى 3.40
(موافق)مرتفع	من 3.40 إلى 4.20
(موافق بشدة) مرتفع جدا	من 4.20 إلى 5

المصدر : من اعداد الباحثين

**9- مناقشة الفرضيات وتحليل النتائج:**

بعد التعريف الموجز الذي قدمه لنا مسؤول مصلحة المستخدمين السيد بن عسلة بومدين بوحدة الدهن وهران (UPO) يوم 25 مارس 2019 حول المؤسسة ومهامها، أكد لنا أن نظام الحوافر في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران يشمل ثلاثة أنواع:

✓ **حوافز مادية:** مثل الراتب، الزيادة في الأجر عند الترقية، مكافآت على ساعات العمل الإضافي، علاوات دورية، منحة عيد الأضحى.

✓ **حوافز معنوية:** مثل الترقية، الاحتفال بعيد تأميم المحروقات يوم 02 /24 من كل سنة حيث يتم تكريم العمال المتقاعدين مع تقديم عمرة لكل ثلاث موظفين يتم اختيارهم عن طريق القرعة، أيضا تكريم المرأة في عيدها يوم 08 مارس من كل سنة بالإضافة إلى محفزات أخرى مثل وسائل الوقاية من حوادث العمل (الفردية والجماعية).



✓ **حوافز إجتماعية:** المؤسسة تقوم بتقديم خدمات اجتماعية للعاملين دون مقابل أو بمقابل بسيط ووهي التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين وتشعرهم بأن الإدارة ترعى مصالحهم الشخصية وتساعدهم على مشاكلهم الخاصة من بينها:

❖ تقديم خدمات طبية للعاملين عن طريق المركز صحي الخاص بالمؤسسة ؛

❖ القيام بنقل العاملين إلى المؤسسة، وذلك بوسائل نقل تملكها المؤسسة ؛

❖ تتوفر المؤسسة أيضا على مصلى ؛

و أكد لنا مسؤول المستخدمين أن الحوافز تقدم على أساس ما يبذله العامل من جهد بالمؤسسة، و أن الحوافز التي تقدمها المؤسسة تساهم في تحسين أداء العاملين.

**1.9- مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:** "يعتبر نظام الحوافز في المؤسسة الوطنية للدهن بوهران ذو فعالية عالية". يكون الإجابة عليها من خلال تحليل الجداول الإحصائية المتعلقة بنظام الحوافز (المادية، المعنوية و الاجتماعية) للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران.

**1.1.9- تحليل محور نظام الحوافز المادية بالمؤسسة:**

**الجدول رقم 03: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة**

**المصدر:** من إعداد الباحثين بناء على نتائج SPSS

يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالحوافز المادية بلغ (3.02) و انحراف المعياري العام بلغ (1.24) ، وتدل على الاستجابة المتوسطة بشكل عام لعينة الدراسة الخاصة بالحوافز المادية المتبعة في المؤسسة، و قد احتلت الفقرة رقم 8 (تقدم المؤسسة مكافآت على ساعات العمل الإضافي ، ما يدفع الموظف على التمسك بالعمل ) ، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.37) و انحراف معياري ب (1.10) وهذا يدل على الاستجابة المتوسطة لهذه الفقرة، نتيجة لوجود عدالة في منح المكافآت، في حين نجد أن باقي العبارات ( 7، 4، 3، 1، 5)، تحتوي على المتوسطات الحسابية التالية: (3.37، 3.13، 3.03، 2.90) وانحرافات معيارية (1.24، 1.28، 1.31، 1.32، 1.37)

الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	6	6	3	13	2	3.03	1,32	5	متوسط
	%20	%20	%10	%43,3	%6,7				
2	2	9	1	13	5	2.66	1,27	7	متوسط
	6.7%	30%	3.3%	43.3%	16.7%				
3	3	12	7	2	6	3.13	1,31	4	متوسط
	%10	%40	%23,3	%6,7	%20				
4	2	14	6	2	6	3.13	1,28	3	متوسط
	%6,7	%46,7	%20	%6,7	%20				
5	3	10	5	5	7	2.90	1,37	6	متوسط
	%10	%33.3	%16.7	%16.7	%23.3				
6	1	4	11	9	5	2.57	1,04	8	منخفض
	%3.3	%13.3	%36.7	%30	%16.7				
7	4	14	5	3	4	3.37	1,24	2	متوسط
	%13.3	%46.7	%16.7	%10	%13.3				
8	2	16	6	3	3	3.37	1,10	1	متوسط
	%6.7	%53.3	%20	%10	%10				
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحوار نظام الحوافز المادية للمؤسسة</b>									
						<b>3.02</b>	<b>1.24</b>	/	متوسط

، جاءت بدرجات متوسطة مما يدل على الحوافز المادية متوسطة بالنسبة للعمال بالمؤسسة و جاءت الفقرة رقم

06) تقدم المؤسسة ترقية عادلة للموظفين وفق أسس علمية مدروسة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.57 و انحراف معياري 1.04 مما يدل على عدم وجود عدالة في منح الترقيات للموظفين بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران.

### 2.1.9- تحليل محور نظام الحوافز المعنوية:

#### الجدول رقم 04: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة

الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
9	4	7	6	8	5	2.90	1,32	5	متوسط
	%13.3	%23.3	%20	%26.7	%16.7				
10	2	11	8	5	4	3.06	1,17	4	متوسط
	%6.7	%36.7	%26.7	%16.7	%13.3				
11	2	19	5	3	1	3.60	0,89	2	مرتفع
	%6.7	%63.3	%16.7	%10	%3.3				
12	1	18	4	3	4	3.30	1,15	3	متوسط
	%3,3	%60	%13,3	%10	%13,3				
13	2	19	4	5	/	3.60	0,85	1	مرتفع
	%6,7	%63.3	%13.3	%16.7	/				
14	/	13	4	9	4	2.87	1,14	6	متوسط
	/	%43,3	%13,3	%30	%13,3				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحوار نظام الحوافز المعنوية للمؤسسة						3.22	1,08	/	متوسط

#### المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج SPSS

يظهر من الجدول أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالحوافز المعنوية بلغ (3.22) و انحراف المعياري العام بلغ (1.08)، وتدل على الاستجابة المتوسطة بشكل عام لعينة الدراسة الخاصة بالحوافز المعنوية المتبعة في المؤسسة، و قد احتلت الفقرة رقم 13 (توفر المؤسسة مزايا المشاركة في دورات تدريبية لتحسين أداء الموظفين)، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.60) و انحراف معياري (1.24) وهذا يدل على الاستجابة المرتفعة لهذه الفقرة، نتيجة لما توفره المؤسسة من دورات تدريبية تدفع الموظفين لتحسين أدائهم، و احتلت الفقرة 11 (تهتم المؤسسة بإقامة حفلات التكريم للمتميزين و المتقاعدين) المرتبة الثانية ب

متوسط حسابي (3.60) و انحراف معياري يقدر (0.89) ما يدل على اهتمام المؤسسة بهذا الجانب، وأكدت النتائج على أن المؤسسة توفر حوافز معنوية متوسطة لموظفيها.

### 3.1.9- تحليل محور نظام الحوافز الاجتماعية:

الجدول رقم 05: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة

الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه
15	1	5	4	7	13	2.13	1,25	6	منخفض
	3.3%	16.7%	13.3%	23.3%	43.3%				
16	1	6	6	9	8	2.43	1,19	5	منخفض
	3.3%	20%	20%	30%	26.7%				
17	1	17	5	2	5	3.23	1,19	4	متوسط
	3.3%	56.7%	16.7%	6.7%	16.7%				
18	3	21	5	/	1	3.83	0,75	2	مرتفع
	10%	70%	16.7%	/	3.3%				
19	4	18	3	4	1	3.66	0,99	3	مرتفع
	13.3%	60%	10%	13.3%	3.3%				
20	4	24	1	1	/	4.03	0,56	1	مرتفع
	13.3%	80%	3.3%	3.3%	/				
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور نظام الحوافز الاجتماعية بالمؤسسة					3.22	0,98	/	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج SPSS

لقد تحصل محور الحوافز الاجتماعية على متوسط حسابي عام قدره (3.22) و انحراف معياري عام (0.98) وتدل على الإستجابة المتوسطة بشكل عام لعينة الدراسة الخاصة بالحوافز الاجتماعية، حيث احتلت الفقرة رقم 20 (توفر المؤسسة مكانا للعبادة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.03) و انحراف معياري (0.56) و هذا يدل على الاستجابة المرتفعة لهذه الفقرة و أيضا على أن المؤسسة تهتم بعمالها من ناحية توفير مكان للعبادة لموظفيها، و تحتل الفقرة رقم 17 (توفر المؤسسة مطعما (كافيتريا) خاصا للإستخدام في فترات الراحة) بمتوسط حسابي (3.23) و انحراف معياري يقدر ب (1.19) ما يدل على الاستجابة المتوسطة بشكل عام، و احتلت الفقرتين (15،16)، المراتب الأخيرة بمتوسط حسابي (2.43) و (2.13) على التوالي مما يدل على استجابة منخفضة نتيجة أن المؤسسة لا تهتم و لا تدرس في قضايا العمال حول توفير خدمات ثقافية و السكن الخاص بموظفيها.

و كخلاصة للإجابة على الفرضية الأولى يمكننا القول أن نظام الحوافز لدى العمال بمؤسسة الوطنية للمواد الدهنية وحدة وهران موجود إلا أنه محدود وغير كاف، كما جاءت جميع المتوسطات الحسابية لفقرات نظام الحوافز متوسطة مما دل على نقص إهتمام المؤسسة بتطبيق هذا النظام لعمالها مما يؤثر على تحسين أدائهم.

**2.9- مناقشة الفرضية الجزئية الثانية: حول اهتمام المؤسسة بتحسين أداء عمالها:** "هناك وضوح لاهتمام المؤسسة محل الدراسة بتحسين أداء العاملين بالمؤسسة".

ويتم الإجابة على الفرضية من خلال تحليل الجدول المتعلق بأداء العاملين بمؤسسة الوطنية للدهن -وحدة وهران.

الجدول رقم 06: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة

الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه
21	5	13	8	4	/	3.63	0,93	8	مرتفع
	%16.7	%43.3	%26.7	%13.3	/				
22	16	5	5	1	3	4.00	1,34	4	مرتفع
	%53.3	%16.7	%16.7	%3.3	%10				
23	10	4	10	5	1	3.57	1,22	6	مرتفع
	%33.3	%13.3	%33.3	%16.7	%3.3				
24	11	9	7	3	/	4.43	1,01	1	مرتفع جدا
	%36.7	%30	%23.3	%10					
25	10	1	12	6	1	3.43	1,25	7	مرتفع
	%33.3	%3.3	%40	%20	%3.3				
26	7	3	14	6	/	3.36	1,06	9	متوسط
	%23.3	%10	%46.7	%20	/				
27	9	12	6	3	/	3.90	0,96	5	مرتفع
	%30	%40	%20	%10	/				
28	15	10	1	3	1	4.16	1,11	3	مرتفع
	%50	%33.3	%3.3	%10	%3.3				
29	15	9	4	1	1	4.20	1,03	2	مرتفع
	%50	%30	%13,3	%3,3	%3.3				

مرتفع	/	1,24	3.85	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام لمحور الأداء للمؤسسة
-------	---	------	------	--

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج SPSS

يظهر من الجدول أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بأداء العاملين بلغ (3.85) و الانحراف المعياري العام (1.24)، و تدل على الاستجابة المرتفعة بشكل عام لعينة الدراسة الخاصة بأداء العاملين المتبعة في المؤسسة، و تحصلت الفقرة 24 (تعمل المؤسسة على توجيه وتوعية العاملين من أجل تحسين أدائهم) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.85) و انحراف معياري (1.24)، و هذا يدل على الإستجابة المرتفعة لهذه الفقرة، و أيضا على رضا العاملين بتحسين أداء العمل، واتخذت باقي الفقرات نفس الاتجاه المرتفع، مما يدل على وجود فهم واهتمام جيد لتحسين أداء العاملين بالمؤسسة، في حين نجد أن الفقرة رقم 26 (تعتقد أن نتائج التقييم السنوي هي معيار أساسي لمنح الحوافز و المكافآت) في المرتبة الأخيرة من بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي (3.36) و انحراف معياري (1.06) وهذا ما يفسره أيضا أن المؤسسة لا تعتمد بشكل كافي على تقييم الأداء السنوي في منح الحوافز و المكافآت و الترقية لعمالها.

و كخلاصة للإجابة على الفرضية الثانية يمكننا القول أن أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للمواد الدهنية وحدة وهران محل اهتمام من قبل ادارة المؤسسة، كما جاءت جميع المتوسطات الحسابية لفقرات نظام الحوافز مرتفعة مما دل على أن هناك وضوح لتطبيق تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للدهن -وحدة وهران.

**3.9- مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة: حول العلاقات الارتباطية بين نظام الحوافز وأداء العاملين:** "هناك علاقة ارتباطية قوية بين نظام الحوافز كمتغير مستقل و تحسين أداء العاملين كمتغير تابع بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران".

الجدول رقم 07: علاقة نظام الحوافز بتحسين الأداء

الأداء	
معامل الارتباط R	0.396
معامل التحديد R <sup>2</sup>	0.1575
مستوى المعنوية:	05%

\* المتغير المستقل: نظام الحوافز

\* المتغير التابع: أداء العاملين

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

يوضح الجدول السابق علاقة نظام الحوافز بالأداء بالمؤسسة الوطنية للدهن (UPO) حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة طردية بين نظام الحوافز و الأداء، إذ بلغ معامل الارتباط R: (0.396) ومعامل التحديد R<sup>2</sup> بلغ (0.157) أي أن ما قيمته 15.75% من التغييرات ناتج عن التغيير في نظام

الحوافز، بمعنى آخر أن التغيير في نظام الحوافز يفسر ما نسبته 15.75% من الأداء. و هذا دليل قاطع على أن نظام الحوافز مهم جدا في تحسين الأداء بالمؤسسة الوطنية للدهن (UPO).

#### **10- الخلاصة:**

من خلال بحثنا هذا حاولنا تحديد أثر نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية وحاولنا تحديد العلاقة بينهما من خلال الإجابة على إشكالية البحث والمتمثلة في " ما مدى فعالية نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالمؤسسة الوطنية للمواد الدهنية- وحدة الدهن وهران" ولقد بينت لنا دراستنا في جانبها النظري والتطبيقي أن الحوافز تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تؤثر على سلوك وأداء عاملها، وبالتالي هي تشكل دافعا مهما نحو بقاء المؤسسة و استمراريتها في سوق المنافسة.

- تعتبر الحوافز دافعا أساسيا في تحسين أداء العمال ومن تم تحقيق أهداف المؤسسة خاصة برفع الكفاءة الإنتاجية للعمال وللمؤسسة ؛

- تحفيز الموارد البشرية والرفع من معنوياتهم من بين أهم الأسباب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ؛

- لنظام الحوافز الفعال أثر ايجابي على أداء العامل ورفع روحه المعنوية ؛

- يعد التميز في الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز؛

- نقص اهتمام المؤسسة لمشاركة عمالها في عملية اتخاذ القرار، ما جعلهم غير راضيين عن الحوافز المعنوية ؛  
- عدم توفير المؤسسة سكن خاص وملائم لموظفيها كما لا توفر المؤسسة مصدرا للخدمات الثقافية مثل نادي ثقافي أو رياضي للموظفين؛

- كما أظهرت نتائج الدراسة أيضا وفق إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين المتغير المستقل والتابع للدراسة المتمثلة بأثر نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين لدى عمال المؤسسة الوطنية للمواد الدهنية ؛  
- وحدة الدهن وهران بأنها علاقة ترابطية قوية ؛

- إن فعالية الحوافز لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود ارتباط كامل وواضح، بين أداء العامل والحصول على الحافز، كما تتوقف فعاليتها على مدى رغبة الفرد في الحصول عليها من جهة، ومدى إدراكها لعدالتها من جهة ثانية.  
من خلال ما تم استعراضه من دراسة ونتائج نقترح مجموعة من التوصيات التي بموجبها يمكن

للمؤسسة معالجة الضعف والخلل، وتعزيز نقاط القوة فيما يتعلق بالحوافز ومستوى الأداء كالأتي:

- العمل على زيادة فاعلية أثر نظام الحوافز، وذلك من خلال إعادة النظر بتقييمها لأنظمة الحوافز عموما، وان تنشيط الجانب المعنوي للعاملين كونه اقل تكلفة، وأكثر فاعلية ؛

- دراسة معوقات التحفيز قبل وضع نظامها والعمل على تفاديها ؛

- ضرورة الاهتمام والتركيز على جوهر التحفيز بالمؤسسة والتي تساهم في تحسين الأداء ؛

- التركيز على أداء العمال وذلك بالاهتمام بعنصر التحفيز وجعله من أولويات التخطيط واتخاذ القرار.

### **11- الإحالات و قائمة المراجع :**

1- فايز عبد الكريم الناظور، 2011، "التحفيز ومهارات تطوير الذات"، ط 1، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.

2- حواس عبد الرزاق، 2006، "دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة.

3- أنس عبد الباسط عباس، 2011، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع.

4- نور الدين حاروش، 2011، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، الجزائر، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع.

5- هاني خلف الطورانية ، 2012، "نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها"، ط1، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.

6- خديجة خروبي، 2016، "الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، "مذكرة لنيل شهادة ماستر في الحقوق، جامعة محمد بوضياف.

7- بسمة بوكروش، 2012، "سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الانسانية، جامعة باجي مختار، عنابة.

8- باجة حميد، 2014، "دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة"، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة.

9- سناء عبد الكريم الخناق، مارس 2005، "مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية"، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.

10- صفيحة شامي، 2010، "المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس.

11- عادل حرحوش صالح، 2009، "إدارة الموارد البشرية مدخل أستراتيجي"، ط3، عمان، عالم الكتب الحديث.

12- طاهر محمود الكلالدة، 2008، " تنمية و إدارة الموارد البشرية"، ط1، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

13- سهيلة محمد عباس، 2011، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، ط 1، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع.

14- أحمد ماهر، 2010، "نظم الأجور و التعويضات: دليلك إلى الرواتب و الحوافز و مزايا و خدمات العاملين"، ط1، الاسكندرية، الدارالجماعة.

15- Yves Duron et Zwi Segal, 2015 , "La motivation, une compétence qui se développe" , Edition Pearson, France.



16- Michaël Aguilar, 2016, "L'Art de motiver", 2<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris.

قائمة المراجع مترجمة باللغة الانجليزية:

- 1- Fayez Abdul-Karim Al-Natour, 2011, "Motivation and Self-Development Skills", 1st floor, Amman, Osama House for Publishing and Distribution.
- 2- Hawas Abdel-Razzaq, 2006, "The Role of Incentives in Improving the Quality of Service in the Public Organization", Note for Masters in Management Science, University of Biskra.
- 3- Anas Abdul Basit Abbas, 2011, "Human Resources Management", 1st floor, Amman, Al-Masirah Publishing House.
- 4- Nouredine Harrouche, 2011, "Human Resources Management", 1st floor, Algeria, Dar Al-Umma for printing, translation and distribution.
- 5- Hani Khalaf Al-Turanah, 2012, "Theories and Functions of Modern Management", 1st Floor, Amman, Dar Osama for Publishing and Distribution.
- 6- Khadija Karroubi, 2016, "Incentives and their Relationship to Job Satisfaction", "Note for Master of Laws, Mohammed Boudiaf University.
- 7- Basma Boukrech, 2012, "The Policy of Stimulation and Public Relations Development in the Foundation", Memorandum for an MA in Humanities, Bagi Mokhtar University, Annaba.
- 8- Beja Hamid, 2014, "The Role of Motivation in Achieving Job Satisfaction", Master Degree in Management Sciences, Bouira University.
- 9- Sanaa Abdel-Karim Al-Khannaq, March 2005, "Manifestations of Strategic Performance and Competitive Advantage", International Scientific Forum on Distinguished Performance of Organizations and Governments, Faculty of Law and Economic Sciences, University of Ouargla.
- 10- Samiha Chami, 2010, "Organizational Climate and its Impact on the Functional Performance of Employees", Memorandum to obtain a Master's Degree in Economic Sciences, University of Boumerdes.
- 11- Adel Harhouche Saleh, 2009, "Human Resources Management Strategic Entrance", 3rd floor, Amman, Modern Book World.
- 12- Taher Mahmoud Kalalkeh, 2008, "Human Resources Development and Management", 1st Floor, Amman, Dar Al-Taqaafa for Publishing and Distribution.
- 13- Suhaila Mohammed Abbas, 2011, "Human Resources Management: A Strategic Approach", 1st Floor, Amman, Wael Publishing and Distribution.
- 14- Ahmed Maher, 2010, "Wage and Compensation Systems: Your Guide to Salaries, Incentives, Benefits and Services of Employees", 1st Floor, Alexandria, Aldar University.
- 15- Yves Duron and Zwi Segal, 2015, "Motivation, a skill that is developing", Pearson Edition, France.
- 16- Michaël Aguilar, 2016, "The Art of Motivating", 2nd edition Dunod, Paris.

