

جامعة وهران

كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية

المدرسة الدكتورالية للاقتصاد و إدارة الأعمال

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال

تخصص: إستراتيجية

دور التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة مقارنة بين مؤسستي  
نفضال وحسناوي بسيدي بلعباس

تحت إشراف:

أ.د. كربالي بغداد

من إعداد:

بدارنية حورية

أمام لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة وهران	أستاذ التعليم العالي	سالم عبد العزيز
مقرا	جامعة وهران	أستاذ التعليم العالي	أ.د. كربالي بغداد
مناقشا	جامعة وهران	أستاذ التعليم العالي	أ.د. رقيق إسعد دريس
مناقشة	جامعة وهران	أستاذة محاضرة درجة أ	أ.طايبي غالية

السنة الجامعية: 2013 / 2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله  
والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة  
فينبئكم بما كنتم تعملون"

صدق الله العظيم

(سورة التوبة، الآية:105)

# إهداء

إلى.....والدين الكريمين حفظهما الله.

إلى.....إخوتي وأخواتي كل باسمه.

إلى.....كل الأقارب والأصدقاء.

بدارنية حورية

## شكر و عرفان

الحمد لله الذي به تتم الصالحات، و الصلاة و السلام على رسول الله القائل

﴿ من لا يشكر الله لا يشر الناس ﴾

بداية أشكر الله عز وجل أن وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، ثم أتوجه بتسجيل أعمق آيات الشكر و العرفان بالجميل للأستاذ "كربالي بغداد" المشرف على مذكرتي الذي منحني الكثير من علمه ووقته وجهده فكان له أكبر أثر في انجاز هذه الرسالة وأسأل الله أن يجازيه خير جزاء.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة الأفاضل على قبول تشريفهم لمناقشة هذا العمل المتواضع، فجزاكم الله خير الجزاء.

وإلى كل الأساتذة الذين مدوا لي يد المساعدة لانجاز هذا العمل، وإلى الأساتذة الكرام: ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، داوود بن معمر، بن حميده محمد، عرابش زينة، عاشور لعور.

إلى كل عمال مؤسسة نفضال وحسناوي وخاصة إلى السيد تهامي عبد السلام .

وأخيرا أسدي عبارات العرفان إلى زملائي في الدراسة طلبة مدرسة الدكتوراه دفعة 2009/2008.

وأشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل وملاحظاتهم القيمة التي استفدت منها.

أسأل الله أن يجزيهم خير الجزاء ويجعل كل ذلك في موازين حسناتهم.

بدارنية حورية

## المحتويات

آية قرآنية	
الإهداء	
شكر وعرفان	
المحتويات	IV .....
قائمة الجداول	VI .....
قائمة الأشكال البيانية	IX .....
قائمة الملاحق	XI .....
المقدمة العامة	أ - ز .....

## الفصل الأول: الإطار النظري للدافعية

تمهيد	
المبحث الأول: ماهية الدافعية	03 .....
المبحث الثاني: علاقة الدافعية بالسلوك الإنساني	11 .....
المبحث الثالث: مشاكل الدافعية وطرق تحسينها	14 .....
خاتمة الفصل الأول	

## الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز

تمهيد	
المبحث الأول: مفاهيم وخصائص التحفيز	23 .....
المبحث الثاني: نظريات التحفيز	30 .....
المبحث الثالث: نظام الحوافز	40 .....
خاتمة الفصل الثاني	

## الفصل الثالث: الإطار النظري لتقييم أداء العاملين

تمهيد

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء ..... 52

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين ..... 59

المبحث الثالث: طرق التقييم وتحسين أداء العاملين ..... 68

خاتمة الفصل الثالث

## الفصل الرابع: واقع تحفيز العاملين بمؤسستي نفضال

### وحسناوي

تمهيد

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة ..... 83

المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة مجال البحث ..... 90

المبحث الثالث: تحليل خصائص عينة الدراسة ..... 99

الخاتمة العامة ..... 129

قائمة المراجع

الملاحق

الفهرس

الملخص

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
28	الحوافز مفاهيم و أشكال	جدول رقم (1.2)
31	عناصر نظريتي X و Y	جدول رقم (2.2)
36	المقارنات الإدراكية طبقا لنظرية العدالة	جدول رقم (3.2)
38	خصائص التنظيم الأمريكي و الياباني	جدول رقم (4.2)
99	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	جدول رقم (4.4)
100	توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية	جدول رقم (5.4)
101	توزيع أفراد العينة حسب السن	جدول رقم (6.4)
102	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	جدول رقم (7.4)
103	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	جدول رقم (8.4)
104	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	جدول رقم (9.4)
105	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	جدول رقم (10.4)
106	الأجر الذي يتقاضاه العامل يناسب الجهد المبذول؟	جدول رقم (11.4)
106	هل الأجر الذي تتقاضاه كافي لسد حاجياتك؟	جدول رقم (12.4)
107	هل تتلقى المنح بصفة دورية؟	جدول رقم (13.4)
107	هل تقدم المؤسسة لكم قروضا؟	جدول رقم (14.4)
108	هل تقدم لكم المؤسسة خدمات اجتماعية؟	جدول رقم (15.4)
108	هل استفدت من الترقية؟	جدول رقم (16.4)
109	هل استفدت من التكوين؟	جدول رقم (17.4)
109	هل تقدم المؤسسة شهادات تقدير لمستحقيها؟	جدول رقم (18.4)
110	هل يتم تقييم الأداء بشكل عادل؟	جدول رقم (19.4)
110	هل ظروف العمل مريحة؟	جدول رقم (20.4)
111	هل تتلقى عبارات الشكر من المشرف المباشر؟	جدول رقم (21.4)
111	هل تقدم لكم هدايا رمزية في المناسبات؟	جدول رقم (22.4)
112	هل تمتلك القدرة على أداء المهام المطلوبة منك؟	جدول رقم (23.4)

113	هل تنجز مهامك في وقتها المحدد؟	جدول رقم (24.4)
113	هل تتقيد بالقواعد و تعاليم العمل؟	جدول رقم (25.4)
113	هل تساهم في تجديد وتحسين طرق العمل؟	جدول رقم (26.4)
114	هل أنت مواظب على احترام ساعات العمل؟	جدول رقم (27.4)
114	هل تتحمل مسؤولية أعباء عملك اليومي؟	جدول رقم (28.4)
115	هل تطمح لتحسين مستوى أدائك؟	جدول رقم (29.4)
115	هل تطمح لتطوير منصبك الوظيفي؟	جدول رقم (30.4)
116	هل أنت مستعد للعمل لساعات إضافية خارج أوقات العمل؟	جدول رقم (31.4)
116	هل أنت مرتاح داخل فريق عملك؟	جدول رقم (32.4)
117	هل هناك تعاون بين أعضاء الفريق في أداء العمل؟	جدول رقم (33.4)
117	هل علاقتك بالمشرف جيدة؟	جدول رقم (34.4)
118	هل تمنح الحوافز بموضوعية؟	جدول رقم (35.4)
118	هل تعتقد بأن الحوافز المادية المقدمة كافية؟	جدول رقم (36.4)
119	هل تعتقد بأن الحوافز المعنوية المقدمة كافية؟	جدول رقم (37.4)
119	هل هناك حوافز موجودة في مؤسسات أخرى ترغب أن تكون في مؤسستكم؟	جدول رقم (38.4)
120	هل يتم استشارتكم حول المنح التي ستمنح لكم؟	جدول رقم (39.4)
120	هل تقوم الشركة بإعداد برامج لتقييمكم؟	جدول رقم (40.4)
121	من المسؤول عن عملية التقييم؟	جدول رقم (41.4)
121	ما هي أهم المعايير المستخدمة في عملية التقييم؟	جدول رقم (42.4)
122	هل يستخدم تقييم الأداء في مؤسستكم بهدف؟	جدول رقم (43.4)
122	كيف يتم التعرف على نتيجة التقييم التي تحصل عليها؟	جدول رقم (44.4)
123	هل أنت راضي على ذلك؟	جدول رقم (45.4)
123	هل تدفع عملية التقييم لبذل جهد أكبر؟	جدول رقم (46.4)



## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
07	تصنيف الدوافع الإنسانية	الشكل رقم (1.1)
11	العلاقة بين الدوافع والأداء	الشكل رقم (2.1)
25	التفاعل بين الحافز و الدافع	الشكل رقم (3.2)
26	أهمية التحفيز	الشكل رقم (4.2)
27	أنواع الحوافز	الشكل رقم (5.2)
33	هرم ماسلو للحاجات	الشكل رقم (6.2)
35	نموذج بورتير ولولر في التحفيز	الشكل رقم (7.2)
42	المكونات الأساسية لنظام الحوافز	الشكل رقم (8.2)
47	مراحل تصميم نظام للحوافز	الشكل رقم (9.2)
58	العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء	الشكل رقم (10.3)
60	عناصر نظام التقييم	الشكل رقم (11.3)
61	أهمية تقييم الأداء	الشكل رقم (12.3)
65	نموذج يبين المعايير التي تقيم	الشكل رقم (13.3)
69	نموذج عن التوزيع الإجباري لأداء الأفراد	الشكل رقم (14.3)
71	خطوات مدخل الإدارة بالأهداف	الشكل رقم (15.3)
75	نظام معالجة مشكلات الأداء	الشكل رقم (16.3)
78	العلاقة بين الحوافز والأداء	الشكل رقم (17.3)
95	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال	الشكل رقم (18.4)
98	الهيكل التنظيمي لمؤسسة حسناوي	الشكل رقم (19.4)
100	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الشكل رقم (20.4)
100	توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية	الشكل رقم (21.4)
101	توزيع أفراد العينة حسب السن	الشكل رقم (22.4)
102	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	الشكل رقم (23.4)
103	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم (24.4)
104	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	الشكل رقم (25.4)
105	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	الشكل رقم (26.4)

## قائمة الملاحق

رقم الملاحق	عنوان الملاحق
01	استمارة البحث
02	ورقة الحضور اليومي لنفطال
03	نموذج للاحتياجات التدريبية بنفطال
04	ورقة التنقيط الشهري لحسناوي
05	تقرير بيانات التسيير لشهر جوان لشركة <b>BTPH spa</b>
06	تقرير بيانات التسيير لشهر جوان لشركة <b>PUMAL spa</b>
07	تقرير بيانات التسيير لشهر جوان لشركة <b>MEKKERA spa</b>

# المقدمة العامة

في ظل التحولات التي يشهدها العالم المعاصر، وخاصة ما نلاحظه على الساحة الدولية من تطور في جميع الميادين والمجالات، أين أصبح الاهتمام بالموارد البشرية الشغل الشاغل للمنظمات المعاصرة، باعتباره عنصر فعال في بقائها واستمراريتها وهو بمثابة استثمار لها فيه، لذلك قامت بتسخير كل وسائلها وأساليبها للمحافظة عليه وتطويره لخدمة مصالحها، ومن أبرز الطرق هي القيام بتحفيزه وذلك من خلال الاهتمام به وتلبية جل رغباته وإشباع حاجاته، ولا يتأتى ذلك إلى باستخدام نظام حوافز يشترط أن يتسم بالفعالية حتى تتمكن للارتقاء بأداء عمالها وتحسينه عن طريق تدريبهم وتوفير جو ملائم للعمل، وأن تكون كل الظروف مهيأة ليتمكنوا من العطاء أكثر، إضافة إلى هذه الحوافز المعنوية فهناك حوافز مادية تدفع العامل لكي يكون متفانيا وجديا أكثر في عمله كالزيادة في الأجور ومنح مكافآت ومنح... الخ.

لذلك أصبح الاهتمام بالعمالين ومعرفة مواطن قوتهم وضعفهم يشكل تحديا للمنظمات، وعليها حوض هذا القمار حتى تتصدر الريادة وتبقى في مضمار السباق و التنافس، وحسب دراسة **Gallup\*** فلقد بينت أن العمالين الذين يقومون باستغلال مواهبهم ونقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم اليومية سوف يؤدي إلى ازدياد مستوى الارتباط الوظيفي بنسبة 33% وهذا سوف ينجر عنه زيادة مباشرة في الإنتاجية. و عليه؛ وجب على المنظمات بصفة عامة و المديرين الإهتمام بتحفيز العمالين للوصول إلى أداء متميز.

### 1. إشكالية البحث

تتضح لنا أهمية المشكلة من خلال الغموض الذي يكتنف عملية التحفيز وأيضا إهمال لبعض أنواع الحوافز وعدم وضوح فعاليتها، فكل هذا سوف ينعكس بالسلب على أداء العمالين ويؤثر على إنتاجيتهم ويؤدي إلى انعدام رغبتهم في العمل. وفي هذه الدراسة سوف نقوم بتسليط الضوء على هذا العنصر، وذلك من خلال التعرض لكل الوسائل التي تساهم في التأثير على أداء العمالين. من خلال ما سبق من عرض تتضح الإشكالية التي يمكن طرحها في السؤال الرئيسي التالي: إلى أي مدى يمكن أن يساهم التحفيز في تحسين أداء العمالين؟

### 2. فرضيات البحث

و على ضوء إشكالية البحث يمكن صياغة الفرضيات التالية:

\* دراسة **Gallup**: هي دراسة حول الأسباب التي تدفع الموظفين إلى الارتباط ببيئة العمل واستبقائهم وشملت مليون موظف و80 ألف مدير، في أكثر من 112 دولة حول العالم وبأكثر من 41 لغة.

- ✓ يؤثر نظام الحوافز على درجة أداء العاملين؛
- ✓ تعتمد المؤسسات على الحوافز للوصول إلى درجة أداء فعال؛

### 3. أهداف البحث

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى معرفة دور الحوافز في تحسين أداء العمال كما أنها تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن حصرها فيما يلي:

- ✓ تعريف نظام الحوافز ومعرفة أهميته في المنظمة؛
- ✓ التعرف على معيقات والمشكلات التي تواجه عملية التحفيز، والعمل على إيجاد السبل الملائمة لمواجهة هذه المشكلات والعقبات
- ✓ معرفة الأداء والعوامل المؤثرة فيه؛
- ✓ معرفة أهمية تقييم الأداء؛
- ✓ معرفة مستوى أداء العمال؛
- ✓ اكتشاف دور الحوافز في التأثير على أداء العمال؛

### 4. أهمية البحث

#### ✓ أهمية الدراسة بالنسبة للطالبة

تكمن أهمية هذه الدراسة للطالبة في تنمية قدراتها وزيادة رصيدها المعرفي فيما يتعلق بالموضوع، كما أن الدراسة تعتبر استكمالاً لمتطلبات الجامعة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

#### الأهمية الأكاديمية

يساعد هذا البحث في التعرف على دور التحفيز في تحسين أداء العاملين لدى مؤسساتين الأولى تابعة للقطاع العام و الثانية للقطاع الخاص، و لاسيما أنه يتمثل في المقارنة بين قطاعين، فجل الدراسات كانت تلقي بالضوء على دور الحوافز إما في القطاع العام أو الخاص، فهذا البحث مجرد بداية من أجل التعمق في موضوع التحفيز من قبل الباحثين الراغبين في ذلك، وهو أيضا إضافة للمكتبات في موضوع التحفيز.

### 5. أسباب اختيار الموضوع

إن نجاح بعض المنظمات وبقائها هو إدراكها للعنصر البشري الذي حظي باهتمامها ورعايتها، ولذلك فمن أولوياتها المحافظة عليه حتى تعظم إنتاجيتها، لهذا الأسباب وغيرها اخترنا موضوعنا للبحث:

- ✓ تقييم كفاءة وفعالية نظام الحوافز في المنظمات؛

- ✓ معرفة مدى قدرة المؤسسات على تقييم أداء عمالها؛
- ✓ معرفة أسباب غياب الولاء وضعف الإنتاج في المنظمات؛
- ✓ ملاحظة مدى اهتمام الشركات الجزائرية بتحفيز عمالها؛
- ✓ أهمية نظام الحوافز إلى جانب تقييم الأداء في المنظمة.

### 6. منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### منهج الدراسة

المنهج الوصفي التحليلي: ويتمثل في الكتب والمجلات، الرسائل العلمية، وأبحاث الملتقيات العلمية، إضافة إلى مواقع شبكة الانترنت لتغطية الجوانب النظرية للموضوع؛  
المنهج المقارن: وهو عبارة عن دراسة حالة تم فيه إلقاء الجانب النظري على الجانب التطبيقي واستقراء هذا الأخير من الواقع، وذلك بمقارنة بين مؤسستين ، نفعال كمؤسسة عامة، و حسانوي كمؤسسة خاصة من حيث نوعية الحوافز وطبيعة الأداء ومختلف البرامج المرتبطة بهما.

#### ✓ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين و البالغ عددهم 300 عامل في كل مؤسسة حسب المعلومات المتحصل عليها من دائرة إدارة الموارد البشرية، ولقد اخترنا عينة من كلا المؤسستين.

و قمنا بتصميم استمارة بحث حيث تم تقسيمها إلى جزئين، الجزء الأول يضم المعلومات الشخصية والجزء الثاني تم تقسيمه إلى أربعة محاور وذلك بغية التعرف على وجهة نظر المبحوثين فيما تعلق بهذه الدراسة.

### 7. حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يأتي:

- ✓ الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من العاملين في مؤسستي نفعال و حسانوي.
- ✓ الحدود المكانية: اقتصرت الحدود المكانية لهذه الدراسة على ولاية سيدي بلعباس.
- ✓ الحدود الزمانية: امتد إجراء الدراسة لمدة تقارب ثلاثة أشهر، من شهر مارس إلى غاية شهر جوان 2012
- ✓ الحدود الموضوعية: يتناول هذا البحث دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بمؤسستي نفعال و حسانوي بسيدي بلعباس.

### 8. هيكل البحث

تم تقسيم هذا البحث إلى أربعة فصول ثلاثة نظرية وفصل رابع تطبيقي وهي على النحو التالي:

الفصل الأول: وهو فصل تقديمي للدافعية انطلاقاً من تعريفها ونظرياتها؛  
الفصل الثاني: وسيكون محل دراستنا وتمثل في التحفيز وقد تعرضنا على الحوافز من حيث تعريفها أهميتها وعلاقتها بالدوافع ونظرياتها وأنواعها وخصائصها والعوامل المؤثرة فيها؛  
الفصل الثالث: تطرقنا فيه إلى الأداء وتقييمه، محدداته، والعوامل المؤثرة على الأداء؛ وأيضاً تأثير التحفيز على أداء العاملين؛  
الفصل الرابع: وستكون دراستنا حول واقع تحفيز العاملين بمؤسستي نפטال وحسناوي.

### 9. الدراسات السابقة:

سوف نحاول فيما يلي التعرض لأهم الدراسات المحلية والعربية والأجنبية:  
✓ الدراسات المحلية:

○ ليازيد وهيبة 2012: "فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة: دراسة حالة المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان"<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان الحوافز ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للعامل وكذا استقراره، وماهي الحوافز التي يرغب فيها العاملون بالمجمع والتي تؤدي بهم إلى الرضا وترفع من رغبتهم في الاستمرارية. ولقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الحوافز المادية و المعنوية تدفع العاملين إلى العمل؛
- أن العمال يهتمون بالحوافز المادية بنسبة 63.8% في حين حظيت الحوافز المعنوية بأقل اهتمامهم؛
- أن الحوافز تؤثر على الرضا الوظيفي بنسبة 71.48%؛
- نسبة 70.62% أكدت على أن للحوافز تأثير على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل.

○ أ.عمر سرار 2010: "أثر الرضا عن العمل على أداء العاملين: دراسة ميدانية في وحدة الصمامات و المضخات بالبرواقية في ولاية المدية"<sup>2</sup>

ولقد كان الهدف من هذه الدراسة معرفة أثر الرضا عن العمل على أداء العامل، وتحديد أثر كل من شروط العمل وعلاقاته وظروفه على أداء العامل. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

- عدم تناسب الأجر مع العمل المنجز؛
- أن هناك غموض في منح العلاوات وذلك نتيجة عدم معرفة العمال للقواعد التي تبني عليها؛

<sup>1</sup> ليازيد وهيبة، ، فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة: دراسة حالة المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة يومي 21/22 فيفري 2012، ص: 03، 16.  
<sup>2</sup> عمر سرار، أثر الرضا عن العمل على أداء العاملين : دراسة ميدانية في وحدة الصمامات و المضخات بالبرواقية في ولاية المدية ، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة المدية، العدد رقم 04، 2010، ص: 19، 18، 04.

- سوء العلاقة بين الإدارة والعمال ومن أهم أسبابها عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية، المحسوبة... الخ؛
  - وجود رضا تام عن المشرف المباشر؛
  - توفر بعض الخدمات الاجتماعية كالنقل، الوجبات الغذائية، الخدمة الصحية، وانعدام خدمات الترفيه؛
  - عدم رضا العمال عن ظروف عملهم.
- ✓ الدراسات العربية:

○ م.م أحمد صبحي جميل، م.د أسماء خضير ياس 2009-2010: "دوافع العمل وأثرها على أداء العاملين في الكلية التقنية الإدارية ببغداد"<sup>1</sup>

اهتم هذا البحث بدراسة دوافع العمل المادية والمعنوية والتي هي عبارة عن الحوافز والأجور وتأثيرها في أداء العاملين داخل محيط عملهم . وأهم النتائج التي توصل إليها ما يلي:

- 96% من أفراد العينة يلتزمون بتنفيذ برامج الإدارة؛
  - 88% من أفراد العينة أكدوا أن العمادة تقوم بتشجيع الإبداعات ومبادرات العمل في الكلية؛
  - 76% من أفراد العينة أكدوا على أن الأجر يتناسب و المهام التي يقومون بها؛
  - 84% من أفراد العينة أكدت على ارتياحها لمحيط العمل والرغبة في الإنجاز؛
  - 76% من أفراد العينة أن علاقتهم بالمشرفين جيدة وهو يهتم بالنواحي الإنسانية في العمل.
- ابتسام حمدي، سعد جلال، "رضا العاملين عن أجرهم وعملهم بمصنع للألمنيوم بمصر"<sup>2</sup>.
- أجريت هذه على 35 خمسة وثلاثين عاملا في عنبر تلميع الأدوات المترلية بمصنع الألمنيوم. وبالنسبة للأجور انقسم العمال إلى مجموعتين مجموعة على أساس الإنتاج بالقطعة وعددهم 17 سبعة عشر عاملا والباقي يمثلون المجموعة الثانية وعددهم 18 ثمانية عشر عاملا، كانوا يتقاضون أجرهم باليومية وليس على أساس الإنتاج كالمجموعة الأولى ولقد استخدم الباحثان أسلوب المقابلة الشخصية لمعرفة رضاهم عن أجرهم وعملهم، وفيما يلي بعض نتائج هذه الدراسة:
- عدم رضا كلتا المجموعتين عن نظام الأجور؛
  - أما بالنسبة للرضا عن العمل فلقد كانت النسبة متساوية بين المجموعتين؛

<sup>1</sup> م.م أحمد صبحي جميل، م.د أسماء خضير ياس ، دوافع العمل وأثرها على أداء العاملين في الكلية التقنية الإدارية ببغداد، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 09، 2010 – 2009، صص: 101، 102، 82.

<sup>2</sup> محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي بحوث عربية وعالمية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1985، صص: 365، 366.



## المقدمة العامة

- بالنسبة للإنتاج كانت نسبة المجموعة الأولى والتي تأخذ أجرها حسب الإنتاج ما بين 80-90% من الحد الأقصى للإنتاج. أما المجموعة الثانية والتي تأخذ أجرها باليومية ما بين 50-90% من الحد الأقصى للإنتاج؛
  - وجد أن أفراد المجموعة الأولى أكثر تغيبا و تعرضا لإصابات العمل.
- ✓ الدراسات الأجنبية:

○ Jean Paul MAJORO : **L'influence de la motivation des employés sur la productivité et la performance des entreprises privées du RWANDA.2007-2009.**<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر تحفيز العاملين على الإنتاجية وأداء المؤسسات الخاصة مؤسسة CORAR S.A في رواندا، ولقد تمت هذا الدراسة لمدة ثلاث سنوات 2007-2009. وخلصت إلى النتائج التالية:

- 52.5% من أفراد العينة أكدت على أن الإنتاجية تؤثر على أداء المؤسسة؛
- 77% من أفراد العينة أكدت على أن الأجر الذي يتقاضون يلي احتياجاتهم؛
- أكدت أغلبية أفراد العينة بأن هناك تعاون بين أعضاء الفريق، وأيضا العلاقة بينهم وبين المشرف المباشر جيدة، وحتى علاقتهم مع الإدارة فكل هذه العوامل تحفزهم للعمل أكثر وزيادة إنتاجيتهم.

○ ( Badia & Babiano 2007): " **Impact of economic incentives on quality of professional life and on end-user satisfaction in primary care** " .<sup>2</sup>

ولقد كان الهدف من هذه الدراسة معرفة إذا كان للحوافز المادية تأثير على الحياة المهنية ورضا المستخدم النهائي للأطباء والمرضات، ولقد شارك في هذه الدراسة 257 فرد في كارولينا بإسبانيا، ولقد نتج عنها بأن للحوافز علاقة مع جودة وزيادة الكفاءة المهنية للأطباء، وهي أيضا تساهم في المدى الطويل في تطوير المهارات المهنية وهذا ما يؤدي إلى زيادة مستوى رضا المستخدم النهائي.

<sup>1</sup> Jean Paul MAJORO : **L'influence de la motivation des employés sur la productivité et la performance des entreprises privées du Rwanda.2007-2009**, Consulté dans le site. <http://www.memoireonline.com> 24/03/2012.

<sup>2</sup> Badia , Joan Gene , & Babiano , Georgia Escaramis , and others " **Impact of economic incentives on quality of professional life and on end-user satisfaction in primary care** " , Consulté dans le site <http://www.sciencedirect.com>, 24/03/2012. Elsevier (Health policy) , 2007 , page : 2,3.

### 10. التعقيب على الدراسات السابقة

- ✓ من خلال الدراسات السابقة نلاحظ بأن أغلبها تطرقت إلى العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي، ولذلك حاولنا من خلال بحثنا هذا التطرق إلى علاقة التحفيز بأداء العاملين وكيف يؤثر على مستوى أدائهم؛
- ✓ و الشيء الذي يميز هذه الدراسة أنها عبارة عن مقارنة بين مؤسسة خاصة وعامة في حين الدراسات السابقة اقتصرت إما على القطاع العام أو الخاص؛
- ✓ و ما يمكننا ملاحظته أيضا بأن دراستنا الحالية إذا ما قورنت بالدراسات السابقة نجد أنها تتشابه في الاعتماد على الاستمارة لجمع البيانات وأيضا المنهج الوصفي التحليلي إلا أنه في دراستنا تم أيضا الاعتماد على المنهج المقارن؛
- ✓ وفي الأخير ساعدتنا هاته الدراسات في تصميم الاستمارة وكذا التعرف على مجال الدراسة و المتغيرات.

### 11. صعوبات البحث

- لقد واجهت الطالبة عدة صعوبات ومعوقات فأبي بحث لا يخلو من عقبات وقد تمثلت فيما يأتي:
- ✓ قلة المراجع المتخصصة و المتعلقة بصلب الموضوع ولا سيما دافعية العمال؛
  - ✓ اختلاف المصطلحات المستخدمة بين المراجع (المؤلفين المشاركة يعتمدون على اللغة الانجليزية، في حين المغاربة يعتمدون على اللغة الفرنسية)، وحتى اللغات الأجنبية تختلف من حيث المصطلحات المستعملة؛
  - ✓ صعوبة الحصول على المعلومات الخاصة بالدراسة الميدانية ومنع خروج بعض الوثائق؛
  - ✓ صعوبة إقناع عدد من العاملين بضرورة تعبئة الاستمارة، ظننا منهم بأنه سوف يؤثر على عملهم.

الفصل الأول  
الإطار النظري  
للدافعية

### تمهيد:

من بين المواضيع التي يهتم بها علم النفس نجد الدافعية، والتي ترتبط مباشرة بالوجود الإنساني ودوره في المجتمع، ولقد برز الاهتمام بالدافعية منذ أواخر القرن الماضي وأوائل القرن الحالي، غير أن هذه الاهتمامات شهدت في أولها دراسات غير معمقة تتجلى في مفاهيم ومناهج بحث تختلف عن تلك التي تستخدم اليوم.

من خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى تعريف الدافعية، أنواعها، والنظريات المفسرة لها، ثم التعرض لعلاقة الدافعية بالسلوك الإنساني ودورها في توجيهه، كما سنتناول آلية عمل الدافعية والمشاكل التي تعيقها وكيفية المساهمة في تحسينها.

ولالإلمام بهذا الفصل تم تقسيمه كما يلي:

المبحث الأول: ماهية الدافعية؛

المبحث الثاني: علاقة الدافعية بالسلوك الإنساني؛

المبحث الثالث: آلية الدافعية ومشاكلها.

## المبحث الأول: ماهية الدافعية

قد حظيت الدافعية باهتمام كبير من قبل المختصين ولاسيما علماء النفس، فهي تدرس طبيعة الفرد العامل وسلوكاته من أجل تنمية الرغبة لديه وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة.

## المطلب الأول: مفهوم الدافعية وأهميتها

### I. تعريف الدافعية

للدافعية جذور في اللغة اللاتينية (Mover) التي تعني بها يدفع، يحرك أي أن الدافعية كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية (Mover) وتعني يدفع و يحرك.<sup>1</sup>

نلاحظ أن هذا التعريف لغوي و غير دقيق ولاسيما من الناحية السيكلوجية.

إن تحديد مفهوم الدافعية أمر صعب، لتعدد التعاريف وكثرتها من جهة، وللجدل الدائر في تعريف هذا المفهوم من جهة أخرى، سنحاول على الأقل أن نصطفي ونختار أقرب هذه التعاريف. ومن أجل ذلك رصدنا هذه التعاريف التي تطرق إليها أغلب الكتاب المختصين و أهمها:

**التعريف 01:** ( \*D.O.Hebb 1949) "هي عملية يتم بمقتضاها إثارة نشاط الكائن الحي، وتنظيمه وتوجيهه إلى هدف محدد"<sup>2</sup>؛

**التعريف 02:** " مجموعة من العوامل اللاواعية المؤثرة في السلوك"<sup>3</sup>؛

**التعريف 03:** يعرفها جمال الدين مرسي "على أنها رغبة الفرد في إظهار الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية بحيث يمكن ذلك الجهد من إشباع احتياجات هذا الفرد"<sup>4</sup>؛

**التعريف 04:** " بأنها مجموعة القوى التي تحرك السلوك وتوجهه نحو هدف من الأهداف"<sup>5</sup>؛

**التعريف 05:** ويعرفها **Glaria Terry** " أنها سلوك موجه لتحقيق هدف ما"<sup>6</sup>؛

<sup>1</sup> Norbert Sillamy, Larousse, "Dictionnaire de Psychologie" Montparnasse, 75006, Paris, 1991, p:195.

\* Donald Olding Hebb، هو عالم نفساني مختص في الفيزيولوجيا العصبية، وهو الأب المؤسس للفيزيولوجيا العصبية و الشبكات العصبونية

<sup>2</sup> المنتدى السعودي للتربية الخاصة، السلوك الإنساني، متاح على الموقع (www.gulfids.com)، تاريخ التصفح، 2011/05/11، ص:61.

<sup>3</sup> مريم سليم، الهام الشعراي، الشامل في المدخل إلى علم النفس، دار النهضة العربية بيروت، لبنان، الطبعة الأولى 2006، ص:148.

<sup>4</sup> عدنان عبد الرحمن العلي، العوامل المؤثرة على الدافعية للتدريب:دراسة ميدانية بسوق العمل بدولة الكويت، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية جامعة الإسكندرية، المجلد رقم 44، العدد رقم 2، سبتمبر 2007، ص:19.

<sup>5</sup> صالح حسن الداهوري، وهيب مجيد الكبيسي، علم النفس العام، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 1999، ص: 95.

<sup>6</sup> محمد الصيرفي، السلوك الإداري، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2007، ص: 236.

وما نستنتجه من هذه التعاريف بأن الدافعية :

1. تهدف إلى تحريك سلوك الأفراد داخل المنظمة وتحديد أهدافها المسطرة؛
  2. هي عبارة عن مؤثرات خارجية تؤثر في السلوك؛
  3. حاجة الفرد إلى الارتقاء وذلك من خلال سعيه لتحقيق أهداف المنظمة؛
  4. هي نتيجة تداخل مجموعة من العناصر (الجهد، الأهداف، إشباع الحاجات).
- التعريف الإجرائي:

الدافعية هي رغبة مكبوتة في الفرد، يهدف إلى إشباعها من خلال سلوك مميز وذلك ببذل أقصى الجهود لتحقيق أهداف المنظمة وضمأن بقائها وسيورتها على المدى الطويل.

## II. بعض المفاهيم الوثيقة الصلة بمفهوم الدافعية

هناك عدة مفاهيم تتشابه في المعنى و الاستخدام مع الدافعية ولكن يتوجب علينا التفريق بينها، وهذا ما سنتعرض له من خلال التطرق لكل واحد على حدى:

### 1. الحاجة

هي حالة النقص والافتقار لشيء معين يصاحبها نوع من التوتر و الضيق الذي سرعان ما يزول عندما تلبى هذه الحاجة، أو يتم إشباعها، وهناك حاجات مختلفة يسعى الإنسان إلى إشباعها مثل الأكل، والنوم<sup>1</sup>؛

### 2. الحافز

يعرف **MELVIN Marx** "الحافز بأنه تكوين فرضي يستخدم للإشارة إلى العمليات الدافعة الداخلية التي تصبح بعض المعالجات الخاصة بمنبه معين، وتؤدي بالتالي إلى إحداث السلوك"<sup>2</sup>؛

وهنا نشير إلى أن بعض الباحثين يرادف بين مفهومى الدافع والحافز، على أساس أن كل منهما يعبر عن حالة التوتر العامة نتيجة لشعور الكائن الحي بحاجة معينة. فمفهوم الدافع يستخدم للإشارة إلى الدوافع الفسيولوجية والسيكولوجية المنشأ، بينما تشير الحوافز إلى الدوافع الفسيولوجية المنشأ فقط .

### 3. الغريزة

يعرفها **Mc Dougall\*** "على أنها استعداد نفسي جسمي موروث يجعل الشخص يدرك بعض الأشياء المعينة ثم يخبر عند إدراكه لها نوعا معينا من الاستثارة الإنفعالية ، ثم يسلك إزائها على نحو معين، أو يخبر في نفسه على الأقل نزعة تدعوه إلى أن يسلك ذلك"<sup>3</sup>؛

### 4. الباعث

<sup>1</sup> إبراهيم وجيه محمد، التعلم وأسس ونظرياته و تطبيقاتها، دار المعرفة الجامعية زرايطة، مصر، بدون تاريخ، ص: 124.

<sup>2</sup> المنتدى السعودي للتربية الخاصة، (2007)www.gulfids.com، مرجع سابق، ص: 62.

\* **William McDougall**، هو عالم نفساني، قام بتطوير نظرية الغريزة و علم النفس الاجتماعي.

<sup>3</sup> صالح حسن الداھروي، وهيب مجيد الكبيسي، مرجع سابق، ص: 97.

الباعث موضوع أو شخص أو موقف ندركه على أنه قادر على إشباع حاجة ما ، مثل الطعام في حالة دافع الجوع، والماء في حالة العطش، والنجاح والشهرة في حالة دوافع الإنجاز... الخ، إذن الباعث هو الجانب الخارجي المثير للدافع<sup>1</sup>؛

### 5. الرغبة:

هي الميل نحو شيء معين أو شخص، كرغبة الطالب في مواد دراسية معينة دون أخرى، والرغبة لا تنشأ من حالة نقص أو افتقار كما هو الحال في الحاجة بل تنشأ من تفكير وبعد إدراك للأشياء المرغوبة فيها، فالحاجة تستهدف تجنب الألم و التوتر في حين أن الرغبة تستهدف التماس اللذة<sup>2</sup>.

### III. أهمية الدوافع

تعد معرفة الدوافع الكامنة وراء تصرفات العاملين ذو أهمية بالغة للمنظمة، وذلك من خلال مساهمتها في إثارة حماسهم لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم، إضافة إلى دوافع أخرى سوف نتطرق لها فيما يلي<sup>3</sup>:

1. استخدام الحوافز سواء أكانت مادية أو معنوية لإشباع احتياجات الأفراد العاملين؛
2. تساعد الدوافع الإيجابية في زيادة التعاون بين أعضاء فريق العمل وكذا بينهم وبين الإدارة ضف إلى ذلك مساهمتها في تقليل الصراع داخل المنظمة؛
3. يساعد استغلال الدوافع الإيجابية في تحديد طرق العمل و تحسينها؛
4. يساهم تشخيص الدوافع في معرفة احتياجات العاملين وبالتالي إعداد برامج تدريبية لتنمية هذه الدوافع وتغطية النقص وهذا من شأنه أن يساهم في تحديد توجه المنظمة بإتباعها استراتيجيات لضمان استمراريتها.

<sup>1</sup> أحمد محمد عبد الخالق وآخرون، علم النفس العام، دار المعرفة الجامعية الجديدة مصر، 2006، ص: 362.

<sup>2</sup> جابر نصر الدين ، الهاشمي لوكية، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ،عين مليلة، الجزائر 2006 ، ص: 29.

<sup>3</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص: 166.

### المطلب الثاني: خصائص الدافعية وأنواعها

بما أن الدافعية قوى داخلية، فهذا يعني أنه لا يمكننا ملاحظتها ولا قياسها، ولكن يمكننا أن نستنتجها من خلال تصرفات وسلوكيات الأفراد.

I. خصائص الدافعية: من بين خصائصها نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

1. الدوافع عملية معقدة التركيب: وذلك للأسباب التالية:

- لا يمكن رؤية الدافع للعمل، بل يمكن استنباطه واستنتاجه؛
- للإنسان حاجات أو توقعات متعددة، تتغير باستمرار وقد تتضارب معا؛
- يشبع الأفراد حاجاتهم بطرق مختلفة، مما يزيد العملية تعقيدا؛
- إن إشباع حاجة ما لإنسان ما، قد يؤدي إلى ازدياد في قوة تلك الحاجة وليس إلى إطفائها؛
- من النادر أن نجد دوافع وحاجات منفصلة؛
- إن السلوك الهادف لا يشبع في جميع الأحوال حاجات الإنسان، فكثيرا ما تحدث تحولات وعقبات مما يؤدي إلى حدوث سلوك آخر غير السلوك الإشباعي للحاجات؛

2. الدوافع ظاهرة متميزة:

مادامت الدوافع تمثل قوة داخلية تحرك السلوك وتوجهه عند الفرد ومادام كل إنسان يمتلك خصائص تميزه عن غيره فإن دوافعه تختلف عن دوافع الآخر؛

3. الدوافع ذات توجه قصدي:

والمقصود بأن كل إنسان أو عامل في المنظمة عندما يقوم بعمل ما فإنه يقوم بذلك باختياره ومن ثمة تكون الدوافع التي دفعته ذات طابع قصدي؛

4. للدوافع وجوه ومظاهر متعددة:

إن الباحثين قد حللوا أوجه الدوافع ومظاهرها المختلفة فمنهم من بحث في كيفية تحركها وتوازنها، وآخرون تناولوا كيفية توجيهها وجهة معينة وفريق ثالث تناولوا العوامل التي تؤثر على ديمومتها أو كيفية إيقافها ومن هنا نرى أن للدوافع وجوها ومظاهر متعددة.

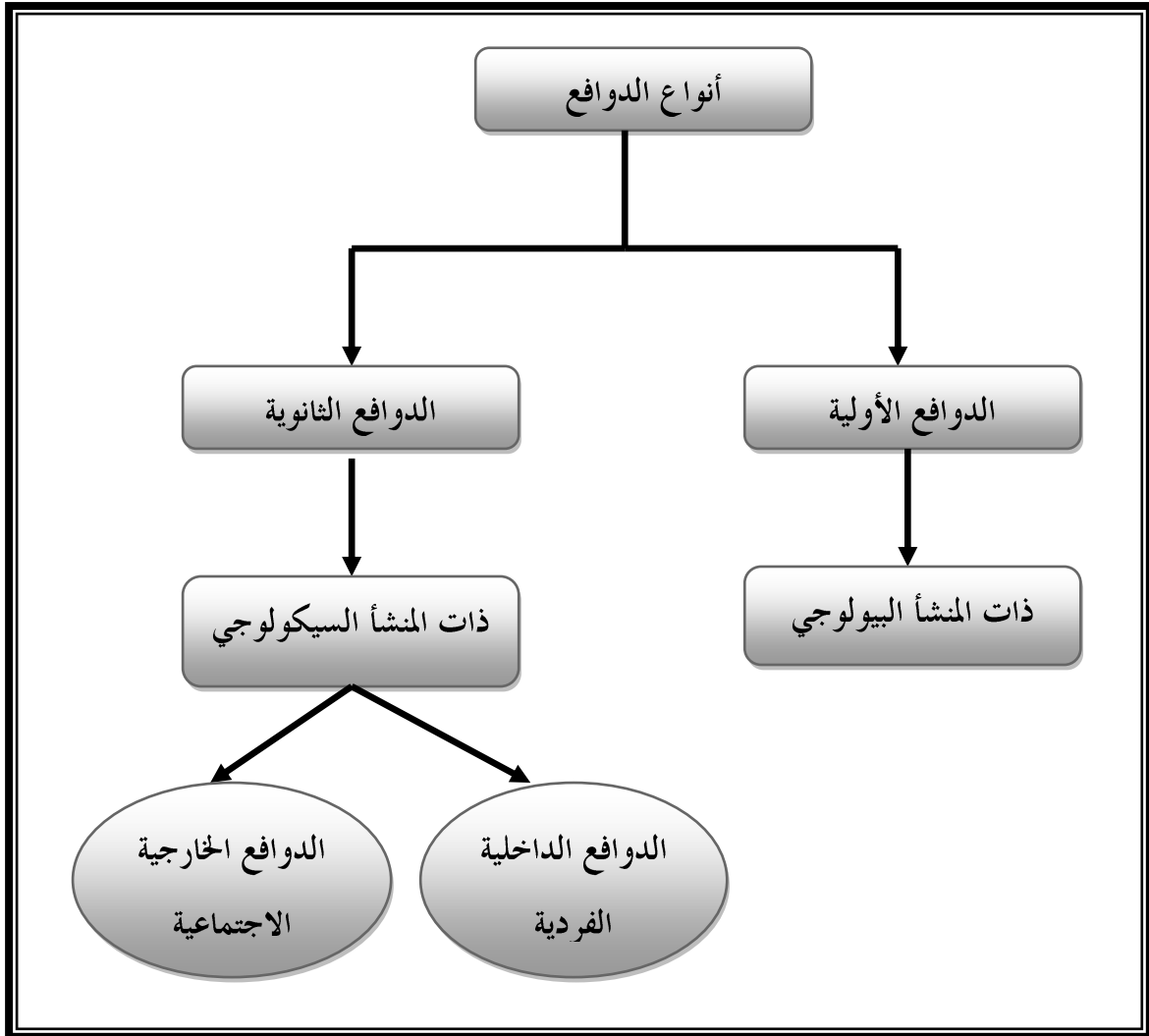
<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، الأردن، 1996، ص: 54.



## II. أنواع الدوافع:

نجد بأن هناك عدة تصنيفات للدوافع ولكن هذا الاختلاف يتمثل في الشكل فقط وليس المضمون ويمكن تصنيف الدوافع الإنسانية حسب الشكل التالي:

### الشكل رقم (1.1): تصنيف الدوافع الإنسانية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مصطفى باهي وأمينة شلبي ، الدافعية: نظريات وتطبيقات ، مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1999، ص: 11، 12.

من خلال الشكل نلاحظ أن الدوافع تنقسم إلى نوعين دوافع بيولوجية المنشأ كالحاجة إلى الطعام والشراب، والنوع الثاني يتمثل في الدوافع ذات المنشأ السيكولوجي وتمثل في دوافع النمو الإنساني وتكامل الشخصية، وهي بدورها تنقسم إلى دوافع الفرد الداخلية كدافع الحب والاستطلاع، والدوافع الخارجية الاجتماعية كالحاجة إلى الانتماء وتكوين صداقات.

### المطلب الثالث: النظريات المفسرة للدافعية

المتأمل لدراسات علم النفس سيجد بأن الدافعية كمفهوم مهم جدا أسهم فيه العديد من علماء النفس السلوكي والصناعي، وعلماء الاجتماع ، وعلماء الإدارة بنظرياتهم في توضيح أبعاد وعناصر العملية الدافعية لدى الأفراد، ولقد نتج عن هذه الدراسات الكثير من النظريات من بينها:

#### I. النظرية البيولوجية<sup>1</sup>

وتفسر هذه النظرية عملية الدافعية وفقا لمفهوم الاتزان الداخلي أو تجانس الوسط، ويرى العالم **"1951 walter cannon"** صاحب هذه النظرية، أن العمليات البيولوجية وأنماط السلوك تخضع إلى حالة الاختلال في التوازن العضوي، الأمر الذي يتسبب في استمرار هذه العمليات حتى يتم تحقيق التوازن. ويؤكد والتر أن الحوافز تنشأ من عدم التوازن بالاشتراك مع عمليات معرفية مما يؤدي إلى ظهور السلوك الهادف لإشباع الحاجات وإعادة حالة التوازن الداخلي لدى الأفراد، ولقد وسع والتر مفهوم عدم التوازن ليشمل مفهومي التوازن النفسي و الفسيولوجي.

#### II. النظرية السلوكية

تفسر هذه النظريات الدافعية على أنها تنشأ بفعل مثيرات خارجية، وتدرج تحت هذه النظرية عدة نظريات فرعية نذكر منها:

##### 1. نظريات الغرائز<sup>2</sup>

بالنسبة لرواد هذه النظريات فإن الكائن الحي مزود بدوافع موروثة تدفعه إلى السلوك، وألقوا عليها اسم الغرائز، ومن أهم هذه النظريات في هذا الصدد نذكر منها:

##### نظرية مكدوجل Mc Dougall

يعتبر مكدوجل من أكبر المدافعين عن نظرية الغرائز، حيث يرى أن كافة الأفكار ومظاهر السلوك منبثقة عن الغرائز، ولكنها قابلة للتعديل بالتعلم والخبرة. وقد عدد منها غرائز الهرب، والنفور، والعدوان، وتأكيد الذات، والتناسل، والاجتماع، والاكتمال، والبناء، ثم عاد ووسع لتشمل ثماني عشرة غريزة تمكنه من تفسير السلوك الإنساني.

##### 2. نظرية ثورندايك Thorndike<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد محمود بني يونس، سيكولوجيا الدافعية والانفعالات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 105.

\* **Walter Bradford Cannon**: هو فيزيولوجي أمريكي.

<sup>2</sup> عصام نجيب محمود، ديناميات السلوك الإنساني، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص: 243.

<sup>3</sup> صالح حسن الداهوري، وهيب مجيد الكبيسي، مرجع سابق، ص: 97، 98.

عرض **Edward Lee Thorndike**\* قائمة بعدد الغرائز بـ 42 غريزة منها غريزة الأكل، المقاتلة الضحك، والبكاء، ... الخ.

### 3. نظرية وليم جيمس\* **William James**

وقد عرض قائمة في أواخر القرن التاسع عشر تكونت من 32 غريزة منها غريزة الغيرة والخوف، و التنافس، الإبتسام،... الخ

### 4. نظرية فرويد\* **Sigmund Freud**

لقد صنف فرويد الغرائز إلى مجموعتين أولهما غرائز الحياة وثانيهما غرائز الموت، وتتمثل غرائز الحياة بالحاجات الجسمية التي يكون إشباعها ضروريا لعيش الإنسان وديمومته، أما غرائز الموت التي تتضمن قوى تدمير فتتجلى في التخريب والهدم والعدوان.

### 5. نظرية البواعث **Harry Frederick Harlow**\*<sup>1</sup>

وصاحب هذه النظرية هو العالم هارلو حيث ركزت هذه النظرية على دور المثيرات الخارجية كمحركات للسلوك.

### 6. نظرية سكنر **Burrhus Frederic Skinner**\*<sup>2</sup>

فيرى أن نشاط المتعلم مرتبط بجزية حرمانه، حيث يؤدي التعزيز إلى تقوية الاستجابة التي تخفض كمية الحرمان ومعنى ذلك أن التعزيز الذي يعقب الاستجابات يؤدي إلى تعلمها، مما يشير إلى الاستخدام المناسب لاستراتيجيات التعزيز المتنوعة كفيصل بإنتاج السلوك المرغوب فيه.

### III. نظرية التعلم الاجتماعي<sup>3</sup>

تنطلق هذه النظرية من افتراض رئيسي مفاده أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش ضمن مجموعات يؤثر ويتأثر بها، حيث يلاحظ سلوك الآخرين و يتعلم الكثير من الخبرات والمعارف والاتجاهات وأنماط السلوك

\* **Edward Lee Thorndike** : هو عالم نفس أمريكي، وقد بدأ تأثير أبحاثه على موضوع التعلم والتعليم بالظهور منذ مطلع القرن العشرين.

\* **William James** : هو من رواد علم النفس الحديث له عدة كتب في علم النفس الحديث وعلم النفس التربوي، وعلم النفس الديني... الخ

\* **Sigmund Freud**: هو طبيب نمساوي، عصبي ومفكر حر. يعتبر مؤسس التحليل النفسي.

\* **Harry Frederick Harlow** : عالم نفساني أمريكي أحدث مفهوما جديدا للسلوك و التطور البشري من خلال دراسات للسلوك الاجتماعي للقرود.

<sup>1</sup> محمد محمود بني يونس، مرجع سابق، ص: 106

\* **Burrhus Frederic Skinner**: عالم نفس أمريكي ساهم في تقدم علم النفس التربوي، التجريبي.

<sup>2</sup> نادر فهمي الزويد، ذياب الهندي صالح، التعلم والتعليم الصحيح، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة

1989، ص: 63.

<sup>3</sup> محمد محمود بني يونس، مرجع سابق، ص: 106.

الأخرى ومن أهمها نظرية خفض الحافز، صاحب هذه النظرية هو عالم النفس السلوكي **Clark.L. Hull** \* لقد ركزت على دور الحافز الداخلي في تحريك السلوك، بينما أغفلت دور المثيرات الخارجية كمحركات للسلوك.

وفي هذه النظرية يوجد نوعان من الحوافز هما:

1. حوافز أولية: وهي ذات أساس بيولوجي؛

2. حوافز ثانوية: وهي لا تشبع حاجات بيولوجية مباشرة بل ترتبط بالحاجات البيولوجية من خلال عمليات شرطية.

### IV. النظرية المعرفية:<sup>1</sup>

تفسر النظرية المعرفية الدافعية على أنها حالة استثارة داخلية تحرك الشخص المتعلم لاستغلال أقصى

طاقاته في أي موقف تعليمي يشارك فيه من أجل إشباع دوافعه للمعرفة ومواصلة تحقيق ذاته فالنظرية المعرفية

تسلم بافتراض مفاده أن الكائن البشري مخلوق عاقل يتمتع بإرادة حرة تمكنه من اتخاذ قرارات واقعية على

النحو الذي يرغب فيه ومن بين هذه النظريات نجد:

#### 1. نظرية مركز السيطرة أو التحكم:<sup>2</sup>

قدم هذه النظرية روتر **Julian Rotter** \* ويقوم مفهومه على تقسيم الأفراد في إدراكهم للأحداث السلبية

والإيجابية إلى نوعين: الأول ذوي السيطرة الداخلية وهم الذين يعتقدون أنهم مسؤولون عما يحدث لهم. والثانية

ذوي السيطرة الخارجية وهم الذين يعتقدون أن الأحداث يتم التحكم فيها من الخارج ولا سيطرة على

الأحداث والتأثير فيها بسبب ارتباطها بالقدر أو الحظ.

#### 2. نظرية الاتساق-التنافر المعرفي

قدم هذه النظرية عالم النفس فستنجر **Leon Festinger** \* والتي تقوم على أنه إذا تصارعت الأفكار أو

المدرجات كل منها مع الأخرى فإن الأفراد سيشعرون بعدم الارتياح وفي نفس الوقت يشعرون بالدافعية

لاختزال هذا التنافر في المعارف وبالتالي سيبحثون عن معلومات جديدة لتغير سلوكهم أو تبديل اتجاهاتهم.

\* **Clark Leonard Hull**: هو عالم نفسي أمريكي وعرف هل بمناظراته مع **Edward C. Tolman** وكذا بعمله في نظرية الدافع.

<sup>1</sup> تيسير مفلح كوافحة، علم النفس التربوي وتطبيقاته في مجال التربية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة 2004، ص 145.

<sup>2</sup> صالح حسن الداهوري، وهيب مجيد الكبيسي، مرجع سابق، ص: 99، 100.

\* **Julian Rotter**: عالم النفس الأمريكي اشتهر بنظرية التعلم الاجتماعي للشخصية.

\* **Leon Festinger**: هو عالم نفس اجتماعي، وهو صاحب نظرية التنافر المعرفي، ونظرية المقارنة الاجتماعية.

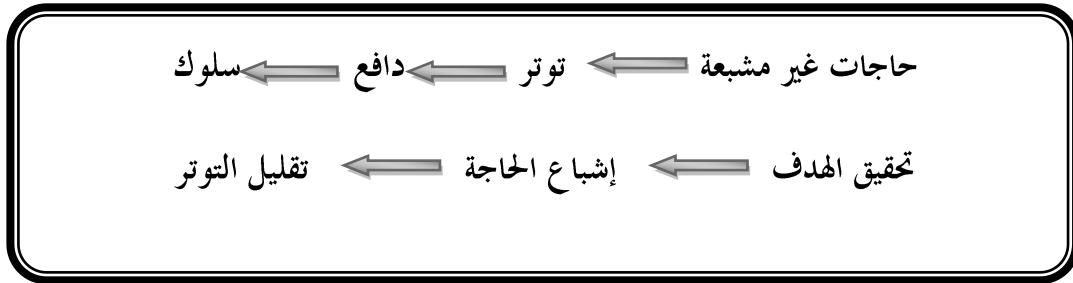
### المبحث الثاني: علاقة الدافعية بالسلوك الإنساني

السلوك الإنساني هو مجموعة الأنشطة المتعددة التي يقوم بها الإنسان في حياته لكي يتكيف مع متطلبات البيئة و الحياة المحيطة به وهذه الأنشطة هي محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية و العوامل البيئية.

#### المطلب الأول: دافعية السلوك الإنساني

الدوافع هي محرك لسلوكيات الأفراد، وهي الطاقة المكتنزة لتصرفاته وكل ما يصدر عنه من رد فعل في المواقف التي تواجهه، وما السبب وراء اهتمام هذا العامل بعمله وتفانيه دون الأخر؟ و الشكل الموالي يوضح لنا العلاقة بين الدوافع والأداء:

#### الشكل رقم (2.1): العلاقة بين الدوافع والأداء



المصدر: القريوتي محمد، إدارة الأفراد: المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شئون العاملين. في القطاعين العام والخاص، الطبعة الأولى، عمان: دائرة المكتبات والوثائق الوطنية، 1990، ص: 59.

من خلال الشكل السابق نلاحظ وجود حاجات يسعى الفرد لإشباعها، وهذا ما يزيد من حدة توتره ويدفعه إلى انتهاج سلوك معين بغية تلبية هذه الحاجة وتحقيق الهدف والتخفيف من حدة التوتر، فالدوافع هي بمثابة الأسباب، أما الحاجات فهي الغايات أو الأهداف التي يسعى العامل إلى تحقيقها.

كما أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين دوافع العمل (الرغبات، أهداف المنظمة)، وبين الوسائل المتبعة (الحوافز). و للدافعية أهمية كبيرة في تفسير نموذج السلوك الإنساني بصفة عامة من خلال الجوانب التالية:<sup>1</sup>

- أن الدافعية تحرك السلوك: ومعناها أنها تقوم بتوجيه سلوكه؛
- الدافعية تحدد شدة السلوك: ومعناها أن دوافع الفرد متجددة بناء على دوافع الفرد الملحة؛
- تأكيد وتدعيم السلوك: ومعناه بأن الفرد قد تواجهه مواقف مشابهة ولكن في فترات زمنية مختلفة، وبالتالي ينتهج نفس السلوك الذي اتبعه فيما قبل؛

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، 2000 - 2001، ص: 345,344.

- **ضعف السلوك:** أن مفهوم الدافعية يساعد في تفسير السلوك الرديء الذي يحدث نتيجة انخفاض قوة الدافع لدى الفرد، واستشارة هذا الدافع يؤدي لدفع السلوك و تفعيله، فالسلوك هو محصلة لكل من الدافعية والقدرة وظروف العمل أي أن<sup>1</sup>:

$$\text{السلوك} = \text{الدافعية} + \text{القدرة}$$

- إن هذه المعادلة تبين لنا حتى لو أنه كانت كل الظروف مهيأة ومواتية فلن يؤثر في سلوك الأفراد ما لم يكن هناك قوة دافعة، وأيضا يتوقف وجودها على وجود عناصر أخرى كالقدرة وظروف العمل. وغالبا ما يكون الاستدلال على دوافع السلوك صعبا وذلك للعديد من الأسباب نذكر منها:
- السلوك المنفرد قد يكون محصلة للعديد من الدوافع؛
  - والعكس، قد يكون هناك أنماط عديدة من السلوك محصلة لدافع واحد؛
  - قد تظهر دوافع الفرد بشكل متكرر أو غير واضح أو مستتر؛
  - هناك مسببات أخرى للسلوك مثل القدرات وشخصية الفرد و الظروف وغيرها.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص: 139، 140.

### المطلب الثاني: دور الدافعية في توجيه السلوك الإنساني

يمكن استخلاص دور الدافعية في توجيه السلوك الإنساني من خلال الفروض التالية:<sup>1</sup>

#### I. الفرض الأول "أن أفكار الفرد وسلوكه يمثلان انعكاسا لدوافعه"

تساهم الدوافع في توجيه سلوكيات الأفراد نحو اتجاهات معينة لتحقيق هدف ما، وخلال سعيه لتحقيقه لهذا الهدف قد يعترض طريقه عدة مواقف أو صعوبات تحول دون تحقيق هدفه، و اشباع حاجاته بطريقة أخرى، و التفسير المنطقي لهذا أن السلوك قد يتأثر بعوامل اجتماعية و حضارية و شخصية (الإدراك، التعلم... الخ)، وبالتالي دراسة الدوافع لا تفسر لنا السلوك بالكامل ولكن جزء منه فقط لتشابك و تعقد العلاقات الإنسانية.

#### II. الفرض الثاني "حاجات الفرد في تغير و تطور مستمرين"

تتسم حاجات الفرد بالتغير، ويرجع السبب في ذلك إلى التغيرات الفسيولوجية و السيكولوجية الإنسانية و كذلك ما يحيط به، وهذا كله من شأنه أن يساهم في تلاشي حاجات قديمة و زوالها و ظهور حاجات جديدة و أحيانا قد تكون هذه الحاجات الجديدة مركبة نتيجة لتداخلها و تفاعلها مع حاجات إنسانية أخرى.

#### III. الفرض الثالث "تتركز الحاجات حول ذات الخصائص"

نجد جل الأفراد العاملين يسعون إلى تحقيق ذاتهم، و نشأة الذات من خلال التفاعل الاجتماعي و الاختلاط فيما بينهم عندئذ يدرك الفروق التي تميزهم عن بعضهم. فالطفل الرضيع لا يكاد يدرك من أمر نفسه شيئا، ولكنه من خلال التفاعل مع الآخرين و التعلم يبدأ في إدراك ذاته أي يدرك أن هناك كائنا مستقلا يختلف عن غيره من الكائنات.

<sup>1</sup> علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، ص: 123، 124، 125.

### المبحث الثالث: آلية مشاكل الدافعية وطرق تحسينها

لكل إنسان عدد متنوع ومختلف من الحاجات الكامنة بداخله، ومن خلال المبحث سوف نتطرق لأهم مشاكل الدافعية، وأبرز العوامل التي تساهم في التأثير عليها، وفي الأخير نقدم اقتراحات من شأنها أن تساعد المنظمة والمديرين بصفة خاصة في تحسين أداء العمال.

#### المطلب الأول: مشاكل الدافعية والعوامل المؤثرة فيها

في معظم الأحيان نجد صعوبة في التعرف على الأسباب و الدوافع وراء انتهاج سلوك ما وحسب Hilgard & Atkinson تكمن في الأسباب الآتية<sup>1</sup>:

1. يختلف التعبير عن الدوافع الإنسانية من حضارة إلى أخرى ومن فرد إلى آخر في نفس الحضارة؛
2. تعبر أشكال سلوك مختلفة عن دوافع متشابهة؛
3. تعبر أشكال سلوك متشابهة عن دوافع مختلفة في طبيعتها؛
4. قد تتخذ الدوافع أشكال مضللة؛
5. قد يعبر سلوك واحد عن دوافع متعددة.

وتظهر هذه النقاط التعقيد الشديد في عملية الدافعية، سواء من ناحية طبيعتها أو معناها، فلا توجد علاقة بسيطة ومباشرة بين الدافعية والسلوك.

#### العوامل المؤثرة على الدافعية

هناك عوامل كثيرة تؤثر في دافعية الأفراد و إن كانت الأهمية النسبية لكل عامل من هذه العوامل تتأثر بالظروف البيئية لكل موقف على حدى، و من أهم هذه العوامل<sup>2</sup>:

#### • أسلوب القيادة المتبع في المنظمة

وتتمثل في دور القائد في استغلال قدرات العاملين، ومعرفة رغباتهم ودوافعهم تجاه العمل الذي يقومون به؛

<sup>1</sup> فريد مناع، السلوك التنظيمي: الدافعية 1 متاح على الموقع:

<http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Slook-Edary2011/03/19/119392.html?lang=en-us>، تاريخ التصفح 2011/01/16.

<sup>2</sup> الديوان الوطني للتكوين والتعليم عن بعد، القيادة والدافعية، متاح على الموقع: [www.onefd.edu.dz](http://www.onefd.edu.dz)، الكنب المدرسية المقررة، تاريخ التصفح 2012/01/16، ص:9،10.



### • شعور الفرد بأهميته في المنظمة

اهتمام المنظمة بالفرد من خلال إحساسه بأن له دور بارز في وجودها وليس مجرد اسم يضاف إلى قائمة أجور العاملين دون أن يكون لهم أي شعور بالانتماء إليها؛

### • الأجر

للأجر دور في إشباع احتياجات الأفراد المادية فهو يساهم وبشكل كبير في زيادة حماسهم وارتفاع روحهم المعنوية، وفي حالة عدم المساواة بينهم قد يؤدي إلى انخفاض دافعتهم نحو العمل؛

### • درجة الاستقرار الوظيفي

و يلعب هذا العنصر دورا هاما في الدافعية، خاصة في الظروف التي تسود سوق العمل فيها حالة شديدة من البطالة، كما أن المنظمة التي تسودها ظروف التغيير المستمر في العاملين بها قد تكتسب فيها درجة ثبات الشخص في وظيفته أهمية كبيرة فيما يتعلق بالدافعية ؛

### • التكوين النفسي للفرد والخصائص الشخصية<sup>1</sup>

تختلف دوافع الفرد تبعا لاختلاف تكوينه الجسمي والنفسي كاختلاف دوافع الفرد المنبسط عن دوافع الشخص المنطوي، أو اختلاف دوافع الرجل المدني عن دوافع الرجل القروي في موضوع الزواج مثلا؛

### • ثقافة المجتمع

أن الفرق بين المجتمع الغربي والمجتمع الإسلامي واضح، ولا شك كذلك في اختلاف دوافع الأفراد بين المجتمعين، سواء من الناحية الدينية أو حتى الخلقية؛

### • الظروف الاقتصادية

وهذا ما يبرز في هرم ماسلو للحاجات حيث يدرجها من الأبسط إلى الأكثر تعقيدا، فدوافع الفرد الفقير تكون دوما نحو إشباع الحاجات البيولوجية أو الاجتماعية، بينما يتطلع الأغنياء إلى أرقى المراتب بعد تحسن مستواهم المعيشي، فيفكرون في الشهرة والتقدير الاجتماعي؛

### • التعليم ودوره في ثقافة الفرد

إن دوافع الدكتور لن تكون أبدا كدوافع الرجل البسيط نحو المسؤوليات والدور الاجتماعي المنوط بكل منهما ؛

### • خبرة الفرد في الحياة العملية

كمقارنتنا لدوافع شخص مسؤول عن حكومة أو ولاية مع دوافع فرد بسيط من عامة الشعب.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة 2002، عمان الأردن، ص:279.

### المطلب الثاني: اقتراحات لتحسين الدافعية

قدم **John Ivancevich** وزملاؤه عشر مقترحات لمساعدة المدير في تحسين دافعية الأفراد والمتمثلة

في<sup>1</sup>:

1. الحرص على جعل العمل أكثر إنسانية (معاملة كل موظف كإنسان)؛
2. تعميم أهداف المنظمة قصيرة وطويلة الأمد؛
3. الترقية من الداخل، فهو يرفع المعنويات ويساعد على تبسيط إجراء التوظيف؛
4. استخدام برنامج الحوافز؛
5. وضع مواعيد نهائية مناسبة للإنجاز؛
6. التحرر والانفتاح بشأن المدح؛
7. الثبات والتوافق في العمل والعلاقات مع الآخرين؛
8. إظهار الاهتمام بالناس الذين يعملون معه؛
9. السماح بالأخطاء؛
10. عدم تحميل المهام غير السارة.

أما الكاتب أحمد عاشور فيقترح خمس عشر طريقة لتحفيز الأفراد وتحسين دافعتهم للعمل وهي:

1. التحفيز بالعوائد المالية: وتتمثل في الأجور والمزايا والمنافع والخدمات المادية الأخرى التي تقدمها المنظمة للفرد لقاء عمله؛
2. التحفيز بالعقاب: يشمل أي عمل يمكن أن يكسب ألماً أو استياء أو توتر للفرد، وقد يكون هذا العقاب مادي أو اجتماعي وحتى معنوي،
3. التحفيز الاجتماعي: استخدام الحوافز التي تشبع الحاجات الاجتماعية من اتصال ومودة وتعاطف وتآلف؛
4. تخطيط ووضع الأهداف: إن إشراك الأفراد في ووضع استراتيجيات وأهداف للمنظمة سيزيد من دافعتهم؛
5. التغذية الراجعة: ويقصد بها معرفة الفرد عن نتائج إنجازاته، وهي تساعد على معرفة أسباب القصور وكيفية معالجتها؛
6. المشاركة: إن مشاركة الفرد في القرارات والأمور ذات العلاقة بعمله وبالوحدة التنظيمية التي يعمل بها، يزيد من حماسه وانتمائه والتزاماته.

<sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر، عمان الأردن، من ص 144 إلى ص 147.

7. إثراء العمل: ويقصد به توسيع وتنويع مهام الفرد ومسؤولياته وزيادة سلطاته وإتاحة مزيد من الفرص المتاحة للاجتهاد وحرية التصرف ؛
  8. إعادة تصميم العمل: ويقصد بها إسناد مهام للأفراد تجعله يقوم بتنويع المهارات فيها، وتتضمن تحديات أكثر لاستثارة حماسه؛
  9. العمل الجماعي: إن العمل ضمن مجموعات يشكل مصدر للتعاون والتآزر وينمي شعور الفريق الواحد المتماسك وهذا يساعد في تفجير طاقات الحماس للعمل لدى الأفراد؛
  10. التقييم الذاتي: يساعد تقييم الشخص لذاته من النقاط الإيجابية والتي تساهم في معرفة مواطن ضعفه وبالتالي تطويرها؛
  11. السيطرة والرقابة الذاتية: ويتم ذلك بإعطاء الفرد الفرصة لمكافأة نفسه ومراقبتها والتحكم في سلوكه عن طريق الاعتماد على نفسه؛
  12. استغلال القدرات: ويتمثل في تصميم العمل بما يوفر استخدام الفرد لقدراته وخبراته ومعارفه ومهارته؛
  13. الإيديولوجية: ويتمثل التحفيز هنا في استنهاض همة وحماس الفرد من خلال الضرب على أوتار القيم والمثالية والأفكار؛
  14. المنافسة: يمكن استخدام المنافسة الإيجابية البناءة، ونزعة الشعور والرغبة في التفوق على الآخرين، والتميز والفوز عليهم وهذا يقترن باستشارة مزيج من دوافع القوة أو الانجاز أو الملكية؛
  15. الاقتداء/ التقليد: كإعجاب الفرد بسلوك وأداء مديره أو عامل معه، ولما متاح له فرصة يقوم بتقليدهم ليتحلى بسلوكهم ويحصل مثلهم عوائد نتيجة أدائه الجيد؛
- من خلال عرضنا السابق للاقتراحات التي تساهم في تحسين دافعية العاملين وتجعلهم أكثر رغبة في العمل وتطويره، يتضح لنا جليا أن هناك بعض الدوافع يمكن إدراجها في الدوافع الخارجية وهناك ما يدرج في نطاق الدوافع الداخلية، فإذا ما وفقت المنظمة بينهما وقامت بتطبيقها فهي تعتبر إستراتيجية شاملة وفعالة لضمان بقائها وتحقيق كفاية إنتاجية، ومن جهة أخرى كسب عمالها، فكلما كان استثمارها في موردها البشري جيدا كلما كانت عوائده عليها كبيرة.

### المطلب الثالث: أبعاد الدافعية ومؤشراتها

#### I. أبعاد الدافعية

لقد أدى التنوع في الدوافع إلى ضرورة تنظيمها عبر عدد من الأبعاد. وأهم أبعاد الدوافع هو ما يلي<sup>1</sup>:

##### 1. مدة البقاء أو الاستمرار

و القصد منها أن بعض الدوافع قد تستمر لمدة قصيرة وتزول، وهناك دوافع أخرى تستمر لمدة طويلة كأن يطمح شخص إلى صعود السلم الاقتصادي و الاجتماعي؛

##### 2. الطابع الدوري

ومعناها بأن الدوافع تمر بدورة كاملة كشعور الفرد العامل بنقص أو حاجة غير مشبعة تسبب له التوتر، فيقوم بإشباع هذه الحاجة وخفض التوتر، ثم تبرز هذه الحاجة من جديد، ونجدها تتكرر باستمرار في الدوافع الأولية كالحاجة إلى الطعام، الراحة... الخ؛

##### 3. الدورية

والمقصود بها أن هناك نوع من الدوافع تكون كامنة، أي أنها تتميز بصفة السكون لمدة طويلة ولا تظهر إلا عندما يكون الوقت مناسب والظروف ملائمة لذلك؛

##### 4. المجال

أي أنه يصعب تحديد المجال الحقيقي للدافع بسبب تباين هذا الأخير في المجال الذي يعبر عنه، كمحاولة الطفل لإطعام نفسه ربما تحقق له إشباع دافع الجوع فقط، كما أن هذه المحاولة يمكن أن تعبر، عن دافعية الطفل العامة لأداء بعض المهام بنفسه، خاصة إذا كانت مساعدة الراشدين له ممكنة. وبالتالي يرفضها مثلما يقوم بدفع يد الشخص الذي يحاول إطعامه تعبيراً عن رفضه للمساعدة.

#### II. مؤشرات الدافعية

أجريت دراسات كثيرة في دوافع العمال وبواعثهم نستطيع أن نخرج منها بالحقائق التالية فيما يتصل برغبات العمال وشكواهم ومظالمهم وأسباب تركهم أعمالهم<sup>2</sup>:

##### 1. رغبات العمال: قدم أحد الباحثين قائمة بهذه الرغبات جمعها من نشرات وبحوث مختلفة على النحو التالي:

- طمأنينة العامل على الاستقرار في عمله وعدم تسريحه دون أسباب؛
- الظروف الفيزيائية الحسنة والوقاية من الحوادث والمرض؛
- أن تكون الأجور موزعة توزيعاً عادلاً وفق مهارات العمال، وأن تكون كافية بما يضمن له حياة كريمة؛

<sup>1</sup> المنتدى السعودي للتربية الخاصة، (2007) www.gulfids.com، مرجع سابق، ص: 81، 82.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2002، من ص: 478 إلى 480.

- أن تكون ساعات العمل أقصر مما هي عليه؛
  - معاملة العامل معاملة إنسانية باحترام، واستشارته وإتاحة الفرصة له ليقدم اقتراحاته وثقة رؤسائه به؛
  - الاستماع لشكواه وتسويتها تسوية منصفة؛
  - وجود فرص للترقية والتقدم أمامه؛
  - الإشراف الصالح الكريم المقترن بالعدل لا بالعطف؛
  - استحسان الزملاء والجمهور له؛
  - الخدمات الترويجية و أوقات الفراغ؛
  - التأمين من الحوادث والمرض والشيخوخة والموت؛
  - ارتفاع مستوى رفاهة أسرته ومستوى ثقافته وتربية أطفاله.
2. **الشكاوى والمظالم والمخاوف:** هناك أمور ثلاثة أساسية يتوجس منها العمال وهي:
- الخوف من فقدان العمل؛
  - الخوف من فقدان القدرة على كسب الرزق من جراء المرض أو الحوادث؛
  - الخوف من الشيخوخة المبكرة.
3. **أسباب ترك العمل:** هناك أسباب تتصل بالعمل وظروفه وأسباب أخرى شخصية.
- **الأسباب المهنية:**
  - عدم رضا العامل عن مركزه في عمله؛
  - الرغبة في عمل آخر؛
  - قلة الأجور؛
  - صعوبة العمل؛
  - الإشراف غير الصالح؛
  - **الأسباب الشخصية:**
  - أسباب صحية كإصابة الأطفال؛
  - أسباب تتعلق بالمواصلات وتبعات المنزل.

### خلاصة الفصل الأول

حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق للدافعية و أهم المفاهيم المرتبطة بها، ومبادئ السلوك الإنساني وكذا أهم النظريات المفسرة لها ولقد تمكنا من استنتاج ما يلي :

إنه من العسير توضيح معنى الدافعية أو انخفاض دافعية الفرد عن العمل الذي قوم به بالدقة الكافية فقد سلم معظم الباحثين في هذا الموضوع بصعوبة وضع تعريف شامل، والواقع أن ارتفاع دافعية الفرد عن عمله أو انخفاضها عبارة عن شعور يشعر به الفرد من قرارة نفسه وإن كان يصعب وصفه.

إن الاهتمام بدراسة التحفيز وماله من تأثير على الدوافع الإنسانية تفرضه الرغبة في تحسين أداء العاملين في المنظمة، ورفع كفاءاتهم الإنتاجية بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة. وأنه لا يكفي أن يكون الفرد قادرا على العمل وإنما الأهم هو توفر الرغبة لهذا العمل، ولكي تنشط هذه الرغبة على إدارة المنظمة أن تسعى لإشباع حاجات الفرد.

الفصل الثاني

الإطار النظري

للتحفيز

### تمهيد

يلعب التحفيز دورا هاما في حياة المنظمات فأى منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها وزيادة قدراتها التنافسية لمواجهة التحديات والمتغيرات المعاصرة من أجل البقاء والإستمرار، فهو يمس صميم العامل البشري، ذلك العامل الذي يمثل الهدف والوسيلة والغاية لإنجاز أي عمل كان. ولن يتحقق ذلك إلا من خلال نظام حوافز جيد يعمل على جذب أفضل العناصر البشرية كما ونوعا وتحفيز العاملين بالمنظمة وتفجير ما بداخلهم من طاقات كامنة وزيادة شعورهم بالرضا الوظيفي والولاء والانتماء الذي ينعكس بدوره على مستويات أداء المنظمة كما و نوعا.

لهذا سوف نحاول في هذا الفصل التطرق إلى بعض الحثيات المتعلقة بالتحفيز من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: مفاهيم وخصائص التحفيز؛**

**المبحث الثاني: نظريات التحفيز؛**

**المبحث الثالث: نظام الحوافز.**



### المبحث الأول: مفاهيم وخصائص التحفيز

لقد أصبح التحفيز من العناصر الأساسية في المنظمة، وكذا في طبيعة السلوك الإنساني فلا يمكن للفرد أن يعمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافز يحثه على ذلك، فجعل الأفراد يعملون بحماسة ورغبة هي معضلة كبيرة يمكن معالجتها فقط بالتحفيز.

#### المطلب الأول: تعريف الحوافز

تعددت تعريفات الحوافز، فالحافز في اللغة من حفز، الحفز عند ابن منظور-1414 هـ - هو "حثك الشيء من خلفه سوقا -حفزه يحفزه حفزا، والجمع حوافز، وقوس حفوز: شديد الحفز والدفع للسهم، والليل يحفز النهار حفزا يحثه ويسوقه، والحفز الحث والإعجاب"<sup>1</sup>.

ولتعريف الحوافز نرصد عدة تعريفات تطرق إليها أغلب الكتاب المختصين وأهمها:

**التعريف 01:** "الحوافز هي التي بإمكانها سد حاجة معينة لدى الأفراد"<sup>2</sup>؛

**التعريف 02:** "الحوافز هي مجموعة القوى التي تجعل الفرد يتصرف أو يتفاعل مع قوة معينة"<sup>3</sup>؛

**التعريف 03:** كما يعرف التحفيز بأنه "تشجيع أفراد واستنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الفرد كأن يعرض عليه أجر أعلى من أجل القيام بعمل أكثر لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية"<sup>4</sup>؛

**التعريف 04:** "التحفيز هو تلك القوة التي تحرك طاقة الفرد لبذل مستوى معين من الجهود وذلك لتحقيق هدف أو أهداف معينة، فهي تعكس درجة الرغبة أو التحمس لإنجاز عمل ما، وينتج مستوى معين من التحفيز من طبيعة الحوافز أو الدوافع التي يعيشها الفرد"<sup>5</sup>؛

**التعريف 05:** حسب Thietart\* "يعتبر التحفيز من أهم العناصر في الإدارة، ويرتبط بعدة عوامل منها ما يتعلق برغبة الأفراد في الحصول على مقابل من المنظمة كالمكافآت والترقيات، وبالمقابل ما يقدمه الفرد للمنظمة بعمله أو خبرته أو غير ذلك"<sup>6</sup>

<sup>1</sup> ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم 1414 هـ، لسان العرب الطبعة الثالثة، بيروت، الفكر للنشر والتوزيع. ص: 337

<sup>2</sup> G.R.TERRY & S.FRANKLIN , *Les Principes du Management*, 8 éme Éd,Economica. Paris,1982,p : 347.

<sup>3</sup> P. SIMON , *Le Ressourcement Humain* , T 1, Agence d' Arc , Éd, Montréal ,1979, p : 137.

<sup>4</sup> صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة تنمية الكفاءات، الملتقى الدولي حول "التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، جامعة ورقلة، 10/9 مارس 2004.

<sup>5</sup> لو كيا الهاشي، السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2006، ص: 145.

\* **Raymond-Alain Thietart**: هو أستاذ في الإدارة في جامعة باريس (Dauphine)، وله عدة مؤلفات.

<sup>6</sup> A.R.Thietart , *La Dynamique de L'homme au Travail : une Nouvelle Approche par l'analyse* , les éditions d'organisation ,Paris,1977,p :74

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج ما يلي:

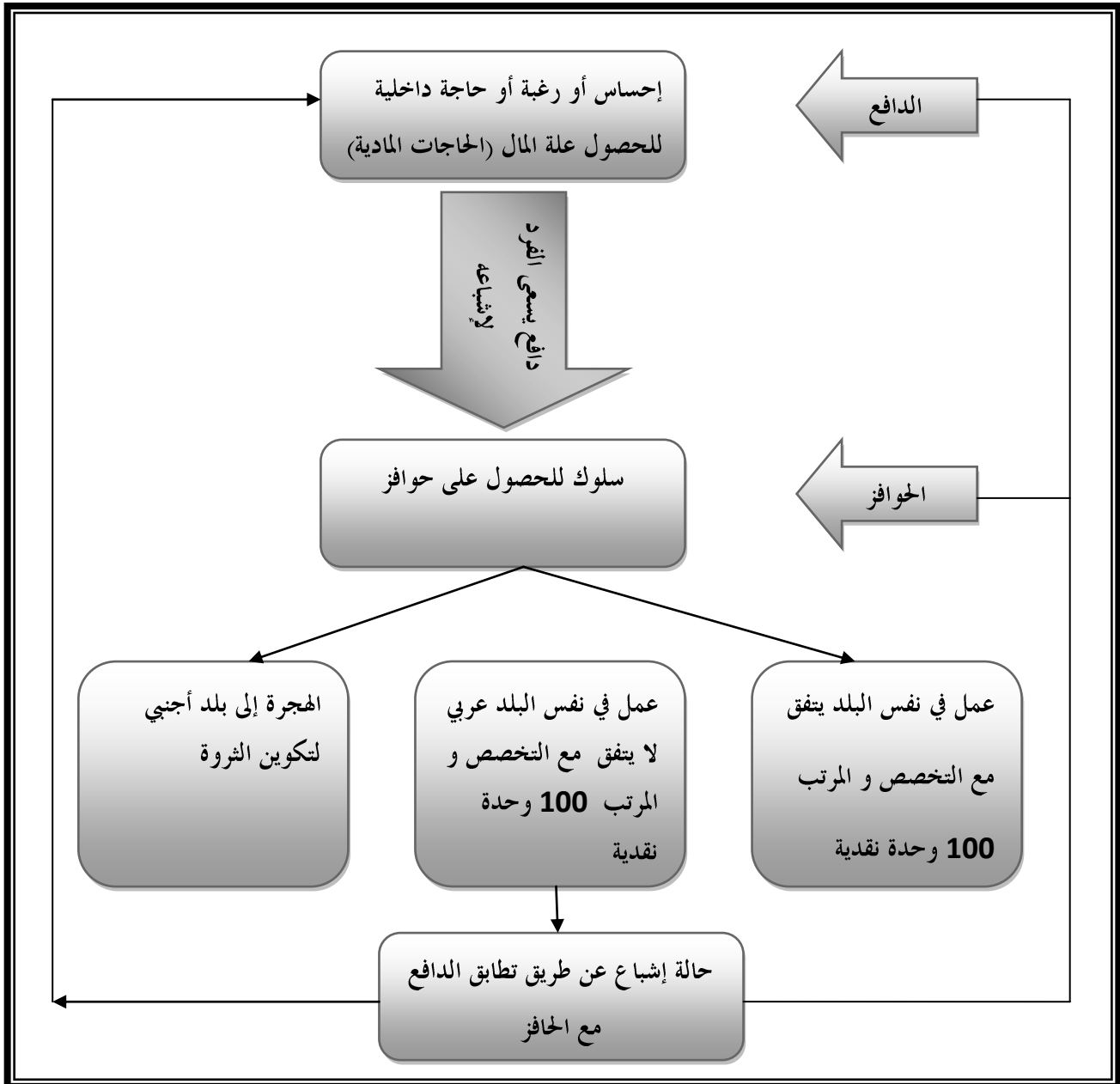
1. الحوافز هي تلبية حاجة معينة؛
2. الحوافز هي مجموعة من الوسائل؛
3. هي الاهتمام بالجانب النفسي للفرد، وتشجيعه عن طريق رفع الأجر في حالة تحقيق أهداف المنظمة؛
4. هي تحريك طاقة داخلية للأفراد من أجل تحقيق هدف معين؛
5. هي اشباع رغبة العامل عن طريق الترقيات و المكافآت مقابل عمل يقدمه الفرد للمنظمة.

### العلاقة بين الدوافع والحوافز:<sup>1</sup>

يجب التفريق بين الدوافع والحوافز، فالدوافع هي القوى المحركة داخل الفرد التي تثير الرغبة عنده نحو العمل وتظهر على شكل سلوك يتجه نحو تحقيق الهدف، أم الحوافز فهي عبارة عن مؤثرات وعوامل توجد في البيئة المحيطة بالفرد والعمل وتعمل إدارة المنظمة على توفيرها من أجل زيادة الكفاءة لتحقيق طموحات الفرد. ولا بد من وجود نوع من الترابط ما بين الدوافع والحوافز حيث أن حوافز العمل يجب أن تتوافق مع دوافع الفرد من أجل تحقيق ما يحتاجه الفرد العامل كما أن انعدام انسجام بينهما يؤدي إلى انعدام فاعلية الحوافز.

<sup>1</sup> محمد كامل عبد الحافظ، حفز العاملين، دار الخلود للتراث، القاهرة، مصر، 2010، ص: 55.

الشكل رقم (3.2): التفاعل بين الحافز والدافع



المصدر: د. محمد الصيرفي، السلوك الإداري، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2007، ص: 291.

### المطلب الثاني: أهمية التحفيز

مهما اختلفت الطرق التي ينظر بها إلى سمة منح السلطة<sup>1</sup>، فإن عملية تحفيز العاملين بمنحهم السلطة ليست وسيلة عابرة، إنما هي عملية تستمر طويلا. ويتضح لنا ذلك جليا في الوقت الراهن مع التطورات التي يعرفها الوقت السوق العالمي فلقد أصبح الاهتمام بالحوافز من أهم الميزات سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الجماعات.

### الشكل رقم (4.2): أهمية التحفيز



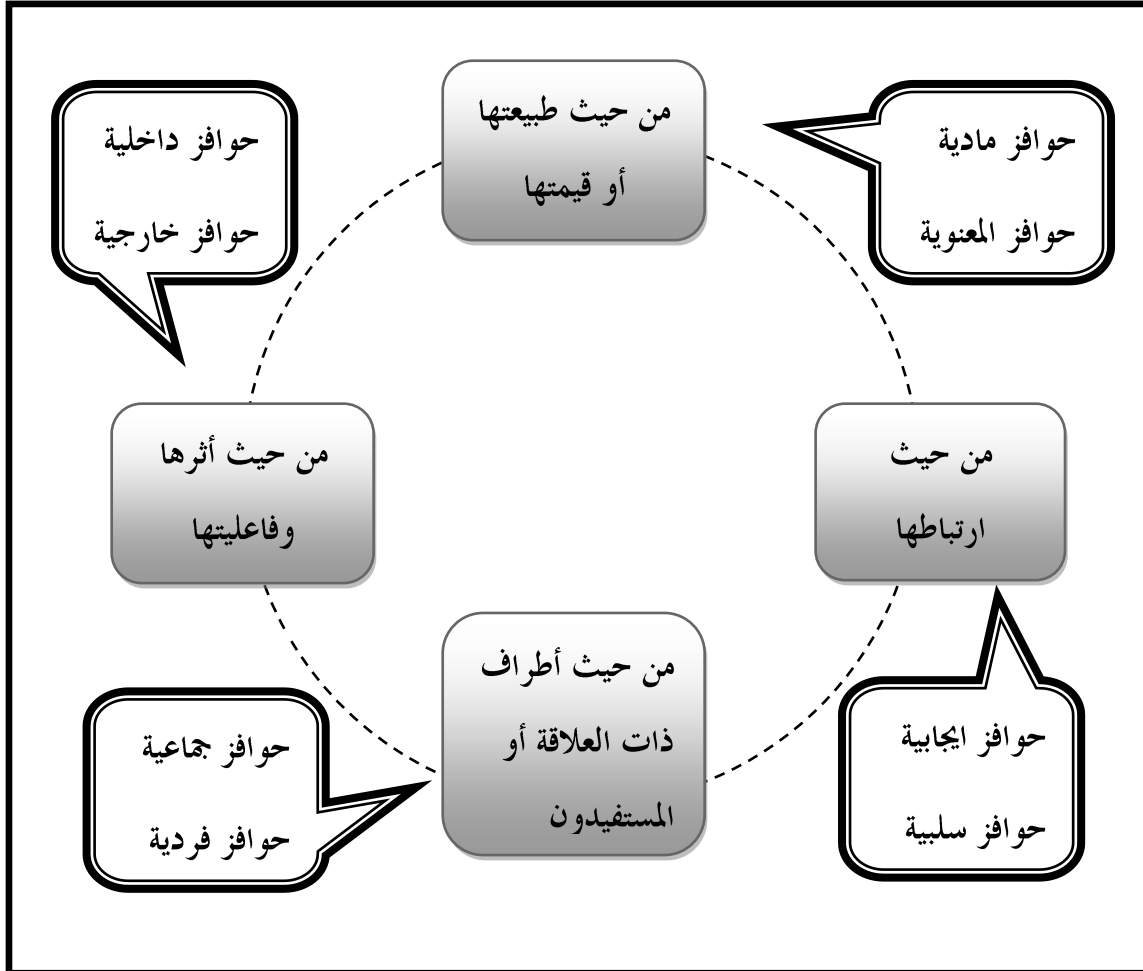
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على عاطف زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> جين سميث، تحفيز الأفراد، إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، ترجمة الطبعة الثانية 2006، ص: 10، 11.

المطلب الثالث: أنواع الحوافز

تختلف المنظمات في تصنيف الحوافز وذلك حسب مدة عمل الفرد ومستواه الإداري وكذا مكانته وتدخل هنا أيضا إمكانيات المنظمة وفلسفتها في منح الحوافز.

الشكل رقم (4.2): أنواع الحوافز



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على هاشم حمدي رضا، سليمان الدروي، ظاهر محمد الكلالده.

من خلال الشكل نلاحظ أن الحوافز تنقسم إلى أربعة أنواع فهناك الحوافز التي يمكن تصنيفها حسب طبيعتها، و النوع الثاني من حيث ارتباطها، و النوع الثالث من حيث أطراف ذات العلاقة أو المستفيدين، والنوع الرابع و الأخير وهو الحوافز من حيث أثرها أو فعاليتها. وكل نوع بدوره ينقسم إلى أنواع أخرى وهذا ما سنتطرق إليه من خلال الجدول التالي بالتفصيل.

الجدول رقم (1.2): الحوافز مفاهيم و أشكال

نوع الحافز	مفهومه	أشكاله
الحوافز المادية	هي الحوافز ذات الطابع المالي والنقدي أو الاقتصادي <sup>1</sup>	الحوافز النقدية: الأجرور و المرتبات، المنح،... الخ الحوافز العينية: بطاقات السفر، اشتراكات، ظروف العمل <sup>2</sup>
الحوافز المعنوية	وتعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وأمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة يجب احترامها <sup>3</sup>	فرص الترقية والتقدم، إشراك العاملين في الإدارة، ضمان واستقرار العمل، توسيع العمل، اغناء أو إثراء العمل، تحديد ساعات العمل، تحسين ظروف ومناخ العمل، تقدير جهود العاملين. <sup>4</sup>
الحوافز الايجابية	وهي تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة <sup>5</sup>	عدالة الأجرور، منح الأكفاء علاوات استثنائية، ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله.
الحوافز السلبية	هي عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير العامل للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه <sup>6</sup>	التنبيه أو لفت النظر، الإنذار.
الحوافز الفردية	حيث تقدم هذه الحوافز لفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه أو تحطى الهدف	تخصيص المكافأة للعامل الذي ينتج أكثر، جائزة أفضل

<sup>1</sup> فهمي منصور، إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الثانية، بدون السنة، ص: 335.

<sup>2</sup> مرعي محمد، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، جامعة دمشق، المعهد العالي للتنمية الإدارية، 2003، ص: 29، 30.

<sup>3</sup> محمد كامل عبد الحافظ، مرجع سابق، ص: 41.

<sup>4</sup> هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراجية عمان، الطبعة الأولى 2010، ص: 142، 143، 144.

<sup>5</sup> أحمد الكردي، المحاور الأساسية لنظام الحوافز، متاح على الموقع:

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127612>، تاريخ التصفح، 12 / 11 / 2011.

<sup>6</sup> سليمان الدروي، كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل ما لديهم، جسر للنشر والتوزيع الجزائر، الطبعة الأولى 2009، ص: 10، 11.

## الفصل الثاني ..... الإطار النظري للتحفيز

المحدد مسبقاً، وقد تكون مادية أو معنوية. <sup>1</sup>	عامل للمنظمة، إعطاء هدية لأفضل عامل في القسم
تمنح لمجموعة من الأفراد العاملين في أنشطة و أعمال مشتركة، <sup>2</sup>	الخوافر الجماعية
وهي التي ترتبط بالعمل نفسه <sup>3</sup>	الخوافر الداخلية
وهي لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود على الفرد من مصادر أخرى في المنظمة	الخوافر الخارجية
وتشمل الإحساس بمسؤولية الفرد تجاه جزء ذي مغزى من العمل ونتائجه وتتيح هذه العوامل للفرد استخدام مهاراته وقدراته في التطوير والتقدير كما توفر له المعلومات المرتدة عن أداءه	الأجر والمكافآت المالية الأخرى، الترقية، التقدير والثناء من جانب المشرفين والزملاء.

المصدر: من إعداد لطالبة بالاعتماد على فهمي منصور، القريوتي محمد قاسم، ظاهر محمد الكلالده.

<sup>1</sup> القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، الطبعة الثالثة، 2000ص: 301

<sup>2</sup> ظاهر محمد الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص:133

<sup>3</sup> أحمد الكردي، مرجع سابق، محاور الأساسية لنظام الخوافر،

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127612>، تاريخ التصفح، 12/1/2011

### المبحث الثاني: نظريات التحفيز

لم تلق دراسة الحوافز وتأثيرها في سلوك الأفراد جانبا كبيرا من اهتمام المنظمات والمديرين إلا في السنوات الأخيرة،<sup>1</sup> حيث ظهرت الكثير من نظريات علماء النفس، والتي يمكن أن تقدم للإدارة خدمة كبيرة في كيفية دفع وتنشيط سلوكهم نحو الأهداف المطلوبة.

#### المطلب الأول: النظرية الكلاسيكية

من النظريات التي عاجلت موضوع التحفيز ما أطلق عليها بالنظرية التقليدية التي كان من أظهر ممثليها "فريدريك تايلور" "F. Taylor" (1856-1915) فرأى أن أسلوب دفع العاملين نحو بذل مزيد من الجهد والجدية في أداء أعمالهم يتم من خلال التحفيز المالي، وهو في ذلك استند إلى مفهوم "الرجل الاقتصادي" الذي جاء به الاقتصادي "آدم سميث".

#### I. النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور Frederick Taylor \*

فريدريك تايلور كان من الأوائل الذي تحدثوا عن التحفيز في عام 1911، ولقد اعتمدت هذه النظرية على دراسة الحركة والزمن لتقويم مستويات أداء العاملين ولقد بنيت هذه النظرية على فرضين أساسيين هما:<sup>2</sup>

- إن تطبيق الأساليب العلمية في العمل قد تؤدي إلى الكفاية في الإنتاج؛
- إن تطبيق الحوافز المادية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

لذلك وضعت معايير الإنتاج، ونادت بزيادة الأجر الكامل على كافة وحدات الإنتاج إذا تم تجاوز المعيار المحدد. أما العاملون الذين لا يتجاوز إنتاجهم المستوى الذي تحدده المنظمة فلا مجال لزيادة أجرهم أو تقديم حافز معين لهم.

#### II. نظرية دوغلاس ماكريجور Douglas Mc Gregor (X - Y) \*

ومن خلالها يقارن فيها بين فرضيات رواد الإدارة التقليديين (نظرية X) تجاه الفرد الذي يرونه يميل إلى الكسل وغير خلاق<sup>3</sup>، وأنه يحتاج دائما إلى من يحثه على العمل، وبفرضيات السلوكيين (نظرية Y) حيث يرون

<sup>1</sup> عبد المحسن فهد الجسار، حسان على العبد الجادر، مدى تأثير سياسة المكافآت المالية في دافعية موظفي الخدمة المدنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد الأول، 2004، ص: 274.

\* Frederick Winslow Taylor: يعد أبو الإدارة العلمية وهو مهندس ميكانيكي أمريكي.

<sup>2</sup> سعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 146.

\* Douglas Murray McGregor: هو من علماء النفس الاجتماعي أجرى بحوث حول الدافعية والسلوك العام للناس في المنظمات.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص: 84، 85، 86.



## الفصل الثاني ..... الإطار النظري للتحفيز

الإنسان لديه قدرات كامنة ويجب على المنظمة أن تستغلها وتحسن توجيهها لكي تحقق أهدافها. ويظهر الجدول التالي عناصر نظريتي X و Y:

الجدول رقم (2.2): عناصر نظريتي X و Y

نظرية Y	نظرية X
الإنسان يدعى الكسل تجاه قوى يعتبرها في غير صالحه	الإنسان كسول بطبعه ولا يجب العمل
الطرق التسلطية ليست الطرق الوحيدة لأداء العمل حتى ولو كانت إحداها	يجب استخدام الشدة والحزم مع المسؤولين لإنجاز العمل
الإنسان يسعى للمسؤولية ولكن إذا توفرت الظروف الملائمة	الإنسان يتهرب من المسؤولية
للإنسان مجموعة من الحاجات يسعى لإشباعها بالأولوية	الدافع المادي هو الذي يحرك الإنسان

المصدر: ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية ، دار المحمدية العامة، الجزائر 2004، ص: 85، 86.

### المطلب الثاني: نظريات العلاقات الإنسانية

لقد جاءت هذه النظريات كرد فعل على النظرية الكلاسيكية، التي اعتبرت الإنسان مجرد آلة وأهملت الجوانب الإنسانية فيه، فهو قبل كل شيء إنسان له قلب ومشاعر، وله شخصيته المستقلة وهذا ما حاولت نظريات العلاقات الإنسانية إبرازه. ومن بين هذه النظريات نجد:

#### 1. نظرية العلاقات الإنسانية للإلتون مايو George Elton Mayo\* (1880-1949)

كانت دراسة هاوثورن إحدى الدراسات الرئيسية،<sup>1</sup> التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية وإنتاجية العاملين، ففي عام 1924 وفي مصنع "Hawthorne" التابع لشركة "Western Electric" تم عزل مجموعة من النساء ووضعهن في غرفة خاصة لإنتاج أدوات كهربائية لكن في ظروف عمل جديدة، حيث قام الباحثون بتقديم وجبات غذاء مجانية، وساعات عمل أقل، وفترات راحة أكثر. كما تم السماح للعاملين بالقيام بالعمل على شكل مجموعات صغيرة. بالإضافة لتغيير في نظام الحوافز المالية. بجانب هذه التغييرات "المادية" تمت تغييرات في نظام الإدارة. حيث أصبح المشرفون اجتماعيين وأكثر تفهماً. ولاحظ الدارسون أن الإنتاجية قد زادت بعد هذه التغييرات. وكان الاستنتاج الأولي أن التغييرات المادية هي السبب. لكن بعد عمل تغييرات سلبية، كتقليل الإضاءة أو زيادة درجة حرارة الغرفة لحد يصعب العمل فيه، كانت الإنتاجية لا تزال في ارتفاع. من ذلك استنتج الباحثون أن سبب زيادة الإنتاجية ليست التغييرات في بيئة العمل، وإنما في طريقة إدارة العاملين. فكلما زادت الروح الاجتماعية بين العاملين زادت إنتاجيتهم.

#### 2. نظرية تدرج الحاجات Abraham Maslow\*

تعد من بين النظريات التي لاقت رواجاً كبيراً في الخمسينات والستينات من القرن الماضي ولاسيما فيما تعلق بتفسيرها لنظريات الدافعية، ولقد قدمها Abraham Maslow (1908-1970) في كتابه "Motivation and Personality".

يتمثل جوهر هذه النظرية في أن للإنسان حاجات، وهذه الحاجات تسبب له توتر تؤثر في سلوكه ، لذلك يكون سلوكه موجه لإشباع هذه الحاجات، وقد تكون الحاجات ثانوية أو أساسية وإشباعها يكون

\* George Elton Mayo: عالم نفس وعالم اجتماع استرالي.

<sup>1</sup> مروان أسعد رمضان، ندى مغربل، ميشال الياس، محمد ديب صالح، دموريس حنا، راغب مشيمش، إدارة الموارد البشرية، مركز الشرق الأوسط الثقافي، بيروت، بدون ذكر السنة، ص: 80، 81.

\* Abraham Maslow: عالم نفسي أمريكي اشتهر بنظريته تدرج الحاجات.

بشكل تراتبي هرمي. ولقد قسمها إلى خمس حاجات، وهي كما يأتي:<sup>1</sup>

- **الحاجات الفسيولوجية أو البدنية:** وهي من الحاجات الأساسية للبقاء على قيد الحياة، كالطعام والشراب والمأوى، وقد يلجأ الإنسان أحياناً إلى إتباع سلوكيات غير مقبولة لإشباع هذه الحاجات كالتسول والسرقة وحتى القتل؛
- **حاجات الأمن أو الضمان:** ويتمثل في الحماية من المخاطر التي يتعرض لها الإنسان، مثل الحريق أو الحوادث وأخطار التهديد والحرمان من الأمن الاقتصادي.
- **الحاجات الاجتماعية " حاجات الانتماء: "** وتتمثل في إحساس الفرد بأنه مرغوب من الآخرين وهم في حاجة إليه، كتكوين صداقات؛
- **حاجات التقدير والمكانة:** وهذه الحاجات لها شقان: يتعلق الأول بالاعتداد بالنفس مثل الجدارة والاستقلال، ويتعلق الآخر بحاجات إلى الشعور باعتراف الآخرين به؛
- **حاجات تحقيق الذات:** وتمثل في رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزاً عن غيره من الأفراد .

### الشكل رقم (6.2): هرم ماسلو للحاجات



**المصدر:** سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر الأردن، الطبعة الأولى 2001، ص: 362.

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، دار الصفاء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2010، ص: 207 إلى 211.

من بين الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية نجد:<sup>1</sup>

1. بأن الناس لا يتحركون دائما على السلم بالطريقة التي تقترحها النظرية، فهناك أشخاص يرفضون الانتقال إلى وظائف تدر عليهم دخلا أعلى يحتاجونه ولأسباب اجتماعية أو ذاتية يرفضون ذلك؛
2. عدم وجود دليل مادي يؤكد هذا الترتيب؛
3. جمود البعض في مرحلة معينة؛

### 3. نظرية الحاجة للإنجاز

لقد توصل **Mc Clelland** \* إلى نموذج آخر للاحتياجات كأساس للتحفيز أطلق عليه اسم نموذج **الإحتياجات الواضحة** في شكل هرمي. ووفقا لهذا النموذج فإن الإحتياجات ذات الارتباط ببيئة العمل يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع:<sup>2</sup>

1. **الحاجة إلى الإنجاز**: تتمثل في الرغبة في المنافسة وتحقيق أداء عال كوضع أهداف، تحمل المسؤولية... الخ؛
2. **الحاجة إلى الانتماء**: الحاجة إلى التواجد مع الآخرين والرغبة الدائمة في الحصول على موافقة المحيطين سواء على النفس أو السلوك كالحب، صداقة، رضى الآخرين... الخ؛
3. **الحاجة إلى القوة أو التأثير**: الرغبة في التأثير في الآخرين والرغبة في السيطرة أو التحكم في البيئة المحيطة كالقيادة، المناقشة، السيطرة... الخ.

### 4. نموذج بوتر ولولر **Porter et Lawler**

حسب نظرية بوتر ولولر فإن الجهد الذي يعبر عنه بقوة التحفيز والطاقة المبذولة يرتكز على عاملين أساسيين وهما:<sup>3</sup>

- قيمة المكافأة والطاقة المدركة التي يعتقد الفرد أنها مطلوبة منه؛
  - الاحتمالية لحصوله على المكافأة فعلا.
- وتتأثر الطاقة المدركة واحتمال الحصول على المكافأة بالأداء المتحقق في الماضي، وينتج عن الأداء نوعين من المكافآت:
- المكافأة الضمنية وتتمثل في الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات؛
  - المكافأة الظاهرة وتتعلق بظروف العمل والمركز الوظيفي.

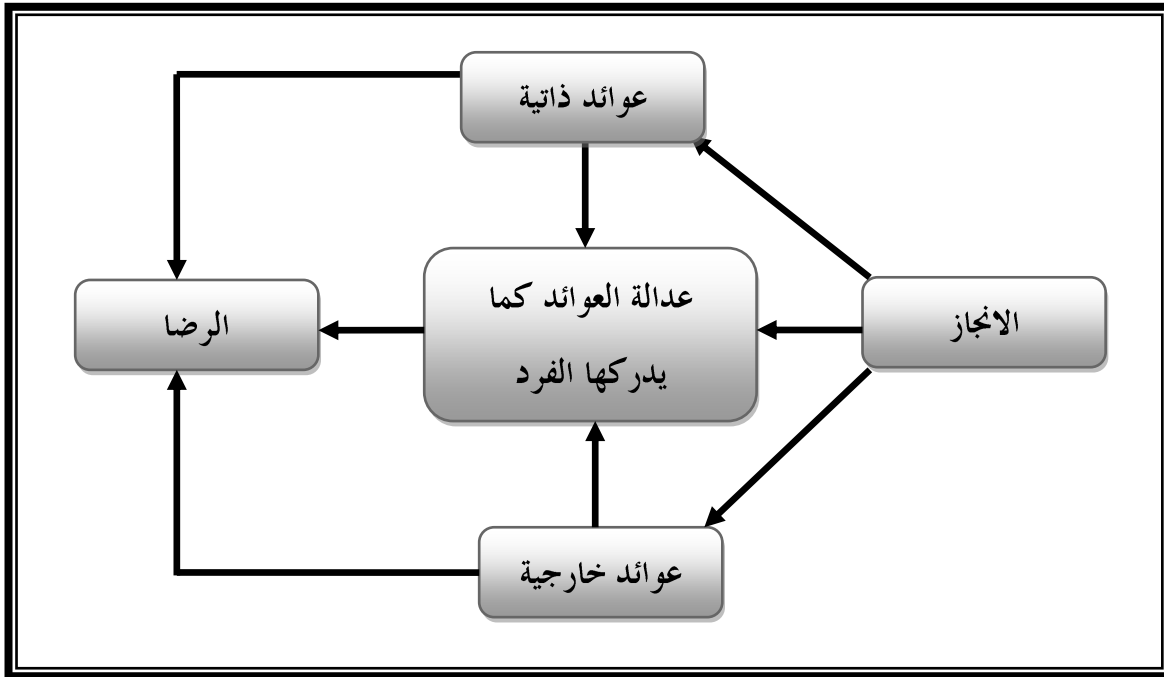
<sup>1</sup> سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر الأردن، الطبعة الأولى 2001، ص: 362.

\* **David Mc Clelland**: هو باحث أمريكي نظري في علم النفس، ولقد ساهم في تطوير نظرية الحاجة للإنجاز.

<sup>2</sup> عبد الرحمن توفيق، الدافعية وحوافز العمل، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك 2010، ص: 3، 4.

<sup>3</sup> الشماخ خليل، حمود خيضر، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2005، ص: 285.

الشكل رقم (7.2): نموذج بورتر ولولر في التحفيز



المصدر: الشماع خليل، حمود خيضر، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2005، ص: 285.

#### 5. نظرية العاملين: Frederick HERZBERG\*

لقد قدم هذه النظرية هرزبرغ وزملائه من خلال دراسة أجروها على مجموعة من المحاسبين والمهندسين لمعرفة اتجاههم نحو العمل، ولقد بنيت افتراضاتهم حول الحوافز التي تشكل وتدفع السلوك الإنساني في بيئة العمل واستنتجوا وجود مجموعتين:<sup>1</sup>

- المجموعة الأولى: هي عوامل الصحة البيئية (عوامل الصيانة) وتدخل فيها سياسة الإدارة والعلاقات بين الأفراد والإشراف و ظروف العمل المادية و التقود.
- المجموعة الثانية: وهي الحاجات التي تشعر الفرد بالرضا نحو عمله وتعود للعمل ذاته وتسمى العوامل الحافزة.

\* Frederick HERZBERG: عالم نفسي أمريكي.

<sup>1</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010، ص: 293، 294.

المطلب الثالث: نظرية الاتجاهات الحديثة

1. نظرية العدالة والمساواة Stacey Adams

أسس هذه النظرية آدمز في عام 1965<sup>1</sup>، وتقوم على افتراض أن حالة عدم وجود العدالة المدركة من الفرد نتيجة مقارنة عوائده (الأجور، الأرباح، المعاملة الحسنة، الخ) بمدخلاته (الجهد، الوقت، الخبرة، الخ) مع عوائد الآخرين بمدخلاتهم.

الجدول رقم (3.2): المقارنات الإدراكية طبقاً لنظرية العدالة

تقييم الفرد	المقارنة
عدم عدالة (سلبية)	$\frac{\text{عوائد ب}}{\text{مدخلات ب}} > \frac{\text{عوائد أ}}{\text{مدخلات أ}}$
عدالة	$\frac{\text{عوائد ب}}{\text{مدخلات ب}} = \frac{\text{عوائد أ}}{\text{مدخلات أ}}$
عدم عدالة (موجبة)	$\frac{\text{عوائد ب}}{\text{مدخلات ب}} < \frac{\text{عوائد أ}}{\text{مدخلات أ}}$

**Source :** Stephen Robbins, David Decenzo, Philippe Gabilliet, **Management**, Edition Pearson, 4<sup>ème</sup> 2004, p :295

من خلال الشكل نلاحظ أنه في الحالة الأولى "عدم عدالة (سلبية)" أن الفرد يقوم بنفس العمل الذي يقوم به زميله ولكن زميله يتلقى أجر أعلى منه، وهذا يولد له شعور بعدم العدالة، وفي هذه الحالة يلجأ الفرد للحصول على أجر عالٍ أو ترك العمل... الخ؛ أما في الحالة الثانية "عدالة" فلدى مقارنة الفرد بما يقوم به زميله نجد هناك عدالة؛ أما في الحالة الثالثة "عدم عدالة (موجبة)" وهنا شعور الفرد أن ما يحصله من شكر وثناء هو حوصلة للجهد الذي بذله، وهو أعلى مما تحصل عليه زميله بالرغم من قيامهم بالعمل نفسه، وهذا يولد له شعور بعدم العدالة ولكنها موجبة، وهذا ما يحفز له لزيادة بذل المزيد من الجهود بغية التقليل من مقدار عدم العدالة

<sup>1</sup> علي غربي، إسماعيل قيرة، د. بلقاسم سلاطينية، مرجع سابق، ص: 215، 216.

### 2. نظرية التوقع لـ فيكتور فورم Victor Vroom

طور هذه النظرية فيكتور فورم عام 1964، وتستند على أن دافعية الأفراد للعمل تتوقف على توقعاتهم في الحصول على عوائد نتيجة قيامهم بهذا العمل، وهي تقوم على أربعة مفاهيم أساسية<sup>1</sup>:

- **قوة الرغبة:** هو اعتقاد الفرد وإدراكه بأن الجهد المبذول في أداء عمل ما سيؤدي إلى انجاز العمل المطلوب. وتتمثل في رغبته في تحقق الفوائد المتوقعة من أدائه لعمل ما؛
- **التوقع:** ويمثل التوقع اعتقاد الفرد بأن مستوى جهد معين يضعه في أداء عمل ما سيحقق مستوى معيناً من الأداء؛
- **الوسيلة:** وهي الاحتمال المتوقع من أن أداء ما سيحقق نتيجة أو مستوى محدد وهكذا؛
- **النتاج:** وهي ما يحصل عليه الفرد نتيجة جهد أو أداء ما. وحسب فورم هناك نوعان من التوقع<sup>2</sup>:
- **التوقع الأول:** ويرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين يؤدي إلى نتيجة معينة كالعامل الذي يعتقد بأنه عامل جيد وقادر على الانجاز إذا حاول ذلك. وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والانجاز.
- **التوقع الثاني:** وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي، ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الانجاز؟ فالفرد العامل مثلاً يتساءل إذا حققت رقم إنتاج معين فهل سأعطي مكافأة أم لا؟ وهذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الانجاز والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد.

### 4. نظرية وليام أوشي WILLIAM OUCHI: Z

تعد من النظريات الحديثة التي طرحها William ouchi عام 1981 ولقد حققت رواجاً كبيراً، وهي مطبقة في أسلوب الإدارة اليابانية، الذي يتميز بمستوى عالي من الحرية ومن الثقة بالطبقة العمالية. وتفترض هذه النظرية تمتع العاملين بقدر كبير من المصداقية، ومن الاهتمام بمصلحة فريق العمل بالمنظمة ككل، تعتمد بشكل كبير على موقف العمال وعلى شعورهم بالمسؤولية<sup>3</sup>.

وهذه النظرية هي دمج بين الإدارة الأمريكية واليابانية ليس كما يظن البعض بأنها يابانية، وتهدف نظرية Z عملياً إلى تطوير المهارات الفردية من ناحية، وإيجاد هياكل تنظيمية جديدة وحوافز وفلسفة إدارية

<sup>1</sup> عيد الباري درة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2008، ص: 144، 145.

<sup>2</sup> محمد كامل عبد الحافظ، مرجع سابق، ص: 47، 48.

<sup>3</sup> الشبكة العربية لإدارة، نظرية زد Theory Z متاح على الموقع، <http://www.arabmn.com/archives/628> تاريخ التصفح:

## الفصل الثاني ..... الإطار النظري للتحفيز

حديثاً. و فيما يلي سنتطرق إلى خصائص التنظيم الأمريكي و التنظيم الياباني ثم خصائص نظرية Z<sup>1</sup>.

### الجدول رقم (4.2): خصائص التنظيم الأمريكي و الياباني

خصائص التنظيم الياباني	خصائص التنظيم الأمريكي
استخدام طوال الحياة	الاستخدام القصير الأجل
اتخاذ القرار الجماعي	اتخاذ القرار الفردي
المسؤولية الجماعية	المسؤولية الفردية
الترقية و التقييم البطيء	الترقية و التقييم السريع
آليات رقابة واضحة	آليات رقابة ضمنية
المسار الوظيفي غير المتخصص	المسار الوظيفي المتخصص
الاهتمام بالعمال كأفراد	الاهتمام الجزئي بالعمال كأفراد

المصدر: الشبكة العربية لإدارة، عندما تجتمع الإدارة اليابانية والأمريكية وفق النظرية Z ، متاح على الموقع، <http://www.arabmn.com/archives/1729>، تاريخ التصفح: 2013.10.21.

تقوم نظرية Z على الخصائص التالية و التي اقترحها ويليام أوشي:<sup>2</sup>

- **الوظيفة مدى الحياة:** نجد أن العامل الياباني مطمئن ومستقر في عمله، بسبب العلاقة التي تربطه بعمله فهي تمتد على مدى الحياة، وهذا ما يجعله ملتزم اتجاه عمله طوال حياته المهنية؛
- **التقويم والترقية:** تولى الإدارة اليابانية اهتماما كبيرا بتقويم وترقية العاملين ولذلك هي تقوم بتأخيرها، أي أن الترقية مرتبطة بالأقدمية؛
- **مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة:** حياة الموظف المهنية تتوزع على عدة اختصاصات ولكن في منظمة واحدة؛
- **اتخاذ القرارات:** يعتبر اتخاذ القرار مسؤولية جماعية، فهي تقوم بتنفيذه وتوزيعه إلى عدد من المهام وأيضا إيجاد حلول له إذا ما اعترضته مشكلات في تطبيقه؛
- **القيم المشتركة:** من أهم خصائص التنظيم الياباني هو الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة، وعلى

<sup>1</sup> حسين جاسم الشريدة، نظرية زي Theory Z و الإدارة الإسلامية، متاح على الموقع،

<http://www.altaraf.com/vb/showthread.php?t=64285>، تاريخ التصفح: 2013.10.21

<sup>2</sup> سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الراية، مصر، 2012، ص:34، 35.



الأخص الشعور الياباني بالمسؤولية؛

- النظرية الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين: تقوم الإدارة اليابانية بتشجيع العلاقات الشمولية، وتوفير الدعم الاجتماعي للحفاظ على التوازن النفسي للعاملين، وهذا ما ينمي مشاعر الألفة والثقة من خلال العلاقات المتداخلة التي تنشأ بينهم.

### المبحث الثالث: نظام الحوافز

يبني نظام الحوافز على عدة قواعد يجب الاهتمام بتأسيسها حتى يحقق النظام فعاليته المنشودة، هذا ويجب أن يتسم ذلك النظام بالعديد من الخصائص والمقومات التي تضمن له النجاح<sup>1</sup>.

#### المطلب الأول: مفهوم نظام الحوافز

##### I. مفهوم نظام الحوافز

إن عملية تحفيز الأفراد تتوقف على فاعلية نظام الحوافز ومدى ارتباطه وتوافقه مع الأهداف العامة المسطرة من قبل المنظمة، كما يجب توفر مبدئين أساسيين هما:<sup>2</sup>  
أولاً: يجب أن يكون الحافز مرتبطاً مباشرة بالأداء أو بالإنتاج وليس وسيلة لإشباع الحاجات؛  
ثانياً يجب أن يتناسب الحافز مع دوافع الأفراد، والتي تتمثل أساساً في:<sup>3</sup>

- رغبتهم في الحصول على شيء ما؛
- خوفهم من أن يفقدوا شيئاً ما؛

بالإضافة إلى هذين المبدئين الأساسيين لمفهوم الحوافز لا بد أن يكون هناك ضمان في الحصول على المكافأة أو الأجر التشجيعي إذا زاد الإنتاج أو تحقق الهدف بالإضافة إلى سرعة دفع المكافأة أو الأجر الحافز بمجرد تحقق الزيادة في الإنتاج.

##### II. متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز

تتمثل البنية الأساسية لنظام الحوافز في مجموعة من النظم الفرعية والتي تشكل الركائز الأساسية لنظام الحوافز وهي:<sup>4</sup>

1. الهيكل التنظيمي وهيكل العمال: الهيكل التنظيمي يمكننا من معرفة الأدوار التي يشغلونها العاملون ومدى التفاعل بينهم، ويفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تحديد مدى الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي؛
2. نظام الأجور والمرتبات: والمقصود هنا نظام الأجر الأساسي والذي يتحدد بواسطة التقييم؛
3. نظام تقييم الأداء: أي مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتستخدم النتائج المتحصل عليها في الترقية والنقل والتحفيز المادي؛

<sup>1</sup> عاطف زاهر عبد الرحيم، مرجع سابق، ص:146.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب القاهرة، الطبعة الأولى، 1985، ص:310

<sup>3</sup> عادل جودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق 1983، ص:44.

<sup>4</sup> أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2011، ص:182، 183.

4. وصف الوظائف: من خلالها يتم توفير بيانات أساسية عن الوظائف، والتي تساعد في معرفة من يشغلها والظروف التي يعمل فيها... الخ؛

5. النظام الفني: وتتمثل في الأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة وهو يساعد في معرفة طرق وإجراءات العمل، تدفق العمليات من خلال دراسة الزمن والحركة، حيث أن ذلك له علاقة باختيار نظام الحوافز المناسب للتكنولوجيا المستخدمة.

III. متطلبات تنفيذ الحوافز: يتطلب تنفيذ نظام الحافز عدة عناصر هي:

### 1. القواعد

والتي تتعلق بكيفية ربط الأداء بالعائد المتوقع باستخدام معايير معينة ومن هذه القواعد نجد:

- تحديد المبلغ الكلي للحافز على مستوى المنظمة؛
- التوزيع الداخلي للحافز على الأقسام والأفراد؛
- تحديد نصيب الأفراد من الحوافز.

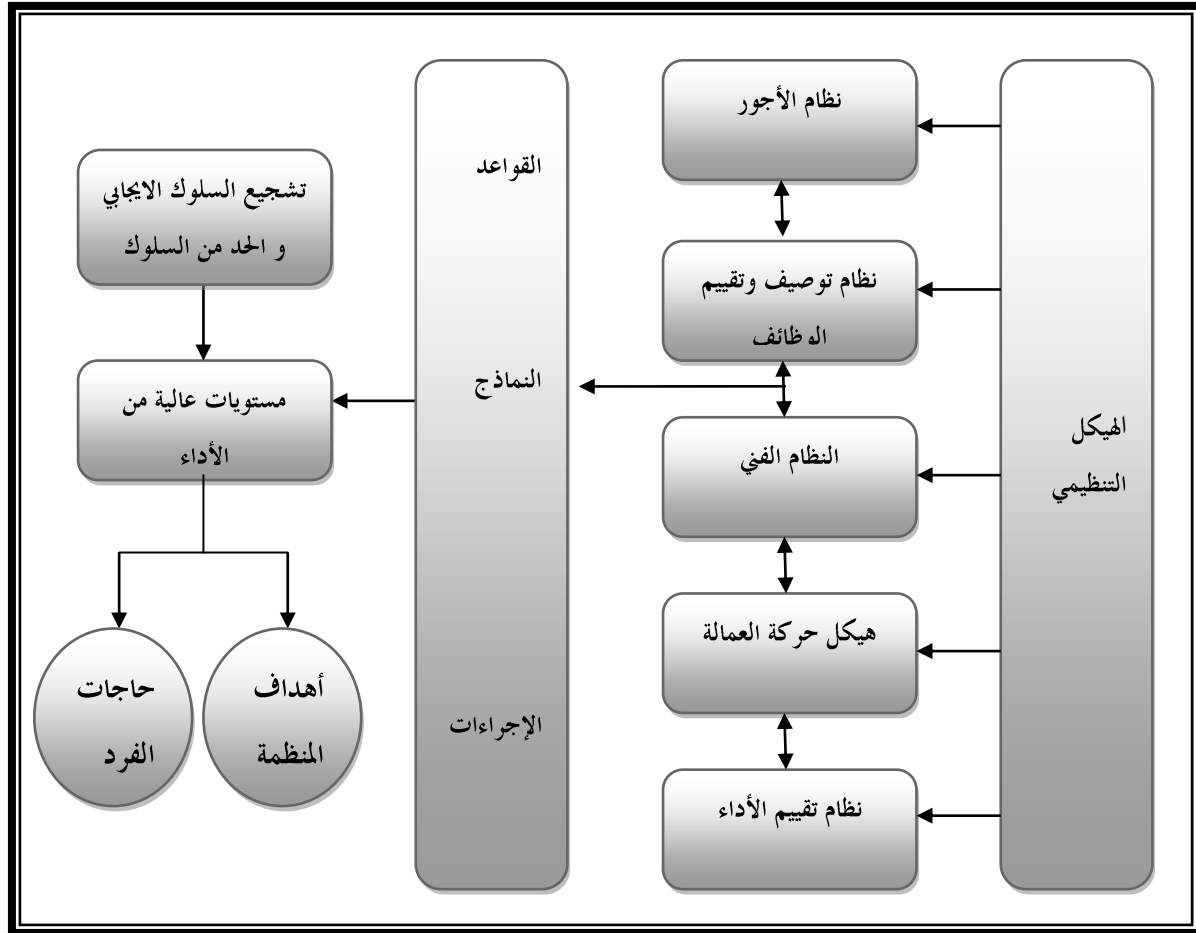
### 2. النماذج

وتشمل مجموعة من السجلات والنماذج المتعلقة بأداء العاملين ومعدلات الأداء المخططة؛

### 3. الإجراءات

وتتعلق بكيفية تطبيق القواعد من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية والمتابعة والخاصة بحساب و صرف الحافز للأفراد.

الشكل رقم (8.2): المكونات الأساسية لنظام الحوافز



المصدر: أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2011، ص:184.

#### IV. العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز : إن نظام الحوافز يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء

التخطيط لأنظمة الحوافز:<sup>1</sup>

##### 1. على مستوى الدولة

تتأثر الحوافز بعاملين أولهما سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية وثانيهما القيم الاجتماعية والنظام

الاجتماعي ؛

##### 2. على مستوى المنظمة

وهذا معناه أن الحوافز تتأثر بالسياسة الاقتصادية والاجتماعية التي ترسمها الدولة هذا من جهة ومن

جهة أخرى تتدخل القيم الاجتماعية؛

1 محمد بن علي شيبان العامري، العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز، متاح على الموقع:

(<http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=242>) تاريخ التصفح، 2011/10/11.

### 3. الأسلوب الإشرافي

دور القائد في التأثير على سلوك العاملين وحثهم على أداء العمل وتنفيذ الأوامر؛

### 4. الاتصال المباشر

ويكون عن طريق المقابلة الشخصية وبواسطته يتم توجيه جهود العاملين وتوضيح مختلف الواجبات والأعمال المطلوبة منهم وتنفيذها؛

### 5. ظروف العمل

أي تهيئة الظروف المادية للعمل كتحسين الإضاءة والتهوية ودرجة الحرارة وتوفير المرافق العامة كالمساجد ودورات المياه وغير ذلك من الجوانب والظروف؛

### 6. الجوانب التنظيمية

يعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به العامل ويشمل ذلك سياسات الأجور، والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته.

### المطلب الثاني: نظام الحوافز بين النجاح والفشل

لدى تنفيذ نظام الحوافز تعترض طريقه عدة مشاكل وهذه الأخيرة تحول دون نجاحه ومن بين هذه الصعوبات نذكر ما يلي:

#### I. الصعوبات التي تعترض نجاح الحوافز

يمكن حصر أهم المشكلات الخاصة بنظام الحوافز فيما يلي:<sup>1</sup>

1. نظام تطبيق الحوافز الخاطئ هو الذي يساوي بين الذين يعملون والذين لا يعملون؛
  2. أن تكون غالبية الحوافز جماعية مما يفقدها قيمتها؛
  3. أن ترتبط القرارات الخاصة باستحقاق الحافز بمعايير تتعد تماما عن معدل الأداء ومدى قدرته على تحقيق المطلوب بفاعلية؛
  4. شعور العاملين بانعدام الحافز المعنوي المتمثل في مشاركتهم في اتخاذ القرارات والاهتمام بأرائهم ومقترحاتهم؛
  5. سوء استغلال سلطة منح الحافز من جانب بعض الرؤساء الذين يركزون على الجانب السلبي بصرف النظر عن مؤثراته السلبية على الموظف؛
  6. عدم وجود تخطيط فعال للقوى العاملة يؤدي إلى عدم موضوعية الحافز؛
- وهناك أيضا بعض الممارسات التي تثبط من عزيمة العاملين. وهذه الأمور تشكل قوى مثبطة في العمل يجب تفاديها:<sup>2</sup>
1. ملاءمة المنظمة بالسياسات؛
  2. تكوين توقعات غير واضحة عن أداء العاملين؛
  3. وضع قواعد كثيرة غير ضرورية على العاملين إتباعها؛
  4. تحديد اجتماعات غير مفيدة على العاملين حضورها؛
  5. تشجيع المنافسة الداخلية بين العاملين؛
  6. حجب معلومات مهمة عن العاملين هم بحاجة لها لأداء عملهم؛
  7. قبول مستوى الأداء المنخفض، وبالتالي سيشعر العمال ذوو الأداء العالي بأنهم قد استغلوا؛
  8. معاملة العمال بشكل غير عادل؛

<sup>1</sup> محمد بن سليمان الصبغان، دوافع العمل وحوافزه وأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي، متاح على الموقع : [www.rsscscs.info](http://www.rsscscs.info)، تاريخ التصفح 2011/04/10، ص: 13، 14.

<sup>2</sup> مروان أسعد، ندى مغربل، ميشال الياس، محمد ديب صالح، مورييس حنا، راغب مشيمش، مرجع سابق، ص: 89، 90.

### I. شروط نجاح الحوافز:

هناك العديد من الشروط الأساسية لا بد من أخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز:<sup>1</sup>

#### 1. القابلية للقياس

أن تترجم السلوكيات و التصرفات و الانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده؛

#### 2. إمكانية التطبيق

ويشير هذا التحري إلى الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام؛

#### 3. الوضوح والبساطة

لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه؛

#### 4. التحفيز

يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود؛

#### 5. المشاركة

يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم. مما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم، وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه؛

#### 6. تحديد معدلات الأداء

يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات؛

#### 7. القبول

يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة؛

#### الملائمة

تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، لذلك يجب أن تكون هناك معايير يتم من خلالها تحديد مقدار الحوافز؛

<sup>1</sup> م. طارق علي الجماز، إدارة الموارد البشرية ، متاح على الموقع: [http://www.ao-academy.org/wesima\\_articles/library-20090808-2092.html](http://www.ao-academy.org/wesima_articles/library-20090808-2092.html)، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، ص: 81، 82.

### 8. المرونة

يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام، من أجل تطويره أو تعديل بعض معاييره إذا استدعى أمر ذلك؛

### 9. الجدوى التنظيمية

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

وتحقق نظم الحوافز الفعالة المزايا التالية:<sup>1</sup>

1. زيادة الإنتاجية عن طريق دفع العاملين لرفع درجة الكفاءة وتحسين النوعية في العمل؛
2. تدعيم قدرات العاملين وطاقاتهم ومدتهم بالرغبة على الحصول على النتائج وتحقيقها؛
3. ربط مصالح الفرد وأهدافه بالمنظمة ومصالحها؛
4. حل المشاكل المرتبطة برضي العاملين.

<sup>1</sup> محمد بن سليمان الصبغان، دوافع العمل وحوافزه وأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي: [www.rsscra.info](http://www.rsscra.info)، مرجع سابق، ص: 14.



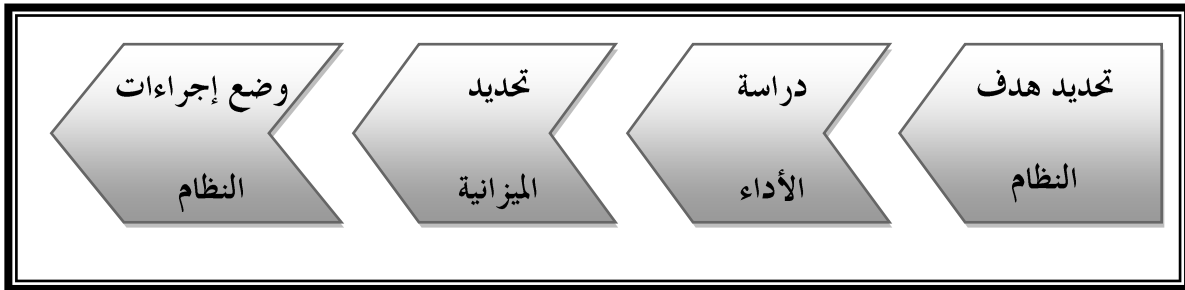
### المطلب الثالث: تصميم نظام للحوافز

ليس من السهل تصميم نظام للحوافز، فهو يتوقف أولاً على الأهداف العامة للمنظمة، ووضعها في السوق، أيضاً يجب أن يتناسب مع إمكانياتها وميزانيتها وكذلك لا يجب أن نأخذ نظام حوافز لمنظمة أخرى ونطبقه فسوف يكون مصيره الفشل المحتم، وهذا يعني أنه على كل منظمة أن تصمم نظام حوافز خاص بها.

### I. مراحل تصميم نظام الحوافز

إذا أرادت المنظمة أن تصمم نظاماً جديداً لأول مرة للحوافز، عليها أن تتبع الخطوات التالية وعلى المنظمة أن تعدل في هذا النظام حسب ما تراه مناسباً، ويظهر في الشكل التالي مراحل تصميم نظام للحوافز<sup>1</sup>:

### الشكل رقم (9.2): مراحل تصميم نظام للحوافز



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على هيثم العاني، أحمد ماهر.

#### 1. تحديد هدف المنظمة:

وهذا يعني أن للمنظمة أهداف عامة واستراتيجيات محددة فقد يكون هدفها زيادة الأرباح، أو تخفيض التكاليف،... الخ فيجب أخذ كل هذه المتطلبات بعين الاعتبار عند تصميم نظام للحوافز؛

#### 2. دراسة الأداء<sup>2</sup>

لكي ينجح نظام الحوافز يجب تحديد نوع وحجم الأداء الذي يحسب على أساسه الحوافز، وتسعى المنظمة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي. ولتحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعى ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم: أي وضوح الأهداف وتكون الوظيفة محددة... الخ؛
- وجود عدد سليم من العاملين: يجب أن يكون عدد العاملين محدد لا زيادة ولا نقصان؛
- وجود طرق عمل سليمة: ومعناه توفر جو عمل مناسب؛
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل: فلا يمكن معاملة فرد على عمل ليس له سيطرة عليه.

<sup>1</sup> هيثم العاني، مرجع سابق، ص: 19.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، نظم الأجور والتعويضات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص: 267، 268.

### 3. تحديد ميزانية الحوافز<sup>1</sup>

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود ميزانية الحوافز البنود التالية:

- قيمة الحوافز والجوائز: وهي تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز. مثل المكافآت، والهدايا وغيرها؛
- التكاليف الإدارية: وتتمثل في تكاليف تصميم النظام وتعديله واحتفاظ بسجله واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام؛
- تكاليف الترويج: كالنشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمرسلات. وخطابات الشكر والحفلات.

### 4. وضع إجراءات النظام:<sup>2</sup>

يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة، وهي تعنى بتسجيل الأداء، وحساباته، ونماذجه، واجتماعاته، وأدوار المشاكل فيه، وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت الحوافز. وأهم الإجراءات هي:

- تحديد الأدوار

يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحوافز، واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض، ورفع التقارير إلى الجهات المختصة؛

- الاجتماعات

ويتم عقد اجتماعات بين المدير المخول بمنح الحوافز وبين باقي المديرين؛

- توقيت تقديم الحوافز

يجب أن يكون جميع العاملين على علم بوقت تقديم الحوافز إن كانت شهرية أو سنوية أو حتى يومية أو في مناسبات معينة؛

#### نوع الحوافز

ومعناه تحديد نوع الحوافز التي يتم تقديمها هل هي مادية أو معنوية و ما هي بالضبط؛

- النماذج

وهي سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي، ونماذج اقتراح و صرف حوافز معينة.

<sup>1</sup> هيثم العاني، مرجع سابق، ص: 19، 20.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، نظم الأجور والتعويضات، مرجع سابق، ص من 303 إلى غاية 306.

### خلاصة الفصل الثاني:

باعتبار أن للعنصر البشري دور مهم في المنظمات فقد تناولنا في هذا الفصل جانبا هاما من جوانب الوظيفة التوجيهية و القيادية للإدارة و هي عملية التحفيز.

فتطرقنا لمفهوم التحفيز و طبيعته التي يميل الأفراد في العمل إلى تحقيقها مثل دخل أفضل، لقبا وظيفيا مرموقا، إنجازا في العمل و الحصول على احترام الآخرين. ثم استعرضنا أهم التعاريف الشائعة في هذا المجال لإيجاد تصنيف موحد للحوافز، لكن أغلب هذه الأنواع مختلفة في الشكل وليس في المضمون.

ثم استعرضنا عددا من النظريات البارزة في مجال التحفيز، لنقف على وجهات نظر مختلفة في هذا الموضوع. وفي الأخير تحدثنا عن نظام الحوافز وأهم الصعوبات التي تواجهه وكذا أهم مراحل تصميمه.

وما استنتجناه أن:

- ليس هناك مفهوم محدد للتحفيز بين الآراء المتعددة؛
- إن كل النظريات تتفق على أهمية الحوافز لرفع الإنتاجية أو لتحقيق الأهداف المسطرة؛
- إن هناك اختلاف بين جميع النظريات في إعطاء أولويات لاحتياجات و مطالب العاملين و التي تدفعه للعمل .

الفصل الثالث

الإطار النظري

لتقييم أداء العاملين

### تمهيد

إن استمرار أي منظمة يتوقف على عدة عوامل ومن أبرزها كفاءة أداء مواردها البشرية، فهي تلجأ إلى تقييمه لمعرفة جوانب القوة و الضعف لديه، والتي إن ركزوا عليها سوف تساعدهم في تحسين أدائهم وكذا الزيادة في إنتاجية المنظمة، فعملية التقييم تتم وفق أسس ومعايير علمية وموضوعية، ووفقا للنتائج المحصل عليها يتم تعزيز نقاط ضعف العمال.

من خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى مفهوم الأداء ومما يتكون وكذا أهم العوامل البيئية التي تعيقه، أما في المبحث الثاني سوف نتحدث عن تقييم أداء العاملين ومن خلاله نستعرض أهم المفاهيم وفوائده بالإضافة إلى أسس التقييم الفعال للأداء ومعايره، وفي نهاية الفصل سنتناول طرق التقييم والمشاكل التي تعترضه وكيفية علاجها وعلاقة التحفيز بتحسين أداء العاملين.

ولالإلمام بهذا الفصل تم تقسيمه كما يلي:

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء؛

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين؛

المبحث الثالث: طرق التقييم وتحسين أداء العاملين.

### المبحث الأول: أساسيات حول الأداء

يعد الأداء أحد الركائز التي تقوم على أساسها أي منظمة، كما يعتبر العامل العنصر الفعال في تحقيق أهدافها، وهو على غرار المصطلحات الأخرى حظى باهتمام العديد من الكتاب والباحثين نظرا لأهميته بالنسبة للأفراد والمنظمة .

#### المطلب الأول: تعريف الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم ذات العلاقة بكل من سلوك الفرد و المنظمة<sup>1</sup>، كما يحتل مكانة خاصة داخل المنظمة باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة بها.

#### I. تعريف أداء المنظمة

لقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه<sup>2</sup>: " القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات و الواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، ولتتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محدودة".

**التعريف 01:** ينظر **Drucker\*** إلى الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال<sup>3</sup>؛

**التعريف 02:** كما يعبر الأداء عن " السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبم يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب"<sup>4</sup>؛

**التعريف 03:** " النتائج النهائية من حيث الكم، النوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه

<sup>1</sup> Robert Le Duff, *Encyclopédie du gestion et de management*, Paris, édition Dalloz, 1999, p: 899.

<sup>2</sup> أحمد زكي بدوي : معجم المصطلحات الاجتماعية ، مكتبة لبنان بيروت ، 1992 ، ص:31.

\* **Peter Ferdinand Drucker**: يعد أبا للإدارة الحديثة؛ ولقد كان المستشار الوحيد لرئيس مجموعة جنرال موتورز.

<sup>3</sup> P. Drucker, *L'avenir du management selon Drucker*, Editions village mondial, Paris, 1999, p :73

<sup>4</sup> سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، الملتقى العلمي الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9/8 مارس 2005، ص:36.

النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة<sup>1</sup>."

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن الأداء هو:

- العلاقة التي تربط بين سلوك الفرد و المنظمة؛
- هو عبارة عن إنجاز الفرد للعمل المطلوب منه، وعلى أساسه يتم ترقيته بناء على التقارير المعدة والتي تساعد على تقييم أدائه في وقت محدد؛
- سلوك ينتهجه الفرد لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تدعيمها لهذا السلوك عن طريق تكوينه؛
- هو حوصلة تامة لما يقوم به الفرد من حيث الكم، النوع، التكلفة.

### II. تعريف أداء العامل: يتمثل أداء العامل في:

التعريف 01: " قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"<sup>2</sup>؛

التعريف 02 "درجة إتمام وإنجاز المهام المكونة لوظيفته، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة"<sup>3</sup>؛

التعريف 03: "قياس سلوكهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل"<sup>4</sup>.

نلاحظ أن أداء العامل يتمثل في :

- إنجاز الفرد للأعمال الموكلة إليه في عمله؛
- الطريقة التي يتبعها العامل لتنفيذ ما يطلب منه، والتي تعكس الكيفية التي يشبع بها متطلبات عمله؛
- مدى مساهمة الأفراد في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم من خلال الحكم على تصرفاتهم أثناء العمل.

### III. الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء<sup>5</sup>

1. الإمام بالعمل: وهو يتمثل في معرفة العامل للعمل الذي يؤديه ومدى فهمه لدوره واختصاصه وإدراكه

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخم، عز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية:دراسة ميدانية بمركب الجحاف والرافعات (CPG) قسنطينة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 6 / 2010، ص: 56.

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص: 50.

<sup>3</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001، ص: 209

<sup>4</sup> على محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2003، ص: 86.

<sup>5</sup> نور الدين شنتوفي: تفعيل نظام تقييم أداء العامل: حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر 2005، ص: 16، 17.

## الفصل الثالث.....الإطار النظري لتقييم أداء العاملين

للتوقعات المطلوبة منه، ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها المنظمة؛

1. **نتائج العمل:** وتتمثل في بصمة العامل التي يضيفها إلى عمله كالأبجازات التي يحققها... الخ؛
2. **سلوك العامل:** ويتمثل في مدى محافظة العامل وحرصه على معدات وأدوات الإنتاج التي يستخدمها في وظيفته؛
3. **السلوك الاجتماعي:** ويتمثل في روح الفريق ومدى التعاون بينهم وتنفيذ ما يطلب منهم؛
4. **الحالة النفسية:** أي إذا كان مزاجه جيد فإنه يبدع في عمله ويتقنه، وإذا حدث العكس فإنه لا يتجاوب مع العمل؛
5. **فرص التقدم:** وذلك من خلال كسب مهارات جديدة من شأنها أن تساهم في تحسين أدائهم وزيادة إنتاجية المنظمة.

### IV. مؤشرات الأداء:

يمثل الأداء الأساس للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات وذلك من خلال مجموعة

من المؤشرات وأهمها<sup>1</sup>:

الإنتاجية، الروح المعنوية للأفراد العاملين ومعدلات الغياب عن العمل، مدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وإتقان وسرعة، القدرة على الإبداع والابتكار، درجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع العاملين، مستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة والقدرة على إنجاز القرارات.

وهناك من قسم هذه المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء إلى ما يلي :

**الفعالية:** الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقا لهذا المفهوم، فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعليا إلى الأهداف المخططة مسبقا، أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

**الكفاءة:** وتشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال.

<sup>1</sup> العربي عطية ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية: دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، مجلة لباحث، العدد 2012/10، ص: 323.



### المطلب الثاني:مكونات الأداء وأبعاده

#### I. مكونات الأداء

إن للأداء ثلاث مكونات أساسية و التي تعبر عن الأبعاد الجزئية التي يمكن أن يقاس عليها أداء العامل وهي:<sup>1</sup>

##### 1. كمية العمل

وتشمل الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة؛

##### 2. نوعية العمل

أي ما يجب مراعاته هنا النوعية و الجهد المبذول، ولا يؤخذ في عين الاعتبار الوقت الذي استغرق ولا الكمية؛

##### 3. نمط إنجاز العمل

والمقصود به الطريقة التي انتهجها العامل لأداء المهام الموكلة إليه؛

#### II. أبعاد الأداء

هناك عدة أبعاد لتحليل الأداء فهناك من يركز على الجانب الاقتصادي في الأداء،<sup>2</sup> وهناك من يعتمد على الجانب التنظيمي والاجتماعي وتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

##### 1. البعد التنظيمي للأداء

ونقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المنظمة في المجال التنظيمي الذي يشتغل فيه العامل من أجل تحقيق أهدافها،فهذا القياس يعتمد بصفة أساسية ومباشرة على الهيكلة التنظيمية و ليس على النتائج المنتظرة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية؛

##### 2. البعد الاجتماعي للأداء

للجانب الاجتماعي دور فعال في تطوير الأداء الكلي للمنظمة، فرضى العمال ومدى إشباعهم لحاجياتهم هو مؤشر يقاس به مدى وفائهم لها، لذلك في الوقت الراهن نجد أن أغلبية المنظمات تولي اهتماما كبير بهذا الجانب من خلال خلق جو ملائم للعمل ، الاستقرار،... الخ

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003، ص:219 .

<sup>2</sup> الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07، 2009/2010، ص:218،219.

محددات الأداء: تتمثل هذه المحددات في<sup>1</sup>:

1. الجهد :

و هو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2. القدرات :

تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

3. إدراك الدور أو المهمة :

تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

---

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، مرجع سابق،ص: 50.

### المطلب الثالث: تصنيفات الأداء والعوامل المؤثرة عليه

لقد تعددت تصنيفات الأداء وهذا راجع إلى اختلافات اتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء استنادا إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير، نذكر ما يلي:

#### I. تصنيفات الأداء: نستطيع تصنيف الأداء حسب المعايير التالية:<sup>1</sup>

- **حسب معيار الشمولية:** وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى:
    - ✓ **الأداء الكلي:** ويشمل الانجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر؛
    - ✓ **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة؛
  - **حسب معيار الأجل:** وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى طويل، متوسط، قصير الأجل، وحسب هذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق و لا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة وذلك لصعوبة الفصل بين الآجال وتحديد موعدها مسبقا إلا بصفة تقريبية.
  - **حسب معيار الطبيعة:** حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية... الخ
- #### II. العوامل المؤثرة على الأداء

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه<sup>2</sup>، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل، و الشكل التالي رقم (10.3) يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر على الأداء.

فأي غياب لعنصر من العناصر سوف يؤثر بصيغة سلبية فمثلا النقص في التدريب سوف ينجر عنه الاستغلال السيئ للقدرات التي يمتلكها الفرد، وهو نفس الحال بالنسبة للعطل في الآلة فهو يؤثر على الجهد المبذول من قبل العاملين.

<sup>1</sup> سميرة عبد الصمد، و لويبة فرحاتي، سياسة التشغيل ودورها في تحسين الأداء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، الملتقى الوطني حول "سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية"، بجامعة بسكرة، يومي 13 و14 أبريل 2011.

<sup>2</sup> محمد، راوية، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 ص: 211، 212.

الشكل رقم (10.3) : العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء



المصدر: محمد راوية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص 212 .

### المبحث الثاني:تقييم أداء العاملين

يعتبر تقييم أداء العاملين من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة وهو أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية، فالهدف من عملية تقييم أداء العاملين هو تحسين أدائهم.

#### المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء

I. مفهوم تقييم الأداء: نستعرض التعاريف التالية:

**التعريف 01:** "هو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه"<sup>1</sup>؛

**التعريف 02:** " هي العملية التي يتم بموجها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بما لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم"<sup>2</sup>؛

**التعريف 03:** "عملية التقييم هي عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر و مرؤوسيه، حيث يتم فيها استعراض و تقييم النتائج المحققة، إضافة إلى التحاور حول التنمية الفردية و الوظيفية لشاغل الوظيفة"<sup>3</sup>؛

**التعريف 04:** " الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه في مدة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات و الواجبات المتعلقة بصلة الحاضر و المستقبل."<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تقييم الأداء:

- تقدير أداء العامل خلال فترة زمنية محددة؛
- مقارنة مستويات أداء العمال مع مدى كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم (تقدير جهود العاملين)،
- هو عملية تقييم النتائج المحققة بصفة دورية تجمع بين الرئيس و العمال؛
- إعداد بيانات تبرز مدى تقييم أداء العامل وكفاءته الفنية من أجل النهوض بأعباء المسؤوليات و الواجبات المتعلقة بالوقت الحالي و مستقبلا.

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالملة، 2004، ص: 123.

<sup>2</sup> PETIT, BELANGER , BEN ABOU, FOUCHER, BERGERON, **Gestion Stratégique et opérationnelle des Ressources Humaines** ; Editeur GAETEN MORIN, 1993, P:705,706.

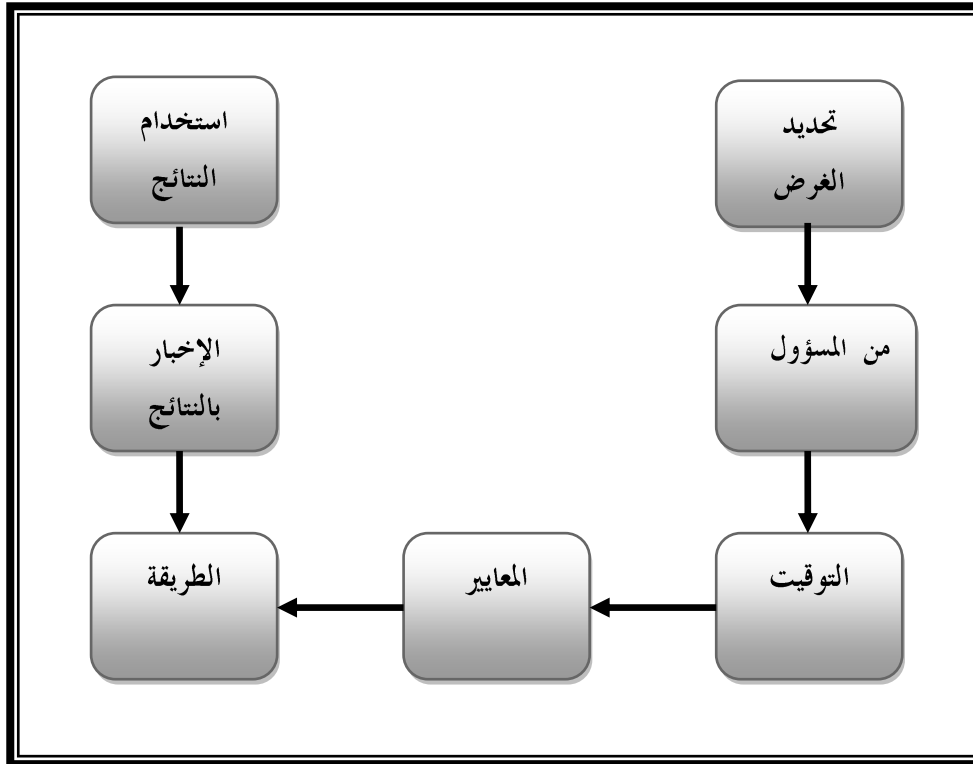
<sup>3</sup> Besseyere des Hortes : **Gérer les Ressources Humaines Dans L' entreprise : Concept et Outil** ,Edition d' organisation , Paris ,1992,p : 102

<sup>4</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية... وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2004، ص:163.

II. عناصر نظام تقييم الأداء:

يتكون أي نظام من عدة عناصر تعبر عنه وتفسره، ونظام تقييم الأداء بالمثل له العديد من العناصر التي تعبر عنه. ويقدم الشكل التالي رقم ( 11.3 )العناصر المكونة لنظام تقييم الأداء<sup>1</sup>.

الشكل رقم (11.3):عناصر نظام التقييم



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 410.

يوضح لنا الشكل أهم عناصر نظام تقييم الأداء، فأول شيء يتم تحديد الغرض منه، فتحديد الغرض يسهل علينا تحديد باقي عناصر النظام، ثم يتم التعرف عن المسؤول عن هذه العملية، وكم من مرة يتكرر فيها التقييم، ثم يتعرف الرؤوساء على النتائج ويقومون بإبلاغها لمرؤوسيههم، وكم رحلة أخيرة يتم استخدام النتائج المتحصل عليها في الوظائف الإدارية المختلفة، فهذه عملية متكاملة كل عنصر يكمل و يحدد دور العنصر الذي يليه.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 410، 411.

III. أهمية عملية تقييم الأداء:

تستهدف ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المنظمة، المديرين، و على مستوى العاملين:<sup>1</sup>

الشكل رقم (12.3): أهمية تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نوال شيشة وزيني فريدة، مداخلة حول قياس و تقييم أداء العاملين في منظمات الأعمال.

من خلال الشكل نلاحظ أن عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاث مستويات، وهي عبارة عن حلقة متسلسلة فمثلا إذا قامت المنظمة بخلق جو عمل مناسب وملائم فهذا من شأنه أن يتيح للمديرين ربط علاقة مع العمال و التقرب منهم وحل مشاكلهم وهذا بدوره سوف ينمي في نفسية العامل الشعور بالاهتمام بالعمل ويضع كل إمكانياته وجهده فيه لتطويره.

<sup>1</sup> نوال شيشة و زيني فريدة، قياس و تقييم أداء العاملين في منظمات الأعمال، المنتدى العلمي الوطني حول "استراتيجيات التدريب في ظل الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة د. الطاهر مولاي بسعيدة، يومي 11/10 نوفمبر 2009، ص: 9,8.

### المطلب الثاني: فوائد ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>، التي لا غنى عنها نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سلمية تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التحيز والمحسوبية.

#### I. فوائد تقييم الأداء:

يقسمها سيد محمد جال الرب إلى أهداف إدارية، تطويرية وفيما يلي شرح لها<sup>2</sup>:

##### 1. الأهداف الإدارية وتتمثل في:

- إعادة تصميم نظم الأجور و المكافآت والتعويض؛
- تخطيط الموارد البشرية؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المنظمة؛
- إعادة تصميم نظم النقل والترقية والتطور المهني والوظيفي؛
- إعادة تصميم نظم الاستبقاء أو الاستبعاد.

##### 2. الأهداف التطويرية

- استخدام نتائج التقييم لمعرفة نقاط الضعف والقوة وهذا يساعد على تحسين الأداء؛
- وضع خطط نمو وتطوير العاملين؛
- التركيز على التدريب كمدخل للتطوير؛
- يساعد على تحسين السلوك الوظيفي من قبل المديرين.

#### II. استخدامات تقييم الأداء:

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية أداة موضوعية تستفيد منه المنظمة في اتخاذ بعض القرارات الإدارية والتي

أهمها<sup>3</sup>:

##### 1. تحديد صلاحية العامل الجديد

ويتم ذلك عن طريق إجراء اختبارات وبناءاً على النتائج المحصل عليها يتم تنصيب العامل في عمله أو اتخاذ إجراءات أخرى؛

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية:مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع،الأردن، الطبعة الأولى،2001، ص:181،182.

<sup>2</sup> سيد محمد جال الرب، إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، 2009/2008، ص: 513،541.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، قياس وتقييم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2010، ص:39 إلى غاية 43.



**2. الاسترشاد بها عند النقل والترقية**

ينتج عن عملية التقييم الحكم على كفاءة العامل ويتم ترقيته أو نقله إلى وظيفة أخرى؛

**3. تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية**

تمكن عملية التقييم من معرفة مواطن القوة و الضعف لدى العامل وعلى أساسه يتم وضع برامج تدريبية لتغطية هذه الاحتياجات؛

**4. الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية**

يتم منح مكافآت وعلاوات للعمال ذوي المستوى العالي وهذا يشجعهم على العمل والعطاء أكثر، ويحفز الآخرين على بذل المزيد من الجهد؛

**5. فاعلية الرقابة و الإشراف وتحسين مستوى المشرفين**

كما يخضع العامل للتقييم فإن المشرفين أيضا يتم مراجعتهم ممن هم أعلى منهم في المستوى، وهذا ما يجعل العامل مطمئن،

**6. النهوض بمستوى أداء الوظيفة**

يجب على العامل أن يلم بجميع متطلبات وظيفته وأن ينجز كل الأعمال الموكلة إليه، حتى يحسن من أدائه ويرقى بوظيفته؛

**7. تقييم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين**

يجب أن يكون هناك تواصل مباشر بين العامل ورئيسه حتى يتسم حكمه بالموضوعية و العدل؛

**8. الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين**

تساعد نتائج التقييم في وضع كل عامل في المنصب الذي يتواءم مع قدراته وإمكانيته.

### المطلب الثالث: إدارة عملية تقييم الأداء وأسسها

تعد عملية تقييم الأداء الحجر الأساسي في إدارة الموارد البشرية فإذا بنيت بطريقة خاطئة و على أسس غير موضوعية فهو بالتأكيد سوف يقودنا إلى نتائج غير دقيقة، وهذا سوف يؤثر بدرجة كبيرة على اتخاذ القرار المناسب.

#### I. إدارة عملية تقييم الأداء

من أجل تحقيق الموضوعية والمصداقية يجب أن يتم اختيار الشخص الملائم للقيام بعملية التقييم ويجب أن يستند في تقييمه إلى معايير ويتبع خطوات معينة ويلتزم بالوقت.

##### 1. المسؤول عن عملية تقييم الأداء<sup>1</sup>

يعتبر الرئيس المباشر هو المسؤول عن إجراء التقييم، ولكن قد تكون هناك أسباب تدعو إلى مشاركة آخرين في التقييم، مثل زملاء العامل، و الرؤساء الآخرين في التنظيم، والعملاء الذين يقدم لهم العامل خدماته.

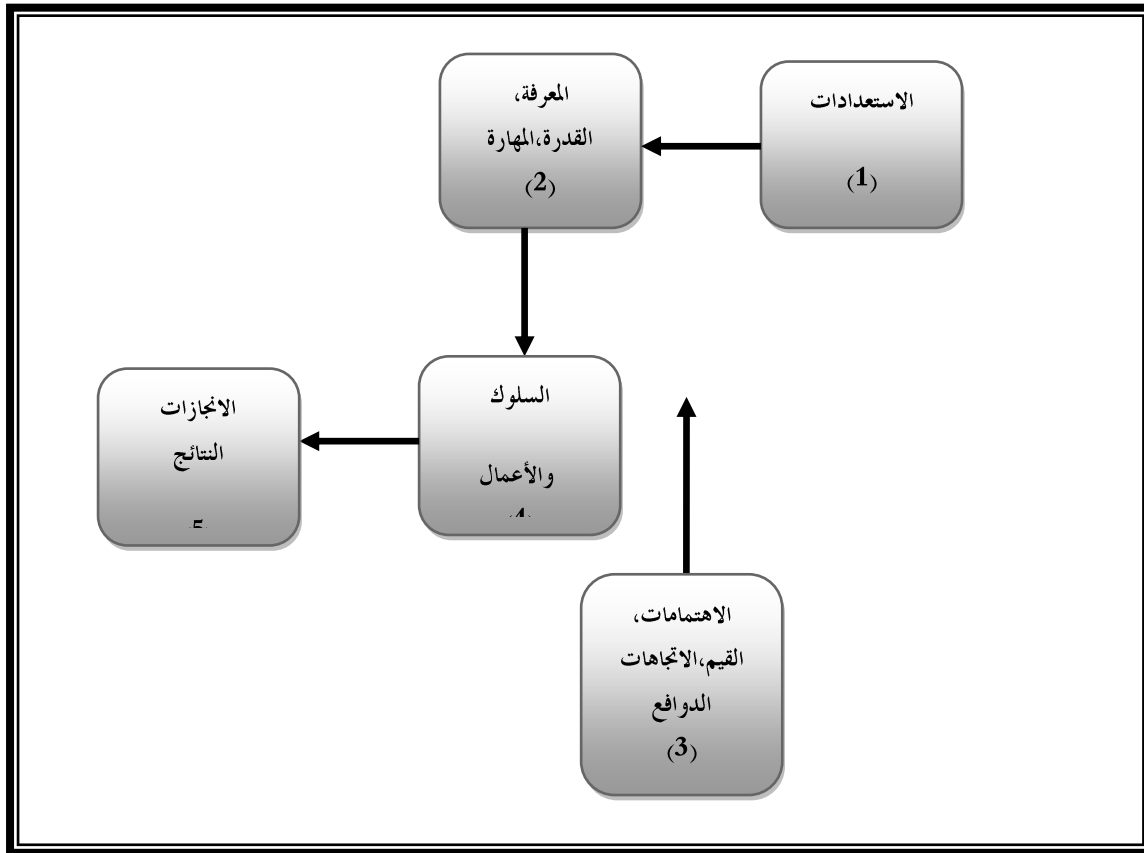
##### 2. معايير تقييم الأداء

إن القصد من معايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه،<sup>2</sup> فهي تساعد في تعريف العاملين ما هو مطلوب منهم فيما يخص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء. وفيما يلي نموذج بين المعايير التي تستخدم في أدوات التقييم:

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص: 346، 347.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2005، ص: 202.

الشكل رقم (13.3): نموذج يبين المعايير التي تقيم



المصدر: عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2008، ص: 226.

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن العوامل التي تقيم يمكن وضعها في فئات ثلاث وهي:

- **معايير تصف الشخصية (1،2،3)<sup>1</sup>:** ويقصد بها الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات القدرة على المبادرة والحماس للعمل... الخ؛
- **معايير تصف السلوك (4):** ويقصد بها التصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل، كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها، أو عدد المكالمات التليفونية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها... الخ؛
- **معايير تصف النتائج (5):** وهي النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح، أو التكلفة، أو مستوى رضا العاملين معه، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف.

<sup>1</sup> نوري منير، مرجع سابق، ص: 346

ولكي يكون التقييم فعالا لابد من توفر خصائص لمعايير تقييم الأداء:<sup>1</sup>

- ✓ أن يكون صادقا: يستطيع قياس السلوك أو النشاط الذي له علاقة بانجاز عمل الفرد بشكل جيد وفعال؛
- ✓ أن يكون ثابتا ويمكن الاعتماد عليه: وهذا يشير إلى قدرة نظام التقييم على التطبيق مع توفير نتائج متماثلة، مما يعني ثبات نتيجة تقييم أداء أحد الأفراد خلال فترة معينة؛
- ✓ القبول من المقيمين: ويدل ذلك على ضرورة تقبل الأفراد لهذا النظام وللنتائج المترتبة على تطبيقه؛
- ✓ العدالة والحساسية: ويعني ذلك قدرة النظام على التمييز بين الأداء الجيد وغير الجيد، مع إشعار أطراف التقييم بتأثيره الايجابي على أهداف الفرد، وأهداف المنظمة بحسب توقعاتهم؛
- ✓ الموضوعية: وهذا يعني أن يكون النظام عمليا مما يضمن قبوله بفائدته من قبل الإدارة العليا وأطراف التقييم؛
- ✓ العلنية: يجب أن يكون نظام التقييم علنيا وليس سريرا، وهذا يتضمن إمكانية مناقشة نتائجه من خلال المقابلات التي تعقب إجراء التقييم.

### 3. الخطوات الستة المهمة في عملية تقييم الأداء<sup>2</sup>

- تحديد متطلبات التقييم أي تحديد ما تتوقعه المنظمة من أعمالها وموظفيها أثناء قيامهم بواجبهم ؛
- مناقشة متطلبات التقييم مع الأفراد في المنظمة وتغيير المتطلبات عند الحاجة لإرضاء كلا الطرفين؛
- مراقبة وملاحظة كيفية أداء العامل ؛
- تقييم أداء العامل طبقا للمتطلبات التي تم الاتفاق عليها في النقطتين الأولى والثانية؛
- مناقشة التقييم مع العامل؛
- اتخاذ القرار بهذا الشأن.

### 4. متى يتم تقييم الأداء<sup>3</sup>

يتم تقييم الأداء في العديد من المنظمات مرة في السنة، وهناك من يقوم به مرتين سنويا وهذا النمط قد يكون أكثر موضوعية من النمط السابق، وعادة ما يتم التقييم في نهاية العام.

## II.أسس التقييم الفعال للأداء

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية: في المنظمات المعاصرة، الناشر المكتبة العصرية، مصر، 2007 ص: 169،168.

<sup>2</sup> سنان الموسوي، مرجع سابق، ص: 166، 167.

<sup>3</sup> سعد عامر أبو شندي، مرجع سابق، ص: 99.

<sup>4</sup> زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص: 91.

1. تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق؛
  2. يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان، فعلى سبيل المثال فإن المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة وكمية الجهد، يجب أن تكون محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة؛
  3. التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها؛
  4. تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه؛
  5. يجب أن يكون القائمين بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم؛
  6. إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء (مثل الحضور، الجودة والكمية)، فإن وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتاً على مدار وقت التقييم؛
  7. يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل؛
  8. يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم، ومستوى هذا الأداء؛
- يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط و أسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية.

### المبحث الثالث: طرق تقييم وتحسين أداء العاملين

تعتمد المنظمات في تقييم أداء عمالها على مجموعة من الطرق والأساليب، ويمكن تقسيم هذه الأخيرة إلى تقليدية وحديثة، وفيما يلي تفصيل لها:

#### المطلب الأول: طرق تقييم الأداء

يقصد بطرق تقييم الأداء الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه<sup>1</sup>.

#### I. الطرق التقليدية: تنطوي تحت ظل هذه الطريقة مجموعة من الطرق و هي كما يلي:

##### 1. طريقة الترتيب

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق وأسهلها،<sup>2</sup> فالرئيس المباشر يقوم بترتيب مرؤوسيه تنازليا أو تصاعديا على حسب كفاءاتهم من الأحسن إلى الأسوأ، أو العكس.

##### 2. طريقة المقارنة الثنائية<sup>3</sup>

- مقارنة كل فرد بباقي أعضاء المجموعة أو القسم؛
- تكون هذه المقارنة ثنائية أو زوجية بتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيب تنازلي للعاملين.

##### 3. طريقة التدرج البياني<sup>4</sup>

في هذه الطريقة يضع المقيم خطا تحت كل صفة تحدد حدها الأعلى والأدنى، ويضع الرئيس علامة على هذا الخط لبيان موقع المرؤوس من هذه الصفة ومن هذه السمات: مدى الاعتماد عليه، المبادرة، بالذكاء الانتماء، القيادة.

##### 4. طريقة التوزيع الإجمالي

تقوم هذه الطريقة على أساس توزيع الأفراد على درجات مختلفة بالمقياس وفق نسب محددة،<sup>5</sup> وهذه الطريقة تعرف بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناء على إنجازهم حيث يتركز أكثر أفراد المجموعة حول المتوسط.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص: 328.

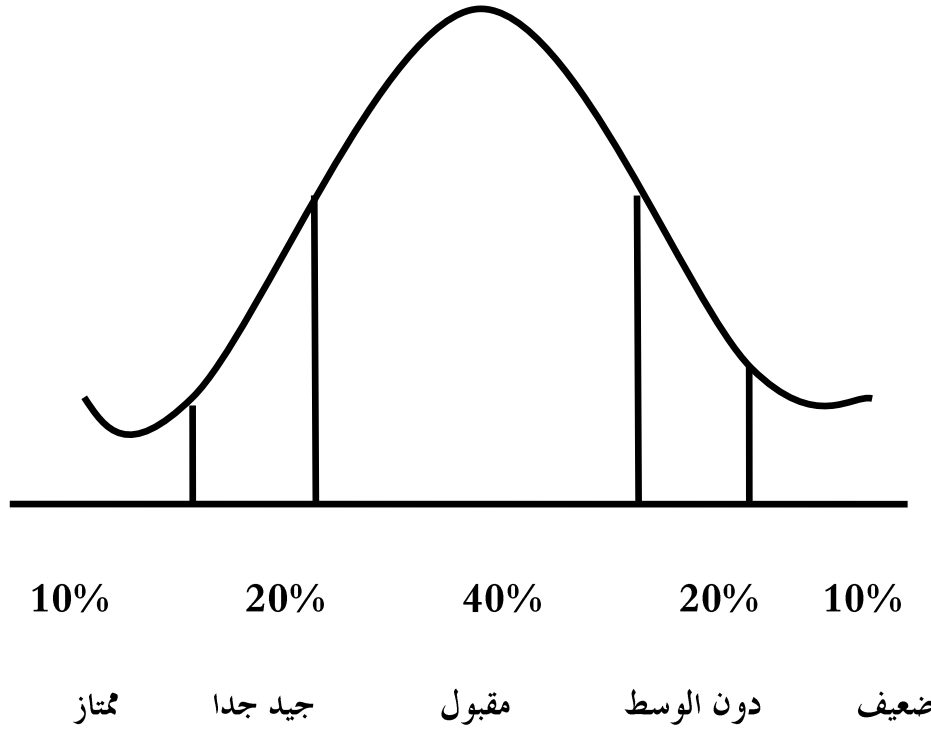
<sup>2</sup> نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص: 351، 352.

<sup>3</sup> بلقاسم سلاطينة، على غربي، إسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص: 143.

<sup>4</sup> أحمد أبو السعود، مرجع سابق، ص: 68.

<sup>5</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الثانية، 2000، ص:

الشكل رقم (14.3): نموذج عن التوزيع الإجمالي لأداء الأفراد



المصدر: حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص: 374.

5. طريقة التدرج

توضع حسب هذه الطريقة عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>، ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، ويتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا. ومن الممكن تعديل طريقة التدرج وتكييفها إلى طريقة التوزيع الإجمالي<sup>2</sup>، حيث تحدد نسبة مئوية معينة لكل تصنيف أو درجة.

6. طريقة القوائم المرجعية: تحدد الإدارة قوائم بأوصاف سلوكية محددة مثل<sup>3</sup>:

لا	نعم	العبارات (الأوصاف السلوكية)
-		هل يتبع تعليمات المشرف
	-	ينجز عمله بإتقان

<sup>1</sup> حمدواي وسيلة، مرجع سابق، ص: 130، 131.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص: 249، 250.

<sup>3</sup> بلقاسم سلاطية، علي غربي، إسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص: 145.

-	يتقيد بأوقات الدوام الرسمي
---	----------------------------

- يستخدم المقيم هذه القوائم المعدة من قبل الإدارة.
- يختار المقيم أو المشرف العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد الذين هم بصدد التقييم، مثل: هل يتبع العامل تعليمات المشرف ← المشرف في هذه الحالة يختار إما نعم أو لا.
- عندما ينتهي المشرف من رصد الإجابة عن العبارات الواردة في القوائم يعيدها إلى الإدارة.
- تقوم الإدارة بتحليلها وتحديد درجات أوزان العبارات المختلفة.
- يعود التقييم النهائي إلى المشرف المباشر ليتولى مناقشته مع الأفراد المعنيين.

### 7. طريقة الاختيار الإجباري

وفق هذه الطريقة يحتوي مقياس الأداء على مجموعة من العبارات تحتوي كل منها عادة على عبارتين تصف جوانب سلوكية للأداء،<sup>1</sup> وقد تمثل العبارتان جوانب طيبة وقد تمثلان جوانب غير طيبة في أدائه. مثال:

- |   |   |                |
|---|---|----------------|
| يعطي تعليمات جيدة وواضحة لمروؤوسيه؛<br>يمكن الاعتماد عليه في تنفيذ المهام الموكلة إليه. | } | المجموعة ( 1 ) |
| يعطي وعودا وهو يعلم أنه لا يمكنه الوفاء بها؛<br>يبدي تميزا نحو بعض مروؤوسيه.            | } | المجموعة ( 2 ) |

وهنا يطلب من المقيم اختيار واحدة من العبارتين في كل مجموعة التي تنطبق أو لا تنطبق على الفرد محل التقييم، وفي هذه الحالة يكون المقيم مجبر على الاختيار، وفي بعض الأحيان يعطي عبارات رقمية قد تكون صالحة أو لا.

### 8. طريقة المواقف الخرجة<sup>2</sup>

بموجب هذه الطريقة يتم حصر تسجيل العلامات أو المؤشرات عن سلوك الفرد واتجاهاته التي تعبر عن حسن الأداء أو القصور فيه، والتي تمثل نقطة قوة أو ضعف في الأداء، والتركيز هنا ليس على الحدث ولكن على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث، ويطلق العاملون على هذه السجلات الكتاب الرمادي لأنه تسجل فيه كل تصرفاتهم.

<sup>1</sup> عبد الباري درة، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، 2008، مرجع سابق، ص: 287.

<sup>2</sup> أنس عبد الباسط عباس، ص: 272.



9. الطريقة المقالية

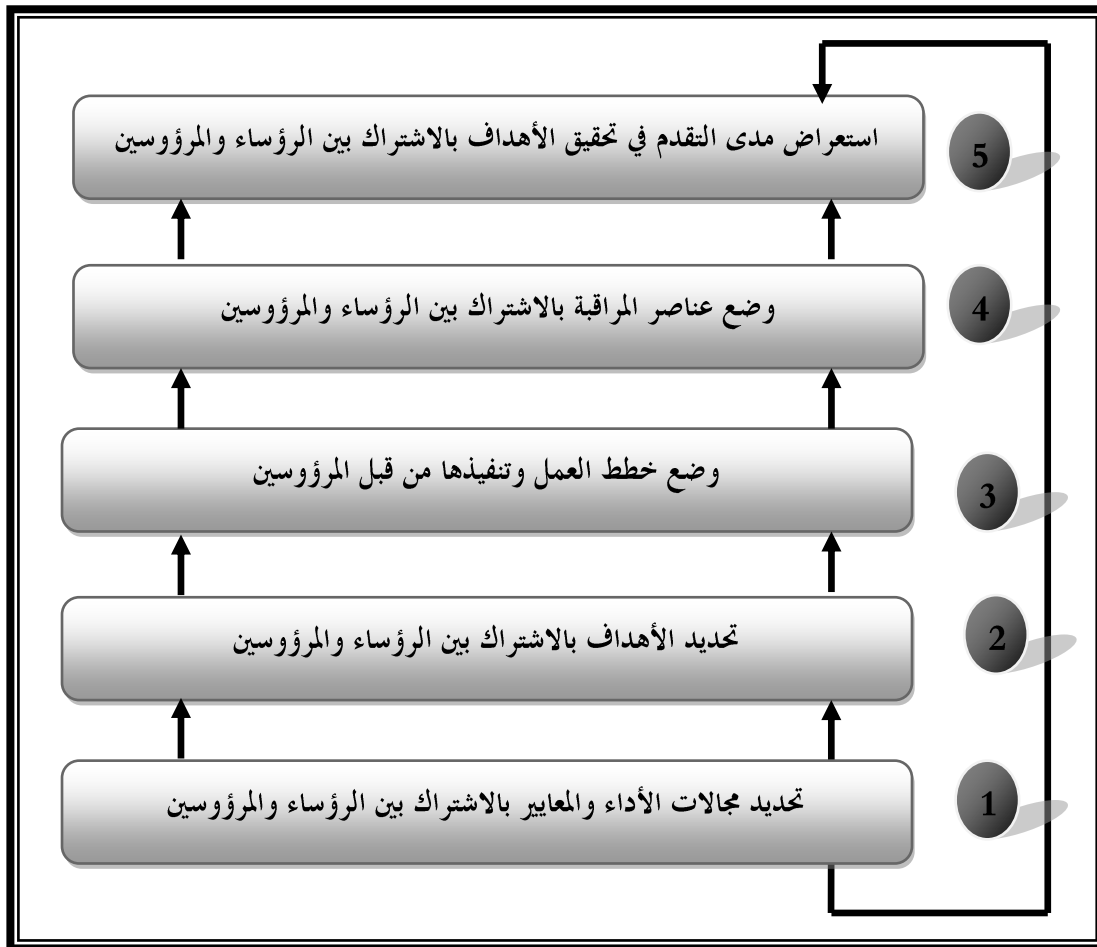
وهنا يقوم المقيم بكتابة تقرير عن أداء العامل وفيه يتعرض إلى إبراز نقاط القوة و الضعف.<sup>1</sup>

II. الطرق الحديثة في تقييم الأداء

لقد أصبحت الطرق التقليدية غير كافية لتقييم أداء العاملين داخل المنظمات، فلم يعد باستطاعتها مواجهة التغيرات، لذلك وجب عليها تغير أساليبها وإتباع طرق أكثر فعالية ومن بين الطرق نذكر ما يلي:

1. طريقة الإدارة بالأهداف<sup>2</sup>

وتتمثل هذه الطريقة في تقييم الأداء على المقارنة بين الأهداف الموضوعة والمسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل إنجازها مع ما أنجز فعلا. الشكل رقم (15.3): خطوات مدخل الإدارة بالأهداف



المصدر: عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص: 278.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 275.

<sup>2</sup> Laurant Belanger andré: Petit jean- Louis Bergeron: **Gestion de ressources humaines, une approche globale et intégré**, Gaétan Morin, éditeur 1983, P 108.

ويتم ذلك عن طريق إتباع الخطوات كما هو موضح في الشكل رقم(15.3)،<sup>1</sup> فالخطوة الأخيرة (5)

تمثل تقييم الأداء وهي عملية تعاونية بين الرئيس و المرؤوسين والغرض منها معرفة إذا تحققت الأهداف التي حددها المرؤوس مع الرئيس، وعلى ضوء هذه النتائج يتم اتخاذ قرارات بخصوص الخطوات التي يتم إتباعها إذا كان الأداء غير مرضي.

### 2. مقياس التدرج على الأساس السلوكي<sup>2</sup>

يربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة.

- يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي.
- يتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل.
- ترتبط هذه الصفات (السلوكيات) بمتطلبات العمل الأساسية.
- يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته، كأن نقول أداء ممتاز (ونضع العبارة الملائمة) ن أداء جيد، أداء متوسط،... الخ.

### 3. مقياس الملاحظات السلوكية<sup>3</sup>

يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة، وتركز هذه الطريقة على الإدارة بالأهداف.

ويحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال والتي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل ويقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم وترتيبهم حسب خمس أوزان لكل بعد ومن ثم تجمع الدرجات التي يتحصل عليها العامل من كل بعد من أبعاد العمال.

### 4. طريقة مراكز التقييم<sup>4</sup>

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية... الخ بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديد مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا. ونوعية التفكير ومقاومة الضغوط والدوافع نحو العمل ودرجة الاعتماد على الآخرين إضافة إلى المهارات والتفاعلات والاتصالات. وفقا لبرامج وتدريبات عملية في اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 278، 279.

<sup>2</sup> بلقاسم سلاطونية، على غربي، إسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص: 147.

<sup>3</sup> حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 132، 133.

<sup>4</sup> ظاهر محمود الكلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الزهران للنشر والتوزيع 1997، ص: 265.

### المطلب الثاني: مشاكل تقييم أداء العاملين وعلاجها

بما أن تقييم الأداء يتم من قبل أفراد فمن البديهي أن يرتكبوا أخطاء ويقعوا في مشاكل، فقد يكون

مردّها إلى أنظمة التقييم ذاتها. بينما هناك أسباب خاصة بالمديرين القائمين بعملية التقييم:<sup>1</sup>

#### I. مشاكل تقييم الأداء: من بين الصعوبات التي تعترض تقييم الأداء نذكر ما يلي:

##### 1. مشاكل أنظمة التقييم:

- عدم دقة معايير التقييم وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء؛
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم؛
- عدم دقة درجات القياس (مثل ممتاز، جيد، متوسط) في التمييز بين العاملين؛
- عدم وضوح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين وعدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال.

##### 2. مشاكل المديرين القائمين بالتقييم:

##### • ميل المدير إلى التعميم

وتتمثل في تأثر المدير بصفة واحدة موجودة في المرؤوس وعلى أساسها يقوم بتعميمها على باقي

صفات الأداء، وهذا يؤدي إلى تقييم كل معايير الأداء بالقيمة نفسها؛

##### • خطأ الانطباع الأول

يقع الكثيرين تحت مظلة خطأ الانطباع الأول<sup>2</sup>، وخاصة إذا اشتمل على تخمينات وتوقعات من

المديرين عن أداء المرؤوسين؛

##### • التشابه والتقارب مع المقيم

ويشير ذلك إلى ميل المديرين إلى من هم على شاكلته، ويسيروا على دربه أو يؤدون العمل بنفس الطريقة التي

كان يتبعها وقت كان مكانهم؛

##### • الحلول الوسطى

وتسمى أيضا بالترعة المركزية<sup>3</sup>، وهنا يقوم القائم بالتقييم بوضع نتائج تقييم أداء المرؤوسين في وسط

الطريق متجنباً بذلك أقصى درجات التقييم وأدناها؛

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2001، ص: 182، 183.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص: 171.

<sup>3</sup> عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، عمان الأردن، 2006، ص: 119.

### • خطأ الاختلاف و التباعد

تبنى بعض التقييمات الخاطئة على اتجاهات المقيم السلبية نحو بعض مرؤوسيه، وتجزه وتحامله عليهم لأنهم يختلفون معهم في المعتقدات والعادات والتقاليد؛

### • خطأ الهالة

حيث<sup>1</sup> يقوم المدير بتقييم المرؤوس على صفة أساسية متوافرة في المدير نفسه كالصدق أو الأمانة أو المظهر مع إهمال باقي جوانب التقييم الأخرى؛

### • التساهل والرفق

يميل<sup>2</sup> بعض القائمين بعملية التقييم إلى الرفق بالآخرين والتساهل معهم مما ينعكس على نتائج التقييم بشكل سلبي ويفقد العملية الهدف الأساسي منها.

هذه أهم الصعوبات والأخطاء التي يمكن أن يقع فيها الأفراد بما أنهم بشر، فهم عرضة لمؤثرات داخلية ك رغبتهم ونزواتهم الشخصية، أو مؤثرات خارجية أي المحيط الذي يحيط بهم، وعليه يتوجب على المقيم أن يكون حكمه يتسم بالموضوعية والعدل كما يجب أن يكون هناك شخص آخر يقوم بمراجعة النتائج المتحصل عليها و التدقيق فيها جيدا.

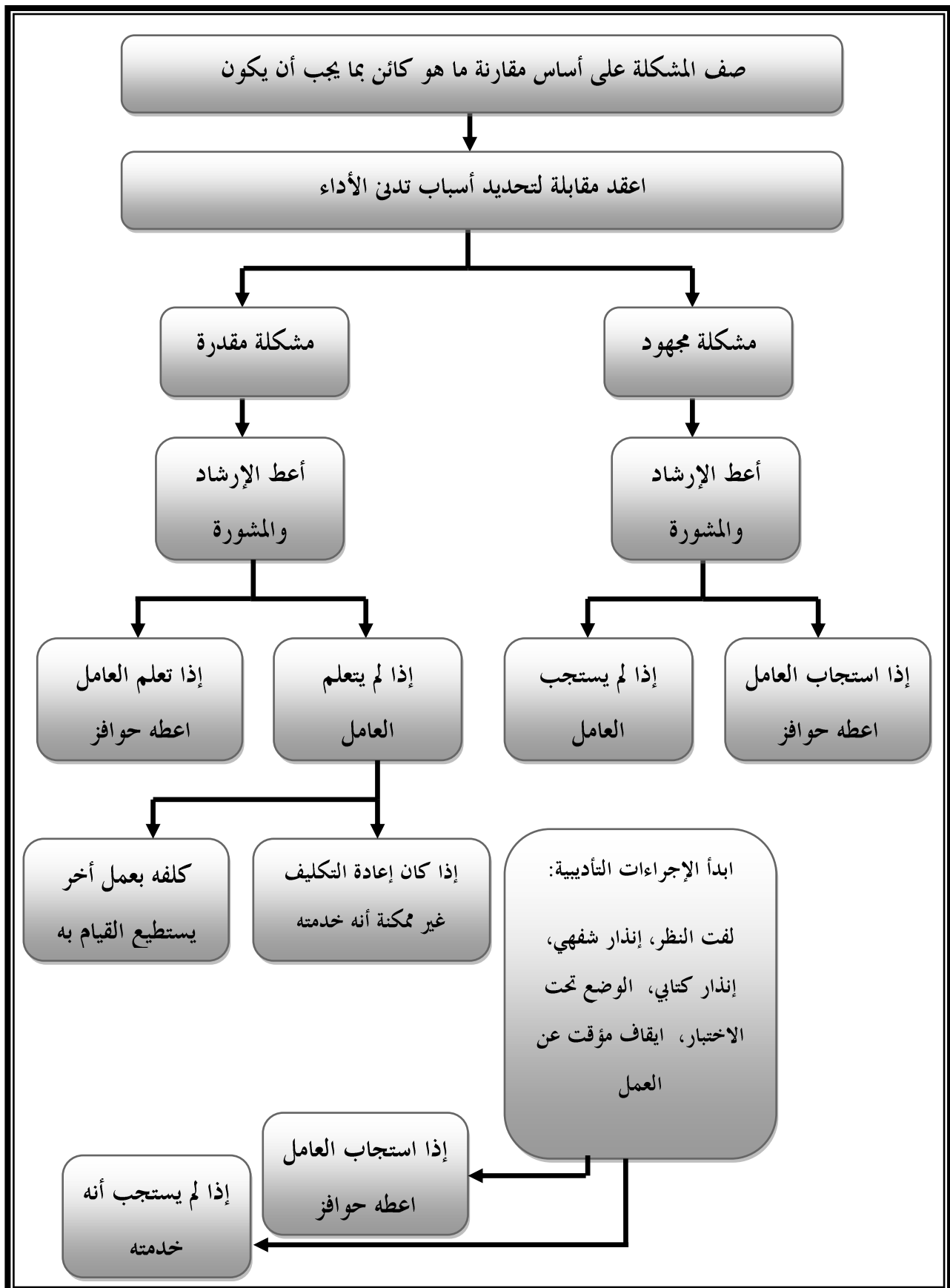
## II. علاج مشاكل تقييم الأداء

بالرغم من سعي العاملين إلى الأداء الجيد للعمل إلا أنه يعترض طريقهم مشاكل تحول دون وصولهم إلى تحقيق الأهداف المنشودة، ولكن مهما بلغت حدتها فلا بد من السعي إلى علاجها والتخفيف منها .

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص:516.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحمن الهبتي، مرجع سابق، ص: 213.

الشكل رقم (16.3): نظام معالجة مشكلات الأداء



المصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء، القاهرة 2001، ص: 207.

من خلال الشكل نلاحظ بأن على المقيم أن يكتشف المشكلة والأسباب التي أدت إلى تدني الأداء، ومن هنا يحدد الحلول على حسب نوع المشكلة فمثلا إذا كان العامل ينقصه تكوين فعليه أن يخضع إلى دورات تكوينية فإذا تعلم العامل ففي هذه الحالة ينتقل إلى المرحلة التالية أي إعطاء مهام جديدة له، وإذا لم يتعلم سوف تؤخذ في حقه إجراءات تأديبية وأن لم يفلح الأمر يتعرض إلى الطرد.

حسب عبد الحميد عبد الفتاح المغربي يمكن مراعاة النقاط التالية لتجنب الوقوع في مشاكل و أخطاء لتقييم:<sup>1</sup>

1. الحرص على علانية التقييم؛
2. تطوير أنظمة تقييم الأداء لتحقيق الشروط الموضوعية المطلوبة؛
3. استخدام أكثر من نموذج لتقييم الأداء.

## II. مقترحات لتطوير تقييم الأداء:<sup>2</sup>

1. استخدام المقاييس السلوكية بدلا من التركيز على الخصائص والصفات؛
2. استخدام طرق متعددة في وقت واحد لقياس أداء الأفراد بحيث تعطي هذه الطرق نظرة متكاملة عن أدائهم؛
3. لا بد من التغذية العكسية للأفراد العاملين لمعرفة مستوى أدائهم؛
4. التعدد في المقيمين من أجل التقليل من الأخطاء التي تنجم عن اللاموضوعية والتحيز الشخصي؛
5. يجب أن يخضع المقيمين للتدريب لتعريفهم بأهمية التقييم والنتائج التي تترتب عنه؛
6. وضع نظام للمكافآت والحوافز لتشجيع المقيمين عندما يكون تقييمهم صحيحا ويعكس الواقع الفعلي.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق ص: 171، 172.

<sup>2</sup> على محمد رابعة، مرجع سابق، ص: 100.

### المطلب الثالث:علاقة التحفيز بتحسين أداء العاملين

إن جل المنظمات في الوقت الحالي تسعى إلى تحسين إنتاجيتها وزيادة الفعالية، وذلك بتبني نظام إدارة الأداء فمن خلاله تتمكن من وضع خطط و معرفة مستوى الأداء الحالي، وإذا كان هناك خلل أو انحراف تقوم بتحسينه وذلك من أجل ضمان بقاء المنظمة وسيرورتها.

#### I. مفهوم تحسين الأداء

يقصد بتحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في:" الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، والتكلفة، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل " إدارة التحسين الشامل"<sup>1</sup>

يتبنى المفهوم الحديث لتحسين الأداء المبادئ التالية:<sup>2</sup>

- المورد البشري .... أهم عناصر الإنتاج في المنظمة الحديثة؛
- المورد البشري .... في الأساس طاقة ذهنية؛
- المورد البشري .... قادر على الابتكار والإبداع؛
- المورد البشري .... شريك في المسؤولية؛
- المورد البشري .... لا يتمثل في أفراد منعزلين .. ولكن في جماعات وفرق.

عملية تحسين الأداء هي:

- عملية مستمرة ( قبل وأثناء إسناد العمل)؛
- عملية متكاملة (نظام مفتوح)؛
- عملية مترابطة ( مع غيرها من العمليات)؛
- نظام فرعي في نظام أكبر هو إدارة الموارد البشرية.

#### II.عناصر إدارة تحسين الأداء:<sup>3</sup> وتنقسم إلى ما يلي:

<sup>1</sup> الخزامي عبد الحكيم أحمد، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا القاهرة،1999،ص: 11.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، الطبعة الثانية 1997، ص: 292،293.

<sup>3</sup> الخزامي عبد الحكيم احمد، مرجع سابق،ص44،45.

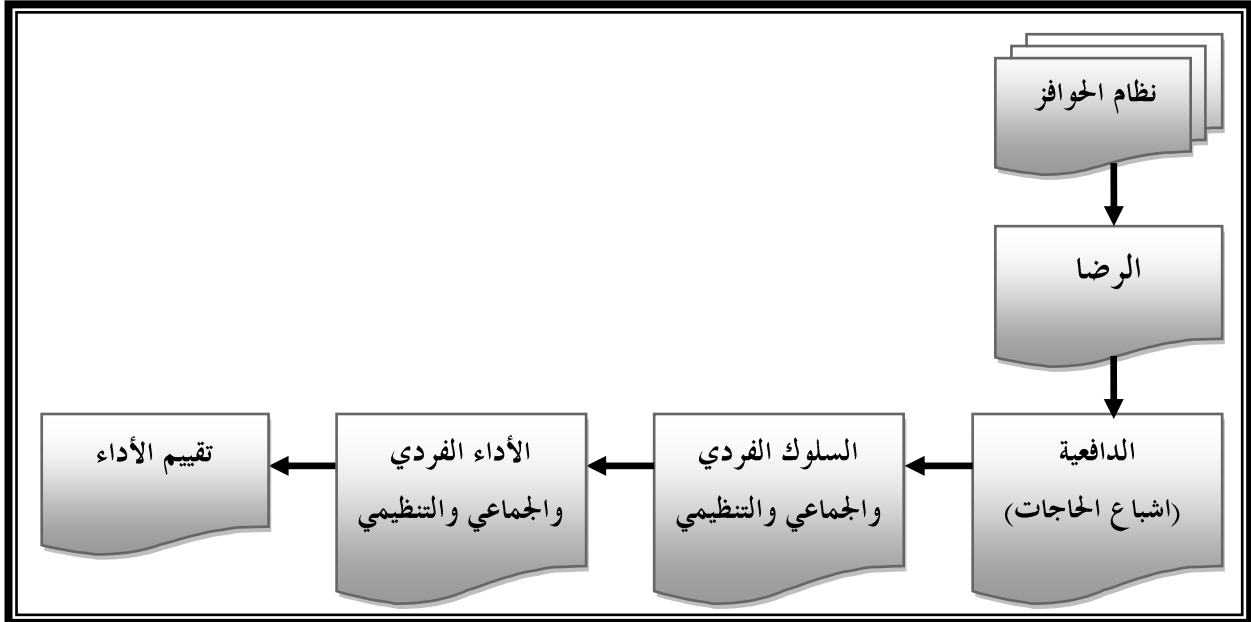
## الفصل الثالث.....الإطار النظري لتقييم أداء العاملين

1. التوجيه: وهو يمثل الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة؛
2. المفاهيم الأساسية: وهي تتميز بأنها تضع المنظمة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال؛
3. عمليات التسليم: وهي تركز على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية، وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد والتكلفة.
4. التأثير التنظيمي: وهو يختص بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمنظمة؛
5. المكافآت والاعتراف بالفضل: ويختص هذا الجانب بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن الحوافز المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي.

### III. العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء

لقد تطرق العديد من الكتاب إلى العلاقة بين التحفيز وتحسين الأداء ومن بينهم نذكر ما يلي:<sup>1</sup>  
حسب عاطف زاهد عبد الرحيم فإن تأثير الحوافز على الأداء يتضح من خلال دراسة دورها في تخفيض معدل دوران العمل، والحد من الغياب، والمساهمة في جذب العناصر الفعالة للالتحاق بالمنظمة، وكذلك دورها في إشباع الحاجات، وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك.

#### الشكل رقم (17.3): العلاقة بين الحوافز والأداء



<sup>1</sup> عاطف زاهد عبد الرحيم، مرجع سابق، ص: من 149 إلى 151.



## الفصل الثالث.....الإطار النظري لتقييم أداء العاملين

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

وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال، فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها: المساواة، والقوة، ونوع الحاجة، وعدالة التوزيع. ويمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وأنشطة المنظمة ويتجلى ذلك من استقراء دورها في:

1. جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل بالمنظمة؛
  2. الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المنظمات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء؛
  3. الحد من الغياب والتأخر عن مواعيد العمل؛
  4. الاحتفاظ بالعاملين المهرة.
- أما مصطفى نجيب شاويش<sup>1</sup> فالبنسبة إليه أن أهم مزايا نظام الأجر حسب الإنتاج أنه يساعد على خلق روح الابتكار لدى العاملين، وتحسين أسلوب عملهم، وذلك من أجل زيادة إنتاجهم، وبالتالي زيادة الأجر الذي يتقاضونه.

أما معمر داود<sup>2</sup> يرى بأن الحوافز تدفع للأداء كما أنه لها تأثير في دافعية العامل و الموظف بصورة يمكن التنبؤ بها في غالب الأحوال كما تلعب المكافآت حافزا قويا يثير مستوى الأداء الوظيفي والسلوك. ففي ظل نظام الحوافز فإنه يتم الربط بين الأجر والأداء بصورة مباشرة.

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق عمان، 2005، ص 184.

<sup>2</sup> معمر داود، منظمات الأعمال: الحوافز و المكافآت، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الطبعة الأولى، 2006، ص:117،116.

### خلاصة الفصل الثالث

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى النقاط التالية:

- ✓ بأن الأداء يحتل مكانة هامة في المنظمات المعاصرة، فهذه الأخيرة تسعى إلى تحسين أداء عمالها؛
- ✓ أن تقييم الأداء عملية منتظمة ومستمرة تستند على معايير وأسس معينة؛
- ✓ أن هناك عدة طرق يتم الإعتماد عليها في تقييم أداء العمال؛
- ✓ ونجد بأن هناك علاقة بين التحفيز وتحسين أداء العاملين.

الفصل الرابع

واقع تحفيز

العاملين بمؤسستي

نفظال وحسناوي

### تمهيد

بعد تعرضنا في الجانب النظري لمختلف جوانب إشكالية بحثنا المتمثلة في دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، سوف نتناول في هذا الفصل الإطار المنهجي المتبع في الدراسة الميدانية، حيث سنتعرف من خلاله على منهجية التحليل المعتمدة في دراستنا للموضوع متناولين من خلاله منهج الدراسة، مصادر جمع البيانات الميدانية، و القواعد الإحصائية المستخدمة في التحليل، بالإضافة إلى التعريف بميدان الدراسة وهذا بإعطاء لمحة تاريخية عن المؤسستين محل البحث، وسنتطرق أيضا إلى تحليل وتفسير النتائج المحصل عليها من استمارة البحث وفق فرضيات الدراسة.

وعليه؛ سوف نتطرق في هذا الفصل إلى:

**المبحث الأول:** الإجراءات المنهجية للدراسة؛

**المبحث الثاني:** التعريف بالمؤسسة مجال البحث؛

**المبحث الثالث:** تحليل خصائص عينة الدراسة.

### المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

مهما اختلف موضوع الدراسة المتناولة فهي تتطلب إجراءات منهجية يتبناها أي باحث للوصول إلى نتائج علمية إيجابية تعكس الإجابة عن إشكالية البحث المطروحة، ونحن أمام موضوع دور التحفيز في تحسين أداء العاملين نود الكشف عن ذلك الأثر الذي تحدثه مختلف الحوافز على أداء العاملين، وارتأينا في ذلك إتباع جملة من الخطوات تضمنت منهج البحث وتقنياته، الأساليب الإحصائية للتحليل، إضافة إلى عينة البحث المختارة.

#### المطلب الأول: منهج البحث

تفرض علينا الدراسة المتناولة إتباع منهج يتوافق والطرح المقدم في جانبيه النظري والتطبيقي، لذلك اعتمدنا لتحليل موضوع بحثنا هذا ثلاث مناهج رئيسية، منهج دراسة الحالة، المنهج الوصفي، منهج المقارنة.

#### 1. منهج دراسة الحالة

هو دراسة تتناول جميع الجوانب المتعلقة بشيء أو موقف واحد. ويعتبر الفرد، أو المؤسسة، أو المجتمع أو النظام السياسي أو أي جماعة، كوحدة للدراسة. وهو يقوم على التعمق في دراسة المعلومات بمرحلة معينة من تاريخ حياة هذه الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها. ويمكن الحصول على البيانات و المعلومات في دراسة الحالة من مصادر عديدة كالشهادة الشخصية، الوثائق والصحف، المقابلة الشخصية وهي من أكثر الأساليب شيوعاً،... الخ.<sup>1</sup>

وبذلك اعتمدنا على هذا المنهج في المؤسستين محل الدراسة، حيث قمنا بعدد كبير من الزيارات لهما محاولين الحصول على أكبر كم من المعلومات التي من شأنها أن تسمح لنا بتقديم تشخيص دقيق لدور التحفيز في تحسين أداء العاملين، كما حاولنا الاتصال بمختلف المسؤولين، العاملين لمعرفة وجهة نظر كل منهم تجاه موضوع البحث مع عدم إغفالنا لعاملي التوثيق والملاحظة، حيث حاولنا الحصول على أكبر حجم من الوثائق المتعلقة بنشاط المؤسستين بصفة عامة، وهذا بالإضافة إلى المعلومات المجمعة من خلال أدوات الجمع المعتمدة في البحث، بعد ذلك قمنا بتحليل ما جاءت به هذه الزيارات الميدانية ولقد اعتمدنا في ذلك على أساليب علمية موضوعية .

<sup>1</sup> أمين ساعاني، تبسيط كتابة البحث العلمي: من البكالوريوس ثم الماجستير ... وحتى الدكتوراه ، المركز السعودي للدراسات الإستراتيجية، مصر الجديدة، الطبعة الأولى 1991، ص: 71.

### 2. المنهج الوصفي

المنهج الوصفي يعتمد في دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا أو تعبيرا كميا. فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أم التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى، ولكن كلاهما مرتبط منذ نشأته بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية ومازال هذا هو الأكثر استخداما في الدراسات الإنسانية حتى الآن.

ويعتبر منهج المقارنة من أكثر المناهج قدرة على التفاعل مع المنهج الوصفي ذلك لأنه ينطلق من الجذور الطبيعية للنفس البشرية<sup>1</sup>.

### 3. المنهج المقارن

وهو ذلك المنهج الذي يعتمد على المقارنة في دراسة الظاهرة حيث يبرز أوجه الشبه والاختلاف فيما بين ظاهرتين أو أكثر، ويعتمد الباحث من خلال ذلك على مجموعة من الخطوات من أجل الوصول إلى الحقيقة العلمية المتعلقة بالظاهرة المدروسة.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى المنهجين السابقين، استخدمنا في بحثنا هذا أسلوب المقارنة على اعتبار أننا بصدد دراسة دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في مؤسستين مختلفتين إحداهما عمومية والأخرى خاصة، إضافة إلى ذلك لجأنا إلى مقارنة نتائج البحث فيما يتعلق بطبيعة الحوافز المادية والمعنوية، مستوى أداء العمال، نظام الحوافز.

<sup>1</sup> أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص: 78، 79.

<sup>2</sup> ويكيبيديا الموسوعة الحرة، السؤال المغلق، متاح على الموقع (<http://ar.wikipedia.org>) ، تاريخ التصفح، 2013/1/03.

### المطلب الثاني: تقنيات البحث

أخذنا بعين الاعتبار المنهج المستخدم، قد إستعنا بمجموعة من تقنيات البحث العلمي طوال مرحلة الدراسة التطبيقية ندرجها فيما يلي:

#### 1. الملاحظة

هي وسيلة من وسائل جمع البيانات ولا سيما في البحوث الوصفية والكشفية والتجريبية، والملاحظة يستفاد منها بشكل كبير على غرار أدوات البحث الأخرى فبواسطتها يتم جمع البيانات والحقائق ذات الصلة بسلوك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية في الحياة بحيث يمكن ملاحظتها بسهولة، غير أنها لا تستخدم في المواقف الماضية، كما أنها لا تقتصر على الحواس فقط بل يتم الإستعان بأدوات علمية لضمان دقة النتائج. ولقد استخدمنا هذه التقنية في البداية خاصة عند تواجدها بمصلحة الموارد البشرية، أين تم التعرف على طريقة الكلام والسلوك المعتمد من قبل أعضاء تلك المصلحة، وكان له جانب من الأهمية في موضوع بحثنا<sup>1</sup>.

#### 2. المقابلة

هي محادثة موجهة بين القائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو عدة أشخاص، ولكنها تتميز بخصائص أساسية. سنوجزها فيما يلي:

- تكون موجهة بين الباحث و المبحوث؛
- تستخدم فيها تعابير الوجه، ونظرات العيون، والإيماءات و السلوك العام، ليس فقط التفاعل اللفظي؛
- تتميز بأنها موجهة نحو هدف محدد وواضح؛
- قيام الباحث بتسجيل الاستجابات المتحصل عليها.

وعليه؛ يتضح لنا بأن المقابلة هي عبارة عن استفتاء شفوي، يتم بين شخصين أو أكثر بغية الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات، ويقوم الباحث بتدوين الاستجابات التي يتحصل عليها. والمقابلة من أفضل وسائل جميع البيانات وخاصة في البحوث المسحية، وذلك بسبب رغبة أغلب المبحوثين في تقديم معلومات شفوية على كتابتها، كما أنها تعتبر وسيلة للتعرف على الحقائق والآراء والمعتقدات المختلفة من فرد لآخر وأيضا من خلال المقابلة يتمكن الباحث من الحصول على معلومات سرية خاصة إذا كان بين الطرفين (الباحث و المبحوث) ثقة وطمأنينة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فاطمة عوض صابر، ميرفت خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، الطبعة الأولى 2002، ص:143.

<sup>2</sup> فاطمة عوض صابر، ميرفت خفاجة، مرجع سابق، ص: 131،132.

## الفصل الرابع.....واقع تحفيز العاملين بمؤسستي نפטال و حسناوي

ولقد اعتمدنا في دراستنا وبشكل واسع على المقابلة للحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة من حيث تاريخها، ظروف العمل فيها... وتم ذلك مع رئيس مصلحة الموارد البشرية.

### 3. الاستمارة

هناك عدة ترجمات للإستمارة أحيانا تترجم بالاستبيان وأحيانا بالإستقصاء، وأحيانا بالإستفتاء، وكلها تشير إلى وسيلة واحدة لجمع البيانات، فهي عبارة عن أداة يستخدمها الباحثون للحصول على حقائق وتجميع البيانات، عن الظروف، الأساليب القائمة بالفعل، من خلال الإجابة على عدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج سبق إعداده وتقنيته ويقوم المحيى بملئه بنفسه، ويسلم أو يرسل هذا النموذج لعينة كبيرة نسبيا من أفراد مجتمع البحث، وذلك لأن العينة يجب أن تكون ممثلة لجميع فئات المجتمع المراد فحص أرائها. ويجب أن يتصف بالوضوح، وأن تكون عبارات الإستفتاء سهلة حتى يتمكن المبحوثين من الإجابة عليها، ويتم تسليمها لعينة البحث، أو إرسالها عن طريق البريد، أو تنشر على صفحات الجرائد و المجلات أو تعرض على شاشة التلفزيون، للإجابة على أسئلتها.<sup>1</sup>

وهناك ثلاثة أنواع من الاستبيان، المقيد، والمفتوح، والمقيد المفتوح، وفي بحثنا إستخدمنا الاستبيان المقيد وهو الذي ينحصر جوابه ضمن مجال محدد من الإجابات المتوقعة، الأسئلة "نعم"، "لا".<sup>2</sup>

تتميز الأسئلة المغلقة بعدة مميزات من أهمها: يمكن تفرغها وتحليلها بأقل جهد وتكلفة، وتمكن الباحث أو هيئة الاستطلاع من التأكد أن الإجابات لن تخرج عن الإطار المرجعي المحدد لاحتمالات الإجابة.<sup>3</sup>

كما قمنا بصياغة تساؤلات عن طبيعة الحوافر المادية والمعنوية ومستوى أداء العمال وفي دراسة ميدانية استطلاعية جربنا الإستمارة على عينة بلغ عدد أفرادها 5 من المؤسسات محل البحث تم اختيارها عشوائيا. وعلى ضوء الاستجابات المحصل عليها تم تعديل الإستمارة.

<sup>1</sup> فاطمة عوض صابر، ميرفت خفاجة، مرجع سابق، ص: 116، 117.

<sup>2</sup> وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، متاح على الموقع، <http://www.kutub.info/library/book/4390>، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 1430، تاريخ التصفح، 101/101، ص: 06.

<sup>3</sup> عاطف عدلي العبد، زكي أحمد أحمد عزمي، الأسلوب الإحصائي واستخداماته في بحوث الرأي العام و الإعلام، دار الفكر العربي، القاهرة الطبعة الأولى 1993، ص: 22.



## الفصل الرابع.....واقع تحفيز العاملين بمؤسستي نفضال و حسناوي

وتم مناقشة تساؤلات الإستبيان مع بعض الأساتذة، الزملاء، وتجدر الإشارة أننا تحرينا التبسيط قدر الإمكان في صياغة عبارات الاستبيان، كما اعتمدنا اللهجة المحلية أو العامية بالنسبة للعاملين منخفضي المستوى الدراسي، وتم تقسيم الاستمارة إلى جزئين:

**الجزء الأول:** تتضمن هذا الجزء من الاستمارة البيانات الشخصية التالية : الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل ، الوظيفة، طبيعة العمل.

**الجزء الثاني:** وتضمن هذا الجزء مختلف المحاور التي تضم جملة من العبارات تعكس مختلف الحوافز المتوفرة بالمؤسستين وعلاقتها بأداء العاملين، وسيتم فيما يلي شرح هذه المحاور:

**المحور الأول:** حاولنا من خلال الأسئلة المطروحة والتي شملت 12 عبارة التعرف على أهم الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من طرف المؤسستين، كالأجور، القروض، الترقية، والظروف السائدة في العمل والخدمات الإجتماعية... الخ

**المحور الثاني:** وتضمن 12 حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، من حيث السهولة في تأدية العمل ومدى قيمته بالنسبة لهم، التقييد بالقوانين، ومدى ارتياحهم في جماعة العمل المنتمين إليها، طبيعة معاملة المشرف... الخ

**المحور الثالث:** تمثله 05 عبارات حول نظام الحوافز وهل هذه الحوافز كافية أو لا... الخ.

**المحور الرابع:** واشتمل على 07 عبارات لتقييم الأداء والبرامج التي تعد، وعلى عاتق من تقع مسؤولية. ولقد استخدمنا الحاسوب الآلي في تحليل البيانات و الوصول إلى النتائج ونظرا لتعدد متغيرات الدراسة وكبر العينة، تطلب ذلك منا ترتيب البيانات وتفرغها وفق نظام الحاسوب وقمنا بترميز المتغيرات الأساسية وبعدها أدخلت جميع الدرجات المتحصل عليها في ذاكرة الحاسوب ثم قمنا بالمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الإحصاء المطبق في العلوم الإنسانية و الاجتماعية (10 - SPSS).

### المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل

إن استخدام الأدوات الإحصائية في تحليل البيانات المتحصل عليها من الدراسة يسهل الوصول إلى نتائج واضحة تعكس الإجابة عن الإشكالية المطروحة، ومن بين الأدوات الإحصائية المعتمدة نذكر ما يلي:

#### 1. التكرارات

تهدف التكرارات وبعبارة أدق التوزيع التكراري إلى تبسيط العمليات الإحصائية، وذلك بتبويبها في صورة مناسبة حسب ما يتطلبه التحليل لتيسير إجرائها بسرعة ودقة وتم الاعتماد على التوزيعات التكرارية عند تحليل مختلف البيانات الخاصة بمجتمع وعينة البحث وكذلك نتائج بيانات الاستبيان.

#### 2. النسب المئوية

واستعملت في تحليل خصائص عينة البحث وكذا في تحديد النسبة المئوية لدرجات الفرد المستجوب لكل عبارة من عبارات الإستمارة؛

#### 3. المتوسط الحسابي

وهو أحد مقاييس التزعة المركزية،\* يحسب عن طريق جمع قيم المشاهدات وقسمتها على عددها. وهو يناسب البيانات الكمية، ويتأثر بالقيم المتطرفة؛<sup>1</sup>

#### 4. الانحراف المعياري

وهو من مقاييس التشتت،\* يساوي الجذر التربيعي للتباين (الجذر التربيعي لمتوسط مربعات القيم عن متوسطها الحسابي)، ويستخدم بشكل أكبر كونه يعطي مقياسا للتشتت بنفس الوحدات الأصلية للمشاهدات.

### I. التعريف بميدان الدراسة

شملت الدراسة مؤسستين إحداهما تابعة للقطاع العام وهي: مؤسسة نפטال، والمؤسسة الخاصة تمثلت في مجموعة شركات حسناوي و المتخصصة في البناء والأشغال العمومية.

### II. الحدود الزمنية

امتدت الدراسة الميدانية لفترة أربع أشهر، أي ابتداء من شهر مارس إلى شهر جوان 2012؛ وتخللت

\* مقاييس التزعة المركزية: هي ميل الدرجات لاتخاذ قيم قريبة من قيمة معينة، أو نزعها نحو قيمة معينة، أي أن العلامات تميل إلى التركيز أو التجمع في الوسط.

<sup>1</sup> أحمد سعد جلال، مبادئ الإحصاء النفسي: تطبيقات وتدريب على برنامج spss، الدار الدولية للإستشارات الثقافية، القاهرة، الطبعة الأولى 2008، ص:94.

\* مقاييس التشتت: التشتت يعني درجة تباعد مفردات المجموعة كل عن الآخر فإذا زاد التباعد كان التشتت كبيرا و العكس. وتستخدم مقاييس التشتت لمعرفة درجة التجانس أو التباين بين أفراد المجموعة حول المتوسط.

## الفصل الرابع.....واقع تحفيز العاملين بمؤسستي نפטال و حسناوي

هذه الفترة زيارات ميدانية تتراوح بين يومين أو ثلاثة أيام في الأسبوع، حيث قضينا جزء من هذه المدة في توزيع الاستثمارات مع شرحها ثم استرجاعها، وجزء آخر من المدة في مقابلات أجريناها مع مختلف المسؤولين وجولات داخل الورشات والمصالح المختلفة للمؤسستين بغرض تسجيل الملاحظات اللازمة لتدعيم وإثراء وإعطاء تحليلاً أكثر عمقا ومصداقية لموضوع الدراسة.

### III. الحدود المكانية

أجري هذا البحث الميداني في مؤسستي نפטال وحسناوي بسيدي بلعباس ، سيتم تخصيص البحث الثاني للتعرف على المؤسستين مجال البحث.

### IV. عينة البحث وكيفية اختيارها:

إن الأصل في البحوث العلمية أن تجرى على جميع أفراد مجتمع البحث لأن ذلك أدى لنتائج البحث، ولكن الباحث يلجأ لاختيار عينة من المجتمع إذا تعذر ذلك بسبب كثرة عددهم بالإضافة إلى التكاليف المادية والبشرية وضيق الوقت. ولهذا تم أخذ عينة من أفراد المجتمع الذي يمكن التعرف عليه و هي مؤسسة نפטال بسيدي بلعباس ومؤسسة حسناوي. حيث كان إجمالي أفراد المجتمع الذي يمكن التعرف عليه هو 300 فرد عامل. وكان حجم العينة المعتمد عليه في البحث مساويا لـ 60 فرد عامل فلقد وزعت في كلتا المؤسستين، أعيدت إلينا 55 استمارة في مؤسسة نפטال و 50 استمارة في حسناوي.

### المبحث الثاني:التعريف بالمؤسسة مجال البحث

من خلال هذا سوف نحاول تقديم لمحة عن مؤسستي نفطال و حسناوي بسيدي بلعباس،نشأتهما، مهامهما ومقرهما، ومختلف الهياكل التنظيمية التابعة لهما.

#### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الأم نفطال بالشرقة<sup>1</sup>

نفطال (Naftal) مؤسسة وطنية على قدر كبير من الأهمية تختص بتوزيع وتسويق مختلف المواد البترولية على المستوى الوطني برأس مال يقدر 15.650.000.000.00 دج" تشغل حوالي 30000 عامل على المستوى الوطني<sup>2</sup>، ومقرها الاجتماعي بشارع الكتبان الشارقة، الجزائر العاصمة. تم إنشاء هذه المؤسسة عن طريق المرسوم 101/80 الصادر في 1980/04/06 حيث دخلت ميدان النشاط بصفة عملية في 1982/01/01 وكانت في أول الأمر مكلفة بتكرير وتوزيع المواد البترولية ERDP على حد سواء تبعيتها لمؤسسة SONATRACH.

ولكن ضرورة تقسيم العمل بسبب زيادة نشاط القطاع وضخامة المهام المنوطة بالمؤسسة جعلت الفصل بين العمليتين أمر ضروريا يتم ذلك سنة 1987، حيث تفرعت مؤسسة NAFTEC لعملية التكرير في حين اتجهت مؤسسة NAFTAL لتهتم بالتوزيع والتسويق فقط.

لقد شهدت المؤسسة عدة تغيرات بنائية متتالية، ففي سنة 1992 عقب زيادة في الإنتاج زاد توسعها ليصل إلى 39 مقاطعة و 9 وحدات مستقلة، وفي سنة 1998 موازاة مع تحويلها إلى شركة ذات أسهم تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام (Division) وهي: GPL، CLP و AUM، وفي إطار إثراء تركيبة المؤسسة والتي تمخض عن جهودها عدة نتائج، حيث تم سنة 2000 خلق مركز للمعالجة المعلوماتية CTI من أجل وصل NAFTAL بعالم المعلومات الحديث، كما تم في نفس السنة تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية DASC، وأنشئت قسمة خاصة بالزفت وأعيد تنظيم كل من قسمي GPL و CLP والمناطق التابعة لها، ولكن هذا التقسيم لم يعمر طويلا ليتم اعتماد تنظيم آخر بعد سنة واحدة واستبدال القسامات بفروع (Branches) والمناطق بالمقاطعات (Districts) وهو التنظيم الحالي حيث أصبحت المؤسسة من عدد من الفروع مقسمة حسب طبيعة المواد التي تشغل حيز نشاطها وبذلك نجدها تتكون من أربعة فروع أساسية هي:

#### 1. فرع غاز البترول المميع GPL

ويهتم بتوزيع وتسويق غاز البترول المميع بنوعية البوتان والبروبان، ويتكون بدوره من 17 مقاطعة منتشرة

<sup>1</sup> www.Naftal.com

<sup>2</sup> مجلة Naftal news ، العدد السابع ، جوان 2006 .

## الفصل الرابع.....واقع تحفيز العاملين بمؤسستي نפטال و حسناوي

على مختلف أرجاء التراب الوطني تعد مقاطعة بلعباس إحداهما ؛

### 2. فرع الوقود، الزيوت، العجلات المطاطية CLP

ويهتم بتوزيع وتسويق البترين والزيوت والعجلات وغيرها من المواد الخاصة ؛

### 3. فرع الكيروزان AVM: ويهتم بتسويق وقود السفن والطائرات؛

### 4. فرع الزيت: Bitumes: ويسوق الزيت ومشتقاته الموجهة لاستعمالات مختلفة ؛ إن طبيعة تكوين المؤسسة

وتقسيمها كما سبق إنما هو نتيجة متوقعة بالنظر لنوعية المهام التي أسندت إليها ونذكر منها:<sup>1</sup>

- نقل المواد البترولية؛
- تركيب الزيت؛
- توزيع، تخزين، وتسويق الوقود الغاز المميع، الزيت، العجلات، الزيوت ومختلف المواد الخاصة؛
- تعبئة الغاز المميع بنوعيه، بوتان وبروبان في مختلف أحجام القارورات.

<sup>1</sup> مجلة Naftal News ، العدد الرابع ، سبتمبر 2004 .

### المطلب الثاني: مقاطعة نפטال بسيدي بلعباس

تعتبر هذه المقاطعة إحدى المقاطعات السبعة عشر 17 للمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية، فرع غاز البترول المميع NAFTAL/GPL، ولقد تم انشائها في إطار إعادة هيكلة شاملة للمؤسسة. تقوم الوحدة بتوزيع وتسويق المواد البترولية لولاية سيدي بلعباس وبعض الولايات المجاورة، وتعتمد على تنظيم وهيكله مناسبة لنشاطها، وهي تسعى إلى استغلال الموارد المتاحة لها لتنفيذ سياساتها واستراتيجياتها العامة.

### I. الهيكل التنظيمي لمقاطعة نפטال

يعتبر الوسيلة الأنجح لبيسط وتحليل العلاقات والاتصالات داخل المقاطعة فهو يبين لنا مختلف الدوائر والمصالح حسب الاختصاص وما تقوم به كل مصلحة وسوف نقوم بشرحه فيما يلي:

#### 1. اختصاصات مصالحها

1. **المدير:** ويتمتع بصلاحيات الأمر و الاستشارة في كل الأحوال، فهو يقوم بتنفيذ المهمات الموكلة إليه والتي تتمثل في:

- تمثيل المؤسسة أمام السلطات العليا (الولاية)؛
- الإمضاء على المستندات والأوراق الرسمية؛
- الأمر بالعقوبات الإلزامية في حق المستخدمين المهملين لواجباتهم العملية؛
- استقبال الزائرين وكذا العمال ذوي المشاكل الخاصة والمتعلقة بالعمل داخل المؤسسة.

2. **الأمانة العامة:** ويتمثل عملها في تنظيم الملفات المتعلقة بالمشتريات و المبيعات، وتنفيذ القرارات التي تم اتخاذها، تنظيم المواعيد واستقبال المكالمات الداخلية و الخارجية.

● **خلية الأمن والوقاية:** وهي ضرورية للمؤسسة بسبب أهميتها خاصة في قطاع المحروقات، ويندرج ضمنها ما يلي:

- **الوقاية:** وترتبط بعملية مراقبة مدى تطبيق قواعد الأمن الصناعي من طرف العمال، ومراقبة سلامة التجهيزات، ووضع جميع الاحتياطات اللازمة للتدخل عند الحاجة؛
- **التدخل:** ويكون في حالة إلام الخطر بالمنشآت الصناعية أو إصابة أحد العمال.

2. **دائرة الإدارة والوسائل:** تنقسم هذه الدائرة إلى ثلاثة مصالح وهي: مصلحة الإدارة، مصلحة الموارد البشرية، مصلحة الوسائل.

#### 1. مصلحة الموارد البشرية: تقوم هذه المصلحة بـ:

- متابعة الحياة المهنية للعامل منذ أول ارتباط له بالمؤسسة إلى أن يغادرها؛

## الفصل الرابع.....واقع تحفيز العاملين بمؤسستي نفضال و حسناوي

- استقبال ملفات طلب الالتحاق بالمؤسسة، وتصنيفها حسب الكفاءة؛
- تحرير جميع القرارات الخاصة بالعمال سواء تعلق الأمر بالتعيين أو التحويل أو التقاعد؛
- القيام بتسجيل جميع التحركات التي تحدث على مستوى المقاطعة أيا كان نوعها بإعداد حصيلة شهرية، وحصيلة أخرى ثلاثية ثم سداسية، وتقوم بإرسالها إلى الإدارة المركزية؛
- وضع توقعات مستقبلية متوسطة المدى حول تطور الموارد البشرية للمقاطعة لمدة خمس سنوات المقبلة، حيث يتم وضع جدول لهذه التطورات ثم يرسل إلى الإدارة المركزية.

2. **مصلحة اللوازم العامة :** ونجد بها أفرادا يعملون في كل من: اللوازم العامة، فرع الصيانة، فرع المقتصدية، فرع العلاقات الخارجية، وتمثل هذه المصلحة في جرد كل المشتريات المنقولة المتعلقة بمستلزمات الإدارة وتسخير الإمكانيات الضرورية لها، وكذا الاستعمال العقلاني للوسائل.

- **مصلحة الإدارة:** تعمل هذه المصلحة على إدارة أمور المستخدمين و المتمثلة في: فرع تسيير المستخدمين، فرع تسيير الأجور، فرع الخدمات الاجتماعية.

**فرع تسيير المستخدمين :** يهتم هذا الفرع بتسيير المسار المهني للأفراد العاملين، وذلك من خلال التوظيف والترقيات في المناصب، وتحضير الدورات التكوينية للعمال، وتحديد الوقت المناسب للإحالة للتقاعد، وكذا الحرص على تطبيق النظام الداخلي للشركة، كما تحدد الامتيازات المخصصة للمستخدمين.

- **فرع تسيير الأجور:** ويقوم بحساب وتنظيم رواتب العمال التابعين لمقاطعة نفضال.
- **فرع الخدمات الاجتماعية:** يرفع هذا الفرع العاملين من جوانب متعددة كتوفير الرعاية الطبية، المنح العائلية، حوادث العمل... كما يقوم بمجموعة من التقارير حول حوادث العمل، العطل السنوية.

3. **دائرة المالية والمحاسبة:** وهي تضم ثلاثة مصالح: مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة الخزينة، مصلحة الممتلكات، وتمثل مهام هذه المصالح فيما يلي:

- تسجيل العمليات المحاسبية كالتبادل ما بين الوحدات والاستثمارات ومتابعة الموردين والحباية والتأمينات؛
- معالجة الاستثمارات على المستوى المادي؛
- بعد وصول المعلومات الشهرية عن الأجور إلى مكتب الإعلام تقوم هذه الأخيرة ببعث يومية الأجور إلى المصلحة؛

- تهتم بكل ما يمس الحباية؛
- تسيير الحساب الجاري للمؤسسة من أجل تسديد جميع الأعباء والنفقات؛
- تنظيم وضبط فواتير المستخدمين؛

## الفصل الرابع.....واقع تحفيز العاملين بمؤسستي نفضال و حسناوي

- إعداد الحالة الشهرية للخرزينة عن طريق القيام بتحضير جدول التقارب بين البنك والمؤسسة؛
- تقييد وضعية الإيرادات أسبوعيا وشهريا؛
- تحضير ميزانية المؤسسة منذ بدئها حتى نهايتها؛
- حساب التكاليف حسب النشاط وحسب مركز المسؤولية؛
- تحديد وتقييم المردودية حسب النشاط وحسب مركز المسؤولية؛
- تدعيم نظام المراقبة الداخلية المعتمد في المؤسسة؛
- تسهيل اتخاذ القرار في كل مستويات التنظيم والتسيير.

### 4.دائرة التسويق والتوزيع:

- تسويق وتوزيع غاز البترول المميع بنوعيه؛
- تتابع المواد البترولية منذ تسليمها من أرزيو حتى وصولها إلى مركزي التعمير ثم يتابع عملية تخزينها بصفة يومية، ثم يتابع في مرحلة لاحقة عملية تعبئة القارورات وتوزيعها على المخازن؛
- تتابع حركة وسائل النقل الموضوعة تحت تصرف المؤسسة؛
- استقبال طلبات الراغبين بالانضمام إلى قائمة زبائن نفضال.

### 5.دائرة التقنية والصيانة: وتضم مصلحة النقل، مصلحة الإستغلال والصيانة، مصلحة الدراسات والإنجاز ومن

مهامها مايلي:

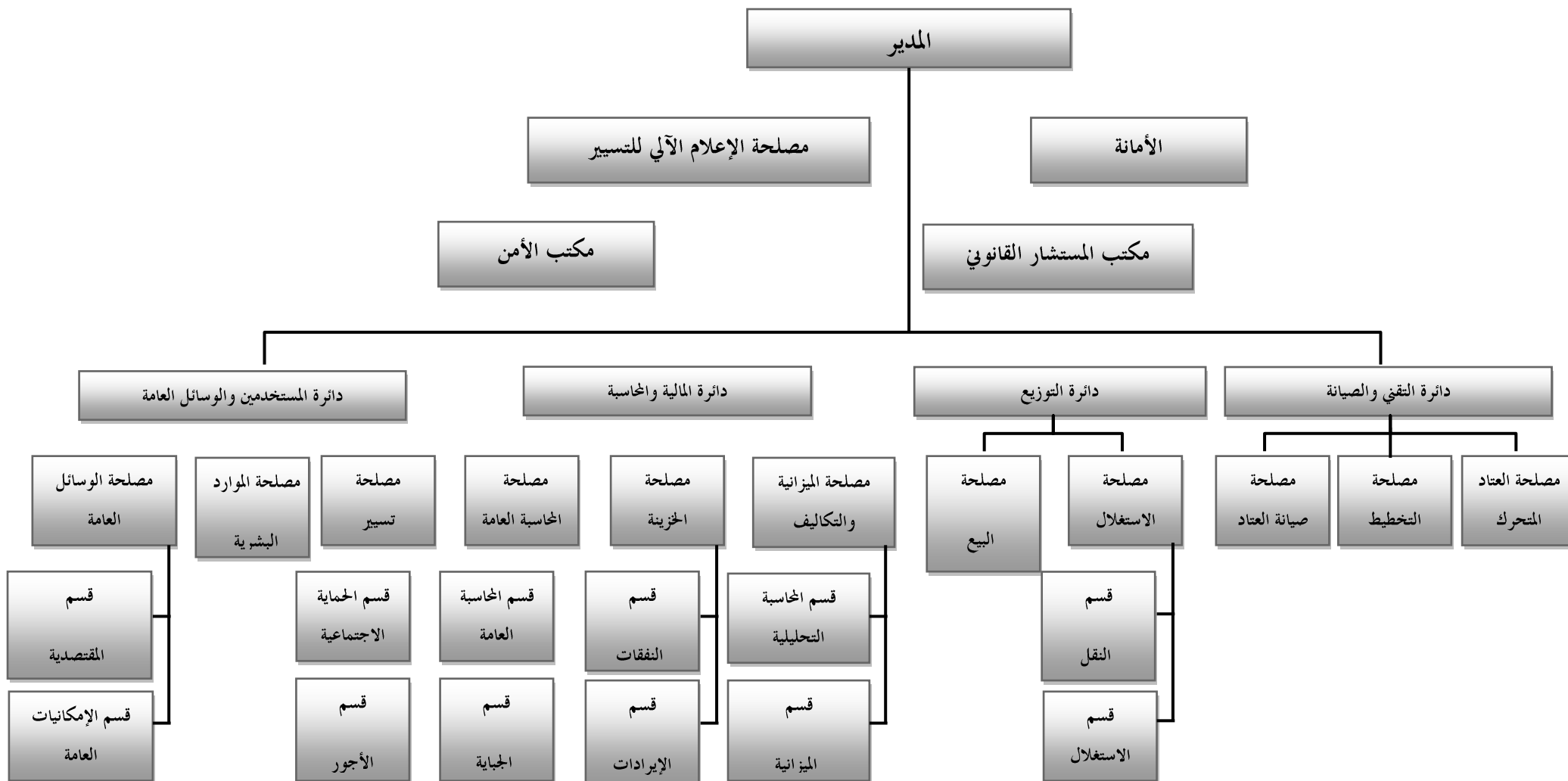
- مكلفة أساسا بالتخطيط لمناهج وطرق العمل، وتوفير قطع الغيار؛
- تشرف على كل عمل تقوم به المؤسسة في جانبه التقني كالبناء واقتناء الأجهزة؛
- تتكلف بصيانة العتاد المتحرك في مثل وسائل النقل سواء الخارجية المستعملة في جلب الغاز وتوزيعه أو الداخلية المستعملة كالرافعات والسيارات الصغيرة؛
- صيانة التجهيزات الثانية الموجودة في كل الأماكن التابعة للمقاطعة مثل الأنابيب والتوصيلات الثابتة.

### 6.دائرة الإعلام الآلي: وتتكون من مصلحتين وهما:

- مصلحة تسيير المعلومات: هي تخص شؤون العمال ومصلحة المؤسسة معا.
- مصلحة الأنظمة والشبكات.



## الفصل الرابع.....واقع تحفيز العاملين بمؤسستي نפטال و حسناوي



الشكل (18.4): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال

### المطلب الثالث:مجموعة شركات حسناوي<sup>1</sup>

هي أكبر مجموعة على المستوى الوطني في مجال البناء والأشغال العمومية، وهي تتكون من عدة شركات في مختلف المجالات مثل تشييد المباني، إنتاج مواد البناء، الصناعات الاستخراجية... الخ وسوف نتطرق بالتفصيل فيما بعد لهذه الشركات. ولهذا المجموعة قدرة كبيرة على تلبية احتياجات السوق. ولم تقتصر هذه المجموعة في مجال البناء بل توسعت إلى مجالات أخرى مثل مجال التنمية الزراعية وإنتاج شتلات الخضر، أي أن المجموعة اعتمدت إستراتيجية التكامل قصد تطوير الشركات.

#### I. لمحة تاريخية

أسست أول شركة لمجمع شركات حسناوي علي يد السيد إبراهيم حسناوي سنة 1974، حيث كانت تنشط في مجال البناء والأشغال العمومية و الري، عرف المجمع تاريخا طويلا، والمتمثل في ثلاث مراحل هي:

1. مرحلة الإنشاء و التركيب ( 1974-1983): تأسست أول مؤسسة لمجمع حسناوي والمتمثلة في Brahim ETPH HASNAOUI، سنة 1974. مع الخبرة المكتسبة من خلال إنجاز أكثر من 5000 مسكن و العديد من الأشغال العمومية في منطقة سيدي بلعباس، فقد قادة تدريجيا إلى إنشاء شركات أخرى مما سمح تعزيز المجمع مع مر السنين.
2. مرحلة النمو و التوحيد ( 1983 - 2008) مرحلة النمو وتوسع النشاط للحصول على الاستقلالية وتلبية احتياجات مواد البناء للمواقع المختلفة للشركة، حيث تم إنشاء وحدات جديدة خاصة بمواد البناء وشركات متخصصة في مختلف الهياكل الأساسية (إنشاء ورشة عمل جديدة، إنتاج الخرسانة الجاهزة "BPE" ووحدة إنتاج مواد البناء لدعم تنفيذ المشاريع).
3. مرحلة إعادة التنظيم و التطوير منذ 2008: تحول إلى مجمع شركات حسناوي من بداية يناير 2008 مع شركاء أجنب و إنشاء شركة النقل ودخول مجال الاتصالات.

#### II. تعريف المجمع:

تثمر مجمع حسناوي في سنوات السبعينات في قطاع السكن و كان دائما يحمل شعار تحقيق سكنات ذات جودة عالية. رائد على المستوى الوطني في مجال البناء والأشغال العمومية، يتكون من مجموعة الشركات العامة في مختلف الصناعات، مثل تشييد البنيات، إنتاج مواد البناء، الأعمال الهيدروليكية الصغيرة، و إستغلال المحاجر،... الخ

<sup>1</sup> www.lesentrepriseshasnaoui.com

## الفصل الرابع.....واقع تحفيز العاملين بمؤسستي نفضال و حسناوي

يملك المجمع قدرات كبيرة للإنتاج و الترويج بشكل منتظم ومتكامل، كما أنه لم يتوقف عند ميدان وحيد. فبالإضافة إلى المهن الأساسية و تلبية الطلب القوي في السوق، قد واصل المجمع أيضا استمرار إستراتيجية التكامل من خلال تطوير شراكات مع شركاء أجنب، وبالتالي ركز مجمع شركات حسناوي نشاطه على مجالين هامين هما: البناء و الزراعة.

يتكون قطاع البناء من مختلف الشركات الثانوية من انجاز البناءات و الأشغال العمومية و الري و يوفر أيضا للسوق مختلف المواد الأساسية المستعملة في البناء مثل الركام، الخرسانة الجاهزة للاستعمال المواد المضافة للإسمنت و الخرسانة، الملاط الجافة الجاهزة للاستعمال و نجارة الخشب والألمنيوم، إلى الخبرة فيما يخص إعادة تأهيل للبناءات القديمة.

من جهته يتكون قطاع الزراعة من مختلف الشركات الثانوية التي تنشط في مجال التهيئة الزراعية والبيئة من خلال استخدام التقنيات الحديثة في الموارد المائية، وطرق زيادة المحصول في مجال الزراعة فهي بذلك تقدم حلولاً متكاملة للفلاحين.

### III. سياسة الجودة و التنمية المستدامة

أخذنا بعين الاعتبار البيئة التنافسية التي تحيط بالنشاط و علما أن قوة أي شركة تكمن في طرق التسيير التي تتخذها، قرر مجمع شركات حسناوي إجراء سياسة الجودة لتعزيز ودعم الخبرة التي بنيت خلال أربعين عام من النشاط.

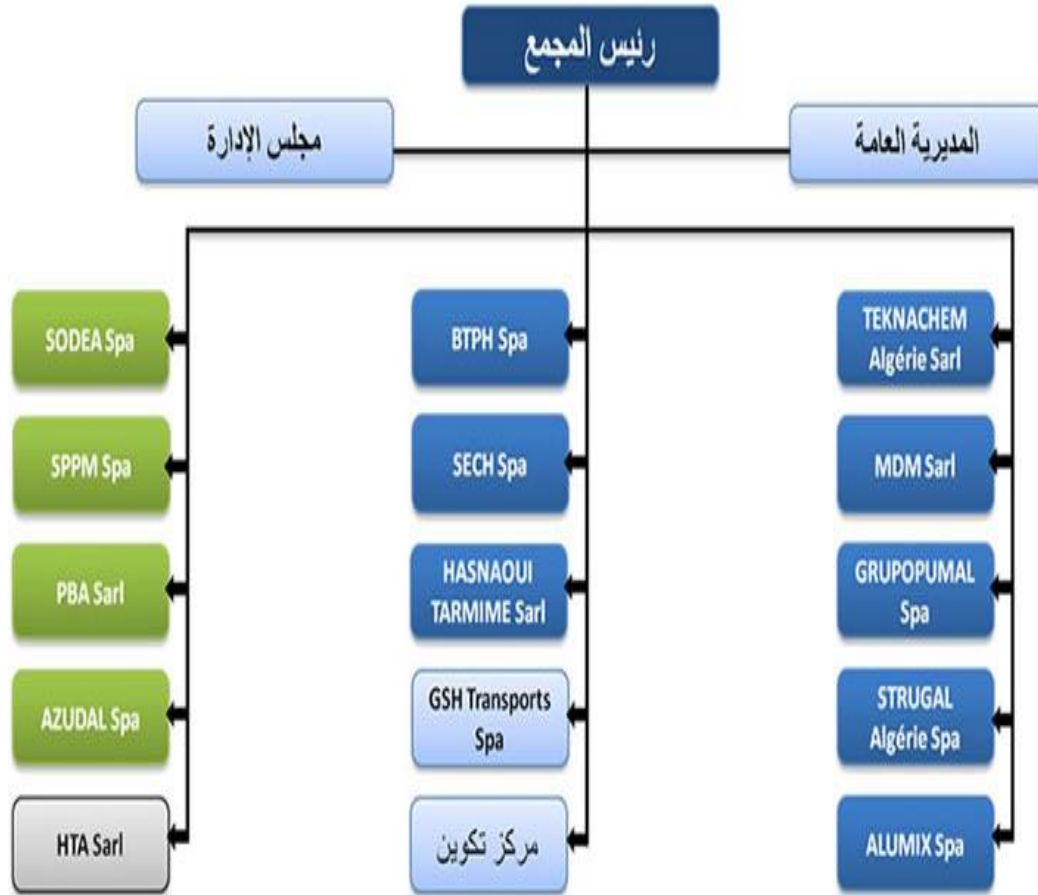
فمن هذا المنطلق وفق مجمع شركات حسناوي على إنشاء و حفاظ على نهج شامل و كامل لتحسين الجودة و احترام البيئة و التنمية المستدامة وفقا لمعايير ISO 9001 نسخة 2008 و ISO14001 نسخة 2004 هذا الارتياح والتوفيق يعني تغيير عميق في جميع الأنشطة للمجمع لتوفير الجودة في مواد البناء والسكن والخدمات. بعد احترام بيئتنا جزء من اهتمامنا الكبير فهو عامل أساسي لتحقيق التنمية المستدامة لمجمع شركات حسناوي.

للقيام بذلك في إطار سياسة تسييرنا للأظمة، تم الاتفاق على الأهداف المناسبة لكل حالة مع الالتزام بإتاحة ما يلزم من الموارد البشرية و التنظيمية و التقنية مما يسمح لنا بتحقيق ما يلي:

- ✓ تثقيف وتوعية الموظفين على سياسة الجودة و احترام البيئة؛
- ✓ تلبية متطلبات الزبائن و جميع الأطراف المعنية؛
- ✓ وضع برنامج لتحسين المستمر للجودة و البيئة؛

## الفصل الرابع.....واقع تحفيز العاملين بمؤسستي نفضال و حسناوي

- ✓ الاحترام الدائم للمتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى التي تنطبق على الأعمال التجارية والبيئية؛
  - ✓ توقع مخاطر التلوث مهما كان نوعها و السيطرة عليها والحد من التأثير السلبي على البيئة؛
  - ✓ التقليل من النفايات في إطار أنشطتنا؛
- إشراك الموردين ومقدمي الخدمات في التزامنا للتطوير الدائم واحترام الطبيعة.



الشكل رقم (19.4): الهيكل التنظيمي لمجموعة حسناوي

## الفصل الرابع.....واقع تحفيز العاملين بمؤسستي نفضال و حسناوي

### المبحث الثالث: تحليل خصائص عينة الدراسة

من خلال هذا المبحث سوف نقوم بتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية وتفسيرها، وذلك عن طريق المعالجة الإحصائية لها واستخدام أهم الأدوات الإحصائية، كاستعمال التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية وباقي عبارات الاستبيان، ضف إلى ذلك حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ورسومات بيانية.

### المطلب الأول: تحليل عبارات محور البيانات الشخصية

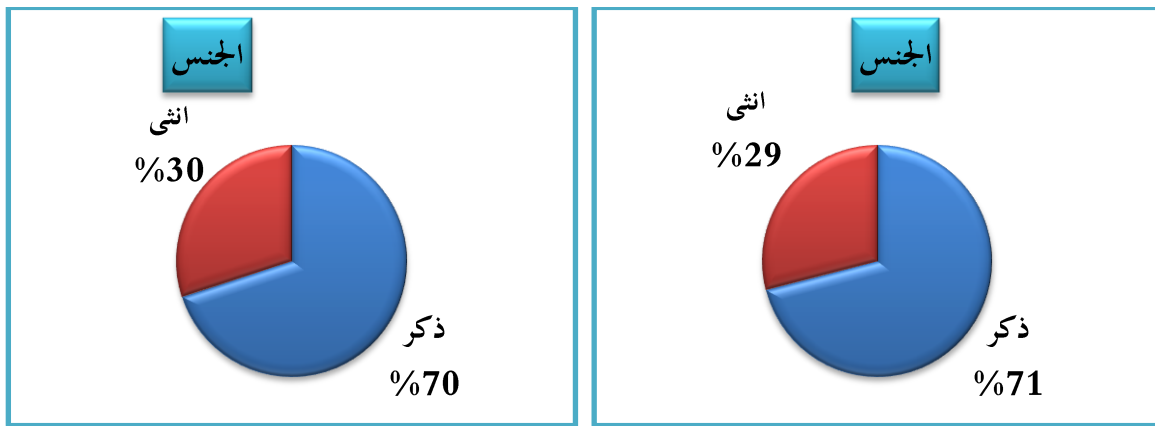
من خلال هذا المطلب سوف نتعرف على متغيرات الدراسة وفقا للبيانات الشخصية، الجنس، السن، الخبرة... الخ

#### جدول رقم(4.4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المؤسسة	نفضال	حسناوي	الجنس
	التكرار	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	39	35	70
أنثى	16	15	30
المجموع	55	50	100

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

#### الشكل رقم(20.4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس بالدوائر النسبية



المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الجدول رقم (4.4).

يبين لنا الجدول رقم (4.4) أن أغلبية أفراد العينة للمؤسستين هم ذكور بنسبة 71 % لنفضال و حسناوي 70 %، في حين نسبة الإناث تقدر بـ 29% لنفضال، 30 % لحسناوي.

## الفصل الرابع.....واقع تحفيز العاملين بمؤسستي نفضال و حسناوي

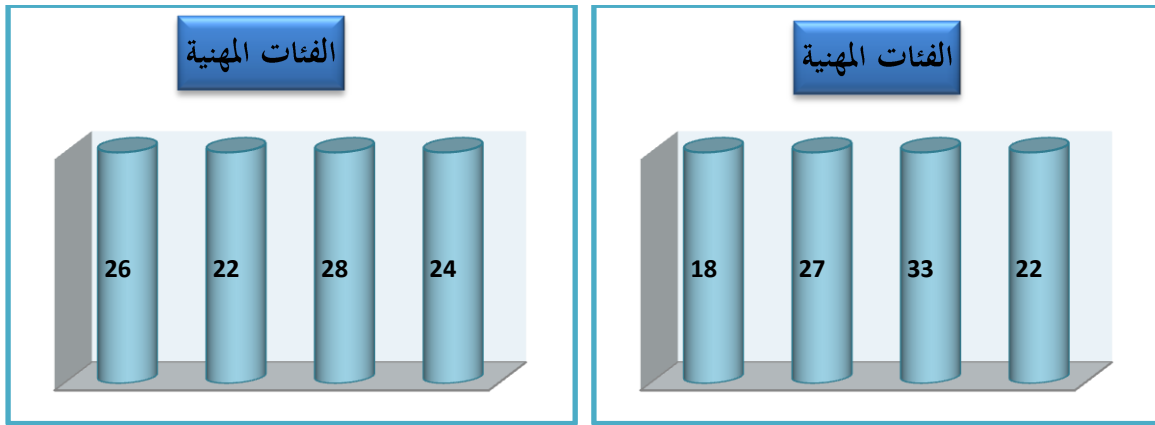
ما يمكننا ملاحظته ارتفاع نسبة الذكور وانخفاضها عند الإناث وذلك حسب متطلبات العمل في كلتا المؤسستين أي يتطلب وجود هذا العنصر (الذكور).

جدول رقم(5.4): توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية

حسناوي		نفطال		المؤسسة
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الفئات المهنية
26	13	18	10	اطار
22	11	27	15	إداري
28	14	33	18	تنفيذي
24	12	22	12	تقني
100	50	100	55	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم(21.4): توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية



المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الجدول رقم (5.4).

يبين لنا الجدول رقم (5.4) أن أفراد العينة يتوزعون على أربع فئات مهنية، جاءت كأعلى نسبة فئة العمال التنفيذيين بنسبة 33% لمؤسسة نفطال و 28% لحسناوي، ثم تليها فئة الإداريين بنسبة 27% لمؤسسة نفطال أما فيما يخص حسناوي فتليها فئة الإطارات بنسبة 26%، وبعدها التقنيين بنسبة 22% لنفطال و 24% لحسناوي، وأخير الإطارات بنسبة 18% لنفطال و الإداريين بنسبة 22%.

نلاحظ بأن عينة الدراسة تحتوي في مختلف الفئات العمالية وبفئات متفاوتة، وهذا ما يساهم في إثرائها.

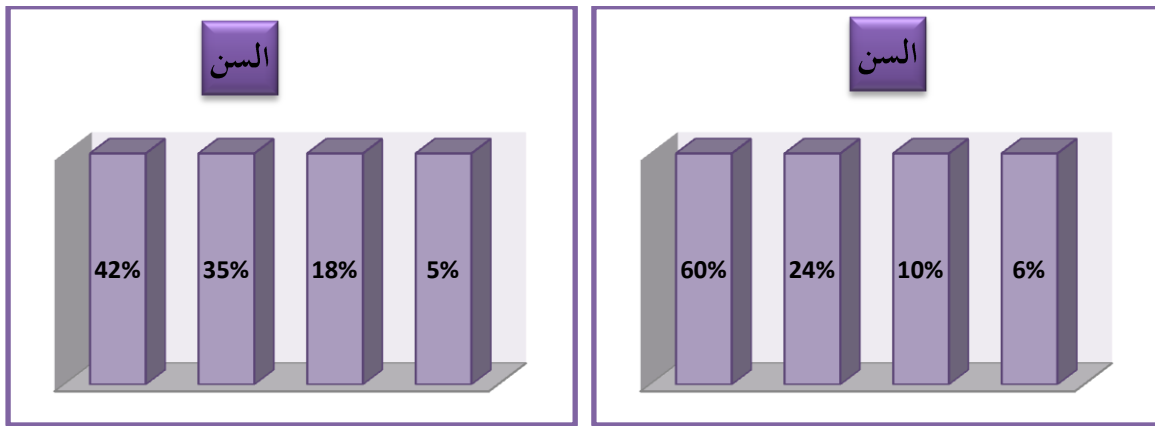
## الفصل الرابع.....واقع تحفيز العاملين بمؤسستي نفضال و حسناوي

جدول رقم(6.4): توزيع أفراد العينة حسب السن

حسناوي		نفضال		المؤسسة
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	السن
60	30	42	23	30-20
24	12	35	19	40-31
10	05	18	10	50-41
06	03	05	03	60-51
100	50	100	55	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (22.4): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الجدول رقم (6.4).

يبين لنا الجدول رقم (6.4) أن أغلبية أفراد العينة في كلتا المؤسستين من فئة الشباب، حيث سجلنا أن سن العمال محصورا بين 20 - 60 سنة، وحسب توزيع أفراد العينة فإننا نلاحظ أن أعلى نسبة كانت 42% وهي تمثل العمال الذين ينحصر سنهم بين 20-30 سنة، في مؤسسة نفضال، في حين بلغت نسبة العمال بحسناوي 60% تليها نسبة 35% والتي تمثل العمال الذين سنهم بين 31-40 سنة و 24% بحسناوي، وكلا الفئتين في المؤسستين من صنف الشباب، في حين أن نسبة العمال الذين سنهم بين 41-50 سنة تقدر بـ 18%، وأصغر نسبة مسجلة 5% وتمثل العمال الذين سنهم بين 51-60 سنة هذا فيما يخص نفضال أما حسناوي فنسجل أن نسبة العمال الذين يتراوح سنهم بين 41-50 سنة تقدر بـ 10%، و نسبة 6% تمثل العمال الذين سنهم بين 51-60 سنة.

## الفصل الرابع.....واقع تحفيز العاملين بمؤسستي نفضال و حسناوي

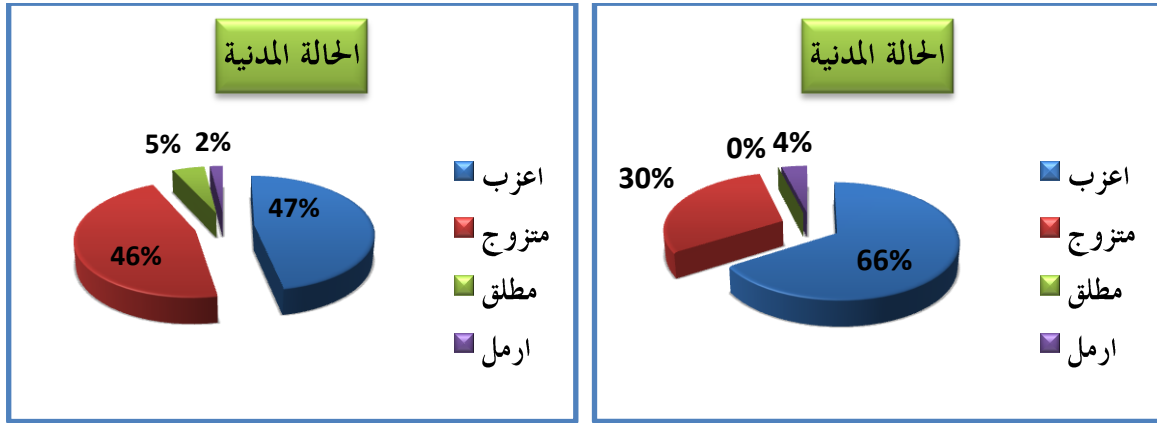
يلاحظ ارتفاع معدل الشباب حسب متغير السن وهذا إن دل على شيء فهو يدل على الاهتمام الذي توليه المؤسسات في تشجيع تشغيل الشباب وتوظيف مهاراتهم لخدمتها.

جدول رقم(7.4): توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

المؤسسة	نفضال	حسناوي	الحالة المدنية
	التكرار	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	26	33	66
متزوج	25	15	30
مطلق	03	00	00
أرمل	01	02	04
المجموع	55	50	100

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (23.4): توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية



المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الجدول رقم (7.4).

يبين لنا الجدول رقم (7.4) أفراد العينة وفقا للحالة المدنية حيث بلغت نسبة العزاب 47% ونسبة المتزوجين 46%. بمؤسسة نفضال، أما بحسناوي فإن نسبة العزاب تشكل الأغلبية بـ 66% ونسبة المتزوجين 30%، وكانت نسبة المطلقين في نفضال 05% ولم نسجل أي نسبة في حسناوي، في حين سجلنا نسبة ضعيفة جدا للعمال الأرامل حيث قدرت بـ 02% بنفضال و 04% بحسناوي.



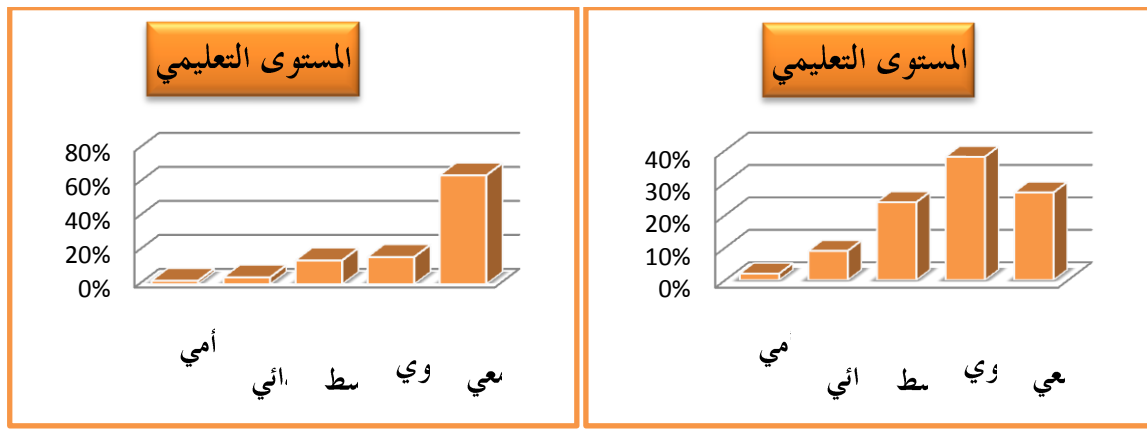
## الفصل الرابع.....واقع تحفيز العاملين بمؤسستي نفضال و حسناوي

جدول رقم(8.4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

حسناوي		نفضال		المؤسسة
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
02	01	02	01	أمي
04	02	09	05	ابتدائي
14	07	24	13	متوسط
16	08	38	21	ثانوي
64	32	27	15	جامعي
100	50	100	55	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (24.4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الجدول رقم (8.4).

يبين لنا الجدول رقم (8.4) أن أفراد العينة يتوزعون على خمس مستويات تعليمية، ابتداءً من عديمي المستوى أو الأميين وصولاً إلى المستوى الجامعي ، حيث جاءت أعلى نسبة للحاصلين على مستوى التعليم الثانوي بنسبة 38% في نفضال أما في حسناوي مستوى التعليم الجامعي بنسبة 64%، ثم تليها نسبة العمال ذوي المستوى الجامعي بنسبة 24% في نفضال ونسبة العمال ذوي التعليم الثانوي بحسناوي فقدت بـ 16% ثم تليها نسبة العمال ذوي مستوى المتوسط بنسبة 24% بنفضال و 14% في حسناوي، وبعدها أصحاب

## الفصل الرابع.....واقع تحفيز العاملين بمؤسستي نفضال و حسناوي

المستوى الابتدائي بنسبة 09% في نفضال ونسبة ضعيفة في حسناوي 04%، وأخير العمال الأميين بنسبة 02% في كلتا المؤسستين.

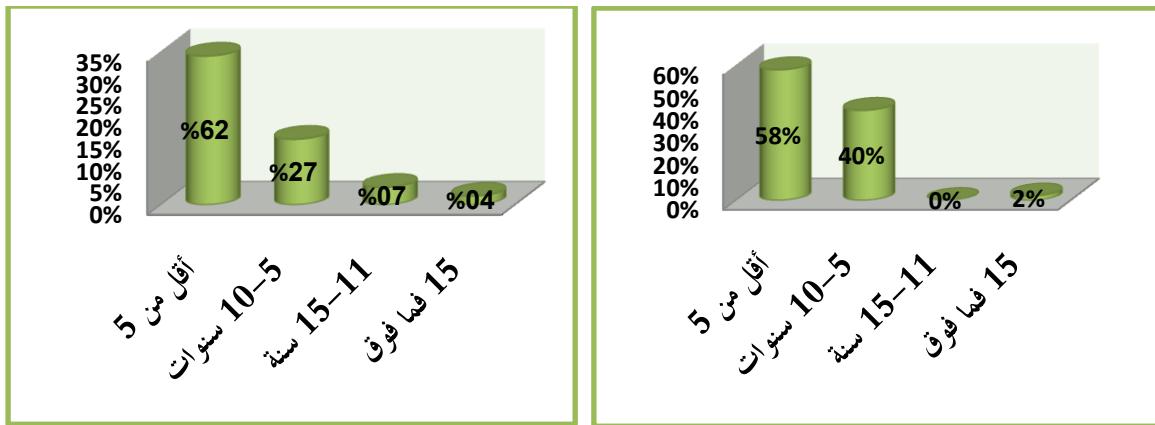
يلاحظ بأنه هناك تنوع في المستوى التعليمي لأفراد العينة، و هذا يتوافق إلى حد بعيد مع الفئات المهنية للعمال، فهذا التنوع و الثراء يساهم في قراءة مختلف استجابات العمال على باقي المحاور الآتية.

جدول رقم(9.4): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

حسناوي		نفطال		المؤسسة
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
58	29	62	34	أقل من 5
40	20	27	15	10-5 سنوات
00	00	07	04	15-11 سنة
02	01	04	02	15 فما فوق
100	50	100	55	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (25.4): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الجدول رقم (9.4).

يبين لنا الجدول رقم (9.4) أن أغلبية أفراد العينة في المؤسستين تقل سنوات عملهم (الأقدمية) عن 05 سنوات وذلك بنسبة 62% في نفضال و بنسبة 58% في حسناوي، تليها نسبة 27% تمثل العمال الذين أقدميتهم بين 10-05 سنوات في نفضال و 40% في حسناوي، أما العمال الذين أقدميتهم أكبر من 10

## الفصل الرابع.....واقع تحفيز العاملين بمؤسستي نفضال و حسناوي

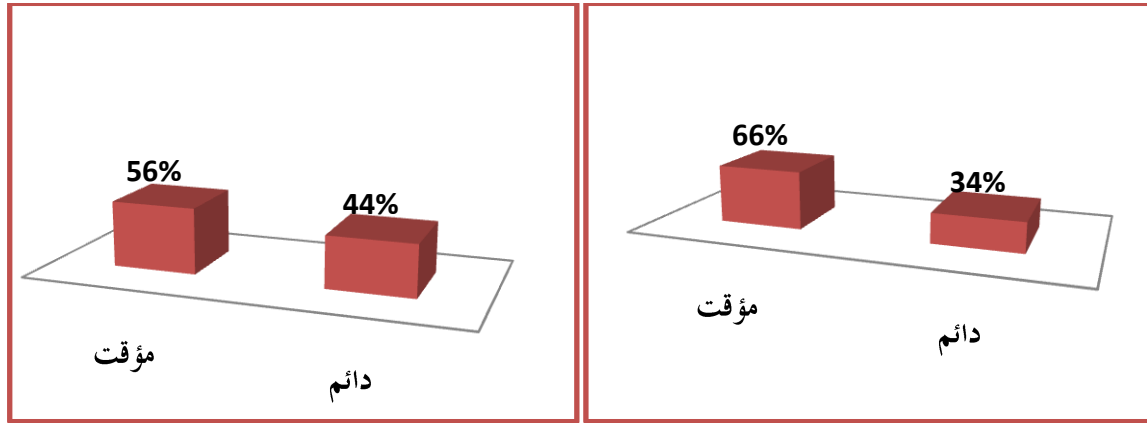
سنوات فهم قليلون، حيث سجلنا نسبة 07% للعمال الذين تتراوح أقداميتهم في العمل بين 11-15 سنة نلاحظ أن هذه الفئة من العمال منعدمة في حسناوي حيث لم نسجل أي نسبة، ونسبة 04% فقط لمن أقداميتهم أكبر من 15 سنة في نفضال و 02% في حسناوي. يلاحظ أن أغلبية العمال حديثي العهد بالعمل في المؤسستين.

### جدول رقم(10.4): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

المؤسسة	نفضال		حسناوي	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
مؤقت	31	56	33	66
دائم	24	44	17	34
المجموع	55	100	50	100

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

### الشكل رقم (26.4): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل



المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الجدول رقم (10.4).

يبين لنا الجدول رقم (10.4) أن أغلبية أفراد العينة في مؤسسة نفضال دائمين بنسبة 56%، والباقي هم عمال مؤقتين بنسبة 44%، أما فيما يخص مؤسسة حسناوي فإن أغلبية أفراد العينة مؤقتين بنسبة 66%، والباقي هم عمال دائمين بنسبة 34%، وهو حال أغلبية المؤسسات الجزائرية التي تحولت من نظام العمل الدائم إلى العمل المؤقت وفق نظام العقود.

## الفصل الرابع.....واقع تحفيز العاملين بمؤسستي نفضال و حسناوي

### المطلب الثاني: تحليل عبارات المحاور

I. بيانات الحوافر المادية والمعنوي: يتضمن هذا المحور اثني عشرة (12) سؤال من الاستمارة.

الجدول رقم (11.4): الأجر الذي يتقاضاه العامل يناسب الجهد المبذول؟

المؤسسة	نعم	لا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حسناوي	14	36	50	1.68	0.47
	التكرار	28	72		
نفطال	30	25	55	1.45	0.50
	التكرار	55	45		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

يوضح الجدول بأن الأجر الذي يتقاضاه العمال في مؤسسة حسناوي مقابل الجهد الذي يبذلونه أقل منه في مؤسسة نفضال، أين بلغ المتوسط الحسابي 1.68 والانحراف المعياري 0.47، وذلك ما تم تأكيده بنسبة 72%، أما فيما يخص مؤسسة نفضال فلقد بلغ نسبة 55% ومتوسط حسابي بـ 1.45.

فالفئة الراضية عن الأجر ما تقوم به من عمل لا يتطلب مجهودا و ليس فيه خطر كالإداريين، أما الفئة الغير راضية فإنها ترى العكس فهناك مخاطر أثناء القيام بعملهم كالعمال التنفيذيين الذين يشتغلون في الورشات و محطات الوقود...الخ، مما يجعلهم عرضة للحوادث المهنية، هذا من جهة ومن جهة أخرى نجد بأن نسبة كبيرة من العمال يقومون بأعمال خارج نطاق اختصاصهم فحسب رأيهم هم يبذلون جهد أكبر من الأجر الذي يتقاضونه.

الجدول رقم (12.4): هل الأجر الذي تتقاضاه كافي لسد حاجياتك؟

المؤسسة	نعم	لا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حسناوي	14	36	50	1.72	0.45
	التكرار	28	72		
نفطال	18	37	55	1.67	0.47
	التكرار	33	67		

## الفصل الرابع.....واقع تحفيز العاملين بمؤسستي نفضال و حسناوي

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

فيما يتعلق بمدى كفاية الأجر لسد حاجيات العمال فإن أغلبية أفراد العينة ترى بأنه غير كافي في كلتا المؤسستين وذلك بنسبة 67% بنفضال و72% بحسناوي.

وهذا راجع للظروف المعيشية الصعبة بسبب التضخم الاقتصادي الذي أدى إلى ارتفاع الأسعار يقابله انخفاض في الأجور.

الجدول رقم (13.4): هل تتلقى المنح بصفة دورية؟

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أحيانا	لا	نعم	المؤسسة	
0.78	2	50	15	20	15	حسناوي	
		100	30	40	30	النسبة المئوية	
0.90	1.84	55	18	10	27	نفضال	
		100	33	18	49	النسبة المئوية	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

فيما يخص تلقي المنح بصفة دورية فقد سجلنا نسبة 49% من أفراد العينة أجابت بالإيجاب بمتوسط حسابي 1.84 وانحراف معياري 0.90 في مؤسسة نفضال، أما مؤسسة حسناوي نجد 40% أجابت بالسلب أين أكد الأفراد المستجوبين عدم تلقيهم للمنح بصفة دورية.

الجدول رقم (14.4): هل تقدم المؤسسة لكم قروضا؟

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أحيانا	لا	نعم	المؤسسة	
0.61	1.44	50	03	16	31	حسناوي	
		100	06	32	62	النسبة المئوية	
0.88	2.16	55	26	12	17	نفضال	
		100	47	22	31	النسبة المئوية	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

## الفصل الرابع.....واقع تحفيز العاملين بمؤسستي نفضال و حسناوي

من خلال الجدول نلاحظ بأن مؤسسة حسناوي تقدم قروض لعمالها بمتوسط حسابي قدر بـ 1.44 ونسبة مئوية 62%، أما فيما يخص مؤسسة نفضال فنجد نسبة 31% تقدم لهم قروض و 22% لا تقدم لهم قروض بمتوسط حسابي 2.16 وانحراف معياري 0.88.

الجدول رقم (15.4): هل تقدم لكم المؤسسة خدمات اجتماعية؟

المؤسسة	نعم	لا	أحيانا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حسناوي	التكرار	35	05	50	1.90	0.54
	النسبة المئوية	20	70	100		
نفطال	التكرار	01	28	55	2.04	1.00
	النسبة المئوية	47	02	100		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

فيما يتعلق بتقديم الخدمات الاجتماعية فنجد نسبة 47% أجابت بالإيجاب في مؤسسة نفضال ومن جملة الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة على اعتبارها محفز معنوي، مركز طبي خاص بهم فيه طبيب وعدد من الممرضات، و فيما يخص وجبة الغداء، فالعامل مكلف بتغذية نفسه أي أن المؤسسة لا تتوفر على مطعم خاص بالعمالين، كما تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية عديدة مثلا التأمين الاجتماعي، وسائل نقل العمال، كما توفر خدمات الترفيه متمثلة في المخيمات الصيفية لأبناء العمال و الرحلات.... الخ. أما في مؤسسة حسناوي فنسبة 20% تقدم لهم خدمات اجتماعية وهي تتمثل في وسائل النقل فهي متوفرة بالشكل المطلوب، التأمين الاجتماعي، وأيضا وجود عيادة طبية.

الجدول رقم (16.4): هل استفدت من الترقية؟

المؤسسة	نعم	لا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حسناوي	التكرار	36	50	1.72	0.45
	النسبة المئوية	28	72		
نفطال	التكرار	35	55	1.64	0.49
	النسبة المئوية	36	64		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

## الفصل الرابع.....واقع تحفيز العاملين بمؤسستي نفضال و حسناوي

لقد سجلنا أن أغلبية أفراد العينة في كلتا المؤسستين لم يستفيدوا من الترقية، حيث كانت نسبتهم 64% في نفضال. بمتوسط حسابي قدر بـ 1.64 وانحراف معياري 0.49، ونسبة 72% في مؤسسة حسناوي. نجد بأن الأفراد الذين تمت ترقيتهم هم الأفراد ذوي المستوى العالي.

الجدول رقم (17.4): هل استفدت من التكوين؟

المؤسسة	نعم	لا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حسناوي	20	30	50	1.60	0.49
	40	60	100		
نفطال	48	07	55	1.13	0.34
	87	13	100		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن عمال مؤسسة نفضال أجابوا بالإيجاب حول استفادتهم من التكوين بنسبة 87% ومتوسط حسابي 1.13 ولقد ساعدتهم ذلك في تحسين أدائهم وزيادة مهاراتهم. أما فيما يخص مؤسسة حسناوي فنجد أن أغلبية العمال لم يستفيدوا من دورات تدريبية وذلك بنسبة 60%. بمتوسط حسابي 1.60 وانحراف معياري قدر بـ 0.49.

الجدول رقم (18.4): هل تقدم المؤسسة شهادات تقدير لمستحقيها؟

المؤسسة	نعم	لا	أحيانا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حسناوي	09	34	07	50	1.96	0.57
	18	68	14	100		
نفطال	38	04	13	55	1.55	0.86
	69	07	24	100		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

## الفصل الرابع.....واقع تحفيز العاملين بمؤسستي نفضال و حسناوي

وبالنسبة لشهادات التقدير فإننا نجد نسبة 69% من أفراد العينة أكدوا أن المؤسسة تقدم الشهادات لمستحقيها وبمتوسط حسابي 1.55 وانحراف معياري قدر بـ 0.86 في مؤسسة نفضال. ونجد أن أغلبية أفراد العينة المستجوبة في حسناوي أكدت عدم تلاحقها لشهادات تقديرية وذلك بنسبة 68%، كم أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت 1.60 وانحراف معياري 0.54.

الجدول رقم (19.4): هل يتم تقييم الأداء بشكل عادل ؟

المؤسسة	نعم	لا	أحيانا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حسناوي	17	28	05	50	1.76	0.62
	34	56	10	100		
نفطال	37	03	15	55	1.60	0.89
	66	06	28	100		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

لقد كانت آراء الأفراد المبحوثين حول عدالة التقييم في مؤسسة حسناوي سلبية بنسبة 56% أكدت عدم وجودها، وعلى عكس ذلك فنجد في مؤسسة نفضال التقييم يتم بشكل عادل وبمتوسط حسابي 1.60 وانحراف معياري 0.89 ونسبة 66%

الجدول رقم (20.4): هل ظروف العمل مريحة ؟

المؤسسة	نعم	لا	أحيانا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حسناوي	29	06	15	50	1.72	0.90
	58	12	30	100		
نفطال	30	12	13	55	1.69	0.84
	54	22	24	100		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول ظروف العمل عادية في كلتا المؤسستين، فأغلبية إجابات أفراد العينة كانت



## الفصل الرابع.....واقع تحفيز العاملين بمؤسسة نفضال و حسناوي

بالإيجاب بمتوسط حسابي 1.72 بحسناوي وانحراف معياري 0.90، وفي مؤسسة نفضال بمتوسط حسابي 1.69 وانحراف معياري 0.84. فظروف العمل حسب أغلبية عمال العينة المبحوثة جيدة ومناسبة مما يشجعهم ويحفزهم على العمل، على عكس العمال الذين يعملون في الورشات ومحطات الوقود أين تكون ظروف العمل غير مريحة مما يجعل العمال يشعرون بالاضطراب وبالتالي يقل أدائهم.

الجدول رقم (21.4): هل تتلقى عبارات الشكر من المشرف المباشر؟

المؤسسة	نعم	لا	أحيانا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حسناوي	19	19	12	50	1.86	0.78
	النسبة المئوية	38	38	100		
نفطال	40	02	13	55	1.51	0.86
	النسبة المئوية	73	03	100		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

فيما يتعلق بتلقي عبارات الشكر من المشرف المباشر فقد تركزت معظم الإجابات بين نعم ولا في مؤسسة حسناوي، فلقد بلغ المتوسط الحسابي 1.86 وانحراف معياري 0.78، فالنسبة لهم هم يقومون بواجبهم ولا ينتظرون عبارات شكر. أما في مؤسسة نفضال فنجد أن جل أفراد العينة أكدوا تلقيهم عبارات الشكر 73% ومتوسط حسابي 1.51. ونجد أن المشرفين غير مدركين لدور هذا الحافز المعنوي في التأثير على نفسية العمال.

الجدول رقم (22.4): هل تقدم لكم هدايا رمزية في المناسبات؟

المؤسسة	نعم	لا	أحيانا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حسناوي	07	37	06	50	1.98	0.51
	النسبة المئوية	14	74	100		
نفطال	42	05	08	55	1.38	0.73
	النسبة المئوية	76	09	100		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

## الفصل الرابع.....واقع تحفيز العاملين بمؤسستي نفضال و حسناوي

نلاحظ أن 76% من أفراد العينة بمؤسسة نفضال أكدوا على أن المؤسسة تقدم لهم الهدايا الرمزية وذلك في مختلف المناسبات كعيد العمال، ذكرى تأميم المحروقات، عيد المرأة، على غرار مؤسسة حسناوي فنجد مثل هذه المبادرات شبه منعدمة بنسبة 74% ترى بأن مؤسستهم لا تقدم لهم الهدايا الرمزية. من خلال ما تحصلنا عليه من نتائج الدراسة الميدانية سواء ما تم ملاحظته طيلة مدة تواجدها بالمؤسستين، أو ما عبر عنه العمال، فإننا توصلنا إلى نتائج جد متقاربة بين مؤسسة نفضال ومؤسسة حسناوي فيما يخص تقديمها للحوافز المادية والمعنوية لعمالها، حيث كانت النتائج العامة لكل من الحوافز المادية والحوافز المعنوية كما يلي:

1. العمال في كلا المؤسستين غير راضيين على الحوافز المقدمة لهم، وبالأخص عمال مؤسسة حسناوي، خاصة ما تعلق بالأجر، حيث أنه لا يناسب الجهود الذي يبذله ولا يكفي لسد حاجياتهم، وحتى وإن كان هناك اختلاف فهو طفيف جدا، وراجع إلى كون مؤسسة حسناوي مؤسسة خاصة ولها ميزات ونشاطاتها، ومؤسسة نفضال مؤسسة عامة لها مكانة وطنية مميزة ونشاطات تختلف عن نشاطات ومهام مؤسسة حسناوي، حيث يختلف الأجر المتقاضى والمنح المقدمة باختلاف نوع الوظيفة وكذا المتغيرات الديموغرافية (السن، الأقدمية، المستوى... الخ)؛

2. نلاحظ وجود فرق بين المؤسستين فيما يخص الحوافز المعنوية الممنوحة للعمال، حيث نلاحظ أن مؤسسة حسناوي تعتمد ونسبة قليلة على الحوافز المعنوية، وهي طبعا تدل على قلة اعتماد مؤسسة حسناوي على التكوين والترقية وتقديم شهادات الاعتراف، وحتى طريقة تقييم الأداء بالنسبة للعمال غير عادلة، وهي كلها تؤكد ضعف اعتماد مؤسسة حسناوي على الحوافز المعنوية، وعدم رضا العمال على ذلك. على العكس فإن مؤسسة نفضال تعتمد على الحوافز المعنوية حيث أكد عمالها أن المؤسسة تقدم لهم الهدايا الرمزية وشهادات التقدير، و الكثير منهم استفاد من التكوين وفرص الترقية.

II. تحليل بيانات محور الأداء الوظيفي: يتضمن هذا المحور اثني عشرة (12) سؤال من الاستمارة.

الجدول رقم (23.4): هل تمتلك القدرة على أداء المهام المطلوبة منك ؟

المؤسسة		نعم	لا	أحيانا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حسناوي	التكرار	47	01	02	50	1.10	0.42
	النسبة المئوية	94	02	04	100		

## الفصل الرابع.....واقع تحفيز العاملين بمؤسستي نفضال و حسناوي

نفضال	التكرار	51	04	55	1.15	0.52

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول فإننا نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بالإيجاب في كلتا المؤسستين، وهذا ما يدل على أن طبيعة أو مستوى أداء العمال عالي، حيث وفيما يخص القدرة على أداء المهام فإن 93% من أفراد العينة يمتلكون القدرة على أداء المهام المطلوبة منهم في نفضال، و 94% في حسناوي.

الجدول رقم (24.4): هل تنجز مهامك في وقتها المحدد؟

المؤسسة	نعم	لا	أحيانا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حسناوي	44		06	50	1.24	0.66
	88		12	100		
نفطال	44	03	08	55	1.35	0.73
	80	05	15	100		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الإستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ بأن أفراد العينة في كلتا المؤسستين ينجزون مهامهم في وقتها المحدد، حيث سجلنا نسبة 80% في نفضال و 88% في حسناوي.

الجدول رقم (25.4): هل تتقيد بالقواعد و تعاليم العمل؟

المؤسسة	نعم	لا	أحيانا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حسناوي	49		01	50	1.04	0.28
	98		02	100		
نفطال	52		03	55	1.11	0.46
	95		05	100		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الإستبيان.

وفيما يخص التقيد بالقواعد والتعليمات نجد عمال كلتا المؤسستين يتقيدون بالقواعد بنسبة 95% في مؤسسة نفضال ومتوسط حسابي 1.11 وانحراف معياري 0.28 ونسبة 98% في حسناوي .

## الفصل الرابع.....واقع تحفيز العاملين بمؤسستي نفضال و حسناوي

الجدول رقم (26.4): هل تساهم في تجديد وتحسين طرق العمل؟

المؤسسة		نعم	لا	أحيانا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حسناوي	التكرار	44		06	50	1.26	0.66
	النسبة المئوية	88		12	100		
نفضال	التكرار	13	37	05	55	1.85	0.56
	النسبة المئوية	24	67	09	100		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الإستبيان.

نجد بأن نسبة 88% من المبحوثين بمؤسسة حسناوي يساهمون في تجديد وتحسين طرق العمل لو أتاحت لهم الفرص، أما بنفضال فكانت ردودهم سلبية بنسبة 67% ومتوسط حسابي قدر بـ1.85 وانحراف معياري 0.56.

الجدول رقم (27.4): هل أنت مواظب على احترام ساعات العمل؟

المؤسسة		نعم	لا	أحيانا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حسناوي	التكرار	47		03	50	1.12	0.48
	النسبة المئوية	94		06	100		
نفضال	التكرار	39		16	55	1.58	0.92
	النسبة المئوية	70		30	100		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الإستبيان.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن عمال المؤسستين يحترمون ساعات العمل بنسبة 94% في حسناوي، و70% بنفضال، والسبب في ذلك توفير وسائل تقلهم إلى مكان عملهم.

الجدول رقم (28.4): هل تتحمل مسؤولية أعباء عملك اليومي؟

المؤسسة		نعم	لا	أحيانا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حسناوي	التكرار	48		02	50	1.08	0.40
	النسبة المئوية	96		04	100		

## الفصل الرابع.....واقع تحفيز العاملين بمؤسستي نفضال و حسناوي

0.90	1.55	55	15	40	التكرار	نفطال
		100	27	73	النسبة المئوية	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الإستبيان.

يتضح لنا من خلال النتائج بأن عمال كلتا المؤسستين يتحملون مسؤولية أعباء عملهم اليومي، والسبب إدراكهم للمهام الملقاة على كاهلهم فهي تكليف وليست تشریف، في مؤسسة حسناوي بلغت نسبة تحملهم للمسؤولية 96% وبمتوسط حسابي بلغ 1.08 أما فيما يخص مؤسسة نفضال فقدت النسبة بـ 73% والمتوسط الحسابي بـ 1.55.

الجدول رقم (29.4): هل تطمح لتحسين مستوى أدائك؟

المؤسسة		نعم	لا	أحيانا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حسناوي	التكرار	50			50	1.00	0.00
	النسبة المئوية	100			100		
نفطال	التكرار	100			55	1.00	0.00
	النسبة المئوية	100			100		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الإستبيان.

نلاحظ من خلال البيانات أعلاه بأن جميع أفراد العينة في كلا المؤسستين أجابوا بالإيجاب ونسبة 100% حول طموحهم لتحسين مستوى أدائهم، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال اهتمام المؤسسة بعمالها وتحفيزهم ماديا ومعنويا، كإشراكهم في اتخاذ القرارات وأن تفتح لهم المجال للإبداء بأرائهم واقتراحاتهم.

الجدول رقم (30.4): هل تطمح لتطوير منصبك الوظيفي؟

المؤسسة		نعم	لا	أحيانا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حسناوي	التكرار	50			50	1.00	0.00
	النسبة المئوية	100			100		
نفطال	التكرار	100			55	1.00	0.00
	النسبة المئوية	100			100		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الإستبيان.

## الفصل الرابع.....واقع تحفيز العاملين بمؤسستي نفضال و حسناوي

ونجد أيضا جميع العمال في المؤسستين يسعون لتطوير منصبهم الوظيفي بنسبة 100%، فلو أعطت للعمال فرصة لإثبات جدارتهم تصاحبها زيادة في الأجر فسوف يحققون الأهداف المطلوبة منهم بأقل تكلفة وفي وقت قصير.

**الجدول رقم (31.4):** هل أنت مستعد للعمل ساعات إضافية خارج أوقات العمل؟

المؤسسة	نعم	لا	أحيانا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حسناوي	التكرار	37	06	07	50	1.40
	النسبة المئوية	74	12	14	100	
نفضال	التكرار	42		13	55	1.47
	النسبة المئوية	76		24	100	

**المصدر:** مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

نجد أغلبية أفراد العينة على استعداد للعمل ساعات إضافية خارج أوقات العمل فهم يحصلون على زيادة في الأجر، أم الفئة التي رفضت فالنسبة لهم راحتهم و البقاء مع أسرهم خير من تلك الزيادة. ففي مؤسسة حسناوي بلغت نسبة الأفراد الذين يرغبون في العمل لساعات إضافية نسبة 74% وبتوسط حسابي 1.40 وانحراف معياري 0.73، أما فيما يخص مؤسسة نفضال فقدت النسبة بـ 76% وبتوسط حسابي 1.47.

**الجدول رقم (32.4):** هل أنت مرتاح داخل فريق عملك؟

المؤسسة	نعم	لا	أحيانا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حسناوي	التكرار	40	02	08	50	1.36
	النسبة المئوية	80	04	16	100	
نفضال	التكرار	39	05	11	55	1.49
	النسبة المئوية	70	10	20	100	

**المصدر:** مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

## الفصل الرابع.....واقع تحفيز العاملين بمؤسستي نفضال و حسناوي

80 وعن علاقة العمال مع زملائهم ومدى ارتياحهم فوجدنا أن أغلبية أفراد العينة مرتاحين بنسبة

% في حسناوي ومتوسط حسابي 1.36، أما مؤسسة نفضال فكانت النسبة 70% والمتوسط الحسابي 1.49.

الجدول رقم (33.4): هل هناك تعاون بين أعضاء الفريق في أداء العمل؟

المؤسسة		نعم	لا	أحيانا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حسناوي	التكرار	39	03	08	50	1.38	0.75
	النسبة المئوية	78	06	16	100		
نفطال	التكرار	41	06	10	55	1.44	0.79
	النسبة المئوية	75	07	18	100		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الإستبيان.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نلاحظ أن هناك تعاون بين أعضاء الفريق في أداء الأعمال الموكلة إليهم، فأحسن النتائج يمكن تحقيقها من خلال العمل الجماعي، وقدرت نسبة التعاون بين أعضاء الفريق في مؤسسة حسناوي بـ 78% ونفضال بـ 75%، فهذه النتائج تثبت أن هناك درجة كبيرة من التماسك والتعاون والذي يمكنهم من تحقيق أداء عالي، وهذا ما أجاب به معظم أفراد العينة ولاحظناه أثناء فترة الدراسة الميدانية بالمؤسسة خاصة عند عمال التنفيذ .

الجدول رقم (34.4): هل علاقتك بالمشرف جيدة ؟

المؤسسة		نعم	لا	أحيانا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حسناوي	التكرار	39	02	09	50	1.40	0.78
	النسبة المئوية	78	04	18	100		
نفطال	التكرار	33	10	12	55	1.62	0.83
	النسبة المئوية	60	18	22	100		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الإستبيان.

نستنتج من تحليلنا لنتائج الجدول أن أغلبية عمال عينة البحث تربطهم علاقات عادية أو صداقة برؤوسيتهم بنسبة 78% في حسناوي و 60% في نفضال. ونجد الذين ينفون أو يرون العلاقة التي تجمعهم برؤوسيتهم ليست جيدة هم العمال التنفيذيين والسبب في ذلك أن رؤوسيتهم أجنب (اسبانيين، ايطاليين،

## الفصل الرابع.....واقع تحفيز العاملين بمؤسستي نفضال و حسناوي

فرنسيين،...الخ) وهم لا يفهمون لغتهم باعتبار أغليتهم من خريجي مراكز التكوين المهني هذا ما لاحظناه بمؤسسة حسناوي.

تبعاً للنتائج المحصل عليها من خلال استجابات أفراد العينة على محور الأداء الوظيفي، في كل من مؤسسة حسناوي ومؤسسة نفضال، فإنه هناك تقارب كبير في آراء وتوجهات العمال نحو الأداء الوظيفي، وما يقدموه لمؤسستهم، نستنتج بأن مستوى الأداء عالي في كلتا المؤسستين، وإن دلت هذه النتائج على شيء فهي تدل وبوضوح على الأداء الجيد للعمال والتزامهم التنظيمي، وبذلهم لما هو مطلوب من جهد لإنجاز المهام المسندة إليهم، خاصة عمال مؤسسة حسناوي الذين أبدوا استعداد كبير، وانضباط تام، ورغبة في أداء جيد وأحسن، حسب وجهات رأيهم وما لمسناه في المؤسسة، وهذا لا يختلف كثيراً عن حال عمال مؤسسة نفضال الذين كذلك أبدوا استعداداً كبيراً للعمل وتأدية المهام على أحسن وجه وكما هو مطلوب، وبطموح عالي رغم عدم مشاركتهم في تحديد وتحسين طرق العمل.

### III. تحليل بيانات محور بيانات نظام الخوافز: ولقد اشتمل على خمس عبارات.

#### الجدول رقم (35.4): هل تمنح الخوافز بموضوعية؟

المؤسسة	نعم	لا	أحياناً	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حسناوي	18	20	12	50	1.88	0.77
	36	40	24	100		
نفطال	35	03	17	55	1.67	0.92
	64	05	31	100		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناءً على نتائج الإستبيان.

نجد أن 64% من أفراد العينة بمؤسسة نفضال تمنح لهم الخوافز بصفة موضوعية و 31% كانت إجاباتهم أحياناً، في المقابل نسبة العمال الذين يرون عدم موضوعية منح الخوافز ضعيفة جداً وتقدر بـ 05% فقط، أما في مؤسسة حسناوي 40% منهم أجابوا بالسلب (لا)، في المقابل نسبة العمال الذين يرون أن هناك موضوعية في منح الخوافز تقدر بـ 36%، و 24% كانت إجاباتهم أحياناً.

#### الجدول رقم (36.4): هل تعتقد بأن الخوافز المادية المقدمة كافية؟

المؤسسة	نعم	لا	المجموع	المتوسط	الانحراف
---------	-----	----	---------	---------	----------



## الفصل الرابع.....واقع تحفيز العاملين بمؤسستي نفضال و حسناوي

المعياري	الحسابي					
0.37	1.84	50	42	08	التكرار	حسناوي
		100	84	16	النسبة المئوية	
0.37	1.84	55	46	06	التكرار	نفضال
		100	84	16	النسبة المئوية	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الإستبيان.

فيما يخص رضا العمال عن الحوافز المادية فنجدهم في كلتا المؤسستين غير راضيين بنتيجة متساوية في كليهما 84% ومتوسط حسابي 1.84 وانحراف معياري 0.37، نجد بأن أغلبية العمال الذين يعملون فهم مدعجين ضمن عقود وكالة تشغيل الشباب، لذلك نجد أن الراتب الشهري غير كافي إضافة إلى عدم منح المؤسسة للمنح و المكافآت.

الجدول رقم (37.4): هل تعتقد بأن الحوافز المعنوية المقدمة كافية ؟

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا	نعم	المؤسسة	
0.40	1.80	50	40	10	التكرار	حسناوي
		100	80	20	النسبة المئوية	
0.48	1.65	55	36	19	التكرار	نفضال
		100	65	35	النسبة المئوية	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الإستبيان.

وفيما يتعلق برضا العمال عن الحوافز المعنوية نجد هي الأخرى غير كافية حيث كانت نسبة 80% في مؤسسة حسناوي ترى أنها غير كافية، وهو نفس الحال في مؤسسة نفضال بنسبة قدرت بـ 65%. ما تم ملاحظته خلال قيامنا بهذه الدراسة أن أغلبية العمال يفضلون المعاملة الحسنة والاحترام أي الحوافز المعنوية خاصة لدى فئتي التقنيين والتنفيذيين، أما بالنسبة للإطارات فيفضلون المكافآت والزيادة في الأجر....الخ أي الحوافز المادية.

الجدول رقم (38.4): هل هناك حوافز موجودة في مؤسسات أخرى ترغب أن تكون في مؤسستكم؟

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا	نعم	المؤسسة	
		50	03	47	التكرار	حسناوي

## الفصل الرابع.....واقع تحفيز العاملين بمؤسستي نفضال و حسناوي

					النسبة المئوية	
	0.24	1.06	100	06	94	
نفضال	0.42	1.22	55	12	43	التكرار
	0.42	1.22	100	22	78	النسبة المئوية

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الإستبيان.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نجد تأكيد تام من قبل الأفراد المستجوبين على رغبتهم في وجود حوافز موجودة في مؤسسات أخرى وغير موجودة عندهم وذلك بنسبة 94% في حسناوي و78% في نفضال.

الجدول رقم (39.4): هل يتم استشارتكم حول المنح التي ستمنح لكم؟

المؤسسة	نعم	لا	أحيانا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حسناوي		50		50		
		100		100	2.00	0.00
نفضال		55		55		
		100		100	2.00	0.00

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الإستبيان.

لقد أكدوا عمال كلتا المؤسستين على عدم استشارتهم حول المنح التي تقدم لهم وذلك بنسبة 100% ومتوسط حسابي 2.00 وانحراف معياري قدر بـ 0.00.

من خلال النتائج الموضحة في محور نظام الحوافز في مؤسسة حسناوي و مؤسسة نفضال، فإنه يتبين لنا أن العمال لا يعجبهم نظام الحوافز المتبع في كلا المؤسستين، رغم اختلاف النسب المعبرة عن ذلك، وهي اختلافات طفيفة تعود لاختلاف خصائص أفراد العينة من جهة، وإلى طبيعة النشاطات والمهام من جهة أخرى.

IV. تحليل بيانات محور تقييم الأداء: ولقد اشتمل على سبع عبارات.

الجدول رقم (40.4): هل تقوم الشركة بإعداد برامج لتقييمكم؟

المؤسسة	نعم	لا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حسناوي	23	27	50		
	46	54	100	1.54	0.50

## الفصل الرابع.....واقع تحفيز العاملين بمؤسستي نفضال و حسناوي

نفضال	التكرار	41	14	55
	النسبة المئوية	75	25	100
				0.44
				1.25

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الإستبيان.

من خلال النتائج المبينة في الشكل فإننا نسجل أن أغلبية أفراد العينة 75% يرون بأن مؤسسة نفضال تقوم بإعداد برامج لتقييم عمالها، في حين نسجل نسبة 46% بمؤسسة حسناوي، أما الذين يرون عكس ذلك 25% منهم من نفضال و54% من حسناوي.

الجدول رقم (41.4): من المسؤول عن عملية التقييم؟

المؤسسة		المشرف المباشر	رئيس المصلحة	إدارة الموارد البشرية	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حسناوي	التكرار	30	16	04	50	1.48	0.65
	النسبة المئوية	60	32	08	100		
نفطال	التكرار	34	17	04	55	1.45	0.63
	النسبة المئوية	62	31	07	100		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الإستبيان.

حيث نسجل في كلتا المؤسستين تقارب فيما يخص المسؤول عن عملية التقييم حيث تقدر في نفضال بـ62% وحسناوي 60% يرون بأن المشرف المباشر هو المسؤول، في حين 31% منهم يرون بأن رئيس المصلحة هو المسؤول عن عملية التقييم في نفضال و32% في حسناوي، وما تبقى من أفراد العينة بنسبة 07% فقد أكدوا على أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن عملية التقييم في مؤسسة نفضال و08% في مؤسسة حسناوي.

الجدول رقم (42.4): ما هي أهم المعايير المستخدمة في عملية التقييم؟

المؤسسة		العملي الفعلي	السلوك	الأقدمية	جميعها	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حسناوي	التكرار	09	04	10	36	50	3.28	1.21
	النسبة المئوية	18	08	02	72	100		
نفطال	التكرار	27	02	03	23	55	2.40	1.45
	النسبة المئوية	49	04	06	41	100		

## الفصل الرابع.....واقع تحفيز العاملين بمؤسستي نفضال و حسناوي

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الإستبيان.

حيث نلمس من خلال الجدول أن المعايير الثلاثة مع بعضها (العمل الفعلي، السلوك والأقدمية) هي المعيار الأول في عملية التقييم في كلتا المؤسستين وذلك بنسبة 41% في نفضال و 72% في حسناوي، تم تليها نسبة معتبرة كذلك 49% تدل على أن معايير التقييم هي العمل الفعلي في نفضال أما حسناوي فتقدر بـ 18%، أما الأقدمية والسلوك فهما معياران ضعيفان حيث قدرت نسبتها بـ 06% و 04% بنفضال، أما بحسناوي فقدرت بـ 02% و 08% على التوالي.

الجدول رقم (43.4): هل يستخدم تقييم الأداء في مؤسستكم بهدف ؟

المؤسسة		الترقية	التكوين	التحفيز	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حسناوي	التكرار	20	20	10	50	1.80	0.76
	النسبة المئوية	40	40	20	100		
نفطال	التكرار	37	10	08	55	1.47	0.74
	النسبة المئوية	67	18	15	100		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الإستبيان.

حيث يدل الجدول وبوضوح على أن عملية تقييم الأداء في كلتا المؤسستين تهدف بالدرجة الأولى إلى الترقية، حيث قدرت النسبة بـ 67% من أفراد الهيئة فيما يخص نفضال أما حسناوي فقدت بـ 40%، في حين 18% منهم أقرروا بأن عملية التقييم هدفها التكوين في نفضال ونسبة 40% في حسناوي، في حين عملية التحفيز جاءت في الأخير بنسبة أقل حيث قدرت بـ 15% بنفضال و بـ 20% بحسناوي.

الجدول رقم (44.4): كيف يتم التعرف على نتيجة التقييم التي تحصل عليها؟

المؤسسة		من خلال الراتب	إعلام مباشر	الاتصال بإدارة الموارد البشرية	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حسناوي	التكرار	22	23	05	50	1.66	0.66
	النسبة المئوية	44	46	10	100		

## الفصل الرابع.....واقع تحفيز العاملين بمؤسستي نفضال و حسناوي

0.65	1.36	55	05	10	40	التكرار	نفطال
		100	09	18	73	النسبة المئوية	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الإستبيان.

وكما هو مبين في الجدول فإن أفراد العينة أكدوا على أن التعرف على نتيجة عملية التقييم يتم من خلال الراتب، حيث تقدر نسبة ذلك بـ 73% منهم هذا فيما يخص مؤسسة نفضال أما مؤسسة حسناوي فيتم من خلال الإعلام المباشر بنسبة 46%، في حين هناك من يتم إعلامه مباشرة بعد عملية التقييم بنسبة 18% في نفضال، أما 44% منهم فأقروا بأن الراتب هو الوسيلة التي يتم التعرف من خلالها على نتيجة التقييم في حسناوي، وهناك من يتصل بإدارة الموارد البشرية ليتعرف عن ما تحصل عليه من خلال عملية التقييم بنسبة 09% بنفضال و 10% بحسناوي.

الجدول رقم (45.4): هل أنت راضي على ذلك ؟

المؤسسة	نعم	لا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حسناوي	29	21	50	1.42	0.50
	58	42	100		
نفطال	33	22	55	1.40	0.49
	60	40	100		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الإستبيان.

فمن خلال الجدول نلاحظ أن في كلا المؤسستين نجد أفراد العينة راضون عن عملية التقييم بصفة عامة فلقد سجلنا نسبة 60% في مؤسسة نفضال و 58% بحسناوي، في حين هناك 40% غير راضين عنها في نفضال و 42% بحسناوي. وهذا طبعا راجع إلى اختلاف الرؤى حول المسؤول عن العملية من جهة، وعن معاييرها وأهدافها من جهة أخرى، وحتى في كيفية التعرف عن النتيجة المتحصل عليها، فكل عامل عليه واجبات وله حقوق، والتقييم هي العملية التي بموجبها يتأكد العامل من مدى تأديته للواجبات، وما يتلقاه نتيجة ذلك.

الجدول رقم (46.4): هل تدفع عملية التقييم لبذل جهد أكبر؟

المؤسسة	نعم	لا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
---------	-----	----	---------	-----------------	-------------------

## الفصل الرابع.....واقع تحفيز العاملين بمؤسستي نفضال و حسناوي

0.30	1.10	50	05	45	التكرار	حسناوي
		100	10	90	النسبة المئوية	
0.42	1.22	55	12	43	التكرار	نفضال
		100	22	78	النسبة المئوية	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناءً على نتائج الإستبيان.

حيث نستنتج من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة في كلتا المؤسستين تدفعهم عملية تقييم الأداء لبذل جهد أكبر بنسبة 78% في نفضال و 90% في حسناوي، في حين 22% يرون عكس ذلك في نفضال و نسبة 10% بحسناوي، أي أن عملية التقييم لا تدفعهم لبذل أي جهد.

هناك علاقة بين الرضا عن عملية التقييم والدافعية للعمل عند العمال، فالعامل الراضي عن تقييمه بالضرورة تزيد دافعيته للعمل وبذل المزيد من الجهد، أما العامل غير الراضي عن عملية التقييم فدافعيته للعمل ضعيفة ولا يبذل مجهودات إضافية.

من خلال تحليل استجابة مفردات عينة البحث تجاه أسئلة هذا المحور نستخلص جملة من المؤشرات نورد أهمها فيما يلي:

1. أن عملية تقييم الأداء لا تتم في علانية وليس هناك نظام مضبوط وواضح لعملية تقييم الأداء في كلتا المؤسستين؛
2. أن هناك تباين بين العمال وعدم اتفاقهم عن المسئول عن عملية تقييم الأداء؛
3. المؤسستين تقيمان أفرادها من أجل الترقية؛

### المطلب الثالث : استخلاص النتائج واختبار الفرضيات

#### I. استخلاص النتائج

إن دراسة موضوع التحفيز ودوره في تحسين أداء العاملين والذي أجري بمؤسستي نفضال و حسناوي بسيدي بلعباس أعطت نتائج هامة نوردتها فيما يلي:

1. 55% من أفراد العينة بمؤسسة حسناوي يرون أن الحوافز المادية و المعنوية غير كافية في حين بلغت 56% بمؤسسة نفضال ويمكن أن نوجز أهم الأسباب فيما يلي:
  - مستوى الأجر الذي يتلقاه العمال بالمؤسستين غير كافي خاصة مع غلاء المعيشة وارتفاع الأسعار مما يؤثر على أداء العامل؛
  - بالنسبة للخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسستين فأغلبية العمال أكدوا بأنها متوسطة رغم أن هذه الخدمات من شأنها أن تساعد في رفع أداء العمال؛
  - ظروف العمل في كلا المؤسستين ملائمة فأغلبية العمال مرتاحين و نسبة قليلة غير مرتاحة؛
2. 89% من أفراد العينة بمؤسسة حسناوي ترى أن المؤسسة تهتم بأدائهم الوظيفي في حين بلغت نسبة 76% في مؤسسة نفضال وفيما يلي نوجز أهم الأسباب:
  - أغلبية العمال أكدوا أن العلاقة التي تربطهم بمروؤوسيتهم عادية و غير هناك بعض التوترات ولكن بنسبة قليلة؛
  - كما يرى معظمهم أن إمكانياتهم وقدراتهم تناسب مناصبهم الحالية و تفوق، مما يفتح لهم المجال للطموح أكثر في الترقية إلى مناصب أحسن تتماشى وقدراتهم، وكذا من أجل تجديد وتحسين طرق العمل؛
  - أغلبية العمال أقروا بأنهم يتلقون الأوامر والتعليمات من المشرفين ولا يتم استشارتهم في اتخاذ القرارات الهامة للمؤسسة؛
3. 53% من أفراد العينة بمؤسسة حسناوي أكدت وجود نظام للحوافز و 52% ترى عكس ذلك في حين تم تأكيد ما نسبته 58% في مؤسسة نفضال على وجود نظام حوافز فيما يلي نوجز أهم الأسباب:
  - أفراد العينة في الإجمالي غير راضيين عن الحوافز المقدمة؛
  - نجد أن العمال يفضلون الحوافز المعنوية و يودون وجودها ولكن بعد توفر الحوافز المادية؛
  - كما نجد تأكيد تام من قبل العمال ألا أنه إذا قدمت لهم مكافآت إضافية فهذا سوف يحفزهم على تحسين أدائهم؛
4. 65% من أفراد العينة بمؤسسة حسناوي أكدوا على أنه يتم تقييم أدائهم في حين تم تأكيد ما نسبته

## الفصل الرابع.....واقع تحفيز العاملين بمؤسستي نفضال و حسناوي

71 % في مؤسسة نفضال، ولكن ليس هناك برامج معدة يتم من خلالها تقييم أدائهم، إضافة إلى ذلك أساليب المتبعة في تقييم غير عادلة وغير موضوعية، وأيضا لحد الآن مازالوا يعتمدون على طريقة التنقيط في تقييم أداء عمالهم، ورغم ذلك لمسنا نوع من الرضا عن عملهم ووضعهم داخل مؤسستهم.

### II. اختبار الفرضيات

#### الفرضية الأولى: "يؤثر نظام الحوافز على درجة أداء العاملين"

يمكننا تأكيد هذه الفرضية فمن خلال نتائج البحث وجدنا أن نظام الحوافز يؤثر على درجة أداء العاملين بالمؤسستين، فقد توصلنا إلى أن الأجر المتقاضى غير كافي فهو لا يحقق للعمال حاجاتهم المعيشية، ونجد أن معظمهم يبذلون جهود كبيرة ويقابلها أجور غير عادلة، كما لاحظنا بأن جل العمال لا يتم إشراكهم في تصميم نظام الحوافز وهذا ما نشر في نفسياتهم حالة من التهميش والتذمر وبالتالي يؤدي إلى انخفاض معنوياتهم. كما أشارت الدراسة الميدانية إلى تأكيد الفرضية الأولى المرتبطة بكون كلتا المؤسستين تقدم حوافز مادية وحوافز معنوية لجميع العمال، ولكن نجد بأن الحوافز المادية غير كافية وهذا يعكس التوجه العام للعمال الجزائريين، وتقارب اتجاهاتهم فيما تعلق بالحوافز المادية وكل ما يتعلق بالأجر خاصة في الظروف التي تشهدها مختلف القطاعات من زيادة في الأجور، وتغيرات تنظيمية وقانونية كبيرة، أما فيما تعلق بالحوافز المعنوية فنلمس أن هناك رضا من قبل العمال.

#### الفرضية الثانية: "تعتمد المؤسستين على الحوافز للوصول إلى درجة أداء فعال"

أظهرت نتائج الدراسة عدم تأكيد لما جاء في الفرضية الثانية على أن المؤسستين تعتمدان على الحوافز للوصول إلى درجة أداء فعال، ونجد كلا المؤسستين لا تعتمدان على أسس موضوعية وعلمية لتقييم أداء عمالها، وإن تم التقييم فهو غير عادل أي هناك بعض التحيز، ولكنهم يرون أنه لو قدمت لهم حوافز كافية سواء كانت مادية أو معنوية فهذا يساعدهم على رفع أدائهم والقيام بالأعمال الموكلة إليهم على أكمل وجه.



الخاتمة العامة

### الخاتمة العامة

لقد حاولنا جاهدين من خلال بحثنا هذا أن نبين دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، وذلك عن طريق دراسة مقارنة بين مؤسستين إحداهما عامة والتي تمثلت في مؤسسة نفضال والأخرى خاصة مؤسسة حسناوي، ومن خلال بحثنا أكدنا على ضرورة تحفيز العمال من خلال فهم دوافعهم واحتياجاتهم ورغباتهم الأساسية، التي يمكن التأثير فيها عن طريق فهم وتحديد نوع الحافز سواء كان مادي أو معنوي، ويجب أن تتوفر المؤسسة على نظام حوافز فعال من أجل أن يساهم في تحسين أداء عمالها، وأن يتم تقييمهم من فترة لأخرى، باستعمال طرق تقييم جديدة، وأن يتسم بالموضوعية والعدل، يمكن أن نقدم بعض الاقتراحات فيما يخص تحسين أداء العاملين من خلال سياسة الحوافز في النقاط التالية:

1. ضرورة تفهم احتياجات العمال وتلبيتها؛
2. إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ولو بالإنصات إليهم؛
3. لا بد من إعداد نظام للحوافز مع تحديده حيث يتواءم مع المنظمة وخصائص العمال؛
4. لا بد من الوضوح في تطبيق نظام الحوافز و تعريفه لمختلف العاملين؛
5. تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق المبني على التعاون والتكامل لما له من تشجيع معنوي؛
6. ربط توزيع الحوافز مع مستوى أداء العمال، أي كلما كان أدائهم عاليا كلما كانت قيمة الحوافز عالية؛
7. الاهتمام بالتحفيز المادي للعاملين؛
8. يجب أن يحظى نظام تقييم الأداء بالمزيد من الاهتمام.

وفي الأخير؛ يمكننا القول بأن العنصر البشري له دور فعال ومميز في تحسين وتطوير الإنتاجية، وخاصة إذا ما تم تحفيزه و الاهتمام به وبإنشعالاته، فالحوافز من شأنها أن ترفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية إذا قامت على أسس موضوعية. فال مورد البشري هو استثمار للمنظمة والحوافز هي تأشيرتها للولوج إلى العالمية.

المراجع



## 1. المراجع باللغة العربية

1. القرآن الكريم.
2. الحديث الشريف.
3. إبراهيم وجيه محمد، **التعلم وأسس ونظرياته وتطبيقاتها**، دار المعرفة الجامعية زرايطة، مصر، بدون سنة.
4. أحمد سعد جلال، **مبادئ الإحصاء النفسي: تطبيقات وتدرّيات على برنامج spss**، الدار الدولية للإستشارات الثقافية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008.
5. أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة: لأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1986.
6. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
7. أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي: مدخل لبناء المهارات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة.
8. أحمد ماهر، **نظم الأجور والتعويضات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
9. أحمد محمد عبد الخالق وآخرون، **علم النفس العام**، دار المعرفة الجامعية الجديدة مصر، 2006.
10. أمين ساعاتي، **تبسيط كتابة البحث العلمي: من البكالوريوس ثم الماجستير... وحتى الدكتوراه**، المركز السعودي للدراسات الإستراتيجية، مصر الجديدة، الطبعة الأولى، 1991.
11. أنس عبد الباسط عباس، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
12. تيسير مفلح كوافحة، **علم النفس التربوي وتطبيقاته في مجال التربية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، الطبعة الرابعة، 2004.
13. جابر نصر الدين، **الهاشمي لوكية، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي**، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2006.
14. جمال الدين محمد المرسي، **ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، 2000-2001**.
15. جين سميث، **تحفيز الأفراد، إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، ترجمة الطبعة الثانية، 2006**.
16. حسن إبراهيم بلوط: **إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي**، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
17. حسين حريم، **السلوك التنظيمي**، دار زهران للنشر، عمان الأردن، بدون سنة.
18. حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.
19. خالد عبد الرحيم الهيبي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2005.

20. الخزامي عبد الحكيم أحمد، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا القاهرة، 1999.
21. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
22. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
23. سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
24. سعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
25. سليمان الدروبي، كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل ما لديهم، جسور للنشر والتوزيع الجزائر، الطبعة الأولى، 2009.
26. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية... وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004.
27. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
28. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
29. سيد سالم عرفة، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الراية، مصر، 2012.
30. سيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، 2009/2008.
31. الشماع خليل، حمود خيضر، نظرية المنظمة، دارالمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2005.
32. صالح حسن الداغر وي، وهيب مجيد الكبيسي، علم النفس العام، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 1999.
33. ظاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الزهران للنشر والتوزيع، 1997.
34. عادل جودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 1983.
35. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، عمان الأردن، 2006.
36. عاطف زاهد عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2011.

37. عاطف عدلي العبد، زكي أحمد أحمد عزمي، الأسلوب الإحصائي واستخداماته في بحوث الرأي العام و الإعلام، دار الفكر العربي، القاهرة الطبعة الأولى، 1993.
38. عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
39. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية: في المنظمات المعاصرة، الناشر المكتبة العصرية، مصر، 2007.
40. عبد الرحمن توفيق، الدافعية وحوافز العمل، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك 2010.
41. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية 2002.
42. عصام نجيب محمود، ديناميات السلوك الإنساني، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
43. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003.
44. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب القاهرة، الطبعة الأولى، 1985.
45. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، الطبعة الثانية 1997.
46. علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، بدون سنة.
47. عبد الباري درة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2008.
48. فاطمة عوض صابر، ميرفت خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، الطبعة الأولى، 2002.
49. فهمي منصور، إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الثانية، بدون السنة.
50. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، الطبعة الثالثة، 2000.
51. القريوتي محمد، إدارة الأفراد: المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين. في القطاعين العام والخاص، دائرة المكتبات والوثائق الوطنية، عمان، الطبعة الأولى، 1990.
52. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، الطبعة الثانية، 2000.
53. لو كيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، الجزء الثاني، 2006.

54. محمد الصيرفي، السلوك الإداري، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2007.
55. محمد الصيرفي، قياس وتقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2010.
56. محمد الصيرفي، السلوك الإداري، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2007.
57. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
58. محمد كامل عبد الحافظ، حفز العاملين، دار الخلود للتراث، القاهرة، مصر، 2010.
59. محمد محمود بني يونس، سيكولوجيا الدافعية والانفعالات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
60. محمد راوية، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
61. محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي بحوث عربية وعالمية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1985.
62. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الثالثة، 2002.
63. مرعي محمد، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، جامعة دمشق، المعهد العالي للتنمية الإدارية، 2003.
64. مروان أسعد رمضان، ندى مغربل، ميشال الياس، محمد ديب صالح، مورييس حنا، راغب مشيمش، إدارة الموارد البشرية، مركز الشرق الأوسط الثقافي، بيروت، بدون سنة.
65. مريم سليم، الهام الشعراي، الشامل في المدخل إلى علم النفس، دار النهضة العربية بيروت لبنان، الطبعة الأولى 2006.
66. مصطفى باهي، أمينة شلبي، الدافعية: نظريات وتطبيقات، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1999.
67. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
68. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق عمان، 2005.
69. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان الأردن، 1996.
70. معمر داوود، منظمات الأعمال: الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الطبعة الأولى، 2006.
71. مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية: مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.

72. مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى، 2001.
73. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية ، دار الصفاء، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
74. نادر فهمي الزبيد، ذياب الهندي صالح، التعلم والتعليم الصحيح، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الرابعة، 1989.
75. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية ، دار الحمدي العامة، الجزائر، 2004.
76. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
77. هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراية عمان، الطبعة الأولى، 2010.

#### • القواميس

78. ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم 1414 هـ، لسان العرب الطبعة الثالثة، بيروت، الفكر للنشر والتوزيع.
79. أحمد زكي بدوي : معجم المصطلحات الاجتماعية ، مكتبة لبنان بيروت، 1992 .

#### • المجالات والملتقيات

80. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07، 2009 / 2010.
81. عبد الفتاح بوخنم، عزالدين هرورم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمركب الحارث والرافعات (CPG) قسنطينة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 6 / 2010.
82. عبد المحسن فهد الجسار، حسان علي العبد الجادر، مدى تأثير سياسة المكافآت المالية في دافعية موظفي الخدمة المدنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد الأول، 2004.
83. عدنان عبد الرحمن العلي، العوامل المؤثرة على الدافعية للتدريب: دراسة ميدانية بسوق العمل بدولة الكويت ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية جامعة الإسكندرية، المجلد 44، العدد 2 سبتمبر 2007.
84. عمر سرار، أثر الرضا عن العمل على أداء العاملين: دراسة ميدانية في وحدة الصمامات والمضخات بالبرواقية في ولاية المدية، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة المدية، العدد 4 / 2010.



85. لعربي عطية، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية: دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، مجلة لباحث، العدد 10/2012.
86. م.م أحمد صبحي جميل، م.د أسماء خضير ياس ، دوافع العمل وأثرها على أداء العاملين في الكلية التقنية الادارية ببغداد، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 09، 2009 – 2010.
87. مجلة Naftal News ، العدد الرابع ، سبتمبر 2004.
88. مجلة Naftal news ، العدد السابع ، جوان 2006.
89. سميرة عبد الصمد، ولويزة فرحاتي، سياسة التشغيل ودورها في تحسين الأداء و تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، الملتقى الوطني حول "سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية" بجامعة بسكرة، يومي 13 و14 أفريل 2011.
90. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، الملتقى العلمي الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9/8 مارس 2005.
91. صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة تنمية الكفاءات، الملتقى الدولي حول "التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية" ، جامعة ورقلة، 10/9 مارس 2004.
92. ليازيد وهيبية، فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة: دراسة حالة المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة يومي 21 /22 فيفري 2012.
93. نوال شيشة و زيني فريدة، قياس و تقييم أداء العاملين في منظمات الأعمال، الملتقى العلمي الوطني حول "استراتيجيات التدريب في ظل الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة د.الطاهر مولاي بسعيدة، يومي 10/11 نوفمبر 2009.

#### • الرسائل العلمية

94. نور الدين شنتوفي: تفعيل نظام تقييم أداء العامل: حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز ، أطروحة لنيل دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

#### • مواقع الانترنت

95. أحمد الكردي، المحاور الأساسية لنظام الخوافر،

(<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127612>).

96. حسين جاسم الشريدة، نظرية زي Theory Z و الإدارة الإسلامية، متاح على الموقع،  
[.http://www.altaraf.com/vb/showthread.php?t=64285](http://www.altaraf.com/vb/showthread.php?t=64285)
97. الديوان الوطني للتكوين والتعليم عن بعد، القيادة والدافعية، متاح على الموقع:  
[www.onefd.edu.dz](http://www.onefd.edu.dz)، الكتب المدرسية المقررة.
98. الشبكة العربية للإدارة، عندما تجتمع الإدارة اليابانية والأمريكية وفق النظرية Z ، متاح على الموقع،  
[.http://www.arabmn.com/archives/1729](http://www.arabmn.com/archives/1729)
99. الشبكة العربية للإدارة، نظرية زد Theory Z متاح على الموقع،  
<http://www.arabmn.com/archives/628>
100. طارق علي الجماز، إدارة الموارد البشرية، متاح على الموقع: [http://www.ao-](http://www.ao-academy.org/wesima_articles/library-20090808-2092.html)  
[academy.org/wesima\\_articles/library-20090808-2092.html](http://www.ao-academy.org/wesima_articles/library-20090808-2092.html)، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك.
101. فريد مناع، السلوك التنظيمي: الدافعية 1 متاح على الموقع:  
<http://www.islammemo.cc/fan-el-Edary2011/03/19/119392.html?lang=en-us>  
 ،edara/Slook-
102. محمد بن سليمان الصبغان، دوافع العمل وحوافزه وأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي، متاح على  
 الموقع: [www.rsscra.info](http://www.rsscra.info).
103. محمد بن علي شيبان العامري، العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز، متاح على الموقع:  
<http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=242>
104. المنتدى السعودي للتربية الخاصة، السلوك الإنساني، متاح على الموقع ([www.gulfids.com](http://www.gulfids.com))
105. وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss،  
 متاح على الموقع، <http://www.kutub.info/library/book/4390>، الندوة العالمية للشباب الإسلامي،  
 1430.
106. ويكيبيديا الموسوعة الحرة، السؤال المغلق، متاح على الموقع (<http://ar.wikipedia.org>) .

## II. المراجع باللغة الفرنسية

### • LIVRES

- 107.A.R.Thietart , **La Dynamique de L'homme au Travail : une Nouvelle Approche par l'analyse** , les éditions d'organisation ,Paris,1977
- 108.Besseyre des Horts: **Gérer les Ressources Humaines Dans L'entreprise: Concept et Outil** ,Edition d' organisation , Paris ,1992.

- 109.G.R.TERRY & S.FRANKLIN, **Les Principes du Management**, 8<sup>ème</sup> Éd, Economica. Paris,1982.
- 110.Laurant Belanger andré: Petit jean- Louis Bergeron: **Gestion de ressources humaines, une approche globale et intégré**, Gaétan Morin, éditeur 1983
- 111.P. Drucker, **L'avenir du management selon Drucker**, Editions village mondial, Paris,1999.
- 112.P. SIMON , **Le Ressourcement Humain** , T 1, Agence d' Arc , Éd, Montréal ,1979.
- 113.PETIT, BELANGER , BEN ABOU, FOUCHER, BERGERON, **Gestion Stratégique et opérationnelle des Ressources Humaines**; Editeur GAETEN MORIN, 1993.
114. Robert Le Duff, **Encyclopédie du gestion et de management**, Paris, édition Dalloz, 1999.
- 115.Stephen Robbins, David Decenzo, Philippe Gabilliet, **Management**, Edition Pearson, 4<sup>ème</sup> 2004.

• **DICTIONNAIRES**

- 116.Norbert Sillamy, Larousse, "**Dictionnaire de Psychologie**" Montparnasse, 75006, Paris, 1991.

• **ARTICLES**

- 117.Badia , Joan Gene, & Babiano, Georgia Escaramis, and others" **Impact of economic incentives on quality of professional life and on end-user satisfaction in primary care** " , Consulté dans le site <http://www.sciencedirect.com>. Elsevier (Health policy) , 2007

• **WEBGRAPHIE**

- 118.Jean Paul MAJORO : **L'influence de la motivation des employées sur la productivité et la performance des entreprises privées du Rwanda**.2007 -2009, Consulté dans le site. <http://www.memoireonline.com>
119. [www.lesentrepriseshasnaoui.com](http://www.lesentrepriseshasnaoui.com)
120. [www.Naftal.com](http://www.Naftal.com)

الملاحق



## استمارة البحث

أخي العامل، أختي العاملة، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

نهديكم خالص التحية، يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الإستمارة التي تم تصميمها بهدف جمع المعلومات اللازمة حول دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إستراتيجية بجامعة وهران.

راجية منكم التكرم بقراءة المرفق وتعبئة البيانات بكل دقة وشفافية، علما بأن جميع البيانات سوف تكون في موضع اهتمام وسرية، ولن تستخدم إلا بغرض البحث العلمي فقط.

### ملاحظة:

- ✓ نرجو التكرم بتعبئة الإستبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية ومن ثم وضع علامة (X) بالمكان المناسب.
  - ✓ الرجاء التأكد من عدم إغفال أي سؤال من أسئلة الاستمارة مع إعدادها في الأخير.
- وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الطالبة

بدارنية حورية

## المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس :

ذكر  أنثى

السن:

30-20 سنة  40-31 سنة  50-41 سنة  60-51 سنة

الحالة المدنية:

أعزب  متزوج  أرمل  مطلق

المستوى:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

الأقدمية:

أقل من 05 سنوات  5-10 سنوات  11-15 سنة  15 فما فوق

الوظيفة :

تنفيذي  تقني  إداري  إطار سامي

طبيعة العمل:

مؤقت  دائم

## المحور الثاني: الحوافز المادية والمعنوية

1. هل الأجر الذي تتقاضاه يناسب الجهد الذي تبذله؟

نعم  لا

2. هل الأجر الذي تتقاضاه كافي لسد حاجياتك؟

نعم  لا

3. هل تتلقى المنح بصفة دورية؟

نعم  لا  أحيانا

4. هل تقدم المؤسسة لكم قروضا

نعم  لا  أحيانا

5. هل تقدم لكم المؤسسة خدمات اجتماعية؟

نعم  لا  أحيانا

6. هل استفدت من الترقية؟

نعم  لا

7. هل استفدت من التكوين؟

نعم  لا

8. هل تقدم المؤسسة شهادات تقدير لمستحقيها

نعم  لا  أحيانا

9. هل يتم تقييم الأداء بشكل عادل؟

نعم  لا  أحيانا

10. هل ظروف العمل مريحة؟

نعم  لا  أحيانا

11. هل تتلقى عبارات الشكر من المشرف المباشر؟

نعم  لا  أحيانا

12. هل تقدم لكم هدايا رمزية في المناسبات؟

نعم  لا  أحيانا

### المحور الثالث: الأداء الوظيفي

13. هل تمتلك القدرة على أداء المهام المطلوبة منك؟

نعم  لا  أحيانا

14. هل تنجز مهامك في وقتها المحدد؟

نعم  لا  أحيانا

15. هل تتقيد بالقواعد و تعاليم العمل؟

نعم  لا  أحيانا

16. هل تساهم في تجديد وتحسين طرق العمل؟

نعم  لا  أحيانا

17. هل أنت مواظب على احترام ساعات العمل؟

نعم  لا  أحيانا

18. هل تتحمل مسؤولية أعباء عملك اليومي

نعم  لا  أحيانا

19. هل تطمح لتحسين مستوى أدائك؟

نعم  لا  أحيانا

20. هل تطمح لتطوير منصبك الوظيفي؟

نعم  لا  أحيانا

21. هل أنت مستعد للعمل ساعات إضافية خارج أوقات العمل؟

نعم  لا  أحيانا

22. هل أنت مرتاح داخل فريق عملك؟

نعم  لا  أحيانا



23. هل هناك تعاون بين أعضاء الفريق في أداء العمل؟

نعم  لا  أحيانا

24. هل علاقة بالمشرف جيدة؟

نعم  لا  أحيانا

المحور الرابع: نظام الحوافز

25. هل تمنح الحوافز بموضوعية؟

نعم  لا  أحيانا

26. هل تعتقد بأن الحوافز المادية المقدمة كافية؟

نعم  لا

27. هل تعتقد بأن الحوافز المعنوية المقدمة كافية؟

نعم  لا

28. هل هناك حوافز موجودة في مؤسسات أخرى ترغب أن تكون في مؤسستكم

نعم  لا

29. هل يتم استشارتكم حول المنح التي ستمنح لكم؟

نعم  لا  أحيانا

المحور الخامس: تقييم الأداء

30. هل تقوم الشركة بإعداد برامج لتقييمكم؟

نعم  لا

31. من المسؤول عن عملية التقييم؟

32. المشرف المباشر  رئيس المصلحة  إدارة الموارد البشرية

33. ما هي أهم المعايير المستخدمة في عملية التقييم؟

العمل الفعلي  السلوك  الأقدمية  جميعها

34. هل يستخدم تقييما لأداء في مؤسستكم بهدف؟

الترقية  التكوين  التحفيز

35. كيف يتم التعرف على نتيجة التقييم التي تحصل عليها؟

من خلال الراتب  إعلام مباشر  الاتصال بإدارة الموارد البشرية

36. هل أنت راضي على ذلك؟

نعم  لا

37. هل تدفع عملية التقييم لبذل جهد أكبر؟

نعم  لا



## FEUILLE DE PRESENCE

Matricule : \_\_\_\_\_ CP : \_\_\_\_\_

Nom : \_\_\_\_\_

Prénoms : \_\_\_\_\_

Poste de Travail : \_\_\_\_\_

STRUCTURE \_\_\_\_\_ Mois de \_\_\_\_\_ 19\_\_\_\_

NOTA: En cas d'absence, ne pas omettre d'indiquer le motif en observations

N°	Date	PRESENCE REELLE				Nbre heures de Travail	Heures Normales	Heures Compl.			INDEMNITES DIVERSES			OBSERVATIONS
		MATIN		SOIR				150%	175%	200%	Pondère	Nouriture	IFRi	
		co	o	co	o									
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
16														
17														
18														
19														
20														
21														
22														
23														
24														
25														
26														
27														
28														
29														
30														
31														
		<b>TOTAUX</b>												

CP. 1 043 Imp. HASTAL

Unité : CF. N° \_\_\_\_\_

Chef d'unité : \_\_\_\_\_

Nom : \_\_\_\_\_

Prénoms : \_\_\_\_\_

SIGNATURE :

Observations : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

BRANCHE COMMERCIALISATION/DRH/DEPARTEMENT FORMATION

FICHE DE RECUEIL DES BESOINS EN FORMATION  
EXERCICE 2009

FORMATION A L'INITIATIVE DE L'ENTREPRISE

**RAPPEL :** Conformément aux disposition de la circulaire DERH /N°1453/DFD/N°1269/06 du 02/07/2006 relative à la mise en formation des travailleurs, Le responsable hiérarchique en concertation avec l'agent concerné, renseignera cette fiche et après signature le Directeur de structure la transmet au Département formation/Direction des ressources Humaines.

Nom .....Prénom.....

Service.....Département.....District.....

Fonction occupée.....Date de recrutement.....

Niveau académique.....

Dernière Formation suivie.....Année.....

Statut  Cadre Supérieur  Cadre  Agent de maîtrise  Agent d'exécution

Nom et Prénom du Responsable hiérarchique .....

Période souhaitée pour la formation .....

Enoncez ci-dessous,des problèmes à résoudre ou des améliorations à apporter par l'agent à former.

( Traduction en objectifs à atteindre).

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

La signature autorise l'absence au poste de travail pour la durée de la formation et atteste de son utilité pour son travail actuel ou celui qui lui sera confié à l'avenir

Signature du Responsable Hiérarchique

Signature de l'intéressé

Cachet et signature du Directeur

Partie réservée à la structure Formation  
(DERH. DAG. DCASC. Branche)

Fiche reçue

le :...../...../.....

Commentaire et Observations :.....

Décision Finale :

Intitulé de la formation retenue	Durée	Type de formation	Organisme	Objectifs de la formation
----------------------------------	-------	-------------------	-----------	---------------------------





grupopuma  
 Directoire  
 Direction des Ressources Humaines  
 GRUPO PUMAL spa

RAPPORT DE DONNEES DE GESTION  
 Fonction : Ressources Humaines  
 Emploi et Salaires  
 Date: \_\_\_\_\_

Mois : JUIN 2012

Effectif

Catégorie	Inscrit	Opérationnel	Payé	Frais de personnel (Kds)			Total (1)+(2)
				Salaire de base	Salaire brut total (1)	Charges patronales (2)	
CADRE supérieur	0	0	0	0	0	0	0
Cadre	8	8	8	240	537	118	655
Maîtrise	10	10	10	185	404	90	494
Execution	15	15	15	161	436	74	515
CPE	0	0	0	0	0	0	0
Apprentis	0	0	0	0	0	0	0
Temporaire	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>612</b>	<b>1 377</b>	<b>282</b>	<b>1 659</b>

Mouvements du personnel

Mouvements	Cadres supérieurs	Cadres	Maîtrise	Execution	Temporaire	Total
Entrées						
Recrutement	0	0	0	0	0	0
Réintégration	0	0	0	0	0	0
Mutation (a)	0	1	0	0	0	1
<b>Total Entrées</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
Sorties						
Démision	0	1	0	0	0	1
Abandon de Poste	0	0	0	0	0	0
Licenciement	0	0	0	0	0	0
Invalidité	0	0	0	0	0	0
Décès	0	0	0	0	0	0
Retraites légales	0	0	0	0	0	0
Retraites anticipées	0	0	0	0	0	0
Mutation (a)	0	0	0	0	0	0
Fin de contrat	0	0	0	0	0	0
Essai non concluant	0	0	0	0	0	0
Compression du Pers.	0	0	0	0	0	0
<b>Total Sorties</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>Saldo (Entrées - Sorties)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

EVOLUTION DES EFFECTIFS ET DE LA MASSE SALARIALE DE GRUPO PUMAL spa

Commentaire  
 Hausse de la masse salariale de 8.21 % en comparaison avec le mois précédent, due aux primes conférées par la hiérarchie

Etéblit par: *Allali*  
 DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES  
 Approuvé par: *[Signature]*

Directeur Direction des Ressources Humaines SARL MENUISERIE DE LA MEKKERA										
RAPPORT DE DONNEES DE GESTION					Fonction : Ressources Humaines					
Mois : JUN 2012					Calcul des Charges					
Branches	Bases		Quoto part Employeur		Quoto part Salariés		Contribution (Euvres Sociales)		Total	
	Taux (%)	Montant	Taux (%)	Montant	Taux (%)	Montant	Taux (%)	Montant		
Baseo S.S		109 334,47								
Assurances Sociales	12,50	23 673,06	1,50	2 940,77					14,00	26 613,83
Acc. Trav.et Mal. Prof.	1,25	2 367,31							1,25	2 367,31
Retraite	9,50	17 991,52	6,50	12 309,99					16,00	30 301,59
Assurance Chomage	1,25	2 367,31	0,50	946,92					1,75	3 314,23
Retraite Anticipée	0,50	946,92	0,50	946,92			0,50	946,92	1,50	2 840,77
Prom. Logt. Social							0,50	946,92	0,50	946,92
Total	25,00	47 346,12	9,00	17 044,60			1,00	1 893,84	35,00	65 284,56
Base Imposable		181 690,87								
Fonds Oeuvres sociales							2,00	3 634,00	2,00	3 634,00
Total							2,00	3 634,00	2,00	3 634,00
Détention Pour Compte										-76,85
Total							3,00	5 451,00		5 451,00
Base Imposable		181 690,87								
colis chômage intemp	0,00	0,00	0,375	0,00	0,375	0,00			0,750	0,00
IRG										30 303,14



Approuvé par :

Etabli par: *Abubakar Habib*



## الفهرس

آية قرآنية

الإهداء

شكر وعرفان

IV	المحتويات
VI	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
XI	قائمة الملاحق
أ - ز	المقدمة العامة

## الفصل الأول: الإطار النظري للدافعية

تمهيد

03	المبحث الأول: ماهية الدافعية
03	المطلب الأول: مفهوم الدافعية وأهميتها
06	المطلب الثاني: خصائص الدافعية وأنواعها
08	المطلب الثالث: النظريات المفسرة للدافعية
11	المبحث الثاني: علاقة الدافعية بالسلوك الإنساني
11	المطلب الأول: دافعية السلوك الإنساني
13	المطلب الثاني: دور الدافعية في توجيه السلوك الإنساني
14	المبحث الثالث: مشاكل الدافعية وطرق تحسينها
14	المطلب الأول: مشاكل الدافعية و العوامل المؤثرة فيها
16	المطلب الثاني: اقتراحات لتحسين الدافعية
18	المطلب الثالث: أبعاد الدافعية ومؤشراتها

خاتمة الفصل الأول

## الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز

تمهيد

- المبحث الأول: مفاهيم وخصائص التحفيز ..... 23
- المطلب الأول: تعريف الحوافز..... 23
- المطلب الثاني: أهمية التحفيز ..... 26
- المطلب الثالث: أنواع الحوافز ..... 27
- المبحث الثاني: نظريات التحفيز ..... 30
- المطلب الأول: النظرية الكلاسيكية ..... 30
- المطلب الثاني: نظريات العلاقات الإنسانية..... 32
- المطلب الثالث: نظرية الاتجاهات الحديثة ..... 36
- المبحث الثالث: نظام الحوافز..... 40
- المطلب الأول: مفهوم نظام الحوافز ..... 40
- المطلب الثاني: نظام الحوافز بين النجاح والفشل..... 44
- المطلب الثالث: تصميم نظام للحوافز ..... 47
- خاتمة الفصل الثاني

## الفصل الثالث: الإطار النظري لتقييم أداء العاملين

تمهيد

- المبحث الأول: أساسيات حول الأداء ..... 52
- المطلب الأول: تعريف الأداء..... 52
- المطلب الثاني: مكونات الأداء وأبعاده..... 55
- المطلب الثالث: تصنيفات الأداء والعوامل المؤثرة عليه ..... 57
- المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين ..... 59
- المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء ..... 59
- المطلب الثاني: فوائد ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء ..... 62
- المطلب الثالث: إدارة عملية تقييم الأداء و أسسه ..... 64
- المبحث الثالث: طرق التقييم وتحسين أداء العاملين ..... 68

- المطلب الأول: طرق تقييم الأداء ..... 68
- المطلب الثاني: مشاكل تقييم أداء العاملين وعلاجها ..... 73
- المطلب الثالث: علاقة التحفيز بتحسين أداء العاملين ..... 77
- خاتمة الفصل الثالث

## الفصل الرابع: واقع تحفيز العاملين بمؤسستي نفضال

### وحسناوي.

تمهيد

- المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة ..... 83
- المطلب الأول: منهج البحث ..... 83
- المطلب الثاني: تقنيات البحث ..... 85
- المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل ..... 88
- المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة مجال البحث ..... 90
- المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الأم نفضال بالشراكة ..... 90
- المطلب الثاني: مقاطعة نفضال بسيدي بلعباس ..... 92
- المطلب الثالث: مجموعة شركات حسناوي ..... 96
- المبحث الثالث: تحليل خصائص عينة الدراسة ..... 99
- المطلب الأول: تحليل عبارات محور البيانات الشخصية ..... 99
- المطلب الثاني: تحليل بيانات المحاور ..... 106
- المطلب الثالث: استخلاص النتائج واختبار الفرضيات ..... 126
- الخاتمة العامة ..... 129

قائمة المراجع

الملاحق

الفهرس

الملخص

يعد العنصر البشري من أهم ركائز التي تقوم عليه أي منظمة، باعتباره عنصر فعال وله دور بارز في استمراريتها وديمومتها، وخاصة في ظل التغيرات البيئية وتعقدها وكذا المنافسة الحالية أين أصبح وجوده مرهون بمدى مساهمته في بقائها، ويعتبر التحفيز من أبرز السبل لجذب هذا المورد .

وللأجل ذلك تناولنا في هذا البحث موضوع التحفيز ودوره في تحسين أداء العاملين بمؤسستي نفضال وحسناوي بسيدي بلعباس، فالحوافز سواء أكانت مادية أو معنوية فهي تساهم وتؤثر بدرجة كبيرة على مستوى أداء العمال.

ولقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي والمقارنة، ولقد تم اختيار عينة عشوائية من كلتا المؤسستين، وكانت الاستمارة هي الأداة البارزة في جمع البيانات بالإضافة إلى المقابلة و الملاحظة.

و توصلنا في الأخير بأن التحفيز يلعب دور هام في الدفع بعجلة التنمية للموارد البشرية، ولذلك يتوجب على المنظمات الاهتمام بهذا الأسلوب من أجل الارتقاء ولتحقيق أهدافها الآنية و المستقبلية.

**الكلمات المفتاحية:** الموارد البشرية؛ التحفيز؛ الحاجة؛ الحوافز المادية؛ الحوافز المعنوية؛ نظام الحوافز؛ الأداء؛ تقييم الأداء؛ الكفاءة؛ الفعالية.

## Résumé

L'être humain est considéré comme un élément primordial et efficace qui joue un rôle important dans la continuité et la pérennité de toute organisation surtout avec les changements environnementaux et de leur complexité ainsi que la concurrence actuelle dans laquelle leur existence est liée à sa contribution, raison pour laquelle, nous avons pensé que la motivation est un stimulant efficace pour l'attirer.

Dans, nous avons décidé de choisir le thème de recherche intitulée la motivation et son rôle dans l'amélioration de la performance des employeurs dans les entreprises : Naftal et Hasnaoui à Sidi Bel Abbes, parce que la motivation quoi qu'elle soit tout matériel ou moral, contribue d'une manière significative et affecte également les performances des travailleurs.

Pour réaliser cette recherche, on a suivi les méthodes suivantes : descriptive, analytique et comparative. On a sélectionné un échantillon aléatoire de deux sociétés citée auparavant, et on également préparé un questionnaire qui sert d'outil de collecter les données, ainsi l'entretien et l'observation.

Enfin, on a conclu que la motivation joue un rôle important dans le développement des ressources humaines, ce qui devrait intéresser les organisations afin d'améliorer et d'atteindre ses objectifs actuels et futurs.

**Mots clés :** les ressources humaines ; motivation ; le besoin ; motivation matérielle ; motivation morale ; le système de motivation ; la performance ; l'évaluation de performance ; efficacité ; efficience.

## الملخص

يعد العنصر البشري من أهم ركائز التي تقوم عليه أي منظمة، باعتباره عنصر فعال وله دور بارز في إستمراريتها وديمومتها، وخاصة في ظل التغيرات البيئية وتعقدها وكذا المنافسة الحالية أين أصبح وجوده مرهون بمدى مساهمته في بقائها، ويعتبر التحفيز من أبرز السبل لجذب هذا المورد. وللأجل ذلك تناولنا في هذا البحث موضوع التحفيز ودوره في تحسين أداء العاملين بمؤسستي نפטال وحسناوي بسيدي بلعباس، فالحوافز سواء أكانت مادية أو معنوية فهي تساهم وتؤثر بدرجة كبيرة على مستوى أداء العمال. ولقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي والمقارنة، ولقد تم اختيار عينة عشوائية من كلتا المؤسستين، وكانت الاستمارة هي الأداة البارزة في جمع البيانات بالإضافة إلى المقابلة و الملاحظة. و توصلنا في الأخير بأن التحفيز يلعب دور هام في الدفع بعجلة التنمية للموارد البشرية، ولذلك يتوجب على المنظمات الاهتمام بهذا الأسلوب من أجل الارتقاء ولتحقيق أهدافها الآنية و المستقبلية.

## الكلمات المفتاحية:

الموارد البشرية؛ التحفيز؛ الحاجة؛ الحوافز المادية؛ الحوافز المعنوية؛ نظام الحوافز؛ الأداء؛ تقييم الأداء؛ الكفاءة؛ الفعالية.

نوقشت يوم 11 نوفمبر 2014