



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 2 محمد بن احمد

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والانثروبولوجيا

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

**نظام الحوافز وتحسين الأداء  
في القطاع الخاص  
دراسة ميدانية بمؤسسة  
SARL LN-PLAST**

الأستاذ المشرف:

مولاي الحاج مراد

من إعداد الطالبة:

قسامية لويزة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الصفة	الجامعة
بن شارف حسين	رئيسا	جامعة وهران 2
مولاي الحاج مراد	مقررا	جامعة وهران 2
ميلودي محمد	مناقشا	جامعة وهران 2

السنة الجامعية: 2023/2022

# إهداء

الى .....الوالدين الكريمين.

الى .....أختي الغالية زوليخة.

الى .....خالي العزيز وأبي الثاني.

# شكر وتقدير

أقدم بجزيل الشكر للأستاذ المشرف " مولاي الحاج مراد " على ما اجاد به من نصائح وارشادات لإنجاح هذا العمل، وكل أساتذة علم اجتماع العمل والتنظيم خاصة وأساتذة علم الاجتماع عامة.

كما أشكر عمال مؤسسة **SARL LN- PLAST** على المساعدات التي قدموها لي أثناء الدراسة الميدانية.

وكل من قام بمساعدتي من قريب أو من بعيد، شكرا جزيلا.

الطالبة: قسمية لويزة

# فهرس المحتويات:

العناصر:	الصفحة:
إهداء	
شكر وتقدير	
مقدمة عامة.....	ص1
الفصل الأول: حوافز العمل في المؤسسة الاقتصادية.	
تمهيد.....	ص11
مفهوم الحوافز.....	ص12
المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحفيز.....	ص14
مراحل تطور التحفيز.....	ص15
أنواع الحوافز والعوامل المؤثرة عليها.....	ص17
نظريات الحوافز.....	ص21
قواعد وخصائص نظام الحوافز.....	ص27
مراحل تصميم نظام الحوافز.....	ص29
طرق وكيفية التحفيز.....	ص30
أهمية وأهداف الحوافز.....	ص32
خلاصة.....	ص34

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.

تمهيد.....	ص36
تعريف الأداء الوظيفي.....	ص37
أنواع الأداء والعوامل المؤثرة عليه.....	ص38
مفهوم تقييم الأداء.....	ص41
تعريف تقييم الأداء.....	ص42
عوامل وعناصر تقييم الأداء.....	ص43
طرق تقييم الأداء.....	ص45
أهمية وأهداف تقييم الأداء.....	ص47
العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء.....	ص49
خلاصة.....	ص50

## الفصل الثالث: الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي في مؤسسة SARL LN PLAST

تمهيد.....	ص52
لمحة عن ميدان الدراسة.....	ص53
عرض وتحليل المقابلات.....	ص56
خلاصة.....	ص63
خاتمة عامة.....	ص64
قائمة المصادر والمراجع.....	ص67

### الملاحق

دليل المقابلة.....	ص78
نموذج المقابلة.....	ص79
الخصائص السوسيو مهنية للمبحوثين.....	ص81

# مقدمة عامة

## مقدمة عامة:

حاولت أغلب المؤسسات الحديثة معرفة أسس النجاح وعوامل تحققه، وباعتبار المورد البشري من أهم عوامل المؤثرة على النجاح، أصبحت المؤسسات الحديثة تركز على المورد البشري كأهم عامل لوصول المنظمات لغايتها وأهدافها المسطرة وأصبحت تتنافس من أجل جلب اليد العاملة المؤهلة للنجاح والاستمرار.<sup>1</sup>

ولقد حظي موضوع الحوافز باهتمام الكثير من علماء السلوك الإداري والسبب في ذلك هو أن الحوافز بشتى أنواعها المادية والمعنوية واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية الدافعة للعمل. ولعل هذا يبرز أحد جوانب أهمية الحوافز بشكل عام لرفع مستوى أداء الموظف كما أن الحوافز تختلف من منظمة الى أخرى وذلك حسب النشاط والعمل التي تمارسه تلك المنظمة.<sup>2</sup>

وأصبح من الضروري الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره من أولويات التنمية الحديثة في ظل الوضعية الصعبة التي عرفتتها المؤسسات الجزائرية كان لا بد على هذه الأخيرة أن تسلك كل السبل والوسائل من أجل تحفيز الأفراد العاملين والتي تنحصر في الحوافز المادية والمعنوية (كالعلاوات والمكافآت وظروف العمل الفيزيائية والشكر والثناء... الخ) أملا في تحقيق وبلوغ أهداف الطرفين معا (المنظمة والأفراد العاملين).<sup>3</sup>

ويعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي لرفع كفاءة الأداء التنظيمي فرغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة أدائه وإنتاجيته، لذلك تقع على عاتق المنظمة مهمة كيفية إثارة رغبته وتوجيهه السلوك الناتج عنها في الإتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب وبالتبعية أداء المنظمة، والحوافز هي العوامل التي تهدف الى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك والتصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أنظر: خالد ورقلي، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الآداب واللغات، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2019-2020، ص1.

<sup>2</sup> أنظر: محمد بن سعد أبو حيمد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، المملكة العربية السعودية، العدد واحد والعشرون، سنة 2020، ص632.

<sup>3</sup> أنظر: حمادي فريد، الرضا المهني لإطارات الصناعية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI - بالروبيّة- الجزائر، رسالة لنيل شهادة الماجستير علم اجتماع عمل وتنظيم، جامعة الجزائر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2008-2009، ص1.

<sup>4</sup> خليفي أمال، تقييم نظام الحوافز لمؤسسة عمومية جزائرية ذات طابع إقتصادي، دراسة حالة شركة الإسمنت لسور الغزلان، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلبي محند أولحاج بويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013-2014، ص9.

وبالتالي فإن للحوافز تأثيرا كبيرا ومباشرا على تقويم سلوك الأفراد ورفع مستوى رضا العاملين وزيادة الإنتاجية، ويمكن إعطاء مثال على الحوافز. فإنك تستطيع أن تأخذ حصانك الى مكان وجود الماء ولكنك لا تستطيع أن تجعله وترغمه أن يشرب.

هكذا قال القدماء فالسلطة لوحدها لا تكفي لتحفيز العاملين على العمل ولكن اتباع الأصول المناسبة والقواعد الإنسانية الصحيحة هي التي تجعل المدير قادرا على تحفيز مرؤوسيه ودفعهم برضاهم الى العمل بطريقة علمية سهلة وهذا هو التسيير الحديث للإدارة.<sup>1</sup>

ونظرا لأهمية هذا الموضوع داخل المنظمات وتأثيره على مستوى الأداء الوظيفي، تناولنا هذا الموضوع. ولدراسته قسمنا بحثنا الى ثلاث فصول حيث نتطرق في الفصل الأول المسمى حوافز العمل في المؤسسة الاقتصادية، الى مفهوم الحوافز والمفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحفيز، مراحل تطور التحفيز، أنواع الحوافز والعوامل المؤثرة عليها، نظريات الحوافز، قواعد وخصائص نظام الحوافز، مراح تصميم نظام الحوافز، طرق وكيفية التحفيز، أهمية وأهداف الحوافز.

أما الفصل الثاني بعنوان الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية حيث تناولنا فيه: تعريف الأداء الوظيفي، أنواع الأداء والعوامل المؤثرة عليه، مفهوم تقييم الأداء، تعريف تقييم الأداء، عوامل وعناصر تقييم الأداء، طرق تقييم الأداء، أهمية وأهداف تقييم الأداء، العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء.

ويليه الفصل الثالث والأخير بعنوان الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي في مؤسسة SARL LN PLAST حيث تناولنا فيه التعريف بميدان الدراسة وهيكلها التنظيمي ومهامه المختلفة، وعرض وتحليل المقابلات التي قمنا بها مع الأفراد العاملين داخل المؤسسة، وبعدها خاتمة عامة التي يتم فيها مناقشة الفرضيات الخاصة بالدراسة ثم المراجع المعتمد عليها لدراسة هذا الموضوع والملاحق.

<sup>1</sup> أنظر: محمد منادلي، محمد لطفي ترمول، الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة وعلى المجتمع، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 9، ج1، 2018، ص405.



## إشكالية الدراسة:

تسعى العديد من المؤسسات الى زيادة انتاجها وبلوغ أهدافها وبسبب عدم اشباع الأفراد حاجاتهم المادية والمعنوية يولد لدى العاملين شعور بعدم الرضا وبالتالي انخفاض مستوى أدائهم وهذا يعكس سلبا على نجاح وتطور المؤسسة باعتبار أن الرضا من العوامل المهمة لرفع مستوى الأداء؛ حيث أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يؤثر بطريقة مباشرة على أداء العمال كلما كان مستوى الرضا الوظيفي مرتفع يكون مستوى الأداء مرتفع والعكس صحيح كلما انخفض الرضا انخفض معه مستوى الأداء.

وباعتبار أن المنظمات الحديثة أصبحت تنظر للعامل على أنه الثروة الأساسية والموارد الحقيقي والفعلي في المنظمة لتحقيقها أهداف وزيادة الإنتاجية، الأمر الذي تطلب اهتماما كبيرا من هذه المؤسسات لزيادة الرضا لدى العاملين ومحاولة التغلب على العناصر التي تقلل رضا العمال حيث أصبحت تعتمد إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الأساليب لزيادة الإنتاجية المتمثلة في تحفيز الأفراد بتلبية حاجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية والحرص على توفير الجو المناسب للعمال الذي يدفعهم لزيادة وتحسين مستوى أدائهم.

وقد نال موضوع الحوافز اهتماما كبيرا من قبل الكثير من العلماء والباحثين في علم الاجتماع وعلم النفس والإدارة حيث توفر الحوافز الرغبة في العمل وفي بذل الجهد وتحقيق مستوى الأداء المطلوب.

فقد توصل الباحث نجماوي عبد العالي أن أغلبية العمال يفضلوا الحوافز المادية الإيجابية أكثر باعتبارها أنها تحقق الرضا الوظيفي وتحسن من الأداء والإنتاجية عند توفر الظروف المادية الملائمة (الاجر، المكافأة العلاوات...الخ) وفي حين وجد عمال يرفضون الحوافز السلبية ويتهربون منها لكونها تقدم إنتاجية أقل على المستوى البعيد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد العالي نجماوي، أثر الحوافز على أداءات الافراد، دراسة ميدانية بمؤسسة مجمع الهامل فرع المطاحن لولاية ادرار، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع عمل وتنظيم، 2013-2014.

والباحثة بدرانية حورية توصلت الى أن تحفيز العنصر البشري والاهتمام بانشغالاته يرفع من مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية إذا قامت على أسس موضوعية. فالمورد البشري هو استثمار للمنظمة والحوافز هي تأشيرتها للولوج الى العالمية.<sup>1</sup>

ومن النتائج التي توصل إليها الباحث خالد علي أبو علان أن هناك شركات لديها نظام رسمي للحوافز وشركات ليس لديها نظام رسمي للحوافز بالتالي لا تمنح الحوافز للعاملين، بالإضافة الى وجود رقابة دورية من وزارة العمل على الشركات مما يجعل هذه الأخيرة تراعي حقوق العمال والقوانين الخاصة بهم حسب قانون العمل الفلسطيني.<sup>2</sup>

ونستنتج من خلال عرض الدراسات المتعلقة بموضوع بحثنا: أن التحفيز دافع أساسي للأفراد للاستمرار في العمل وله تأثير على رضا العامل، فهو ضروري لتشجيع الأفراد على الاستمرارية في العطاء وبذل المزيد من الجهد وزيادة الإنتاجية. ورغم أن هذه الدراسات أجريت في بيئات ومؤسسات مختلفة إلا أنها مشابهة لبحثنا وكان لها أثر في بنائها.

فإن هذه الدراسة سوف تحاول التعرف على الطرق والأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في تحفيز عاملها، الجانب الذي اغفلته الدراسات السابقة.

ومن هذا المنطلق قمنا بطرح التساؤل التالي:

ماهي الطرق والأساليب الذي تعتمد عليها مؤسسة **SARL LN- PLAST** لتحفيز العاملين على تحسين الأداء؟ ومن هذا التساؤل تتفرع أسئلة:

- ما هي أهمية نظام الحوافز بالنسبة للفرد والمنظمة؟
- هل يمكن اعتبار التحفيز أسلوب تعتمد عليه المؤسسة للحفاظ على عمالها؟

<sup>1</sup> حورية بدرانية ، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة مقارنة بين مؤسستي نفضال وحسناوي بسيدي بلعباس رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال تخصص استراتيجيية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة وهران، 2013-

<sup>2</sup> خالد علي أبو علان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، 2016.

## فرضيات البحث:

وللإجابة على إشكاليتنا نحاول صياغة إجابات مؤقتة، ومن خلال الدراسة الميدانية سنتمكن من إثباتها أو نفيها، وعليه تمثلت فرضيات البحث فيما يلي:

- الحوافز المادية من أهم الحوافز المشجعة للأفراد العاملين؟
- تعتبر علاقات العمل الجيدة عاملا أساسيا في الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة؟

## أهمية الدراسة:

- يعتبر موضوع الحوافز والأداء الوظيفي من المواضيع المهمة حيث حظي هذا الموضوع باهتمام الكثير من الباحثين والدارسين خاصة في مجال التنظيم والإدارة "management".
- دراسة موضوع الحوافز أمر مهم باعتبار العامل الثروة الأساسية والمورد الحقيقي في المنظمات.
- التعرف على دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

## أسباب اختيار الموضوع:

إن دراستنا تهدف الى معرفة طرق وأساليب التحفيز في مؤسسة **SARL LN- PLAST** السانيا وهران.

## الأسباب الموضوعية والذاتية:

- ارتباط الموضوع بمجال تخصصنا علم اجتماع عمل وتنظيم وهو مرتبط بالمنظمة والإدارة بشكل كبير.
- الرغبة الشخصية في دراسة ومعرفة الأساليب المتبعة في تحفيز العاملين على العمل.
- وجود مساعدة داخل الميدان للحصول على المعلومات اللازمة لدراستنا بالإضافة الى القرب المكاني لسهولة التنقل.

## أهداف الدراسة:

- محاولة التعرف على نظام الحوافز المتبع في المؤسسة.
- معرفة إذ كانت المؤسسة تهتم بتحفيز العاملين أم لا.
- التعرف على أنواع الحوافز المعتمدة في المؤسسة.

## منهجية البحث:

يعتبر منهج البحث المسار الذي يتوخاه الباحث قصد الوصول الى النتائج في دراسة موضوع معين، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي كونه يتيح لنا الإحاطة بالجوانب المرتبطة بموضوع دراستنا ويسمح لنا بتحليل البيانات وتفسيرها، كما اعتمدنا على تقنية المقابلة بنوعها الحرة و الموجهة، والملاحظة المباشرة لفهم موضوع الدراسة والحصول على معلومات التي لا نستطيع الحصول عليها بوسائل أخرى. ولتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث سيتم الاعتماد على المراجع المتوفرة والمتمثلة في الكتب، الرسائل الجامعية، ومواقع الانترنت بهدف إثراء الموضوع وإضافة مصداقية أكبر مع احترام الأمانة العلمية كونها من خصائص البحث الجيد.

## مجالات الدراسة:

- 1- المجال البشري: أجريت الدراسة المنهجية تحت عنوان طرق وأساليب تحفيز العاملين على تحسين الأداء في القطاع الخاص، على مجموعة من عمال المؤسسة.
- 2- المجال المكاني: يتمثل في مؤسسة SARL LN- PLAST السانبا وهران.
- 3- المجال الزماني: تمت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2022 – 2023 حيث قمنا بجمع مختلف المراجع المتعلقة بالموضوع دراستها وكان من بداية السداسي الثاني. أما الجانب التطبيقي للدراسة فكان في الفترة الممتدة من 06 فبراير الى غاية 31 ماي.

في 06 فبراير 2023 قمنا بالنزول الى الميدان وذلك قصد الاطلاع على ميدان الدراسة ومجتمع البحث والتعرف عليه عن قرب. من 10 أفريل الى 8 ماي قمنا بإجراء المقابلة بنوعها الحرة و الموجهة مع العاملين وقد شملت 15 عامل منهم 4 من الإداريين، كما كانت المقابلات موجهة لكل عامل وإداري من المؤسسة حيث استغرقت مدت المقابلة حوالي ساعة الى ساعة و15 د، وقمنا بتدوين المقابلات خطيا. كما استعملنا الملاحظة المباشرة لتدوين الملاحظات المهمة.

## صعوبات الدراسة:

- من الصعوبات التي وجدها في هذه الدراسة:
- عدم إمكانية التربص في المؤسسات العمومية الجزائرية.
  - عدم إمكانية تطبيق تقنية الاستمارة بسبب عدم تعاون مجتمع الدراسة (كانوا يتحججون بالعمل).
  - عدم قبول أغلبية العمال بالقيام بالمقابلة وعدم الاهتمام بهذا النوع من البحوث.
  - عدم السماح باستخدام المسجل لتسجيل المعلومات.

## تحديد المفاهيم:

### - الحوافز:

لغة: " الحوافز جمع مفردة حافز من فعل حفز، والتي تعني دفعه من الخلف، وجد وأسرع للمضي فيه واستعد أي حثه ودفعه إليه ".<sup>1</sup>

اصطلاحا: " تعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المعنوية ".<sup>2</sup>

التعريف الإجرائي: هي مجموعة من الأساليب والطرق التي تعتمد عليها المؤسسات من أجل تحقيق الرضا للعاملين ورفع من مستوى أدائهم، عن طريق تلبية حاجاتهم المادية والمعنوية.

### - الأداء الوظيفي:

لغة: " يقابل اللفظ اللاتيني performance التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والمشتقة من الفظة الإنجليزية performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه ".<sup>3</sup>

اصطلاحا: " هي كل الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وفقا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل ".<sup>4</sup>

### التعريف الإجرائي:

يشير الأداء الى المهام والمسؤوليات التي يؤديها الموظف لتحقيق أهداف المنظمة، ويكون مقابل أجر مادي.

<sup>1</sup> فاطمة بشيري، درفة جازية، الحوافز وتأثيرها على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمستشفى عبد الكريم بودرغومة تليلان،

مذكرة لنيل شهادة الماستر عمل وتنظيم، جامعة أحمد دراية أدرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2020-2021، ص8.

<sup>2</sup> حكيم قلاتي، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة الإذاعة الوطنية بأم البواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع عمل وتنظيم، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2019-2020 ص8.

<sup>3</sup> عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص86.

<sup>4</sup> ابتسام بو العيش، التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة حالة مصلحة المراقبة المالية بجيجل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2013-2014، ص28.

## - الرضا الوظيفي:

لغة: رضى، رضا ورضوان ومرضاة عنه وعليه.

راض عن الشيء: اختاره وقنع به.

هو اللذة الناتجة عن إكمال إنجاز ما كنا ننتظره ونرغب فيه.<sup>1</sup>

### اصطلاحا:

" الرضا الوظيفي عبارة عن اتجاه عام للفرد نحو عمله، ويكون هذا الاتجاه كمحصلة لمجموعة من العوامل والمؤثرات ويظهر هذا الاتجاه على شكل زيادة في دافعية العامل نحو عمله حيث ينجم عنها زيادة في مستوى كفاءته المهنية".<sup>2</sup>

### التعريف الاجرائي:

هو الشعور الإيجابي الذي يشعر به الفرد عند تلبية حاجاته ورغباته المادية والمعنوية.

## - الاستقرار الوظيفي:

لغة: مصدر استقر، يستقر، استقرار، استقر بالمكان أي أقام به.<sup>3</sup>

اصطلاحا: " هو استقرار الموظف في الوظيفة ويتبين من معدلات البقاء في العمل، وتحسب المنظمات متوسط العمر الوظيفي للعاملين لديها لتحديد معدلات الاستقرار وتعمل على تكريسه".<sup>4</sup>

التعريف الاجرائي: هي بقاء العامل في عمله وعدم الانتقال الى مؤسسة أخرى لشعوره بالرضا عن العمل لتوفر قدر جيد من الكفاية اللازمة لسير العمل.

<sup>1</sup> جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، دار الجامد للنشر والتوزيع، سنة 2017، ص32.  
<sup>2</sup> رشا عبد الفتاح أناسي، أثر الرضا الوظيفي في أداء الموظفين العاملين في مشروع الرعاية الاجتماعية، دراسة حالة جمعية لرعاية الطفل، رسالة مقدمة لنيل الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2021ص26.  
<sup>3</sup> ريمة بخلي، علاقة الاستقرار المهني بتخطيط المسار الوظيفي، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015-2016، ص8.

<sup>4</sup> مريّة حمو، صراع الأدوار وعلاقتها بالاستقرار المهني لدى العمال الإداريين المؤقتين بجامعة المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم نفس تنظيم وعمل، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2019-2020، ص12.

# الفصل الأول:

## حوافز العمل في المؤسسة الاقتصادية.



يمثل التحفيز أحد أهم أساليب إدارة الموارد البشرية التي يتم من خلالها توجيه سلوك العاملين بما يخدم أهداف المنظمة، وقد توصلت الدراسات الحديثة الى أن نظام التحفيز الفعال يقلل من مظاهر وسلوكيات كثيرة داخل التنظيمات في إطار التفاعل بين أعضائها. لذا تعتمد هذه المنظمات على استخدام مجموعة من الأساليب المادية والمعنوية لتوجيه العاملين نحو الارتقاء وتحقيق الأهداف.

فالحوافز لها دور هام في حياة الإنسان وأثر بارز في توجيه السلوك بالمنظمة، كذلك لها تأثير كبير ومباشر على زيادة الإنتاجية والارتقاء بمستوى رضا العاملين.

## مفهوم الحوافز :

قبل الدخول في تحديد وتعريف المقصود بأنظمة الحوافز لا بد من كلمة قصيرة في معنى الحوافز. إذ يمكن تعريف الحوافز "بأنها فرص الوسائل (مكافأة، علاوة...الخ) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم<sup>1</sup>. وهي مجموعة السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة، مادامت تؤدي بالنهاية الى تحقيق أهدافه الشخصية واشباع حاجاته الى المستوى المرغوب<sup>2</sup>. وتشير أيضا الى الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط او نشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته، وهي العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتميزه في الأداء<sup>3</sup>.

وتلعب العلاقات الإنسانية دورا كبيرا في مجال الحوافز حيث إن تطبيقها في بيئة العمل يعتبر حافزا جيدا للعاملين يدفعهم للعمل بنشاط وهمة وحماس ويولد لديهم الدافعية لبذل قصارى جهودهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون اليها وتعمل الحوافز على دفع الأفراد لبذل المزيد من الجهد لتحسين ورفع الكفاءة الإنتاجية لديهم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاوليش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، عمان، 2005، ص 208.  
<sup>2</sup> نجم عبد الله، عباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص334.  
<sup>3</sup> نعيمة سعداوي : نظام التحفيز لرفقي الفرد والمنظمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية – دراسات اقتصادية – 29 (1) ، 2014 ص 238.  
<sup>4</sup> رافدة عمر الحريري، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص202.

ووردت تعاريف عدة توضح مفهوم التحفيز فيمايلي نستعرض بعض منها:

عرف التحفيز بأنه " مجموعة الأدوات والوسائل التي توفرها الإدارة للعاملين بهدف المساهمة في اشباع حاجاتهم ورغباتهم من ناحية وتحقيق أهداف المؤسسة من ناحية أخرى " <sup>1</sup>.

كما يعرف الحافز بأنه "العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء حسب هذا التعريف فإن الحافز هو المقابل للإداء المتميز ويعرف أيضا بأنه وضع تسهيلات وتشجيعات معينة في شكل إمكانيات متاحة في بيئة العامل (محيط العمل) لغرض تحريك دوافعه نحو سلوك معين قصد تحقيق نشاط او أنشطة محددة شكلا وأسلوبا أي أن التحفيز هو مجموعة التسهيلات والتشجيعات التي توفرها المؤسسة في محيط العمل" <sup>2</sup>.

و في رأي جمال الدين المرسي الحوافز هي " تلك الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير في سلوك الأفراد العاملين ومن تم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبة منهم " <sup>3</sup>.

وهناك من يعرفها: " أنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينها يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد" <sup>4</sup>.

<sup>1</sup> فايزة بوراس، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1 ، 2018، ص61-62.

<sup>2</sup> خالد مدخل، عبد الحق طير: أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة ميدانية في شركة بالنور للصناعة والخدمات بالوادي، مجلة المالية & الأسواق، المجلد 9، العدد 01، تاريخ النشر 2022/03/21، ص374.

<sup>3</sup> مصطفى كولار وآخرون، تسيير إدارة الموارد البشرية، ألفا للوثائق، الجزائر، ط1، 2019، ص200.

<sup>4</sup> بختة بلعبود، أساليب التحفيز المادي والمعنوي في التسويق الداخلي للموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر وحدة مستغانم Ram Sucre مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص تسويق، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، 2014-2015، ص7.

## المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحفيز:

- 1- الدافع: هي الطاقة الكامنة والوقود الذي يثير السلوك ويوجهه نحو الهدف، وهي القوة المحركة والموجهة التي تكمن وراء النشاط الإنساني.<sup>1</sup>
- 2- الحاجة: هي عبارة عن شعور الفرد بالحرمان من شيء معين والذي يتطلب لزياله جهدا أو دفع نقود. أو هي تلك الرغبات الملحة لدى الفرد للحصول على سلع أو خدمات وهي لا تقتصر على شيء واحد فقط فهي متعددة (كالمأكل، الشرب، اللباس... الخ).<sup>2</sup>
- 3- السلوك الإنساني: يقصد به النشاطات المتعددة التي يقوم بها الإنسان، ليشبع حاجاته ورغباته ويحقق أهدافه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد رشوان، العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس-علم الاجتماع-علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص85.

<sup>2</sup> أنظر: تعريف الحاجة، منتديات جواهر ستار التعليمية، من موقع <https://berber.ahlamontada.com> بتاريخ 2023/03/23 على الساعة 17:00.

<sup>3</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2005، ص254.

## مراحل تطور التحفيز:

إن الاهتمام بالحوافز ليس حديث العهد، فقد اهتمت في الماضي حركة الإدارة العلمية بموضوع الحوافز اهتماما كبيرا ففي أواخر القرن التاسع عشر وضع نظام جديد لرفع الأجر على أساس القطعة المنتجة<sup>1</sup>. وقد مر التحفيز بعدة تطورات ومراحل يمكن إبراز هذه المراحل فيمايلي:

### المرحلة الأولى: المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية:

ركزت هذه المدرسة على الحوافز المادية وهدفها الأرباح فقط، وافترضت أن العامل كسول بطبعه ولا يمكن تحفيزه إلا من خلال المال والعمل الشاق لأنه بطبعه لا يحب العمل ويتجنب المسؤولية. وقد بنو رأيهم على أن العلاقة بين الأجر والجهد تكون موجبة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد. ووفقا لهذه المرحلة تقوم الإدارة في الانفراد بالقرارات دون الرجوع الى أحد وتهيمن على سير العمل وتسعى الى تحقيق أهدافها بكل الوسائل، لذلك اقتصر الحوافز في هذه المرحلة على الأمور المادية فقط كالأجور والمكافآت<sup>2</sup>.

المرحلة الثانية: المدرسة الإنسانية: جاءت المدرسة الإنسانية بعد المدرسة الكلاسيكية لتركز اهتماماتها على الجوانب الغير رسمية و أهمية تكيف الهيكل التنظيمي بما ينسجم متطلبات المنظمة، فضلا عن التوكيد على دور الحوافز المعنوية و جماعات العمل فيها و تؤكد مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة على أهمية فهو سلوك العاملين و حاجاتهم و اتجاهاتهم في موقع العمل المختلفة ، فضلا عن التعرف عن تعرف على تفاعلاتهم الاجتماعية و عمليات الجماعة التي تترتب عليها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أحمد بلقايد ، بوري شوقي: علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحد وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد17، السداسي الثاني 2017، ص257.

<sup>2</sup> أنظر: زهيرة حكوم ، طاهر فتيحة، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر عمل وتنظيم، جامعة وهران 2، كلية العلوم الاجتماعية، 2019-2020 ص12.

<sup>3</sup> سعد علي حمود العنزي، إدارة الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بغداد، 2018، ص 56.

## المرحلة الثالثة: المدرسة المعاصرة (نظريات الإدارة الحديثة):

تطورت في هذه المرحلة النظرة الى المنظمة والأفراد والحوافز حيث أصبح الفرد جوهر المنظمة وركيزتها الأساسية لتحقيق الأهداف نظرا لتمتعه بطاقات إبداعية متنوعة. وفي هذه المرحلة تباينت أنواع الحوافز وأخذت صورا متعددة: مادية، معنوية، إيجابية، سلبية وفردية وجماعية كلها ترتبط بإنجازات العامل، فالحوافز فهذه المرحلة الحديثة أصبحت مقترنة ومرتبطة بأداء الأفراد ومدى تحقيقه للأهداف الخاصة به.

فبعد ان كانت سرية لا يتم الإفصاح عنها، أصبحت في نظريات الإدارة المعاصرة واضحة وأكثر موضوعية ويساهم العاملون في تحديدها مما يساعد على تشجيع الإبداع والتجديد.<sup>1</sup>

حاولت هذه المدرسة تجنب أخطاء المدارس السابقة، فهي تنظر للإنسان بأنه كائن حي تحكمه محفزات، كما دعت هذه المدارس الى ربط الحوافز بالنتائج المحققة ونادت بتمايز المحفزات بين العاملين حسب مستويات أدائهم سواء كانت مادية أو معنوية مع الضرورة الملحة في إشراك العمال مع الإدارة في وضع الحوافز.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أنظر: فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، المجلد5، العدد 14، 2019، ص34.

<sup>2</sup> لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، دار المثقف للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2018، ص14.

## أنواع الحوافز:

توجد تقسيمات متعددة ومتنوعة، متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت أنواع التصنيفات من قبل الباحثين في مجال الحوافز الوسائل والأساليب يمكن للإدارات استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة للأداء الإنساني للعاملين.

وكل تقسيم للحوافز يستند الى أساس معين <sup>1</sup>. فيمكن تقسيمها الى ما يلي:

### أ- الحوافز المادية:

تتوقف فعالية الحوافز دائماً على اتجاه الحوافز واستمراره ولذلك كانت الحوافز المالية التي يحصل عليها العاملين مقابل النهوض بأعباء وظائفهم على نحو أفضل ذات أثر فعال في زيادة الإنتاج، خصوصاً إذا ما ارتبطت تحديدها بكمية الإنتاج ونوعيته وهذا النوع من الحوافز خلفا اثرا في الدول التي يكون فيها مستوى المعيشة منخفضاً، كما يتميز بأنه سهل القياس <sup>2</sup>.

والحوافز المادية لها أشكال مختلفة كالأجر والمكافآت التشجيعية والعلاوات الدورية والاستثنائية والعمولات والترقيات والاشتراك في الأرباح أو غيرها من الأنواع. <sup>3</sup>

### ب - الحوافز المعنوية:

وهي التي لا تعتمد على الجانب المادي لتحفيز العاملين، بل تعتمد على النواحي المعنوية كالاعتراف بالإنجاز والثناء والمدح ظروف العمل الجيدة، المشاركة في اتخاذ القرارات.. إلخ أي الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية لدى الفرد.

هنا من المفيد ان نذكر أن المدارس الكلاسيكية في الإدارة لم تكن تعرف بالحوافز المعنوية جانبا الى جنب مع الحوافز المادية. <sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد القادر بلعيد ، الحوافز وأثرها على أداء العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة "ش.ذ.م. م البيروق انجاز " " وكالة عدل " تقرير بحث ميداني لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2 ، 2017- 2018، ص30-31.

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 303.

<sup>3</sup> أشرف محمد عبد الغنى، علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص312.

<sup>4</sup> أنظر: فائزة بوراس، المرجع السابق، ص62

## ج- الحوافز الإيجابية والسلبية:

وتتمثل الحوافز الإيجابية في تحفيز العمال بشكل إيجابي بتقديم مكافآت أو مزايا وخدمات قصد تشجيعهم للقيام بأعمال معينة، حيث تعد تلك الحوافز ملبية لحاجات ودوافع العاملين من جهة ومصالح المؤسسة من جهة أخرى لأن الإنتاج وتحسين النوعية والإخلاص في العمل كلها نتائج جيدة وإيجابية على المؤسسة وفي مقابلها تقوم بمكافأة العاملين سواء بالحوافز المادية أو المعنوية أو الاجتماعية.<sup>1</sup>

في حين الحوافز السلبية تسعى الى التأثير في سلوك الفرد من خلال مدخل العقاب والروع والتخويف أي من خلال المدخل التأديبي الذي يتمثل في توقيع الجزاءات كالخصم من الاجر أو الحرمان من المكافأة أو علاوة أو ترقية أو قد يكون الجزاء غير مادي كإدراج اسم الشخص المهمل في قائمة تنشر على العاملين.<sup>2</sup>

### الحوافز الفردية والجماعية:

الحوافز الفردية: هي تلك الحوافز التي تهدف الى تشجيع أفراد معينين لزيادة الإنتاج فتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل عامل ، كل ذلك يدخل ضمن الحوافز الفردية توجه للفرد وليس للجماعة ويكون الهدف منها زيادة حدة التنافس بين الأفراد للوصول الى نتائج إيجابية.<sup>3</sup>

الحوافز الجماعية: عندما يكون هناك تداخل في العمل فإنه يصعب أحيانا عزل وتقييم الأداء الفردي فهذه الحالة يكون من الأفضل تصميم نظام حوافز يعتمد على أداء الجماعة ككل وقد صمم هذا النوع من الحوافز لتحقيق أداء أفضل وأسرع.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أنظر: عبد الغفور مرازقة وآخرون، السلوك البشري المعاصر في منظمات الأعمال: المفاهيم والمحددات، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص 146.

<sup>2</sup> عفاف عبد المنعم درويش، سماح محمد صلاح الدين: المدخل في الإدارة المدرسية، ماهي للنشر والتوزيع وخدمات الكمبيوتر، الإسكندرية، 2008، ص 152.

<sup>3</sup> ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 192.

<sup>4</sup> محمد منادلي، محمد لطفي ترمول ، المرجع السابق، ص 399-400.



جماعية	فردية	حوافز الإنتاج	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-المشاركة في الأرباح</li> <li>-التأمينات ضد المرض والعجز والوفاة والشيوخوخة</li> <li>-الوجبات الغذائية</li> <li>-توفير النقل</li> <li>-العلاج المجاني للعاملين وعائلاتهم</li> <li>-مكافآت عند انتهاء الخدمة</li> <li>-بعثات ومنح دراسية تكوينية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-الأجر</li> <li>-المكافأة التشجيعية للتفوق في الأداء</li> <li>-البدلات المختلفة للعمل</li> <li>-المكافآت عن طريق الاقتراحات والاختراعات</li> </ul>	إيجابية	حوافز مادية
<ul style="list-style-type: none"> <li>-الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعمال</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-الخصم من الراتب</li> <li>-الحرمان من المكافآت أو جزء منها</li> <li>-الوقف عن العمل</li> <li>-تأخير الترقية</li> <li>-تخفيض الدرجة</li> </ul>	سلبية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-ظروف عمل ملائمة</li> <li>-الإشراف في الإدارة</li> <li>-علاقة طيبة بين الزملاء والرؤساء</li> <li>-نشاطات اجتماعية ورياضية</li> <li>-فترات راحة أثناء العمل</li> <li>-توفير وسائل الأمن</li> <li>-الاهتمام بالشعائر الدينية للعاملين</li> <li>-شعور العاملين بالمساهمة في البناء الوطني</li> <li>-قيادة عالية ذات كفاءة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-جوائز تقديرية</li> <li>-شهادات الامتياز</li> <li>-الثناء، المدح، التشجيع والشكر أمام الزملاء</li> <li>-الإجازات الاستثنائية</li> <li>-الترقية</li> </ul>	إيجابية	حوافز معنوية
<ul style="list-style-type: none"> <li>-الحرمان من النشاطات الاجتماعية أو الرياضية</li> <li>-التهديد بالعقاب وتوجيه الإنذار</li> <li>-التحويل للتحقيق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-توجيه الإنذار والتوبيخ</li> <li>-التأديب والتهديد</li> <li>-بالعقاب أو الطرد</li> <li>-النقل الى عمل أقل أو مكان عمل صعب</li> <li>-نشر أسماء المهملين في القائمة السوداء</li> </ul>	-سلبية	

المصدر: نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص145-146.

## العوامل المؤثرة على الحوافز:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على فعالية نظام الحوافز وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- التبعية بحيث يكون التحفيز مباشرا للعمل قدر المستطاع.
- حجم ونوع الحافز والتناسب بينهما، إذ أن الحافز الكبير الحجم له أثر أكبر من الحافز الصغير.
- معرفة العاملين سبب التحفيز والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- الثبات ويقصد به تحفيز الأفراد العاملين في المجالات الأخرى وليس فقط في مجال معين ليكون الحافز ثابتا.
- أن ترتبط الحوافز بالمجهودات المبذولة لتأدية دورها في تحفيز الأفراد.
- أن تكون هناك صلة وثيقة بين الحوافز والهدف.
- إضافة الى هذه العوامل هناك نقاط أساسية أخرى التي تؤدي الى إحباط العاملين في المنظمة ومنه يؤثر سلبا على فعالية نظام الحوافز نذكر منها:
  1. عدم الاستقرار داخل المنظمة.
  2. الإذلال وسوء المعاملة.
  3. الآمال الكاذبة.
  4. الروتين.
  5. ضعف نواتج العمل.
  6. الأهداف المتعارضة بين العاملين والمنظمة.
  7. كثرة توجيه اللوم.
  8. السلوك الشخصي السلبي للرئيس.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أنظر: عمارة بالي، وريدة زلاسي، الحوافز المادية وعلاقتها بأداء العاملين، دراسة ميدانية بمفتشية الجمارك بالوادي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع عمل وتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2016-2017، ص30.

## نظريات الحوافز:

### أ- نظرية الإدارة العلمية:

نشأت وتطورت نظرية التنظيم العلمي في الولايات المتحدة الأمريكية ويعتبر فريدريك تايلور **Frederick Taylor** من أهم روادها وهارني مات كاف، هنري تاون، فرانك جلبرت، جارلس بابيج... وغيرهم.

تفترض هذه النظرية أن هناك دائما أفضل وأسرع طريقة لإنجاز العمل وتحقيق أعلى درجة من الكفاءة ومن أهم المبادئ التي قدمتها نظرية الإدارة العلمية:

- تقسيم العمل ودراسة الزمن والحركة للتوصل الى الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل.
- الاشراف الدقيق على العمال للتأكد من سرعة العمل ونوعيته وطريقة الأداء.
- وضع نظام حوافز على أساس الأجر بالقطعة كلما زاد عدد الوحدات التي ينتجها العامل يرتفع أجره.
- ترى هذه النظرية أن الانسان حيوان يلهث نحو المال اذ ان الاجر هو الحافز الرئيسي الذي يحفزه على العمل.

ففي نظر تايلور أن التنظيم الآلي يمكن أن يحقق الحد الأعلى للكفاءة التنظيمية عن طريق تقسيم العمل والاشراف الدقيق وتطبيق نظام الحوافز المادية بهدف رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية لتحقيق الربح.<sup>1</sup>

وهكذا فقد ركز تايلور على الأجر وربطه بالأداء لأنه الحافز الوحيد للعمل في نظره. إن زيادة أجر العمال يؤدي بهم الى بذل المزيد من الجهد للحصول على أجر كبير من الأول لزيادة مما يؤدي الى زيادة الإنتاج ويقلل من تكاليف إنتاج الوحدة وهذا يؤدي الى زيادة أرباح المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أنظر: سوهيلة لغرس، علم اجتماع المنظمات بين النظرية والتطبيق، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 17-18 .  
<sup>2</sup> عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية المؤسسة المينائية لسكيكة نموذجا، رسالة مقدمة لنيل الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة 20 أوت 55 سكيكة، 2007-2008، ص 41.

## ب- مدرسة العلاقات الإنسانية:

نشأة هذه المدرسة نتيجة تجربة أجراها التون مايو **Elton Mayo** ورفقائه بمدينة شيكاغو حيث توصلوا الى أن العوامل الإنسانية مرتبطة بالعملية الإنتاجية لأن الصناعة ليست تنظيماً مادياً فحسب إنما تتضمن تنظيماً إنسانياً. كما توصلت هذه المدرسة الى أن المصنع تمارس فيه الجماعات غير الرسمية دوراً أساسياً وأنه يجب النظر الى العامل باعتباره كائناً إنسانياً اجتماعياً له راغبات وحاجيات ومشاعر التي تؤثر بدورها على أدائه في المنظمة. كانت نظرية العلاقات الإنسانية علامة مميزة في تكوين العلاقات الإنسانية ويعود الفضل في تأسيسها الى الأبحاث والتجارب التي أجراها التون مايو بمصانع هاوثورن بشركة "وسترن الكتريك" في شيكاغو سنة 1924، حيث تؤكد تجارب على أهمية الجماعة وتأثيرها على سلوك الافراد وعلى معدل الإنتاج وأن هناك عامل أخطر من الظروف المادية وهو الحالة النفسية والمعنوية للأفراد في العمل.<sup>1</sup>

وقد اتضح من النتائج أن العلاقة بين الأجر والكفاءة الإنتاجية علاقة غير واضحة وقد أكدت التجربة أن الظروف الفيزيائية كالإضاءة، الحرارة، تهوية. الخ لم تكن هي الدافع الأساسي للعمل.

بفضل مدرسة العلاقات الإنسانية تبين أهمية معنويات الجماعة وتأثيرها الكبير على نتائج عملها وأهمية الحوافز المعنوية والعلاقات الجيدة وتأثيرها على مستوى الإنتاجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أنظر: حساين الجيلاني، الجماعات في التنظيم دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015 ص 90-91.

<sup>2</sup> أنظر: حساين الجيلاني، نفس المرجع، ص 93.

## ج-نظرية الحاجات (ابراهيم ماسلو) Abraham Maslow:

تدرج الحاجات أو تدرج ماسلو للحاجات أو هرم ماسلو هي نظرية قدمها العالم أبرهام ماسلو حيث قدم تدرجا هرميا لمستوى حاجات الإنسان، حيث اعتبر الحاجة الى تقدير الذات محل قمة الهرم وترتبط بما يحفز الفرد الى الإنجاز والابداع ولإنتاج فكلما حقق العمل إشباعا للحاجات كان العمل مرضيا عنه.

ويقول ماسلو أن اشباع الحاجات سوف يتم طبقا لوضعها على الهرم طبقا لترتيبها من القاعدة الى قمة الهرم.

### 1-الحاجات الفسيولوجية (الأساسية) :

وهي الحاجات الأساسية المتمثلة في المأكل والمشرب والنوم والراحة...الخ.<sup>1</sup>

2-الحاجات الخاصة بالأمن والاستقرار: وهي الحاجات المتعلقة بتوفير الأمن والحماية الكافية للإنسان بكافة أنواعها والازمة لبقائه واستمراره.

3-حاجات الحب والانتماء: المتمثلة في رغبة الفرد في الانتماء للآخرين وتقبلهم له والعلاقات الودية المستمرة.

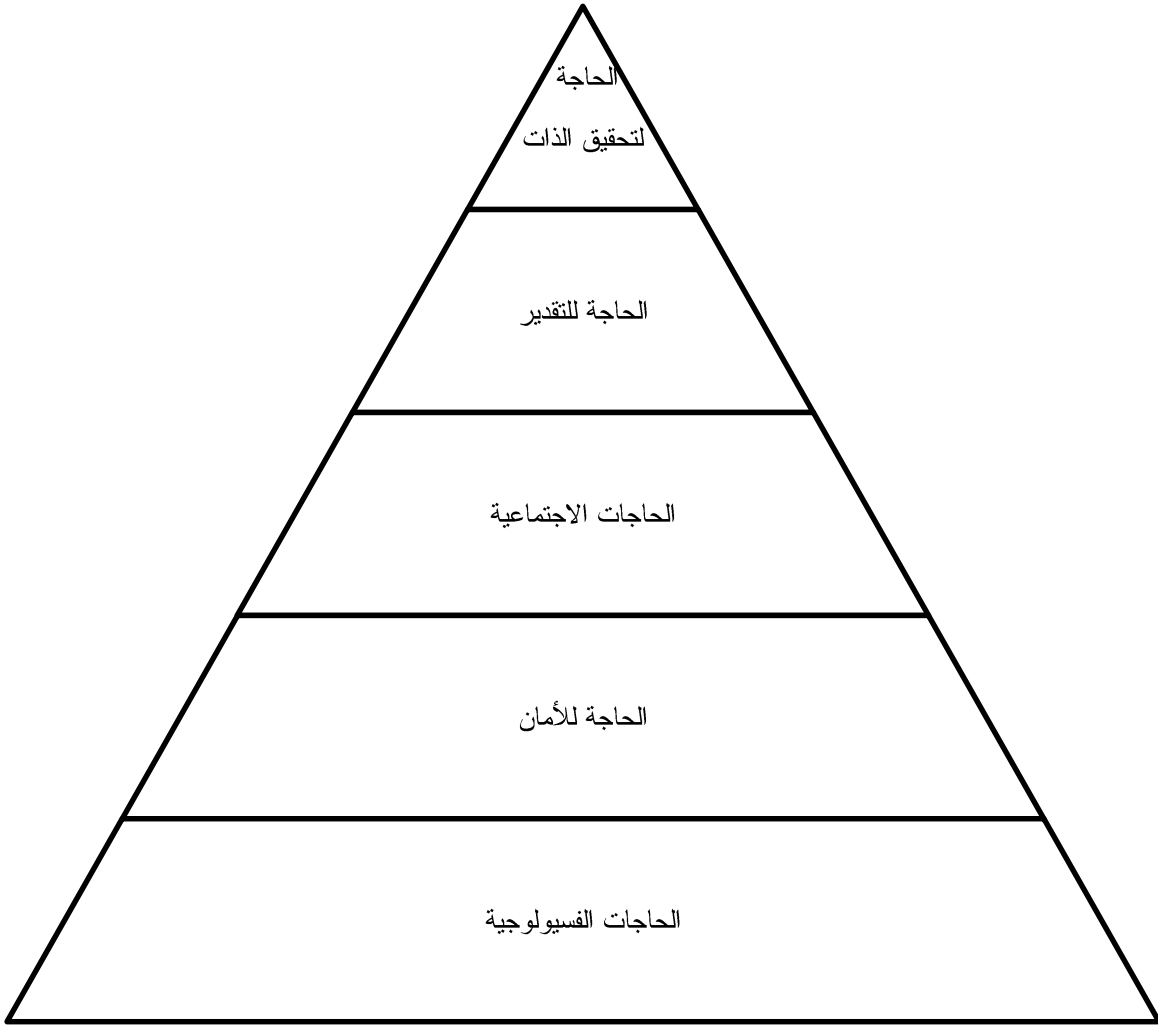
4-حاجات الاحترام والتقدير: تشمل الرغبة في الشعور بالأهمية والمكانة والاستقلالية وكذلك الاحترام والتقدير.

5-حاجات تحقيق الذات: وهي رغبة الفرد في تحقيق الطموحات التي يسعى اليها في حياته.<sup>2</sup>

وطبقا لهذه النظرية يتم تحفيز الأفراد من خلال الحاجة التي لم تشبع بعد فالحاجات غير مشبعة هي الدافع للسلوك البشري وعلى ذلك فالحاجة التي أشيعت لا تصلح لان تكون حافزا فالموظف ذو الأجر المحدود يتم تحفيزه من خلال الحوافز المادية كمنحه علاوة تشجيعية التي تكفل له الزيادة في دخله ومن ثم تكفل له فرصة تحقيق اشباع أكبر لحاجاته الفسيولوجية.

<sup>1</sup> أنظر: أشرف محمد عبد الغنى، المرجع السابق، ص 321-322.

<sup>2</sup> فائزة محمد رجب بهنسى، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2011، ص47.



هرم ماسلو للحاجات.

بينما المديرون قد تحفزهم حاجات الانتماء أو الاحترام أو الحب أو تحقيق الذات باعتبار ان الحاجات الفسيولوجية لديهم قد تم اشباعها.<sup>1</sup>

### نظرية (y,x) لدوجلاس ماكر يجور Douglas McGregor :

"لقد صنف دوجلاس ماكر يجور النظريات التي تتعلق بالإنسان ودوافعه الى نظريتين أساسيتين وهما نظرية x التقليدية او السلبية ، ونظرية y الإيجابية".<sup>2</sup>  
نظرية X تفترض سلبية طبيعة الانسان وترى أن:

- الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.
- أن الانسان لا يريد تحمل المسؤولية في العمل.
- الفرد يفضل دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يعمل.
- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الانسان على العمل.
- لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الانسان لكي يعمل.
- الاجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل.<sup>3</sup>

نظرية y : تركز على الافتراضات الأساسية التالية بشأن الانسان:

- الانسان لا يكره العمل بطبعه فإذا كان العمل مصدر رضا، نجد أن الفرد يقدم على العمل من تلقاء نفسه إما إذا كان مصدر ضيق فيحاول تجنبه.
- ليست الرقابة الخارجية أو التهديد بالعقاب هي الوسيلة الوحيدة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية إذ يقبل الافراد على العمل ويراقبون أنفسهم.
- أكثر الحوافز أهمية لدى الأفراد الحوافز المعنوية حيث يسعون الى تحقيق الذات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بشير العلق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 141.  
<sup>2</sup> محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 129.  
<sup>3</sup> جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص13.  
<sup>4</sup> أنظر: حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 121.

**نظرية التوقعات:** يعتبر فيكتور فروم **Victor Vroom** أول من وضع أساس هذه النظرية حيث ترى نظرية التوقعات أن درجة تحفيز العمال تعتمد على عاملين أساسيين هما:

- قيمة الحوافز وأهميتها بالنسبة للعامل.
- توقعات العامل حول الجهد والحوافز.

الحوافز هي ما يحصل عليه العامل عند نجاحه أو فشله في انجاز عمله، فقد تكون هذه الحوافز إيجابية كالزيادة في الراتب وقد تكون الحوافز سلبية لمنع الوقوع في الخطأ كحسم في الراتب، والغرض من ذلك تنظيم سير العمل بالمنظمة من خلال العقوبات والجزاءات. وبما أن الافراد احتياجاتهم مختلفة فأهمية الحافز تكون مختلفة هناك من يرى المال أهم حافز للعمل بينما يرى اخرون الإنجاز والقبول في المجتمع أهم.

وهناك نوعين من المحفزات الداخلية والخارجية يقصد بالمحفزات الداخلية الأمور المشجعة عند إنجاز المهمة مثل الشعور بالفخر أما المحفزات الخارجية فهي التي تقدمها المنظمة كالزيادة في الراتب والمكافآت.. الخ، كلها تحدد مستوى الرضا لدى العمال.<sup>1</sup>

وتنطلق هذه النظرية من أن الرغبة أو الميل للعمل يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل سيتبعه نتائج، أي أن الدافعية نتاج لرغبة الفرد في شيء وتقدير لاحتمال أن عملا ما يحقق له ما يريد ويمكن وضع هذا الرأي في المعادلة التالية:

$$\text{الدافعية} = \text{قوة الرغبة} \times \text{التوقع}^2 .$$

<sup>1</sup> أنظر: وديع طوروس، المدخل الى العلوم الإدارية، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، 2011، ص 102.

<sup>2</sup> نور الدين حاروش، المرجع السابق، ص 131.



## قواعد نظام الحوافز:

يبني نظام الحوافز على مجموعة من القواعد تتمثل في فيمايلي:

- وضوح الهدف والغاية من نظام الحوافز على المدى القصير والبعيد بحيث يسعى كل من الفرد والجماعة والمنظمة الى تحقيقه.
- المساواة والعدالة: على المنظمة تحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت وغيرها من الامتيازات التي يتحصل عليها الأفراد مقابل ما يقومون به من مهام، والعدالة هنا تعني الإنصاف في معاملة المنظمة للأفراد العاملين لخلق التوازن وإزالة التوتر وجميع السلوكيات الغير مرغوب فيها بين الأفراد الآخرين.
- تميز الأداء: حيث يجب أن تزين كمية الأداء وجودته أو تتخفض تكلفة الإنتاج أو وقته حتى يتم حساب الحوافز وتعد هذه القاعدة من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز.
- القوة والمجهود: يتم توزيع الحوافز بمراعاة نتائج كل شخص أو جماعة وفي بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول.<sup>1</sup>
- الحاجة والرغبة: يتم توزيع الحوافز وفق حاجات ورغبات الأفراد حيث كلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تكون الحوافز المادية مهمة بالنسبة لهم، في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في مستويات الإدارة العليا.
- المهارة والابتكار: تهتم بعض المنظمات بمنح حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو بارعات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكارا وحلولا ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أنظر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2007، ص132.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نفس المرجع، ص133.

## خصائص نظام الحوافز الفعال:

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها:

- القابلية للقياس: يشير هذا الى إمكانية تقدير وقياس سلوكيات وتصرفات الأفراد وإنجازاتهم لإمكانية تحفيزهم لتحديد نسبة استحقاق كل فرد في المنظمة.
- إمكانية التطبيق: ويقصد به الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام ...
- الوضوح والبساطة: إمكانية فهم وإستعاب نظام الحوافز من قبل الأفراد للتأثير في سلوكهم نحو العمل.
- التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالتأثير على دوافع الأفراد لتشجيعهم على تقديم المزيد من الجهود وتعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.
- المشاركة: من الأفضل مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي الى تحمسهم وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.<sup>1</sup>
- تحديد معدلات الأداء: يجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات، ويجب أن تكون محددة وموضوعية للأداء.
- القبول: يجب أن يتسم النظام الفعال للحوافز بقبول الأفراد المستفيدين منه وإلا فقد يفقد أهميته وتأثيره لتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها.
- الملائمة: يجب أن تعتمد الحوافز في طرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة وغيرها من المعايير لأن إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها تفقد الحوافز أهميتها.
- المرونة: لا بد أن يتسم بالاستقرار والانتظام مع إمكانية التطوير أو التعديل إذا استدعى الأمر ذلك.
- الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة أرباحها وإيراداتها ويكون ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام.
- التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة افضل من الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أنظر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نفس المرجع، ص 133.

<sup>2</sup> أنظر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نفس المرجع، ص 134.

## مراحل تصميم نظام الحوافز:

يمكن تحديد مجموعة مراحل أساسية لتصميم نظام الحوافز لأي منظمة بالخطوات التالية:

1. مرحلة الدراسة والإعداد: حيث تقوم الإدارة بدراسة دوافع وحاجات العاملين في

المنظمة، وتعتبر أول خطوة لتصميم نظام الحوافز.<sup>1</sup>

2. مرحلة وضع الخطة: خاصة بنظام الحوافز ويكون ذلك بتحديد الهدف من نظام

الحوافز ونشره بين العاملين جميعاً، وتحديد الحد الأدنى للأجر الوظيفي في ضوء

سلم الرواتب والأجور المعمول بها في المنظمة، تحديد معدلات الأداء للوظيفة

على أساس الفردي أو الجماعي، تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل،

تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المنظمة.

3. مرحلة تجريب الخطة: تقوم المنظمة في هذه المرحلة بتوفير الظروف الملائمة

لتنفيذ الخطة وتجريبها على مجموعة صغيرة من العاملين للتأكد من ملاءمتها

للتطبيق في المنظمة.

4. مرحلة التنفيذ والمتابعة: على ضوء ما حصلت عليه الإدارة من معلومات يتم

تعديل الخطة والشروع في تنفيذها ومتابعتها من أجل تشجيع العاملين لرفع

مستوى أدائهم وزيادة فعاليتهم وإنتاجيتهم وتحسين جودة عملهم وسلوكهم ولنجاح

نظام الحوافز لا بد أن يكون نظام عادل ويشمل الحوافز المختلفة لتلبية كافة

الاحتياجات وكذلك ربط الحوافز بالأداء بصورة واضحة لتشجيع الموظفين على

رفع الأداء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أنظر: رجم خالد وآخرون، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات فب الأبار بحاسي مسعود، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15، العدد 21، 2019، ص 481.

<sup>2</sup> أنظر: رجم خالد وآخرون، نفس المرجع، ص 482..

## طرق وكيفية التحفيز:

### أولاً- طرق التحفيز:

- 1- التحفيز عن طريق الإقناع: ويكون بإقناع الأفراد العاملين أن صلاحهم يعود عليهم جميعاً بالنتيجة ويساهم في بناء مستقبل أفضل لهم.
- 2- التحفيز عن طريق الحوافز المادية: تتمثل في المكافآت المادية مثل العلاوات السنوية والزيادات وغيرها من الامتيازات وتكون هذه الطريقة مفيدة جداً في بداية الأمر لكن تفقد حدة على المدى البعيد لأن الأفراد إذا اعتادوا على ذلك فلن يعملوا إلا إذا كان هناك حافز مادي فقط وهو ما يعرف بنظام التعامل المادي.
- 3- التحفيز عن طريق الخوف: ويكون بذكر الأخطار التي تحيط بالمنظمة وأن الوقت يدهمهم وتكون هذه الطريقة ناجحة في أول الأمر ثم تفقد تأثيرها مع الوقت.<sup>1</sup>

### ثانياً- كيفية التحفيز:

- إزالة معوقات التحفيز التي تحبط من عزيمة العاملين ونذكر على سبيل المثال الأحكام المسبقة على الغير، معاملة العاملين بشكل غير عادل وغيرها....
- التشجيع على تحمل المسؤولية والتفاعل بين الموظفين.
- دفع الأجور التنافسية للحفاظ على الكفاءات.
- تقييم الأداء بإنصاف وذلك عن طريق الاسترشاد بنموذج تقييم الأداء عند المراجعة السنوية، الموضوعية في التقييم، تطبيق كل النتائج بشكل عادل ومتساوي على الجميع، توثيق جميع النتائج الإيجابية والسلبية... الخ
- الإصغاء الفعلي لمشاكل ومعاناة كل عامل وأخذها بعين الاعتبار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أنظر: فايز عبد الكريم الناظور، التحفيز ومهارات تطوير الذات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 116-117.

<sup>2</sup> أنظر: حميد باجة، المرجع السابق، ص26-27.

- تقدير الأعمال المتميزة وذلك يكون بتقديرها وأخذها بعين الاعتبار.
- تقديم الأجور العادلة.
- تقديم الحوافز بشكل عادل وموضوعي.
- الأخلاقيات قولاً وفعالاً.
- مكافأة المتميزين بصورة علنية لزيادة شعورهم بالإنجاز.
- التناوب في العمل يعد من الأساليب لتلطيف جو العمل ويقصد به أن العامل لا يظل يعمل نفس العمل طوال اليوم، وإنما يتناوب مع زملائه للتقليل من الروتين والملل والتعب.
- إثراء العمل بمعنى إعطاء العامل درجة كبيرة من الرقابة على عمله، ويشير الإثراء الوظيفي أيضاً إلى التوسع في تفويض السلطة بحيث يتيح للعاملين اتخاذ قرارات دون الرجوع إلى رؤسائهم المباشرين وهذا يتطلب مهارات إضافية من العامل والمزيد من المسؤولية.
- الإدارة بالأهداف وذلك يكون بتحديد الأهداف بشكل مشترك والإنجاز المتوقع ومعايير تقييم الأداء لزيادة التحفيز الداخلي عند الأفراد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أنظر: حميد باجة، نفس المرجع، ص 27-28.

## أهمية الحوافز:

لنظم الحوافز دور فعال وأهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى الى تحقيقها وذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال. وتأتي أهمية نظم الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها وفيما يلي عدد منها:

- تحقق نظم الحوافز زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، اذ ان الاختيار السليم للحوافز (المادي او المعنوي) يؤدي الى دفع العاملين الى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.<sup>1</sup>
- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام، وهذا يؤدي الى اختزال في القوة العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها الى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوة العاملة.
- تعمل الحوافز على تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل ما ان ارتبطت مصالحه بمصالح المنظمة، كما تعمل على تحقيق الاقتصاد في الوقت والجهد.
- تؤدي الحوافز الى تحقيق التوازن الحيوي الذي يجعل عناصر نظام العمل تتحرك بانسجام وحيوية وتطور.<sup>2</sup>

وهكذا يتضح أن للحوافز دورا فعالا في المنظمات، لذا يجب على المسؤولين أن يراعوا هذا الجانب ويعملوا على اخذه بعين الاعتبار والعمل به في كافة المؤسسات.<sup>3</sup>

لأن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية لتحقيق الأهداف المشروعة بكفاءة وفعالية. ويمكن أن نعبر عن الأداء كدالة لقدرة الفرد ومعلوماته وتحفيزه ويمكن أن تصاغ هذه العلاقة في المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{التحفيز} (\text{القدرة} + \text{المعلومات}).<sup>4</sup>$$

<sup>1</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، عمان، 2004، ص 230.

<sup>2</sup> زاهية توام، لطيفة كلاخي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز، تيارت، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 1، 2021، ص 649.

<sup>3</sup> أحمد محمد الطيب، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر، ط1، 1999، ص 193.

<sup>4</sup> بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2008، ص214.

## أهداف الحوافز:

عملية تحفيز العاملين أهداف لا بد من مراعاتها من قبل إدارات المنظمات كالتالي:

- تحسين الإنتاجية.
- إبراز أنشطة المؤسسة.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
- مكافأة الأداء المتميز.
- تشجيع الابداع والابتكار الجديد.
- تحفيز الأداء المتوسط الى التقدم والارتقاء.
- تشجيع المنافسة بين الأفراد.<sup>1</sup>
- إشباع احتياجات العاملين وعلى الأخص حاجة التقدير والاحترام.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع، وأيضا تحسين نوعه وجودته.
- تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
- تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العاملين الممتازين.<sup>2</sup>
- رفع دافعية وحماس العاملين لأداء العمل.
- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين.
- ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها [أهداف المجتمع.
- زيادة نواتج العمل من جودة إنتاج، وأرباح، ومبيعات....الخ.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أمال خليفي ، المرجع السابق، ص 47.

<sup>2</sup> مصطفى كولار وآخرون، المرجع السابق، ص 207-208.

<sup>3</sup> المختار إسماعيل عبد الله العروسي، دور الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مستشفى الزاوية التعليمي، من موقع

<https://dspace.zu.edu.ly> بتاريخ 29 /03/ 2023 على الساعة 15:18 ص10.

## خلاصة

إن التحفيز من أهم العوامل لرفع كفاءة العنصر البشري للعمل بكفاءة وفعالية والتشجيع على العمل، ففي الآونة الأخيرة زاد الاهتمام بتحفيز العاملين وخلق الرغبة لديهم للعمل. فالحوافز تلعب دورا كبيرا في معالجة الكثير من المشاكل على مستوى المنظمة باعتبار العنصر البشري من أهم الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، فالفرد بحاجة الى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من إنجازات ومجهودات فتقدير جهد الغير عن طريق الحوافز من الأمور المهمة التي تحد من الظواهر السلبية في العمل وتحفز العمال على بذل مجهودات مضاعفة في العمل.



## الفصل الثاني:

الأداء الوظيفي في المؤسسة  
الاقتصادية.

يعد موضوع الأداء الوظيفي أحد أهم المواضيع التي حظيت بإهتمام الباحثين خاصة في علم الاجتماع ودراسة السلوك البشري والتنظيمي، لما له من أثر بالغ بالنسبة للمؤسسة. وإن استمرار أي منظمة يتوقف على عدة عوامل أبرزها كفاءة أداء الموارد البشرية، وتعتبر عملية الأداء بمثابة وسيلة تدفع المؤسسات للعمل بحيوية وتجبرهم على مراقبة سلوك المرؤوسين للعمل بجهد وكفاءة، حيث يمثل الأداء مكانة خاصة داخل المنظمة ويساعدها على البقاء والاستمرار. ويرتبط مفهوم الأداء بمدى نجاح وقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المحددة، ويمثل وسيلة تساعد على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

## تعريف الأداء الوظيفي:

قد اختلفت الآراء بشأن تعريف الأداء، ونعرض فيما يلي بعض هذه الآراء والتعريفات منها:

يعرف الأداء بأنه " تفاعل لسلوك الموظف، وذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المؤسسة.<sup>1</sup>"

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه " درجة تحقيق واثمام المهام المكونة للوظيفة".

وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة اما الأداء فيقاس على أساس النتائج.<sup>2</sup>

ويعني الأداء في علم الإدارة الحالة الفعلية للعمل أي العمليات المتلاحقة للأنشطة في المنظمة ويعتبر ركنا أساسيا لوجود الكفاية ويقصد به أداء مهام على شكل أنشطة

أو سلوكيات محددة قابلة للملاحظة والقياس وعلى مستوى عال من الدقة والوضوح.<sup>3</sup>

ويعرف كمال أحمد رباح الأداء الوظيفي بأنه: " كفاءة إنجاز أو إحراز نشاط ما، وتحديد الطريقة التي تم تنفيذه بها، بمعنى أنه يشير الى كفاية المؤسسة في إحراز أهدافها وكيفية استخدامها لمواردها في ضوء معايير الفعالية والكفاية ".<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> مريم أرفيس، الأداء الوظيفي في المنظمة (دراسة نظرية)، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد السادس، ص480.  
<sup>2</sup> خولة رغيص، الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعامل، دراسة ميدانية بمؤسسة - سونلغاز - ام البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص عمل وتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي - ام البواقي، 2020-2021، ص 11.  
<sup>3</sup> مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2020، ص 30.  
<sup>4</sup> سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علم اجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بيسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2013-2014، ص65.

## أنواع الأداء:

يصنف الأداء الوظيفي الى ثلاثة أنواع وهي:

**أداء المهام:** يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة، وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلا في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل سلوك الافراد (الأداء) الحاجة الى أحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع الى جو التنافس كذلك يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو.

**الأداء الظرفي:** هي كل السلوكيات الغير مباشرة التي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية والأداء هنا ليس دورا إضافيا في طبيعته إنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات مثلا يمكن أن يكون موجه لمساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل أو بدل مجهود إضافي في العمل وغيرها من الوظائف.

**الأداء المعاكس أو المجابه:** يكون في هذا النوع من الأداء السلوك سلبي في العمل، مثل التأخير عن مواعيد العمل أو الغياب، الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام والعنف... الخ.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أنظر: صالح قويدري، خالد بوتن، الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين، دراسة ميدانية على عينة من العمال المهنيين لشركة منقر للفرينة والنخالة بحسائي عبد الكريم، مذكر مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع عمل وتنظيم، جامعة الشهيد حمه لخضر- بالوادي، 2019-2020، ص 46.

## العوامل المؤثرة على الأداء:

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على الأداء الى ما يلي:

### العوامل الفنية: وتشمل العناصر التالية:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث الورشات والتجهيزات والآلات.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة وأساليب وطرق العمل.

حيث أن لهذه العوامل تأثير كبير على كفاءة وأداء الأفراد، فكلما توفرت مثلا التكنولوجيا

الحديثة والآلات الجديدة كلما ارتفع مستوى إنتاجية المنظمة.<sup>1</sup>

العوامل الإنسانية: وهي العوامل المتعلقة بالأفراد العاملين (المشرفين والمنفذين) في المؤسسة من سلوكيات ومعاملات وأساليب أيضا.

- التركيبة البشرية: من حيث الجنس والسن كلما كان العمال صغر السن تمتعت المنظمة بالطاقة والقوة في العمل، أما العمال الكبار فهم يمثلون الخبرة والمهارة في الإنجاز.

- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.

- العلاقات السائدة بين المشرفين والمنفذين أي ما يدرج ضمن إطار العلاقات الإنسانية، بالإضافة الى المناخ التنظيمي الذي يعتبر أيضا من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ومن أهم مكوناته:

- الهيكل التنظيمي: يعتبر من أهم عناصر المناخ التنظيمي تأثيرا على الأداء وذلك من طريقة انسياب القرارات والتوجيهات داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أنظر: إيمان بن محمد، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بملبنة نوميديا بقسنطينة، مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 3، 2018، ص244-245.

<sup>2</sup> أنظر: إيمان بن محمد، نفس المرجع، ص245.

- الاتصالات: من الضروري وجود نظام اتصال فعال داخل المنظمة من أجل التواصل بين العاملين والإدارة والعاملين وبين العاملين مع بعضهم البعض.
  - نطاق الإشراف: ويقصد به قدرة المشرف على جعل الآخرين يؤدون أعمالهم بنفس الكفاءة المعتمد عليها، فالإشراف الفعال يحقق مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي.<sup>1</sup>
  - طبيعة العمل: ويقصد بطبيعة العمل هنا إذا كان روتيني تقليدي أو غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار، لأن العمل الروتيني يقود إلى الملل والإهمال بسبب عدم تشجيع الإبداع.
  - الظروف المادية: وهي تعتبر من أهم العوامل التي تشكل مناخ العمل تتمثل في الإضاءة، التهوية، فترات الراحة، الحرارة الضوضاء، الرطوبة.... الخ.
  - التحفيز وذلك من خلال الإشراف في عملية اتخاذ القرار ووضع الأهداف وكذلك من مختلف الحوافز المادية كالمكافآت والترقية... الخ.
- وبالإضافة إلى حجم العمل والتأخر في القيام بالأعمال التي من شأنها ينخفض مستوى الأداء.
- وتوجد تقسيمات أخرى للعوامل المؤثرة على الأداء حسب وجهة نظر كل باحث.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أنظر: إيمان بن محمد، نفس المرجع، ص245.

<sup>2</sup> أنظر: إيمان بن محمد، نفس المرجع، ص246.

## مفهوم تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم مهام إدارة الموارد البشرية لتعدد علاقاتها بالمهام الأخرى حيث ثبت منذ القدم وجود فروق واختلافات بين الأفراد في المنظمة ولهذه الفروق تأثير على حجم وأداء عمل الفرد وكذلك استمراره بالمنظمة لذا تلجأ هذه الأخيرة الى قياس وتقييم أداء العاملين لمعرفة:

- مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم.
- مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر.

إن تقييم الأداء هو الحكم على مدى مساهمة كل الأفراد في العملية الإنتاجية

لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور والنقل والجزاءات والتدريب، ويساعد التقييم في تعليم

الأفراد وتوجيههم نحو الطريق الصحيح لزيادة أدائهم وإنتاجهم.<sup>1</sup>

كما عرف كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجربى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد الى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه.<sup>2</sup>

ويقصد بتقييم أداء العاملين دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> انظر نور الدين حاروش، المرجع السابق، ص84-85.

<sup>2</sup> منير نوري ، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2015، 163.

<sup>3</sup> أنس عبد الباسط عباس ، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1 ، 2011، ص 259.

## تعريف تقييم الأداء:

تقييم الأداء أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين كلها مرادفات غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به، من مهارات وسلوكيات بهدف تحديد نقاط القوة وضعف والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتطوير أداء الموظفين وتحقيق فاعلية المنظمة.<sup>1</sup>

"هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجربى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد الى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم".<sup>2</sup>

"ويشير تقييم الأداء الى العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية وفقا لخطوات محددة".<sup>3</sup>

كذلك يعرف تقييم الأداء بأنه: "ذلك الإجراء الذي يهدف الى تقييم منجزات الفرد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل".<sup>4</sup>

وينظر بعض الباحثين الى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص238.

<sup>2</sup> علي رحال وآخرون، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة، رسالة مقدمة لنيل الماجستير تخصص علوم تجارة، فرع استراتيجيية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2005-2006، ص4.

<sup>3</sup> معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية (في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية) بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 2010 ص301.

<sup>4</sup> صالح علي عودة الهلالات، الإدارة الفعالية للموارد البشرية، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، ص263.

<sup>5</sup> عبد الرحمن يوسف، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر أم البواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، 2013-2014، ص41.



## عوامل تقييم الأداء:

إن النتائج النهائية للأداء هي الهدف الأول لتقييم الأداء (غالباً)، ومن السهل قياسها في معظم الأحيان ولكن يتطلب الأمر استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج في الوظائف التي تقدم خدمات لا إنتاجاً سلعياً. وهنا لابد التعرف على العوامل التالية :

**الكمية:** أي حجم النتائج مقارنة بالمتوقع.

**الجودة:** أي نوعية النتائج مقارنة بالنوعية المتوقعة.

**التكلفة:** أي تكلفة تحقق النتائج مقارنة بالميزانية.

**الوقت المحدد للإنجاز:** أي الزمن المستغرق في الإنتاج مقارنة بالوقت المحدد.

**التخطيط:** مقدرة الموظف على وضع برنامج عمل مناسب.<sup>1</sup>

**التنظيم:** قدرة الموظف على التوفيق بين العمل المطلوب والموارد المتاحة.

**تحديد الأولويات:** أي معالجة ما هو مهم قبل الأقل أهمية.

**التفويض:** قدرة الموظف على تفويض السلطة وقدرته عليها.

**الرقابة:** رغبة الموظف في الرقابة وقدرته عليها.

**حل المشكلات:** المهارة في تحديد أسباب المشكلات ووضع بدائل الحل.

**الاتصالات الشفوية:** ويقصد بها المهارة في التعبير الشفوي عن الأفكار.

**فعالية العلاقات الشخصية:** مهارة التعامل مع الآخرين.

**شؤون النظافة:** اهتمام الموظف بنظافة مكان العمل.

**الدقة في المواعيد:** التزام الموظف بوقت البدء والانتهاء من العمل.

**الحضور:** الأيام التي تغيب فيها الموظف والإجازات التي حصل عليها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>أنظر: نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص337.

<sup>2</sup>نظر: نادر أحمد أبو شيخة، نفس المرجع، ص338.

## عناصر تقييم أداء العاملين:

- تعددت عناصر تقييم أداء العاملين لتشكل إطارا متكاملًا يفيد في تقييم هذا الأداء بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وفيما يلي عناصر ومراحل نظام تقييم الأداء:
- 1- تحديد أهداف المنظمة حيث أن الرؤساء يقيمون أداء مرؤوسيهم بناء على مدى إسهامهم بأدائهم في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها.<sup>1</sup>
  - 2- تحديد العناصر أو المؤشرات التي تقيس درجة انضباط وفعالية سلوك الفرد من حيث حجم ونوعية الإنتاج ودرجة السرعة والدقة فيها ومن حيث التعاون والحماس والالتزام ومهارات التعامل مع كل من الرؤساء، الزملاء، العملاء.
- ويمكن تحديد أهم مجالات التقييم فيما يلي:
- مستوى المهارة في أداء المهام.
  - الوحدات المنجزة بجودة محددة خلال فترة زمنية معينة (الإنتاجية)
  - مدى الالتزام بالتوجيهات الخاصة بنظم وأساليب العمل.
  - مراعاة الأدوات والمعدات والآلات المستخدمة في الأداء.
  - الانضباط والالتزام بمواعيد الحضور والانصراف وبحدود الإجازات والمسموحات الزمنية.
  - التفكير في الاقتراحات الخاصة بتحسين الأداء كما ونوعا وتقديم أفكار مبتكرة.
  - مهارات الاتصال والقدرة على تشخيص المشكلات واتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أنظر محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 2008، ص164.

<sup>2</sup> أنظر محمد بن دليم القحطاني، نفس المرجع، ص165.

## طرق تقييم الأداء:

هناك عدة طرق مستخدمة في تقييم أداء الأفراد وقد تختلف من مؤسسة الى أخرى باختلاف النظام الداخلي وثقافة المنظمة وتنقسم طرق التقييم الى مجموعتين قديمة وحديثة وهي كالتالي:

### الطرق القديمة:

- قائمة معايير التقييم: عبارة عن جدول يصنف فيه عدة معايير وتحدد مدى توفرها في أداء الفرد، ويتم جمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في الفرد لتقييم الكلي للموظف.
- طريقة الترتيب البسيط: كل رئيس مباشر يقوم بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن الى الأقل أداء طبقا للأداء العام وبعيدا عن المعايير، وهي أكبر مشكل تعاني منه الطريقة.
- طريقة المقارنة المزدوجة: يتم أخذ مجموعة من العمال ويتم مقارنة كل عامل مع جميع العاملين الآخرين، مثني مثني. وعيب هذه الطريقة نفس عيب الطريقة السابقة فالحكم يكون عام.

### ● طريقة التوزيع الطبيعي:

يتم هنا تمييز العاملين الى أربع مجموعات: 25% ضعيف، 25% متوسط، 25% فوق المتوسط و 25% جيد، ويمكن أن يكون للعاملين نفس المستوى، كما أنه لا يمكن الحصول على نفس العدد في كل مجموعة.<sup>1</sup>

- طريقة قوائم المراجعة: تعتمد على تحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات التي تصف أداء الأفراد مع تحديد درجات الصفات لكل موظف، حيث يطلب من الموظف الإجابة على الأسئلة ب: (نعم) أو (لا)، وتكون هذه القيم سرية لا يعرفها سوى الإدارة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> انظر: عبد الله نوار شعت، إدارة المنظمة بين الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، ط1، 2019، ص358-359.

<sup>2</sup> أنظر: لعلى بوكميش، طرق تقييم أداء العاملين، مجلة الحقيقة، مجلد 9، رقم 4، 2010، ص105-106.

## الطرق الحديثة:

### ● الإدارة بالأهداف:

تعتبر من أهم المداخل الحديثة في مجال الإدارة، وقد ظهر على يد عالم الإدارة الأمريكي "بيتر دراكر"، تركز هذه الطريقة على الأداء في المستقبل وفي الماضي ويشترك كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف المسطرة والنتائج المطلوب تحقيقها التي يتم قياس الأداء على أساسها، وبمشاركة كل من الرئيس والمرؤوسين بوضع خطة عمل لبلوغ الأهداف مع تحديد المعايير التي يتم عليها قياس نتائج الأداء.<sup>1</sup>

### ● طريقة مقياس التوقع السلوكي:

قدم تم تطوير هذه الطريقة من طرف كل من "سميث" و"كندل" سنة 1963. يحتوي نموذج التقييم في هذه الطريقة على عمودين، عمود يتم فيه شرح ووصف الأداء وعمود ثانٍ يحتوي على تقدير وصفي لمستوى الأداء (أداء ممتاز، أداء جيد، متوسط، مقبول، ضعيف).

### ● طريقة قياس الملاحظات السلوكية:

تقوم هذه الطريقة على تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال، وتتميز في كون المقيم يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين ويرتبهم وفق خمسة أوزان، حيث يكون لكل بعد بدلا من وزن واحد وبعد ذلك يتم جمع الدرجات التي يحصل عليها الموظف بالنسبة لكل بعد من أبعاد العمل ومن ثم الأبعاد التي يتم تقييم أداء الموظف بناء عليها.

وما يميز هذه الطريقة أنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع أي أن المقيم يتابع ويلاحظ أداء الموظفين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أنظر: أمينة سعودي، سلوكي حورية، طرق تقييم أداء العاملين وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة في مؤسسة سونلغاز بأدرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر كلية علوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التنسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أحمد دراية أدرار، 2017-2018، ص13.

<sup>2</sup> أنظر: لعلى بوكميش، المرجع السابق، ص 110-113.

## أهمية تقييم الأداء:

تتجلى أهمية تقييم الأداء في تحقيق النقاط الآتية:

- ❖ تخطيط الموارد البشرية: إن فعالية التقييم يساهم بشكل كبير في تحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد في المنظمة وحاجاتها الفعلية للقوى البشرية واستثمارها بكل فعالية.
- ❖ تحسين الأداء وتطويره: إن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة على معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الافراد العاملين لديها، والسعي لتطوير المجالات التي يشعرون بالضعف فيها لتطويرها وتحسينها.
- ❖ اكتشاف الاحتياجات التدريبية وتحديد: يعتبر تقييم الأداء من العوامل الأساسية للكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد البرنامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة.
- ❖ وضع نظام عادل للمرتبات والحوافز والمكافآت: يساهم قياس الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات المتحصل عليها من تقييم الأداء، للتمكن من زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها.
- ❖ إنجاز عملية النقل والترقية: يساعد تقييم الأداء على الكشف عن قدرات العاملين لترقيتهم الى الوظائف التي تتناسب مع كفاءاتهم العلمية.
- ❖ معرفة معوقات ومشاكل العمل: التي تمكن المؤسسة من إجراء التحسينات المطلوبة لتحقيق انجاز العاملين بفعالية وكفاءة عليا.
- ❖ تقييم المشرفين والمديرين: المتمثل في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيههم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أنظر: ابتسام فرحي ، التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع التنمية وتسيير موارد بشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي ، 2016-2017، ص49..

## أهداف عملية تقييم الأداء:

تعددت رؤى الباحثين حول الهدف من عملية تقييم الأداء حيث يرى باركنسون أن أهداف تقييم الأداء هي العدالة والدقة في المكافآت وفي الترقيات. وتشمل عدة أهداف المتمثلة فيما يلي:

### أ- على مستوى المنظمة:

- خلق مناخ يسوده الثقة بين العاملين والمنظمة عن طريق الحيادية في إصدار القرارات.
- تحسين قدرات العاملين بشكل أفضل وتوظيف طموحاتهم.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمال من خلال الدراسات التحليلية للعمل.
- إمكانية ترشيد التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد من التوظيف.

### ب- أهداف التقييم على مستوى المدراء:

- التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.
- مناقشة مشاكل العمل والأداء بشكل موضوعي، والارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين.
- تنمية قدرات المدراء في مجالات الإشراف واتخاذ القرارات فيما يخص التعامل مع الموظفين.

### ج- على مستوى المرؤوسين:

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين وإقناعهم الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة.
- تحسين سلوك وأداء الموظفين والبيئة الوظيفية في المنظمة من خلال الموضوعية في عملية التقييم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أنظر: قياس وتقييم الأداء الوظيفي، من موقع <https://m.mu.edu.sa> بتاريخ 2023/03/29 على الساعة 23:30 ص 20-21.

## العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء:

تعتمد المؤسسة على أنظمة التحفيز كأساليب أساسية لخلق الرغبة في العمل لدى الأفراد العاملين عن طريق إرضاء حاجاتهم ورغباتهم، حيث تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها عن طريق التنسيق بين متطلبات أدوارها التي حددتها ورسمتها بين حاجات وتوقعات الأفراد، فإن أهداف المؤسسة لا تتحقق إلا من خلال جهود العاملين وأدائهم.

التحفيز مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، فهو يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم وما يسعون لتحقيقه من أهداف شخصية كالرغبة في الحصول على المزيد من المال أو الحصول على الترقية أو غيرها من الأهداف.

وتعتبر عملية تحفيز العاملين من المشاكل التنظيمية بسبب عدم قدرة المنظمة على إشباع جميع حاجيات العاملين نظرا لتنوع حاجاتهم وتغييرها من وقت لآخر، ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الحوافز من أهم العوامل المحفزة لأداء الأفراد أعمالهم بكفاءة وفعالية لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية.<sup>1</sup>

ونجد أن العديد من الباحثين توصلوا الى أن توفر الحوافز المعنوية مثل فرص الترقية والقدرة على التعبير عن الأفكار والحاجات وتوفير بيئة العمل المناسب يعمل على زيادة جهد الفرد والتزامه بعمله.

وتساعد الحوافز المادية أيضا على تحسين الأداء فنأخذ على سبيل المثال أسلوب توزيع الأرباح في المؤسسات الذي حقق نجاحا كبيرا، حيث يدفع الفرد لمضاعفة جهده وتحسين أدائه في العمل وهذا ما يعكس إيجابيا على الإنتاجية والأرباح ويحقق الاستفادة لجميع الأطراف في المنظمة.

<sup>1</sup> أنظر: زهيرة حكوم، فتحة طاهر، المرجع السابق ص55.

يعتبر تحسين الأداء طريقة منظمة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، فهو يشكل السلوك الذي تحقق به المنظمة أهدافها فنجاح أي منظمة مرتبط بأداء العاملين فيها فهي تحاول الارتقاء من خلال تحفيز العمال على الاستمرارية في العمل. فالأداء الوظيفي هو الإشارة للأفعال والسلوكيات المتبعة من قبل الأفراد ومساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمات، والذي بناء عليه يتم دفع الأجور ورواتب العاملين، وهو تصور فعلي لقدرة الفرد على تحقيق أهداف المؤسسة.



## الفصل الثالث:

الحوافز وأثرها على الأداء

الوظيفي في مؤسسة

**SARL LN PLAST**

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين لكل من حوافز العمل في المؤسسة الاقتصادية وكذا الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية من جانبها النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط جوانب الدراسة النظرية على الواقع. يعد الجانب الميداني من الجوانب الهامة في الدراسة، ذلك لأنه يساعد الباحث على إثبات صحة الفرضيات أو رفضها والوصول الى النتائج النهائية، وفي هذا الفصل سنحاول التطرق الى التعريف بمؤسسة البحث (مؤسسة SARL LN- PLAST السانيا وهران)، وذلك بهدف التعرف على طرق وأساليب تحفيز العاملين في المؤسسة.

## لمحة عن ميدان الدراسة:

المؤسسة التي أجريت بها الدراسة الميدانية هي مؤسسة **SARL LN- PLAST** للأكياس البلاستيكية فهي مؤسسة تقع بدائرة السانبا بولاية وهران مكان اقامتنا وهذا تقاديا لصعوبة التنقل الى مكان آخر، هي مؤسسة اقتصادية ذات ملكية خاصة وتحتوي على 157 عامل من جميع الفئات والأعمار والمؤهلات، وفيما يلي لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة وإمكاناتها الاقتصادية.

أسست شركة **SARL LN- PLAST** للأكياس البلاستيكية من طرف الإخوة السيد بن أبادجي لخضر والسيد بن أبادجي نور الدين سنة 2009، تتواجد المؤسسة بالمنطقة الصناعية بدائرة السانبا وهران، وتعود تسمية هذه المؤسسة بـ " **LN PLAST** " الى مؤسسها السيد لخضر " L " والسيد نور الدين " N " وأصبحت تعرفه بشركة **LN PLAST** للأكياس البلاستيكية.

ويتولى السيد بن أبادجي نور الدين مهمة تسيير المصنع وتطويره (le gérant)

أما عن نشاط المؤسسة فيتمثل في صنع الأكياس البلاستيكية بأنواعها في عدة أحجام: حجم كبير، حجم متوسط، حجم صغير.

تستورد مؤسسة **SARL LN- PLAST** المواد الأولية من الهند والسعودية،

أما عن زبائنها فهم: تجار الجملة والتجزئة والمحلات التجارية والصيدليات.

أما عن أهداف المؤسسة التجارية التي تسعى لبلوغها نذكر منها:

- إنتاج وتسويق الأكياس البلاستيكية بمختلف الأحجام والأشكال في إطار إرضاء المستهلك.

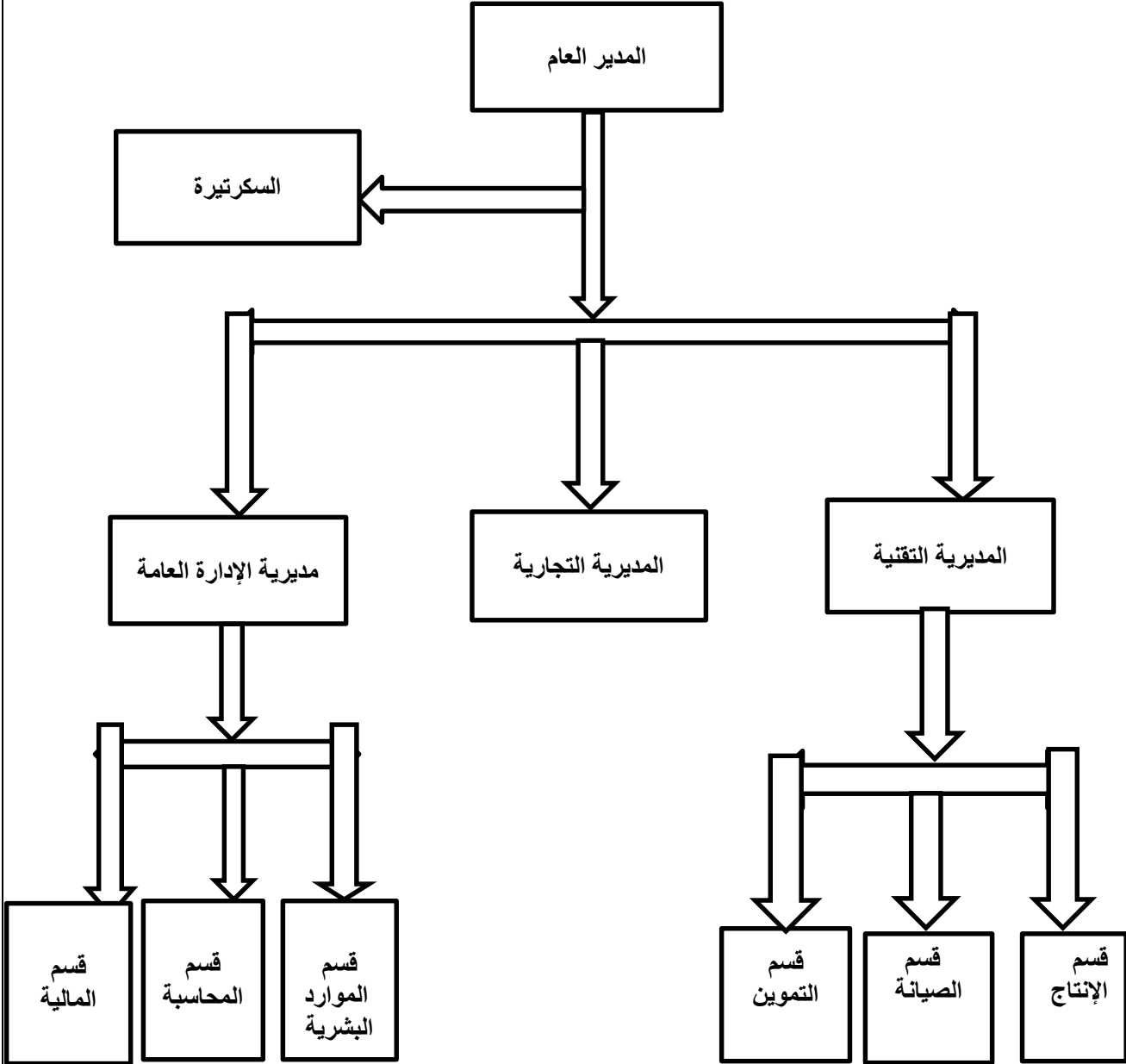
- عرض وتقديم منتجات ذات نوعية وجودة عالية وبأسعار تنافسية.

- مواجهة المنافسة بأمثل استراتيجية تسويقية.

- البقاء والاستمرار وتوسيع المؤسسة.

أما فيما يخص الهيكل التنظيمي لمؤسسة **SARL LN- PLAST** فهو يوضح في الهيكل التالي:

## الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة



المصدر: مؤسسة SARL LN- PLAST.

مصالح المؤسسة طبقاً للهيكل التنظيمي:

**المدير العام:** هي السلطة المشرفة، ويعتبر المدير العام من أهم عناصر المؤسسة حيث يلقي على عاتقه مهام ومسؤوليات كبيرة تؤثر بشكل مباشر على المؤسسة.

**السكرتيرة:** كل مؤسسة صغيرة أو كبيرة بحاجة إلى من يديرها وينظم الأمور الإدارية والمكتبية لهذا من الصعب أن نرى شركة مستغنية عن السكرتيرة بها.

**مديرية الإدارة العامة:** هي كل ما يتعلق ويهتم بإنجازات أي مؤسسة وبقاؤها، وإن سير نجاح أي منظمة يقع على عاتق الإدارة العامة وهي المسؤولة عن العديد من المهام الضرورية في المؤسسة كمرقبة ومتابعة مختلف المصالح والمديريات على الأداء.

**قسم الموارد البشرية:** هو القسم المسؤول عن إدارة كل ما يتعلق بالموظفين وتنظيمهم وتدريبهم وتطويرهم حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم والقيام بها بالشكل الأمثل.

**قسم المحاسبة:** تعد المحاسبة من أهم الأمور التي لا تكتمل الأعمال دونها أي أنها مفتاح ضروري في كل شركة تهتم بمعالجة الأجر، منحة المردودية للعمال... الخ، ومن الممكن أن تدار الأعمال المحاسبية بواسطة محاسب في شركة صغيرة أو متوسطة، ويتميز هذا القسم بأهمية بالغة لنجاح أي شركة.

**قسم المالية:** يتولى هذا القسم مهام الإدارة المالية في المنظمة التي تتضمن في إدارة ميزانية الشركة والحسابات، الإشراف على أرباح ومصاريف والتحقق منها والحفاظ على المستوى المالي للشركة.

**المديرية التجارية:** مسؤولة عن تنفيذ وتطوير الاستراتيجيات التجارية التي تهدف إليها الشركة، ومن مهامها إجراء أبحاث السوق وتحليلها وفهم جميع متطلبات العملاء والقيام بضمان متطلباتهم.

**المديرية التقنية:**

**قسم الإنتاج:** هي عملية تحويل المادة الأولية إلى مادة نهائية (بعد الإنتاجية) من أجل إنشاء سلعة أو خدمة تساهم في منفعة الأفراد.

**قسم الصيانة:** عملية مستمرة لما تتعرض له المعدات والآلات من عطل وتوقف، وتظهر أهمية الصيانة ضمان حسن الأداء وبالتالي جودة وزيادة الإنتاج.

**قسم التموين:** يحتل مكانة هامة في المؤسسة إذ أن نجاح أي مؤسسة يتوقف على مدى توفير السلع في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة والجودة المناسبة.

## حوافز العمل في مؤسسة SARL LN PLAST:

هي مجموعة من الإجراءات والوسائل التي تتخذها المؤسسة في شكلها المادي والمعنوي بهدف تحفيز وتشجيع الأفراد العاملين ودفعهم للعمل وزيادة الإنتاج كما ونوعا، وكذا تحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي والعمل على إشباع حاجاتهم المختلفة.<sup>1</sup> ويعتبر الحافز تلك الوسيلة والأداء التي تقدم الإشباع المطلوب للحاجات الناقصة وعليه فإن توفر أنظمة الحوافز المناسبة والمتنوعة بين الحوافز المادية والمعنوية يؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، فكلما كان الفرد راضيا كلما تحسن أدائه<sup>2</sup>، فقد صرح معظم المبحثن من خلال المقابلات التي أجريت معهم بوجود حوافز مادية حيث صرح أحد المبحوثين:

" أنه يوجد حوافز مادية في المؤسسة " *prime de rendement* وتسمى منحة تحسين الأداء يحصل عليها العامل كل شهر مع الأجرة الشهرية وتختلف نسبتها حسب القطاع كما صرح أن الأجر القاعدي في الشركة "  *salaire de base* 20000 دج بالنسبة لعمال التنفيذ أما عمال الإدارة الأجر يكون تفاوضي بين الطرفين ". (المقابلة رقم 01) ويضيف مبحوث آخر:

"منحة الأداء في الشركة 10% حسب الاتفاقيات الجماعية وتكون مرتبطة بحجم العمل المنجز خلال تلك الفترة ". (المقابلة رقم 2) " كل غياب مبرر وغير مبرر يخصم من الراتب *les primes* (منحة الأداء، الأكل ..الخ) عن كل يوم غاب فيه " (المقابلة رقم 3) وكذا في تصريح آخر:

" منحة الأداء تشجعني باش نخدم أكثر ونمد أكثر باش نخلصها مع الشهرية توكي نبغي نغيب ندربلها حساب. " (المقابلة رقم 4) ومن الحوافز المادية التي نجدها في المؤسسة هناك منحة الأكل حسب تصرح المبحوث: " لا يوجد مطعم في الشركة كايين منحة الأكل (القفعة) يخلصها كل عامل مع الشهرية 300 دج في اليوم ". (المقابلة رقم 5)

<sup>1</sup> أنظر: فريد حمامي، الموارد البشرية ونظام الحوافز في المنظمة الأنماط والاتجاهات، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 10، العدد 3، 2022 ص 939-940.

<sup>2</sup> أنظر: خالد ورقلي، المرجع السابق، ص 49.

ويقول أيضا:

" كاين *transport* في الشركة يعاوننا باش نوصلو بكري ونتقادوا الروطار، وزيد أنا شخصيا راه مسعدني بزاف كي كنت نخدم في شركة وحدوخرا قبل ما نجي هنا كنت ناكل دراهمي غير فركبة والطاكرسيات."

كما صرح المبحوث:

" أنه يحافظ على الآلة التي يعمل عليها ونظافة مكان عمله "لأن في الشركة كاين *fiche de notation* وكل عامل بلاصته نظيفة ويحافظ على الآلة تاعه الشركة دخلها في *la paie*."

وصرحت المبحوثة:

" أنه لا يوجد حوافر معنوية كالشكر والمدح والثناء" (المقابلة رقم 6)

ويقول أحد المبحوثين:

"أن من الحوافر الذي يرغب فيها في الشركة الزيادة في الراتب لأن راتبي لا يلبي جميع احتياجاتي أنا أب لخمسة أطفال ومع غلاء المعيشة مانيش نلحق نلبي احتياجات ولادي". (المقابلة رقم 7)

وبالتالي نستنتج عدم وجود حوافر معنوية في الشركة فأغلبية العمال صرحوا أنه لا يوجد تقدير للعمل أو مدح أو شكر وهذا يؤثر سلبيا على نفسية وسلوك العاملين في المؤسسة فالعامل بحاجة الى التقدير والشكر على ما يبذله من جهد فالحوافر المادية ليست لوحدها كافية على تحسين الأداء.

**بيئة العمل:**

"هي كل ما يوجد ويحث في محيط العمل أو بسبب العمل ولبينة العمل عدة عناصر هي العناصر المادية مثل (مواقع العمل، المكاتب، التجهيزات المتوفرة)، والعناصر الغير المادية مثل (وقت العمل، العلاقات بين منسوبي العمل، أساليب القيادة)، وتكون إيجابية عندما تكون محفزة على العمل وتكون سلبية عندما تكون مثبطة للعمل.<sup>1</sup> وكان تصريح أغلبية المبحوثين كالتالي:

"بيئة العمل غير مريحة مكائش خصوصية نخدمو في المصنع رجال ونساء وهذا

<sup>1</sup> نبيلة بلخضر، تأثير بيئة العمل على التماسك والتنافر داخل فريق العمل، دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية البويرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص عمل وتنظيم، جامعة أكلي محند أولحاج، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2017-2018، ص13-14.

يزعجني وميخائيليش مرتاحة" (المقابلة رقم 8)

العمل متعب نقعد واقف يوم كامل مكانش توقف على العمل *appart* من 12:00

-12:30 استراحة الغذاء". (المقابلة رقم 9)

"بيئة العمل صعبة خصوصا على المرأة لأن نوع العمل صعب بنسبة للمرأة فأنا

أشغل الآلة وأقوم بوضع الأكياس في الصناديق إنه عمل مرهق قاع النهار مقابلة

الآلة بدون جلوس". (المقابلة رقم 10)

"في فصل الصيف المكان لا يطاق خاصة مع شدة الحرارة". (المقابلة رقم 11)

فقد صرح معظم العاملين أن بيئة العمل غير مريحة في المؤسسة خصوصا النساء ومع هذا

فهم يعملون بجهد بسبب الحاجة الى العمل والظروف المزرية التي يعانون منها.

وما لحضناه عند تواجدنا في المؤسسة أن هناك فرق شاسع بين الورشة و الإدارة مكان

عمل الإداريين فتنوفر لديهم كل وسائل الراحة من مكيفات ومدفئات.. الخ

ومن خلال المقابلة التي أجريت مع مسؤول الموارد البشرية صرح كالتالي:

"لا أعاني من أي مشاكل هنا، أنا مرتاح في مكنتي فيوجد كل وسائل الراحة التي

نحتاجها هنا". (المقابلة رقم 1)

الالتزام التنظيمي:

يعتبر الالتزام التنظيمي ركنا أساسيا في العملية الإدارية وضرورة ملحة تحرص عليها

المؤسسات للتطور والاستمرار، ويعرف على أنه مجموعة من المشاعر والانفعالات

الإيجابية التي يحملها الفرد تجاه منظمته والتي تؤدي الى خلق التزامه بقيمها وأهدافها وتقانيه

بأداء عمله، ورغبته في الاستمرار وعدم ترك العمل فيها.<sup>1</sup> وكان تصريح المبحوثين كالتالي:

"يوجد التزام تنظيمي وجدية في العمل ولا يوجد تأجيل للعمل أو الغياب".

(المقابلة رقم 12)

"كون نغيب يخصمولي من الراتب *prime de rendement* ومنحة القفة، كايين

هنا منافسة بين العمال كل واحد يحوس يخدم كثر من الآخر باش يدي كثر ولي

نغيب بزاف مايديش *les primes*". (المقابلة رقم 3)

"لا يوجد هنا غيابات غير مبررة كل غياب غير مبرر يعتبر ترك للعمل

<sup>1</sup> أنظر: سليمان سالم جمعة، المبروك عبد الجواد أمبارك، الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية على العاملين بمصنع أعلاف البيضاء، 2019-2020 ص 6 من موقع: <https://dspace.zu.edu.ly> بتاريخ 2023/04/24 على الساعة



*abondement de poste* والغيابات المبررة في حالة المرض يطلب من

العامل أخذها الى لاكازأورون ويفالديها عاد نقبلوهاله". (المقابلة رقم 1)

وهذا ما يبين أن العامل ملزم بالالتزام في العمل وعدم التغيب الغير مبرر.

المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن المشاركة في اتخاذ القرارات لها أهمية كبيرة في المنظمة، فإنها تبين دور العامل في القرار وانعكاس ذلك على أدائه وفعاليتة، إن العامل مهما يكن يستشار في اتخاذ القرار أو حل مشكلة إدارية خصوصا التي تتعلق بمهامه فإنه يشعر بأهميته وثقة الرئيس.

وتكمن أهمية المشاركة في أنها تساهم في الوصول الى القرارات الصائبة المتعلقة بمشاكل العمل، تعد فن من فنون القيادة الواعية التي تساهم في تحسين الأداء مما يؤدي الى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيه وزيادة الرضا الوظيفي، ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد.<sup>1</sup>

كما صرح المبحوثين:

"إننا نتعاون في أداء العمل و عملنا يتطلب المشاركة" (المقابلة رقم 13)

"هناك مشاركة في اتخاذ القرارات حيث أقوم باقتراح أفكار على المدير تخص

العمل وهو يأخذها بعين الاعتبار يقول لي دبر راسك دير لي تشوفها مناسبة".

(المقابلة رقم 2)

وصرح آخرون:

"لا يوجد مشاركة في اتخاذ القرارات أنا اتلقى الأوامر وأنفذها". (المقابلة رقم 3)

"لا يتم استشارتنا في القرارات التي تخص مهامنا". (المقابلة رقم 4)

وكانت أغلبية الأجوبة التي تخص عمال التنفيذ أنه لا يتم استشارتهم في اتخاذ القرارات وأن عمال الإدارة هم المعنيين بالمشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة.

<sup>1</sup> أنظر: أمينة نوادري، المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الأساتذة الجامعي، دراسة ميدانية بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بأم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية، 2012-2013 ص 59-60.

## الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو شعور العامل بالارتياح نتيجة نوعية الحياة في مجال العمل، والذي تعبر عليه مؤشرات أو المظاهر التالية ارتفاع مستوى الإنتاجية للعمال، انخفاض معدلات التغيب، عدم الميل الى تغيير العمل، والاحساس بالانتماء، الإحساس بالأمن وعدم التهديد من خلال العلاقة مع الزملاء من جهة ومع الرؤساء من جهة أخرى .<sup>1</sup>  
فقد صرح أحد المبحوثين:

" لست راضيا عن طبيعة عملي لأن مستواي الدراسي يفوق مستوى عملي فأنا حاصل على شهادة ليسانس في الحقوق وظروفي اجبرتني أختار هذا العمل".  
(المقابلة رقم 3)

وفي تصريح آخر:

" أنا غير راضية عن عملي لأنه مؤقت (CDD) فأنا أحاول أن أبذل المزيد من الجهد لأبقى هنا ". (المقابلة رقم 14)

وصرح آخر أيضا:

" أنا راضي عن عملي، كي متكونش عندي خدمة بزاف نخرج نشرب قهوة ونعاود نولي للشركة مكانش لي يهدر معايا " (المقابلة رقم 1)

فقد صرح أغلبية المبحوثين على عدم رضاهم عن العمل، فنستنتج من خلال تحليل المقابلات أن معظم العمال غير راضيين عن الظروف المادية بالمؤسسة (حرارة، تهوية، تعب.. الخ) وهذا يؤثر على أدائهم، بإعتبار الرضا الوظيفي من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فكلما كان العامل راضيا كلما كان أداءه جيد والعكس صحيح.

<sup>1</sup>اصابر بن عيسى ، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضة، دراسة ميدانية على مستوى ثانويات ولاية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص النشاط البدني والرياضة، جامعة محمد خيضر- بسكرة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة، 2018-2019، ص36.

## علاقات العمل:

" هي كل عمليات التفاعل والتبادل التي تتم بين العاملين في إطارها الرسمي و الغير رسمي، وما ينتج عنها من عمليات مثل الصراع والتعاون والمنافسة".<sup>1</sup>

وبما أن العنصر الأساسي للعلاقات الإنسانية هو إرضاء إشباع الحاجات الإنسانية، فإن المدير الناجح يجب أن يعرف أن الأفراد يختلفون في المزاج والانفعال والثبات والالتزان، فالعلاقات العمل الجيدة تحفز على العمل في جو من التفاهم والتعاون والتجاوب.<sup>2</sup>

ومن خلال المقابلات التي أجريت مع المبحوثين لاستجوابهم عن علاقاتهم مع زملائهم ورؤسائهم في العمل. كانت معظم الايجابيات كالتالي:

" علاقتي مع زملائي جيدة مكانش مشاكل ". (المقابلة رقم 2)

" هنا رنا فاميلية وحدة نتعاونوا فالخدمة وكاين احترام بيناتنا ". (المقابلة رقم 1)

" علاقتي مع المدير جيدة، علاقة صداقة وشعال منخطرة نخرجو نتقهو برا ونهدرو ". (المقابلة رقم 15)

" لمعلم ناس ، ملاح خطرة بنتي كانت مريضة ومكانش عندي دراهم نومونديت سلفة ومدوهالي ومنبعد سمحلي فيها المعلم، إنسان مولا خير ". (المقابلة رقم 7)

" علاقتي مع زملائي مليحة حمدلله متفاهمين مكانش مشاكل بيناتنا ". (المقابلة رقم 5)

"علاقتي بالإدارة مليحة كان كاين مشاكل بين العمال على الآلات لخطر هنا كاين آلات جديدة وقديمة وكل واحد هنا بيغي يخدم فالمتطورة باش ينتج كثر، وباش تكون كاين عدالة بين الخدمة وميكونش كاين مشاكل ولينا ندورو على الآلات" (المقابلة رقم 6).

وما لحظناه خلال تواجدنا في الشركة ومن خلال استجوابنا للمبحوثين أن العلاقات جيدة بين العمال مع بعضهم وبين الرؤساء حيث يوجد تعاون في إنجاز العمل. وإن نجاح أي مؤسسة وفشلها يتوقف على طبيعة العلاقات السائدة بالمنظمة التي تؤثر بدورها على أداء العاملين وسلوكهم (نزاعات، توتر العلاقات...الخ).

<sup>1</sup>خديجة بن بلخير، بولحية فاطمة، علاقات العمل وأثرها على أداء العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في أمراض السرطان"مركز مكافحة السرطان"بأدرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة أحمد دراية بأدرار، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2021-2022، ص25.

<sup>2</sup> أنظر: نزار عوني اللبدي، إدارة العلاقات العامة وتنميتها، دار دجلة، الأردن، 2015، ص23.

كما صرح أغلبية المبحوثين أن علاقتهم جيدة في العمل خالية من الصراعات والنزاعات والاضرابات، وشعورهم بالاستقرار في العمل مما ولد لديهم روح الانتماء الى المؤسسة. حيث أن الشعور بالانتماء والأمن لها أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال، مما يشير الى أن الحوافز الاجتماعية الغير المادية للعمل قد يفوق تأثيرها الحوافز المادية والظروف الفيزيائية للعمل.<sup>1</sup>

### الاستقرار الوظيفي:

يكتسي الاستقرار الوظيفي أهمية كبيرة في حياة الفرد العامل حيث يمثل المتطلب الرئيسي لزيادة الإنتاج واكمال المهام على الوجه الحسن، وتمتد أهمية الاستقرار المهني من العامل الى المنظمة إذ أن الاستقرار يحفظ للمنظمة استمرارها وتحقيق أهدافها ويساعد على الاحتفاظ باليد العاملة، ويعفيها من تكاليف الإحلال والبحث عن كفاءات بديلة. فالأهمية التي يكتسبها الاستقرار المهني تكمن أساسا في الحفاظ على المورد البشري.<sup>2</sup> وكان تصرح المبحوثين كالتالي:

"راني مرتاح هنا حمدلله علاقتي جيدة مع المعلم وقاع لي يخدمو هنا بيغوني".

(مقابلة رقم 1)

حيث صرح أيضا أن الأجر الذي يتقاضاه يكون تفاوضي بينه وبين مدير الشركة بحكم خبرته في هذا المجال (كان يعمل في شركة سونطراك، متقاعد). وصرح آخر:

"أنا أعمل هنا مند تأسيس الشركة، والفت هنا ولي يخدموا معايا قاع ناس ملاح،

منجمش نروح لشركة وحدوخر". (مقابلة رقم 13)

صرح مبحوث آخر أيضا بعدم رغبته بترك المؤسسة

"منجمش نبذل شركة عندي صحابي هنا والفتهم وومتفاهم معاهم وكي كون عندي

ظرف ولا يرومبلاسوني في الخدمة". (المقابلة رقم 5)

ومن خلال اجراء المقابلات مع المبحوثين صرح أغلبيتهم عن عدم رغبتهم في ترك أو تغيير المؤسسة، ومن هنا نستنتج أن العلاقات الجيدة في العمل لديها القدرة على جعل الأفراد أكثر استقرارا وارتباطا في المنظمة.

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 90.

<sup>2</sup> أنظر: ريمة بخلي، المرجع السابق ص 31.

## خلاصة الفصل:

فمن خلال الدراسة الميدانية نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الحوافز المادية لتشجيع العاملين على زيادة مستوى الأداء وبذل المزيد من الجهد، كما أن هناك ضعف في الاهتمام بالتشجيع المعنوي للعمال كالشكر والمدح والثناء، مع غياب المشاركة في اتخاذ القرارات وعدم الاهتمام باقتراحاتهم، كما أن معظم العمال غير راضيين عن الظروف المادية بالمؤسسة (حرارة، تهوية، تعب.. الخ)

كما توصلنا من خلال تصريح أغلبية المبحوثين أن علاقتهم جيدة في العمل خالية من الصراعات والنزاعات والاضرابات، وشعورهم بالاستقرار في العمل مما ولد لديهم روح الانتماء الى المؤسسة.

وفي الأخير يمكن القول أن الحوافز بنوعها المادية والمعنوية تعد من أهم العوامل المؤثرة على أداء الأفراد داخل المنظمة، والانتماء لها والالتزام بأنظمتها وقواعدها.

## خاتمة عامة:

من خلال دراستنا لموضوع الحوافز وتحسين أداء العاملين، نجد أن مؤسسة SARL LN- PLAST تعمل على رفع مستوى أداء العاملين من خلال الحوافز المادية المتمثلة في المنح والعلاوات وغيرها.... الخ.

ومن خلال استجواب المبحوثين و تحليل أسئلة المقابلات تبين أن الحوافز المادية من أهم الحوافز المشجعة للعاملين في المؤسسة، حيث هناك احترام لتواقيت العمل، وعدم وجود تأخيرات وغيابات غير مبررة من طرف عمال التنفيذ لوجود منح مشجعة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، حيث أن معظم إجابات العاملين تدل على الرغبة في العمل وبذل المزيد من الجهد، حيث هناك نوع من المنافسة على من ينتج أكثر من الآخر، وهذا يؤثر على أداء العمال بشكل إيجابي، يصبح الفرد ملتزم بعمله وفي نفس الوقت يتحاشى المواقف التي توقعه في العقاب ( الخصم من الراتب ،الحرمان من العلاوة والمنح ....الخ) حسب نظام المعتمد عليه في الشركة.

حيث الخوف من خصم الراتب قد يكون مفيدا أكثر من غيره للشركة، وحافزا قويا لتحسين سلوك الفرد. يصبح ملزما أن يكون متحمسا لأداء عمله وراغبا فيه، فالحوافز المادية كفيلة بدفع العامل الى المثابة في العمل لتحقيق مستوى عالي من الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة وعليه يتم قبول الفرضية الأولى.

وتعتبر علاقات العمل الجيدة عاملا أساسيا في الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة، من خلال تصريحات المبحوثين من عمال إدارة وعمال تنفيذ تبين أن علاقات العمل داخل المنظمة جيدة وتخلو من النزاعات والصراعات، حيث أن العلاقات الجيدة في مكان العمل لديها القدرة على تقويم سلوك العاملين مما يجعلهم أكثر رضا وأكثر ارتباطا بمكان عملهم ويصبح الأفراد أكثر استقرارا وحرصا على البقاء في المؤسسة.

وأظهرت الدراسات أن العلاقات الجيدة أكبر عامل يساهم في تحقيق الرضا عن العمل والاستمرار فيه، وبما أن المورد البشري القلب النابض للمنظمة فإن العلاقات الجيدة بالمنظمة شرط أساسي لنجاح المنظمة واستمرارها، وعليه يتم قبول الفرضية الثانية.

ويمكن أن يكون نظام الحوافز أكثر فعالية في حال قيام المؤسسة بالاهتمام ببعض الحوافز المعنوية التي تستهدف نفسية ومشاعر العامل وترفع معنويته، وذلك من أجل دفع الأفراد لبذل المزيد من الجهد والاستمرار في العمل من خلال تنويع أساليب التحفيز بين المادية

والمعنوية.لإن عملية تحفيز العاملين عامل أساسي وضروري في أي منظمة لما له من أهمية قصوى حتى تستمر المنظمة.

ويعد نظام الحوافز من أهم الأمور التي يجب على أي مؤسسة سواء عامة أو خاصة الاهتمام بها لتشجيع العاملين على رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية، فتعويض الأفراد العاملين ماديا أو معنويا جزء أساسي في عملية تطوير ونجاح المؤسسة.

ولعل حاجات الإنسان التي تحقق له الرضا والسعادة والتوازن شيء أساسي، وعلى المدراء معرفة هذه الدوافع والحوافز، باعتبار الحوافز المحرك الأساسي للسلوك الإنساني.

ولقد تبين من خلال الدراسة أن عندما تكون علاقات العمل جيدة في المنظمة فتأثر إيجابا على الاستقرار الوظيفي للعاملين وسلوكهم داخل المنظمة. وبالرغم من هذا إلا أن هذه الدراسة تحتاج الى المزيد من الثراء قصد تطويرها وجعلها مرحلة تمهيدية لمواضيع مستقبلية.

# المصادر و المراجع



## قائمة المصادر والمراجع:

### الكتب:

- 1- أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 2- بن دليم القحطاني محمد : إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل) ، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2 ، 2008.
- 3- بوراس فايزة، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1 ، 2018.
- 4- الجيلاني حساين، الجماعات في التنظيم دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- 5- الحريري رافدة عمر، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 6- حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 7- درويش عفاف عبد المنعم، سماح محمد صلاح الدين: المدخل في الإدارة المدرسية، ماهي للنشر والتوزيع وخدمات الكمبيوتر، الإسكندرية، 2008.
- 8- رشوان حسين عبد الحميد ، العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس-علم الاجتماع-علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.
- 9- السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، ط1 ، 2009.
- 10- السيد معين أمين، إدارة الموارد البشرية (في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية) بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 2010.

- 11- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد)، دار الشروق، عمان، 2005.
- 12- شعت عبد الله نوار، إدارة المنظمة بين الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، ط1، 2019.
- 13- الطيب أحمد محمد، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر، ط1، 1999.
- 14- طوروس وديع، المدخل الى العلوم الإدارية، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، 2011.
- 15- عباس أنس عبد الباسط ، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1 ، 2011.
- 16- عبد الحليم جلال، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، دار الجامد للنشر والتوزيع، سنة 2017.
- 17- عبد الغنى أشرف محمد، علم النفس الصناعي اسسه وتطبيقاته، المكتب الجامعي الحديث الازاريطة -الإسكندرية ، 2001.
- 18- العتيبي ضرار وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 19- العلاق بشير، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 20- العلاق بشير، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2008.
- 21- العنزري سعد علي حمود، إدارة الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بغداد، 2018.
- 22- الكرخي مجيد ،مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1 ، 2020.
- 23- كولار مصطفى وآخرون، تسيير إدارة الموارد البشرية، ألفا للوثائق، الجزائر، ط1، 2019.

- 24- اللبدي نزار عوني، إدارة العلاقات العامة وتتميتها، دار دجلة، الأردن، 2015.
- 25- لطفى طلعت إبراهيم، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 26- لعويسات جمال الدين، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003 .
- 27- لغرس سوهيلة، علم اجتماع المنظمات بين النظرية والتطبيق، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
- 28- لمغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2007 .
- 29- محمد حمادات محمد حسن ، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- 30- محمد رجب بهنسى فايزة، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2011.
- 31- مرازقة عبد الغفور وآخرون، السلوك البشري المعاصر في منظمات الأعمال: المفاهيم والمحددات، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.
- 32- المغربي محمد الفاتح محمود، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 33- منيف لكحل، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، دار المثقف للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2018.
- 34- الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، عمان، 2004 .
- 35- الناطور فايز عبد الكريم ، التحفيز ومهارات تطوير الذات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.

- 36- نجم عبد الله، عباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 37- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2015.
- 38- الهلالات صالح علي عودة، الإدارة الفعالية للموارد البشرية، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016.
- 39- الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2005.

### المذكرات والرسائل الجامعية:

- 1- أبو علان خالد علي، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، 2016.
- 2- باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبويرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند أولحاج، البويرة، 2013-2014.
- 3- بالي عمارة، زلاسي وريدة، الحوافز المادية وعلاقتها بأداء العاملين، دراسة ميدانية بمفتشية الجمارك بالوادي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع عمل وتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2016-2017.
- 4- بخلي ريمة، علاقة الاستقرار المهني بتخطيط المسار الوظيفي، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015-2016.

5- بدرانية حورية، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة مقارنة بين مؤسستي نفضال وحسناوي بسيدي بلعباس، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال تخصص استراتيجيية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة وهران، 2013-2014.

6- بشيري فاطمة، درفة جازية، الحوافز وتأثيرها على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمستشفى عبد الكريم بودرغومة ثليلان، مذكرة لنيل شهادة الماستر عمل وتنظيم، جامعة أحمد دراية أدرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2020-2021.

7- بلخضر نبيلة، تأثير بيئة العمل على التماسك والتنافر داخل فريق العمل، دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية البويرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص عمل وتنظيم، جامعة أكلي محند أولحاج، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2017-2018.

8- بلعبدو بختة، أساليب التحفيز المادي و المعنوي في التسويق الداخلي للموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر وحدة مستغانم Ram Sucre ، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تسويق، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير،

9- بلعيد عبد القادر، الحوافز وأثرها على أداء العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة "ش.ذ.م. م البيرق انجاز " وكالة عدل " تقرير بحث ميداني لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2 ، 2017-2018.

10- بن بلخير خديجة، بولحية فاطمة، علاقات العمل وأثرها على أداء العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في أمراض السرطان"مركز مكافحة السرطان"بأدرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة أحمد دراية بأدرار، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2021-2022.

11- بن رحمون سهام، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة

الدكتوراه علم اجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر  
ببسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2013-2014.

12- بن عيسى صابر، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية  
البدنية والرياضة، دراسة ميدانية على مستوى ثانويات ولاية بسكرة، أطروحة  
مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص النشاط البدني والرياضة، جامعة محمد  
خيضر- بسكرة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة، 2018-  
2019.

13- بوالعيش بتسام، التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة حالة  
مصلحة المراقبة المالية بجيجل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير  
الموارد البشرية، جامعة جيجل، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم  
التجارية، 2013-2014.

14- حكوم زهيرة، طاهر فتيحة، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، مذكرة  
مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص عمل وتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية،  
2019-2020.

15- حمامي فريد، الرضا المهني لإطارات الصناعية، دراسة ميدانية بالمؤسسة  
الوطنية للسيارات الصناعية SNVI -بالروبية- الجزائر، رسالة مقدمة لنيل  
شهادة الماجستير علم اجتماع عمل وتنظيم، جامعة الجزائر كلية العلوم الإنسانية  
والاجتماعية، 2008-2009.

16- حمو مرية، صراع الأدوار وعلاقتها بالاستقرار المهني لدى العمال الإداريين  
المؤقتين بجامعة المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم نفس تنظيم وعمل،  
جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2019-  
2020.

17- خلوفي أمال، تقييم نظام الحوافز لمؤسسة عمومية جزائرية ذات طابع  
اقتصادي، دراسة حالة شركة الاسمنت لسور الغزلان، مذكرة لنيل شهادة الماستر  
في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلبي أولحاج- البويرة، 2013-2014.

- 18- رحال علي وآخرون، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة، رسالة مقدمة لنيل الماجستير تخصص علوم تجارة، فرع استراتيجية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2005-2006.
- 19- رغيث خولة، الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعامل، دراسة ميدانية بمؤسسة - سونلغاز - أم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص عمل وتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2020-2021.
- 20- سعودي آمنة، صلوحى حورية، طرق تقييم أداء العاملين وآثارها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة في مؤسسة سونلغاز بأدرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر كلية علوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أحمد دراية أدرار، 2017-2018.
- 21- شنيق عبد العزيز، الحوافز والفعالية التنظيمية المؤسسة المينائية لسكيكدة نموذجاً، رسالة مقدمة لنيل الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2007-2008.
- 22- عبد الفتاح أتاسي رشا، أثر الرضا الوظيفي في أداء الموظفين العاملين في مشروع الرعاية الاجتماعية، دراسة حالة جمعية لرعاية الطفل، رسالة مقدمة لنيل الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2021.
- 23- فرحي ابتسام، التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع التنمية وتسيير موارد بشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي ، 2016-2017.
- 24- فلاح نور الهدى، الترقية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص عمل وتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2 محمد بن احمد، 2019 - 2020.

- 25- قلاتي حكيم ، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة الإذاعة الوطنية بأم البواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع عمل وتنظيم، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2019-2020.
- 26- قويدري صالح، خالد بوت، الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين، دراسة ميدانية على عينة من العمال المهنيين لشركة منقر للفرينة والنخالة بحساني عبد الكريم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع عمل وتنظيم، جامعة الشهيد حمه لخضر - بالوادي، 2019-2020.
- 27- نمجاوي عبد العالي، أثر الحوافز على أداءات الافراد، دراسة ميدانية بمؤسسة مجمع الهامل فرع المطاحن لولاية ادرار، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع عمل وتنظيم، 2013-2014.
- 28- نوادري أمينة، المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الأساتذة الجامعي، دراسة ميدانية بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بأم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية، 2012-2013.
- 29- ورقلي خالد، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الآداب واللغات ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2019-2020.
- 30- يوسف عبد الرحمن، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر أم البواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، 2013-2014.



## المجلات:

- 1- أبو حيمد محمد بن سعد ، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين،  
المجلة العربية للنشر العلمي، المملكة العربية السعودية، العدد واحد والعشرون،  
سنة 2020.
- 2- أرفيس مريم ،الأداء الوظيفي في المنظمة (دراسة نظرية)، مجلة التغيير  
الاجتماعي، العدد السادس.
- 3- بلقايد أحمد، بوري شوقي: علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية  
بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدرة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17،  
السداسي الثاني 2017.
- 4- بن محمد إيمان، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بملبنة  
نوميديا بقسنطينة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 3، 2018.
- 5- بوزورين فيروز، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة  
التممية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، المجلد 5، العدد 14، 2019.
- 6- بوكميش لعلی، طرق تقييم أداء العاملين، مجلة الحقيقة، مجلد 9، رقم 4، 2010.
- 7- توام زاهية، كلاخي لطيفة، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي،  
دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز، تيارت، مجلة معهد العلوم الاقتصادية،  
المجلد 24، العدد 1 ، 2021
- 8- حمامي فريد، الموارد البشرية ونظام الحوافز في المنظمة، الأنماط والاتجاهات،  
مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 10، العدد 3، 2022.
- 9- رجم خالد وآخرون، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة  
المؤسسة الوطنية للخدمات فب الآبار بحاسي مسعود، مجلة اقتصاديات شمال  
اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15، العدد 21، 2019.
- 10- سداوي نعيمة: نظام التحفيز لراقي الفرد والمنظمة، مجلة الحقوق والعلوم  
الإنسانية – دراسات اقتصادية – 29 (1) سنة 2014.

- 11- مدخل خالد، عبد الحق طير، أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة ميدانية في شركة بالنور للصناعة والخدمات بالوادي، مجلة المالية&الأسواق، المجلد 9، العدد 01، تاريخ النشر 2022/03/21.
- 12- مزهودة عبد الملوك، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001 .
- 13- منادلي محمد، ترمول محمد لطفي، الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة وعلى المجتمع، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 9، ج1، 2018.

### المواقع الإلكترونية:

- 1- تعريف الحاجة، منتديات جواهر ستار التعليمية، من موقع:  
<https://berber.ahlamontada.com> بتاريخ 2023/03/23 على الساعة 17:30
- 2- جمعة سليمان سالم، المبروك عبد الجواد أمبارك، الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية على العاملين بمصنع أعلاف البيضاء، 2019-2020  
من موقع: <https://dspace.zu.edu.ly> بتاريخ 2023/04/24 على الساعة 17:00
- 3- قياس وتقييم الأداء، الوظيفي، من موقع: <https://m.mu.edu.sa> بتاريخ 2023/03/29 على الساعة 23:30.
- 4- المختار إسماعيل عبد الله العروسي، دور الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مستشفى الزاوية التعليمي، من موقع <https://dspace.zu.edu.ly> بتاريخ 2023/03/29 على الساعة 18:15.

# الملاحق

## دليل المقابلة:

الجنس:

السن:

الحالة العائلية:

المستوى التعليمي:

الوظيفة:

الأقدمية:

- 1- هل تحفز مؤسستك الأفراد العاملين؟
- 2- الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع جهد العمل المبذول أثناء العمل؟
- 3- هل زاد أجرك منذ التحاقك بالمؤسسة؟
- 4- هل تدفعك الزيادة في الأجر الى العمل بجهد أكبر؟
- 5- كيف هي علاقتك مع زملائك؟
- 6- هل تستطيع حل المشاكل التي تواجهك في العمل؟
- 7- هل أنت راض عن ظروف العمل أثناء تأدية مهامك؟
- 8- هل احساسك بالتقدير والاحترام من طرف رؤسائك يحفزك على العمل؟
- 9- هل تقوم المؤسسة بشكر العاملين؟
- 10- هل تمنح مؤسستك سلفة؟
- 11- هل أنت مستعد للعمل لساعات إضافية خارج أوقات العمل؟
- 12- الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي الى زيادة الأداء؟
- 13- ماهي الحوافز الذي تحفزك على عدم الغياب؟
- 14- كيف تقوم المؤسسة بتقييم عمالها؟
- 15- اذا سمحت لك الفرصة بالعمل في مؤسسة أخرى هل تذهب؟

## نموذج مقابلة:

الجنس: أنثى.

السن: 39.

الحالة العائلية: متزوجة.

المستوى التعليمي: شهادة ليسانس.

الوظيفة: سكرتيرة.

الأقدمية: 14 سنة.

1- هل تحفز مؤسستك الأفراد العاملين؟

نعم تحفز هناك les primes de rendement بحجم العمل المنجز، ويوجد أيضا تعويض لساعات العمل الإضافية، منحة الأكل، منحة تعويض الضرر.

2- الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع جهد العمل المبذول أثناء العمل؟

نعم يتناسب مع جهدي المبذول.

3- هل زاد أجرك منذ إلتحاقك بالمؤسسة؟

نعم زاد فأنا أعمل هنا منذ 2009 .

4- هل تدفعك الزيادة في الأجر الى العمل بجهد أكبر؟

نعم .

5- كيف هي علاقتك بزملائك؟

علاقتي جيدة معهم رانا شغال من عام خدامين مع بعض عمره ولا صرا مشكل بيناتنا.

6- هل تستطيع حل المشاكل التي تواجهك في العمل؟

نعم أستطيع حلها هنا رانا نخدمو في رحبا مكانش هذي مشكلتك نتا وحدك، طبيعة عملنا تتطلب التعاون في العمل لمصلحة الشركة.

7- هل أنت راض عن ظروف العمل أثناء تأدية مهامك؟

نعم راضية لا أعاني من أي مشاكل.

8- هل احساسك بالتقدير والاحترام من طرف رؤسائك يحفزك على العمل؟

نعم، هنا حمدالله قاع يحترموني و يبغوني وأنا تاني أي واحد يقصدني في حاجا نعوونه، شعال من خطرة نخدم خدمة مشي من صلاحياتي.

9- هل المؤسسة تقوم بشكر العاملين؟

نعم .

10- هل تمنح مؤسستك سلفة عند الحاجة؟

عند الضرورة في حالة المرض أو العلاج حسب الظروف.

11- هل أنت مستعد للعمل ساعات إضافية في أوقات العمل؟

لا منجمش عني ولادي صغاريسحقوني .

12- الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي الى زيادة الأداء؟

نعم، كاين منافسة بين العمال كل واحد يبغي يخدم كثر باش يدي 10% تاع منحة الأداء.

13- ماهي الحوافز التي تحفزك على عدم الغياب؟

بالنسبة ليا الحوافز المعنوية تحفزني على عدم الغياب.

14- كيف تقوم المؤسسة بتقييم عمالها؟

كل عامل عنده fiche de notation ونقيموه على حساب حجم العمل المنجز ونوعيته اذا

كانت جيدة أولا بالإضافة الى حساب ساعات العمل خلال الشهر .

15- إذا سمحت لك الفرصة بالعمل في مؤسسة أخرى هل تذهب؟

أنا أعمل هنا مند تأسيس الشركة، والفت هنا ولي يخدموا معايا قاع ناس ملاح، منجمش

نروح لشركة وحدوخرأ.

الخصائص السوسيو مهنية للمبحوثين:

رقم المقابلة	الجنس	السن	الحالة العائلية	المستوى التعليمي	الوظيفة	الأقدمية
01	ذكر	66	متزوج	ليسانس	مسؤول الموارد البشرية	7 سنوات
02	ذكر	64	متزوج	ليسانس	مسؤول قسم المالية	6 سنوات
03	ذكر	37	متزوج	ليسانس	عامل على الآلة	4 سنوات
04	ذكر	33	أعزب	ثانوي	مشغل آلة	عامين
05	ذكر	30	متزوج	متوسط	عامل على الآلة	3 سنوات
06	أنثى	39	متزوجة	متوسط	عاملة على الآلة	7 سنوات
07	ذكر	45	متزوج	متوسط	عامل نقل وتفريغ	5 سنوات
08	أنثى	33	عازبة	متوسط	عاملة على الآلة	سنتين
09	ذكر	30	عازب	متوسط	مشغل آلة	سنة
10	أنثى	30	عازبة	متوسط	عاملة على الآلة	سنة
11	أنثى	34	أرملة	إبتدائي	عاملة على الآلة	3 سنوات

8 سنوات	رئيس العمال	متوسط	متزوج	42	ذكر	12
14 سنة	سكرتيرة	ليسانس	متزوجة	39	أنثى	13
شهرين	عاملة على الآلة	ثانوي	عازبة	32	أنثى	14
9 سنوات	محاسب	ليسانس	متزوج	58	ذكر	15



Es-Senia le .....

## CONVENTION DE STAGE

Entre :

L'Université d'Oran, faculté des sciences sociale ayant siège à Es-Senia, campus  
Taleb Mourad, représenté par le chef de département de sociologie

Ci-après désigné par l'Université.

D'une part,

Et

L'entreprise S.A.R.L. L'N PUST dont le siège social est

Sis Z. I. ES SENIA N° 01 Secteur 03 Lot 46 représentée par

Monsieur M. BENABADJI (GERANT)

D'autre part,

Il a été convenu ce qui suit :

### ARTICLE/1 :

La présente convention a pour objet l'organisation du stage pratique de  
l'étudiant(e) en

Master de sociologie d'organisation et travail

Mr (Melle) : GUESMIA Louiza

En conformité avec le programme et le plan des études de spécialité de  
sociologie d'organisation et travail.

#### ARTICLE/2 :

Le stage pratique a pour but d'assurer l'application de l'enseignement donné au département conformément aux programmes et plan des études de la spécialité de l'étudiant(e)

#### ARTICLE/3 :

Le programme de stage pratique établi par le département de sociologie et contrôlé conjointement de son exécution par le département et l'entreprise, est joint à la présente Convention dont il fait partie intégrante.

#### ARTICLE/4 :

Le stage pratique se déroule du 06/02/23 au 31/05/23 inclus.

#### ARTICLE/5 :

L'entreprise s'engage à désigner la personne chargée de l'encadrement de l'étudiant(e) au sein de l'organisation. Cette dernière est tenue d'apporter tout le concours nécessaire à la bonne exécution du programme du stage pratique

#### ARTICLE/6 :

Durant la période du stage pratique, l'entreprise n'est pas tenue d'assurer l'hébergement, le transport et la restauration de l'étudiant (e), toutefois elle doit lui permettre de bénéficier de la restauration (si cela est possible) selon le tarif en vigueur.

#### ARTICLE/7 :

Durant la période du stage pratique le travail de l'étudiant (e) doit être suivi dans la mesure du possible par un cadre de l'entreprise en collaboration avec un enseignant désigné par le département de sociologie.

#### ARTICLE/8 :

Durant la période du stage pratique. L'étudiant (e) est soumis (e) aux mêmes obligations que l'ensemble du personnel de l'entreprise telles qu'elles sont définies dans son règlement intérieur. A cet effet, l'entreprise devra porter à la connaissance de l'étudiant(e), dès son arrivée sur le lieu de stage, l'ensemble des dispositions du règlement intérieur et des consignes d'hygiène et de sécurité en cours.

En cas d'infraction aux dispositions du règlement intérieur de l'entreprise par l'étudiant (e), celle-ci peut lui adresser un avertissement que sera communiqué immédiatement au département de sociologie.

#### ARTICLE/10 :

En cas d'accident survenu à l'étudiant (e), soit au cours du trajet jusqu' à son lieu d'affectation, soit au cours de son stage, soit au cours de lieu d'affectation, l'entreprise demeure dégagee de toute responsabilité. L'étudiant dans de cas pareil et couvert par le contrat d'assurance prépayé par l'Université pour l'ensemble de ses étudiants

#### ARTICLE/11 :

L'entreprise prendra les dispositions nécessaires pour protéger l'étudiant (e) contre tous risques ou accidents du travail, en particulier elle veillera à l'application des mesures d'hygiène et de sécurité afférentes aux postes de travail ou l'étudiant(e) aura été affecté(e) .

#### ARTICLE/12 :

L'entreprise s'engage à remettre au département, dans les quinze jours qui suivent la fin du stage pratique, sont appréciation et sa notation sur le déroulement et le résultat du stage pratique de l'étudiant(e). A cet effet, le département de sociologie remettra à l'entreprise des feuilles de notation de l'étudiant(e) qui seront établies par celle-ci en deux exemplaires dont l'un sera transmis au département, et l'autre conservé par l'entreprise.

#### ARTICLE/13 :

Cet accord est valable pour une durée de six mois, à compter du..... 06 FEV 2023

Et relatif au stage de l'étudiant (es) : Mr

LE DIRECTEUR GENERAL DE L'ENTREPRISE

LE CHEF DE DEPARTEMENT

**SARL LN-PLAST**  
Société de Transformation  
de Matières de Plastique  
N°01 - Section N° 03 N°46 ES-SENIA  
- ORAN -

BENABADJI Nouredine  
Gérant

د. بن زيان خيرة  
رئيس قسم الاجتماع  
بالجامعة

