

## علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين

-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران -

### Relationship between Motivation and Employee Performance- field study at the National Enterprise of Paints in its Oran's unit

د. بوري شوقي

جامعة وهران 2 - الجزائر

bouri.chaouki@yahoo.fr

د. بلقايد براهيم

جامعة وهران 2 - الجزائر

belkaid1brahim@yahoo.fr

#### Abstract:

This research has revealed the relationship of motivation to the level of performance of workers through a case study carried-out at the National Enterprise of Paints based in the city of Oran. For this purpose, a questionnaire was distributed to the employees of this institution. The results showed that motivation plays a major role in raising job performance; however, other factors may affect the staff's performance including the personal and social aspects, work experience, and loyalty towards the institution.

**Key words:** Motivation, performance, employees, relationship, institution.

**مقدمة:** المؤسسة الاقتصادية هي الأداة التي يزاول فيها العنصر البشري الإنتاج والتبادل وتحديد التكاليف والإيرادات وكذلك لإشباع الحاجات الإنسانية وهي الإطار الذي ينظم علاقات الأفراد في المجتمع بتوجيه السلوك الإنساني نحو ذلك ولذلك كان من اللازم على جميع المؤسسات الاهتمام بالعنصر البشري وفهم سلوكه ومختلف المحددات النفسية التي توجه هذا السلوك وتدفعه إلى إثارة نشاطه وتوجيهه في الاتجاه الذي يحقق به إنتاجية عالية لأن الاهتمام بطبيعة السلوك الإنساني هو الخطوة الأولى لتحسين الأداء، وتعد أهمية العنصر البشري كمحرك ومحدد أساسي لرفع كفاءة الأداء وبالتالي فإن رغبة المرء في العمل تعكس بالضرورة كفاءته وإنتاجيته هذه الرغبة وبدون أدنى شك تصبح إحدى المهام الصعبة التي تواجه الإدارة في المؤسسة وبصفة خاصة إدارة الموارد البشرية والتي تنحصر في كيفية إثارة رغبة الفرد وتوجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب وبالالتبعية أداء المؤسسة.

**اشكالية البحث:** يتحدد أداء العنصر البشري والذي يعتبر جوهر عملية الإنتاج والمتغير الأساسي فيها بتفاعل عاملين أساسيين: القدرة على العمل و الرغبة فيه.

والتمييز بين هذين العاملين مهم، إذ على أساسه تحدد الإجراءات التي تؤثر في تحسين أداء المورد البشري، فإذا كانت مشكلة القدرة تحل بتكوين وتدريب العاملين وزيادة مهارتهم فإن مشكلة الرغبة في العمل تواجهها المؤسسة باستخدام أساليب وأنظمة أخرى لإدارة هذا السلوك على أسس علمية، وذلك عن طريق استخدام الخطط التشجيعية (الحوافز) أو (التحفيز)، ومن هنا تظهر مشكلة جديدة لإدارة الموارد البشرية وهي تحديد حاجات الأفراد باختيار الحوافز الملائمة والتي من شأنها أن ترفع من مستوى أداء العاملين. وقصد تحفيز المورد البشري تسعى المؤسسة إلى تقديم مختلف الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه.

بما أن حاجات الإنسان كثيرة ودرجة الإشباع فيها تختلف من إنسان إلى آخر، فإن الحافز الذي يثير إنسانا قد لا يثير الآخر، وعلى الرغم من أن الحوافز المادية أكثر انتشارا واستخداما من طرف إدارة المؤسسات للتأثير على سلوك الموارد البشرية وزيادة إنتاجهم فإنه يجب ألا نهمّل الدور الذي تلعبه الحوافز المعنوية في ذلك.

هذا ما جعلنا نحصر بحثنا في سؤال رئيسي يتمثل في :

"كيف يمكن أن يؤثر التحفيز على مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة؟"

**فرضيات البحث:** للإجابة على إشكالية الدراسة الرئيسية، وحتى يكتسي هذا العمل طابعا علميا ومنهجيا، قمنا بصياغة فرضيات بهدف طرحها للمناقشة واختبار صحتها، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

**الفرضية الأولى:** التحفيز يؤثر إيجابيا على مستوى أداء العاملين.

**الفرضية الثانية:** يوجد عناصر أخرى لها أهمية في أداء العاملين.

**أهمية الدراسة:** يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة المطروحة على ساحة النقاش الاقتصادي وقد اكتسب هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات في ظل انفتاح السوق، وتلاشي الحدود الجغرافية للبلدان. لذا انصبحت أغلب جهود إدارة الموارد البشرية على المورد البشري وكيفية تحسين أدائه باعتباره الورقة الراجحة في المؤسسة وعنصر التمييز فيها وهذا عن طريق نظام الحوافز بصفة خاصة ونظم التأهيل والتطوير بصفة عامة. ولا تكتفي بهذا فقط بل تقوم بتدريبهم وتحفيزهم للرفع من آدائهم وكسب ولائهم لتحقيق الرضا بالنسبة للموارد البشرية والرضا عن الأداء بالنسبة للمؤسسة.

**خطة الدراسة:** وللوصول إلى نتائج علمية تجيب على الإشكالية المطروحة، اعتمدنا على خطة تتضمن ثلاثة محاور:

المحور الأول: عموميات حول التحفيز

المحور الثاني: أداء العاملين

المحور الثالث: دراسة ميدانية حول علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين - المؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران -

### المحور الأول: عموميات حول التحفيز

تعمل المؤسسة جاهدة للوصول إلى أهدافها من خلال توظيف الجهود والإمكانات المتاحة كافة، ويبقى الفرد هو محور النجاح والتقدم، والعنصر المتغير دوماً والذي يعول عليه الكثير في المنافسة والنجاح للمنظمات. من المعلوم أن لكل إنسان حاجات متعددة، تدفعه إلى اتخاذ سلوك معين من أجل إشباعها والوصول إلى حالة الرضي والاستقرار، وبما أن كفاءة أفراد المنشأة تتحكم في كفاءة المنشأة ككل وجب الاهتمام بهم وإيجاد آلية تحث الموارد البشرية على العمل وتوجيه سلوكهم في المنشأة، ومما لا شك فيه أن التحفز أكبر باعث ومحرك لهذا المجهود. فالحافز من أهم محددات سلوك العمل، لذلك كان من أولى اهتمامات إدارة الموارد البشرية تحفيز العمال والذي له علاقة طردية مع انتاجية العامل، وهذا ينعكس ككل على مردودية المؤسسة<sup>1</sup>.

#### 1. تعريف التحفيز:

إن تنوع الحوافز وتعددتها ارتبط بتعدد وجهات النظر فيما يتعلق بمكانة العنصر البشري في المؤسسة عبر مختلف مراحل الاهتمام به، وفي ذلك نجد تعدد التعاريف التي ابرزت فحوى الحوافز، وإن تعددت يبقى الهدف المنشود واحد ألا وهو تحفيز العامل بما يضمن تحقق الهدف العام للطرفين المؤسسة و الفرد.

لقد عرفت الحوافز على أنها: "مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لإختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف"<sup>2</sup>، يشير هذا التعريف إلى أن الفرد يرغب في بلوغ هدف محدد، فهو بحاجة إلى من يدفعه لاختيار تصرف أو سلوك مناسب يوصل إلى تحقيق الهدف، إذن يحفز الفرد بمجموعة من العوامل تكون دافعة له نحو تحقيق الهدف المرغوب فيه.

وتعرف أيضا أنها: "المقابل للأداء المتميز حيث يعتبر أنه الأجر القادم على الوفاء بالغرض وأنه الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي والمقصود من هذا أن الأفراد الذين يؤديون عملهم بكيفية حسنة وبجدية يتقاضون أجرا زائدا عن العمال الذين لم يحسنوا عملهم"<sup>3</sup>.

كما تعرف بأنها: "كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تمكن من توجيه سلوكه واستشارة رغبته نحو القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن فعل معين. وذلك بغرض إشباع حاجته أو تجنب ضرر حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة، ورفع مستوى أدائها"<sup>4</sup>.

وانطلاقا مما سبق، نقول بأن التحفيز يشمل في مجموعة العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية التي تنبعث من المؤسسة لدفع الأفراد إلى العمل لرفع مستوى العمل. وبمعنى آخر فإن الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته وبناء على ما تقدم نجد أن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد:

- درجة رضا الفرد عن عمله.
- استقرار الفرد في المؤسسة.
- جودة أداء الفرد وإنتاجيته.

▪ كفاءة الأداء التنظيمي.

2. تطور التحفيز:

إن الاهتمام بالحوافز ليس حديث العهد، فقد اهتمت في الماضي حركة الإدارة العلمية بموضوع الحوافز اهتماما كبيرا، ففي أواخر القرن التاسع عشر وضع نظام جديد لرفع الأجور على أساس القطعة المنتجة من طرف المهندس الأمريكي "فريدريك تايلور Frederick Taylor"، وبالتالي نظام الأجر بالقطعة من أقدم نظم الحوافز، هذا النظام يقترح وجود معدلين من الأجور الإنتاج بالقطعة، الأول مرتفع إذا تمكن العامل من الانتهاء من القطعة في الوقت المحدد، والثاني منخفض إذا كان إنتاج القطعة في وقت أطول من الوقت المحدد لها<sup>5</sup>.

- بعد ذلك جاء "جانغ Guent" أحد تلامذة "تايلور"، واستبدل المعدل المنخفض لأجر القطعة بأجر مضمون للعامل حتى ولم يستطع العامل تحقيق الإنتاج المطلوب، فانه يحصل على أجر مضمون.
- أما "امبرسون Emerson" فقد وضع نظاما على أساسين يحدد أجر العامل على حسب درجة كفايته الإنتاجية التي يتم حسبها أسبوعيا.
- ومما لا شك فيه هو اعتماد "تايلور" وتلاميذه في وضع نظام الأجور والمكافآت على أساس الإنتاج شرط ألا يكون على حساب الجودة والكفاية، أو عبثها على العمل لكن هذا لا يعني أنه لم تكن هناك أنظمة أخرى للحوافز، فنجد نظاما أخرى أساسها الوقت الذي يوفره العامل خلال قيامه بالعملية الإنتاجية<sup>6</sup>.
- فنجد "فريدريك هالس Frederick Hals" ومن خلال نظامه حاول إغراء العامل ماديا على إنتاج الوحدة في وقت أقل من الوقت المقرر لإنتاجها<sup>7</sup>.
- والملاحظ حاليا أن فكرة الحوافز لم تعد مقتصرة على تطبيق النظامين السابقين فحسب، فقد تعددت واختلقت أنواع الحوافز وذلك لاختلاف أهداف المؤسسة وتنوع وتعدد الحاجات للموارد البشرية.

3. أهمية التحفيز:

يعتبر التحفيز شيئا لا غنى عنه في المؤسسات لأن هناك فارقا كبيرا بين الأداء للفرد المحفز عن أدائه عندما لا يكون محفزا. فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تيسير العملية الإنتاجية، فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية وإشباع حاجات العمال المختلفة.

إذن فعملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي<sup>8</sup>:

- زيادة كمية الإنتاج وسرعته.
- خفض التكاليف وزيادة كمية المبيعات.
- المحافظة على جودة الإنتاج أو تحسينه.
- وضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة.
- الحد من التآلف في الإنتاج والفائض في العمل ووضع نسب محددة لها.
- مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم الإنتاجية في أوقات محددة.
- ربط الأجر بالإنتاج وتحفيز العمال كل قدر جهده.
- المحافظة على الآلات وصيانتها.
- تحقيق رضي العامل وإشباع حاجته الضرورية والنفسية والاجتماعية.

وبالتالي فإن الحوافز تلعب دورا اقتصاديا واجتماعيا في نفس الوقت، فتؤدي إلى زيادة الإنتاج الوطني للمجتمع مما ينجر عنه رفع دخل العامل، وبالتالي تحقيق مستوى أفضل للمعيشة

4. عناصر الحوافز:

هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز، تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز<sup>9</sup>:

د. بلقايد براهيم + د. بوري شوقي

1.4. القدرة: فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز، بخلاف الشخص العاجز، غير المدرب، أو غير المؤهل أصلاً.

2.4. الجهد: الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي، فالطبيب المؤهل مثلاً يجب أن يبذل جهداً وينفق وقتاً، ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.

3.4. الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أداءه فعلاً.

5. البرنامج السليم للحوافز وشرط نجاحه:

قبل إعداد البرنامج السليم لنظام الحوافز يجب على الإدارة معرفة الحوافز الملائمة للعاملين، وذلك عن طريق معرفة الحاجات المختلفة التي تشعر بها مختلف الفئات العمالية في كل وقت، وتستخدم الإدارة عدة أساليب لمعرفة هذه الحاجات نذكر منها:<sup>10</sup>

- توزيع قوائم استقصاء للتعرف على وجهات نظر العاملين فيما يخص سياسة الأجور، ساعات العمل، فترات الراحة.
- الاتصال بالعاملين في مقابلات شخصية أو ندوات للمناقشة وتبادل الآراء.

وهذا النظام يتطلب شروط أساسية لنجاحه:

1.5. شروط نجاح تطبيق نظام الحوافز:

من المهم والمفيد جداً للإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة أن تلتزم بشروط أساسية لوضع نظام هذه الحوافز هذه الشروط هي<sup>11</sup>:

- البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مختصراً وواضحاً ومفهوماً وذلك في بنوده وصياغته.
- ربط الحوافز بالأداء: شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين.
- التفاوت: معناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح.
- المشاركة: أي على الإدارة الأخذ بآراء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز.
- التنوع: هو أن تطبق المؤسسة أنواعاً مختلفة من الحوافز.
- الهدف: أن يكون للحافز هدفاً معيناً كرفع الإنتاج.
- العلانية: وهو إعلان الجزاء إيجابياً كان أم سلبياً على كافة العاملين.
- تدريب المشرفين: وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام.
- الشمولية: بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل عمال المؤسسة وذلك حسب وظيفتهم.
- أن يكون مناسباً: بمعنى أن يكون الحافز متناسباً مع حاجات كل فئة من الأفراد.

2.5. البرنامج السليم لنظام الحوافز:

على الإدارة الناجحة أن تعمل على تقديم حافز يستجيب لرغبة موجودة فعلاً، ويشعر الأفراد بنقص في إشباعها أو تقديم حافز جديد الإثارة، حاجات ورغبات جديدة، وحتى تتمكن من إعداد هذا البرنامج لا بد عليها من معرفة موقفها بالنسبة لعدة نواحي مختلفة أهمها:

- الإنتاج: على المؤسسة معرفة نوع الإنتاج وكميته وتطوره خلال السنوات السابقة، ومعرفة ما يتطلب من مواد وتجهيزات ومصادر الحصول عليها وتكلفتها.
- العمالة: يجب التعرف على تكلفة أجور العمال ومستوى المهارة والتدريب الذي حصلوا عليه، إضافة إلى التعرف على معدلات دوران العمال خلال السنوات السابقة.
- التسويق: يجب معرفة أسعار البيع وكمية المبيعات، وكذلك مناطق البيع وكمية العمولات ومصاريف الإعلان والتخزين.
- الظروف والإمكانات المتاحة: وفيها يتم التعرف على الطاقة الإنتاجية العاطلة والمباني غير المستعملة، إضافة إلى التعرف على البطالة المقنعة.

ومما سبق يتضح مدى أهمية الحوافز كمقوم رئيسي في المؤسسات بصفة عامة، بل وركيزة أساسية، ولا يقتصر الاهتمام فقط بوضع الحوافز، بل لا بد من ربطها بالأداء بحيث توضع معايير محددة، عادلة وموضوعية حتى تؤدي تلك الحوافز الأهداف المرغوبة.

**المحور الثاني: أداء العاملين**

لا تزال أهمية الطاقات البشرية موضوع نقاش بين المفكرين والمتخصصين على اختلاف مذاهبهم وفلسفاتهم، فالعنصر البشري هو الثروة الحقيقية والعقل المفكر واليد المحركة التي يتم بها استثمار الطاقات الطبيعية والمادية الأخرى، وبها تحقق المؤسسات الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

ولقد أدرك الفكر الإداري هذه الحقيقة، وكان الأداء محورا رئيسا من محاور اهتمامه وهدف مراحلته المختلفة إلى العمل على تحسين الأداء بمستوياته المختلفة، سواء على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى الإدارة، أو على مستوى الموظفين العاملين في المؤسسة.

## 1. ماهية الأداء وأهميته:

### 1.1 ماهية الأداء:

في مفهوم الأداء يجب أن نميز بين سمة العمل والسلوك وسمة النتيجة للأداء، فسمة السلوك تشير إلى ما يقوم به الفرد في حالة العمل، إما الأداء فهو فقط السلوك الذي له علاقة بأهداف المؤسسة، حيث تعددت التعاريف والمفاهيم في تعريف الأداء، بتعدد العلماء والباحثين، وهذا يرجع إلى الدراسات الكثيرة التي تناولت هذا الموضوع، ومن بين هذه التعاريف:

"الأداء هو نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة"<sup>12</sup>.

"الأداء هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"<sup>13</sup>.

"سلوك يحدث نتيجة، حيث أن الفرد يقوم بهذا السلوك استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليه الآخرون"<sup>14</sup>.

"كفاءة الفرد أو العامل لعمله ومسلكه فيه، ومدى صلاحيته في القيام بعمله وتحمله لمسؤولياته"<sup>15</sup>.

من خلال هذه التعاريف نخلص إلى التعريف التالي للأداء:

"الأداء هو النشاط الذي يقوم به العامل، والذي يُظهر فيه ما يملكه من معارف وقدرات ومهارات، من خلاله يتم إنجاز أهداف الفرد وأهداف المؤسسة".

ومن هذا نستنتج بأن الأداء ينطلق من امتلاك العامل للكفاءة (قدرات، معارف، مهارات) في القيام بعمله، وفي مدى تحمله لمسؤولياته، كما يعكس التعريف كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنها تربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة.

من خلال هذه التعاريف المتعددة يتبين أن الأداء يتمثل في مجموعة من التصرفات يقوم بها العامل الذي يتميز بخصائص معينة (سمات شخصية، وخصائص ذاتية) تحدد سلوكه، ويؤدي هذا السلوك الذي يقوم به إلى نتيجة.

كما يتبين أن للأداء وجهين أو جانبين يتمثلان فيما يلي:

• **الجانب السلوكي:** ويتمثل في سلوك أو تصرفات العامل داخل المؤسسة، أي أن يكون سلوكه يتماشى وما يتطلبه المركز من مهارات ودقة في الإنجاز العمل.

• **الجانب المادي:** ويتمثل في مردود العامل أو إنتاجه الذي يقاس من الناحية الكمية وكذا من الناحية الكيفية.

### 2.1 أهمية الأداء:

إن المؤسسات تحتاج إلى أداء أمثل لعمالها لكي تحقق أهدافها، ولكي تنجز الأنشطة التي تخصصت بها بصفة جيدة، وكذا تحقيق الميزة التنافسية والاستمرارية في السوق، كما أن الأداء مطلب أساسي لتطوير المهن وتحقيق النجاح في سوق العمل.

الأداء ضروري ومهم للأفراد، فالأداء الجيد يمكن أن يكون مصدر رضا والعكس، أي أن الأداء المنخفض وعدم تحقيق الأهداف قد يكون مصدر عدم رضا، وكما هو معروف عند الجميع فإن الأداء يكافئ قيمة مالية وفوائد أخرى، كما أن العمال الذين يجيدون عملهم يحصلون على ترقية وعلى فرص مهنية أفضل، وذلك بشكل أسهل بكثير من العمال الذين يكون أدائهم منخفض<sup>16</sup>.

### 2. محددات الأداء:

#### 1.2 الجهد المبذول:

إن الجهد المبذول يمثل الدافعية التي تتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يديه الفرد في العمل، وهي تمثل القوة التي تحرك الفرد ليؤدي العمل، وتمثل الرغبة في القيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وقوة الدافعية تحدد مدى استخدام العامل لقدراته في الأداء فبقدر ما تزيد الدافعية يزيد العامل من تلك القدرات.

1.2.2. القدرات والخصائص الفردية: وتنقسم بدورها الى الخصائص الشخصية والخصائص الجسدية، بالإضافة الى القدرات الحسية والحركية والمعرفية:

الخصائص الشخصية: نستطيع التنبؤ بسلوك الفرد أمام متطلبات العمل من خلال معرفة نشاطاته المهنية السابقة الموجودة في استمارة طلب الوظيفة المملوءة بمعلومات حول حياته المهنية والمتغيرات الأساسية كالعمر، نوع التكوين السابق... الخ.

الخصائص الجسدية: إن الحالة الصحية للعامل والتنافس الحسي الحركي من المحددات الأساسية للعامل.

2.2.2. القدرات الحسية والحركية والمعرفية: القدرة تمثل العامل الثاني الذي يتفاعل مع الدافعية في تحديد الأداء، ويكون تأثيره عليها حسب طبيعة ومتطلبات القدرات اللازمة، كما أن فعالية استعمال المعلومات ومعالجتها مرتبطة بالقدرات الحسية والحركية والمعرفية للعامل.

القدرات الحركية: تتضمن الاستجابات الحركية التي يقوم بها الفرد بناء على إدراكه لمثيرات معينة، ولا بد الإشارة إلى ثلاثة خصائص وهي<sup>17</sup>:

- **السرعة**: وتمثل القدرة على الاستجابة السريعة لأحد المثيرات ويطلق عليها الزمن.
- **التآزر الحس الحركي**: وهي القدرة على القيام بسلسلة من الحركات الدقيقة والسريعة تتضمن تنسيق بين حركة العين وحركة اليد، والقدرة على القيام بالتكيف الدقيق لحركة العضلات.
- **اللياقة الجسمانية**: وتتضمن القوة المرنة والتوازن والتنسيق وقوة التحمل، وهذا للقيام بالمهمة وتأديتها.
- القدرات الحسية: تعتبر حاسة السمع والبصر من أهم الحواس لتكيف الفرد مع محيط العمل:
- **قدرة الإبصار**: من أهمها القدرة على حدة الإبصار، وتمييز المسافات والألوان والتنسيق البصري.
- **قدرة السمع**: وتعلق بحدة السمع والتمييز بين المثيرات الصوتية المختلفة.

القدرة المعرفية: القدرات العقلية هي التي تؤثر على أداء الأفراد في المهام الصعبة وتمثل الذكاء العام للعامل، وتتفرع منه مجموعتين رئيسيتين: تمثل إحداهما القدرات اللغوية والحسابية والتعليمية التي تربط بالأداء المدرسي والتعليمي، أما الأخرى فهي القدرات العقلية ذات الطبيعة الميكانيكية واليدوية<sup>18</sup>.

ويرى أنه يجب تمثيلها بعامل عام وإنما بعدد من العوامل للقدرات العقلية الأولية: عامل الفهم اللغوي، الطلاقة اللغوية، القدرة الحسابية، عامل السرعة الإدراكية، عامل التذكر، وعامل التفكير الاستنباطي<sup>19</sup>.

## 2.2. إدراك العامل لدوره الوظيفي:

نعني بإدراك العامل لدوره الوظيفي تصوره وانطباعه عن الأنشطة التي يتكون منها عمله والسلوك الذي يمارسه ودوره في مكان العمل، حيث أنه يتلقى تعليمات وردود أفعال وآراء من رئيسه على أدائه وتصرفاته، كما أنه يتعامل مع زملائه في أمور تتعلق بالعمل، أي يتلقى مؤثرات في صورة من المعلومات التي تمثل مدخلات يقوم بانتقاء البعض منها، وتفسيرها وتنظيمها ويستوعبها ويفهمها بطريقة خاصة متأثرة بدوافعه وخبراته السابقة وبطبيعة المعلومات وخصائصها، ويمكن إبراز هذه المراحل كما يلي:

1.2.2. **التعرض للمثيرات**: تتمثل في مجموعة من المثيرات التي يواجهها الفرد.

ب. **استقبال وتسجيل المعلومات**: وتمثل هذه المرحلة في المعلومات التي يتلقاها العامل بدوره لمعالجتها ويتصرف على أساسها، وتكون هذه العملية (عملية التلقي) عن طريق وظيفة الإحساس التي تتم بواسطة الأعضاء الحسية كالعين والأذن، بالإضافة إلى حواس أخرى كحاسة الشم أو اللمس.

2.2.2. **التفسير**: تحتوي هذه المرحلة على مجموعة من العمليات حتى يتم فيها تحويل المعلومات التي يتلقاها العامل عبر الجهاز العصبي، أين تتم معالجتها بالنخاع الشوكي أو الدماغ للوصول إلى اتخاذ قرار، هذه المعالجة قد تحتوي على اشتقاق المعلومات مع معلومات كانت قد خزنت في الدماغ من قبل لإعطائها معنى يحدد دلالة هذه المعلومات.

3.2.2. **الاستجابة السلوكية**: وتمثل المرحلة الأخيرة للعملية، فهذا العامل يقوم بالاستجابة وإصدار الفعل كنتيجة للقرار المتخذ، أي ردود أفعال العامل على أساس معالجته لمعلومات وما أدركه.

والجدير بالذكر أن هذه العوامل والمحددات لا يمكن أن تعمل خارج إتحادها ولا يمكن أن يؤثر كل عنصر على الأداء بمعزل عن العنصر الآخر، ومعنى هذا أنه يوجد تفاعل فيما بين هذه العناصر، بحيث يعتبر تفاعل وإدراك المحتوى من مضامين الأداء، أي من أساسياته وخصوصياته، ويمكن تلخيص ما سبق في المعادلة الآتية<sup>20</sup>:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

إن النظر إلى الأداء كسلوك بشري، فهو يختلف من فرد لآخر تبعاً لدرجة حماس هذا الأخير لعمله، ومدى امتلاكه للقدرات اللازمة، وإدراكه لدوره حيث يهتم الكثير من المسيرين بأداء العمال، لأنه من خلاله يتم التعرف على مدى تحقيق المؤسسات لأهدافها، ومن عملية تقييمه تحدد نقاط القوة والضعف لدى العاملين.

### 3. مكونات الأداء:

إن دراسة مكونات الأداء، تمثل مصدراً أساسياً للمعلومات التي تبنى عليها الكثير من برامج القوى العاملة، فهي لازمة لقياس فاعلية الأداء في العمل.

#### 3.1. تحديد ماهية الأنشطة والمهام التي يحتويها الأداء:

تحاول معظم دراسات العمل إلى تحديد مكونات الأنشطة، حيث لا يقتصر هدفها على تحديد المكونات المستقرة نسبياً، وإنما يتعداه إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير: الزمن أو الأفراد أو الظروف.

- الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل.
- الأنشطة التي تتغير بتغير بتفاوت العمال.
- الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف التي تحيط بالأداء: ويمكن أن يقسم متغير الظروف الذي يتغيره بتغير الأداء إلى:
  - متغير متعلق بالبيئة المادية للعمل: مثل: الإضاءة، الضوضاء، التهوية.
  - متغير متعلق بالبيئة الاجتماعية للعمل: من رؤساء مشرفين وجماعات العمل، ويدخل تحت هذا خصائص الأفراد والجماعات وطبيعة تأثيرهم ونفوذهم على شاغل العمل.
  - متغيرات تاريخية: كتلك المتعلقة بمصدر التغيرات التي تعرض لها العمل في الماضي، وحالات الفشل أو النجاح السابقة في الأداء.
  - متغيرات كيفية: كتلك المتعلقة بتكوين أنشطة العمل في الأزمنة المختلفة، وطبيعة ضغوط العمل والأزمات التي يكتنفها الأداء.

#### 3.2. تحديد الخصائص والمواصفات المطلوبة في العامل:

إن هذا الهدف يمثل همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار، فعلى أساس دراسة أنشطة الأداء والجوانب الثابتة والمتغير فيه يمكن إجراء تحديد مبدئي للخصائص التي يجب أن تتوفر في العامل الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة.

#### 4. العوامل المؤثرة على الأداء:

يتأثر العمال بجملة من العوامل تتعدد وتختلف باختلاف الوظائف. كما انه من الصعب تحديد كل هذه العوامل، إذ تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً، لا تؤثر على الأداء. ويمكن الإشارة إلى عاملين رئيسيين يتأثر أداء الأفراد بهما، وهذين العاملين كما يلي:

#### 1.4. العوامل الداخلية:

وهي كل ما تحتويه المؤسسة من وظائف متعددة ووسائل مختلفة، وهي تتكون من عدة عوامل:

1.1.4. **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة، لما له من فاعلية وديناميكية مؤثرة في جميع عمليات الإنتاج، ومن حيث دوره في اتخاذ القرارات والحلول السريعة لمختلف المواقف، فالعنصر البشري يعتبر الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته<sup>21</sup>.

2.1.4. **الإدارة:** يقع على عاتق الإدارة مسؤوليات كبرى ذات أهمية بالغة في استخدام فعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، ويقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة، حيث تؤثر أساليبها على جميع الأنشطة، لذلك فإن أي ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سبباً في عجز كفاءة وفاعلية الإدارة ككل.

3.1.4. **التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقاً للتخصصات والسيطرة والتنسيق. إن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف، ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيراً على الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة وبمستويات أعلى.

4.1.4. **بيئة العمل:** توجد عناصر عديدة تحيط بالعامل أثناء أدائه لوظائفه، وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية ورأسية، نظام الحوافز، الاتصال... الخ، أو ما يسمى بالعوامل المنظمة، لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري. كما أن عدم انتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث ودوران العمل، كثيراً ما يؤدي لسلبية بيئة العمل.

5.1.4. **طبيعة العمل:** تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها العامل، ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها، ومستوى الإشباع المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين العامل والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمؤسسة وبالتبعية الإنتاجية.

6.1.4. **العوامل الفنية:** إن الماكينات والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء، ومجال الصيانة وظروف تشغيل الماكينات والمعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأدائية، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.

#### 2.4. العوامل الخارجية:

تتضمن العوامل الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسات قائمة من العوامل منها:

1.2.4. **البيئة الاجتماعية والثقافية:** من العادات والتقاليد الموروثة، النزعات الفردية في المجتمع، نسبة الأمية، أنواع برامج التعليم المهني والفني.

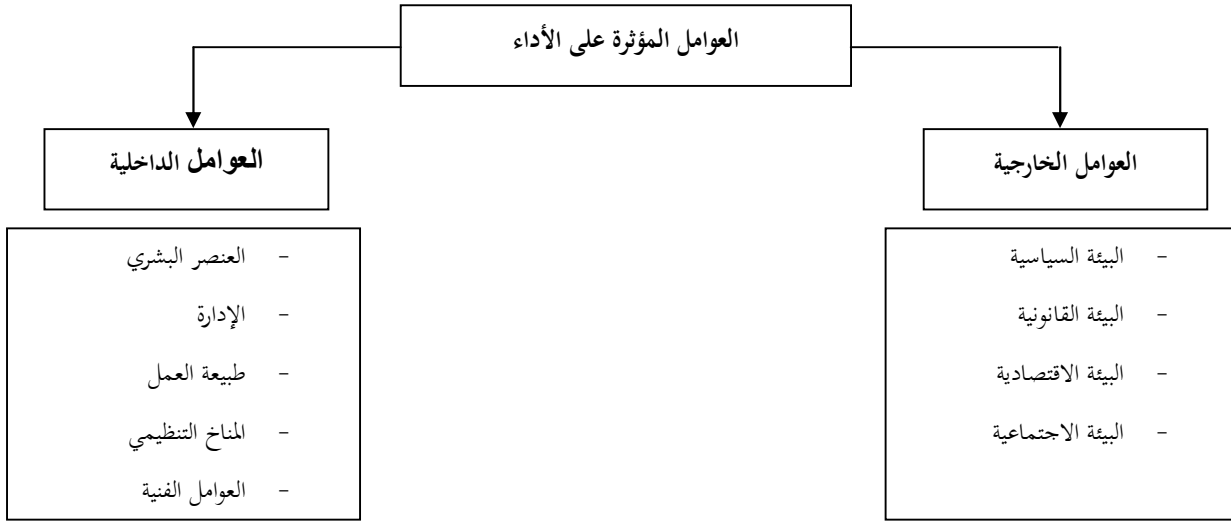
2.2.4. **البيئة السياسية والقانونية:** وذلك من حيث طبيعة النظام السياسي، الاستقرار السياسي، مرونة الأنظمة والتشريعات، السياسة الخارجية.

3.2.4. **البيئة الاقتصادية:** وذلك من حيث الإطار الاقتصادي العام للدولة (اقتصاد حر أو موجه).

يمكن تلخيص العوامل المؤثرة في الأداء في المخطط الموالي:



الشكل رقم (01): العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: من اعداد الباحثين

5. ماهية تقييم الأداء:

1.5. مفهوم تقييم الأداء:

هو عملية مصممة من طرف إدارة الموارد البشرية، تشتمل على مجموعة من القواعد والأسس العلمية والإجراءات من أجل تقدير ما أنجزه الفرد<sup>22</sup>.

2.5. أهداف تقييم الأداء:

تستهدف عملية تقييم الأداء ثلاثة غايات تقع على ثلاث مستويات وهي<sup>23</sup>:

2.2.5. على مستوى المؤسسة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعاون الأخلاقي.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.

3.2.5. على مستوى المديرين:

- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

4.2.5. على مستوى الفرد العامل:

- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.

3.5. أهمية تقييم الأداء:

إن أهمية عملية تقييم الأداء ترجع إلى وجود العديد من العوامل التي تسبب في تباعد بين خصائص الفرد الذي تم اختياره من جهة، وبين متطلبات وشروط التأهيل للأداء الناجح للوظيفة من جهة أخرى، ومن هذه العوامل:

- التغييرات التي تطرأ على محتويات الوظيفة المتمثلة في: إضافة أعمال جديدة، التوسيع الجغرافي لخصائص الوظيفة، تفويض صلاحيات من مستوى تنظيمي أعلى، تغيير موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي.
- التغييرات المختلفة التي قد تدخل على أساليب وطرق العمل المتصلة بالوظيفة، كاستخدام الإعلام الآلي.
- التغييرات التي قد تطرأ على الظروف المحيطة بأداء العمل، مثل التغييرات في تركيبة قوة العمل، ونوعية العملاء.
- التغييرات التي تطرأ على الفرد ذاته لإرتفاع أو انخفاض مستوى مهاراته.
- يفيد تقييم الأداء في الكشف عن أوجه القصور التي تتواجد في مجالات الاختيار والتدريب والإشراف.
- حرص العمال على معرفة وجهة نظر رؤسائهم حول أدائهم للأعمال الموكلة إليهم من جهة، ومن جهة أخرى اهتمام كل رئيس بمعرفة مقدار التقدم الذي طرأ على أداء المرؤوسين.

### المحور الثالث: دراسة ميدانية حول علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين - المؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران -

يعد قطاع الإنتاج من أكثر الأنشطة استجابة وتأثراً بالتغيرات العالمية، والتي تمثلت أهم ملامحها في مجموعة من التحولات والتطورات الجذرية التي شهدتها المؤسسات الإنتاجية لتحديد الوسائل اللازمة لتحقيق أهدافها وكان للتحفيز دور هام في أداء العاملين ونجاح التسيير في المؤسسات.

تعتبر المؤسسة الوطنية للدهن مؤسسة رائدة في مجال صناعة الدهون في الجزائر تسيطر على 80% من احتياجات السوق الوطنية وذلك نظراً لجودة منتجاتها. حيث تنقسم إلى 06 وحدات موزعة عبر التراب الوطني من بينها وحدة وهران.

#### 1. نظرة عامة عن المؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران:

##### 1.1 تعريف الوحدة:

تعرف بوحدة إنتاج الدهن بوهران UPO، وهي من بين الوحدات الستة التابعة للمؤسسة الوطنية للدهن، تم تأميمها 1968/06/14 من الشركات الأجنبية Ripolin و Vue De Cote، حيث أدمجت إلى المؤسسة الوطنية للدهن يوم 1988/01/01.

##### المساحة:

- مساحة الكلية: 310500 م<sup>2</sup>
- مساحة المغطاة: 8774 م<sup>2</sup>

##### موقعها بالنسبة إلى:

- المطار: 06 كلم
- الميناء: 05 كلم
- الطريق الوطني: 02 كلم

##### النشاط الرئيسي:

- إنتاج وبيع الدهون.
- نوعية الإنتاج: بناء، صناعة.

#### 2.1 إنتاج ومبيعات الوحدة:

الجدول رقم (01): احصائيات ومبيعات الوحدة UPO

	2013	2014	2015	تقديرات 2016
الكمية (طن)	13980	14506	13119	14970
المبيعات (مليون د.ج)	726614	723917	677223	779693

المصدر: مكتب التخطيط والتنظيم والمراقبة للوحدة

2. تصميم الدراسة وخطواتها الإجرائية:

1.2. منهجية الدراسة:

تعتبر منهجية الدراسة الخطوة الأولى لدراسة خصائص العينة، وتتضح فيما يلي:

1.1.2. مجتمع الدراسة: مجتمع الدراسة هو كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث، وحصر مجتمع الدراسة يعد ضروريا لتبرير الاختصار على العينة بدلا من تطبيق البحث على مجتمعه، وكذلك معرفة مدى قابلية نتائج الدراسة للتعميم وتأكيد تمثيل العينة للمجتمع. لما كان توجه الدراسة الحالية هو معرفة علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، فمن الطبيعي أن يكون مجتمع الدراسة متمثلا في مؤسسة إنتاجية باختيار المؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران.

2.1.2. 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 بوهران، حيث تم توزيع الاستبيان على الأفراد العاملين في المؤسسة التي أجرينا فيها الدراسة، وعلى هذا الأساس تم توزيع (30) استبيان على عينة الدراسة، وتم الحصول على (20) استبيانا بنسبة استرجاع 66.67%.

3.1.2. أدوات الدراسة وجمع البيانات: تم اللجوء إلى استخدام مجموعة من الأدوات التي أملت لها طبيعة الموضوع، وأيضا المعلومات في حد ذاتها. وقد تم جمع البيانات من المصادر التالية:

1.3.1.2. المصادر الأولية:

-الاستبيان: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية لما لها من أهمية في توفير الوقت والجهد، وتم تصميمه بالاعتماد على الأستاذة المشرفة. ومن أهم الاعتبارات المنهجية التي اعتمدت في اختيار هذه الأداة كوسيلة أساسية في جمع البيانات الميدانية هو أن الاستبيان يعد أداة منظمة ومضبوطة لجمع بيانات الدراسة من خلال صياغة نموذج من الأسئلة التي توجه لأفراد المؤسسة للحصول على بيانات معينة، بالإضافة إلى الاتساق والتكامل بين استخدام هذه الأداة والإطار العام لموضوع البحث وكذا حجم العينة.

وفي إعداد وتصميم الاستبيان تم مراعاة التدرج في الأسئلة والتسلسل المنطقي، وأن تكون الأسئلة محددة ودقيقة ومتجانسة ومضمونها واضح، وتضمنت هذه الأسئلة: أسئلة ذات اختيارات متعددة وأسئلة محددة الإجابة أو مغلقة. وقد تم إنجاز هذا الاستبيان في عدة مراحل: مرحلة الإعداد، مرحلة تجريب الأسئلة، ومرحلة الصياغة النهائية.

2.3.1.2. المصادر الثانوية: تم الاعتماد على قائمة متنوعة من الكتب إضافة إلى الأبحاث المنشورة وأطروحات الدكتوراه التي تناولت جوانب من موضوع الدراسة، مع الاستعانة أيضا بالإنترنت، وذلك بهدف استكمال الإطار النظري للدراسة، ومن خلالها تم تحديد مشكلة الدراسة وفرضياتها.

2.2. وصف وتحليل أداة الدراسة (الاستبيان):

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:

**محاور وأبعاد الاستبيان:** يتكون الاستبيان من ثلاثة محاور بالإضافة إلى صفة التقلد، هي كما يلي:

- المحور الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية: الجنس، السن، الحالة المدنية، المهنة الحالية، المنصب التحصيل العلمي، الخبرة.

- المحور الثاني: يتعلق بمتغير التحفيز وأنواعه للمؤسسة.

- المحور الثالث: يتعلق بمتغير الأداء وأهميته بالنسبة للموارد البشرية.

### 3.2. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية بما يتلاءم مع طبيعة الدراسة وتوجهاتها، وتمثلت هذه الأساليب فيما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية.

- معامل الارتباط: لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وللتعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين المتغيرات.

- معامل التحديد

### 3. تفسير وتحليل النتائج:

#### 1.3. دراسة المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

##### 1.1.3. الجنس:

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
60,0	12	رجل
40,0	8	امراة
100,0	20	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين

يتبين من خلال الجدول أن النسبة العالية من أفراد العينة كانت ذكورا، حيث بلغ عددهم 12 من مجموع 20 بنسبة مئوية تقدر بـ 60% من عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الإناث 08 بنسبة مئوية تقدر بـ 20%، وبهذا فإن عينة الدراسة يغلب عليها الطابع الذكوري، كون المؤسسة ذات طابع إنتاجي.

##### 2.1.3. العمر:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب العمر

د. بلقايد براهيم + د. بوري شوقي

النسبة المئوية	التكرار	
45.0	9	أقل من 30 سنة
50,0	10	ما بين 30 و 49 سنة
5,0	1	أكثر من 50 سنة
100,0	20	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين

نلاحظ من الجدول نسبة عالية لأفراد العينة ما بين 30 و 49 سنة تمثل 50%، وتعود هذه إلى خبرة أفراد هذه الفئة داخل المؤسسة، بينما تأتي بعدها فئة الأقل من 30 سنة تمثل 45% كون المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على تشغيل الشباب، أما فئة الأكثر من 50 سنة تمثل 5%، وهذا راجع إلى تطلب إدارة المؤسسة إلى أفراد ذوي خبرة عالية.

## 3.1.3. المنصب الوظيفي:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب المنصب

النسبة المئوية	التكرار	
20.0	4	إطار
30,0	6	عون تحكم
50,0	10	عون منفذ
100,0	20	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين

نلاحظ من خلال الجدول تطابق توزيع المناصب داخل المؤسسة مع توزيع الموارد البشرية في المناجمت، حيث ارتفاع نسبة الأعوان المنفذين بنسبة 50% راجع إلى احتياجات المؤسسة إلى اليد العاملة، وتأتي نسبة أعوان التحكم 30% وهذا راجع إلى وجود مناصب ذات طابع اداري، أما نسبة 20% فتعود إلى الإطارات العليا داخل المؤسسة.

## 4.1.3. التحصيل العلمي:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب التحصيل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	
5,0	1	شهادة التعليم الأساسي
25,0	5	شهادة التعليم المتوسط
15,0	3	شهادة البكالوريا
30,0	6	شهادة ليسانس
20,0	4	شهادة ماستر
5,0	1	ديبلوم متخصص
100,0	20	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين

نلاحظ من خلال الجدول تباين في توزيع أفراد العينة حسب التحصيل العلمي وذلك بنسبتي 5 و 25% لشهادة التعليم الأساسي والمتوسط ويرجع إلى أن الإنتاجية لا تتطلب مستوى علمي عالي، أما نسب 15 و 30 و 20% لشهادة البكالوريا والليسانس

د. بلقايد براهيم + د. بوري شوقي

والماستر، وهذا لتطلب المؤسسة إلى مستويات علمية لمناصب معينة، أما نسبة 5% للدبلوم المتخصص وهذا لحاجة المؤسسة إلى تخصصات معينة.

### 2.3. تحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة:

#### 1.2.3. وصف اختيار أفراد العينة لأنواع التحفيز:

الجدول رقم (06): إجابات أفراد العينة حول أنواع التحفيز

اجابات أفراد العينة		أنواع التحفيز في المؤسسة
النسبة المئوية	التكرار	
15,9	13	العلاقة الجيدة بين الرئيس والمرؤوس محفز على العمل
17,1	14	امكانية التكوين محفز على العمل
9,8	8	العمل يحتوي على ترقية متتالية محفز على العمل
15,9	13	العمل ضمن مجموعة متفهمة محفز على العمل
17,1	14	النجاح والتقدم محفز في الأداء
13,4	11	شروط عمل مريحة محفزة في العمل
11,0	9	الأجر العالي محفز في العمل

المصدر: من إعداد الباحثين

نلاحظ من خلال جدول تباين في اختيار أفراد العينة لأنواع التحفيز، وذلك يأتي كلا من "امكانية التكوين" و"النجاح والتقدم" في الصدارة بنسبة 17.1%، ويليهما كل من "العلاقة الجيدة بين الرئيس والمرؤوس" و"العمل ضمن مجموعة متفهمة" بنسبة 15.9%، ويأتي "عامل الشروط عمل مريحة" بنسبة 13.4%، أما الأجر العالي فكان بنسبة 11.0%، وكان في الأخير "العمل يحتوي على ترقية متتالية" بنسبة 9.8%.

#### 2.2.3. الربط بين التحفيز والأداء:

##### 1.2.2.3. علاقة الأجر بالأداء:

الجدول رقم (07): علاقة الأجر بالأداء

الأداء	
معامل الارتباط R : 0.336	الرضى عن الأجر
معامل التحديد R <sup>2</sup> : 0.1128	

المصدر: من إعداد الباحثين

يوضح الجدول السابق علاقة الأجر بالأداء، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة طردية بين الرضى عن الأجر والأداء إذ بلغ معامل الارتباط R (0,336)، ومعامل تحديد R<sup>2</sup> بلغ (0,1128)، أي أن ما قيمته 11.28% من التغيرات في الأداء ناتج عن التغير في الأجر، بمعنى آخر أن التغير في الأجر يفسر ما نسبته 11.28% من الأداء.

#### 2.2.2.3. علاقة المجهود المبذول بإمكانية التكوين:

الجدول رقم (08): علاقة المجهود المبذول بإمكانية التكوين

د. بلقاييد براهيم + د. بوري شوقي

المجهود المبذول	
معامل الارتباط $R$ : 0.426	التكوين
معامل التحديد $R^2$ : 0.1814	

المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة طردية بين التكوين والمجهود المبذول وذلك بقيمة (0.426) لمعامل الارتباط  $R$ ، ومعامل تحديد  $R^2$  بلغ (0,1814)، أي أن ما قيمته 18.14% من التغير في المجهود المبذول ناتج عن التغير في التكوين.

3.2.2.3. علاقة الترتيبات المتتالية بالأداء:

الجدول رقم (09): علاقة الترتيبات المتتالية مع الأداء

الأداء	
معامل الارتباط $R$ : - 0.43	الترتيبات المتتالية
معامل التحديد $R^2$ : 0.1849	

المصدر: من إعداد الباحثين

يوضح الجدول السابق الترتيبات المتتالية بالأداء، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة عكسية بين الترتيبات المتتالية والأداء إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (- 0.43)، ومعامل تحديد  $R^2$  بلغ (0.1849)، أي أن ما قيمته 18.49% من التغيرات في الأداء ناتج عن الترتيبات المتتالية، بمعنى آخر أن التغير في الترتيبات المتتالية يفسر ما نسبته 18.49% من الأداء.

4.2.2.3. علاقة الأداء مع العمل ضمن مجموعة متفهمة:

الجدول رقم (10): علاقة الأداء مع العمل ضمن مجموعة متفهمة

الأداء	
معامل الارتباط $R$ : 0.23	العمل ضمن مجموعة متفهمة
معامل التحديد $R^2$ : 0.05	

المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة طردية بين العمل ضمن مجموعة متفهمة والأداء وذلك بقيمة (0.23) لمعامل الارتباط  $R$ ، ومعامل تحديد  $R^2$  بلغ (0,05)، أي أن ما قيمته 0.05% من التغير في الأداء ناتج عن التغير في العمل ضمن مجموعة متفهمة.

3.3. اختبار صحة الفرضيات:

نتناول في هذه النقطة اختبار فرضيات الدراسة، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام معامل الارتباط والتحديد، وذلك كما يلي:

• **الفرضية الأولى:** "التحفيز يؤثر إيجابيا على مستوى أداء العاملين".

من خلال عنصر الربط بين التحفيز وأداء العاملين تبين لنا تأثير بعض أنواع التحفيز بشكل إيجابي على الأداء، وذلك من خلال نسب معاملات الارتباط  $R$  والتحديد  $R^2$ ، حيث كان:

(11.28%)  $R=0.43$ ,  $R^2=0.1128$  : بين عامل التحفيز يتمثل في الأجر و تأثيره على الأداء.

(18.14%)  $R=0.426$ ,  $R^2=0.1814$  : بين عامل التكوين و الأداء متمثلا في المجهود المبذول.

(5%)  $R=0.23$ ,  $R^2=0.05$  : بين العمل ضمن مجموعة متفهمة وعلاقتها بالأداء.

• **الفرضية الثانية:** "يوجد عناصر أخرى لها أهمية في أداء العاملين".

من خلال الربط بين التحفيز وأداء العاملين تبين لنا وجود عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين، وكمثال لذلك:

(18.49%)  $R=-0.43$ ,  $R^2=0.1849$  : العلاقة بين الترتيبات المتتالية والأداء.

من خلال ربطنا لعنصر التحفيز والأداء تبين أن التحفيز يلعب دور مهم في الأداء، إلا أنه هناك عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين والتي تهم الجانب الشخصي والاجتماعي وحتى العملي كالخبرة، الوفاء للمؤسسة، حب العامل لمؤسسته... الخ.

د. بلقايد براهيم + د. بوري شوقي

ومنه نستنتج أنه "يوجد تكامل بين الفرضية الأولى والفرضية الثانية وذلك بوجود تأثير التحفيز بمختلف أنواعه على الأداء إضافة إلى وجود عوامل أخرى تؤثر على الأداء".

#### خلاصة:

من خلال دراستنا هذه استطعنا في الأخير أن نصل إلى عدة نتائج كحوصلة للموضوع، وكإجابة على إشكالية البحث وتأكيدها للفرضيات المطروحة، والتي يمكن إبرازها في النقاط التالية:

- الحوافز هي مجموعة الوسائل التي توظفها المؤسسة من أجل توجيه سلوك العمال، استشارة رغبتهم في القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن سلوك غير محدد، بغية تحقيق أهدافها ورفع مستوى أدائها وتهدف المؤسسة من تطبيق الحوافز باختلاف أنواعها من حيث تأثيرها في العامل نفسه إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته المادية والنفسية والاجتماعية.

- 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.

- تعتبر مختلف أنواع التحفيز الدافع الإيجابي لأداء الموارد البشرية بحيث يعمل على الرفع من نسبته وتحسينه في المؤسسة.

- يلعب التحفيز دورا مهما في رفع الأداء، إلا أنه هناك عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين والتي تمس الجانب الشخصي والاجتماعي وحتى العملي كالخبرة، الوفاء للمؤسسة، حب العامل لمؤسسته... الخ.

#### الهوامش:

<sup>1</sup> Michaël Aguilar : "L'Art de motiver", 2<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 2016, P13.

<sup>2</sup> Alain Meignant : "Ressources humains, Deployer la strategie", edition liaisons, SA, Paris, 2000, P 226.

<sup>3</sup> أحمد ماهر: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 22.

<sup>4</sup> ديب نورة: "التحفيز بوحدة نويميديا"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 1998-1999، ص 7.

<sup>5</sup> Yves Duron et [Zwi Segal](#) : La motivation, une compétence qui se développe , Edition Pearson, France, 2015, P39.

<sup>6</sup> عاشور أحمد صقر: "إدارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1979، ص 10.

<sup>7</sup> نفس المرجع، ص 15.

<sup>8</sup> فايز الزغبي، محمد إبراهيم عبيدات: "أساسيات الإدارة الحديثة"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 46.

<sup>9</sup> محمد رفيق الطيب: "وظائف التسيير التقنية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 36.

<sup>10</sup> Salvatore Maugri : "Théories de la motivatin au travail", Edition Dunod, Paris, 2013, P121.

<sup>11</sup> أحمد ماهر: المرجع مذكور سابقا، ص 32.

<sup>12</sup> بسام زهير شعبان جوهر: "أثر فعالية البرنامج التدريبي في تحسين أداء العاملين"، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2010، ص 71.

<sup>13</sup> مصطفى عشوي: "أسس علم النفس صناعي التنظيمي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 244.

<sup>14</sup> عبد الحكيم أحمد الخزامي: "تكنولوجيا الأداء من التنظيم إلى التحسين"، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص 19.

<sup>15</sup> منصور أحمد منصور: "المبادئ العامة في إدارة القوة العاملة"، وكالة المطبوعات، القاهرة، 1973، ص 121.

<sup>16</sup> بسام زهير شعبان جوهر، مرجع سبق ذكره، ص 72.

<sup>17</sup> أحمد صقر عاشور: "إدارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1979، ص 65-66.

<sup>18</sup> نفس المرجع، ص 125.

<sup>19</sup> Louis Bellon : " amélioration de la condition de l'homme au travail ", Edition stock, paris, 1981, p75.

<sup>20</sup> أحمد صقر عاشور، المرجع مذكور سابقا، ص 66.

<sup>21</sup> عمر سرار: "الرضا عن العمل وأثره على الأداء"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003، ص 71-73.

<sup>22</sup> عمر وصفي عقيلي: "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل، الأردن، 2005، ص 365.

<sup>23</sup> محمد الصبري: "إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2006، ص 209-210.