



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة آكلي محند أولحاج - البويرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مساهمة التحفيز في تحسين أداء المورد البشري

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية

و التقنية S.P.A EATIT (مركب المسيلة)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص : إدارة الأعمال

تحت إشراف الأستاذ :

د. قرومي حميد

من إعداد الطالب :

طابي سيد علي

لجنة المناقشة :

- د. شعبان فرج..... أستاذ محاضر أ جامعة البويرة ..... رئيسا  
د. قرومي حميد..... أستاذ محاضر أ جامعة البويرة ..... مشرفا  
أ.د. عزي الأخضر..... أستاذ التعليم العالي جامعة المسيلة..... ممتحنا  
د. لعراية رايح ..... أستاذ محاضر أ المركز الجامعي تيبازة ..... ممتحنا  
د. قاشي يوسف..... أستاذ محاضر ب جامعة البويرة ..... مدعوا

السنة الجامعية : 2015/2014



# كلمة شكر

أحمد الله عز وجل و أشكره على فضله أن وفقني لإنجاز هذا العمل

كما أشكر كل من :

الدكتور حميد قرومي و الذي كان لي نعم الناصح والموجه إذ لم يبخل عليا

بارشاداته.

أساتذة الكلية على مجهوداتهم المبذولة .

السادة أعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم مناقشة عملي.

اطارات و عمال المؤسسة محل الدراسة و أخص بالذكر رئيس مصلحة التكوين السيد

مشتة المختار و السيد خميسي الهادي رئيس مصلحة المستخدمين.

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد

# إهداء

أهدي هذا العمل إلى:

أمي و أبي حفظهما الله

أفراد عائلتي ، أقاربي و جميع أصدقائي

زملائي دفعة ماجستير إدارة أعمال 2014 / 2015

بجامعة آكلي محند أولحاج - البويرة

الفهرس

## الفهرس

رقم الصفحة	العنوان
	ملخص الدراسة
	شكر و عرفان
	الإهداء
I	الفهرس
IV	فهرس الجداول و الأشكال
أ	مقدمة
53 - 1	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتحفيز
1	تمهيد
17-2	المبحث الأول: ماهية التحفيز
2	المطلب الأول: مفهوم الحوافز و الدوافع
7	المطلب الثاني: أهمية الدوافع و الحوافز
10	المطلب الثالث: العلاقة بين الحوافز والدوافع
13	المطلب الرابع : نظام التحفيز
39 - 18	المبحث الثاني: نظريات التحفيز
18	المطلب الأول: النظريات الكلاسيكية
20	المطلب الثاني: نظريات المحتوى
28	المطلب الثالث: النظريات العلمية
53 - 40	المبحث الثالث: أنواع الحوافز و أسس منحها
40	المطلب الأول: الحوافز المادية
46	المطلب الثاني: الحوافز المعنوية
48	المطلب الثالث: أساليب التحفيز
51	المطلب الرابع: شروط تقديم الحوافز و نجاحها

53	خلاصة
102-54	الفصل الثاني: أداء المورد البشري و تقييمه
54	تمهيد:
67-55	المبحث الأول: ماهية أداء المورد البشري
55	المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري
60	المطلب الثاني: عناصر الأداء و محدداته
63	المطلب الثالث: أبعاد الأداء الوظيفي
65	المطلب الرابع : إدارة الأداء
82-68	المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء
68	المطلب الأول: مفهوم عملية تقييم الأداء
74	المطلب الثاني: مراحل عملية تقييم الأداء
77	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء
81	المطلب الرابع: أخطاء عملية تقييم الأداء
99-83	المبحث الثالث: تحسين أداء المورد البشري
83	المطلب الأول: تشخيص الأداء
86	المطلب الثاني: إجراءات تحسين الأداء
92	المطلب الثالث: أساليب تحسين الأداء
99	المطلب الرابع: أثر التحفيز على أداء المورد البشري
102	خلاصة
159-103	الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT-SPA
103	تمهيد
111-104	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT-SPA
104	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية .
106	المطلب الثاني: مميزات المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية .
109	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة للأنسجة الصناعية و التقنية .

120-112	المبحث الثاني: واقع الحوافز والأداء بالمؤسسة للأنسجة الصناعية و التقنية .
112	المطلب الأول: واقع الحوافز المادية في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية.
114	المطلب الثاني : واقع الحوافز المعنوية في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية..
119	المطلب الثالث: آفاق تحسين الأداء بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية.
158 - 121	المبحث الثالث: دراسة أثر التحفيز في المؤسسة للأنسجة الصناعية والتقنية .
121	المطلب الأول: تقييم أداء الدراسة
125	المطلب الثاني: دراسة صدق الاستبيان أداة الدراسة
132	المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي
135	المطلب الرابع : تحليل النتائج واختبار الفرضيات
159	الخلاصة
160	خاتمة
164	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق



# فهرس الجداول

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33	نظرية العدالة	01
33	عملية مقارنة لنظرية العدالة	02
37	افتراضات نظرية x/y	03
77	طريقة التقييم يبحث الصفات أو الخصائص	04
151	الترقية في المنصب بالمؤسسة	05
121	تقييم عينة الدراسة على الفئات المختلفة	06
122	تحويل معلومات السن الى رموز	07
122	تحويل معلومات الجنس الى رموز	08
123	تحويل معلومات المنصب الى رموز	09
123	تحويل معلومات الحالة الاجتماعية الى رموز	10
123	تحويل معلومات المستوى العلمي الى رموز	11
123	تحويل معلومات الخبرة المهنية الى رموز	12
124	تحويل عبارات السلم الخماسي الى رموز	13
125	يبين توزيع افراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية والوظيفية	14
127	الاتساق الداخلي لفقرات المحور 01 باستخدام معامل الارتباط	15
128	الاتساق الداخلي لفقرات المحور 02 باستخدام معامل الارتباط	16
129	الاتساق الداخلي لفقرات المحور 03 باستخدام معامل الارتباط	17
130	يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	18
131	قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاوّر أداة الدراسة	19
132	يبين اختبار التوزيع الطبيعي	20
135	حصر مجال المتوسط الحسابي	21

136	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور الاول	22
140	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور 02	23
144	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور 02	24
148	مدى توفر الحوافز المعنوية و الحوافز المادية بالمؤسسة استناد لاجابات العينة	25
149	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات من المحور 03	26
154	نتائج المحور 1	27
155	نتائج المحور 2	28
156	تحليل التباين للانحدار البسيط بين المتغيرين	29
157	تحليل معاملات الانحدار المتعدد	30

# فهرس الأشكال

فهرس الاشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
11	العلاقة بين الدافع و اشباع الحاجة	01
12	مخطط عملية اشباع الحاجة عن طرق الحافز	02
14	مكونات منظومة التحفيز	03
14	مكونات منظومة التحفيز المعدلة	04
15	قواعد نظام الحوافز الفعال	05
22	هرم ماسلو للحاجات	06
24	مفهوم نظرية العاملين	07
29	نموذج التوقع	08
30	نموذج اساسي لنظرية التوقع حسب فروم	09
32	مخطط بورتر ولولر امتداد نظرية فروم	10
34	عناصر نظرية الهدف	11
36	شروط تدعيم السلوك	12
39	نظرية z	13
58	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	14
75	خطوات عملية التقييم	15
91	نموذج تحيين الأداء	16
95	الأداء الفعال للموظف	17
96	نموذج دين و رابيلي في تحسين الأداء	18
97	نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء	19
133	التوزيع الطبيعي للبواقي	20
134	التباين عن التوزيع الطبيعي	21
139	قيم T المحسوبة و المجدولة للإجابات أفراد العينة	22

143	قيم T المحسوبة و المجدولة للإجابات أفراد العينة	23
147	قيم T المحسوبة و المجدولة للإجابات أفراد العينة	24
148	مستويات الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة	35
153	قيم T المحسوبة و المجدولة للإجابات أفراد العينة	26
158	تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة	27

الملخص

## الملخص:

في عصر زيادة المنافسة باتت قدرة المؤسسة تعتمد على تحكمها في السياق و ذلك بفضل ادارة الموارد البشرية ولكسب الرهان عليها الاحتفاظ بمواردها البشرية و ثمينها ، و تتمثل أهمية هذه الدراسة في تبيان مساهمة التحفيز في تحسين أداء المورد البشري.

تحفيز الموارد البشرية يساهم في انجاز المهام بكفاءة و يدفع الفرد الى تحقيق الاهداف ، فعندما يحفز الافراد يجدون أن عملهم مثير وهذا يوفر الجو الملائم للعمل في المؤسسة مما يساعد على التحول الى أداء ذو جودة .

و بهدف التميز داخل المجموعة المحفزة فان العامل يسعى لتكريس وقته ومجهوده للمؤسسة ويتخذها سكنه من خلال سعيه لنموها وحرصه على أن تتناسب كفاءته مع غايات وأهداف المؤسسة كل هذا في جو من المعنويات العالية و الاداء الجيد

و لدراسة هذا الموضوع قمنا باختيار المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية والتي تعد الاولى وطنيا في انتاج الأقمشة وقد حاولنا دراسة تأثير التحفيز على اداء المورد البشري وتقديم بعض الاقتراحات و التوصيات من أجل تطوير التحفيز لتحسين الاداء .

## Résumé :

A l'ère de l'intensification de la concurrence, la compétitivité de l'entreprise repose sur sa détention d'un avantage concurrentiel qu'elle acquiert grâce au management de ses ressources humaines.

Conscients de cet enjeu de conservation et de valorisation des compétences , notre recherche présente l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines .

La motivation des ressources humaines provoque le désir d'accomplissement des tâches avec enthousiasme qui pousse l'individu à tendre vers la performance, quand les employés sont motivés ils trouvent le travail excitant, ils apprécient le climat de travail au sein de l'entreprise et font de leur mieux pour converger vers un travail de qualité.

Dans le but de rester un exemple au sein du groupe l'employé motivé consacre son temps à l'entreprise et demeure toujours vigilant et diligent dans ses œuvres tout en développant ses propres stratégies et fait porter attention sur ses compétences afin de faire coïncider ses objectifs avec les finalités de l'entreprise, ce qui va lui faire jouir des avantages précieux et suivre un parcours extraordinaire de performance.

Pour effectuer cette recherche, nous avons choisi l'Entreprises Algérienne de Textile Industrielle et Technique ( EATIT) complexe de M'sila ,elle occupe la 1ère place à l'échelle nationale en matière de production de tissus, Nous avons tenté d'étudier motivation et le lien avec la performance ainsi d'exposer quelques propositions afin de développer la motivation pour une meilleure performance



مقدمة

## مقدمة :

يعتبر المورد البشري من أهم عوامل نجاح المؤسسة، لذلك تولي القيادات اهتماما رئيسيا بهذا المورد ، من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية و كفاءة أداء العاملين، ويسعى المسؤولون عن إدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات إلى الوصول بالعمال إلى أقصى درجات الأداء؛ بالاستغلال الأمثل لإمكاناتهم ، ولتحقيق هذا الهدف يعمل القائمون على إدارة هذه المؤسسات على توفير واستقطاب العمالة المؤهلة خاصة عند اختيارهم لشغل المناصب ، والحرص على تدريبهم وإكسابهم المهارات المختلفة بعد تعيينهم من أجل تحسين الأداء، ولكن المقدرة وحدها لا تكفي لتحقيق المهام بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك ما يدفع للعمل، حيث أن أداء الفرد يتوقف على عنصرين أساسيين هما:

الرغبة و القدرة على العمل ، الرغبة في العمل تمثلها الحوافز التي تسد حاجات الفرد وتدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق أهداف العاملين.

أما القدرة على العمل فتتمثل فيما يمتلكه الفرد من مؤهلات ( قدرات، معارف ومهارات ) والتي يكتسبها بالتعليم والتدريب وتراكم الخبرات، بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي

و الحوافز تتمثل في مجموعة العوامل و المؤثرات التي تشجع الفرد على زيادة أدائه ، تقدم نتيجة لمردوده المتميز ، كما أن الحوافز متعددة ومتنوعة ايجابية وسلبية تقدم بشكل فردي أو جماعي، وتأخذ شكل مادي أو غير مادي (معنوي)، كما أن الحوافز تساعد على توفير جو من التنافس بين العاملين داخل المؤسسة، ولقد مرت الحوافز بمراحل بداية بالمرحلة التقليدية و هي نقطة الانطلاق تم التركيز فيها على الحوافز المادية، وتلتها مرحلة ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية تم الجمع فيها بين الحوافز المعنوية و المادية ، و المرحلة الحديثة التي اهتمت بعلاقة الحوافز بالأداء البشري.

## الإشكالية:

يتناول هذا الموضوع تأثير التحفيز على أداء المورد البشري في المؤسسة، وقد اختلفت وجهات النظر حول كيفية التغلب على معوقات تخطيط وتنفيذ نظم الحوافز للوقوف على أكثر الحوافز نجاعة، والتي من شأن المؤسسة التركيز عليها لتحسين أداء العاملين، و في ظل عدم اهتمام بعض المؤسسات بمختلف طرق وأساليب التحفيز وتركيزها فقط على الجانب المادي كحافز رئيسي، إذ توقفت بعض الدراسات عند دور التحفيز والعلاقة مع الأداء بشكل عام ، ومع تراجع أداء المورد البشري لبعض المؤسسات واهمال دور التحفيز كمساهم رئيسي في تحسين الأداء جاءت فكرة معالجة هذا الموضوع لإبراز أثر مختلف أنواع الحوافز على أداء العنصر البشري لتحسين تنافسية المؤسسة للوصول إلى بعض الحلول و النتائج خاصة بالنسبة للمؤسسة التي سنحاول دراستها في الجانب التطبيقي، وعليه تكون الإشكالية كالتالي:

ما تأثير التحفيز على أداء المورد البشري في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية ؟

ولتسهيل دراسة الاشكالية الرئيسية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهية أداء المورد البشري ، كيف يمكن قياس الأداء و تقييمه؟
- ماهي الحوافز الكفيلة بتحسين أداء العاملين ؟
- كيف يساهم التحفيز في تحسين الأداء بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية ؟

## فرضيات البحث:

وللإجابة على هذه التساؤلات يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- يضمن التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي استغلال طاقات العاملين في المؤسسة الاقتصادية أحسن استغلال.
- يعتبر أداء المورد البشري ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال متابعة أداء العاملين و البحث عن سبل تحسينه.
- يوجد أثر معنوي للتحفيز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية عند مستوى الدلالة 0.05.

## أهمية الموضوع:

يحظى مجال إدارة الموارد البشرية بالاهتمام البالغ من طرف الباحثين؛ وذلك لصعوبة السيطرة على هذا المورد و تأثيره بمختلف المتغيرات، والتي قد تنعكس على سلوكه في العمل، و من هذا المنطلق وجب البحث في المسببات التي من شأنها استغلال دوافع الافراد لتحقيق حاجاتهم المختلفة ، و موضوع التحفيز له أهمية كبيرة خاصة في المؤسسات الاقتصادية الصناعية ؛ حيث تظهر ضرورة العناية بالموارد البشري كونه يمثل ميزة تنافسية للمؤسسة، ومن أجل تحسين الأداء بات من الضروري البحث في مختلف الحوافز المادية والمعنوية، التي يمكن توجيهها لاستغلال طاقات العاملين أحسن استغلال.

## أهداف البحث:

- الاحاطة بمفهوم التحفيز ومعرفة أهميته في المؤسسة .
  - معرفة درجة تأثير التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية للنسجة الصناعية.
  - العمل على إيجاد نظام فعال للحوافز من شأنه الارتقاء بالأداء وتحسينه، وذلك من خلال دراسة تأثير مختلف الحوافز الموجودة في المؤسسة.
  - تقييم طريقة التحفيز المتبعة في المؤسسة المعنية بالدراسة من أجل الوقوف على النقائص.
  - التعرف على المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على تجاوزها.
  - معرفة مدى استجابة العاملين لمختلف الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة.
  - معرفة تأثير التحفيز على الموظفين في الإدارة الوسطى والعمال التنفيذيين في المؤسسة محل الدراسة
- أسباب اختيار الموضوع :

- الرغبة في البحث و إثراء المعلومات كون موضوع التحفيز و أداء الموارد البشرية له علاقة بإدارة الأعمال.
- معالجة مشكلة انخفاض أداء المورد البشري والتي تعاني منها بعض المؤسسات.
- من خلال أهمية موضوع الحوافز و تأثيره على سلوكيات الأفراد في المؤسسة والتي لها تأثير على الأداء .
- معرفة تأثير التحفيز على أداء المورد البشري في المؤسسة الجزائرية للنسجة الصناعية والتقنية.

**المنهج المتبع :**

انطلاقاً من أهداف الدراسة ومحاولة الاجابة عن الاسئلة اعتمدنا على المنهج الوصفي خلال مراحل البحث حيث سيتم استغلال البيانات المحصل عليها في تحليل و وصف الخلفية النظرية لموضوع التحفيز و أداء المورد البشري ، و ايضا من خلال دراسة و تفسير ما تم التوصل اليه عن طريق تحليل الجداول والاشكال و خصوصا المتعلقة بعبارات الاستبيان.

**حدود الدراسة:**

- **الحدود المكانية :** اقتصر اجراء الدراسة الميدانية على المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية المركب الكائن بولاية المسيلة .

**الحدود الزمنية :** دامت الدراسة التطبيقية سداسي كامل بداية من شهر جانفي سنة 2015 و استمرت الى غاية شهر جوان من نفس السنة المدنية.

- **الحدود البشرية :** اقتصرت الدراسة في جانبها التطبيقي على عينة في مختلف المناصب ممثلة بـ 100 عامل بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية.

- **الحدود الموضوعية :** سنركز في دراستنا على معالجة موضوع مساهمة التحفيز في تحسين اداء المورد البشري حيث تم تحديد متغير مستقل و هو التحفيز واداء المورد البشري كمتغير تابع .

**الدراسات السابقة**

سنقوم بعض الدراسات السابقة والتي لها علاقة بالموضوع كما يلي:

1-دراسة الباحث سومر أديبا ناصر ( 2003 -2004 ) حول أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية " دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري "بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة تشرين بسوريا حيث تتمحور اشكالية البحث حول دور أنظمة الأجور في تحسين أداء العاملين في شركات القطاع العام .

وكانت نتائج الدراسة كما يلي :

تقييم أداء العاملين في القطاع العام يعتمد على وجود صفات معينة موجودة في الفرد بنسبة أكبر من الاعتماد على ناتج أداء الفرد.

- يتم تقديم الوصف الكفاءة بناء على اقتراح الرئيس المباشر للعامل والذي قد يتأثر ببعض صفات

لمرؤوسه .

- لا يمكن معرفة أماكن القوة والضعف في الأداء ، فقد يكون العامل نال درجة ضعيف بحاجة إلى التدريب .

- عملية التقييم تتم في فترة زمنية ماضية دون مراعاة الأداء المستقبلي

- زيادة مستويات الأجور الحالية تؤدي إلى تحسين أداء الأفراد

2-دراسة ( مقدود وهيبة 2007-2008): بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير ، فرع تسيير المؤسسات ، جامعة بومرداس بعنوان : التحفيز و دوره في تفعيل أداء الأفراد

في المنظمة - دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء - هدفت هذه الدراسة إلى التعرف

على طريقة تأثير التحفيز على سلوك الأفراد، ودعمهم نحو الأداء الأفضل تمثلت نتائج الدراسة فيما يلي:

- يختلف الأفراد في نوع الحوافز التي تجذبهم ويختلفون في القدرات بسبب اختلاف الظروف أو مبادئ

العمل .

- يتأثر التحفيز بقيم واتجاهات وثقافة الفرد ، كما يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للعمل وبحضارة

المجتمع ونظمه ، ولهذا لا يمكن تطبيق نظام تحفيز ناجح لمنظمة ما في منظمة أخرى من بلد آخر

واستحالة اشباع كل حاجات العامل في المنظمة .

- لكل منظمة حاجاتها الخاصة المتمثلة في تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف من خلال العاملين ،

وهذا يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد والمنظمة وعملية التكامل ظاهرة ديناميكية ، نظرا للتغيير

المستمر للحاجات .

- استخدام الحافز الملائم واختيار أسلوب متحد يغير مؤشرا لنجاح المنظمة.

- يمكن للمنظمة أن تغير أسلوب تحفيزها حسب الأهداف.

أما من الجانب التطبيقي تم استنتاج ما يلي :

- وجود عمليات دورية تسيير الآراء بهدف التعرف على مدى شعور الموظفين بالراحة في العمل.

- حرصها على توفير شروط الأمن ونظافة وضرورة تحقيق الانضباط في العمل ومحاولات الإدارة

لتحسين الأوضاع الاجتماعية للعمال.

- اهتمام الإدارة بتنظيم برامج تكوينية متنوعة.

- تنظيم لقاءات واجتماعات بين المسؤولين والعمال في بعض الأحيان بقصد تشجيع مساهمتهم في

اتخاذ القرارات وتنفيذها .

- ضعف برامج التحفيز المادي ، كالأجور التي تعتبر أقل م مستوى سوق العمل وكذلك انخفاضها مقارنة بالمجهودات المبذولة والكفاءات المتوفرة.

3- دراسة الباحث حمودي حيمر ( 2007-2008 ) حول موضوع أجر الكفاءة و أثره على تحسين الأداء في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة التسيير السياحي للشرق ، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية بجامعة باتنة ، حيث تناولت هذه الدراسة اشكالية تحقيق العدالة بين الأفراد العاملين وبالتالي حثهم على تحسين أدائهم من خلال تطبيق سياسة أجر الكفاءة وخلص فيها الباحث الى النتائج التالية :

- توفر وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة عامل رئيسي من عوامل الإنتاج وهو العامل البشري .  
- يضمن الاعتماد على سياسة الأجور حصول العمال على المقابل المستحق وتجعلهم أكثر احساسا بالعدالة وتحفزهم على التحسين المستمر في الأداء.

- على المؤسسات امتلاك وسائل فعالة واتباع طرق متعددة لتقييمها في الاعتماد على نتائج التقييم في تحديد الأجور .

كما أفضت الدراسة الميدانية التي أجريت بالمؤسسة إلى مايلي :

- تعتبر تنمية الكفاءة الهدف الرئيسي لغالبية عمال مؤسسة السير السياحي للشرق ويعتبر هذا خير دليل على مدى وعيهم بأهمية هذه العملية.

- عدم التركيز على الجهد المبذول في العمل فقط كأساس لتحديد قيمة هذا العمل بل أيضا أخذ بعين الاعتبار النتائج المترتبة على هذا الجهد.

- الاعتماد على سياسة أجر الكفاءة يفسح المجال أمام المؤسسة لمعرفة طرق إنجاز العمل من طرف عمالها وبالتالي اكتشاف مواطن القوة و الضعف.

4- دراسة الباحث علاء خليل محمد العكش ( 2007-2008 ) نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير تخصص إدارة أعمال كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة.

حيث تتمحور إشكالية الدراسة حول انعكاس الحوافز على أداء الموظف في وزارات السلطة الفلسطينية من خلال معرفة أثرها في تحسين الأداء .

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- خلصت الدراسة الى أن هناك اثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت ودوره في تحسين أداء العاملين لدى وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، وهذا يدل على خلل في نظام الحوافز حسب قانون الخدمة المدنية.

- نظام الحوافز الحكومي لا يحقق أهدافه في رفع وتحسين الاداء الوظيفي.

- نظام الرواتب والمزايا الاضافية لا تسوده العدالة بصفة عامة ، وأن العلاوات الاجتماعية غير مقبولة من وجهة نظر العاملين في الوزارات، ولا تدعم باتجاه رفع مستوى الاداء .

- أن الوزارات لا تستخدم اساليب المنافسة في الترقية الوظيفية من خلال المسابقات والاختبارات وأن هناك خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات.

- اظهرت نتائج الدراسة كذلك أن نظام المكافآت غير فعال وممتد ولا يساعد على تحسين الاداء الوظيفي، و ان ضعف الأداء البشري يرجع إلى ضعف نظام وأليات منح المكافآت.

و تعقياً على أهم الدراسات التي تم ذكرها يمكن القول أن التحفيز سبق وأن تم تناوله في العديد من الدراسات من خلال معرفة أهم الحوافز وقد حاول بعض الباحثين معرفة دور الأجر في تحسين أداء العاملين كما تم التطرق إلى الحوافز المعنوية أو المادية كل على حدة من خلال دراسات أخرى.

#### صعوبات البحث:

**الجانب النظري:** حظي موضوع البحث باهتمام كبير من طرف الباحثين في دراسات سابقة خاصة بالنسبة لقسم الحوافز حيث هناك عدد كبير من المعلومات غير أنها إما أن تكون متشابهة أو مختلفة تماماً كما هو الحال بالنسبة للنظريات الخاصة بالدافعية والتحفيز، واما بالنسبة لأداء الموارد البشري فتم الاعتماد أكثر على الرسائل حيث لاحظنا نقص في المراجع باللغة العربية وما كان منها يدور حول تقييم أداء العاملين أو أداء المؤسسة بصفة عامة.

**الجانب التطبيقي:** كانت الصعوبة بداية الامر في الحصول على بعض المعلومات حيث صادف اجراء الدراسة الميدانية مرحلة ضغط عمل في المؤسسة ، كما واجهتنا صعوبة أخرى في توزيع الاستبيان وتخوف البعض من الاجابة واختيار الحياد رغم التعهد بسرية المعلومات المقدمة ، و نقص فهم عبارات الاستبيان تارة و الاجابة العشوائية تارة أخرى من طرف بعض العاملين.



## مصطلحات البحث:

**الموارد البشرية:** مجموعات الافراد المشاركة في رسم اهداف وسياسات و نشاطات وانجازات العمال التي تقوم بها المؤسسات و تقسم هذه الموارد الى خمسة مجموعات:

1- الموارد الاحترافية

4- باقي الموارد المشاركة

2- الموارد القيادية

5- الاتحادات العمالية

3- الموارد الإشرافية

**المؤسسة:** تعرف المؤسسة أنها كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا و ذو طابع قانوني واجتماعي، يهدف إلى إنتاج أو تبادل سلع وخدمات من خلال عوامل الانتاج المختلفة (مالية ، بشرية، مادية ...).  
بالتعامل مع بيئتها الداخلية و الخارجية ، لتحقيق نتيجة معينة وفق شروط اقتصادية.

**السلوك:** يعرف السلوك الانساني بأنه كافة التصرفات التي يقوم بها الفرد أو هو الاستجابة لمنبه معين

**الحوافز:** هي مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الانسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أفضل.

**الأداء:** هو مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي تنقل لهم.

## تقسيمات البحث:

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول يتناول :

**الفصل الأول:** الاطار النظري للحوافز حيث سيتم التطرق إلى ماهية التحفيز ، و أهم نظريات المفسرة للدافعية والتحفيز ، وأيضا تقسيمات الحوافز من خلال معرفة أنواع التحفيز و أساليبه.

**و الفصل الثاني:** أداء المورد البشري سنتناول ماهية أداء المورد البشري كتقديم للفصل و تقييم الأداء

أما الجزء الأخير من الفصل فخصص لدراسة تحسين أداء المورد البشري.

**أما الفصل الثالث المتمثل في الجانب التطبيقي** يتم فيه دراسة العلاقة بين المتغيرين في المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية والتقنية مركب المسيلة.

الفصل الأول :

الاطار المفاهيمي للحوافز

### تمهيد:

يعد موضوع الدوافع والحوافز محورا رئيسيا في عالم الادارة و العمل، لأنه يمس صميم العامل البشري، و من المؤثرات التي تلعب دورا هاما و حيويا في سلوك الأفراد ، و من خلالها يمكن خلق الرغبة لدى الافراد في الأداء ، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ، و وضع نظام فعال للحوافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج و زيادة معدلات الاداء. ولتسهيل فهم موضوع الدافعية والتحفيز سنحاول من خلال هذا الفصل معرفة حقيقة الدوافع و الحوافز ، حيث سيتم التطرق الى مفهومها ، أنواع الحوافز، النظريات المفسرة لها و مختلف تقسيماتها.

### المبحث الأول: ماهية التحفيز.

من الأتشاء المتعارف عليها في أغلب المؤسسات أن العاملين يبحثون عن كل فرصة لإظهار قدراتهم على اتقان العمل و يتصرفون بالتزام و بروح من المسؤولية وذلك بغرض كسب ثقة رؤسائهم لمكافاتهم على أدائهم الجيد، ومعنى هذا أن الأداء في العمل مرتبط إلى حد كبير بالحوافز و الدوافع ، و لكي نفهم جوهر الدوافع والحوافز علينا ان نتساءل عن ماهية الدوافع و خصائصها.

### المطلب الاول: مفهوم الدوافع و الحوافز

في الكثير من الأحيان يتم الخلط بين مفهوم كل من الدوافع والحوافز واعتباره نفس المقصد لكن في حقيقة الأمر هناك فرق واضح بين المفهومين وسنحاول في هذا المطلب معرفة مفهوم كل من الدوافع و الحوافز خصائصهما.

### أولاً: مفهوم الدوافع و خصائصها

#### 1 : مفهوم الدوافع.

يعد موضوع الدافعية من أكثر المواضيع أهمية ودلالة ، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات في المؤسسة، فمن الصعب التصدي لبعض المشكلات على مستوى التنظيم دون معرفة دوافع الأفراد والاهتمام بها وعندما نحاول تقديم تعريف للدافعية نجد أن عدد من الباحثين قد ميز بين تعريف الدافع و الدافعية، وسنحاول من خلال التعاريف الموالية توضيح بعض منها.

إن مصدر مصطلحي دوافع Motives هما من الدفع و التحريك move من الفعل حرك أو يحرك

**الدافع :** هو كل ما يفعله الانسان و ما يلاحظه وما يشعر به وما يفكر فيه بصورة متكاملة.<sup>1</sup>

**و الدوافع:** هي عبارة عن شعور و إحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجات معينة

يشعر الفرد بعدم اشباعها ، هذه الحاجة تولد نوعا من التوتر tension يدفع الفرد إلى سلوك معين لسد هذا النقص.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- محمد الصيرفي ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2009، ص 208.

<sup>2</sup>- عمار بوحوش ، نظريات الادارة الحديثة، في القرن الواحد و العشرين، دار الغرب الاسلامي، ط1 ، بيروت ، 2006 ،ص38.

كما يمكن تعريف الدافعية على أنها : "درجة الحماس لدى الفرد والتي توجه سلوكه نحو اتخاذ قرار معين"<sup>1</sup>

و بصيغة أخرى يرى حسن حريم أن الدافعية هي:

" قوى داخلية تحرك الفرد وتوجه سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو منفعة لإشباع حاجة معينة فسيولوجية أو نفسية".<sup>2</sup>

### 2- خصائص الدافعية:

الدافعية بمثابة قوى داخلية تحرك الفرد و تثيره، و بالتالي لا يمكن ملاحظتها وانما يمكن الاستدلال عليها من خلال تصرفات الفرد، إذ تمتاز الدافعية بمجموعة من الخصائص و التي من بينها:

أ- الدافعية عملية معقدة التركيب وذلك للأسباب التالية:

- لا يمكن رؤية الدافع للعمل، بل يمكن استنباطه استنباطا.
- للإنسان حاجات أو توقعات متعددة تتغير باستمرار.
- يشبع الافراد حاجاتهم بطرق مختلفة ، مما يزيد العملية تعقيدا.
- أن إشباع حاجة ما لإنسان ما ، قد تؤدي إلى زيادة في قوة تلك الحاجة و ليس الى اطفائها<sup>3</sup>
- و نستطيع القول مثلا بأن لدى الفرد دافعية قوية للعمل من خلال:
- المواظبة في العمل والالتزام بمواعيد العمل الرسمية.
- التعاون البناء مع الآخرين، عدم التغيب، عدم التمارض.
- الحرص على انجاز ما يستند إليه من مهام و تكريس كل وقته وجهده لا نجاز العمل.<sup>4</sup>
- من النادر أن نجد دوافع و حاجات مفصلة ، بل كثيرا ما تكون مجموعة دوافع و حاجات.
- أن السلوك الهادف لا يشبع في جميع الأحوال حاجات الانسان ، فكثيرا ما تحدث تحولات وعقبات.

<sup>1</sup>- محمد الصيرفي ، نفس المرجع السابق ، ص208

<sup>2</sup>- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2006، عمان ، ص 247.

<sup>3</sup>- مصطفى نجيب شايوش، إدارة الموارد البشرية ( إدارة الأفراد )، دار الشروق للنشر ، ط3 ، عمان ، 2005 ص47.

<sup>4</sup>- حسين حريم ، السلوك التنظيمي ( سلوك الأفراد والمنظمات ) ، دار حامد للنشر ، ط2 ، عمان ، 2009 ص106

مما يؤدي إلى حدوث سلوك آخر غير سلوك اشباع الحاجات.<sup>1</sup>

### ب - الدافعية ظاهرة متفردة

- مادامت الدافعية تمثل قوة داخلية تحرك السلوك وتوجهه و الانسان يمتلك خصائص تميزه عن الآخرين فبالنظرة الدافعية ظاهرة متميزة.

### ج- الدافعية ذات توجه قصدي:

أي أن كل عامل في مؤسسة عندما يقوم بعمل ما فانه يقوم به بناء على اختياره ومن ثم تكون الدوافع التي تدفعه ذات طابع قصدي.<sup>2</sup>

و تتوقف قدرة الادارة في التأثير على سلوك الموظفين و إثارة دوافعهم للعمل على عدة عوامل منها:  
- **نوعية الدوافع** : يجب على الادارة أن تحدد أنواع الدوافع التي يمكن أن تثير حماس الفرد و تدفعه للعمل، و تحديد أكثرها تأثيراً على سلوك الفرد، و من ثم استخدام الأساليب المناسبة لإثارته، مع مراعاة اختلاف الدوافع من فرد لآخر.

- **طبيعة الأساليب المستخدمة لإثارة الدوافع**: تتفاوت الأساليب المستخدمة في إثارة الدوافع فمنها ما يعتمد على التهديد والعقاب، ومنها ما يعتمد على المكافأة وترغيب العاملين ، كما تعتمد الإدارة في أي منظمة على مزيج من هذه الأساليب. لتحريك دوافع الفرد وحثه على العمل.

- **درجة التوافق بين أهداف الفرد و التنظيم** : تتعارض في كثير من الأحيان الأهداف الخاصة بالفرد و أهداف التنظيم هذا التعارض قد يتسبب في الكثير من المشكلات التي يجب على الإدارة مواجهتها.

و تأتي الدوافع لتقليل الفجوة بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم ، وهذا نجحت الإدارة في اختيار الدافع المناسب لتقليل هذه الفجوة بين أهداف الفرد والمنظمة يكون للدافع قيمته وتأثيره الايجابي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- مصطفى نجيب شويش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص48.

<sup>2</sup>- عبد الباري ابراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية ق 21، ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان 2008 ، ص 387.

<sup>3</sup>- <http://hrpioneers.com/wp-content/uploads/2012/05/> . محمد العميان بن سليمان. دوافع العمل وحوافزه ، بتاريخ:

ثانيا: مفهوم الحوافز و خصائصها

### 1- مفهوم الحوافز.

من الناحية الاصطلاحية نجد أن تعريف الحوافز يختلف من باحث لآخر إلا أن البعض يتفق على أن الحوافز مجموعة من المؤثرات الخارجية تستغل لإثارة قوى الأفراد ودفعهم نحو زيادة مجهوداتهم في العمل و سنحاول إعطاء بعض التعاريف المختصرة للحوافز.

تعرف الحوافز من وجهة النظر السلوكية على أنها : تلك العوامل التي تهدف الى إثارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب ، عن طريق اشباع احتياجاته الانسانية المتزايدة باستمرار.<sup>1</sup>

أ - يمكن تعريف الحوافز أيضا على أنها: مثيرات خارجية تشمل كلما يتسلم الفرد من عوائد ومنافع مقابل جهده ويمكن أن تكون مادية مثل قيمة الراتب والعلاوات والمكافئات وغيرها أو معنوية مثل زيادة المسؤولية والترقية أو السلطة أو الاعتراف بالإنجاز.<sup>2</sup>

ب- من ناحية المردودية و الأداء تعرف الحوافز بأنها: مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية مما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالها ،على نحو أكبر و أفضل و هذا بالشكل الذي يحقق لهم أهدافهم و حاجاتهم و رغباتهم.<sup>3</sup>

مصطلح التحفيز يشكل أساس افتراضية تستخدم لوصف قوى خارجية توظف من الإدارة تؤدي إلى زيادة الإنتاج و استمرار السلوك.<sup>4</sup>

- بصيغة أخرى هي عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه على القيام بأداء أفضل ، وعبارة أخرى فإن الحوافز تتعامل مع المؤثرات الخارجية وكيف يمكن أن توجه هذه المؤثرات سلوك الفرد.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - علي غربي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر الجديد، ط1 ، القاهرة ، مصر ص207.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، مرجع سبق ذكره ، ص199.

<sup>3</sup> - معمر داوود ، منظمات الأعمال - الحوافز والمكافئات ، دار الكتاب الحديث، ط 1 ، القاهرة مصر، 2006، ص 26.

<sup>4</sup> - Patrice Roussel , la motivation au travail ,( concept et théories ),aux éditions EMS, collection Références, paris, 2001 p4.

<sup>5</sup> - عمار بوحوش ، نظريات الادارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ، مرجع سبق ذكره ، ص40

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول: أن الحوافز هي مجموعة العوامل و الإمكانيات المتاحة و التي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافع الفرد نحو سلوك معين لأداء نشاط أو مجموعة من الأنشطة بالشكل و الأسلوب المرغوب الذي يشبع حاجاته و يحقق أهدافه.

**ج- تعريف عملية التحفيز :** هي توجيه سلوك الأفراد و تقويمه و مواصلته في العمل لتحقيق أهداف مشتركة، وذلك باستعمال الحوافز كوسائل للإشباع.<sup>1</sup>

يرى برلسون و ستاينز أن التحفيز هو ممارسة المدير لوظيفة التأثير في مجموعة الدوافع، الرغبات و الحاجات لدى المرؤوسين لغرض إشباعها و بدرجة معينة، و دفع الافراد من خلال ذلك الاشباع إلى المشاركة في أعمال المنظمة وتحقيق الانجاز بمستوى اعلى من الأداء.<sup>2</sup>

**ثانيا: خصائص الحوافز :**

تتميز الحوافز بمجموعة من الخصائص أهمها :

- 1- أن كل شخص يتميز عن غيره بأسلوبه الخاص به في التحفيز.
- 2- التحفيز ينبع من الانسان الذي يتحكم فيه و يختار بإرادته نوعية العمل المرغوب فيه.
- 3- التحفيز هو عبارة عن دراسة العوامل التي تثير الرغبة في العمل و القوة التي توجد بداخل كل فرد و تدفعه الى تحقيق ما يرغب فيه،
- 4- كما أن التحفيز عبارة عن العمل Action الذي يقوم به الفرد و القوة الداخلية و الخارجية اللتان تؤثر في الانسان وتدفعه لاختيار الحركة التي يقوم بها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص404.

<sup>2</sup>- خليل حسن الشماع، نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، ط1 ، عمان الأردن 2007 ، ص 274.

<sup>3</sup>- عمار بوحوش ، مرجع سبق ذكره ، ص37.



المطلب الثاني : أهمية الدوافع و الحوافز وأنواعها.

تتبع الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري ذلك المورد الذي لا يمكن منافسته بسهولة إذا ما تم استثماره و استثارته على النحو الذي يضمن تحقيق الأهداف، ومن خلال ما يلي سنتعرف على أهمية الدوافع والحوافز على المستوى الجزئي والكلي.

أولاً : أهمية الدوافع و أنواعها

1- أهمية الدوافع: تحتل الدوافع أهمية بالغة بالنسبة للإدارة في المؤسسة حيث يمكن اعتبار:

- أ- أن الدوافع تشكل الأساس أو العامل المؤثر على أداء الأفراد ، لذا فإن تشخيص هذه الدوافع يساعد المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية سواء منها الحوافز المادية أو المعنوية
- ب- تؤدي الدوافع الايجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد و الإدارة
- ج- تساعد الدوافع الإيجابية إلى التقليل من الصراعات بين الأفراد إذ أن استثمار القدرات الكامنة سيزداد لزيادة الدوافع الإيجابية.
- د- يساعد تشخيص الدوافع بصفة كبيرة المؤسسة في إعداد و تصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتميئتها.<sup>1</sup>

2- أنواع الدوافع: هناك تقسيمات عدة للدوافع لكن يمكن تقسيم الدوافع أساساً إلى ثلاثة أقسام رئيسية:<sup>2</sup>

أ-الدوافع الأولية: غالباً ما تكون هذه الدوافع في مركز الصدارة من حيث أهميتها.

والتي تسمى بالدوافع الفيزيولوجية و من أكثرها شيوعا الجوع ، العطش...

<sup>1</sup> - منير نوري ، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر ، ط1، عمان، 2011، ص 269-279 .

<sup>2</sup> - خليل محمد حسن الشماع ، نظرية المنظمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 272-273 .

ب- **الدوافع العامة:** تعد هذه الدوافع بمثابة الوسيط بين كل من الدوافع الأولية والدوافع الثانوية ، حيث أصبحت من بين المتغيرات الأساسية التي تقترن بالسلوك التنظيمي وتشمل دوافع عديدة مثل دوافع الجدارة ، حب الاستطلاع ،...

ج- **الدوافع الثانوية:** هي الدوافع التي يتعلمها الانسان و يكتسبها من البيئة التي ينشأ فيها تدعى أيضا بالدوافع المتعلمة **learned motive** تختلف باختلاف الأفراد.<sup>1</sup>  
ومن بين هذه الدوافع الانتماء، دوافع القوة والسلطة ، دافع الأمان.<sup>2</sup>

### ثانيا: أهمية الحوافز

سنحاول توضيح أهمية الحوافز بالنسبة للأفراد والجماعات في المؤسسة من خلال:

#### 1- أهمية الحوافز على مستوى الفرد:

- أ- الحرص على تكوين وتعزيز السلوك الايجابي و منع السلوك السلبي.
- ب- تحديد نوعية السلوك و توجيهه.
- ج- تحريك دافعية الفرد نحو العمل.
- د- تحفيز العاملين ودفعهم و تشجيعهم على تحسين الأداء.<sup>3</sup>
- هـ- كما أن الحوافز تستخدم في الكثير من الأحيان بغرض تشجيع العامل على الاقتصاد في التكاليف... مما يؤدي إلى خفض تكلفة الانتاج.
- و- تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين.
- ز- تحقيق رضا العامل و اشباع حاجاته الضرورية كتحسين ظروف العمل و خلق الجو المناسب مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى العامل.
- ح- نجد أن للحوافز هدفا اجتماعيا وآخر اقتصادي يرتبط كل منهما بالآخر ارتباطا وثيقا.<sup>4</sup>
- ط- تخفيض تكاليف العمل أي كميات الخامات، وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية

<sup>1</sup> - سعد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية ( إدارة الأفراد )، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2007، ص 351.

<sup>2</sup> - خليل محمد حسن الشماخ، نفس المرجع السابق، ص 273.

<sup>3</sup> - عامر عوض، السلوك التنظيمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص 88.

<sup>4</sup> - صلاح بيومي، حوافز الانتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 6-7.

- ي- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص التقدير و الاحترام ...<sup>1</sup>  
- الأداء دالة في قدرة الفرد و معلوماته و تحفيزه ، فهي تصاغ بالمعادلة التالية:<sup>2</sup>

$$\text{الأداء} = \text{التحفيز} ( \text{القدرة} + \text{المعلومات} )$$

### 2- أهمية الحوافز على مستوى الجماعات :

أ- إثارة حماس الجماعات بتشجيع المنافسة بين العاملين، حيث يحب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا توفرت الفرص المناسبة.

ب- تنمية روح المشاركة و التعاون ، حيث تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها.

ج- تنمية مهارات أفراد الجماعة ، حيث تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات العالية إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية و التدريب أثناء العمل.<sup>3</sup>  
د- الملائمة مع ظروف العمل.

هـ- تحقيق الارتباط والانسجام و التوافق.

و- الشعور بالتضامن ، العدالة و التكافل الاجتماعي.<sup>4</sup>

### 3- أهمية الحوافز على مستوى المنظمة:

أ- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية، حيث تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة من النواحي الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و الحكومية.

ب- التكامل و الترابط بين نشاط التحفيز و أنشطة الموارد البشرية المختلفة و منها التخطيط الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور.

<sup>1</sup> - هيثم العاني ، الإدارة بالحوافز ( التحفيز و المكافآت )، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2007، ص16.

<sup>2</sup> - بشير العلاق، تنمية مهارات الإشرافية والقيادية ، دار البيازوري العلمية ، عمان ، 2009 ، 135.

<sup>3</sup> - بشار يزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، ط1 ، دار الرابرة ، للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص142.

<sup>4</sup> - ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004 ، ص 78.

ج- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب : تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة وتحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

د- تهدف الحوافز أيضا ليس فقط إلى زيادة الإنتاج وسرعته وإنما أيضا لتحسين نوع الإنتاج وجودته.<sup>2</sup>

هـ- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

و- جذب العاملين للمؤسسة.<sup>3</sup>

**المطلب الثالث: العلاقة بين الدوافع و الحوافز.**

بعد أن تم التعرف على مفهوم كل من الحوافز والدوافع ننتقل إلى التفرقة بين المفهومين والعلاقة القائمة بين الدوافع وإشباع الحاجة ، و المراحل التي تم بها عملية إشباع الحاجة عن طريق بتحصيل الحوافز .

**أولا: العلاقة بين الدافع و الحافز:**

الدافع هو قوة منبثقة من داخل الإنسان تحاول أن تسيطر على سلوكه أما الحافز فهو ذلك المثير الخارجي الذي يوقظ في النفس البشرية دوافع كامنة، و الصلة بين الدافع و الحافز يمكن وصفها كتلك العلاقة التي تربط بين المثير \* والاستجابة.<sup>4\*\*</sup>

من ناحية أخرى يرى علي السلمي أنه يمكن التفرقة بين الدافع إلى العمل من ناحية و الحافز على العمل من خلال:

1- الدافع motive: شيء ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل ، أي هو دفعة من الداخل أو قوة داخلية تدفع الانسان للبحث عن شيء محدد و بالتالي فهي توجه سلوكه في إتجاه ذلك الشيء أو الهدف.

<sup>1</sup>- بشار يزيد الوليد ، مرجع سبق ذكره ، ص143 .

<sup>2</sup>- صلاح بيومي ، حوافز الإنتاج في الصناعة ، مرجع سبق ذكره ، ص5

<sup>3</sup>- هيثم العاني ، الإدارة بالحوافز ( التحفيز والمكافآت )، مرجع سبق ذكره ، ص16.

<sup>4</sup>- علي غربي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر الجديد للنشر والتوزيع ، ط1، القاهرة ، 2007، ص 209.

\*- المثير : المنبه

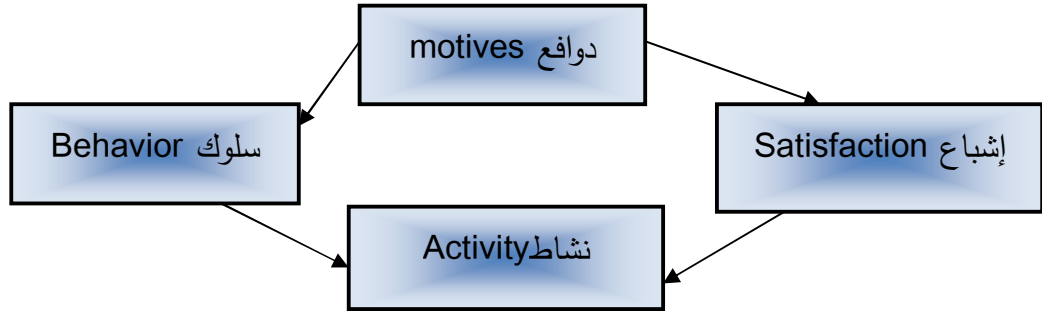
\*\*- الاستجابة : رد الفعل اتجاه منبه معين

2- حافز العمل: هو شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة إشباع حاجات يشعر بها.<sup>1</sup>

و بالرغم من وجود الفرق بين دافع العمل و الحوافز إلا أنه يجب أن يكون هناك نوع من الترابط و التوافق بينهما فالحوافز يجب أن تحقق ما يحتاجه الفرد العامل ، كما أن انعدام التوافق يؤدي الى إنعدام فعالية الحوافز.<sup>2</sup>

**ثانيا: العلاقة بين الدافع و إشباع الحاجة\*:** العلاقة قائمة بقوة بين الدافع و إشباع الحاجات ، على اعتبار أن الدافع هو الذي يحرك الفرد في المؤسسة نحو سلوك معين ، ليعبر عن هذا السلوك نشاط أو أداء عمل معين ، مما يؤدي إلى إشباع حاجاته ، وعليه فإن الدوافع هي بمثابة الأسباب، أما الحاجات فهي الغايات أو الأهداف التي يسعى العامل إلى تحقيقها<sup>3</sup>

الشكل رقم (1) : يوضح العلاقة بين الدافع و إشباع الحاجة



المصدر: علي غربي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية، ط1 ، دار الفجر الجديد للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007 ، ص 208.

من خلال الشكل يمكن القول أن هناك علاقة بين المتغيرات الأربعة الدوافع ، السلوك ، النشاط و إشباع الحاجة تمثل هذه العلاقة سيرورة و دورة حيث أن دوافع العامل تولد سلوك هو بمثابة نشاط في العمل يمكن من خلاله إشباع حاجة الفرد و بالتالي الإجابة عن هذه الدوافع .

<sup>1</sup> - علي السلمي ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية ، دار المعارف ، القاهرة ، 1980 ، ص 213.

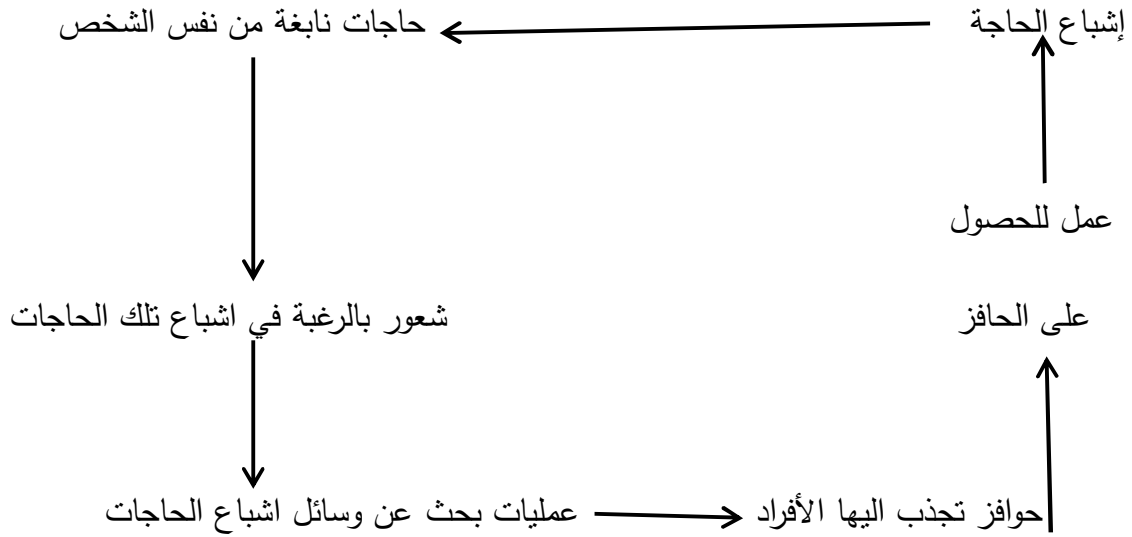
<sup>2</sup> - سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، ط1، 2006 ، عمان ، ص 232.

\*- الحاجة: هي النقص والحرمان الذي يسبب توتر ( جزء العنصر المحرك الذي يبدأ عملية الدافعية )

<sup>3</sup> - علي غربي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، 208.

و يمكن تلخيص ذلك من خلال المخطط التالي:

المخطط رقم (2): يوضح عملية إشباع الحاجة عن طريق الحوافز.



المصدر: علي السلمي ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية، دار المعارف، القاهرة، 1980، ص21

من خلال المخطط يتضح لنا أن عملية إشباع حاجة الفرد تتم عن طريق مجموعة من المراحل تبدأ بالشعور أو الرغبة في اشباع الحاجة ( الدافعية ) حيث يسعى الفرد خلالها بالبحث عن الحوافز من بيئته الخارجية و التي توفرها الادارة حيث تترجم هذا البحث الى عمل ( سلوك ) للحصول على الحافز المناسب والذي يشبع حاجات الفرد.

### المطلب الرابع: نظام التحفيز.

من خلال هذا المطلب سنتعرف على مفهوم نظام التحفيز وخطواته والأسس التي يقوم عنها وكذا الخصائص الواجب توفرها من أجل نظام فعال للحوافز. ويعرف نظام التحفيز بأنه تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة انتاجيتهم ، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية.<sup>1</sup>

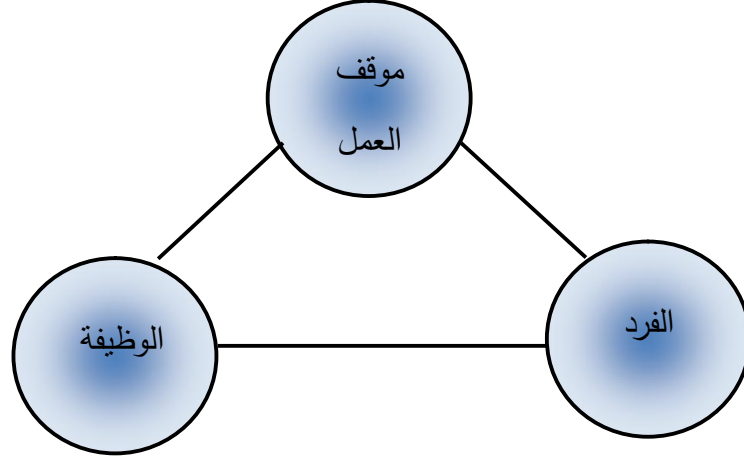
### أولاً- خطوات نظام التحفيز:<sup>2</sup>

- 1- التعرف الدقيق على الدوافع و الطموحات لكافة افراد التنظيم.
- 2- تحديد أولويات هذه الدوافع من وجهة نظر أفراد التنظيم .
- 3- اختيار نوع التحفيز الذي يتفق مع الدافع.
- 4- تحديد معايير وشروط منح الحوافز .
- 5- تحديد قيمة التحفيز المادي ونوعية التحفيز الوظيفي و المعنوي.
- 6- مناقشة مشروع نظام التحفيز مع أفراد التنظيم.
- 7- الاعلان صراحة عن نظام التحفيز لتأمين التأييد له .
- 8- ضمان السرعة في تقديم التحفيز في أوقات استحقاقها.
- 9- تقييم نظام التحفيز من حيث آثاره على الدافعية .
- 10- تعديل نظام التحفيز بحيث يتناسب مع التغيرات المتعلقة بالدافعية أو المحيطات الداخلية والخارجية.

<sup>1</sup>- محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 199.  
<sup>2</sup>- كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، ط1 ، دار المنهل اللبناني، بيروت لبنان ، 2006، ص، 297-298.

مكونات منظومة التحفيز:

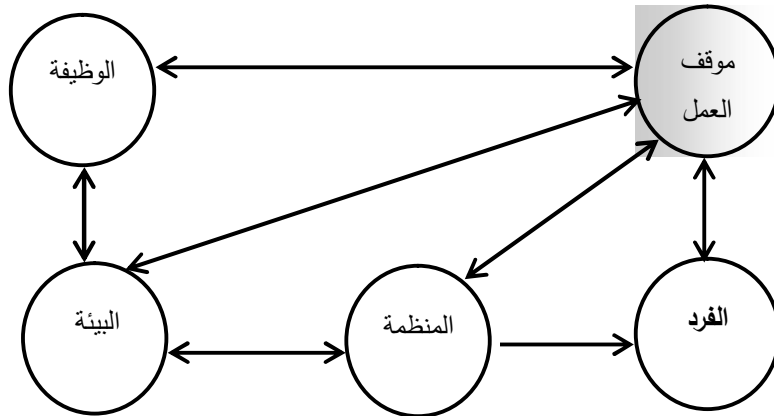
الشكل رقم (3): يوضح مكونات منظومة التحفيز



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الادارة ، ط5 ، دار المسيرة للنشر، عمان ، ص233.

تتحدد مكونات منظومة التحفيز في ثلاثة عناصر هي الفرد موقف العمل و الوظيفة يتم من خلالها تحديد نتائج الفرد و التحفيز اللازم له من خلال طبيعة المهام الموكلة لهذا الفرد للقيام بها ، وحسب موقف العمل وعلى ضوء ذلك يتم اختيار الحافز المناسب كما أن التحفيز يختلف باختلاف طبيعة الوظيفة .

الشكل رقم (4) : يوضح مكونات منظومة التحفيز المعدلة .



المصدر: بشار يزيد الوليد، الادارة الحديثة للموارد البشرية ، ط1 ، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان ، 2008، ص161.



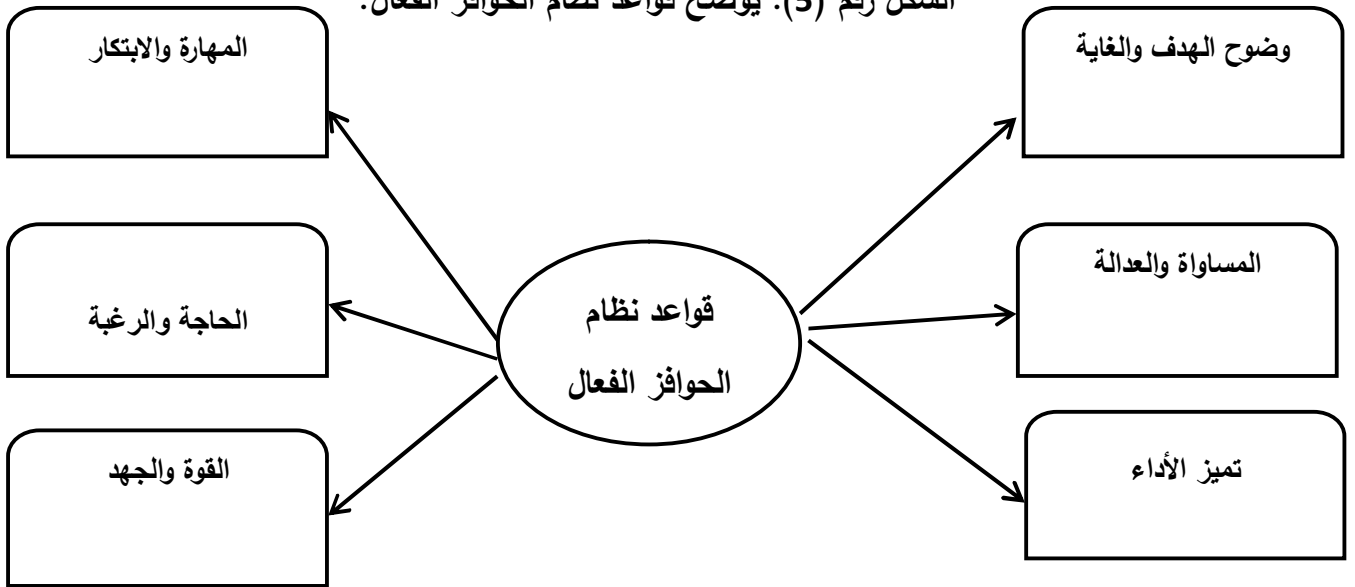
## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للحوافز

من خلال الشكل يتبين لنا أنه يجب على الادارة تحقيق الموازنة بين العناصر الخمسة و التي تشكل منظومة التحفيز المعدلة ، حيث تكون في شكل تفاعل ثنائيات فمثلا يجب أن يمتلك الفرد القدرة و السيطرة على موقف العمل من أجل أداء المهام ، كما يجب على المؤسسة التكيف مع البيئة.

ثانيا - خصائص نظام الحوافز الفعال: يتسم نظام الحوافز الفعال ببعض الخصائص أهمها:

- 1- القابلية للقياس: أن تترجم السلوكيات و الانجازات في شكل يمكن تقديره .
  - 2- إمكانية التطبيق: تحري الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز.
  - 3- الوضوح و البساطة : إمكانية فهم نظام الحوافز.
  - 4- التحفيز : إثارة همم الأفراد وحثهم على العمل و تحقيق الأداء المنشود للحصول على الحوافز.
  - 7- القبول: قبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه.
  - 8- الملاءمة: مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية، الحاجات ، ....
  - 9- المرونة: إمكانية التطوير و التعديل.
  - 10- الجدوى التنظيمية : المقارنة بين نتائج نظام الحوافز على مستوى المنظمة قبل و بعد التطبيق
- قواعد نظام الحوافز: يبنى نظام الحوافز على عدد من القواعد:

الشكل رقم (5): يوضح قواعد نظام الحوافز الفعال.



المصدر: : بشار يزيد الوليد، الادارة الحديثة للموارد البشرية ، ط1 ، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان ، 2008، ص147.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للحوافز

من خلال الشكل نلاحظ أن مدى فعالية نظام الحوافز تتوقف على مجموعة من القواعد و التي من أهمها وضوح الهدف و الغاية ، تميز الأداء حيث لا يمكن الحكم على نظام الحوافز دون مقارنته بالأداء المحقق، و العدالة في منح الحوافز كما أن نظام الحوافز يقوم أيضا على مدى تميز الأفراد و تمتعهم بالمهارة ، الرغبة، القوة والجهد.

### ثالثا: أسس نظام الحوافز:

يستند تصميم نظام عادل للتحفيز على أربعة محاور:

- 1- المحور الأول: إداري يتعلق بفهم المديرين لعملية التحفيز و الدافعية لدى الافراد.
  - 2- المحور الثاني: يتعلق بنوعية التحفيز التي تؤمن الاشباع الكامل لاحتياجات ورغبات الافراد.
  - 3- المحور الثالث: يتعلق بأثر نظام التحفيز على الروح المعنوية .
- المحور الرابع: يتعلق بنظرة الادارة إلى استراتيجية صيانة الموارد البشرية و الحفاظ عليها.
- رابعا - مراحل تصميم نظام الحوافز:<sup>1</sup>

1- **تحديد هدف النظام:** على من يقوم بوضع نظام أن يدرس و يترجم نظام الحوافز وفقا لأهداف و استراتيجيات المنظمة.

2- **دراسة الأداء:** يتم من خلال هذه الخطوة تحديد وتوصيف الأداء المطلوب ، وتحديد طرق لقياس الأداء الفعلي الذي يستدعي:

أ- وجود عدد سليم للعاملين.

ب- وجود وظائف ذات تصميم سليم.

ج- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

د- وجود ظروف عمل مناسبة.

3- **تحديد ميزانية للحوافز :** المبلغ المتاح لمدير نظام الحوافز والذي يغطي البنود التالية:

أ- قيمة الحوافز و الجوائز.

ب- التكاليف الادارية.

ج- تكاليف الترويج.

<sup>1</sup>- هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، مرجع سبق ذكره، ص 19-20.

### خامسا- النقاط الرئيسية لنظام الحوافز الجيدة :

- 1- ينبغي أن تكون الحوافز متناسبة مع مجهود الفرد ، وإذا كان الدافع في مفهومه العام ، هو عبارة عن طاقة يحركها الحافز فيظهر أثرها في سلوك الفرد ، فإن اختيار الحوافز المناسبة يصبح من الأهمية بمكان.
- 2- يفترض في الحوافز أن تعمل على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها ويتفاعل معها وذلك عن طريق تعميق مفهوم ربط الحافز بالأداء.
- 3- العمل على إيجاد رغبة جدية أو زيادة في مستوى الرغبة القائمة عند الفرد وذلك عن طريق توفير الحوافز المادية والمعنوية وحسن اختيار أيهما أفضل للعامل في كل مناسبة .
- 4- مرونة نظام الحوافز وعدالته حتى يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في مجال العمل.
- 5- أن يحقق نظام الحوافز عائدا أكبر أو يساوي ما يكلف المنظمة نظير دفع الحوافز.
- 6- أن يراعي عند تصميم نظام الحافز بالمنظمة ، نطاق الحوافز الموجود بالمنظمات المشابهة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عمار بوحوش، النظريات الادارية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص60-61.

### المبحث الثاني : نظريات التحفيز.

تعددت النظريات التي حاولت وضع قواعد و أسس لفهم دوافع الأفراد و بالتالي اقتراح حوافز مناسبة، فنجد النظريات الكلاسيكية التي ركزت على التحفيز المادي و نظريات المحتوى التي من أشهرها نظرية ماسلو، هارزبرغ، ألدفر.... وصولا الى بعض النظريات التي تعتبر معاصرة .

### المطلب الأول: النظريات الكلاسيكية.

من أهم المدارس الكلاسيكية في التحفيز نجد نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور ومدرسة العلاقات الانسانية لألتون مايو والتي كانت بمثابة نقد للنظرية الأولى .

### أولاً- الادارة العلمية لفريدريك تايلور:

فريدريك تايلور\* من الأوائل الذين تحدثوا عن التحفيز، كان ذلك في عام 1911 عندما ركز على أهمية الحوافز المادية ، حيث افترض أن الموظفين كسالى و لا يتم تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية من خلال دراسة تسمى الحركة و الوقت Time and Motion Study<sup>1</sup>، حيث عمل تايلور في هذا الاتجاه ، ليصل إلى طريقة لرفع الانتاج باستعمال أحسن و أكثر للطاقات البشرية لدى العمال. وقد توصل إلى ذلك بفضل تقسيم العمل و المهام إلى مهام أولية وبسيطة<sup>2</sup> ، حيث كان التوجه الأساسي هو زيادة إنتاجية المؤسسات من خلال التركيز على العناصر التالية:

1- دراسة أفضل الطرق الفنية لأداء العمل.

2- الاهتمام بكفاءة العملية الادارية.

3- وضع مبادئ معيارية توجه وتضبط العمل في المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- زيد منير سلمان، إدارة اختيار الموظفين، دار الراية، ط1، عمان الأردن، 2008، ص 115.

\* -Frédérique Taylor: ولد سنة 1856 و توفي 1915، و يعتبر أب الإدارة العملية، اهتم بالتنظيم العلمي للعمل.

<sup>2</sup>- ناصر دادى عدون ، مرجع سبق ذكره، ص70.

<sup>3</sup>- محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2005، ص23.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للحوافز

- و من بين الانتقادات الموجهة لنظرية الإدارة العلمية ما يلي :
- أ- مساواة تايلور بين الأفراد والآلات ( إهمال الجانب الانساني ).
- ب- افتراض أن الموظفين لا يتم تحفيزهم إلا بالمال غير دقيق.
- ج- افتراض وجود أفضل طريقة للأداء ليس منطقيا دائما.<sup>1</sup>
- ثانيا - حركة العلاقات الانسانية ل إلتون مايو\*:

ركزت هذه الحركة عل أهمية تحسين العلاقات في بيئة العمل... كالاتصال بين الموظفين و المشرفين عليهم، وإتاحة مجال أكبر للتداول و إبداء الآراء هذه النظرية مبنية على دراسة أظهرت زيادة بمقدار 30% في الانتاجية بعد تطبيق التغييرات المذكورة إلا أن هذه الطريقة انتقدت لأنها ركزت على طريقة واحدة كطريقة مثلى للتحفيز من خلال دراسة مصنع هاورثون\*\* لشركة Westren Electric سنة 1924.

تميزت هذه النظرية بمجموعة من القواعد :

- 1- تشجيع العاملين على اتخاذ القرارات الإدارية
  - 2- تحسن تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوس.
  - 3- يكون ولاء العاملين للتنظيم غير الرسمي أكثر منه للتنظيم الرسمي.
- ومن بين الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية:
- أ- ركزت على دراسة التنظيم غير الرسمي وأغفلت أهمية التنظيم غير الرسمي.
- ب- ركزت على الحوافز والمكافآت غير المادية وتجاهلت أثر العوامل والحوافز المادية و اقتصادية وغيرها<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- زيد منير سلمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 115.

\*- ELTON MAYO: من أبرز رواد مدرسة العلاقات الإنسانية، ولد سنة 1880 في أستراليا، وهاجر إلى ولايات متحدة أمريكية عام 1922 ثم التحق بجامعة هارفرد عام 1927.

\*\*- تجارب هاوثون : هي دراسات قام بالإشراف عليها إلتون مايو في مصنع هاوثون لشركة "WESTERN ELECTRIC".

<sup>2</sup>- صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك الإنساني في المنظمات ، ط1 ، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001، ص 94.

المطلب الثاني: نظريات المحتوى.

سنحاول من خلال هذا المطلب تلخيص نظريات المحتوى و التي تمثل في أربع نظريات هي نظرية تعدد الحاجات الانسانية ، نظرية ذات العاملين ، نظرية ماك ليلاندر للحاجات و نظرية الديرفير.

أولاً- نظرية تعدد الحاجات : (النظرية الانسانية):

تعد من أشهر نظريات الدافعية و أكثرها شيوعاً، ترى هذه النظرية أن حاجات الافراد يمكن ان يتم ترتيبها على شكل هرم ، تم تطوير و نشر هذه النظرية سنة 1954م في إشارة إلى الأسبقية التي تحظى بها هذه الحاجات لدى الافراد، إذا ما أريد اشباعها<sup>1</sup> تقوم نظرية ماسلو\* على الافتراضات التالية :

- وجوب اشباع الحاجات الدنيا قبل الحاجات العليا.
  - إذا اشبعت حاجة ما فهي لا تعود دافعا للسلوك
  - إن سبل اشباع الحاجات العليا أكثر من تلك المتوفرة لإشباع الحاجات الأولية<sup>2</sup>
- يمكن وصف الحاجات كالاتي:<sup>3</sup>

### 1- الحاجات الأساسية: physiological needs

تتضمن الحاجات الأساسية مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الفرد ، وتضم الحاجة إلى الطعام ، الماء ، الهواء ... وما يقابل هذه الحاجات لدى الافراد في المنظمات هي حاجة هؤلاء إلى الأجور والحوافز المادية بأنواعها ، الوجبات الغذائية ، أوقات الاستراحة .

### 2- حاجات الأمن والسلامة: safety Needs

تتمثل في حاجة الفرد الى الأمن الحماية من الاصابات والحوادث في العمل وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات هو الأمن الوظيفي في المدى القصير ( انتهاء الخدمة ) أو في المدى الطويل ( الحصول على تقاعد في نهاية مدة الخدمة).

<sup>1</sup>- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011، ص 218.

<sup>2</sup>- نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار الأمة للطباعة الترجمة والتوزيع ، الجزائر ، 2011، ص 121.

<sup>3</sup>- احسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره ، ص 218- 219.

\*- \* IBRAHAM MASLOW: ولد عام 1908 في روسيا ، دكتور علم النفس، ويعتبر من أشهر علماء النفس في القرن العشرين.

### 3- الحاجات الاجتماعية (الانتماء) : Social Needs

تتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي تتمثل في الحاجة إلى الانتماء كالأسرة أو الجماعة... ومن أمثلة هذا النوع من الحاجات حاجة الأفراد للانتماء إلى جماعات العمل الرسمية و غير الرسمية ، وسيادة علاقات الصداقة مع الرؤساء في العمل.

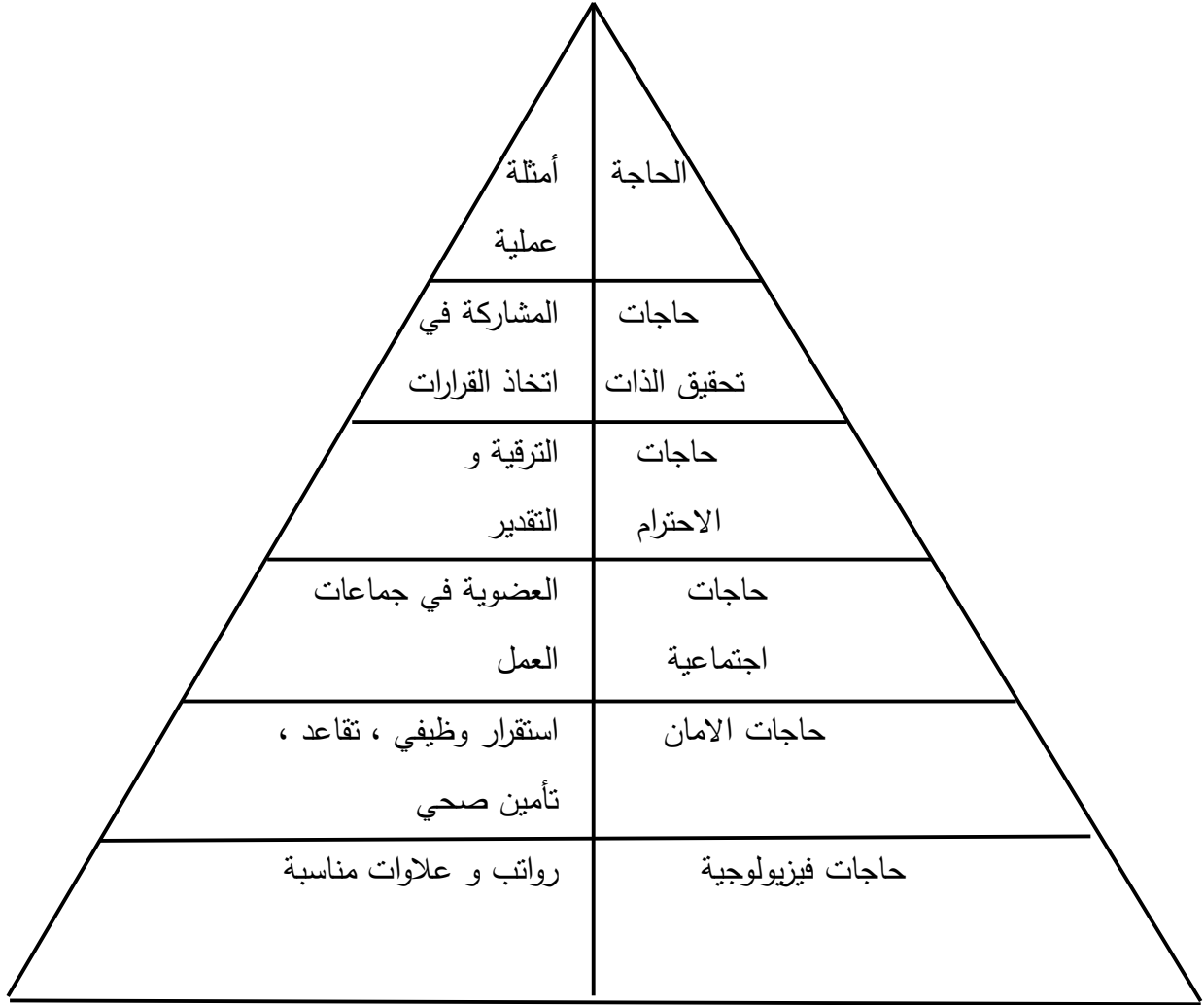
### 4- الحاجة إلى الاحترام: Esteem Needs

تتعلق حاجة الاحترام بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة ، الاستقلالية و القوة، الثقة بالنفس، والاعتراف من قبل الآخرين و يقابلها إتاحة الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال أو مهام مميزة تجعله يشعر بالإنجاز وتحمل المسؤولية.

### 5- الحاجة إلى تحقيق الذات Self Actvalization Needs

تضم هذه الحاجة رغبة الفرد في تكوين قدراته و تطويرها ...ومما يساعد على إشباع هذه الحاجة هو توفير فرص الابتكار والابداع للأفراد.

الشكل رقم(6) : يوضح هرم ماسلو للحاجات



المصدر: حسين حريم ، مبادئ الادارة الحديثة، دار الحامد للنشر، ط1، عمان الاردن، ص 256.

من خلال الشكل يتضح أن ماسلو قد وضع هرمًا للحاجات الإنسانية يتشكل هذا الهرم من خمس حاجات حيث أن الفرد يحاول تحقيق هذه الحاجات ابتداءً من القاعدة ، والتي تمثل الحاجات الفيزيولوجية، حيث يقابلها الأجور والرواتب في المؤسسة وصولاً إلى القمة أين يكون تحقيق الذات بالتأثير في عملية اتخاذ القرارات.



ثانيا: - نظرية ذات العاملين لـ فريديك هرزبرغ . :

تعتبر من أكثر النظريات التي تعرضت للمناقشة منذ طرحها فريديك هرزبرغ، حيث قام بالفصل بين نوعين من العوامل بناء على الاجابات إلى توصل إليها من العينة التي أخضعها للدراسة إذ تم سؤالهم عن ماهية مسببات الرضا عن العمل ، ومسببات الاستياء<sup>1</sup> وتنقسم هذه العوامل إلى قسمين :

**1- العوامل الوقائية:** تنتمي إلى محتويات العمل و بيئته وتعمل للمحافظة على العامل من عدم الرضى عن عمله، تتمثل هذه العوامل في السياسات التنظيمية و العلاقات التبادلية مع الرؤساء والمرؤوسين وشعورهم بالأمان و الاستقرار في العمل وعدالة الراتب ... فاذا شعر الفرد أن سياسة التنظيم متوازنة والرواتب عادلة مقارنة بالتنظيمات الأخرى ، فإنه لا يصل إلى مستوى عدم الرضى.<sup>2</sup>

**2- العوامل المحفزة:** ومن الأمثلة عليها الانجاز، المسؤولية، التقدم و اعتراف الغير وهي عوامل مرتبطة بمحتوى الوظيفة فإذا ما توافرت كان الأفراد راضين عن وظائفهم ...

ويرى هرزبرغ أن توفير الإدارة للعوامل المحفزة يؤدي الى تحسين أداء العاملين و كما يساهم إغناء في اشباع الحاجات.<sup>3</sup>

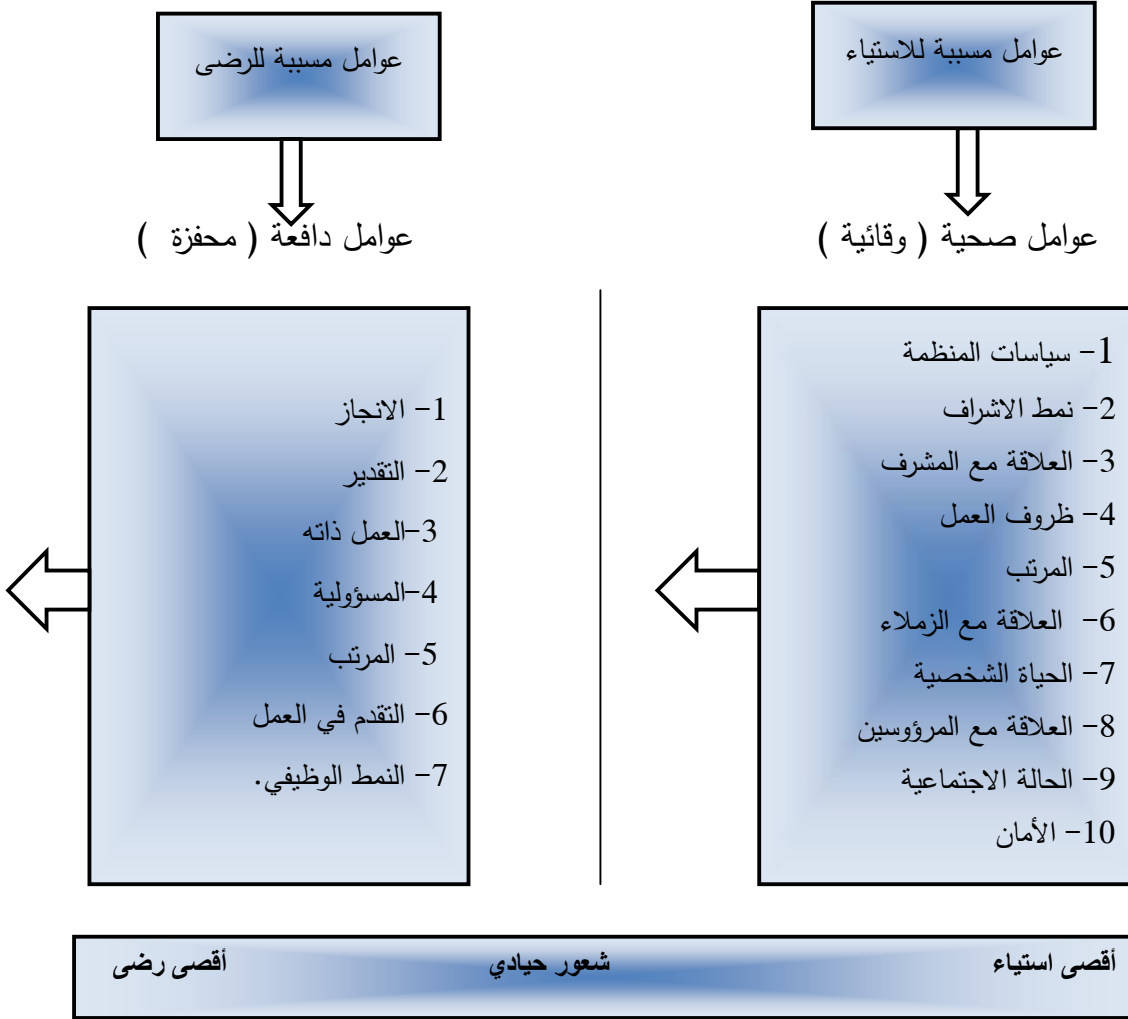
من خلال الشكل الموالي يمكن توضيح مفهوم نظرية العاملين و التي تنقسم إلى عوامل وقائية و عوامل محفزة لكل منها مجموعة من الأسباب التي يرى هرزبرج أنها تؤدي إلى استياء العامل أو تحد منه كما أن لها تأثير على درجة الرضى لدى العاملين في المؤسسة و التي يجب على الادارة مراعاتها من أجل تحفيز الأفراد على الجهد و الأداء.

<sup>1</sup>- طارق طه ، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية 2007، ص 312،

<sup>2</sup>- كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الادارة وتحديات المديرين، ط1 ، دار المنهل اللبناني، بيروت ، 2006، ص 294.

<sup>3</sup>- خليل محمد محسن الشماخ ، نفس المرجع السابق، ص 237.

الشكل رقم (7) يوضح مفهوم نظرية العاملين .



المصدر: طارق طه ، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية مصر 2007، ص 313.

من خلال الشكل يتضح أنه هناك مجموعتين من العوامل ، أحدهما مسببة للرضا و الأخرى للاستياء و التي يرى فريدريك هرزبيرغ Frederick Herzberg أنها من أبرز العوامل التي تدفع العامل لسلوك معين من خلال درجة رضاه أو استيائه.

### ثالثا: نظرية ماك ليلاند في الحاجات:

ركز العالم النفسي ديفد ماك ليلاند في دراساته المتعددة على الظروف التي تمكن الأفراد من تطوير دافع الانجاز، و تأثير ذلك على السلوك الانساني واستخدم مصطلح "الانجاز" بمعنى الحاجة و الدافع معا ، حيث طور مقياسا لقياس قوة الحاجة لدراسة العلاقة بين قوة الحاجات في مجتمعات مختلفة و الظروف التي عززت وزادت من قوة الحاجات ، و نتائج الحاجات في منظمات الأعمال ... و قد توصل ماك ليلاند و زملاؤه إلى تحديد ثلاثة أنواع من الدوافع :<sup>1</sup>

**1- الحاجة للإنجاز: Need for Achivement** : يظهر الأفراد ذو الدافعية العالية للإنجاز اندفاعا قويا للعمل للوصول إلى نتائج ولديهم عادة دافع داخلي للتحسين ، ويميلون أيضا إلى تبني أسلوب المشاركة في حل المشكلات ، أما الأفراد الأقل دافعية للإنجاز فهم أقل اهتماما بالنتائج ، كما أن درجة تحملهم للأخطار ليست عالية.<sup>2</sup>

ومن بين خصائص الأفراد الذين يملكون دافعية قوية ما يلي:

- أ- يفضلون المواقف التي يمكن فيها تحمل المسؤولية الشخصية للنتائج المتوقعة .
- ب- لديهم النزعة لوضع الأهداف الصعبة نسبيا والتي قد تنطوي على مخاطر ، فالنجاح في تحقيق أهداف سهلة سوف لا يمد الفرد إلا بالقليل من الشعور بالإنجاز.
- ج- الرغبة في الحصول على المعلومات من الأثر المرتجع للأداء ، لزيادة التأكد من تحقيق النجاح.
- د- يشعرون بالرضا بدرجة كبيرة عند إنجاز شيء ما ومن هنا فإن المكافآت مقابل الانجاز تعتبر أقل أهمية من الانجاز نفسه.
- هـ- أنهم غالبا ما يهتمون بالابتكار والسعي إلى تحقيق الأهداف طويلة الأجل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- حسين حريم ، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، ط2 ، دار الحامد للنشر، عمان ، 2009 ، ص 111.

<sup>2</sup>- نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 215.

<sup>3</sup>- سامر جلدة ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 113-114.

**2- الحاجة للقوة Need for Power:** وهي الميل والرغبة في التأثير على الآخرين ، وممارسة النفوذ و الرقابة على الغير ، و التأثير على سلوكهم ، و الوصول إلى مركز قيادي.<sup>1</sup>

ويرى ماك ليلاند أن الحاجة للقوة تنفرع إلى شكلين :

أ- **الحاجة نحو القوة الشخصية :** وقد اعتبرها بمثابة الوجه السلبي للحاجة إلى القوة ، حيث تعبر عن رغبة الفرد في السيطرة على الآخرين.

ب- **الحاجة نحو القوة الاجتماعية :** اعتبرها ماك ليلاند الوجه الايجابي للحاجة نحو القوة فهي تشير إلى رغبة الفرد في استخدام سلطته في إطار من المسؤولية الاجتماعية ، أي في تحقيق الأهداف التنظيمية ، وليس الأهداف الشخصية.<sup>2</sup>

**3- الحاجة للانتماء Need for Affiliation:** يرى ماك ليلاند أن للمدير الناجح رغبة قوية للعمل و التواجد مع الغير ، و التفاعل الاجتماعي ، و مساعدة الآخرين ، و الاهتمام بهم للتقدم والنمو.<sup>3</sup>

### رابعاً: نظرية الديرفير: ALDERFER'S THEORY

خلاصة نظرية الديرفير ALDERFER أو Theory of ( E. R. G ) التي برزت إلى الوجود سنة 1972، أنها تقوم على أساس تصنيف الحاجات في ثلاث مجموعات فقط ، كما أنها لا تشترط ترتيب الأولويات أو التدرج في الحاجات حسبما أوضح ماسلو في نظريته<sup>4</sup>. و أن الأولويات و الحاجات و ترتيبها يختلف من شخص إلى آخر حسب الظروف والبيئة التي يعيش فيها الانسان . ووفقاً لهذه النظرية فإن الحاجات الانسانية الثلاث هي :

#### 1- حاجة الوجود أو الارتباط : Existence Needs

تمثل الحاجات الفسيولوجية في هرم ماسلو بالإضافة إلى جزء من الحاجة إلى الأمان و التي يمكن إشباعها من خلال ظروف مادية وليس من خلال علاقات شخصية، تتمثل حاجات الوجود في الطعام و الشراب ، الملابس ، الأجور و ظروف العمل المادية..

<sup>1</sup>- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 252.

<sup>2</sup>- طارق طه ، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره ، ص 319-320 .

<sup>3</sup>- حسين حريم ، السلوك التنظيمي ( سلوك الأفراد والجماعات ) مرجع سبق ذكره ، ص 111.

<sup>4</sup>- عمار بوحوش ، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، ص 53.

### 2- حاجة الارتباط : Related Needs

وتتمثل في تلك الحاجات التي يمكن إشباعها عن طريق الاتصالات المفتوحة وتبادل الأفكار، و المشاعر مع الآخرين ، وهي تقابل حاجات الانتماء وبغض حاجات التقدير والاحترام في هرم ماسلو وقد أكد الديرفير أن حاجات الارتباط يتم إشباعها بواسطة التفاعل الصادق والمفتوح.<sup>1</sup>

### 3- حاجات النمو: Growth Needs

وهي تركز على نمو الفرد وتطوير قدراته ، و بالتالي فهي تشبه و تقابل حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات عند ماسلو.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>- سامر جلدة ، السلوك التنظيمي و النظريات الادارية الحديثة، مرجع سبق ذكره ، ص117.

<sup>2</sup>- نادر أحمد أبو شيخه ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 214.

المطلب الثالث: النظريات العملية :

### أولاً: نظرية التوقع لفروم : The Expectancy Teory

طور هذه النظرية فكتور فروم ( victor vroom ) عام 1964. و تفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره. حيث أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد أن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك الذي سيؤدي إلى نتيجة معينة ... وهذا يعني حفز الفرد.<sup>1</sup> كما تشير هذه النظرية إلى أن الفرد يرفع من إنتاجيته و أدائه متوقعا أن يلقى مقابل ذلك مكافأة مناسبة ، فإذا لم تأتي المكافأة المناسبة يقلل من إنتاجيته وتوقعاته معا حتى يصل إلى نقطة التوازن التي تتساوى فيها إنتاجيته مع المكافأة التي يحصل عليها.<sup>2</sup>

$$\text{الدافع للأداء} = \text{قوة الجذب} * \text{التوقع}$$

حيث تقوم على المعادلة التالية:

فالإنسان حسب فروم قبل أن يقدم على أي خطوة يتساءل:

- هل المكافأة التي يحصل عليها من هذا العمل مجدية أم غير مجدية ؟
- ماهي احتمالات النجاح عند القيام بأداء جيد وفي المستوى المطلوب ؟
- ماهي احتمالات النجاح في الحصول على المكافأة ؟<sup>3</sup>

### 1- عناصر نظرية فروم:

أ- درجة التوقع: أي أن يتوقع الشخص بأن الجهد المبذول من قبله سيؤدي إلى تحسين أدائه.<sup>4</sup>

ب- الروابط الوسيالية: هي احتمال أن القيام بهذا الأداء ينتج عنه حوافز معينة، إذ يجب على المشرف توضيح هذه العلاقة بين الأداء و المكافأة لتمكين المرؤوسين من رفع دافعيتهم نحو الأداء.

ج- قوة العائد (متغيرة التكافؤ): ونعني بها التفضيل الذي يظهره الفرد حول بعض نتائج المستوى الثاني ، ويرمز هذا العنصر إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين.

<sup>1</sup>- سامر جادة ، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة ، ص 115.

\* قوة الجذب : قوة الرغبة لدى الفرد

<sup>2</sup>- عبد العزيز أبو نبعه، كيف ترفع انتاجية موظفيك وتزيد الربحية ، ط1، دار الوراق للنشر ، عمان ، 2004، ص 89.

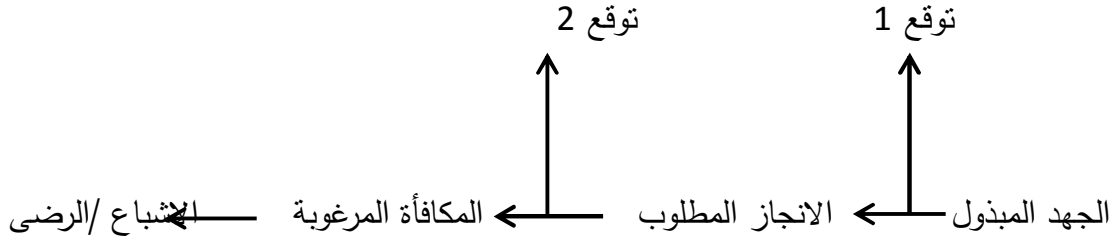
<sup>3</sup>- عمار بو حوش ، نظريات الادارة الحديثة في القرن 21 ، ص 58- 59

<sup>4</sup>- محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله، المعهد العالي للتنمية الادارية ،جامعة دمشق، ص 17.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للحوافز

و يمكن القول أن نظرية التوقعات لفرور تقوم على مبدأ القيام بجهد لتحقيق ما هو مرغوب فيه إذ يتوقع الفرد انجاز للمهام و يتوقع ثانياً المكافأة التي تنتج عن الانجاز وفي الاخير يحقق درجة الاشباع حسب الجهد المبذول كما تم توضيحه في المعادلة السابقة.<sup>1</sup>

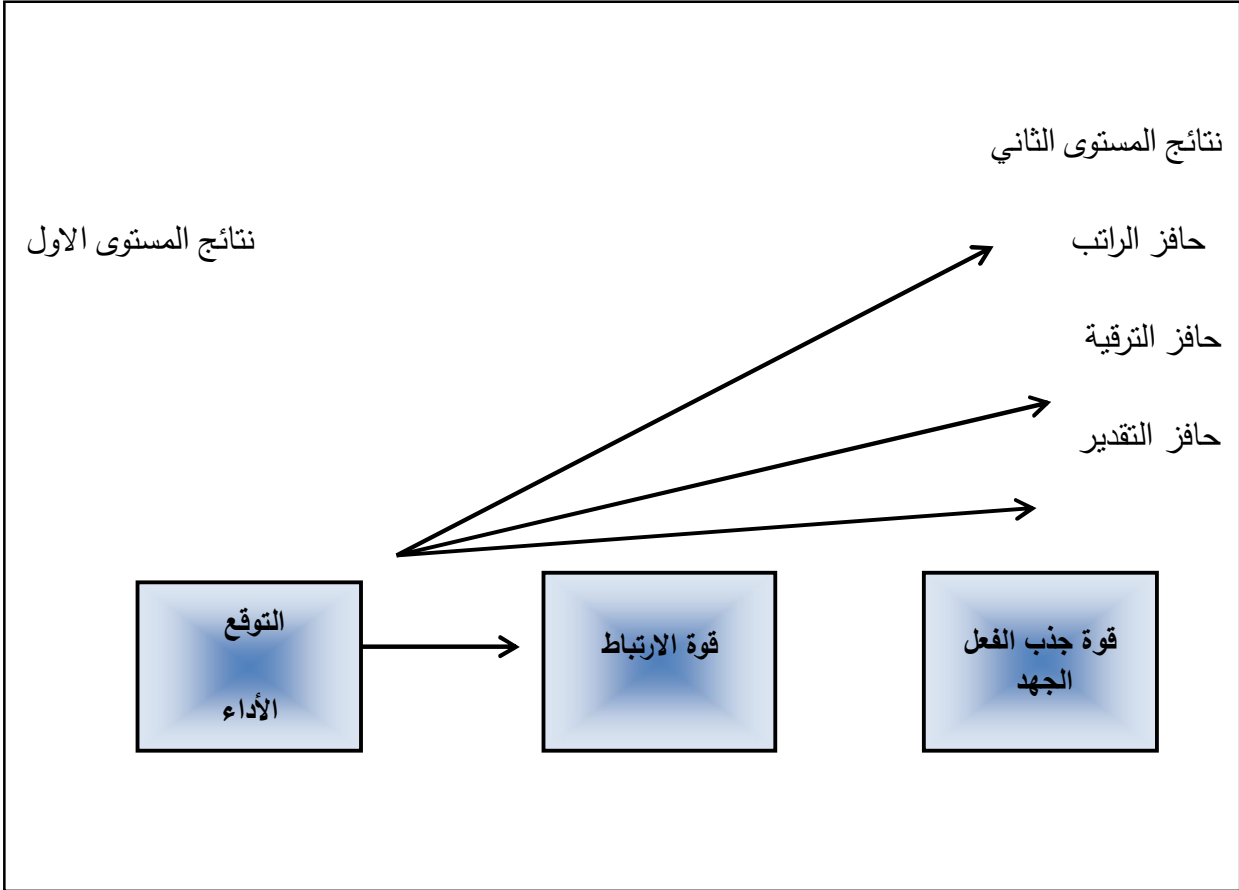
الشكل رقم (8) يوضح نموذج التوقع



المصدر: سامر جلدة، السلوك التنظيمي، ط1، دار اسامة للنشر، عمان الأردن ، ص 116.

<sup>1</sup>- شرياف وحيدة ، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية المؤسسة الجزائرية للأنايب ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة الاعمال ، جامعة بومرداس ، 2010، ص32.

الشكل رقم (9) : يوضح نموذج أساسي لنظرية التوقع حسب فروم



المصدر: أندرودي سيزلاقي ، وماك جي ولاس ، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم ، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، 1991، ص112.

من خلال الشكل نرى أن المستوى الأول في هذا النموذج يوضح الجهد المبذول من طرف الفرد أو الأداء ونتيجة لهذا الأداء يتوقع الفرد الحوافز الناتجة عن الأداء في المستوى الثاني.



### 2- امتداد نظرية فروم: ( مخطط بورتر و لولر)

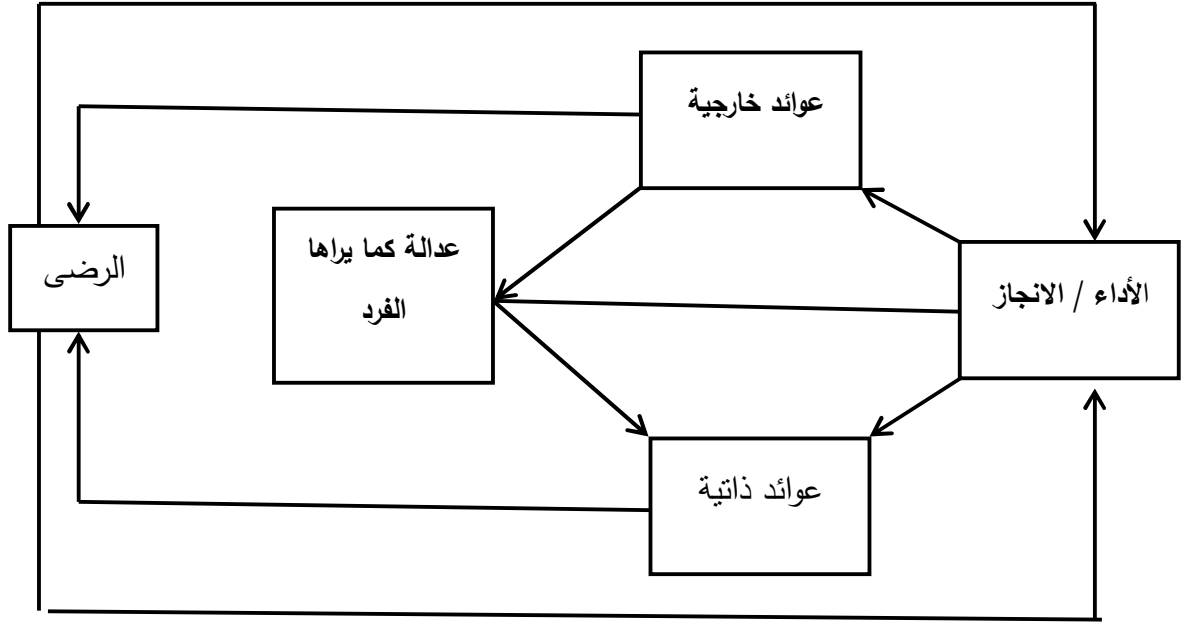
في 1968 قام بورتر و لولر بتطوير نظرية فروم قام كل من بورتر porter ولولر lawler بتطوير النظرية التي وضعها فروم وذلك عام 1968، و الجديد الذي تضيفه هذه النظرية هو رضا العامل عن عمله ، وهذا الرضا تفترض النظرية أنه يتحدد بمدى عدالة العوائد في اعتقاد الفرد، بمعنى مدى تقارب العوائد ( النتائج) الفعلية مع العوائد المتوقعة للعامل. وتؤكد هذه النظرية أن العائد لا يتأثر فقط بالمهارات و الكفاءة و إنما أيضا بوضوح الدور (clarté de rôle) بمعنى آخر يجب تحديد التوقعات المتعلقة بالوظيفة بصورة دقيقة، أي ماذا على العامل أن يفعل بالضبط؟ ليحصل على العائد المقترح. فإذا كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء والانجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة، فإن الرضى المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد والنشاط والعكس صحيح. ولقد ميز رواد هذه النظرية بين نوعين من العوائد:

- أ- عوائد خارجية "Extrinsic rewards" : مثل الأجر، والعلاوات والتي تشبع الحاجات الدنيا.
- ب- عوائد ذاتية "Intrinsic rewards" : مثل إثبات الذات، واحترام الذات<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - Nicole Aubert, diriger et motiver : art et pratique des mangement, édition d'organisation, Paris 2eme édition, 2003, p38.

الشكل رقم ( 10 ): مخطط بورتر ولولر



Source :Nicole Aubert, diriger et motiver : art et pratique des mangement, édition d'organisation, paris 2eme édition, 2003, p38.

### ثانيا نظرية العدالة ( الانصاف) : Adams 1963

تفترض نظرية العدالة في الدافعية أن الأفراد يحفزون بقوة الحفاظ على التوازن بين ما يتصورونه كمدخلات أو مساهمتهم و كمكافأتهم<sup>1</sup>. حيث يرى آدمز أن المحدد الرئيسي لجهود العامل وأدائه والرضا عنه هو العدالة أو عدم المساواة التي يدركها الفرد في وظيفته فدرجة العدالة تعرف بنسبة مستوى المدخلات \* ( الجهد في العمل ) إلى المخرجات ( الدخل أو الراتب )، مقارنة بنسبة مشابهة للآخرين. وتدعى أيضا هذه النظرية " بنظرية المقارنة الاجتماعية"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - علي محمد منصور، مبادئ الإدارة اسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية ، الطبعة 2 ، القاهرة ، 2004، ص208.

\* - المدخلات: تعني هنا جدارة الشخص ، أو العوامل التي تشعر الفرد بأهليته في الحصول على المكافأة.

<sup>2</sup> - ناصر محمد العديلي ، السلوك الانساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، الادارة العامة للبحوث، الرياض ، 1995، ص164.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للحوافز

و يرى هيت و زملاؤه ( hitt et al ) أنه من أجل تحديد ما إذا كان توزيع مكافآت المؤسسة عادلاً أم لا ، يقارن الموظف نسبة ما يحصل عليه من مكافآت بما يحصل عليه زميله منها ، فإذا كانت النتيجة غير عادلة فإن الفرد سيندفع لجعلها أكثر توازناً.<sup>1</sup>

### الجدول رقم ( 01 ) : يوضح نظرية العدالة ( الانصاف ) .

الحالة	الفرد	المقارنة مع الآخر	عدالة/ لا عدالة
1	عوائدي(الناتج)/مساهماتي(المدخلات) =	عوائد الآخر/ مساهمات الآخر	عدالة (تعويض مواز)
2	عوائدي(الناتج)/مساهماتي(المدخلات) <	عوائد الآخر/ مساهمات الآخر	لا عدالة ( تعويض أقل)
3	عوائدي(الناتج)/مساهماتي(المدخلات) >	عوائد الآخر/ مساهمات الآخر	لا عدالة (تعويض أعلى)

المصدر: حسن ابراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي، دار النهضة العربية ، بيروت لبنان، ص310. يوضح الجدول (01) الطريقة التي ينتهجها الفرد حسب نظرية العدالة في المقارنة مع زميله في العمل، من خلال نسبة النواتج المحصل عليها إلى المجهودات المبذولة لكل فرد و ذلك لمعرفة مدى عدالة الحوافز أو عدم انصافها، و يوضح الجدول رقم (02) سلوكيات الفرد في حالة اللاعدالة.

### الجدول رقم (02) : يوضح عملية المقارنة في نظرية العدالة.

عدم المساواة / أو لا عدالة	
في حالة شعور الفرد بأن عوائده أقل مما يجب.	في حالة شعور الفرد بأن عوائده أكبر ما يستحق.
- طلب زيادة في الراتب.	- طلب زيادة الآخرين.
- بذل مجهود أقل.	- بذل مجهود أكبر.
- ايجاد تبرير لسبب تقاضي راتب أقل من الآخرين	- ايجاد تبرير لكونه يتقاضى أكثر من غيره.
- تغيير الموظف التي تتم المقارنة به	- تغيير الموظف الذي تتم المقارنة به.

المصدر: حسين حريم ، مبادئ الادارة الحديثة، دار الحامد للنشر، ط1، عمان ، ص 256.

<sup>1</sup>- ناصر محمد العديلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 165.

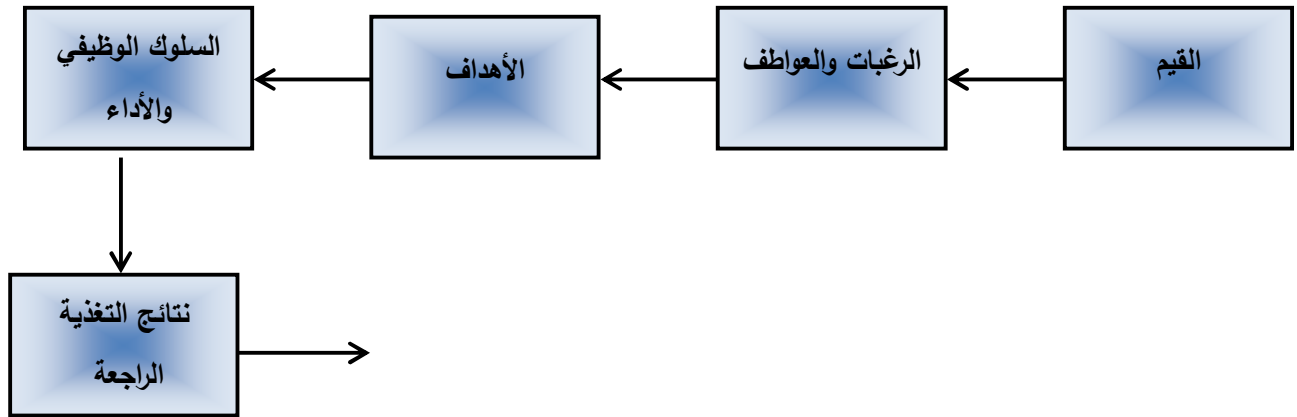
### ثالثا : نظرية تحديد الهدف: (Goal Setting Theory)

إن موضوع تحديد الأهداف موضوع ذو علاقة بأكثر من حركة أو مدرسة في الإدارة فهو جوهر حركتي الإدارة بالأهداف و الدافعية ونسلط الضوء على هذه النظرية من منظور الدافعية<sup>1</sup>.

حيث قام أدوين لوك (E,A .Locke) بوضع الافتراضات التالية:<sup>2</sup>

- 1- أن هدف الفرد يحرك دافعيته لبذل الجهد من أجل تحقيقه.
  - 2- تتأثر دافعية الفرد لتحقيق الهدف بدرجة تحديد الهدف ، فالأهداف المحددة Specific تحرك الدافعية بدرجة أكبر من الأهداف الغامضة.
  - 3- كلما كانت درجة تحدي الهدف Challengeable كانت أكثر إثارة للدافعية.
  - 4- درجة قبول الهدف و جاذبيته ( بمشاركة الفرد بوضعه ).
  - 5- كلما تلقى الفرد معلومات مرتدة Feedback عن مستوى إنجاز الهدف زاد الأثر الدافعي،
  - 6- رضى الفرد هو الفرق بين الانجاز المحقق و الهدف المحدد.
- عناصر نظرية تحديد الهدف: موضحة في الشكل التالي.

الشكل رقم (11) : يوضح عناصر نظرية تحديد الهدف.



المصدر: عبد البارى ابراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، ادارة الموارد البشرية في القرن 21 ، دار وائل للنشر ، ط1، عمان ص405.

<sup>1</sup>-عبد البارى ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن 21، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 404.

<sup>2</sup>- نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 223.

يبرز الشكل رقم (11) عناصر نظرية تحديد الهدف حيث تنتظم في شكل عملية تدفعها القيم ورغبات الفرد في تحقيق أهداف معينة تمتلك مجموعة من الخصائص فيترجم ذلك في شكل سلوك وظيفي يعبر عن أداء الفرد للمهام للوصول إلى النتائج المسطرة.

### رابعا نظرية التعزيز لـ سنيكر 1969: Reienforcement theory

يرى B.T.Skinner أن العوامل البيئية والظروف المحيطة بالعمل هي التي تحدد السلوك وليس تبعاً للأهداف والتوقعات والحاجات، وارتكزت هذه النظرية على تأثير التعزيز على الاستجابة، فالسلوك الذي يتبعه ثواب (نتائج ايجابية) فإن احتمالات تكراره تكون مرتفعة، بينما السلوك الذي يليه عقاباً (نتائج سلبية) يرجح عدم تكراره في المستقبل.<sup>1</sup>

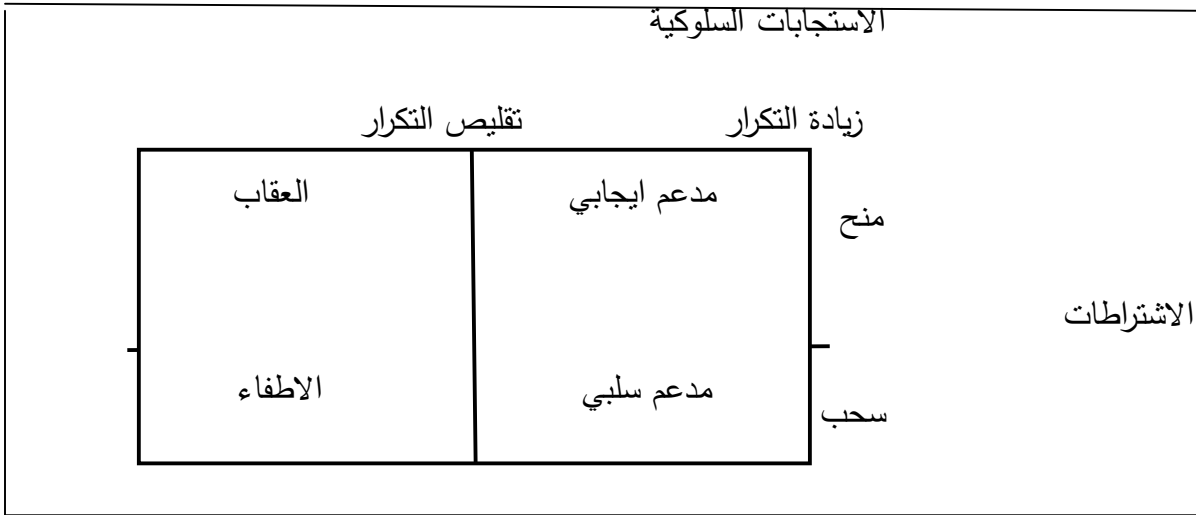
كما أكدت نظرية التعزيز (تدعيم السلوك) أن المكافأة (التعزيز) تأتي على صور وأشكال عديدة، تدفع الفرد إلى تكرار مثل هذا العمل الذي قاد إما إلى المدح أو الاطراء وإما إلى الإعجاب أو الحصول على الجائزة، حيث تزيد نتائج الأعمال التي تتم مكافأتها بأي صورة من الصور من قوة التحفيز أي تؤدي إلى زيادة معدلات الاستجابات وبالتالي زيادة في احتمالات تكرار السلوك.<sup>2</sup> ومن أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية اعتبار سلوك الانسان يحدد من قبل مثيرات خارجية فقط، واغفال أهداف الانسان وقيمه واتجاهاته.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 296-297.

<sup>2</sup> - ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 167

<sup>3</sup> - حسين حريم، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 123.

الشكل رقم (12) يوضح: شروط تدعيم السلوك



المصدر: حسين حريم ، مبادئ الادارة الحديثة، دار الحامد للنشر، ط1، عمان الاردن، ص25

يلاحظ أن عملية تعزيز السلوك الايجابي أو منع السلبي منه تتعلق بشرطين وهما منح أو سحب المكافأة فعند ظهور السلوك الايجابي يتوجب دعمه لزيادة احتمالات تكراره في حين يتم تقليصه عن طريق العقاب أو الحافز السلبي. كما يمكن سحب المكافأة من أجل اطفاء تكرار سلوك سلبي.

خامسا نظريتا  $x$  و  $y$  : دوجلاس ماك غريغور\*\*

اختبر ماك غريغور في أعماله افتراضات أساسية عن السلوك البشري كما عرض نظريتين مختلفتين  $(X^*)$   $(Y^*)$  كان ذلك في كتابه الجانب الانساني لمشروع الأعمال المنشور سنة 1960.<sup>1</sup> حيث يرى أن هناك نظريتين على النقيض من بعضهما النظرية  $x$  : تقوم على أن الأفراد يكرهون العمل ويجتنبونه.

النظرية  $y$  : ترى عكس ذلك أي أن الأفراد يعتبرون العمل جزء لا يتجزأ من حياتهم . و من خلال الجدول ستنم المقارنة بين افتراضات النظريتين.

<sup>1</sup>- نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 213.

\*- استخدم الرمز  $x$  و  $y$  لأنه لا يريد أن يحكم على المضمون جيد أو رديء.

\*\* DOUGLASMCGREGOR : عالم نفس اجتماعي، اهتم بتحديد أساليب القيادة في التعامل مع الأفراد، كانت دراسته عبارة عن جمع أبحاث الكلاسيكيين و مدرسة العلاقات الإنسانية.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للحوافز

### الجدول قم (03): يوضح افتراضات نظريتي x و y

افتراضات النظرية x	افتراضات النظرية y
7- الأفراد لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما استطاعوا ذلك.	1- الأفراد لا يكرهون العمل ، بل يعتبر العمل بالنسبة لهم جزءا أساسيا من حياتهم.
8- نتيجة للافتراض السابق ، فإن معظم الأفراد يجب دفعهم وحثهم على العمل وتوجيههم نحو انجاز أهداف المنظمة	2- الأفراد لديهم دافع داخلي لتحقيق الأهداف.
9- يفضل الأفراد توجيههم ذلك لتجنب تحمل المسؤولية، كما أن طموحاتهم محدودة، ويرغبون فقط في تحقيق الأمان	3- تتحدد درجة التزام الأفراد بالكيفيات الصادرة للمكافأة المرتبطة بذلك.
	4- قد يبحث الأفراد عن المسؤولية و يتحملونها و لكن في ظل ظروف مشجعة و مواتية.
	5- الأفراد لديهم القدرة على الإبداع وحل مشكلات التنظيم .
	6- قد تؤدي ظروف المنظمة إلى عدم استغلال الأفراد لقدراتهم و توظيف امكانياتهم في خدمة المنظمة.

المصدر: سامر جلدة، السلوك التنظيمي ، ط1، دار اسامة للنشر، عمان ص .

يوضح الجدول أهم افتراضات النظريتين حيث رأى ماك غريغور وجود نظريتين متناقضتين من حيث المبدأ، من خلال نظرة الأفراد إلى العمل و دوافعهم وقدرتهم في استغلال هذه الدوافع في تحقيق الأهداف في درجة استجابتهم للحوافز الخارجية و ظروف المؤسسة. سادسا نظرية z : ل ويليام أوشي.

تعتبر نظرية z امتدادا لنظرية y حيث اقترح " أوشي " على الأمريكيين أفكارا جديدة لزيادة الإنتاج و كفاءة العمل من خلال الاهتمام بالمناخ التنظيمي والاعتماد على فرق عمل متآخية ومتجانسة ، وثقة متبادلة بين الادارة وعمالها.<sup>1</sup>

و من خلال دراسته لسر نجاح الإدارة اليابانية في كتابه كيف يقابل الأمريكيون التحديات اليابانية توصل إلى ثلاث نقاط رئيسية:

<sup>1</sup> - عمار بوحوش ، مرجع سبق ذكره، ص45.

1- **الثقة:** لأن الانتاجية والثقة هما شيء واحد، فالمؤسسات اليابانية التجارية تعتمد في تعاملها على نقاط الاداري الموسع، الذي يؤكد على جو الثقة فيما بين العاملين في المؤسسة.

2- **الحنق والمهارة:** تتسم الإدارة اليابانية على طرق الإدارة الأمريكية بالدقة والتهديب وحدة الذهن ولا شك أن هذا لا يتم إلا بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة.

3- **الألفة والمودة :** ما ينطوي عليها من اهتمام ودعم للآخرين ومن مشاعر النظام وعدم الأنانية ما ينتج عنه من عيش في أمن وعلاقات اجتماعية، وتقوم فلسفة الإدارة اليابانية على المبادئ الأساسية:

أ- **الوظيفة مدى الحياة :** من أهم الخصائص التي تتميز بها المنظمات اليابانية والتي ينعكس تأثيرها على نواحي العمل المختلفة.

ب- **التقييم و الترقية البطيئة:** لا تتم الترقية في المنظمات اليابانية إلا كل عشر سنوات.

ج- **عدم التخصص في المهنة:** فالموظف العامل يمارس أكثر من مهنة وذلك للاستفادة به في خدمة جميع أقسام المنظمة التي يعمل بها.

د- **عملية المراقبة ضمنية:** تمارس بشكل وثيق، منتظم ومرن في آن واحد، الأمر الذي يجعلها ضمنية.<sup>1</sup>

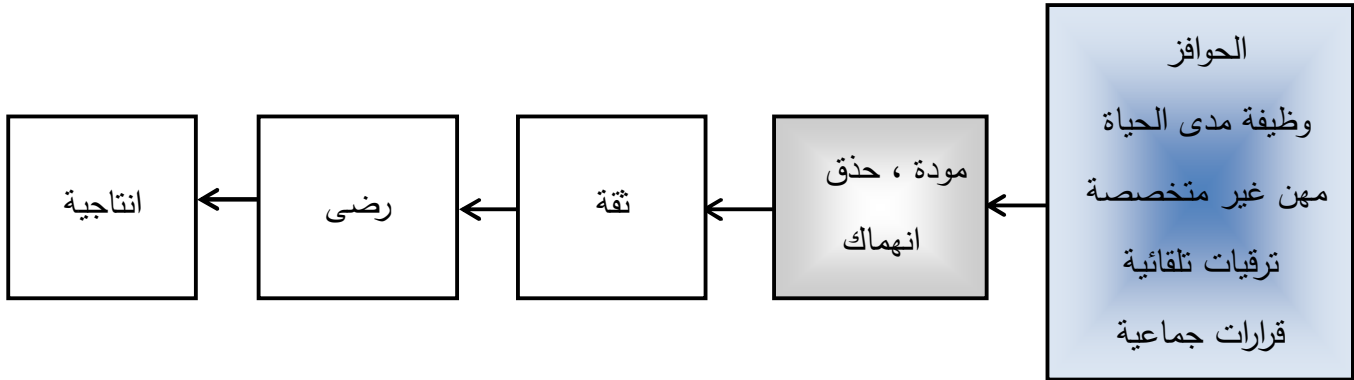
هـ- **قرارات عمل جماعية:** يتم اشراك كل من يتأثر بهذا القرار بغض النظر عن طبيعته.

و- **الاهتمام الشامل بالأفراد.**

<sup>1</sup>- أندرودي سيزلاقي ، وماك جي ولاس ، مرجع سبق ذكره 174- 175.



الشكل رقم (13) يوضح نموذج نظرية Z



المصدر: أندرودي سيزلاقي ، وماك جي ولاس ، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم ، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، 1991، ص 175.

من خلال الشكل يتضح كيف تؤثر العوامل التي توفرها المؤسسات اليابانية في تحفيز الأفراد وخلق جو من النشاط الذي يترجم إلى ثقة و رضى الأفراد عن الحوافز المقدمة و بالتالي يزداد الانتاج و الأداء.

### المبحث الثالث: أنواع الحوافز و أسس منحها.

نظرا لتعدد حاجات الإنسان واختلافها من شخص لآخر وتطورها عند نفس الشخص كما سبق ورأينا في مختلف النظريات، جاءت ضرورة التنوع في الحوافز الممنوحة، والتقسيم الشائع للحوافز هو ذلك الذي يقسمها إلى حوافز مادية وأخرى معنوية وطبعا في كل منهما نجد السلبية والايجابية، و هذا ما سوف نتطرق إليه بالتفصيل من خلال هذا المبحث.

### المطلب الأول: الحوافز المادية.

يعد فريدريك تايلور أول من أشار إلى أهمية استخدام الحوافز المالية في تشجيع العاملين الذين تتزايد معدلات أدائهم عن المعدلات المعيارية الموضوعية ، حيث وجد أن بعض العاملين يميل إلى الوفاء بالحد الأدنى من الأداء ويعود إلى المنزل ليمارسه عمله الخاص ( عمل إضافي )<sup>1</sup>. وتعتبر الحوافز المادية الحوافز الأكثر شيوعا كونها تشبع حاجات ملموسة و ضرورية، و يمكن تعريف الحوافز المادية على أنها "مثيرات ملموسة لها القدرة على إشباع عدد من الحاجات الأولية ( الأساسية لدى الفرد)<sup>2</sup> ، إذن كما هو مبين في التعريف تلبي الحوافز المادية الحاجات الأولية من مأكّل ومشرب، وملبس أي المستوى الأول من هرم الحاجات، وهذه الحوافز المادية قد تأخذ أشكالا متعددة ومختلفة من مؤسسة إلى أخرى ويمكن إظهار أهمها كما يلي:

### أولا - الحوافز المادية الايجابية:

الحوافز المادية الايجابية هي حوافز تستخدم لتعزيز السلوك الصحيح، و التحفيز على تكراره والمواصلة فيه، وتعطى هذه الحوافز للعاملين بشكل فردي أو جماعي ، فقد يتم إعطاء حافز مادي لعامل ينتج كمية أكبر من الكمية التي حددتها له الإدارة وهذا ما نادى به تايلور في نظام الأجر بالقطعة، وقد يتم منح الحوافز المادية لكافة العاملين في المؤسسة على شكل زيادات دورية لارتفاع تكاليف المعيشة مثلا<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- جاري ديسلر، ادارة الموارد البشرية ، تر: محمد عبد المتعال، عبد المحسن جودة، دار المريخ، الرياض ، ص 422.

<sup>2</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، 2008، ص85.

<sup>3</sup> محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص118

### 1- أنواع الحوافز الفردية:

تمنح للفرد بحد ذاته نتيجة لعمله الفردي، وتتميز هذه الحوافز بأنها تؤدي إلى توليد روح المنافسة الايجابية بين العاملين في المؤسسة ويمكن استعراض أهم الحوافز الفردية كما يلي:

أ- الأجر:

بالرغم من التطور الحاصل في علم الإدارة إلا أن سياسة الأجور بقيت محورا أساسيا في إدارة المؤسسات، باعتبار أن العامل لا يضحى بفترات راحته إلا إذا كان المقابل مغري<sup>1</sup>. والأجر هو " المقابل النقدي المباشر و المحدد الذي يحصل عليه الفرد لقاء عمله مدة زمنية محددة ، حيث يمثل الأجر الكيان الأساسي للحوافز في معظم الوظائف و يحدد الأجر بناء على طبيعة العمل المؤدى وأهميته و كذا طبيعة سوق العمل و القواعد القانونية و اللوائح التي تنظمه " وتظهر أهمية الأجر كأحد أبرز أنواع الحوافز الأخرى من خلال دوره الأساسي في إشباع حاجات الأفراد الفيزيولوجية<sup>2</sup>

### أ-1 الأجر باليومية :

النقد الموجه لهذه الطريقة يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال المهرة لبذل جهد أعلى لشعورهم بأنهم يتساوون، من حيث النتيجة و الأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء غير أن هذه الطريقة تعطي الفرصة للعامل ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع<sup>3</sup>. ويتم اللجوء إليه في الحالات التي يصعب فيها ربط الإنتاج بالأداء كوحدة كمية مثل الأعمال الإدارية، الهندسية، والاستشارية، وكذلك في الأعمال التي يكون فيها الاهتمام بالجودة أكثر من الكمية.

### أ-2 الأجر بالقطعة:

يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به وهذه الطريقة تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية إذ يرتبط الإنتاج بالعمر والصحة والحيوية ، وتلقى هذه الطريقة بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم فإذا زاد فهو في مصلحتهم و إذا قل انخفض أجرهم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Bernard roman, Bâtir une stratégie de rémunération, 2em édition ,dunod, paris ,2010,p6.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، ادارة الموارد البشرية ، ط1، القاهرة ، 2009.

<sup>3</sup> - هيثم العاني ، الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان ،2007، ص26.

<sup>4</sup> - فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار أسامة ، عمان ، 2008، ص 86

### أ-3 الأجر على حسب الخبرة في العمل:

أي كلما كانت خبرة العامل كبيرة كلما كان أجره عاليا ويمكن أن يكون المعيار لذلك على مدى السنوات التي قضاها في العمل.

### أ-4 حافظ توفير الوقت :

بمعنى أن يكافئ الفرد على إنتاج محدد لو أنتجه في أقل من الوقت المحدد وهذا عادة يتم لدى العامل صاحب الخبرة.<sup>1</sup>

وهناك طرق أخرى لدفع أجور العاملين نذكر منها ثلاث طرق التالية .

- **طريقة هالسي:** وطبقا لهذه الطريقة يدفع للعامل أجر مضمون للساعة إلى جانب قسط محدد لأي وقت متوفر عن الوقت المعياري لإنتاج كمية معينة.

### - طريقة روان:

تطبق هذه الطريقة نسبا متفاوتة تتماشى و النسبة المئوية الموفرة من الوقت المحدد.

### - طريقة بيدو :

ووفقا لهذه الطريقة يتم الاعتماد في الدفع على تحديد وحدة معيارية تكون بمثابة الأساس يطلق عليها حرف (ب) تتحدد أجرة العامل استنادا للعدد (ب) الذي تم تحقيقه أزيد من الوقت المعياري خلال فترة معينة كأن تكون يوما أو شهرا أو أسبوعا.<sup>2</sup>

### ب - ملحقات الأجر

و من بين هذه الملحقات نذكر ما يلي:

**ب-1 العلاوات:** إذ تمثل العلاوات زيادة معينة في الأجر أو المرتب تعطى للأفراد بعد تقييم أدائهم هذه العلاوات تحدد عادة عن طريق المشرف المباشر للمرؤوسين و تمنح العلاوات لكل من :

- الكفاءة.

- الأقدمية

- تميز الأداء.

<sup>1</sup>- طاهر محمود الكلالدة ، تنمية و إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، عالم الثقافة ، عمان، 2008 ص 124.

<sup>2</sup>- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية ، ط1، دار الفجر ، القاهرة مصر ، 2007، ص221.

من مزايا العلاوات كأسلوب تحفيزي سهولة تطبيقها للاستفادة من تصنيفها لإشباع مختلف حاجات الأفراد ويؤخذ عنها أنها تعتمد على نتائج تقييم الأداء التي قد تمنح علاوات متساوية لجهود متباينة<sup>1</sup>

**ب-2 أجر العمل الإضافي:**

هو مبلغ من المال يدفع للعامل إضافة إلى أجره و مختلف التعويضات الأخرى لقاء تكليفه بعمل إضافي خارج مواعيد العمل الرسمية، سواء كان هذا العمل ضمن نطاق عمله الأصلي أم لا.<sup>2</sup>

**ب-3 العمولات :**

هي نسبة مئوية يحصل عليها البائع من المبيعات التي حققها أو من الديون التي حصلها وقد يصل الأمر إلى عمولات عن الصفقات التي يتم إعدادها مع المؤسسات.<sup>3</sup>

**1- الحوافز الجماعية و نذكر من هذه الحوافز ما يلي:**

### أ- المشاركة في الأرباح:

نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحدها إدارة المنظمة ليتم توزيعها على العاملين وتتم طريقة احتساب هذه النسبة إما على أساس الأرباح الاجمالية أو على أساس الأرباح الصافية ، وبذلك يمكن اعتبار المشاركة في الأرباح حافزا على زيادة الانتاج من منطلق أن العاملين سيعمدون إلى زيادة جهودهم ونشاطهم في العمل بهدف زيادة الأرباح.<sup>4</sup>

### ب- ملكية العاملين لأسهم المؤسسة:

حيث يسمح للعمال بشراء قدر من أسهم الشركة ويصبحون بذلك شركاء في المؤسسة، وبالتالي يزداد حرصهم على نجاحها وديمومة ربحها<sup>5</sup>

### ج- المشاركة في وفر التكاليف:

نسبة من الوفر المالي الذي يحققه العاملون في تكلفة الإنتاج من خلال ضبطهم للتكاليف وتخفيضها، عن طريق التقليل والحد من حجم الهدر والتبذير في الموارد واستغلال الوقت أحسن استغلال. هذه الوفورات المحققة يتم توزيعها في نهاية السنة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup>- بشار يزيد الوليد ، مرجع سبق ذكره ، ص 156.

<sup>2</sup> عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 279.

<sup>3</sup>- بشار يزيد الوليد ، نفس المرجع السابق ، ص 156.

<sup>4</sup> مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 210.

<sup>5</sup> محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 233.

<sup>6</sup> جاري يسلمر، مرجع سبق ذكره، ص 441.

### د- حوافز الخدمات الاجتماعية:

يطلق عليها البعض تسمية التعويضات بسبب أن الأفراد يحصلون عليها عن طريق غير العمل حيث لا يرتبط تقديمها بمستوى الأداء ومن أهم الخدمات الاجتماعية:  
نذكر ما يلي:

- إنشاء جمعية تعاونية استهلاكية
  - تقديم خدمات طبية للعاملين عن طريق إنشاء مركز صحي .
  - إنشاء نادي للراحة أو ممارسة الرياضة<sup>1</sup>
  - توفير مستلزمات المعيشة عن طريق إنشاء جمعية تعاونية استهلاكية في الإدارة يمكن للعاملين شراء احتياجاتهم منها بأسعار أقل من تلك الموجودة في السوق مع إمكانية البيع بالتقسيط.
  - إنشاء صندوق للادخار يساهم فيه العاملون في المؤسسة، حيث يقوم بمنح قروض وإعانات للعاملين في مناسبات اجتماعية .
  - تقديم خدمات ثقافية للعاملين عن طريق إنشاء مكتبة .
  - القيام بنقل العاملين إلى المؤسسة ومنها إلى مساكنهم بوسائل نقل تملكها المؤسسة.<sup>2</sup>
- إضافة إلى التأمينات المختلفة والتي نذكر منها:

### أ- التأمين ضد البطالة:

يهدف الى تقديم تعويض معين للأشخاص في حالة حدوث ظروف طارئة ينتج عنها تسريح مجموعة من العاملين بالمؤسسة<sup>3</sup>.

ب- **التأمين الصحي:** ويقوم التأمين الصحي عادة على التأمين على صحة العامل عن طريق التعاقد مع إحدى المستشفيات لعلاج العاملين وأسرههم بأجر رمزي أو بالمجان ، و قد تسهم المنظمة بنصيب كبير من هذه التكاليف مقارنة بمساهم العامل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 212.

<sup>2</sup> نور الدين حاروش ، مرجع سبق ذكره ، ص 154.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 232-233.

<sup>4</sup> محمد سعيد أتور سلطان ، مرجع سبق ذكره ، ص 496.

### ج- تأمين التقاعد :

يهدف إلى توفير نوع من الأمان للعاملين عند تقاعدهم ، حيث يحصلون على معاش التقاعد ، ويتحدد هذا الأجر بعدة اعتبارات منها مساهمة الفرد بما يستقطع من دخله بالإضافة إلى مساهمة المنظمة ، طول مدة الخدمة <sup>1</sup>.

### ثانيا: الحوافز المادية السلبية

ويقصد بالحوافز السلبية تلك العقوبات التي تسلط على العاملين الذين يخالفون قواعد العمل أو السلوك، إذ أن الهدف من استخدامها هو منع العاملين من القيام بسلوكيات غير مقبولة من أهم هذه الحوافز ما يلي:

#### 1-عقوبات بسيطة: تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

أ-**الخصم من الأجر:** وذلك بخصم نسبة من أجر العامل نظرا لقيامه بسلوك غير مرغوب فيه، وحتى يكون هذا الإجراء نافعا ولا يأتي بنتائج عكسية لابد على الإدارة أن توضح صراحة ما هي السلوكيات التي ينجم عنها هذا الخصم، وإلا أحس العامل بعدم العدالة وبالتالي نتائج عكسية.

ب-**الحرمان من العلاوات أو المكافآت أو تأجيل استحقاقها:** وهي أيضا عقوبة بسيطة تلجأ إليها الإدارة بغرض تقويم السلوك، ونفس الكلام الذي قلناه في الخصم من الأجر ينطبق عليها في حال ما أردنا أن تؤدي الغرض الذي وجدت من أجله.

#### 2-عقوبات قاسية: تتمثل فيما يلي:

أ-**التنزيل:** ويقصد به إعادة تخصيص الفرد ليشغل وظيفة ذات أجر ومكانة ومسؤولية أقل، وطبعا لهذه الطريقة جانب معنوي أيضا، فهي تخلف آثار نفسية خطيرة جدا لدى العامل ما يجعل المؤسسات تحجم عن استعمالها إلا في الضرورة القصوى.

ب-**النقل:** ويعنى به إعادة تخصيص الفرد على وظيفة أخرى لا تختلف عن الوظيفة السابقة، فهي حركة أفقية من وظيفة إلى أخرى، ويستعمل هذا الأسلوب في العقاب من ناحيتين مادية ومعنوية، فالوظيفة الأخرى لا تكون لها نفس الامتيازات المالية، ومن جانب معنوي حيث نبعد الفرد عن جماعته ومحيطه الذي اعتاد عليه.

<sup>1</sup> أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص378.

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 236-237

ج- **الفصل:** يعتبر الفصل من العمل عملية استبعاد نهائية، بسبب مخالفات وسلوكيات مادية ملموسة غير مرغوب فيها، مما يضر بالصالح العام للمؤسسة، وهذه الطريقة من أصعب الطرق في تنفيذها، حيث تحمي القوانين جلها العامل من الفصل وعليه تحتاج إجراءات قانونية محكمة حتى تؤتي ثمارها وتستخدم المؤسسات طريقة الاستغناء كوسيلة للتخلص من الأفراد غير المرغوب في سلوكهم. ويختلف الاستغناء عن الفصل كون الفصل يعد نهائياً بينما في الاستغناء يمكن الاستعانة بالعامل المستغنى عنه مرة أخرى، عندما تزول الأسباب، سواء باستدعائهم لذات الوظيفة أو لوظيفة أقل.

### المطلب الثاني: الحوافز المعنوية

يمكن القول أن الحوافز المعنوية بما هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في اثاره و تحفيز العاملين على العمل ، إذ تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام المورد البشري الذي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية ومن بين أهم الحوافز المعنوية التي تطبقها المؤسسات في تحفيز العاملين ما يلي:

#### أولاً: الحوافز المعنوية الايجابية

وهي حوافز ذات طابع و انعكاس إيجابي لدى الفرد و من بينها :

- 1- **تحسين ظروف ومناخ العمل:** لاشك لأن توفر ظروف العمل كالإضاءة الجيدة والتهوية المناسبة يؤثر على أداء الأفراد ونتاجيتهم من خلال شعورهم بالحماية و أن الادارة تسعى لإرضائهم<sup>1</sup>
  - 2- **تصميم الوظيفة:** فقد بينت الدراسات أن العامل عندما يمارس عملاً لمدة طويلة، يسبب له عدم الرضا والملل، لذلك جاءت فكرة إعادة تصميم الوظيفة لتحفيز العمال وبعث النشاط فيهم من جديد، ويفرق البعض بين درجات مختلفة من إعادة تصميم العمل كالآتي<sup>2</sup>:
- أ- **التوسع الوظيفي:** يعني أداء الفرد لواجبات أكثر تنوعاً وتعقيداً فهناك توسع في المهام وبالتالي المهارة المطلوبة لأدائها، مما يدفع الفرد للتعلم والتعامل أكثر مع الآخرين، وهذا من شأنه أن يشبع حاجاته الاجتماعية.

ب- **الإثراء الوظيفي:** هو يحوي مفهوم التوسع الوظيفي مع زيادة في المسؤوليات والسلطة لتنفيذها، ومن هنا زيادة المسؤولية هي العنصر المحرك والمحفز للفرد، وليس مجرد زيادة الأنشطة.

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شوايش، مرجع سبق ذكره، ص 212.

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 285-286.



**3-ضمان العمل واستقراره:** ضمان العمل واستقراره ينمي في الفرد إحساسه بالطمأنينة والراحة لأنه واثق من حصوله على دخل دائم يعيله وأسرته، وبالتالي يعمل بأريحية.

**4-المدح والثناء:** يوجه المدح والثناء عند قيام العامل بعمل متميز و لايد أن يكون المدح في الوقت المناسب حتى يكون له الأثر المتوقع، ومن الأفضل أيضا أن يكون المدح على مرأى ومسمع العمال الآخرين حتى يشعر ذلك العامل بالفخر، وأيضا ينمي لدى الآخرين وروح المنافسة.

**5- الاعتراف بجهود العاملين:** يعتبر حافزا مهما لبذل جهود إضافية في العمل، ويتم التعبير عن التقدير بعدة طرق منها شهادات تقديرية، رسائل شكر للعمال الذين يحققون مستويات أداء عالية، تسجيل أسمائهم على لوحة شرف تعلق في مكان بارز في المؤسسة...الخ<sup>1</sup>.

**6-إشراك العاملين في الإدارة:** ويقصد بها أن يكون للعمال ممثلون في مجلس الإدارة ، للمساهمة بأرائهم وأفكارهم في إدارة المؤسسة، والغرض الأساسي من استخدام هذا الأسلوب هو إشعار العامل بأهمية رأيه، وإكسابه الثقة في النفس والقدرة على الإبداع<sup>2</sup>.

**7-التكوين:** يلعب التكوين دورا هاما وحيويا في المؤسسة، ويخدم أهداف الإدارة، حيث يؤدي إلى تنمية وصقل مهارات العاملين بالمؤسسة، والنهوض بما لديهم من قدرات وامكانيات وتطوير أدائهم وسلوكهم.

### 8.-الثقة و تفويض السلطة:

و ذلك بتكليف العامل بمهام صعبة ومنحه مسؤوليات أكبر، مما يمنحه شعور بالتحدي والمثابرة ليكون على قدر تلك المسؤولية والثقة التي وضعت فيه<sup>3</sup>.

**9-فرص الترقية:** تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية ، تحقيقا لحاجة أو رغبة لديهم وهي المكانة ، هذا ويمكن الإشارة إلى أن بعض الباحثين يقوم بتصنيف الترقية ضمن الحوافز النقدية لأن الموظف الذي يتم ترقيته غالبا ما يزداد راتبه<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 211.

<sup>3</sup> مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سبق ذكره، ص 165.

<sup>4</sup> مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 210.

### ثانيا: الحوافز المعنوية السلبية

تستعمل الحوافز المعنوية السلبية لتجنب تكرار السلوك غير المرغوب فيه كنوع من أنواع العقاب ومن أهم الحوافز المعنوية السلبية نذكر ما يلي.

**1- جزاءات شفوية :** تتمثل في التأنيب أو لفت النظر، أو الانذار الشفهي والشيء المشترك في هذا النوع من الجزاءات أنها تكون شفوية من الرئيس المباشر إلى العامل المخالف.<sup>1</sup>

**2- جزاءات كتابية :** تتمثل في وضع الجزاءات المشار إليها سابقا في شكل كتابة فيوجه إلى العامل مثلا انذار كتابي عن مخالفته ، وقد يصل الانذار عن تكرار المخالفة ، لحد الانذار بالفصل أو حتى الانذار بالفصل دون تعويض.

**3- جزاءات أدبية :** وتتمثل في الوقف عن العمل لمدة محددة ، أو النقل إلى قسم آخر أو خفض الدرجة أو الفصل من المؤسسة.

كما أن لخفض الراتب أو الحرمان من العلاوة أو تأجيل موعد استحقاقها يلاحظ أنها تتضمن أمورا مالية إلا أن تأثيرها معنوي يركز على المركز أو السمعة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أساليب التحفيز.

هناك العديد من أساليب الحفز بعضها خاص بالمرؤوسين و البعض الآخر خاص بالمديرين و من خلال هذا المطلب سنقوم بتلخيص أهم أساليب الحفز من خلال ما يلي:

#### أولاً: أساليب حفز المرؤوسين :

##### 1- أسلوب توسيع العمل:

وهنا تشير أنه بدلا من أن يقصر عمل الفرد على مجال متخصص أو محدود جدا فإن الفرد يمنح صلاحيات لأداء مهام أخرى على نفس المستوى الاداري مثلا بدلا من أن يقتصر عمل مصمم الاعلان على تصميم الرسالة الاعلانية فإنه يعطى مهام إضافية لها علاقة بالإعلان ككل.<sup>3</sup>

أو بنشاطات أكبر كأن يعطى مثلا دورا في اختيار الاعلان قبل نشره أو بثه .

يفيد هذا الأسلوب في تمكين الفرد من اجراءات العمل الكلي... مما يشعره بأنه جزء من هذا العمل وقد شارك في اتخاذ القرارات اللازمة ، ويساهم أيضا هذا الاسلوب في القضاء على حالات الرتابة

<sup>1</sup>- نور الدين حاروش ، مرجع سبق ذكره ، ص 156.

<sup>2</sup>- مصطفى نجيب شوايش، مرجع سبق ذكره، ص 214.

<sup>3</sup>- بشير العلاق ، اسس الادارة الحديثة ، نظريات ومفاهيم ، ط1 ، دار البازوري العلمية 1999، عمان الاردن ص 308.

والمثل وهكذا يزداد ارتباط الفرد بالمنشأة الأمر الذي يحسن معنوياته و يحفز على المزيد من الابداع.<sup>1</sup>

### 2- أسلوب اثر العمل:

يشير أسلوب اغناء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة من اختصاص الفرد بإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسته المباشر مما يشعره بأهميته ويرفع من روحه المعنوية.<sup>2</sup> و بالتالي زيادة انتاجيته و أدائه.

3- أسلوب الادارة بالأهداف: يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعا واستعمالا في السنوات الاخيرة ... إذ هو فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوس على عمله.<sup>3</sup> ولنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف يجب توافر بعض الشروط والتي منها:

- تهيئة المديرين نفسيا وعمليا قبل البدء في تنفيذ الاسلوب.
- تحسين نظام الاتصالات وتدفق المعلومات بالمؤسسة .
- تحسين العلاقات الشخصية ضمن الجماعات.
- دعم الادارة العليا وتحمسها للأسلوب.

4- تأهيل وتدريب العاملين : التدريب نشاط مخطط له يهدف إلى احداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات و الخبرات ، المهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل... مما يجعل هذا الفرد أو الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة ومقدرة انتاجية عالية. وبصفة عامة يمكن تحديد هدفين للتدريب هما:

- تأهيل العاملين الجدد لبداية جيدة.

- زيادة كفاءة العاملين القدامى بدرجاتهم المختلفة.

و التدريب الفعال الذي يحفز العاملين فعلا هو التدريب المستمر المتواصل والمبرمج الذي يحمل أهداف واضحة و دقيقة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- محمد الصيرفي ، السلوك الاداري ( العلاقات الانسانية ) ، مرجع سبق ذكره ، 295.

<sup>2</sup>- نورالدين حاروش ، مرجع سبق ذكره ، ص 286.

<sup>3</sup>- رضا أبو حمد آل علي ، سنان كاظم الموسوي، الادارة لمحات معاصرة، ط1 ، مؤسسة الوراق ، 2001 ، عمان الاردن ، ص 464.

<sup>4</sup>- محمد الصيرفي ، السلوك الاداري ( العلاقات الانسانية ) ، مرجع سبق ذكره ، ص - 298.

### ثانيا - أساليب حفز المديرين :

حددت عدة أساليب لحفز المديرين لتحسين الأداء من بين هذه الأساليب نذكر ما يلي:

**1- إسناد عمل مثير للمدير:** يوجد لدى الإداريين رغبة شديدة في استخدام وتطوير قدراتهم ، وأن تنسجم مهامهم و مسؤولياتهم و سلطاتهم مع تلك القدرات بالإضافة إلى الحاجة لتطوير أعمالهم ووظائفهم إذ يرغب الإداريون في الحصول على المعلومات من خلال قنوات التغذية الراجعة لمعرفة نتائج ما يقومون به من مهام.

**2- منح المكانة:** من خلال منح المكانة والمركز الإداري المرموق وما يرافقه من حقوق و امتيازات وظيفية كاللقب الوظيفي ، حجم المكتب وتصميمه. أدوات وأثاث أو سكرتيرة خاصة.

### 3- الحث على تبوء مركز قيادي:

و تتمثل الحاجة أن يكون الفرد قائدا بين الزملاء في العمل.

**4- تشجيع المنافسة :** تشجيع المنافسة الايجابية في الحصول على العوائد والمكافئات التنظيمية كالترقية والتقدير والاحترام .

**5- منح الحوافز النقدية:** تمارس الحوافز النقدية تأثيرا قويا لا بسبب قدرتها على إشباع الحاجات الفيزيولوجية فحسب وإنما بسبب قدرتها على إشباع الحاجات العليا كالشهرة والتقدير و الاحترام و غالبا ما ينظر ما ينظر إلى منح الحوافز النقدية كمؤشر لنجاح وتميز الرؤساء في الانجاز وتحقيق الأهداف<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي ، السلوك الاداري، نفس المرجع السابق ، ص 300 .

### المطلب الرابع: شروط تقديم الحوافز:

نظرا لتداخل وصعوبة دوافع العاملين وتتنوع أهداف و مهام العمل ، و صعوبة اختيار الحوافز المناسبة لتحريكها ، تقترح الدراسات الحديثة بعض الشروط لنجاح عملية التحفيز ، كما أن هناك أسس ومعايير لمنح الحوافز .

### أولاً- شروط تقديم الحوافز:

نذكر من بين هذه الشروط ما يلي :

- 1- أن ترتبط هذه الحوافز بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء والانتاجية
- 2- أن يقرر صرفها أو أداءها للموظفين أو العاملين في المواعيد محددة و متقاربة
- 3- أن تركز الحوافز على أسس ومستويات مقبولة.
- 4- تأخذ شكل الاستمرار والانتظام في أدائها.
- 5- ترتبط ارتباطا وثيقا و مباشرة برسالة و أهداف المنظمة.
- 6- أن ترتبط وتتصل اتصالا مباشرا بدوافع العاملين.
- 7- مواكبة هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية و الحضارية التي يمر بها البلد والتي تؤثر على سلوك العاملين .
- 8- يجب أن لا تتدخل فيها النوازع الشخصية أو العلاقات أو الوساطات و المحسوبيات<sup>1</sup>.

### ثانيا: شروط نجاح الحوافز:

هناك مجموعة من الشروط الأساسية التي لا بد للإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار إذا ارادت أن تحقق مردودا من وراء الحوافز إذ تساعد وتساهم هذه الشروط في إنجاز ونجاح العمل ومنها<sup>2</sup>:

- 1- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.
- 2- أن تخلق صلة وثيقة بين الحوافز والهدف.
- 3- تحديد الوقت الملائم الذي ستنفذ فيه الحوافز .
- 4- ضمان استمرارية الحوافز .

<sup>1</sup>- سامر جلدة، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 121-122.

<sup>2</sup>- عارف الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الادارية، جامعة نايف، 2007، الرياض العربية السعودية ، ص 38.

- 5- منحها العاملين في مواعيد محددة و متقاربة، متتالية و متناسبة زمنيا مع أداء العامل.
- 6- ضمان الإدارة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز .
- 7- أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة و الكفاءة .
- 8- أن يدرك العاملون نظام الحوافز وقواعده وشروطه لوضوحه وبساطته.
- 9- أن ترتبط الحوافز ارتباطا قويا مع الجهود المبذولة لتؤدي دورها.
- 10- أن تنمي في ذهن الفرد العلاقة بين الأداء الجيد و الحصول على الحافز .
- 11- أن يكون الحافز متناسب مع دوافع الفرد.

### ثالثا : أسس منح الحوافز :

إن أهم معيار لمنح الحوافز على الاطلاق هو التميز في الأداء ولا يمنع الأمر من استخدام المزيد من المعايير الأخرى نذكرها فيما يلي:

**1- الأداء:** يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي ، وربما الأوحده لدى البعض وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية ، أو الجودة أو وفر في وقت العمل أو في التكاليف أو وفر في أي مورد آخر ويعتبر الأداء فوق العادي أو التميز في الأداء أهم المعايير على الطلاق لحساب الحوافز .

**2- المجهود :** يصعب أحيانا قياس ناتج العمل ، وذلك لأنه غير ملموس وواضح ، كما في أداء وظائف الخدمات، و الأعمال الحكومية أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث وبالتالي فان العبرة أحيانا في المحاولة وليس في النتيجة وقد يمكن في الحساب مكافأة المجهود أو الأسلوب أي الوسيلة التي استخدمها الفرد للوصول إلى الناتج و الأداء، و يمكن الاعتراف أن هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

**3- المهارة:** هناك بعض المنظمات التي تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو انجازات أو دورات تدريبية ، وتجدر الإشارة إلى أن هذا المعيار الأخير محدود جدا ، ولا يساهم إلا بقدر قليل في حساب حوافز العاملين.

**4 - الأقدمية:** ويقصد بها طول فترة العمل التي قضاها الفرد في المنظمة، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء التنظيمي والانتماء الذي يجب مكافأته<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية ، ط1، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2010، ص 355.

### خلاصة الفصل الاول :

من خلال ما قدمناه سابقا من خلال هذا الفصل و المتعلق بالاطار النظري للحوافز يمكن القول أن عملية التحفيز بما هي عملية يتم من خلالها توجيه سلوك الفرد من خلال التأثير على الدوافع المختلفة لديه بذلك تسعى المؤسسة عن طريق مختلف الحوافز المادية و المعنوية فردية كانت أم جماعية إلى استغلال طاقات العاملين و الإداريين من خلال استراتيجية واضحة وسياسة بناءة.

فالاتجاه الحديث ينظر إلى الحوافز كوسيلة يجب استخدامها بفعالية لتحقيق الأهداف التي تطمح لها المؤسسة فالحوافز يمكن تمييزها لأن تصبح ميزة تنافسية للمؤسسة ما إن تم مراعاة تكلفة هذه الحوافز ووقت تقديمها والأوجه التي تتم فيها ، ويمكن القول أن من بين أسباب التي تساهم في نجاح الحوافز هي أن تسد النقص لدى الفرد و تلبى حاجاته على اختلافها مادية كانت أم معنوية مع تخصيص حوافز متميزة فور ظهور الأداء الجيد و الإنتاج الأوفر.

## الفصل الثاني :

أداء المورد البشري وتقييمه



### تمهيد:

يعتبر أداء المورد البشري نشاط ذو أهمية بالغة في المؤسسات المختلفة من خلال مدى التزام الأفراد وقيامهم بالمهام ، إذ يعكس مدى فعالية العاملين وقدرتهم على تحقيق الأهداف عن طريق استعمال المهارات المختلفة و لذلك عادة ما تجد الأداء محل اهتمام من طرف الإدارة و القائمين في المؤسسة بغية الاستغلال الأمثل لطاقت العاملين و محاولة تقييم هذا الأداء من أجل تطويره وتحسينه ومعرفة ما يحتاجه الفرد من تدريب أو دفع و تحفيز .

فالوقوف على الأداء من خلال عملية تقييمه يساعد إدارة المؤسسة على معرفة مدى انضباط الأفراد وتقيدهم بالخطط و التعليمات و يساهم في توجيه سلوكهم وتصويبه نحو أداء أفضل ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة ككل ويجعلها أكثر تنافسية وقدرة على تحقيق الأهداف المسطرة .

ومن خلال هذا الفصل نحاول تسليط الضوء على ماهية أداء المورد البشري و الطرق المختلفة التي يتم بها تقييمه وفي الأخير كيفية تحسين الأداء و المشاكل التي تعترض تطويره .

### المبحث الأول: ماهية أداء المورد البشري

يقوم العاملون في المؤسسة بأعباء وواجبات ومسؤوليات عمل لتحقيق أهداف محددة ، في اطار ثقافة وتنظيم داخلي ويعد أداء المورد البشري واجهة تعكس مكانة هذه المؤسسة ومدى تطورها و يشكل الأداء ميزة تنافسية خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تعتمد على رأس المال البشري بالدرجة الأولى .

### المطلب الأول : مفهوم أداء المورد البشري.

سنقوم في هذا المطلب بالتعرف على مفهوم الأداء وأداء المورد البشري خصوصا .  
أولاً: الأداء.

إن أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الانجليزية to perform وتعني إنجاز ، تأدية ، أو اتمام شيء ما ( عمل ، نشاط ، تأدية مهمة )<sup>1</sup>.

توجد استخدامات عديدة لمصطلح الأداء في التسيير، فقد يستخدم بمعنى بلوغ الأهداف أو مدى استخدام الموارد المتاحة للمنظمة استخداما أمثل أو مدى تأدية المهام إلا أن هناك تعاريف عديدة للأداء نذكر منها:

الأداء" الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة.<sup>2</sup>

عرف أيضا الأداء بأنه النتيجة المتحصل عليها جراء القيام بعمل، أي النتيجة المقابلة للجهد

### ثانيا : أداء العامل :

يشير مفهوم الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها وهو يعكس أيضا الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.<sup>3</sup>

و يعتبر مفهوم الأداء المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله ، من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - سهيل إدريس ، المنهل : قاموس عربي فرنسي، ط1، دار الآداب ، بيروت ،2003، ص 895.

<sup>2</sup> - عبد الملوك مزهودة ، الاداء بين الكفاءة والفعالية ، مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد 1، جامعة محمد خيضر بسكرة ،

2001، ص87

<sup>3</sup> - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية ، 2000، ص، 215

<sup>4</sup> - حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، ، مديرية النشر الجامعة ط1، قالمة ، 2004 ص 123.

" أداء العامل هو كفاءة وفعالية العنصر البشري ( الفرد العامل ) للقيام بالأعمال الموكلة إليه خلال فترة زمنية محددة، ومدى مطابقة ما قام به فعلا لما طلب منه والخاضع لمواصفات النوعية والكمية المطلوبة".<sup>1</sup>

وعموما فقد ارتبط مفهوم الأداء لدى الكثير من الباحثين بالمورد البشري، حيث تم اهمال بقية الموارد الأخرى، ويرجع سبب الاتجاه نحو التركيز على أداء العنصر البشري إلى الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن طريق التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال ، المعرفة ، العمل... أما الأداء فينحدر مباشرة من عنصر العمل.<sup>2</sup>

كما ينظر إلى أداء المورد البشري على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين المحددات التالية :

**1- الجهد:** يشير إلى الناتج من حصول الفرد على الحافز ( التدعيم ) أو إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته ولا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة ويشير إدراك الدور والمهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله .

**2- القدرات :** هي الاستعدادات الذهنية والبدنية لأداء مهام خلال فترة زمنية معينة ، ويمكن بناء هذه القدرة من خلال عملية التدريب، التعلم ، ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب والوظيفة ، وتجدر الإشارة إلى أن هناك نوعان من القدرات .<sup>3</sup>

**أ- قدرات ذهنية:** ترتبط بالقدرات على أداء مختلف المهام الذهنية ومن أهم هذه القدرات الذكاء ، سرعة الإدراك، قابلية الحساب.

**ب- قدرات بدنية :** تشير إلى القدرات على أداء المهام البدنية المختلفة في العمل والتي ترتبط ببذل قوة عضلية .

**3- الإدراك:** هي العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو أنه عملية استقبال المؤشرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا ترجمتها إلى سلوك معين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>-خيري كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال "النظريات-العمليات الإدارية"، ط1، دار جرير، عمان، 2008م، ص31.

<sup>2</sup>- إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين أداء المورد البشري للمؤسسات الصناعية الجزائرية ، مجلة آفاق ، العدد 107، الامارات العربية المتحدة ، 2006 ص 99.

<sup>3</sup>- عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، ط1، دار النهضة، القاهرة، 2000، ص13

<sup>4</sup>- راوية محمد حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 212.

أما من الناحية السلوكية يعرف الأداء على أنه ظاهرة معقدة متعددة الجوانب الشخصية والسلوكية والاجتماعية، مما يجعل هذا التعريف سطحياً رغم بساطته. ويقول عاطف محمد عبيد أن " أداء العاملين يجسد مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم"<sup>1</sup>. وهذا التعريف يظهر أن أداء العامل يشمل كل السلوكيات التي يظهرها العامل أثناء القيام بالعمل مثل إتمام المهام، التحسن في الإنجاز، التصرفات اتجاه الآخرين، المهارات والخبرات المكتسبة، وبهذا فأداء العامل مفهوم شامل ولا يتعلق فقط بإنجاز المهام. نلاحظ من التعاريف السابقة اختلاف في مفهوم أداء العامل، وهذا يعود إلى وجود جانبين لأداء العامل، جانب سلوكي وآخر مادي<sup>2</sup>:

**1- الجانب السلوكي:** ونقصد بالجانب السلوكي صفات الفرد الشخصية، الذهنية، والفنية، بعبارة أخرى كل تصرفاته التي يقوم بها أثناء عمله كالسرعة الدقة في الإنجاز بالإضافة إلى إمكانيات العامل في تأدية العمليات المختلفة التي تتطلبها الوظيفة.

**2- الجانب المادي:** فهو حركات العامل وتصرفاته التي يمكن ملاحظتها وقياسها، وتتمثل أساساً في مردودية العامل من الناحية الكمية والنوعية.

ومن خلال هذه التعاريف يظهر لنا بأن مصطلح الأداء يعد مصطلحاً متعدد الجوانب والأبعاد لاقتراحه وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم قريبة منه، ومن بين أهم هذه المفاهيم مفهوم الكفاءة والفعالية والملاءمة.

و للتوضيح أكثر في مفهوم الأداء لابد من التطرق إلى مفهومين هما: الكفاءة و الفعالية والتعرف على مصطلح الملاءمة\*

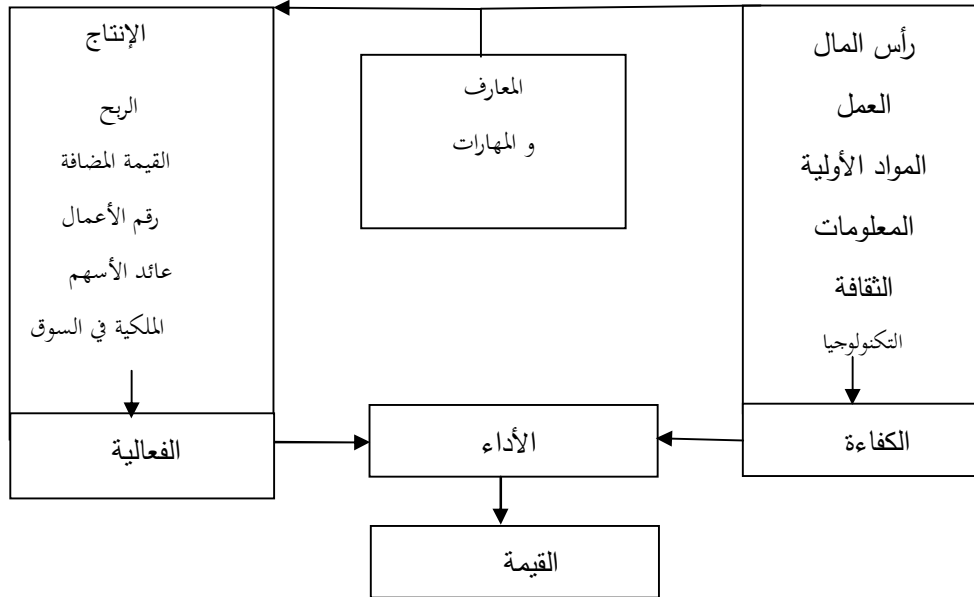
<sup>1</sup> عاطف محمد عبيد، مرجع سبق ذكره، ص13.

<sup>2</sup> الطاهر مجاهدي، التدريب المهني وأثره على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص51  
\* الملاءمة: النسبة بين الهدف ومستوى الرضا المتوقع.

**فالكفاءة:** تعني إنجاز الأشياء على نحو صحيح (الاستغلال الأمثل للموارد)، فهي مفهوم يربط بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى<sup>1</sup>.  
و تعني الكفاءة ( l'efficience ) أيضا : القدرة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف الممكنة.<sup>2</sup>  
أما **الفعالية:** فتشير إلى الأهداف المحققة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف<sup>3</sup>.

أي القدرة على تحقيق وإنجاز الأهداف المسطرة و الوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقا

### الشكل رقم (14): يوضح الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية



**المصدر:** عبد المليك مزهودة، مقارنة الأداء الإستراتيجية، المؤتمر العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 487.

<sup>1</sup> - خيري كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال "النظريات-العمليات الإدارية"، ط1، دار جرير، عمان، 2008م، ص 31.

<sup>2</sup> - Bernard Matory et Daniel Crozet, gestion des ressources humaines pilotage social et performance, 6<sup>ème</sup> édition , Paris , 2005, p 164.

<sup>3</sup> - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، ط1، دار وائل، عمان، 2003 م، ص 138.

من خلال الشكل نلاحظ أنه للوصول إلى الفعالية في الأداء يجب توفر الموارد بالإضافة إلى المهارات والمعارف التي يحوزها الفرد العامل أما الكفاءة تعني تحقيق الأهداف باستعمال تلك الموارد ، والأداء يكون نتيجة المزج بين الكفاءة والفعالية لخلق قيمة مضافة .

يعبر الأداء عن المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين، مديرين، ومهندسين.<sup>1</sup>

ويمكن تعريف الأداء أيضا بأنه درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها، وهو يعكس أيضا الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.<sup>2</sup>

وحسب " Christian Batal " أداء الأفراد هو نتيجة تفاعل ثلاثة عناصر أساسية هي:

- المهارات التي يمتلكها الفرد والمعارف التي يحتاجها لأداء عمله .

- مستوى التحفيز .

- مستوى تنظيم العمل والوسائل المتاحة .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - حمداوي وسيلة ، مرجع سبق ذكره ، ص123.

<sup>2</sup> - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ،ص209

<sup>3</sup> - Christian Batale, La gestion des ressources humaines dans le secteur public, 2<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, Paris, 2000 ,P 95 .

المطلب الثاني : عناصر الأداء ومحدداته.

لكي يمكن تحديد مستوى الأداء الفردي المطلوب فإن ذلك يتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى و ماهية التفاعل بينهما، و نظرا لتعدد هذه العوامل من جهة ، و لعدم التوصل لمعرفة درجة تأثير كل منها على الأداء وعليه سنحاول معرفة أهم عناصر الأداء ومحدداته.

أولا : العناصر الأساسية للأداء.

وتتمثل فيما يلي:

1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبات ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم ، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ، ومقدار هذا الانجاز.

4- **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين ، وتقييم نتائج عمله.<sup>1</sup>

ثانيا : محددات الأداء

والأداء نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي:

1- **الدافعية الفردية :** تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه و إقباله و الذي يعبر عن مدى توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.

2- **مناخ العمل:** يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية ، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع جميع حاجاته.

<sup>1</sup> - خالد عبد الله ، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء ، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بالرياض ، مذكرة ماجستير غير منشورة أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، الرياض، العربية السعودية 2003 ، ص 55.

3- القدرة لدى الفرد على أداء العمل: أن هذه القدرة تستطيع تحصيلها عن طريق التدريب، التعليم ، اكتساب الخبرات والمهارات والمعارف الخاصة بالعمل.

كما أن نموذج بورتر ولولر يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي، و الذي يتحدد بناء على هذا النموذج ثلاثة عوامل رئيسية هي:  
أ- الجهد المبذول.

ب- القدرات و الخصائص الفردية.

ج- إدراك الفرد لدوره الوظيفي.<sup>1</sup>

ثالثا : أنواع الأداء : يصنف الأداء البشري إلى ثلاثة أنواع كالتالي :<sup>2</sup>

### 1- أداء المهام:

يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والبيع وجر المخزون وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة ، فمثلا في الوظائف الإدارية يمكن أن يؤدي هذا الأداء أو السلوك إلى تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي ، كذلك أيضا يمكن أن يكون عبارة عن جهود تحفيزية لأداء المهام.

### 2- الأداء الظرفي :

يشير الأداء الظرفي إلى السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة ، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة ، والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دورا إضافيا في طبيعته ، وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية ، ويعتمد على الظرف الذي تجري فيها معالجة العمليات ، فمثلا ممكن أن يكون موجها نحو الزملاء و مساعدتهم في حل مشكلة لها علاقة بالعمل ، وبذل مجهود إضافي ، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة.

<sup>1</sup> - محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، العربية السعودية ، 2006م، ص 79.

<sup>2</sup> - غازي حسن عودة ، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين دراسة تطبيقية أمانة عمان الكبرى ، 2013، رسالة ماجستير غير منشورة إدارة اعمال ، جامعة الشرق الاوسط ، كلية الاعمال. عمان الاردن ، ص 40.



### 3- الأداء المعاكس:

يختلف الأداء المعاكس عن النوعين السابقين، حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر في مواعيد العمل أو الغياب، وقد يشمل سلوكيات مثل: الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام ، والعنف وروح الانتقام ، والمجابهة.

### رابعاً : معوقات الأداء.

- 1- عدم كفاية التسهيلات والتجهيزات والسياسات المحددة للعمل.
- 2- نقص التعاون مع الآخرين.
- 3- نمط الاشراف السيء الذي يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود.
- 4- نقص التدريب الذي قد يتسبب في الاستغلال السيء للقدرات الموجودة لدي العاملين.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>- راوية محمد حسن ،إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص 218.

المطلب الثالث: أبعاد الأداء الوظيفي و معدلاته.

للأداء الفرد في وظيفته دور كبير في مختلف الجوانب ، ومن خلال هذا المطلب سنحاول معرفة أبعاد الأداء البشري في المؤسسة .

**أولا : أبعاد الأداء الوظيفي**

للأداء الوظيفي عدة أبعاد تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

**1- البعد التنظيمي للأداء:** يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي من أجل تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية.

**2- البعد الاجتماعي للأداء:**

مدى رضی أفراد المؤسسة على اختلاف مسؤولياتهم لأن مستوى رضی العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء العاملين لمؤسستهم، وقد يتأثر الأداء الكلي للمؤسسة بصورة سلبية على المدى البعيد إذا تم التركيز فقط على تحقيق الجانب الاقتصادي وإهمال الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية.

**3- البعد الاقتصادي للأداء:** قدرة المؤسسة على البقاء محققة التوازن بين رضی المساهمين و العمال، وهذا يعني أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها وهو البقاء في السوق وضمان استمراريتها وتحقيق التوازن الذي يضمن رضا عمالها من جهة ومساهميها وشركائها من جهة أخرى<sup>1</sup>.

**ثانيا - معدلات الأداء الوظيفي:**

تتطلب عملية الحكم على أداء العاملين أو تقويمه وصف معدلات الأداء، وذلك من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس في ضوءها النتائج المحققة، ويقصد بمعدل الأداء "ذلك الهدف أو الأداة التخطيطية التي تعبر عن الغاية المطلوب بلوغها دون تحديد معدلات أو معايير الأداء، كما أنه يصعب قياس الأداء والوصول إلى حكم سليم على مدى كفاية الأداء"، ويرى مهدي حسن زويلف أن وصف معدلات الأداء، عملية تمر خلال خمس خطوات كما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Yves Simon et Patriche jiffre, Encyclopédie de gestion, 2eme édition, Economica, Paris, 1997, p73.

<sup>2</sup> - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي، ط3، عمان، 1999م، ص286.

**1-الاختيار:** تشير هذه الخطوة إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملا جيدا لم يسبق قياسه أو تغيير في طريقة أدائه مما يتطلب تحديد زمن نمطي جديد، أو شكاوي العاملين من ضيق للوقت المسموح به لأداء عمل معين أو لغيرها من الأسباب، لذا يعد الاختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء.

**2-التسجيل:** وتشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق والمعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل، والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل.

**3-التحليل الانتقادي:** وتركز هذه الخطوة على اختبار صحة البيانات المسجلة للتأكد من استغلال الوسيلة الأكثر فاعلية وعزل العناصر الأخرى ذات التأثير الجانبي في العملية الإنتاجية.

**4-القياس:** تهتم هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، وكذلك الوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

**5-التحديد:** ويتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط، الأساليب والتقنيات المعنية التي تستخدم في أدائه، وبالتالي، فإن معدلات الأداء الوظيفي تشمل مجموعة من الخطوات العامة، انطلاقا من اختيار أنسب الأعمال لقياسها، لتأتي بعد ذلك مرحلة تسجيل الحقائق والبيانات والمعلومات التي نقوم باختيار صحتها باختيار العنصر الأكثر فاعلية في العملية وعزل العناصر الأخرى الأقل تأثيرا، ثم نقوم بعد ذلك بقياس كمية العمل في كل عنصر، وفي الأخير نقوم بالتحديد الدقيق لمجموعة النشاطات الواجب تشغيلها من خلال تحديد الوقت المناسب واختيار التقنيات والأساليب الواجب توفرها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مهدي حسن زويلف ، مرجع سبق ذكره، ص 288-289.

### المطلب الرابع : إدارة الأداء

لإدارة الأداء دور كبير في معرفة مدى صلاحية أداء العاملين وسلوكياتهم في المؤسسة وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة و تسهيل عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور والترقيات.

#### أولاً: مفهوم إدارة الأداء

يشير إلى دور و مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تصميم نظام تقييم الأداء الذي يشتمل على الأطر و المكونات التي يتم من خلالها تقييم قواعد وإجراءات يتطلب تطبيقها وفق ما هو مستهدف من النظام كله للوصول إلى نتائج موضوعية وعادلة توضح مستوى كفاءة أداء المورد البشري في كافة مستويات المنظمة.<sup>1</sup>

**1- تعرف إدارة الأداء:** على أنها عملية إدارة تم تصميمها للربط بين أهداف المنظمة و أهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان توحيد أهداف الفرد و أهداف المنظمة قدر المستطاع.<sup>2</sup>

#### ثانياً : مراحل إدارة الأداء :

سنتطرق من خلال هذا الجزء إلى المراحل الأساسية لعملية إدارة الأداء والتي تتمثل في أربع مراحل هي كالتالي :

تخطيط الأداء، إدارة الأداء، مراجعة الأداء ، تقييم المكافآت الخاصة بالأداء.

**1- تخطيط الأداء:** تخطيط الأداء عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة ، وهي تحديد هذا العمل وتوصيفه وفقاً للتصميم التقني المناسب ، وأخذاً في الاعتبار قدرات وطاقات الموارد وإمكانياتها والمناخ المحيط بها وتتجلى مهام تخطيط الأداء فيما يلي:

أ- تخطيط المهام و الواجبات و المسؤوليات التي ينبغي على الفرد القيام بها خلال فترة محددة.

ب- تحديد المساعدات اللازمة لتوفيرها للفرد سواء من قبل رئيسه أو أطراف أخرى في المنظمة.

ج- تحديد المجالات التي يشملها العمل و العلاقات مع أفراد أو مجموعات أخرى.

د- توقع المشكلات و المعوقات التي يمكن أن تعطل الأداء و تقلل من الانتاجية والفعالية عن المستويات المستهدفة.

هـ- تحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد لتمكينه من الأداء على الوجه المطلوب .

<sup>1</sup>- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، ط1، مصر ، 2000 ، ص91.

<sup>2</sup>- عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية ( بعد استراتيجي ) ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2005، ص 371.

و- تحديد النتائج القابلة للقياس التي ينبغي الوصول إليها.

ز- تحديد أولويات المهام وتتابعها أو تزامنها في كل عمل.

ح- تحديد مراحل العمل ومستويات التكلفة و الجودة المستهدفة.<sup>1</sup>

**2- إدارة الأداء:** بعد تحديد أهداف الأداء و الموافقة على العمل فإن المرحلة الثانية من عملية إدارة الأداء تتمثل في ضمان أن يتم تنفيذ هذه الخطط و أن يتم الوصول إلى النتائج المطلوبة ، ومن هذا المنطلق فإن الإدارة تعني أكثر من مجرد كتابة تقرير أو مجموعة من التقارير وذلك على الرغم من أن هذه الأشياء سوف تشكل حتما جزءا مهما من العملية ومن جهة أخرى ، فإن ما تدور حوله عملية الإدارة فعلا يتمثل في تقديم الدعم اللازم للموظفين وإنشاء الظروف الملائمة لهم حتى يتمكنوا من الوصول إلى النتائج المطلوبة ما يعني منحهم السلطة أو تمكينهم منها ومن الناحية العملية من الممكن أن يعني ذلك :

أ- تقديم أي دعم مالي لازم على سبيل المثال توفير الموارد المناسبة .

ب- ضمان توضيح النتائج المطلوب الوصول إليها للموظفين وتوفير أي نصح أو توضيح عند الحاجة.

ج- العمل على تدريب وتطوير الموظفين بالقدر اللازم لضمان الالتزام لمسئولياتهم.

د- تعديل الأهداف الأولويات ومعايير الأداء طبقا للتغيرات في أولويات المنظمة و الأسواق والسياسات الحكومية.<sup>2</sup>

**3- مراجعة الأداء:** إن مراجعة الأداء تعتبر جزءا من عملية إدارة الأداء ، ومع ذلك فإنه على ضوء الاعتبارات المحددة تنطبق على هذا الجانب من العملية أن يتم اختياره كعنصر منفصل حيثما يوجد تقدير للأداء، فإنه يركز بشكل أساسي حول مقابلة شخصية يتم عقدها مرة أو مرتين في العام ، بين الشخص الذي يشغل الوظيفة ورئيسه في العمل وفي بعض الأحيان من الممكن أن يكون لنتيجة المقابلة تأثير على الحافز كالمرتب و الترقية ، في حين يكون التركيز في حالات أخرى على التدريب والتطوير وغالبا ما يتم من خلال هذه المقابلات اشارة بعض الامور المتعلقة بالأداء والتي يتم مناقشتها، هذه العملية البناءة يتم من خلالها توفير الدعم علاوة على تقديم النصائح التي من شأنها

<sup>1</sup>- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ،إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للطباعة والنشر ، ط 1، القاهرة مصر، 2002 ، ص 149 .

<sup>2</sup>-باري كشواي، مرجع سبق ذكره ، ص 98- 99.

مساعدة الفرد في التطور والتحسين مع مراعاة طريقة إجراء المقابلات والتي يجب أن تدور على نحو لطيف مما يترك عند الموظف انطباعاً بأن يؤدي بشكل جيد يرضي رؤسائه<sup>1</sup>

#### 4- تقديم المكافآت الخاصة بالأداء:

يمثل تقديم المكافآت الخاصة بالأداء أحد عناصر عملية إدارة الأداء ويهدف إلى منح الموظفين نوع من المقابل لإنجاز المهام الموكلة إليهم وتحقيق الأهداف ، ويعد هذا المفهوم أوسع من مجرد منح المكافآت المالية ويشتمل على بعض الأمور مثل الإشادة أو توفير فرص أفضل للتدريب و التطوير أو الترقية ، في أغلب الأحيان ، فإن أحد الأشياء التي يحتاج إليها الموظف بشكل أكبر يتمثل في الاعتراف بأنه يقوم بعمل جيد ، وعندما يتم التعبير عن ذلك على سبيل المثال من خلال العلوات ، فإن ما يهم في الغالب هو الاعتراف والإقرار بالأفضلية وليس فقط المال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- باري كشواي، مرجع سبق ذكره ، ص 101.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه ، ص107.

### المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية مستمرة نمارسها كثيرا في حياتنا اليومية من خلال حكمنا على الأشخاص فلا شك أننا نجري مقارنة أو ترتيبا بسيطا، وتتبلور عملية التقييم في منظمات الأعمال فتصبح وظيفة متخصصة لها قواعدها وأصولها ويقوم بها أفراد متخصصون و مدربون على أدائها حيث تستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي وسنحاول من خلال هذا المبحث التعرف عن قرب على عملية تقييم الأداء.

### المطلب الأول: مفهوم عملية تقييم الأداء.

يعني مفهوم تقييم الأداء أيضا الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد في فهم وتقييم أداء ونتائج العامل و تقدير لمدى كفاءته الفنية والتقنية للقيام بمسؤولياته وواجباته المتعلقة بعمله في الحاضر والمستقبل.

### أولا : تعريف تقييم الأداء

يمكن تعريف التقييم بأنه تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحا أو فاسدا، ناجحا أو فاشلا وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل.<sup>1</sup> هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء نذكر منها:

- 1- يقصد بتقييم الأداء قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأداء المطلوب منهم ، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور .<sup>2</sup>
- 2- كما تعرف عملية تقييم الأداء على أنها عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى و نوعية أدائه .<sup>3</sup>

ويرى جاري ديسلر (Gary Dessler) أن تقييم أداء العاملين: " تحديد لمدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، وضمان الحفاظ على التوازن اللازم بين متطلبات الوظيفة وقدرات العامل الذي يشغلها أو سيرقى إليها"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد الناصر موسى، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، قسم العلوم الاقتصادية ، الجزائر، 2004، ص 14.

<sup>2</sup> زهير ثابت ، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين ، دار قباء للطباعة ، النشر والتوزيع، ط2القاهرة ، 2001، ص87.

<sup>3</sup> حمداوي وسيلة ، مرجع سابق ، ص123.

<sup>4</sup> ديسلر جاري ، مرجع سبق ذكره ، ص 270.

و من ناحية أخرى "هو قياس لكفاءتهم وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقويم أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات".<sup>1</sup> يمكن القول أن عملية تقييم الأداء تختلف عن قياس الأداء ( التقييم يقوم على القياس ) ويمكن تعريف قياس الأداء على أنه "عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو الأهداف وفقا لقواعد معينة والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء والأحداث موضع القياس".<sup>2</sup> من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج ما يلي:

- أ- أن ما يتم تقييمه هو أداء الفرد للعمل الذي يكلف به وليس الفرد العامل.
- ب- أن عملية تقييم الأداء هي عملية تتم بصفة دورية ، أي أن عملية التقييم هي عملية مستمرة .
- ج- أن أداء الفرد يقيم من خلال معايير موضوعة مسبقا.
- د- عملية تحليلية لأداء العامل بحيث يمكن تقدير سمات نوعية بدرجات متفاوتة لدى العاملين، وما لهذه السمات من علاقة بالشخصية والقدرات حتى يمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- هـ- إن عملية تقييم الأداء يجب أن تكون مبنية على ضوء أهداف محددة .

### ثانيا :أهداف تقييم الأداء

تسعى إدارة المنظمة عادة من خلال عملية تقييم الأداء إلى تحقق جملة من المكاسب والأهداف نذكر أهمها فيما يلي:

- 1- **تخطيط الموارد البشرية** : أن التقييم الناجح يساعد بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية ، وخاصة إذا كانت إدارة المنظمة تنتهج سياسة تقييم دورية أو سنوية تمكنها من الوقوف على الاحتياجات المستقبلية من الموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى العاملة في السوق ، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء مقدمة مهمة لعملية استقطاب واختيار وتدريب الموارد البشرية الكفوة، إذن على هذا الأساس فإن أي عملية سليمة لتقييم الأداء هي جوهر لعمليات تخطيط وسياسات تشغيلية وتطويرية وتدريبية تستهدف التميز من خلال العنصر البشري.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن 21، مكتبة الأنجلو المصرية ط1، القاهرة، مصر 2000،

ص331.

<sup>2</sup> -مدحت أبو النصر محمد، الاداء الاداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1 ، القاهرة مصر، 2012.ص 137.

<sup>3</sup> - خضير كاضم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2007، ص 152.



### 2- بناء نظام عادل للحوافز والمكافآت يرفع معنويات العاملين :

إن أحد أهم أسس العدالة التنظيمية التقييم العادل فهو منطلق كل السياسات التحفيزية ، التي تستهدف رضى العمال ومن ثم زيادة إنتاجيتهم . نظرا لاختلاف طبيعة الوظائف وخصائص كل وظيفة والمتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء، لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار هذه المتغيرات والخصائص للوصول إلى معلومات صادقة من خلال التقييم ، تجعل العملية التحفيزية أكثر عدالة ، فهناك وظائف تتطلب مستويات عالية من الإبداع قد يصعب قياس نتائجها في المدى القصير وبالتالي الاعتماد على مخرجات هذه الوظائف في التقييم يعد إجحافا في حق أصحابها ، بحيث تكون نضرتهم إلى التقييم سلبية باعتبار الأسس المعتمدة غير عادلة ، ما ينعكس سلبا على أدائهم المستقبلي، لذا فهذا النوع من الوظائف يتطلب تقييم الأداء وتصميم نظام حوافز ومكافآت على أساس المهارات .<sup>1</sup>

**3 - تقييم المشرفين والمدبرين :** في نفس الوقت تعبر نتائج التقييم عن مدى فاعلية المشرفين والمدبرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم ومسؤولياتهم.<sup>2</sup>

**4 - تقويم أداء الأفراد وزيادة دافعيتهم:** إن نتائج تقييم أداء الأفراد العاملين تخدم عملية تقويم أدائهم حيث يتم فيها علاج القصور والانحرافات، كما تساعد عملية تقييم الأداء الإدارة من خلال المعلومات التي توفرها في بناء نظام الدوافع والحوافز فهي تسمح بتحديد الحوافز التي تؤثر على أداء الأفراد من خلال التأثير على دوافعهم ، حيث ينبغي على الإدارة الربط بين الجهد المبذول والأداء من جهة وبين الأداء والعوائد من جهة أخرى في تحفيز الأفراد ودفعهم نحو الأداء الأفضل طبقا لما جاءت به نظرية التوقع.<sup>3</sup>

**5- الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد:** تسهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن طاقات وقدرات غير مستغلة لدى الأفراد العاملين، حيث تسمح بإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأعباء والأدوار بما يسمح باستغلال هذه الطاقات والقدرات و الاستفادة منها في النهوض بالمنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي- دار وائل للنشر ، ط2، عمان ، 2006 ، ص 141،140.

<sup>2</sup> - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره ، ص 87-88.

<sup>3</sup> - سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي- مرجع سبق ذكره ، ص 140-141.

<sup>4</sup> - مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سبق ذكره، 88.

6- **تحسين الأداء وتطويره**: تساهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات هامة حول مستوى أداء العاملين ، حيث تعكس نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين ، ما يجعل الإدارة العليا تتدخل لتعزيز نقاط القوة وتحفيز العمال على استثمارها في انجاز المهام الموكلة لهم مستقبلا ، أما نقاط الضعف فتسعى الإدارة العليا إلى الحد من تأثيرها من خلال تسطير برامج تطوير وتحسين الأداء بالاعتماد على التدريب واعتماد التكنولوجيا الحديثة في تكوين العنصر البشري.<sup>1</sup>

7- **الكشف عن عدم تماشي الطاقات و القدرات مع طبيعة العمل**: إن تقييم الأداء يسمح بالتعرف على العاملين الذين لا تتفق قدراتهم واستعداداتهم ومهاراتهم مع ما يقومون به من أعمال، ما يجعل المنظمة مجبرة على تدريبهم أو نقلهم أو فصلهم.<sup>2</sup>

8- **إنجاز عمليات النقل والترقية وزيادة الأجور**، توحيد أسس الفصل وتوقيع الجزاءات: يساعد تقييم الأداء الإدارة على التعرف عن قرب على قدرات العاملين ومهاراتهم والإلمام بالفائض أو العجز في الموارد البشرية ما يجعل عملية النقل ، الترقية ، الفصل وزيادة الأجور تتم وفق أسس موضوعية وموحدة.<sup>3</sup>

9- **كشف مدى صلاحية اختبارات التوظيف**: عملية تقييم الأداء تكشف مدى صلاحية عملية التوظيف وسلامة مراحلها المختلفة من استقطاب ، اختيار وتعيين وتحقيقها لشعار الشخص المناسب في المنصب المناسب باعتماد مبدأ الجدارة القائم على قدرات ومهارات الفرد الأساس الأول في عملية التوظيف.<sup>4</sup>

10- **إشعار العاملين بالمسؤولية ودعم علاقاتهم مع الإدارة** : إن علم العاملين بأن أدائهم للأعمال الموكلة لهم وسلوكهم سيكون موضع تقييم يجعلهم يضاعفون الجهود و يتنافسون فيما بينهم من أجل تجنب العقوبات التي تطال المقصرين وطمعا في المكافآت التي تكون من نصيب المجددين<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- سهيلة مد عباس ، علي حسين ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، ط1، عمان ،2000،ص243.

<sup>2</sup>- زكي محمود هشام ، إدارة الموارد البشرية ، منشورات ذات السلاسل ، ط2، بدون سنة نشر ، الكويت، ص296.

<sup>3</sup>- مصطفى محمود أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية . مداخل تحقيق الميزة التنافسية . الدار الجامعية ، الاسكندرية 2008 ، ص152.

<sup>4</sup>- زكي محمود هشام، مرجع سبق ذكره ، ص297.

<sup>5</sup>- المرجع نفسه ، ص 298 ، 299.

**11- معرفة معوقات ومشكلات العمل:** يجعل تقييم الأداء الإدارة تقف على مكامن الخلل والضعف في اللوائح والسياسات ، البرامج والتعليمات المطبقة من جهة والتعرف على ضعف المعدات والأجهزة من جهة أخرى ، فالتقييم الجيد يكشف عن قوة أو ضعف جميع العناصر الإنتاجية ما يجعل المنظمة على علم بتشخيص المشكلات.<sup>1</sup>

### ثالثاً: - مسؤولية التقييم

يوجد عدد من الأطراف التي توكل إليهم مسؤولية تقييم أداء الافراد والتي من أهمها ما يلي:

#### 1- الرؤساء:

على اعتبار أن الرئيس هو الأعراف والأقدر على وضع تقييم فعلي وواقعي لمرؤوسيه نظرا لاحتكاكه المباشر واليومي معهم ، ولاعتباره المسؤول المباشر عنهم تجاه المستويات الادارية الأخرى إلا أن هذا الأسلوب يتعرض للانتقاد بسبب الاعتماد على تقديرات شخصية للرئيس التي قد لا تخلو من الانحياز و التسلط أو العشوائية في تحديد التقييم المطلوب لمرؤوسيه ، ويقترح البعض عناصر معينة يلتزم بها المشرف في التقييم كالتالي:

أ- إن أي تعديلات في تعويضات المرؤوس ينبغي أن تكون مبنية على التقديرات التي يحصل عليه :

ب- أن تبنى التقديرات على الأداء الفعلي.

ج- أن تطبق المعايير بشكل منظم على أداء العاملين .

د- ينبغي جمع المعلومات حول الأداء وتحليلها قبل عملية التقدير والقياس.

هـ- أن يتم الاتصال والمكاشفة حول نتائج القياس بين الرئيس و المرؤوس وجها لوجه.<sup>2</sup>

#### 2- المرؤوسين:

هم أحد المصادر المستخدمة في تقييم أداء الرؤساء، إذ أن المرؤوسين على صلة كبيرة بالرؤساء ويعرفون جيدا أداء رؤسائهم وخاصة فيما يعود لإدارتهم للعملية الإدارية ( التخطيط، التنظيم ، القيادة ، الرقابة ) والتي تقع في صلب صلاحياتهم ومسؤولياتهم ، كما أن المرؤوسين قادرين على اكتشاف بعض مشاكل الإدارة التي تواجه الرؤساء ، و بإمكانهم بالتالي تقييم هؤلاء الرؤساء في حال وفرت لهم

<sup>1</sup>- خضير كاضم حمود ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 154.

<sup>2</sup>- حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران ، عمان الاردن ، 2002، ص 172.

المؤسسات الاستقلالية والثقة ، مما يساعد على كبح جماح العقوبة التي يلوح بها الرؤساء بعد مرحلة التقييم.<sup>1</sup>

### 3- الزملاء:

يستخدم هذا المتدخل عندما يكون بين الموظف وزملائه اتصالات وعلاقات عمل مستمرة ، ولا بد لنجاحه من توفر قدر من الثقة بين الموظف وزملائه ، ومن مزاياه أنه يزود متخذي القرارات بمعلومات قيمة ، ومن محاذيره أنه قليل الفائدة في منظمة يقوم الثواب والعقاب فيها على التنافس بين العاملين وعندما تكون الثقة بينهم ضعيفة أو معدومة.<sup>2</sup>

### 4- تقييم الفرد لذاته :

إن الصعوبة بمكان أن تجعل الفرد يقيم ذاته بموضوعية ، وذلك لسبب معرفته المسبقة بأن نتائج تقييمه لأدائه سترتب عليها قرارات وظيفية تمس مباشرة مستقبله الوظيفي في المنظمة كمنح الحوافز لذلك من أجل عدم خسارة هذا المصدر الهام من المعلومات التي تساعد على تحسين الأداء ، ظهر مفهوم التقييم الذاتي لأغراض تنمية وتحسين الأداء، والذي حصر استخدام نتائج هذا التقييم في تحسين الأداء فقط، دون استخدامها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالحياة الوظيفية للموارد البشرية.<sup>3</sup>

5- التقييم من طرف الزبائن : فالعميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أدائه ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للحصول على المعلومات بشأن الأداء<sup>4</sup>

### رابعا- توقيت تقييم الأداء:

إن معدل التكرار الاعتيادي لتقييم الأداء الرسمي هو عادة مرة أو مرتين كل عام ويجب أن يكون التكرار بالطبع مرتبطا بجدول تخطيط التقييم ، وأن يكون مرنا بالقدر الكافي كي يستوعب أية مواقف استثنائية ، فالعاملون الذين عينوا حديثا أو الذين أعطوا عملا جديدا على سبيل المثال يجب تقييم أدائهم على فترات زمنية قصيرة مثل كل ثلاثة اشهر، كل ستة أشهر وبعد ذلك سنويا<sup>5</sup>

في حين تتم عملية تقييم الأداء في كثير من المؤسسات على الأقل مرة أو مرتين في السنة فإن البعض الآخر من المؤسسات يقيم أداء الأفراد مباشرة بعد الانتهاء من كل مشروع.

<sup>1</sup>- ابراهيم حسن بلوط -إدارة الموارد البشرية ( من منظر استراتيجي) ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002، ص 391.

<sup>2</sup>- عبد الباري ابراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، مرجع سبق ذكره ، ص 272..

<sup>3</sup>- عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره ، ص 393-394..

<sup>4</sup>- جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره ، ص 446.

<sup>5</sup>- ما ربون أي هاينز ، ترجمة محمود مرسي وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 185.

وقد أظهرت الدراسات أن الأفراد قد يشعرون بأن تقييم أدائهم لمرة واحدة أو مرتين ليس كافياً خاصة في حال أنت نتائج التقييم غير إيجابية ولأسباب خارجة عن إرادة الأفراد ، بحيث لم يتلق الأفراد الاسترجاع الكافي عن مكامن ضعفهم و الهادف إلى مساعدتهم على تحسين وسائل وطرق الأداء.<sup>1</sup>

**خامساً- إجراءات التقييم:** بعد تحديد من يقوم بالتقييم ومتى لا بد من إتباع اجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية وأهم إجراء هو المقابلة للأفراد العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم ، والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلاً وهذه المقابلة تدعى " مقابلة التقييم " .

### المطلب الثاني: مراحل عملية تقييم أداء العاملين

تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة مراحل هي كالتالي:

#### أولاً- وضع معايير الأداء:

تعتبر أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم فيها وضع توقعات الأداء(الأهداف) في شكل معايير بالتعاون بين القيادات- إدارية و إشرافية- والعاملين، وبالتالي فإنه يتم الاتفاق على المهام المطلوب من العاملين إنجازها والنتائج اللازم تحقيقها، وبهذا ينشأ الدافع والتوجيه اللازم للعاملين للقيام بعملهم. وحتى تكون المعايير صالحة ونافعة لعملية التقييم يجب أن تتوفر على جملة من الشروط الضرورية نذكر منها :

- 1- الصدق:** ويقصد به القدرة على تحديد مكونات الأداء الوظيفي المساهمة في فاعلية وكفاءة الأداء
- 2- الثبات:** ويضم جانبين الاستقرار ويقصد به ضرورة اعطاء المقياس لنفس النتائج في أوقات مختلفة تعكس قيمة الأداء في حال تكراره بنفس المستوى ، أما التوافق فيفيد بأن نتائج القياس تكون متقاربة أو متساوية رغم اختلاف الأشخاص المقيمين وطرق التقييم.<sup>2</sup>
- 3- التمييز:** إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز والتدريب والتطوير .

- 4- القبول:** المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد ، ومن الممكن القول بأنه يتم تحديد المعيار، إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج

<sup>1</sup>- ابراهيم حسن بلوط ، مرجع سبق ذكره ، 393.

<sup>2</sup>- أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية - دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1983.ص 361

## الفصل الثاني : أداء المورد البشري وتقييمه

المنجزة من قبلهم ، فالمعيار يتم وضعه على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء، أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية.<sup>1</sup>

5- يسر الاستخدام : يقصد به سهولة استخدام المعيار نتيجة وضوحه ، وتوفيره للوقت و الجهد عند تقييم الأداء ، ما يعزز توجهات المنظمة نحو تحقيق مستوى أدنى من التكاليف.

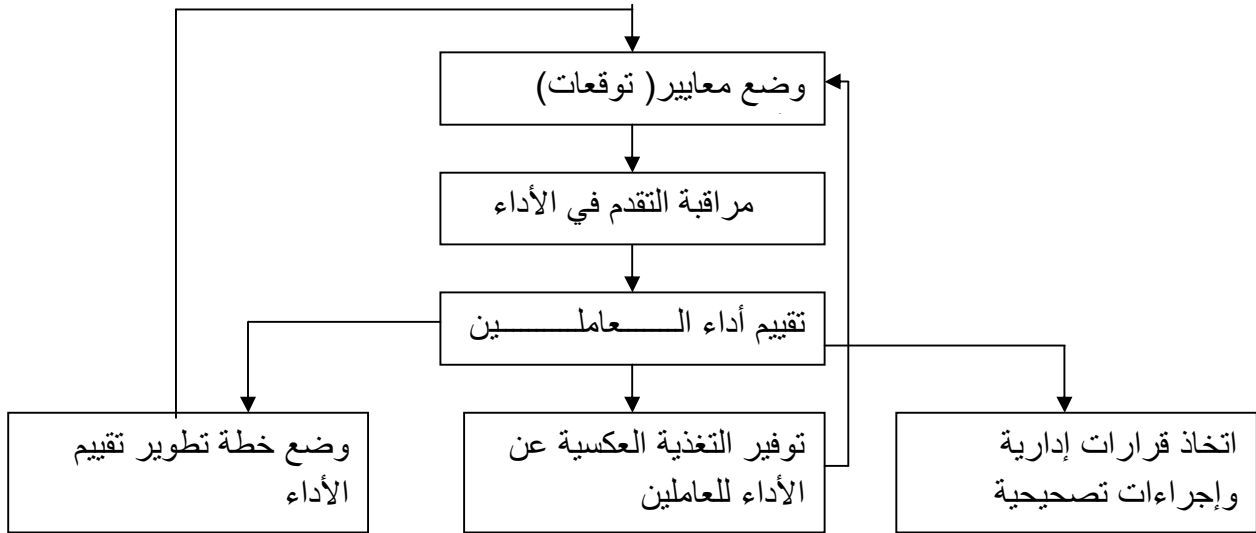
### ثانيا - مراقبة التقدم في الأداء:

تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الكيفية التي يعمل بها العاملين، وهل يتم التنفيذ بالشكل المطلوب، وبذلك يتم تحديد واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وهذا بتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط بشكل جيد

### ثالثا - تقييم الأداء:

يتم في هذه المرحلة قياس تقدم أداء العاملين ثم مقارنته بالمعايير المحددة (التوقعات) في الخطوة الأولى، مما يساعد على إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.<sup>2</sup>

شكل رقم (15): يوضح خطوات عملية تقييم أداء العاملين .



المصدر: عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، ط1، بغداد، مطبعة الاقتصاد، 1991،

ص، 124.

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص، ص 142، 143.

<sup>2</sup> - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 363.

### رابعاً - التغذية العكسية:

يحتاج كل عامل بالمنظمة إلى التعرف على مستوى أدائه، أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الاطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دافعا له لتطوير أدائه، وحتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لا بد أن يفهموها ويستوعبوا المعلومات التي تحملها، ويتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن.

### خامساً - اتخاذ القرارات الإدارية:

إن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين شتى مثل: الترقيّة، المكافآت، الجزاءات، التدريب... الخ

سادساً - وضع خطة تطوير لتقييم الأداء:

يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل إيجابي على تقييم الأداء، من خلال التعرف على المهارات، المعارف، وحتى القيم التي يحملها العامل، وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقا من طرف المنظمة في عملية التقييم.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة، مجمع صيدال ، رسالة ماجستير إدارة أعمال غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004 ، ص 143.

## الفصل الثاني : أداء المورد البشري وتقييمه

### المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء:

هناك العديد من الطرق التي يتم استخدامها في تقييم الأداء ومن أهم هذه الطرق نذكر:

أولاً- الطرق التقليدية: من بين الطرق التقليدية لتقييم الأداء نذكر ما يلي:

**1- طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص :** تقوم تلك الطريقة على تحديد عدد معين من الصفات أو الخصائص ثم إعطاء الفرد تقديراً معيناً بحسب توفر كل من تلك الخصائص فيه ثم تجمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلاً في المستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل الشخص الأفضل.

عادة يتم إتباع مقياس كالتالي بأن يحصل الفرد على تقدير يتراوح من 0 الى 5 كما هو مبين في الجدول.

### جدول رقم (4): طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص

الصفات	الفرد أ	الفرد ب	الفرد ج
التعاون مع الزملاء	2	3	5
العلاقة مع المرؤوسين	3	2	3
العلاقة مع الرؤساء	4	5	5
الدقة في المواعيد	5	4	-
السرعة في انجاز الاعمال	1	3	2
القدرة على حل المشاكل	2	2	1
القدرة على التفاهم	1	1	4
المجموع	18	20	23

المصدر: علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية ، دار المعارف، ط1 ، عمان، 1980ص242.

من مزايا هذه الطريقة السهولة والبساطة وعادة يتم تقييم كفاءة الأفراد باتباع تلك الطريقة بواسطة الرئيس المباشر للأفراد موقع التقييم ومن عيوب هذه الطريقة اتجاه الرئيس إلى إعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات ، كما يمكن للمقيم إعطاء تقديرات أعلى من الواقع .<sup>1</sup>

**2- طريقة الترتيب البسيط :** وهذه الطريقة تتلخص في أن يطلب من كل مشرف أن يقوم بترتيب الأفراد التابعين له ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ ، و الأساس في الترتيب هنا ليس له

<sup>1</sup>- علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية ، مرجع سبق ذكره ، ص242، 243.



خصائص معينة أو صفات محددة ولكن الأساس هو الأداء العام للعمل و لا شك أن تلك الطريقة رغم بساطتها وسهولتها إلا أنها لازالت تعاني من نفس نقاط الضعف.

**3- طريقة المقارنة:** تعتمد هذه الطريقة على مقارنة أزواج من العاملين حيث يقارن كل عامل في قسم أو مجموعة معينة مع بقية العمال في هذه المجموعة ، مما يسهل عملية المقارنة وربما يجعلها أكثر دقة ويتم ترتيب العامل حسب عدد المرات التي يمتاز فيها عن أقرانه ، ويحسب عدد الأحكام التي يصدرها المشرف على مرؤوسيه طبقا لعدد المقارنات بين الأزواج عن طريق المعادلة :

$$ع = ن - (ن - 1) \times 2.$$

حيث ن : عدد الأفراد المطلوب تقييمهم و ع : عدد عمليات التقييم<sup>1</sup>

**4- طريقة التدرج البياني:** تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفق لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص ، حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا والذي يحتوي على صفات وخصائص مثل نوعية الانتاج ، الابداع ، التعاون ويشير بأن الفرد العامل تترفر فيه هذه الصفة .<sup>2</sup>

**5- طريقة التوزيع الاجباري:** يمكن تلخيص هذه الطريقة في الخطوات التالية :

أ- تحديد نسبة مئوية معينة لكل تصنيف مثلا 20 يكون أدائهم ضعيفا و 10 متوسط ....  
ب- وضع الافراد وفق لأدائهم في مجموعات وفقا لأدائهم 40 % أدائهم جيد ( المجموعة الاولى )  
32 % أدائهم متوسط ( المجموعة الثانية )<sup>3</sup>

**6- طريقة القوائم المراجعة:**

تتطوي هذه القوائم على عدد كبير من العبارات التي تصف أنواعا لمستويات من الانماط السلوكية في مجال العمل حيث يتم اعطاء كل عبارة من هذه العبارات وزنا أو قيمة معينة وعند اجراء التقييم يقوم الرئيس بوضع علامات على جميع العبارات التي تصف ويصدق السلوك الخاص بالمرؤوس موضع التقييم ولاشك أن إعداد مثل هذه القائمة أمر يتطلب الكثير من الجهد والمعرفة الدقيقة بالعمل والأنماط السلوكية المرتبطة به حتى يتم كتابة عدد كبير منها حيث تقوم مجموعة من الحكام بعد الملاحظة الفعلية للأنماط السلوكية في مجال العمل باختيار تلك العبارات التي تنطبق عليها أي تلك التي تصف

<sup>1</sup>- محمد سعيد سلطان ، راوية حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 254.

<sup>2</sup>- سهيلة محمد عباس ، وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، ط 1 ، عمان 1999 . ص 250.

<sup>3</sup>- علي غربي، وسماعيل قية ، وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 286.

هذه الأنماط السلوكية بدقة بعد ذلك يتم تصنيف هذه العبارات في شكل مجموعات لتعبر عن التدرج في مستوى الأداء كنوع من التعبير عن الأداء ( من المستوى الضعيف إلى المستوى الممتاز) ثم يتم إعطاء أوزان محددة لكل منها وفقا لهذا التصنيف، وما يؤخذ على هذه الطريقة أنها تتطلب الكثير من الوقت والمجهود والمعرفة الفنية في الإعداد لها.<sup>1</sup>

### 7- طريقة المقابلة : و يمكن تلخيص أهم مراحل هذه الطريقة فيما يلي:

أ- كتابة تقارير تفصيلية ( من قبل المشرف ) عن مختلف جوانب الضعف، الأداء ، القوة و المهارة  
ب- وضع اقتراحات تطويرية وتشجيعية.

وفي هذا الإطار نشير إلى أن المقاييس العامة تركز على طريقة المقابلة.<sup>2</sup>

ثانيا- الطرق الحديثة: يمكن تلخيص الطرق الحديثة لتقييم الأداء كما يلي:

1- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية : يتم من خلال هذه الطريقة تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء ويقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد ولكل بعد من أبعاد العمل حيث لكل بعد مواقف متعددة وتمتاز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدل السلوك المتوقع.<sup>3</sup>

2- طريقة مراكز التقييم: يتم من خلال هذه الطريقة قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط و

التنظيم...بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات حيث تهتم هذه الطريقة بتقييم أداء مدراء مختلف

المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المترشحين للترقية للإدارة العليا.<sup>4</sup>

3- طريقة الاختيار الاجباري : تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء

الفرد ويتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد

والثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي غير المرغوب فيها مثال على ذلك:

أ- هذا الشخص سريع الملاحظة و الفهم

ب- أنه شخص حاضر البديهة

ج- هذا الشخص يميل الى التأجيل في اتخاذ القرارات الهامة.

<sup>1</sup>- زاهد محمد الديري، سعاد راغب الكسواني، ادارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 2008، ص 202.

<sup>2</sup>- علي غربي ، واسماعيل قبيرة و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 146.

<sup>3</sup>- علي محمد ربابعة ، إدارة الموارد البشرية ، دار النشر والتوزيع ، ط2، عمان ، 2003، ص 96.

<sup>4</sup>- حمداوي سهيلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 133.

د- من صفاته التردد في أوقات الأزمات.

ويتم إعداد شفرة خاصة تحدد بها العبارات التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وتلك الشفرة لا يعرف عنها المقيم عادة ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة.

ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقا والعبارة الأقل انطباقا عليه

وبمراجعة تلك العبارات المختارة على الشفرة السرية يمكن تحديد وتقسيم الفرد عن طريق احتساب

العبارات المختارة والتي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة.<sup>1</sup>

**4- طريقة الوقائع الحرجة :** يتم تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تنتسب في نجاح أو فشل

العمل و التي تؤثر في أداء الفرد من حيث نجاحه أو اخفاقه وتحدد كل حادثة حسب أهميتها للعمل ،

ولا يطلع على تلك القيمة القائم بالتقييم ويطلب منه أن يقوم بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ويحدد أي

من هذه الوقائع تحدث من خلال أداء الفرد لعمله وبعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد

كفاءة الفرد وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه واحتساب قيمتها ومن خلال ذلك

نستخرج المعدل الأخير.<sup>2</sup>

**5- طريقة التقرير المكتوب:** وهي شبيهة بطريقة الأحداث الحرجة إلى حد ما إلا أن المشرف في هذه

الطريقة لا يحتفظ بأجوبة أو قائمة خاصة ولا يركز على الأحداث الجوهرية فقط ، وإنما يكتب في

نهاية الفترة التي جرى عليها التقييم تقريراً يذكر فيه حكمه على أداء مرؤوسيه، وانطباعاته وتعليقاته

على هذا الأداء ويمكن للإدارة أن تأخذ هذا الاحكام وتصنفها حسب دلالتها على خصائص أو عوامل

معينة للتقييم بالتعاون مع الزملاء واتجاه سلوك الفرد وحاجته للتدريب في المستقبل.<sup>3</sup>

**6- طريقة الإدارة بالأهداف :** ويمكن تلخيصها في الخطوات التالية :

أ- تحديد الأهداف (بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس)

ب- يجب أن يكون هذا التحديد واقعياً وقابلاً للقياس ( يتماشى مع قدرات ومهارات العاملين )<sup>4</sup>

ج- يحدد المرؤوس في ضوء هذه المسؤوليات أهدافاً معينة لفترة زمنية محددة كسنة أشهر محددة وقد

تكون هذه الأهداف إنجاز قدر معين من الأعمال.

<sup>1</sup>- منير نوري ، فريد كورتل ، مرجع سبق ذكره ، ص 332.

<sup>2</sup>- مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، دار صفاء للنشر ، ط2، عمان ، 2003، ص 211.

<sup>3</sup>- محمد سعيد سلطان ، راوية حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 262.

<sup>4</sup>- علي غربي ، واسماعيل قبيرة و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 147

د- بعد أن تنتهي فترة ستة أشهر يقوم المرؤوس بتقييم نفسه موضحاً ما أنجزه للوصول إلى الأهداف التي سبق تحديدها معزراً ذلك بمعلومات رقمية.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع : أخطاء عملية تقييم الأداء.

عملية التقييم هي عملية متابعة واصدار حكم نهائي قد يكون في شكل تقرير أو تنقيط و تصاحب عملية تقييم الرؤساء لأداء مرؤوسيهم العديد من الأخطاء من بينها:

#### أولاً- أخطاء التحيز الشخصي :

يتأثر تقييم العامل أحيانا بالتحيز الشخصي للرئيس ، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للعامل ، ونستطيع أن نقلل من هذا التحيز بأن نشرك الآخرين في عملية التقييم ، وخاصة هؤلاء الذين لديهم معرفة بمستوى أداء العامل، فمثلا يمكن للمقيم أن يدع رئيسه يراجع ويدقق تقييمه النهائي أو يدعو خبير مختص لمراجعة تقييمه لأداء العاملين ، كما يمكن التقليل من التحيز من خلال تعدد التقييمات لأداء العامل من قبل أكثر من مدير ثم تحصل على تقرير موحد من خلال الاجتماع مع من يقومون بالتقييم.<sup>2</sup>

#### ثانياً- أخطاء الهالة\* :

ويحدث هذا الخطأ عندما يقع المقيم تحت تأثير جانب واحد من أداء العامل الذي يقوم بتقييمه ، مما يؤثر على تقديره العام لذلك الأداء ، كأن يتم تقييم أداء عامل ما ، بأنه مرتفع أو منخفض بسبب أن المقيم يعرف أو يعتقد أن العامل متفوق أو ضعيف في صفة معينة من صفاته التي يجيها المقيم أو لا يجيها.<sup>3</sup>

#### ثالثاً- أخطاء تقدير الوسط :

مهما كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس، فقد يقيم مرؤوسيه في مدى متوسط وتشيع هذه الأخطاء، كلما افترقت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس السليمة، فيميل الرئيس للحكم الوسط .

<sup>1</sup>- منير نوري ، فريد كورتل ، مرجع سبق ذكره ، ص335.

<sup>2</sup>- زهير ثابت ، مرجع سابق ، ص203

<sup>3</sup>- مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سبق ذكره ، ص .

## الفصل الثاني : أداء المورد البشري وتقييمه

ليغطي قصور أسس التقييم و بتأثير مثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف وأسوء موظف ، وتنتهي قيمة وغرض تقييم الأداء.<sup>1</sup>

### رابعاً - أخطاء الانطباعات المسبقة

يجب أن لا يتأثر تقييم الرئيس لأداء المرؤوس بالانطباعات الذي يتركه العامل لديه فالانطباعات الأولى عادة لا يمثل الأداء الفعلي خلال الفترة كلها، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية ، ولا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أم سيئة بالتأثير على التقييم الحالي.

### خامساً - التأثير بآخر تقييم:

قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين، ولا يهتمون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين ، فيتجه المشرفون لتقييم أداء مرؤوسهم طبقاً لآخر تقرير عنهم ، فإذا كان تقرير موظف في الفترة السابقة ممتاز فيعد ممتازاً أيضاً في الفترة الحالية ، وإذا كان تقرير موظف آخر في الفترة السابقة ضعيفاً ، فيعده المشرف ضعيفاً في الفترة الحالية ، ولو كان الموظف قد حسن من أدائه بعد التقرير السابق.<sup>2</sup>

### ساساً - الميل إلى التقييم العشوائي :

حيث لا يهتم المقيم بمراعاة الدقة في تقييمه وتقديرته عن الأفراد الذين يقوم بتقييمهم ، بل يكون أكثر اهتماماً أنه غير متحيز ومن ثم فانه يعطي وبشكل عشوائي تقديرات متفاوتة للعاملين دون أن تعكس هذه التقديرات حقيقة أداء أولئك العاملين.

سابعاً - الميل إلى اللين أو التشدد: في حالة أن المقيم يميل إلى اللين فإنه يتجه إلى إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية أما الميل إلى التشدد فيكون عكس الميل إلى اللين فيعطي المقيم تقديرات متوسطة حتى للممتازين في أدائهم .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره ، ص 205.

\*الهالة : التعميم.

<sup>2</sup> - محمد سعيد سلطان، رواية حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 247.

<sup>3</sup> - مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سبق ذكره، ص 109.

### المبحث الثالث: تحسين أداء المورد البشري:

يعتبر تحسين الأداء المورد البشري هدف تسعى إليه المؤسسات من خلال معرفة النقص والوقوف عنها في الوقت اللازم من خلال مقارنة النتائج التي يسببها الأداء الفعلي و الأهداف المسطرة و من خلال هذا المبحث سنقوم بدراسة ماهية تحسين الأداء.

#### المطلب الأول: تشخيص الأداء.

الفكرة الأساسية في عملية التشخيص هي أن الأداء الفعلي غالبا ما ينحرف عن الخطة المحددة سواء من حيث الكمية أو التوقيت أو الجودة أو التقنية وتبدو واحدة من أهم مشكلات الأداء في المنظمات وهي الكم الهائل من الفقد و الضياع من الخدمات والموارد.

#### أولاً- تعريف تشخيص الأداء:

ويمكن تعريف عملية تشخيص الأداء على أنها :

"الكشف عن فجوة الأداء ، وتحديد طبيعتها ومدى خطورتها ثم البحث عن مصادرها ودراسة أسبابها وتحديد الآثار الناتجة عنها والسعي لإيجاد السبل والآليات المناسبة للتخلص منها وتحقيق تحسين الأداء.

#### ثانيا- الهدف من تشخيص الأداء:

**1- رصد فجوة الأداء:** الغرض الأساسي من تشخيص الأداء هو رصد فجوات الأداء وتحليلها لتحديد مصدرها و أسبابها تمهيدا للعمل على إزالتها و يقصد برصد اكتشاف الفرق بين مستوى الأداء الفعلي وبين المستوى المخطط و الأساس في رصد فجوة الأداء هو الكشف المبكر عن اتجاه الأداء للانحراف والمتابعة والملاحقة المستمرة لأداء ومن ثم يمكن تقدير أبعاد الفجوة من حيث الحجم ومدى التأثير على نتائج المنظمة وموقفها التنافسي والتكلفة المترتبة عن عدم تحقيق الأداء المخطط كذلك يكون رصد الفجوة بحصر مدى انتشارها في مجالات الأداء المختلفة أو انحصارها في مجال معين.

أهم الأسباب لفجوات الأداء: من أهم المسببات البشرية لفجوات الأداء نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

أ- نقص أو عدم تناسب قدرات العاملين.

ب- ضعف أو عدم رغبة الأفراد في العمل.

تم الاطلاع على الموقع بتاريخ 25-01-2015 الساعة 10:35 -www.abahe.co.uk.<sup>1</sup>

- ج- تناقض خصائص الفرد مع متطلبات العمل.
  - د- ضعف قدرة العاملين على التكيف مع مناخ العمل.
  - هـ- ضعف روح العمل الجماعي لدى العاملين.
  - و- ضعف إدراك العاملين لأهمية وخطورة العمل.
- وتعتبر فجوة الأداء المشكلة الحقيقية للمؤسسة، هذه الأخيرة مهمتها أن تحقق الأهداف التي قامت من أجلها ، ومن ثم يكون تخطيط الأداء السبيل الوحيد لتحقيقها، هذا المستوى هو المستوى المطلوب للأداء، يتم تحقيقه من خلال الموارد و الأنشطة المختلفة التي يتم حشدتها وتوجيهها لهذا الغرض.
- و يتم تحديد الأداء المعياري من خلال ما يلي :

- **الفرص المتاحة:** مستوى الإشباع من السلع و الخدمات التي يمكن للمؤسسة الوصول إليها و يعبر عن حاجة حقيقية لدى المستفيدين (الزبائن، العمال، الجمهور...)،

-**الموارد المتاحة:** أي المستوى المتاح من الإمكانيات البشرية والمادية، والمعنوية، والتي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها واستخدامها في إنتاج المستوى المطلوب من الإشباع لزبائن المؤسسة.<sup>1</sup>

إن الفرص المتاحة تتواجد في البيئة الخارجية للمؤسسة، تشتمل على عدد من المخاطر تحد من قدرتها من الاستفادة منها وتعرقلها، أما الموارد المتاحة فتكون ضمن البيئة الداخلية للمؤسسة التي تتوفر على قيود إما أن تكون سلبية أو إيجابية بالنسبة لها،

**2-تحديد مصادر الفجوة:** ليس المهم فقط التعرف على فجوة الأداء بل أيضا تحديد مصادرها والتي قد تكون داخلية كقدرات العاملين ودوافعهم، تصميم العمل، القيادات الإدارية والبناء التنظيمي، الإمكانيات المادية أو التقنية أو المناخ التنظيمي، كما قد تتسبب في فجوة الأداء مصادر خارجية كالتطورات التقنية والعلمية، تأثيرات العولمة تحركات المنافسين، متغيرات السوق، وغيرها من العوامل الخارجة عن تحكم المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- علي السلمي ، السياسات الادارية في عصر المعلومات ، مرجع سبق ذكره ، ص 259.

<sup>2</sup>- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، مرجع سبق ذكره، ص 177.

**3- تحليل فجوة الأداء:** يقصد بالتحليل البحث عن أسباب حدوث الفجوة من المصدر أو المصادر التي تم تحديدها، وغالبا ما تنحصر أسباب فجوة الأداء في اختلال أداء الموارد البشرية أو المادية أو التقنية، أو بسبب اختلال الأداء التنظيمي المتمثل في زيادة التعقيدات الإدارية أو بطء الاتصالات، وطول سلسلة اتخاذ القرار وتباعدها عن مواقع التنفيذ، وغير ذلك من عيوب التنظيم، وتهتم عملية تشخيص فجوة الأداء بالتحليل المنطقي للمعلومات والقياس المرجعي، وقد يتم التحليل فرديا بواسطة الرئيس المباشر، أو قد تتولى عمليات التحليل مجموعات عمل أو وحدة تنظيمية متخصصة.

### 4- تحسين وتطوير الأداء:

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي والتي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر الأداء، ومن ثم تتجه عمليات تحسين الأداء إلى علاج القصور في المدخلات، العمليات، أو مخرجات نظام الأداء أو فيها جميعا.

كذلك تتجه عملية تطوير الأداء إلى التعامل مع ذات العناصر بغرض الارتفاع بها إلى مستويات جديدة وأفضل من الكفاءة و الفعالية.<sup>1</sup>

### ثالثا - أسباب ضعف أداء العاملين:

قد يؤدي العاملون أداء ضعيفا، ومن بين أسباب ضعف الأداء من قبل العاملين ما يلي :

- 1- أنهم لا يعرفون كيفية أداء العمل لأنهم لم يتعلموا المهارات المطلوبة.
- 2- أنهم يعتقدون بأن أدائهم جيد، لأنه لا أحد أشار خلاف ذلك.
- 3- لا يعرف العاملون ماذا يفعلون، لأنه لا أحد أعلمهم حول مسؤوليات عملهم، وقد يفترض المدير أن العاملين يعرفون أو يجب أن يعرفوا ماذا يتوقع منهم.<sup>2</sup>
- 4- لا يرى العاملون أن وظائفهم أساسية للمنظمة.
- 5- للعاملين موقف ضعيف اتجاه مسؤوليات ووظائفهم ويفتقرون إلى الحماسة الوظيفية.

<sup>1</sup>- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، مرجع سبق ذكره، ص 177

<sup>2</sup>- يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 263.



و يمكن تحديد مستوى أداء العاملين من الحكم على صلاحية العاملين لشغل مواقعهم الحالية أو المستقبلية، بالإضافة إلى أن هذا التحديد يثير روح التنافس بين العاملين والذي ينعكس بزيادة الإنتاجية وتحسين فرص اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: إجراءات تحسين الأداء.**

من أجل ارتقاء الرؤساء في المؤسسة بأداء مرؤوسيهـم يجب معرفة مجموعة من الاعتبارات و المتطلبات لنجاح عملية تحسين الأداء والتي تكون بداية في مواجهة المشاكل التي تعرقل تحسين أداء العاملين.

### أولاً- مفهوم تحسين الأداء:

يقصد بتحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في الجودة والإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشامل".<sup>2</sup>

### ثانياً- متطلبات تحسين الأداء:

يتطلب تحسين الأداء توفر مجموعة من العوامل موضحة في النقاط التالية:

- 1- دعم الإدارة العليا.
- 2- أن تكون عملية تحسين الأداء متوافقة مع أهداف المؤسسة طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى.
- 3- أن تكون منسجمة مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
- 4- قابلة للتنفيذ.
- 5- تعطي فائدة مادية ومعنوية للمؤسسة.
- 6- معرفة الفئة المستهدفة من عملية تحسين الأداء.

<sup>1</sup>- طلال نصير، نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير جامعة سعد دحلب البلدة 18 و 19-05-2011 ص 13.

<sup>2</sup>- عبد الله محمد الجساسي، أثر الحوافز المعنوية والمادية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان ، 2010-2011م، ص 129.

### ثالثاً- إجراءات تحسين الأداء:

يمكن تلخيص أهم إجراءات تحسين الأداء من خلال المراحل التالية:<sup>1</sup>

#### 1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لابد من تحديد أسباب الانحرافات في أداء العاملين عن الأداء المعياري (تحديد فجوة الأداء)، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية، وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما أن الصراعات بين الإدارة و العاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل.

فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور و الحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبيًا وإيجابيًا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل... الخ

2- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحل: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين والاختصاصيين في مجال تطوير وتحسن الأداء من جهة أخرى، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة العمل، وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

3- الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة، ومن الأمثلة على الاتصالات الفعالة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل، ط1، عمان، 2003. ص157-158.

عبارات غامضة أو سلوكيات غير واضحة، كذلك لابد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء.<sup>1</sup>

وأهم الفوائد المرجوة من تحسين الأداء هي :

أ- تحسين الأداء يحاول صقل وتجديد مهارات العاملين الحاليين، (أو أحيانا الجدد) وهذا يؤدي إلى تركيز الجهود على الموظفين المتواجدين ضمن المؤسسة التي يعملون فيها ، فيكون حجم ومقدار استفادتهم من الخبرات التي تم تعلمها و الاستفادة منها كبيرة يمكن توظيفها بشكل مباشر في العمل.

ب- تحسين الأداء يعمل على إكساب الموظفين و العاملين مهارات جديدة على اختلاف مستوياتهم ، إن العالم اليوم لم يعد يعتمد على أحادية التخصص ، لذا يجب على الموظف الذي يرغب بأن يستمر وبيدع في عمله أن يبحث دائما عن التطور و تحسين مهاراته حتى يستطيع المنافسة ، كما أن أمور التدريب و اكتساب المهارات لم يعد شيء صعب بل على العكس ، هناك أبواب كثيرة مفتوحة تنتظر من يطرقتها ويدخلها.

ج- إعطاء الفرص للأشخاص الذين لم يحالفهم الحظ في إكمال تعليمهم الجامعي أو المتوسط ولكن بالتحاقهم بعدة دورات تدريبية تؤدي إلى اكتسابهم مهارات كبيرة (خاصة أن المعاهد التي تقوم بإعطاء مختلف الدورات قد ازدادت و تنوعت مما يعطي فرصة لمن فاتهم نصيبهم من التعليم المنتظم للتعلم) مما يؤدي إلى أن يكون معظم فئات المجتمع منتجا و بالتالي الاستفادة القصوى من طاقات معظم الأفراد.

د- تحسين الأداء يعمل على جعل المنظمة مواكبة لآخر المستجدات والتطورات في مجال عملها من خلال تطوير وتحديث كفاءة موظفيها ، مما ينعكس إيجابا على الشركة أو المؤسسة وأدائها و ربحيتها.

هـ- تحسين الأداء يعمل على تقليل التكلفة والنفقات من خلال معرفة الطريقة المثلى والأفضل في العمل مما يقلل من التكلفة وزيادة الكفاءة والفعالية في العمل.

<sup>1</sup>- ليلي غضبان ، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات ، جامعة باتنة ، 2010، ص 72.

و- تحسين الأداء يعمل على توفير الوقت المهدور والمبذول في نشاطات غير إنتاجية ، ويؤدي إلى توفيره للقيام بأعمال أكثر أهمية.

ز- تحسين وتطوير الأداء هو استثمار في الرأسمال البشري الذي لا يقل أهمية عن المال وغيره من الموارد.<sup>1</sup>

### رابعاً- أهمية قياس الأداء:

إن قياس وتقويم الأداء باعتباره أحد الوظائف الأساسية ، بدأ باعتماده أساساً لتحديد وتحليل تقدير مستوى الانجاز الفعلي للأفراد في فترة زمنية معينة ماضية ، وبالتالي فهو يمثل أحد المداخل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد ، ولكن مع تطور عمل ادارة الافراد في منظمات الأعمال الحديثة ، فان دوره يساعد المديرين في تسهيل عملهم في اتجاه تطوير أداء الأفراد وفي وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بتطوير وتحسين طرق أداء الأعمال ، وكذلك تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم<sup>2</sup>

### 1-أهداف قياس الأداء وخطواته:

أهداف قياس الأداء الوظيفي: يمكن إيجازها فيما يلي

أ- **توفير المعلومات:** توفر تقارير تقييم الأداء الوظيفي معلومات كثيرة عن أداء الموظفين في الأعمال التي يقومون بها، ويمكن الاستفادة من هذه المعلومات في عمليات التخطيط والمراقبة واتخاذ القرارات، وكما تساعد هذه المعلومات في معرفة الأشخاص الذين باستطاعتهم تحمل المسؤولية والقيام بالأعمال.

ب- **وضع الرجل المناسب في المكان المناسب:** يتم توجيه الشخص إلى الأعمال التي يستطيع القيام بها ، ولا شك أن الشخص الذي يشعر بأنه في المكان المناسب لقدراته وتطلعاته سوف يشعر بالرضا الذي يرفع من روحه المعنوية وبالتالي يؤدي إلى رفع كفايته في العمل وقدرته على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

<sup>1</sup>- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، مرجع سبق ذكره. ص158.

<sup>2</sup> - نوال شبيشة ، زيني فريدة ، مداخلة حول قياس وتقييم اداء العاملين في منظمات الاعمال ، الملتقى العلمي الوطني استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، نوفمبر 2009، ص3.

ج- تحقيق التنمية : لاشك في أن للمنظمات دورا مهما في تحقيق التنمية الوطنية ، وذلك من خلال ما تسهم به في حفظ الأمن الاقتصادي ، وهنا تبرز أهمية قياس و تقويم الأداء حيث بواسطته يتم اختيار العاملين الأكفاء للقيام بالأعمال حيث لا تنمية بدون أمن اقتصادي.

د- التوجيه للصواب: يبين تقويم الأداء مواطن القوة والضعف لدى الموظف ، وبهذا يحثه على تحسين أدائه في حالة الضعف ويحافظ على العمل الجاد في حالة القوة ، وترجع أهمية تقارير الأداء الوظيفي إلى المعلومات المتوافرة التي يقدمها الرؤساء عن أداء العمل مما يساعد الموظف على معالجة أسباب الضعف وزيادة جوانب القوة ، ومن حق الموظف الاطلاع على تقرير الأداء ومناقشة الرئيس في جوانب الضعف والقوة حتى يمكن توجيهه إلى الكيفية التي يتم بها تقويم مستوى أدائه مع معرفة المسوغات التي حكم عليها الرئيس على سلوكه وعلاقته الوظيفية.

هـ- الأغراض الادارية : تنفيذ عمليات قياس الأداء في قرارات الترقية ، النقل وتجديد عقود العمل أو انائها وكذلك قرارات صرف مكافآت تشجيعية والحاق العاملين ببرامج تدريبية.<sup>1</sup>

أما استخدامات معلومات الأداء لغايات التوجيه والارشاد فتشمل : المعلومات المرتدة التي يقدمها المشرفون للمرؤوسين حول جوانب القوة والضعف في أدائهم ، وأغراض التخطيط والاعداد المهني، تحسين الرضا الوظيفي والدافع للعمل.

### 2- خطوات قياس الأداء:

حتى تكتمل عملية القياس من حيث تحديد الهدف وتحقق الشروط المطلوبة ، فانه لابد من اعداد و بيان الخطوات الواجب تحقيقها في عملية قياس الأداء الوظيفي ، وتتمثل خطوات قياس الأداء كالتالي:  
أ- التعرف على طبيعة العمل المراد قياس الأداء فيه : وهو ما يشمل تحليل و توصيف ، تصنيف وتقويم الوظائف.

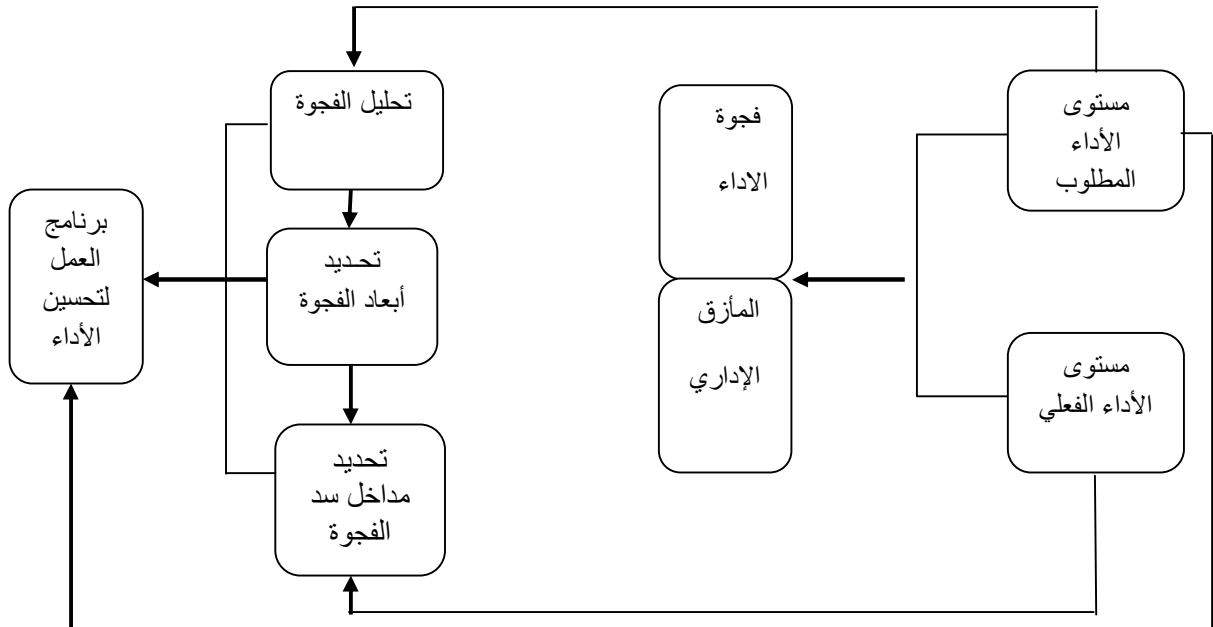
ب- تحديد أسس ومعايير التقويم وإعلام المقيمين والمقيمين بها : و لابد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين عاملين ومشرفين بحيث لا تخرج هذه الأسس عن : الصفات الشخصية التي يتحلى بها الموظفون .

<sup>1</sup>- نوال شيخة ، زيني فريدة ، مرجع سبق ذكره، ص4.

## الفصل الثاني : أداء المورد البشري وتقييمه

- ج- قياس الأداء بالطرق المناسبة سواء بالملاحظة المباشرة أو التقارير الاحصائية أو التقارير الشفوية أو الكتابية أو منها جميعا.
- د- المقارنة بين ما تم إنجازه وبين المعايير المحددة للأداء للتعرف على الفروق.
- هـ- إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن ذاته .
- و- اتخاذ الاجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة وعلى القائم بعملية قياس الأداء اتباع الخطوات التالية :<sup>1</sup>
- ز - وضع معدلات قياس.
- ح- مقارنة النتائج مع المعدلات الموضوعه .
- ط- تحديد وبيان النتيجة في ضوء الأداء.
- ي- استمرارية عملية القياس.

الشكل رقم(16): يوضح نموذج تحسين الأداء.



المصدر: علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب، القاهرة، 1995م، ص256.

<sup>1</sup>- نوال شبيشة ، زيني فريدة ، مرجع سبق ذكره ص 5.

من خلال الشكل يتبين لنا طريقة تشخيص الأداء وتحليل الفجوة حيث يتم المقارنة بين الأداء الفعلي للأفراد في المؤسسة مع ما تم التخطيط له ومدى تقيد العاملين ببرنامج العمل الذي من خلاله يتم الوقوف على فجوة الأداء واستدراك الفرق عن طريق برنامج عمل لتحسين الأداء.

### المطلب الثالث: أساليب تحسين الأداء

تختلف أساليب تحسين الأداء وتتفاوت من المحاولات الفردية غير المخططة، وتصل إلى محاولات إعادة البناء الشامل والشائع و من بين أهم مداخل تحسين الأداء نذكر ما يلي :

#### أولاً- الجودة الشاملة:

تعد الجودة الشاملة من أهم القضايا التي تهتم بها المؤسسة و تسعى لرفع وتحسين مستوى أدائها، هذه القضية أساسها الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة في بناء نظمها الداخلية، ورسم سياستها الاستراتيجية، ، إدارة الجودة الشاملة هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف و المجموعات داخل المؤسسة، والتي تتولى بناء الجودة و تحسينها و الحفاظ عليها، بالشكل الذي يمكن من تقديم سلعة أو خدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للزبون، إنها باختصار عملية التحسين المستمر والتي من خلالها تتمكن المؤسسة من بناء قاعدة أفضل لخدمة زبائننا، وهذا ما يتطلب بالضرورة أهمية تضافر جهود الأفراد و العمليات والنتائج نحو تحقيق مستوى جودة يلقي رضا الزبون وبذلك التحسين المستمر للأداء.

وقد اهتمت العديد من المؤسسات بهذا المفهوم نتيجة فشلها في الحفاظ على نفس مستوى الأداء، وتشير نتائج الدراسات إلى تعدد المزايا التي تحققها المؤسسة من وراء إتباع فلسفة الجودة الشاملة و من أبرز تلك المزايا والتي تسمح للمؤسسة بتحسين أداء عاملها هي:<sup>1</sup>

1- تعزيز كفاءات العمليات الداخلية.

2- تحسين الأوضاع التنافسية.

3- حسن استغلال الموارد.

4- تعزيز رضا العاملين.

<sup>1</sup>- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003م، ص66

5- تحسين صورة المؤسسة والعائد المادي والاجتماعي.

هذه المزايا التي تحققها المؤسسة من خلال الجودة الشاملة ستسمح لها بتحسين أدائها، كونها عملية مستمرة، وهناك ثلاثة ركائز لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة<sup>1</sup>:

أ- الركيزة الأولى: تقويم الثقافة التنظيمية بالمؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ب- الركيزة الثانية: مبدأ التوجه للعمل كأساس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ج-الركيزة الثالثة: تقويم ملاءمة الأداء الكلي لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### ثانيا- إعادة الهندسة\* :

تعرف إعادة الهندسة بأنها "إعادة التصميم الجذري للعمليات بغية الحصول على تحسينات جذرية"، هذه التحسينات تتم في عوامل الوقت، التكلفة، الخدمة وبالتالي تحسين الأداء ، فإعادة هندسة العمليات لا تعني تكييف و تعديل الوظائف والهياكل والتكنولوجيا أو الموارد البشرية الحالية، وإنما إعادة التصميم لكل ما سبق، ويمكن أن يطبق على المؤسسة ككل ، كما يمكن أن يطبق على وظيفة أساسية وذلك لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة .

ويمكن التفرقة بين إعادة الهندسة والجودة الشاملة، فإدارة الجودة الشاملة تسعى دائما إلى تحسينات إضافية، أما إعادة الهندسة فهي تهتم بالمراجعة الجوهرية للعمليات.

### ثالثا- الإدارة المفتوحة كمدخل لتحسين الأداء:

الإدارة المفتوحة هي فلسفة إدارية حديثة، ارتكزت فكرتها الأساسية حول إمكانية أن يتحول العاملون بالمنظمة إلى شركاء حقيقيين في إدارة تلك المنظمة، ومن ثم العمل بروح جديدة هي روح الملكية بدلا من الوظيفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- بوحنية قوي، الأداء المتميز للمنظمات التعليمية "تسويق الجامعات علميا من خلال مدخل الجودة الشاملة"، المؤتمر الدولي الأول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 09.

<sup>2</sup>- جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 67-



### رابعاً- دور الرؤساء في تحسين الأداء:

للدور الرئيس في تحسين أداء المرؤوسين من خلال ما يلي:

- 1- أن يشجع الأفراد العاملين ومرؤوسيه على محاولة للتفكير الابتكاري والتطويري.
  - 2- عند ارتكاب أي خطأ من المرؤوسين يكون دور الرئيس في المساعدة على التعلم والتفاهم.
  - 3- أن ينوه للأفراد لجوانب الضعف والقصور بطريقة تصحيحية بناءة.
  - 4- بالأيسر شعور بالخوف لدى العاملين، أو التعبير عن مشاعرهم مع رؤسائهم.
  - 5- عن طريق تفويض السلطة من الرئيس إلى المرؤوسين ليزيد وينمي مهاراتهم .
  - 6- تنبيه الرؤساء في المنظمة مرؤوسيهم إلى فرص الترقية في المسار المهني<sup>1</sup>.
- بالإضافة إلى المعايير والنقاط الرئيسية لإدارة الأداء بشكل كفاء ما يلي:

أ- وضوح معايير الأداء المستهدف.

ب- الاهتمام بتوصيل معايير الأداء المستهدف بوضوح وشفافية.

ج- التأكيد على مشاركة العاملين في مناقشة مستويات الأداء المستهدف المتفق عليه.

د- أن تكون هناك أساليب تقف على الأداء الضعيف وطرق معالجته<sup>2</sup>.

أما على مستوى الجزئي فهناك طرق عديدة للوصول إلى ذروة الأداء الشخصي نذكر منها :

- التنمية العقلية.

- تحيين مهارات إدارة الذات.

- التنمية الذاتية.

- تحيين الشخصية الانسانية.

- دراسة السلوك الانساني وتوجيهه.

- فهم الدوافع وإشباع الحاجات الانسانية.

- تحيين مهارات الاتصال.

و من بين النقاط التي تحدد فعالية أداء العامل أو الموظف ما يلي :

- كفاءات الموظف: أي معلوماته ومهاراته واتجاهاته.

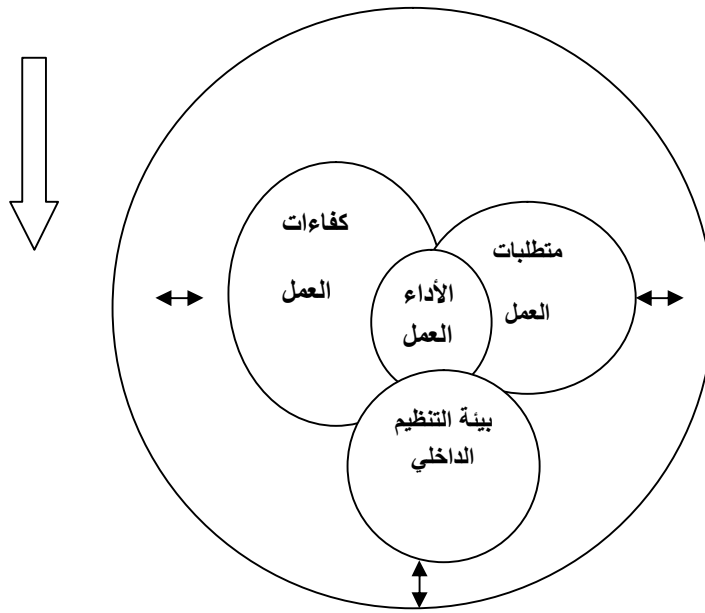
<sup>1</sup>- علاء خليل، نظام الحفز والمكافآت وأثره في تحسين الاداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية ، رسالة ماجستير إدارة اعمال غير منشورة ، الجامعة الاسلامية بغزة ، فلسطين ، 2007. ص 48

<sup>2</sup>- علاء خليل، مرجع سبق ذكره ، ص 48

## الفصل الثاني : أداء المورد البشري وتقييمه

- بنية التنظيم الداخلية : من حيث الموارد والقيود ، الهيكل التنظيمي ونظام الاتصال والسلطة ، أسلوب القيادة ونظام الحوافز والثواب والعقاب .
- متطلبات العمل أو الوظيفة: من حيث الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المطلوبة وكذلك الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المتخصصة
- البيئة الخارجية بأنظمتها المختلفة<sup>1</sup>

الشكل رقم (17) : يوضح الأداء الفعال للموظف.



المصدر: مدحت أبو النصر محمد، الاداء الاداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1 ، القاهرة ، 2012.ص 71.

من خلال الشكل رقم 18 يتبين أن فعالية الأداء تتوقف على مجموعة من الشروط و التي منها مهارات العامل وقدرته على استغلال طاقاته ومعلوماته المتعلقة بالعمل، بالإضافة الى توفر الموارد المختلفة التي توفرها المؤسسة ومدى ملائمة التنظيم ونطاق الاشراف والحوافز ، أما المتدخل الخارجي فيتمثل في التنظيمات والقوانين والمنافسة المفروضة من مؤسسات أخر

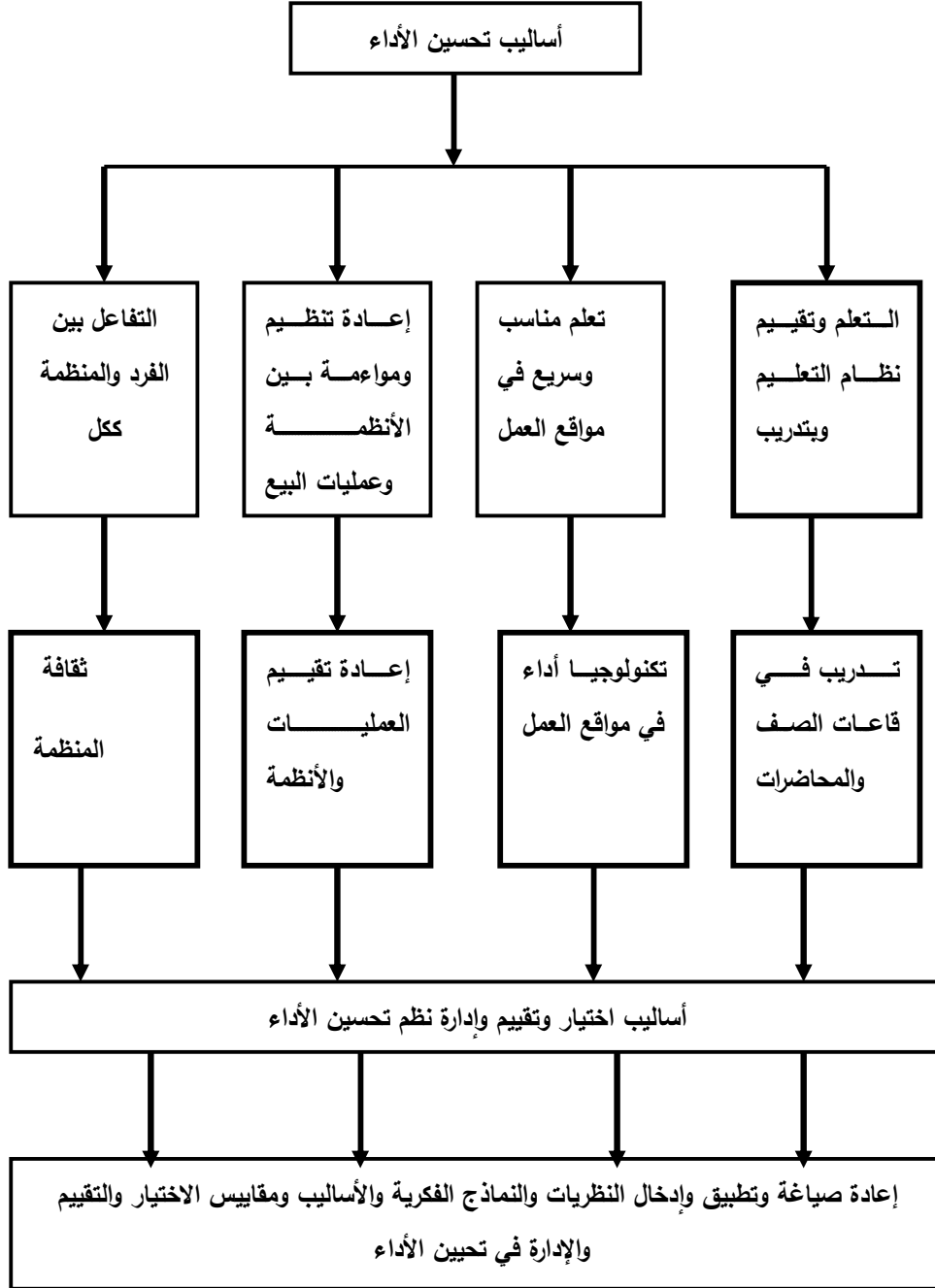
**خامسا نماذج تحسين الأداء :** من أهداف عملية تقييم الأداء أن يتم تحسين هذا الأداء حتى يصل إلى المعدل المستهدف أو المتوقع ونذكر من بين النماذج الموضحة لأساليب تحسين الأداء ما يلي:

<sup>1</sup> - مدحت أبو النصر محمد، مرجع سبق ذكره ،ص 70.

1- نموذج دين ورايلي في تحيين الأداء:

طور هذا النموذج الشامل كل من بيتر دين ودافيد رايلي.

الشكل رقم (18) يوضح: نموذج دين ورايلي في تحسين الأداء

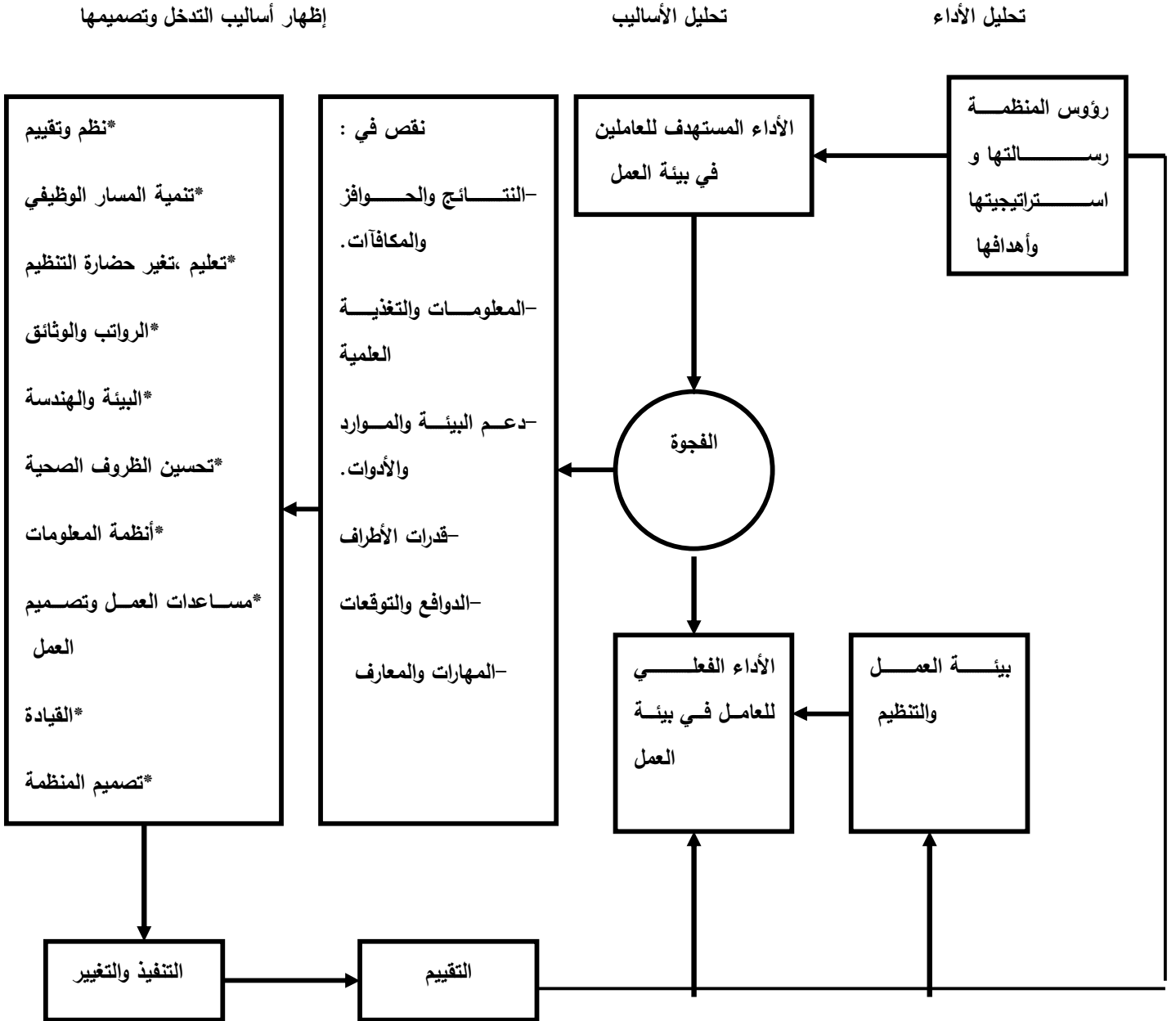


المصدر: مدحت أبو النصر محمد، الاداء الاداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1 ، القاهرة ، 2012. ص 155.

2- نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء

وضعت الجمعية الدولية لتحسين الأداء ( 1998 ) النموذج الفكري التالي الذي يوضح تحليل الأداء وأساليب تعيينه.

الشكل رقم (19): نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء



المصدر: مدحت أبو النصر محمد، الاداء الاداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1 ، القاهرة ،

من خلال الشكل رقم 19 يتضح أن دين و رابيلي في تحسين الأداء يركز أكثر التدريب وتكوين المعرف لدى الأفراد بالإضافة الى توفير الامكانيات اللازمة للعمل كمنطلق رئيسي لتحسين الأداء بينما يهمل جانب مهم ويتعلق الامر تحليل اسباب الفجوات كما يهمل النموذج دور التغذية العكسية في عملية تحسين الاداء

أما نموذج الجمعية الدولية لتحسين الاداء فيركز على عدد أكبر من المتغيرات التي تؤثر على الاداء ابتداء تحليل اساليب تراجع الأداء ويولي أهمية لكل من الحوافز والمعلومات المرتدة ودوافع الأفراد مهاراتهم ومعارفهم كأساس قد يؤدي نقصه إلى ظهور فجوات في الاداء ، كما يقترح النموذج عملية التقييم مسبقا كمرتكز يساعد على تحليل الأداء، ومقارنة الاداء الفعلي مع الاداء المستهدف من أجل تصحيح الاختلالات الحاصلة في الاداء و استغلال التغذية العكسية من أجل التذكير بالأداء الذي تطمح له المؤسسة وفق رؤيتها واهدافها.

### المطلب الرابع: أثر التحفيز على أداء المورد البشري.

تترك الحوافز بأنواعها ايجابية أو سلبية الأثر على أداء معظم العاملين ، لما لها من آثار اقتصادية واجتماعية على المستفيدين من الحوافز، ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي سيبدلها الموظف الذي تلقى الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه ، وتترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحوافز الذي تم منحه إياه ، إضافة لتوفير جو تنافسي بين الموظفين ، نظرا لتطلعهم للحصول على حوافز أسوة بزملاء العمل ، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع كفاءة العمل، أما الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يتحصل عليها الموظف ، فهي في الغالب تساهم في حل المشاكل المادية التي يعاني منها الموظف وأسرته ، فتكون الحوافز أوجدت حلولاً لمشاكل اقتصادية واجتماعية تولد لدى الموظف الشعور بالانتماء إلى مؤسسته.

ويذكر (bratton & Gold 1999) أهداف أساسية ثلاث لإدارة نظم الحوافز والمكافآت كي تحقق الأداء المنظور الذي وضعت من أجله وهي:

- الاستقطاب والاحتفاظ بموظفين مناسبين للمنظمة .
  - تحسين وتطوير مستويات أداء الموظفين .
  - تطوير التشريعات والقوانين المتعلقة بالتوظيف أي لا يكون هناك تعارض مع حقوق العاملين.
- ويكون بإنجاز الأهداف السابقة ضماناً لحوافز تنافسية تشجع وتدعم أداء أعضاء المنظمة واستقطاب والاحتفاظ بعاملين مؤهلين لديها ، وتخفيض دوران العمل ، وتسرب الكفاءات من المنظمة ، مع الحفاظ على الحقوق و الامتيازات التي كفلها القانون للموظف .<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- علاء خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص 17.

### أولاً: الأجر :

فإذا كان هناك موظف على سبيل المثال غير راضي باستمرار عن الأجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل ، فقط يكون لديه دافع قوي للشروع في البحث عن وظيفة ، براتب أفضل من تلك التي يشغلها ، ففي ظل نظام الحوافز يربط بين الأجر والأداء مباشرة ، قد يغير نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله ( ليزيد اجمالي دخله) إذن فمعرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة مدى تقدير الأفراد لتلك الحوافز عامل أساسي لفهم السلوك الوظيفي والأداء ، تؤثر الحوافز التنظيمية على أنماط مختلفة من السلوك ويمكن أن تخدم الأغراض الداخلية والخارجية التالية:<sup>1</sup>

1- الأغراض الذاتية أو الداخلية : الحد من الغياب والاحتفاظ بالعاملين المهرة.

2- الأغراض الخارجية : جذب مجموعة من العمال المتميزين.

تمثل الغرض الأول : رقي الأداء الوظيفي ، أحد الاهتمامات الرئيسية لكثير من العاملين وقد حاولت العديد من المنظمات دفع الأداء الفعال ، بربط المكافأة مباشرة بالسلوك والأداء ، فالدفع على أساس العمل يجعل الارتباط بين الدخل وكمية المبيعات واضحاً إذ كلما زادت مبيعات البائع زاد دخله.

### ثانياً- الترقية :

تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية بالأداء ، وعلى ذلك يمكن أن يؤدي الموظف عمله بمستوى أعلى من المستوى العادي على أساس توقع الحصول على الترقية أو الأمل في تحصيلها .

### ثالثاً- الوقت كحافز :

من مجالات الاهتمام بالنسبة للمديرين يشتمل على الاحتفاظ بالموظفين المهتمين والاستفادة القصوى من الوقت الذي ينفقونه في العمل ، وتتضمن هذه المسألة مهمتين تتعلق بالحد من معدل دورات العمل ( الأشخاص الذين يتركون العمل في المنظمة خلال فترة من الزمن سنة مثلاً ) وتخفيض الوقت المفقود بسبب الغياب فمن الممكن استخدام الحوافز في تحقيق الاستمرارية لكل من المنظمة و الوظيفة.<sup>2</sup>

### رابعاً- المكافآت:

تتفرد المكافآت الوظيفية بأهمية خاصة كأداة من أدوات التحفيز التي تستخدمها منظمات الأعمال في تحسين الأداء، وتعتبر عامل هام في دفع العاملين للتميز والتمايز، وتوفير البيئة التنافسية التي تدفع العاملين لبذل أقصى جهد لنيل المكافآت بأشكالها المختلفة المادية أو المعنوية ، ويختلف نظام

<sup>1</sup> - أندروي سيزلاقي، مارك جي ولاس، مرجع سبق ذكره، ص ص 415،417.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ص 417.

المكافآت عن الحوافز بأن الأخير غالبا ما يكون منصوفا عليه في القانون ، ومنها ما يمنح لكافة العاملين بغض النظر عن أدائهم مثل المزايا الاجتماعية والعلاوات الدورية وطبيعة العمل. بينما تقوم فكرة منح المكافأة أساسا على تقديم العامل أداء يتخطى المعايير الموضوعية ، وتقديمه عملا مميزا خارج نطاق وظيفته العادية في الغالب ، يستحق تقديرا خاصا.<sup>1</sup>

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

1- جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل بالمنظمة.  
2- الأداء الفعال لمهام الوظيفة ، إذ تعمل العديد من المنظمات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء.

3- الحد من الغياب والتأخر عن مواعيد العمل.

4- الاحتفاظ بالعاملين المهرة.<sup>2</sup>

أخيرا ، لسياسة منح الحوافز في المنظمة تأثيرها على العمالة فكل المنظمات تواجه منافسة بدرجات متفاوتة في أسواق العمالة المختلفة ، ويشير البحث إلى أن الأجور والمرتبات من بين المكافآت المختلفة التي تقدمها المؤسسات ، هي الحافز الوحيد الظاهر أمام الأشخاص الباحثين عن الوظائف ، على أن ذلك لا يمنع من جهة ثانية أن تكون الحوافز الأخرى في حساب العاملين.

<sup>1</sup> - علاء خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص 19.

<sup>2</sup> - بشار يزيد الوليد ، مرجع سبق ذكره، ص 150 - 151.



### خلاصة الفصل الثاني :

في هذا الفصل تم التطرق لأداء المورد البشري من عدة جوانب شملت فهمه ، محدداته و أهميته بالنسبة للمؤسسة ، كما تم التطرق إلى عملية تقييم الأداء التي تعتبر أداة للوقوف على أداء العاملين من خلال متابعة سلوكياتهم و نتائجهم بالإضافة إلى تشخيص الأداء وأساليب تحسينه حيث تجلت الأهمية التي يحتلها أداء المورد البشري في المؤسسة ومن بين النقاط التي تم استخلاصها من هذا الفصل.

أن على الرؤساء الوعي بأهمية مراقبة الأداء بصفة مستمرة وتقييمه مع تقليل أخطاء تقييم الأداء وتحجيمها من أجل اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية و الأجر ومختلف الحوافز الأخر وعدم اغفال تراجع أداء العاملين بالمؤسسة عن الأداء المسطر.

يمكن القول أن لتشخيص الأداء دور في التعرف على احتياجات العاملين للتدريب والتكوين ومعرفة مدى التزامهم بالمهام من أجل تصميم نظام حوافز يتلاءم مع مستوى الأداء بحيث يكمله ويساهم في تطويره من أجل تحسين الأداء والبلوغ للأهداف المرجوة.

## الفصل الثالث :

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة

الصناعية والتقنية EATIT SPA

## تمهيد :

بعد استعراض الجانب النظري للدراسة و المتعلق بماهية الحوافز في الفصل الأول تم التطرق إلى أداء المورد البشري وتقييمه ، و لمعالجة الاشكال الخاص بالدراسة لابد من إسقاط الجانب المفاهيمي لإجراء الدراسة التطبيقية من خلال معرفة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT). وفق ثلاث مباحث هي كالتالي:

في المبحث الأول نظرة عامة ومختصرة حول المؤسسة من أجل التعريف بها.

أما المبحث الثاني فنخص به أهم الحوافز المعتمد عليها من طرف المؤسسة من خلال دراسة الحوافز المادية والحوافز المعنوية و آفاق تحسين الأداء التي تعتمدها المؤسسة في الأخير سنحاول دراسة العلاقة بين المتغيرين في المبحث الثالث من خلال تأثير التحفيز على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة مع تحليل النتائج واختبار الفرضيات وأهم التوصيات .

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT)<sup>1\*</sup>.

من خلال هذا المبحث سنقوم بتقديم مختصر لمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية المسيلة ابتداء من التطور والموقع إلى أهمية المؤسسة و أهم خصائصها ومميزاتها والتي من أهمها آفاق المورد البشري و الهيكل التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT)

أولاً: نبذة تاريخية عن المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT).

إن فكرة إنشاء مركب الأقمشة الصناعية الجزائرية ، جاءت كنتيجة للاستراتيجيات المتبعة من طرف الدولة قصد تنمية الاقتصاد الوطني ، وقد عرفت المؤسسة التطورات التالية:

1- الخطة الثلاثية الأولى 1967-1969 لإنشاء الشركتين الوطنيتين SONAC .SONITAX

2- الخطتان الرباعيتان الأولى والثانية 1970-1977 : الدراسة التقنية و الاقتصادية لمركب الأقمشة القطنية الصناعية بالمسيلة ، حيث أنشأ في 13-04-1977 من طرف الشركة الفرنسية "أقاش ويلو" بموجب عقد أبرم في 13-11-1976، وكانت بداية الاشغال في سبتمبر 1979

3- الشروع في الانتاج الفعلي: كان ذلك في 01-12-1980

4- إعادة هيكلة SONITAX سنة 1983 إلى العديد من المؤسسات منها INDITEX

5- إعادة هيكلة INDITEX سنة 1985 إلى أربع مؤسسات حسب مناطق تواجد فروعها

6- هيكلة جديدة لمؤسسة INDITEX 1988-1999 المسيلة وإنشاء مؤسسة

تيندال / TINDAL/ Spa / المسيلة في 28-02-1998 ثم تم تحويل إسم المؤسسة إلى المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT) ..

تتمثل الطبيعة القانونية للمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT). في كونها شركة مساهمة رأس مالها الاجمالي يقدر ب : 500.000.000 دج

ثانياً- موقع المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT).

تقع المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT). بالمنطقة الصناعية ، وتحديدا في الجهة الجنوبية للولاية حيث نجد شمالا المؤسسة الوطنية للبناء ومن الشرق سوناطراك ،

\* - l'Entreprises Algérienne de Textile Industrielle et Technique (EATIT) complexe de M'sila.

## الفصل الثالث: دراسة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري - م. ج. للأنسجة

ومن الجنوب المؤسسة الوطنية لنقل المسافرين (المحطة القديمة)، و المؤسسة الوطنية للحديد والاسمنت ومن الغرب النسيج العمراني لحي 160 مسكن.<sup>1</sup>

ثالثا: طبيعة نشاط المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية (EATIT).

إن الغرض الأساسي لوجود المؤسسة هو المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق مناصب شغل للشباب وتطوير قدراتها التحويلة المتمثلة في إنتاج وتسويق الأقمشة الصناعية القطنية، ومنتجات التخيم و الراحة ومن أهم مخرجات المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT).  
نذكر المنتوجات التالية :

- 1- الخيوط القطنية بمختلف الأحجام.
- 2- النسيج الخام ( قطني / لدائني Synthétique )
- 3- النسيج التام ( قطني / لدائني )
- 4- منتجات التفصيل المنزلية ، الصناعية ، التخيم، الراحة ، الوقاية في العمل
- 5- أغطية وخيم متنوعة (قطنية / لدائنية )، أغطية السيارات والشاحنات... إلخ.

رابعا: - الأصول المادية في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT):

- 1- يتوفر المركب على مساحة معتبرة جدا تقدر بـ 327400 م منها ما يعادل 66292 م مساحة مبنية والباقي 261108 م غير مغطى.
- 2- القدرة الانتاجية للمركب بـ 8000000 متر طولي في السنة بالنسبة للقماش، أما بالنسبة للمنتجات المفصلة فتقدر بـ 320000 منتج في السنة.  
تتمثل القدرة التخزينية للمؤسسة في:
- 3- مخزن المواد الأولية بقدرة تخزينية: 1600 طن.
- 4- مخزن المنتجات الكيماوية: 700 طن
- 5- مخزن المنتجات التامة : 4000000 متر طولي، و 200000 منتج.  
أما تجهيزات الإنتاج فتتمثل في:
- أ- تجهيزات الغزل: 29376 مغزل.
- ب- تجهيزات النسيج : 348 آلة نسيج.

<sup>1</sup> - بطاقة تقنية ، مصلحة التكوين ، المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية والتقنية

ج- تجهيزات أخرى خاصة بالتكملة والتفصيل والأدوار المكتملة.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: مميزات المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT).**

لكل مؤسسة ثقافتها التنظيمية التي تختلف بها وتميزها عن باقي المؤسسات هذه المجموعة من المميزات الخاصة قد تكون بفعل تميز أداء المورد البشري ، ومن خلال هذا المطلب نتعرف على رسالة و سياسة المؤسسة والأهداف ترمي إلى تحقيقها.

**أولاً: أهداف المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT).**

إن من أهم الأهداف التي تعد على لائحة الأولويات بالنسبة للمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT) ، هدف البقاء و المحافظة على المكتسبات الحالية وذلك من خلال ما يلي:

1- العمل على نمو وتنويع قاعدة الدخل، وضمان قوة مالية من خلال الإدارة المالية الرشيدة والاقتصاد في التكاليف.

2- التحكم في عدد العمال ووضع برنامج دراسة احتياجات المؤسسة بدقة .

3- توفير الطلبات مع الالتزام بمعايير الجودة .

4- التقليل من فاتورة الاستيراد التي تؤثر سلبا على تقدم المؤسسة .

5- تخفيض التكاليف الملحقة كالطاقة من كهرباء وغاز وكذلك المياه المستعملة في الإنتاج .

6- تطبيق مقاييس الايزو العالمية والتي منها المقاييس العالمية للجودة.

7- إعادة هندسة التنظيم والعمليات .

**ثانيا: رؤية و سياسة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT).**

**1- رؤية المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT).**

تتمثل رؤية المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT). في البيان التالي " المؤسسة رائد منتوجات الاصطياف و الأقمشة الواقية"

بينما شعار الذي تم بناؤه من طرف إدارة المؤسسة هو الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT).

"مؤسسة التحدي" من خلال إنتاج و تسويق ما يلي:

أ- مخرجات قسم النسيج.

ب- مخرجات قسم التفصيل ( أغطية شاحنات، خيم...)

ج- المهملات و بقايا الإنتاج.

<sup>1</sup> - بطاقة تقنية ، مصلحة التكوين ، المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية والتقنية

## الفصل الثالث: دراسة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري - م. ج. للأنسجة

والتي تسعى المؤسسة من خلالها الحفاظ على حصتها في السوق الوطني وتوفير احتياجات عملائها من أجل رسم صورة جيدة لدى العملاء.<sup>1</sup>

### 2- سياسة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT).

السياسة الأساسية للمؤسسة هي سياسة الجودة حيث يتم إيصالها لكل الموظفين من خلال مجموعة من المطبوعات والجداريات، وذلك سعياً لتحسين الأداء البشري وزيادة الإنتاج، وقد حصلت المؤسسة على **ISO 2000** و **ISO9001** كخطوة أولية نحو إدارة الجودة الشاملة وقد تضمنت هذه السياسات المحاور التالية:

- أ- تعزيز الإصغاء للعميل لزيادة مستوى رضاه.
- ب- تطوير ثقافة الجودة والتحسين المستمر.
- ج- دفع العاملين نحو أداء أفضل وتكوين دائم لكل فرد.
- د- حشد الموارد الجماعية والفردية لتحقيق أهداف المؤسسة.
- هـ- مراعاة واحترام تعهداتها، متطلبات المنتجات، وكل المتطلبات التنظيمية والقانونية.
- و- تطوير العلاقات التبادلية مع كل شركاء المؤسسة.
- ز- التحسين المستمر، للتنظيم وطرق العمل.

ثانياً: رسالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT). مركب مسيلة.

تظهر رسالة المؤسسة من خلال النص التالي:

لتحقيق الريادة نسعى لتقديم مجموعة كاملة من القماش، والمنتجات المتنوعة ذات الجودة العالية التي تخضع للمقاييس العالمية، وتتميز المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية عن بعض المؤسسات بتحكمها في مجال *3i* عدم النفاذية (*imputrescibilité*)، عدم الاحتراق (*ignifugation*)، عدم التلف (*impermeabilité*) على المستوى الوطني.

### 1- هدف وجود المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT):

الغرض الأساسي لوجود المؤسسة 'مركب مسيلة' هو تحقيق الربح من خلال إنتاج وتسويق الأقمشة الصناعية والقطنية، ومنتجات التخيم و الراحة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بطاقة تقنية، مصلحة التكوين، المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية والتقنية

<sup>2</sup> - بطاقة تقنية، مصلحة التكوين، المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية والتقنية

## الفصل الثالث: دراسة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري - م. ج. للأنسجة

2- آفاق المورد البشري بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT): تسعى مؤسسة إلى:

- أ- المحافظة على المورد البشري في المؤسسة من خلال تنميته و تكوينه .
- ب- تعويض الامكانيات البشرية وتجديدها بالتزامن مع تجديد في وسائل الإنتاج بحكم أقدمية المؤسسة وتعويضها بكفاءات شابة .
- ج- تحقيق أهداف الاتفاقيات المبرمة مع وزارة التكوين المهني من خلال التركيز على نمط التمهين بالمؤسسة للحصول على يد عاملة مؤهلة و ذات خبرة و قدرة على الإنجاز بأفضل أداء ممكن.
- د- تحقيق أهداف الاتفاقية المبرمة مع وزارة التعليم العلي و البحث العلمي اذ تعتبر المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية ذات علامة لمنهج البحث بفعل الوزن الاقتصادي لها.
- هـ- مساهمة و مشاركة المورد البشري للمؤسسة في مختلف التظاهرات العلمية و المعارض على المستوى الولائي و الوطني.
- و- تسعى المؤسسة إلى توفير الجو الملائم الذي يمكن العاملين من تحقيق أحسن النتائج ولا تدخر إدارة الموارد البشرية في المؤسسة أي جهد للتكفل بانشغالات العمال و اقتراحاتهم.
- ز- عدم اغفال البيئة و مواكبة التغيرات والمستجدات في مجال تحسين مستوى العاملين بالمؤسسة من خلال الدورات التكوينية التي تنظم بصفة دورية.
- ح- الحرص على التزام العاملين بالتنظيم المعمول به في المؤسسة والمحافظة على الثقافة التنظيمية التي تكتسبها المؤسسة.
- ط- الحرص على مزيد من الاتصال بين الادارة و العاملين من خلال تقوية العلاقة والمحافظة على ولاء العاملين للمؤسسة والسعي لإرضائهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- وثيقة مقدمة من مصلحة تسيير المستخدمين ، مديرية الموارد البشرية ، المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية.



## الفصل الثالث: دراسة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري - م. ج. للأنسجة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT).  
قدر عدد عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT). مركب مسيلة في الإحصاء الأخير لشهر مارس 2015 ب: 864 عامل موزعين على الورشات ، الأقسام و المكاتب الإدارية التالية :

أولا : الورشات الانتاجية

### 1- ورشة الغزل ( A, FILATURE )

يشتغل بورشة الغزل : 48 عامل دائم و 102 عامل متعاقد و 37 في إطار العقود المدعمة  
مجموع المغازل 29376 معزل ويتم العمل في قسم الغزل على عدة مراحل :

أ- مرحلة الخلط.

ب- مرحلة التسريح.

ج- مرحلة السحب والبرم.

د- مرحلة الغزل النهائي.

هـ- مرحلة التمشيط.

و- مرحلة التجميع.

ز- عملية التدوير.

### 2- ورشة النسيج ( A, TISSAGE )

يشتغل بورشة النسيج : 68 عامل منهم : 50 عامل متعاقد 18 في إطار العقود المدعمة  
ويتمثل اختصاص هذا القسم في نسيج الأقمشة المختلفة ابتداء من مختلف الخيوط التي تم صنعها عبر  
مراحل مختلفة :

أ- التسدية.

ب- التنشئة.

ج- الفحص.

### 3- ورشة التكملة ( A, FINISSAGE )<sup>1</sup>

يشتغل بورشة التكملة : 30 عامل منهم 15 عامل متعاقد 12 في إطار العقود المدعمة

<sup>1</sup> - بطاقة تقنية ، مصلحة التكوين ، المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية والتقنية

## الفصل الثالث: دراسة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري - م. ج. للأنسجة

يختص هذا الجناح في صباغة الأقمشة ، ويأخذ عدة أنواع من الآلات الصباغة ذات الطاقة الانتاجية وتمر عبر عدة مراحل :

أ- التثبيت والأكسدة بالنسبة لأنواع معينة من الأصبغة.

ب- الغسل.

أما بالنسبة لمجموعات الصياغة المستعملة فنذكر منها :

• الصباغات المباشرة.

• الصباغات الكبريتية.

• المواد الملونة.

وبعد عملية التبييض والصباغة تأتي عملية التجهيز النهائي وهي العملية النهائية التي ترمي إلى تحسين مظهر الأقمشة .

### 4- ورشة التفصيل والخياطة ( A, CONFECTION )

يشغل بورشة التفصيل والخياطة : 48 عامل منهم 17 عامل متعاقد 22 في إطار العقود المدعمة يختص هذا القسم في صنع الخيم بجميع أنواعها المظلات سترة الخيم أغطية الشاحنات ..... الخ. وينقسم إلى الرسم ، التقطيع ، التلحيم ، الخياطة .

ثانيا: الأقسام

### قسم الصيانة ( D/S MAINTENANCE )

و يعتبر من المرافق التابعة لورشة الانتاج:

يشغل بقسم الصيانة : 56 عامل منهم 30 عامل متعاقد 07 في إطار العقود المدعمة

يختص هذا القسم في مراقبة والصيانة المستمرة للآلات من الناحية الميكانيكية والكهربائية .

ثانياً - الأقسام

1- قسم الإدارة

يهدف هذا القسم إلى الرقي والازدهار للمؤسسة وبالتالي تكوين رفاهية العمال وأهم المصالح الإدارية .<sup>1</sup>

أ- دائرة المستخدمين والتكوين ( D.P.F )

يشغل بدائرة المستخدمين والتكوين : 12 عامل منهم 01 عامل متعاقد و 08 في إطار العقود المدعمة وهي تهتم بكل ما يتعلق بشؤون العمال من الناحية الإدارية كالتعيين والمواظبة على الحضور والغياب وتكوين العمال مهنيا لرفع مستواهم المهني .

ب- دائرة الشؤون الاجتماعية ( D.A.S.C )

يشغل بدائرة الشؤون الاجتماعية : 09 عمال منهم 00 عامل متعاقد 00 في إطار العقود المدعمة وهي تهتم بالإشراف على كافة البرامج الثقافية والرياضية والاجتماعية التي تهتم العمال .

ج - مديرية المحاسبة والمالية ( D. F.C. )

يشغل بمديرية المالية والمحاسبة : 09 عمال منهم 02 عمال متعاقدين 01 في إطار العقود المدعمة و تهتم بمراقبة المركز المالي للمؤسسة والقيام بمراقبة الميزانيات.

د- دائرة التموين والتسويق ( D.A.C )

يشغل بدائرة التموين والتسويق : 10 عمال منهم 01 عامل متعاقد 04 في إطار العقود المدعمة تقوم هذه الأخيرة بتسويق المنتج إلى الأسواق الوطنية وتصدير بعض الأنواع إلى الأسواق الدولية عدد العمال الدائمون : 435 عامل وعدد العمال المتعاقدون : 297 والعقود المدعمة : 132<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بطاقة تقنية ، مصلحة التكوين ، المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية والتقنية  
<sup>2</sup> - بطاقة تقنية ، مصلحة التكوين ، المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية والتقنية

## الفصل الثالث: دراسة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري - م. ج. للأنسجة

المبحث الثاني: واقع الحوافز والأداء في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT) سنحاول من خلال هذا المبحث اسقاط ما رأيناه من أنواع للحوافز على المؤسسة محل الدراسة وكذا معرفة مدى استعمال الوسائل والطرق لتحسين الأداء بالمؤسسة .

المطلب الأول: واقع الحوافز المادية في المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT) من خلال دراسة الحوافز المادية على مستوى المؤسسة لاحظنا أن هناك مجموعة من الحوافز المادية والمالية المتنوعة بالمؤسسة كما تم الوقوف على الحوافز المالية غير المعمول بها من طرف الادارة في تحفيز العاملين ، ومن بين هذه الحوافز نذكر ما يلي :

أولاً- الأجر: تخضع الأجر إلى السلم الإداري من 1 الي 20 حيث يقابل كل سلم نقطة استدلالية حسب المدونة وشبكة الأجر الخاصة بالمؤسسة<sup>1</sup> تقابل هذه الأجر مدة العمل المقدرة ب 40 ساعة أسبوعياً حسب القانون الأساسي للمركب ما يعادل 173,33 ساعة في السنة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - وثيقة خاصة بالأجر ، مصلحة الأجر ، مديرية المحاسبة والمالية F.C.D. المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية  
<sup>2</sup> - حسب قانون العمل 90-11 المؤرخ في 21-04-1990.

## الفصل الثالث: دراسة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري - م. ج. للأنسجة

ثانيا- **العلاوات المختلفة** : يستفيد عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية من العلاوات المختلفة والتي من أهمها:

**1- علاوة الخبرة المهنية** : تعتبر كزيادة في الأجر حيث تمثل مقابل أقدمية الفرد في عمله بالمؤسسة تحسب على أساس جدول الترقية في الدرجة حيث لكل درجة نقطة استدلالية تقابلها أ- الدرجة الأولى : يستفيد منها العامل أو الموظف على أساس أقدمية 10 سنوات  
ب- الدرجة الثانية : تقابل مدة عمل من 10 إلى 20 سنة .

**2- علاوة العمل التناوبي** : حيث تعمل المؤسسة بنظام التناوب أو الورديات بالنسبة للعمال على خلاف الإداريين و هناك فوجين بالنسبة للعاملين بالورشات كما يلي :

أ- **الفوج الأول** : 8 ساعات يوميا وذلك من الساعة (5:00) الخامسة صباحا الى الساعة (13:00) الواحدة زوالا.

ب- **الفوج الثاني**: 8 ساعات يوميا وذلك من الساعة (13:00) الواحدة زوالا الى الساعة (21:00) التاسعة ليلا.

**3- علاوة المسؤولية** : يستفيد منها رؤساء الفرق وكذا رؤساء المصالح و المسؤولين بالمؤسسة تعتبر حافز لتحمل المسؤولية على أكمل وجه .<sup>1</sup>

ثالثا- **التعويضات**:

من بين أهم التعويضات التي تدفعها المؤسسة للعمال والموظفين نذكر ما يلي :

**1- تعويض النقل و الاطعام** : يمثل مقابل لمصاريف عدم تكفل المؤسسة بتوفير النقل والاطعام الداخلي  
**2- تعويض الضرر**: يمثل تعويض عن ما قد يحدث للعامل أثناء مزاولته لعمله وما يواجهه من أخطار والتي من بينها استعمال المواد المختلفة و الآلات الحادة .

**3- تعويض مصاريف التنقلات و المهام** : تتكفل المؤسسة بجميع مصاريف التنقلات مباشرة كتأدية خدمة أو غير مباشرة لحضور يوم دراسي أو دورة تكوينية تدفع بناء على السلم الإداري ( اطارات ، عمال مهرة ، عمال ) لتتقل مسافة تزيد عن 50 كلم و حسب مدة المكوث كتعويض لمصاريف المبيت والإطعام .

<sup>1</sup> وثيقة خاصة بالأجور ، مصلحة الأجور، مديرية المحاسبة والمالية F.C.D. المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية

4- تعويض عن الساعات الإضافية: تقوم المؤسسة بالتكفل بالعمل لساعات إضافية خارج الاوقات القانونية حسب التنظيم الداخلي .

رابعاً- المنح : تمنح المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية مجموعة من المنح نذكر منها :

1- منحة الأجر الوحيد : تكون مقابل عن بطالة أحد الزوجين أي مدخول واحد بالنسبة للعائلة تحسب عن كما في القانون الأساسي للمركب .

2- المنح العائلية و التكميلية : تكون مقابل اجتماعي لأطفال العامل أقل من 10 سنوات ، أو منح تدرس أو مقابل للمرأة الماكثة في البيت .

ويمكن القول أن المؤسسة لا تعمل بنظام المشاركة في الأرباح و الذي انتهج سابقا كما لا تقدم حوافز عن التحكم في التكاليف وتوفير المادة الاولية.

ملاحظة أخرى بالنسبة للحوافز الناتجة عن تسويق المنتج أو بيعه فالمؤسسة لا تعمل بالعمولات بحكم الطابع الاتفاقي في الانتاج مع المؤسسات والهيئات المختلفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- وثيقة خاصة بالأجور ، مصلحة الأجور، مديرية المحاسبة والمالية F.C.D ، المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية

## الفصل الثالث: دراسة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري - م. ج. للأنسجة

**خامسا - الألبسة و لوازم الحماية:** بالإضافة إلى مواد العمل التي توفرها المؤسسة تولي أهمية بالغة لجانب الأمن والحماية ، حيث تهتم الإدارة بسلامة العاملين من خلال توفير الاحذية و الخوذة و المعاطف والنظارات مع الالتزام بها أثناء العمل ، كما قامت المؤسسة بإنشاء لجنة خاصة بالحماية والأمن من شأنها الوقوف على هذا الجانب.

**سادسا - التأمين :** بالإضافة لاستفادة عمال المؤسسة من خدمات التأمين عن العجز و التقاعد يستفيد العمال من تخفيض عن تأمين السيارات و الممتلكات حسب السلم الاداري بناء على الاتفاقية المبرمة مع مؤسسة التأمين.

كما تقدم المؤسسة خدمات صحية للعمال موفرة بذلك عيادة داخل المؤسسة تعمل يوميا بها طبيب متعاقد إضافة إلى الاتفاقية المبرمة مع طب العمل إذ يخضع العمال لفحوصات كل سنة.<sup>1</sup>

**سابعا - الترقية :** تهتم المؤسسة بترقية عمالها غير أن هناك معايير للترقية السلمية بناء على بطاقات التقييم الدورية مثل ، الالتزام ، الخبرة و الكفاءة المهنية<sup>2</sup>

بناء على الجدول التالي تتم الترقية :

### جدول رقم (05) : يوضح الترقية في المنصب بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية

المنصب قبل الترقية	مدة العمل	المنصب بعد الترقية
عامل منفذ	3 سنوات	عامل ماهر
عامل ماهر	3 سنوات	رئيس فرقة أو ورشة
رئيس فرقة	3 سنوات	رئيس فرع
رئيس فرع	4 سنوات	رئيس مصلحة
رئيس مصلحة	4 سنوات	رتبة أعلى

**المصدر:** وثيقة خاصة بالترقية ، مصلحة التكوين ، دائرة المستخدمين والتكوين D.P.F ، المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية

<sup>1</sup>- وثيقة خاصة بالأجور ، مصلحة الأجور ، مديرية المحاسبة والمالية F.C.D. المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية.

<sup>2</sup>- وثيقة خاصة بالترقية ، مصلحة التكوين ، دائرة المستخدمين والتكوين D.P.F. المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية.

## الفصل الثالث: دراسة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري - م. ج. لأنسجة

حسب الجدول الترقية في المؤسسة سريعة المدة ومتنوعة مما يشكل حافز بالنسبة للعاملين بالمؤسسة و يزيد من المنافسة بينهم و تحسين أدائهم و كفاءتهم في العمل للحصول على الترقية .

### ثامنا - الخدمات الاجتماعية

تعتبر الخدمات الاجتماعية في أوجهها المختلفة حافزا مهما خاصة أنها تكون في ظروف استثنائية يمر بها الفرد كالأفراح أو زيادة مولود ، مناسبة دينية كشهر رمضان ... الخ حيث تمنح المؤسسات مساعدات في أوجهها القانونية يستفيد منها العمال بالمؤسسة غير أنها تبقى ضعيفة إذ لا توجد تعاونيات أو نادي بالمؤسسة.<sup>1</sup>

كما أن العمال يستفيدون من خدمات أخرى مهمة بالمؤسسة نذكر منها:

- 1- شراء منتجات المؤسسة بالتقسيط لكن دون زيادة في السعر .
  - 2- تمنح المؤسسات بالمناسبات مبالغ مسبقة على أن تسترجع لاحقا من راتب العامل .
- تاسعا - **الخصم**: تعتبر الخصم عقوبة أو حافز مادي يردع العامل عن سلوكه الذي لا يصب في مصلحة المؤسسة أو يخل بالسير الحسن بها وهناك أنواع للخصم نذكر منها:
- 1- **الخصم من الأجر بالساعة** : بالنسبة للعاملين بنظام التناوب وكذا التأخرات عن العمل.
  - 2- **الخصم من الأجر باليوم** : تستعمل كرادع عن الغيابات و السلوكات غير المرغوب فيها كالخروج بدون إذن أو مبرر بالنسبة للإداريين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- وثيقة خاصة بالجانب الاجتماعي، دائرة الشؤون الاجتماعية، مديرية الموارد البشرية ، المؤسسة الجزائرية لأنسجة الصناعية والتقنية.

<sup>2</sup>- وثيقة خاصة بالأجور ، مصلحة الأجور ، مديرية المحاسبة والمالية F.C.D. المؤسسة الجزائرية لأنسجة الصناعية والتقنية.



## الفصل الثالث: دراسة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري - م. ج. للأنسجة

**المطلب الثاني: واقع الحوافز المعنوية في المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT)**

حقيقة و بعد المقابلة مع مسؤولي المؤسسة تم تسجيل بعض الحوافز المعنوية التي تنتهجها المؤسسة لتحسين أداء العاملين و اشعارهم بالرضا ومن بين أهم هذه الحوافز نذكر ما يلي :

**أولاً- عبارات المدح و الشكر:** أوضح السيد رئيس دائرة المستخدمين أن الادارة تهتم بشكر العاملين و الموظفين على المجهودات المبذولة من حين لآخر حيث يمتاز العاملون بعلاقات جيدة مع رؤسائهم وفيما بينهم.

**ثانيا- ظروف العمل والمناخ العام:** توفر المؤسسة الراحة و الجو الملائم للعاملين والموظفين على حد سواء من خلال درجة حرارة معتدلة باستعمال المكيفات ، و نظام إضاءة مدرّوس ، وستائر واقية من حرارة فصل الصيف منتجة على مستوى المؤسسة عليها إسم المؤسسة.

**ثالثا- الاعتراف بجهود العاملين:** يكون الاعتراف بالجهود في المؤسسة عادة عن طريق الاجتماعات الدورية حيث يتم تقييم الانجازات والوقوف على النقائص كما تمتاز المؤسسة بنوع آخر من الاعتراف بجهود العاملين من خلال تكريم المتقاعدين.

**رابعا- ضمان العمل واستقرار:** يرتبط استقرار العمل بالنسبة للعمال والموظفين الدائمين بجانبين أساسيين هما مدى التزام الفرد بمهامه و انضباطه و الجانب الآخر مرتبط بهدف المؤسسة في الاستقرار.

**خامسا- الوظيفية الملائمة:** تهتم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بالتخصص وملاءة الوظيفة حيث ترى في ذلك تسهيلا للمؤسسة في تحقيق أهدافها.

**سادسا- إشراك العاملين في الإدارة:** يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات من خلال ممثلين معينين أو منتخبين من كل قسم أو ورشة ممثل أو ممثلين حسب التنظيم المعمول به ، بالإضافة إلى التنظيم النقابي الممثل للعمال داخل المؤسسة و خارجها.<sup>1</sup>

**سابعا- التكوين :** تولي المؤسسة أهمية قصوى لجانب تكوين وتحسين مستوى عمالها وموظفيها حيث خصصت لذلك مصلحة لمتابعة عمليات التكوين فبعد توظيف أي عون يمر بقاعة التكوين عن طريق

<sup>1</sup>- وثيقة خاصة بالتنظيم ، مصلحة تسيير المستخدمين، دائرة المستخدمين والتكوين D.P.F ، المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية.

مرحلة تجريبية مخصصة لحاملي الشهادات أو أصحاب المهن قد تدوم هذه الفترة التجريبية أكثر من شهرين حسب استجابة العون و مدى تحسنه عن طريق تقييمه من طرف المصلحة.  
أما بالنسبة للعمال غير المهرة فيتم اخضاعهم لفترة تكوين بقصد اكتساب مختلف التقنيات الخاصة بالمهام التي سيتم تكليفهم بها، كما يستفيد باقي العمال و الموظفين بترصات و تحسين للمستوى بصفة دورية<sup>1</sup>

**ثامنا- تفويض السلطة :** هذا النوع من التحفيز يمس تقريبا الاداريين في المؤسسة وذلك لطبيعة المهام كما هو الحال بالنسبة للاقتراحات وحل مشاكل العمل.<sup>2</sup>

أما عن الملاحظات التي سجلت بالنسبة للحوافز المعنوية عدم وجود اهتمام كبير بعبارات الشكر الكتابية ، التكريمات و نقص للنشاط الترفيهي ، الرياضي والثقافي فالمبادرات تقتصر فقط عن التهاني بالمناسبات الوطنية و الدينية إذ يرجع ذلك للطابع الاقتصادي للمؤسسة وكثافة العمل كما لا تنتهج المؤسسة بعض الاساليب كالتوسيع الوظيفي واثراء العمل.

**تاسعا- التحفيز المعنوي السلبي :** التحفيز المعنوي السلبي معمول به من خلال اللجنة التأديبية التي تحال إليها القضايا المتعلقة بالانضباط و الاخلال بالسير الحين للمؤسسة تنقسم العقوبات فيما يلي حسب الدرجة ، إلى ثلاث درجات.

**1 - الدرجة الأولى :** تنقسم هذه الدرجة إلى 3 عقوبات تختلف باختلاف حجم الخطأ إلى :

أ- إنذار كتابي.

ب- توبيخ.

ج- توقيف عن العمل من 1 الى 15 يوما.

**2- الدرجة الثانية :** التوقيف عن العمل لمدة شهر.

**3- الدرجة الثالثة :** في هذه الدرجة هناك ثلاث عقوبات.

أ- التخفيض في الرتبة الأصلية إلى رتبة أقل منها.

ب- التوقيف عن العمل لمدة 3 أشهر.

<sup>1</sup>- وثيقة خاصة بطرق التكوين ، مصلحة التكوين، دائرة المستخدمين والتكوين D.P.F. المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية.

<sup>2</sup>- وثيقة خاصة بالتنظيم ، مصلحة تسيير المستخدمين، دائرة المستخدمين والتكوين D.P.F. المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية.

ج- التسريح و إيقاف علاقة العمل نهائيا.

**المطلب الثالث: آفاق تحسين الأداء بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية .**

تهتم المؤسسة بتحسين أداء العاملين مثلما تهتم بتحسين جودة منتوجاتها وتختص مديرية الموارد البشرية بجانب الأداء البشري بينما مديرية البحث والتنمية بالجانب التقني وكل ما يتعلق بالمنتوج. بالإضافة إلى الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة هناك مساعي ترمي المؤسسة من خلالها لتحسين أداء نذكر ما يلي:

**أولاً- التوظيف:** من خلال استقطاب الكفاءات البشرية و الصرامة في عملية التوظيف عن طريق اختيار العامل المناسب للمكان المناسب.

**ثانياً- التكوين :** بناء استراتيجية واضحة لتكوين المورد البشري في المؤسسة من خلال الوقوف على مدى الاستعداد و الرغبة في العمل لدى الفرد و اخضاعه لدورات لتحسين المستوى وتجديد المعارف المختلفة حسب طبيعة المهام و المسؤوليات.

**ثالثاً- تقييم أداء العاملين :** يكلف المسؤول المباشر بالمتابعة الميدانية للعمال أو الموظفين تحت سلطته ، وملاً استمارات التقييم التي تتم بصفة دورية شهرية ، وسنوياً من أجل الوقوف على اختلالات الأداء وتصحيح الانحرافات عن الأهداف المسطرة .

**رابعاً- الاجتماعات الدورية والاستثنائية:** يتم من خلالها توجيه الرؤساء والممثلين لإعداد الخطط والبرامج و الوقوف على المشاكل المطروحة على الإدارة من طرف العاملين.

**خامساً- التنظيم:** من خلال احترام النظام الداخلي للمؤسسة و استعمال التعليمات الشفوية و الاعلانات التي من شأنها توجيه و تحسين أداء العاملين مع التركيز على ضرورة إحترام السلم الإداري و العمل على تفعيل التنظيمات غير الرسمية التي تكمل التنظيم الرسمي وتدعمه.<sup>1</sup>

**سادساً- الرقابة:** تفعيل دور الرؤساء في الرقابة على الورشات الانتاجية و العمل على خلق التوازن و التنسيق بين الأفواج التناوبية و زيادة الحرص على الرشادة و الاستغلال الأمثل للمادة الأولية من خلال رسم خطة للاقتصاد في التكلفة و التحكم في ظروف التخزين.

<sup>1</sup>- وثائق تنظيمية ، مصلحة تسيير المستخدمين ، دائرة المستخدمين والتكوين D.P.F. المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية.

### سابعا- الاتصالات :

من خلال استعمال خطوط الهاتف الداخلية حيث لاحظنا استغلال أمثل بالنسبة للهاتف من أجل تسهيل انتقال المعلومة و التشاور حول المستجدات ، إبلاغ المسؤول المباشر بمدى انجاز العمل و التحقق من البيانات والوثائق، وتسعى المؤسسة إلى استعمال الانترنت بشكل أكبر من أجل تخفيض تكلفة الاتصال وتحسين التنسيق بين مختلف المصالح.

### ثامنا- تفعيل علاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية :

تتمحور هذه النقطة حول مشاركة ممثلي المؤسسة في التظاهرات ، الملتقيات و الأيام الدراسية للتعريف بمنتوج المؤسسة لاكتساب الخبرات وتبادل التجارب مع المسيرين من مؤسسات أخرى و ابرام الاتفاقيات المختلفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- وثائق تنظيمية ، مصلحة المستخدمين ، دائرة المستخدمين والتكوين D.P.F ، المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية.

## الفصل الثالث: دراسة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري - م. ج. للأنسجة

المبحث الثالث : دراسة أثر التحفيز في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية والتقنية .

المطلب الاول : تصميم أداة الدراسة.

بعدما تعرفنا على المؤسسة الخاصة بالدراسة الميدانية سنحاول التطرق إلى بناء وتصميم أداة الدراسة ، مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة.

أولاً- مجتمع الدراسة:

يضم مجتمع الدراسة الأفراد العاملين بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية والبالغ تعدادهم 864 عمال دائمين ومتعاقدين موضح في الملحق رقم 1 و 2.

ثانياً- عينة الدراسة :

إن اختيار عينة الدراسة من العناصر المهمة ، فالعينة المختارة يجب أن تحمل كل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع الأصلي الذي أخذ منه.<sup>1</sup>

تم استرجاع 100 عينة صالحة وزعت على الفئات التالية: إداري ، رئيس ورشة، عامل تحكم ، عامل منفذ.

جدول رقم 6 يوضح تقييم عينة الدراسة على الفئات المختلفة .

العدد	الفئات
35	إداري
6	رئيس ورشة
15	عامل تحكم
44	عامل منفذ
100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

ثالثاً- أداة الدراسة: ( الاستبيان )

الاستبيان هو :

"مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين ، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين أو يتم تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها"<sup>2</sup> و يعتبر الاستبيان الأداة الأنسب خاصة في ظل عدم توفر بيانات توضح العلاقة بين مستوى التحفيز و أداء المورد البشري في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية وقد تم بناء الاستبيان على معطيات مختلفة منها بعض الدراسات

<sup>1</sup> - مورييس أنجريس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ، دار القصبه للنشر التوزيع ، 2004، ص301 .

<sup>2</sup> - عمار بوحوش ، مناهج البحث العلمي وطرق أعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية ط5، الجزائر، 2009. ص 67.

## الفصل الثالث: دراسة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري - م. ج. بلانسجة

المتفرقة ، وتم تحكيم هذا الاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة من جامعة البويرة و المسيلة تخصصاتهم لها علاقة بموضوع البحث و تمكنهم من طرق التحليل الاحصائي .

أغلب الاسئلة التي طرحت في محاور الاستبيان أسئلة مغلقة عدا السؤالين أسفل العبارات

- السؤال الأول: هل لديك إضافة حول الحوافز ؟

- السؤال الثاني : تأثير الحوافز على أداء المورد البشري ما رأيك ؟

والتي أردنا من خلالها معرفة آراء المستجوبين وخلق التوازن في الأسئلة.

رابعا: البيانات المتعلقة بأفراد العينة .

يتضمن هذا الجزء المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة متمثلة: في العمر، الجنس ، المنصب، الحالة الاجتماعية ، المستوى العلمي و الخبرة المهنية بالمؤسسة .

تم الترميز لهذه المعلومات من أجل إدخالها في برنامج ( spss )\*

تعريف البرنامج:

أحد أهم و أشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الاحصائية للبيانات إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة ومن أهم هذه الخصائص بساطة الاستخدام وسهولة الفهم<sup>1</sup>.

ولتسهيل قراءة المعلومات من طرف البرنامج تم ترميز البيانات الشخصية لأفراد العينة كما يلي:

الجدول رقم 7: تحويل معلومات السن الى رموز

الرمز	العمر
1	من 18 سنة إلى 24 سنة
2	من 25 سنة إلى 34 سنة
3	من 35 سنة إلى 44 سنة
4	من 45 سنة إلى 60 سنة

المصدر: من اعداد الباحث.

<sup>1</sup> - اسامة ربيع أمين، التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss مهارات أساسية ، المكتبة الأكاديمية ، ط2 ، القاهرة مصر، 2007، ص3.

\*- spss : النظام الاحصائي للعلوم الاجتماعية

الجدول رقم : 8 تحويل معلومات الجنس الى رموز

الرمز	الجنس
1	ذكر
2	انثى

المصدر: من اعداد الباحث.

الجدول رقم : 9 تحويل معلومات المنصب الى رموز

الرمز	المنصب
1	إداري
2	رئيس ورشة
3	عامل تحكم
4	عامل منفذ

المصدر: من اعداد الباحث.

الجدول رقم : 10 تحويل معلومات الحالة الاجتماعية الى رموز

الرمز	الحالة الاجتماعية
1	أعزب
2	متزوج

المصدر: من اعداد الباحث.

الجدول رقم : 11 تحويل معلومات المستوى العلمي الى رموز

الرمز	المستوى العلمي
1	ابتدائي ومتوسط
2	ثانوي
3	جامعي

المصدر: من اعداد الباحث.

الجدول رقم : 12 تحويل معلومات الخبرة المهنية الى رموز

الرمز	الأقدمية
1	أقل من 5 سنوات
2	بين 5-10 سنوات
3	أكثر من 10سنوات

المصدر: من اعداد الباحث.

#### خامسا: محاور الاستبيان.

- 1- المحور الأول: خصص لقياس مدى تقديم المؤسسة للحوافز المادية يتكون هذا المحور من 13 سؤال الجزء فيه مجموعة من الأسئلة من 1- 13 سؤال حول مدى تطبيق الحوافز المادية المختلفة في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية .
- 2- المحور الثاني: حول الحوافز المعنوية بالمؤسسة ويتشكل من 12 سؤال من 13- 25. خصص لقياس مدى تطبيق المؤسسة للحوافز المعنوية.
- 3- المحور الثالث: خصص هذا المحور لمعرفة و قياس أداء العاملين بالمؤسسة من خلال 15 سؤال لمعرفة المعدل العام للأداء وتسهيل عملية الربط بين المتغيرين. وقد تم استعمال مقياس ليكارت الخماسي لتسهيل الاجابة على الاسئلة حسب الخيار ومن خلال الجدول يتم توضيح السلم والترميز له .

الجدول رقم 13: تحويل عبارات السلم الخماسي إلى رموز

عبرة السلم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرمز	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الباحث.



## الفصل الثالث: دراسة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري - م. ج. للأنسجة

المطلب الثاني: دراسة صدق الاستبيان و أداة الدراسة .

جدول رقم : 14 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية والوظيفية

المتغيرات			الرقم
15	14,9	من 18 إلى 24 سنة	01
27	26,7	من 25 إلى 34 سنة	
28	27,7	من 35 إلى 44 سنة	
31	30,7	من 45 إلى 60 سنة	
35	34,7	إداري	02
6	5,9	رئيس ورشة	
15	14,9	عامل تحكم	
45	44,6	عامل منفذ	
36	35,6	أنثى	03
65	64,4	ذكر	
32	31,7	اعزب	04
69	68,3	متزوج	
39	38,6	متوسط و ابتدائي	05
34	33,7	ثانوي	
28	27,7	جامعي	
33	32,7	أقل من 05 سنوات	06
42	41,6	أكثر من 10 سنوات	
26	25,7	بين 05 و 10 سنوات	
101	100,0		المجموع

المصدر: المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

### 1- توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر :

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أفراد العينة تتوزع حسب متغير العمر بنسبة 30.7% لصالح الفئة العمرية من 45- إلى 60 سنة ويرجع ذلك لأقدمية نشاط المؤسسة .

### الخصائص السيكومترية للاستبيان

#### أولاً : صدق الاستبيان:

يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور المقياس.

#### 1- صدق المحكمين

للتأكد من صدق الاستبيان تم عرضه على مجموعة أساتذة (المحكمين) وذلك بعرض الصورة الأولية للاستبيان عليهم للاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى ملاءمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان ، ومدى وضوح تعليمات الاستبيان، ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة ، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات الغير واضحة.

#### 2- صدق الاتساق الداخلي :

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية و البالغ عددها 100 مفردة وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

## الفصل الثالث: دراسة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري - م. ج. بلانسجة

### 2- أ- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول:

الحوافز المادية المقدمة لموظفي وعمال المؤسسة الجزائرية المنتوجات النسيجية والتقنية

الجدول رقم (15) يوضح مدى الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول باستخدام معامل الارتباط

بيرسونيين الفقرات والمعدل الكلي للمحور

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
1.	منح زيادات في الأجور للعاملين	0.888**	نعم دال
2.	يستفيد العمال من الأرباح المحققة	0.729*	نعم دال
3.	تقدم الإدارة علاوات متنوعة	0.811**	نعم دال
4.	نظام المكافآت فعال	0.855**	نعم دال
5.	تكفل المؤسسة المصاريف المختلفة ( النقل والاطعام )	0.696*	نعم دال
6.	التكفل بالحاجات المادية ألبسة العمل ، والأمن	0.723*	نعم دال
7.	الخدمات الاجتماعية في المؤسسة	0.786**	نعم دال
8.	تأمين العجز و التقاعد	0.623*	نعم دال
9.	وجود عيادة داخل المؤسسة	0.733*	نعم دال
10.	تعويض العامل عن ساعات العمل الإضافية	0.768**	نعم دال
11.	صرامة تطبيق العقوبات المالية من طرف الإدارة	0.887**	نعم دال
12.	عدالة توزيع الحوافز المالية	0.872**	نعم دال
13.	منح الحوافز المادية في وقتها	0.630*	نعم دال

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

قيمة r الجدولية : 0.735 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 9

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

## الفصل الثالث: دراسة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري - م. ج. بلانسجة

من خلال الجدول رقم 15 نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائياً ، حيث قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا ، لما وضعت لقياسه.

2- ب صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني : الحوافز المعنوية المقدمة لموظفي وعمال المؤسسة الجزائرية المنتوجات النسيجية والتقنية.

الجدول رقم (16) يوضح مدى الاتساق الداخلي لفقرات المحور 02 باستخدام معامل الارتباط

بيرسون بين الفقرات والمعدل الكلي للمحور

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
14.	عبارات الشكر الشفوية	0.760**	نعم دال
15.	كتابة التهاني بالمناسبات و الاعياد من طرف الادارة	0.660*	نعم دال
16.	تشعر بالجو الملائم للعمل في مؤسستك	0.874**	نعم دال
17.	تفضل العمل الجماعي	0.804**	نعم دال
18.	الاحترام و التعاون بين الزملاء	0.758*	نعم دال
19.	تفضل العمل بأقل قدر من اشراف رئيسك	0.631*	نعم دال
20.	وضوح معايير الترقية	0.762**	نعم دال
21.	تعامل باحترام من طرف رئيسك في العمل	0.894**	نعم دال
22.	وجود أنشطة و فترات للترفيه	0.919**	نعم دال
23.	اتخاذ القرارات والاقتراحات على مستوى عملك	0.951**	نعم دال
24.	توافق طريق تقديم الحوافز المعنوية	0.889**	نعم دال
25.	الحوافز المعنوية منتظمة في المؤسسة	0.894**	نعم دال

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) | \* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

قيمة  $r$  الجدولية : 0.735 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 9 // قيمة  $r$  الجدولية : 0.602 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 9

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

## الفصل الثالث: دراسة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري - م. ج. للأنشطة

من خلال الجدول رقم 16 نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائياً ، حيث قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا ، لما وضعت لقياسه.

2-ج صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور 03: أداء المورد البشري لمؤسسة الجزائرية المنتوجات النسيجية والتقنية.

الجدول رقم (17) يوضح مدى الاتساق الداخلي لفقرات المحور 03 باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين الفقرات والمعدل الكلي للمحور

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
26.	مدى رضاك عن ادائك	0.760**	نعم دال
27.	تفضل طريقة تقييم الأداء المتبعة في المؤسسة	0.660*	نعم دال
28.	اهتمام الإدارة بنتائج تقييم الأداء	0.874**	نعم دال
29.	سرعة التنفيذ والانجاز عالية	0.804**	نعم دال
30.	معدل غيابك منخفض	0.758*	نعم دال
31.	اكثر التزاما وانضباطا في عملك	0.631*	نعم دال
32.	التميز من خلال اداء المهام	0.762**	نعم دال
33.	حب العمل و الاخلاص له	0.894**	نعم دال
34.	تطوير القدرات الذاتية و تحسين المستوى	0.919**	نعم دال
35.	ترغب في تحسين ادائك	0.951**	نعم دال
36.	القدرة على تطوير العمل ورفع مستوى جودته	0.889**	نعم دال
37.	تعتبر أداء رئيسك قدوة	0.894**	نعم دال
38.	تساهم في حل مشاكل العمل	0.732*	نعم دال
39.	ترغب في تحسين صورة المؤسسة من خلال تحسين ادائك	0.748*	نعم دال
40.	لديك القدرة على منافسة أداء نظرائك من مؤسسات أخرى	0.836**	نعم دال

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

قيمة  $r$  الجدولية : 0.735 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 9 // قيمة  $r$  الجدولية : 0.602 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 9

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

## الفصل الثالث: دراسة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري - م. ج. للأنسجة

من خلال الجدول رقم 17 نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور و المعدل الكلي لفقراته دالة إحصائيا ، حيث قيمة  $r$  المحسوبة اكبر من قيمة  $r$  الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا ، لما وضعت لقياسه.

### 3- صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (18): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

عنوان المجال	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: الحوافز المادية المقدمة لموظفي و عمال المؤسسة الجزائرية المنتوجات النسيجية والتقنية	0.968**	نعم دال
المحور الثاني: الحوافز المعنوية المقدمة لموظفي و عمال المؤسسة الجزائرية المنتوجات النسيجية والتقنية	0.804**	نعم دال
المحور الثالث: أداء المورد البشري لمؤسسة الجزائرية المنتوجات النسيجية والتقنية	0.758**	نعم دال

قيمة  $r$  الجدولية : 0.735 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 9

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 18 نجد معاملات الارتباط بين كل المحور والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان دالة إحصائيا ، حيث قيمة  $r$  المحسوبة اكبر من قيمة  $r$  الجدولية ومنه تعتبر محاور صادقة ومتسقة ، لما وضعت لقياسه.

### ثانيا: ثبات وصدق أداة الدراسة:

ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان؛ أنه يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ،

## الفصل الثالث: دراسة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري - م. ج. بلانسجة

والجدول رقم (19) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

جدول رقم 19 : يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور أداة الدراسة

عنوان المجال	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	عدد الفقرات
المحور الأول: الحوافز المادية المقدمة لموظفي و عمال المؤسسة الجزائرية المنتوجات النسيجية والتقنية	0,699	13
المحور الثاني : الحوافز المعنوية المقدمة لموظفي و عمال المؤسسة الجزائرية المنتوجات النسيجية والتقنية	0,631	12
المحور الثالث : أداء المورد البشري لمؤسسة الجزائرية المنتوجات النسيجية والتقنية	0,659	15
جميع الفقرات	0,799	40

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

- من خلال الجدول 19 اعلاه نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة.
- ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة و ثابتة في جميع فقراتها و جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

## الفصل الثالث: دراسة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري - م. ج. بلانسجة

### المطلب الثالث : اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجرو سيمرنوف)

لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولاً أن نتعرف على طبيعة توزيع بيانات العينة وهو مرحلة ضرورية في حالة اختبار الفرضيات حيث توجد أدوات إحصائية معلمية وغير المعلمية .

اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا

### (Kolmogorov-Smirnov)الجدول رقم 20. يبين اختبار التوزيع الطبيعي

الرقم	عنوان	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة Sig
1	الحوافز المادية المقدمة لموظفي و عمال المؤسسة الجزائرية المنتوجات النسيجية والتقنية	0,073	0,200*
2	الحوافز المعنوية المقدمة لموظفي و عمال المؤسسة الجزائرية المنتوجات النسيجية والتقنية	0,084	0,078
3	أداء المورد البشري لمؤسسة الجزائرية المنتوجات النسيجية والتقنية	0,083	0,087

✓ قاعدة : هي إذا كانت قيمة الاحتمال (sig) أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 20: نجد أن مستوى الدلالة sig أكبر من (0.05) لكل محور، مما يدل على إتباع البيانات العينة للتوزيع الطبيعي.

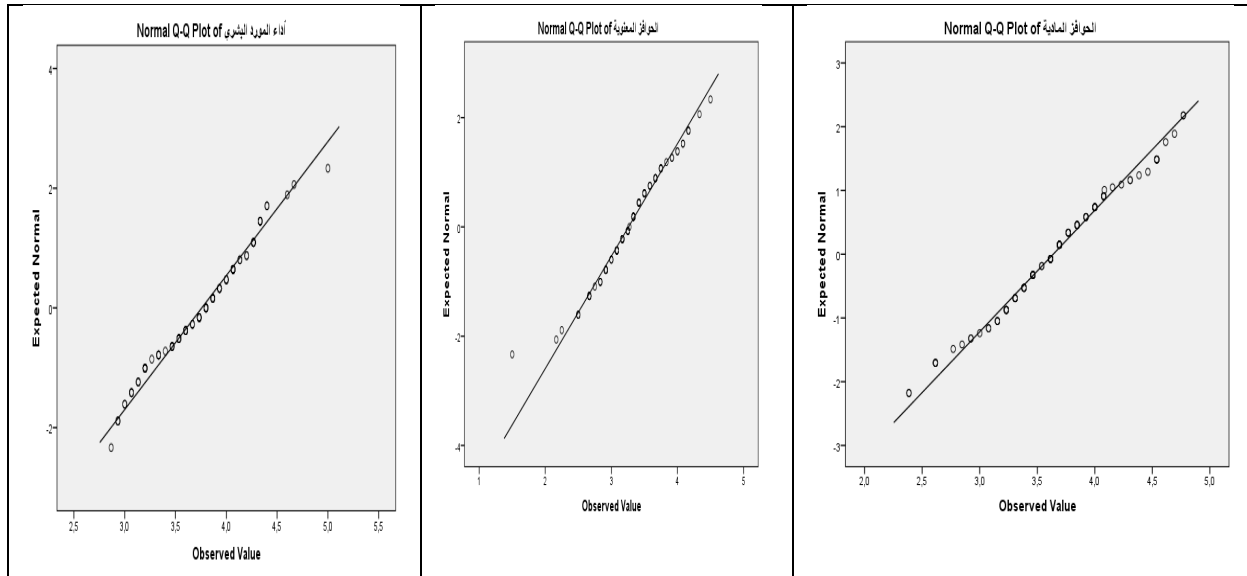
وتظهر نتائج الاختبار مصحوبة بنوعين من الرسوم البيانية هي :

أولاً- مخطط التوزيع الطبيعي للبواقي : Normogramme Q-Q des résidus : حيث يتم رسم

كل مشاهدة على المحور الأفقي مقابل قيم التوزيع الطبيعي المعياري المتوقعة .



الشكل رقم 20: مخطط التوزيع الطبيعي للبواقي.



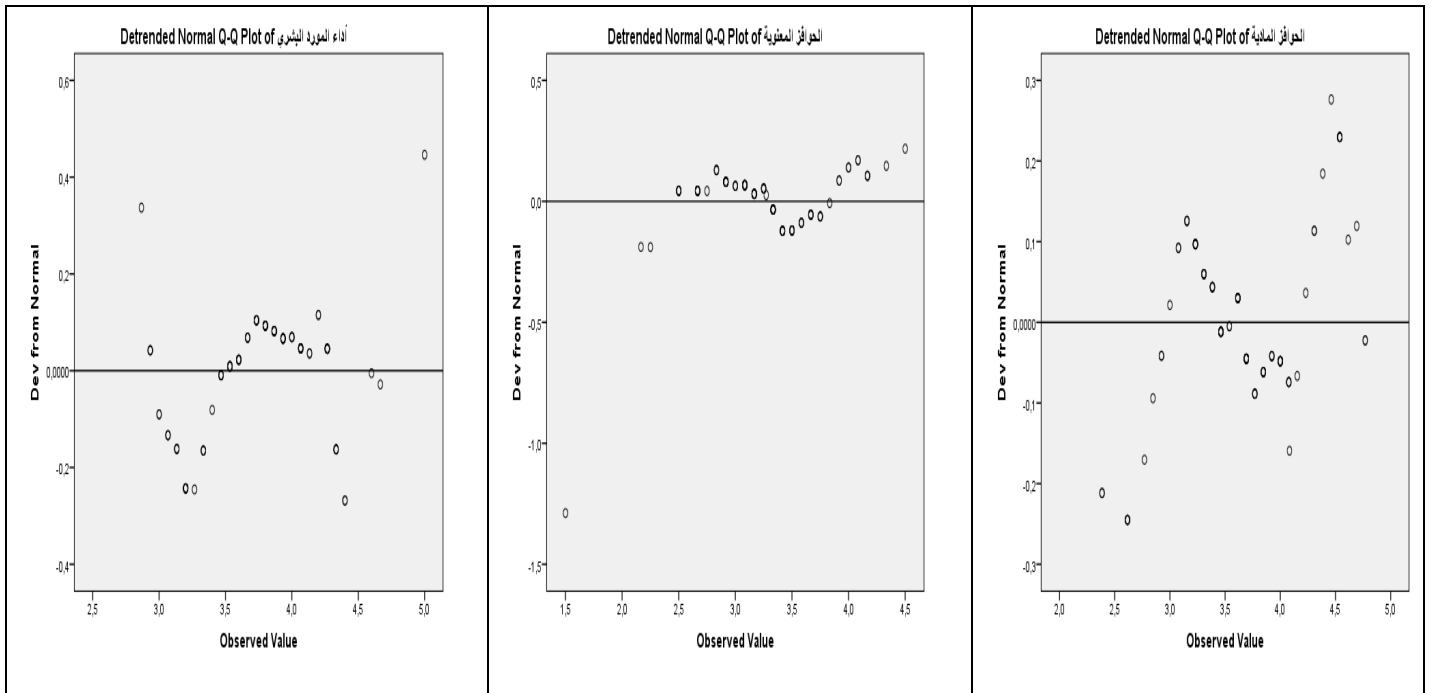
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

إذا كانت نقاط لوحة الانتشار تقع تقريبا بمحاذاة الخط المستقيم فإن العينة مسحوبة من مجتمع يتوزع طبيعيا أما إذا كانت نقاط لوحة الانتشار تقع بعيدا عن المستقيم فهذا يعني أن البيانات المشاهدة لا تتبع توزيع الطبيعي .

اذن من خلال الشكل أعلاه نؤكد أيضا على أن البيانات تتبع توزيع طبيعي .

ثانيا- مخطط التباين عن التوزيع الطبيعي : Normogramme Q-Q des résidus detrended : حيث يتم تمثيل البيانات بقيمها الأصلية على المحور الأفقي ، في حين يمثل المحور العمودي انحرافات القيم المعيارية للملاحظات عن قيم التوزيع الطبيعي المتوقعة لنفس القيم.

الشكل رقم 21: مخطط التباين عن التوزيع الطبيعي.



✓ قاعدة : إذا كانت معظم النقاط لوحة الانتشار تقع ضمن المدى 2 و -2 - يمكن القول بان البيانات

المشاهدة تتوزع توزيعا طبيعيا والعكس صحيح

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الشكل أعلاه نتأكد مرة أخرى أن البيانات العينة تتبع توزيعا طبيعيا حيث معظم نقاط الانتشار الخاصة بكل محور الحوافز المادية والمعنوية ومحور الأداء المورد البشري في المؤسسة تقع ضمن المدى 2 - و 2.

### ثالثا: الأساليب الاحصائية

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الاحصائي باستخدام برنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS V22) وتم الاعتماد على بعض الاختبارات ، بالإضافة إلى الأساليب الاحصائية الوصفية والتحليلية كذلك الأشكال البيانية كما يلي :

1- اختبار الصدق و الثبات : بالاستعانة بمعامل الفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق الاستبيان

2- اختبار التوزيع الطبيعي : لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة مع استعانة بمخططات البيانية

3- التكرارات والنسبة المئوية لوصف المتغيرات العامة

## الفصل الثالث: دراسة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري - م. ج. للأنسجة

4- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف المتغيرات البحث

5- اختبار (One Sample T test) للعينة الواحدة لتحليل اجابات أفراد العينة على عبارات والمغيرات البحث وأيضا لاختبار الفرضيات.

المطلب الرابع : تحليل نتائج و اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

أولا : تحليل النتائج

للاختبار الفرضية نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات المحور باستخدام :

1- اختبار (One Sample T test) للعينة الواحدة لمعرفة ايجابية أو سلبية العبارة : حيث، تكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها ( إذا كانت القيمة المطلقة لـ t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية ) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها ( إذا كانت القيمة المطلقة لـ t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية ) .  $Test Value = 3$  أي المتوسط الفرضي 03 المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري المدى لتحديد طول الفئة :  $( 5/(1-5) = 0.8$  لكل عبارة لتحديد مستوى الحوافز المادية و الحوافز المعنوية المقدمة لموظفي وعمال المؤسسة الجزائرية المنتوجات النسيجية والتقنية محل الدراسة من خلال كل عبارة حيث نحصل على مجالات كما يلي :

الجدول رقم 21: حصر مجال المتوسط الحسابي

مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.80	من 1.80 إلى 2.60	من 2.60 إلى 3.40	من 3.40 إلى 4.20	4.20 إلى 5
مستوى التوفر	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جدا

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط في المحور.

## الفصل الثالث: دراسة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري - م. ج. للأنسجة

1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول: الحوافز المادية المقدمة لموظفي وعمال المؤسسة الجزائرية المنتوجات النسيجية والتقنية

جدول رقم (22): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور الأول

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.	مستوى الموافقة	الترتيب
1.	منح زيادات في الأجور للعاملين	3,950	1,0618	8,996	0,000	عالي	
2.	يستفيد العمال من الأرباح المحققة	2,822	1,2680	1,412	0,161	-----	
3.	تقدم الإدارة علاوات متنوعة	3,089	1,3274	0,675	0,501	-----	
4.	نظام المكافآت فعال	2,386	1,3414	4,599	0,000	ضعيف	
5.	تكفل المؤسسة المصاريف المختلفة ( النقل والاطعام )	4,069	1,2021	8,939	0,000	عالي	
6.	التكفل بالحاجات المادية ألبسة العمل ، والأمن	4,218	0,9339	13,10	0,000	عالي	02
7.	الخدمات الاجتماعية في المؤسسة	3,861	1,0957	7,901	0,000	عالي	
8.	تأمين العجز و التقاعد	4,149	1,0236	11,27	0,000	عالي	
9.	وجود عيادة داخل المؤسسة	4,109	,9581	11,63	0,000	عالي	
10.	تعويض العامل عن ساعات العمل الإضافية	4,290	,9460	13,63	0,000	عالي جدا	01
11.	صرامة تطبيق العقوبات المالية من طرف الإدارة	3,901	1,0536	8,594	0,000	عالي	
12.	عدالة توزيع الحوافز المالية	3,248	1,1437	2,175	0,032	عالي	
13.	منح الحوافز المادية في وقتها	3,208	1,2026	1,637	0,085	-----	
	الكلية	3,6383	0,5246	12,22	0,000	عالي	

قيمة ت الجدولة : 1.6623 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 100

---- معناه عدم موافقة العينة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نجد : احتلت الفقرة رقم: 10 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ : 4,29 وانحراف معياري 0,946 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 13,63 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 10 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي جدا على أن تعويض العامل عن ساعات العمل الإضافية.

احتلت الفقرة رقم: 6 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ : 4,218 وانحراف معياري 0,9339 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 13,1 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 6 ذات دلالة

## الفصل الثالث: دراسة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري - م. ج. للأنسجة

إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن التكفل بالحاجات المادية ألبسة العمل ، والأمن.....

احتلت الفقرة رقم : 8 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ : 4,149 وانحراف معياري 1,0236 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 11,27 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 8 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن تأمين العجز و التقاعد

احتلت الفقرة رقم : 9 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ : 4,109 وانحراف معياري 0,9581 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 11,63 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 9 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن وجود عيادة داخل المؤسسة.

احتلت الفقرة رقم : 5 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ : 4,069 وانحراف معياري 1,2021 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 8,939 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 5 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن تكفل المؤسسة المصاريف المختلفة ( النقل والاطعام ).

احتلت الفقرة رقم : 1 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ : 3,95 وانحراف معياري 1,0618 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 8,996 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 1 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن منح زيادات في الأجور للعاملين.

احتلت الفقرة رقم : 11 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ : 3,901 وانحراف معياري 1,0536 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 8,594 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 11 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن صرامة تطبيق العقوبات المالية من طرف الإدارة.

احتلت الفقرة رقم : 7 المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ : 3,861 وانحراف معياري 1,0957 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 7,901 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 7 ذات

## الفصل الثالث: دراسة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري - م. ج. للأنسجة

دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن الخدمات الاجتماعية في المؤسسة.

احتلت الفقرة رقم : 2 المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ : 2,822 وانحراف معياري 1,268 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,412 وهي اصغر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 02 غير دالة إحصائيا أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أنه يستفيد العمال من الازياح المحققة

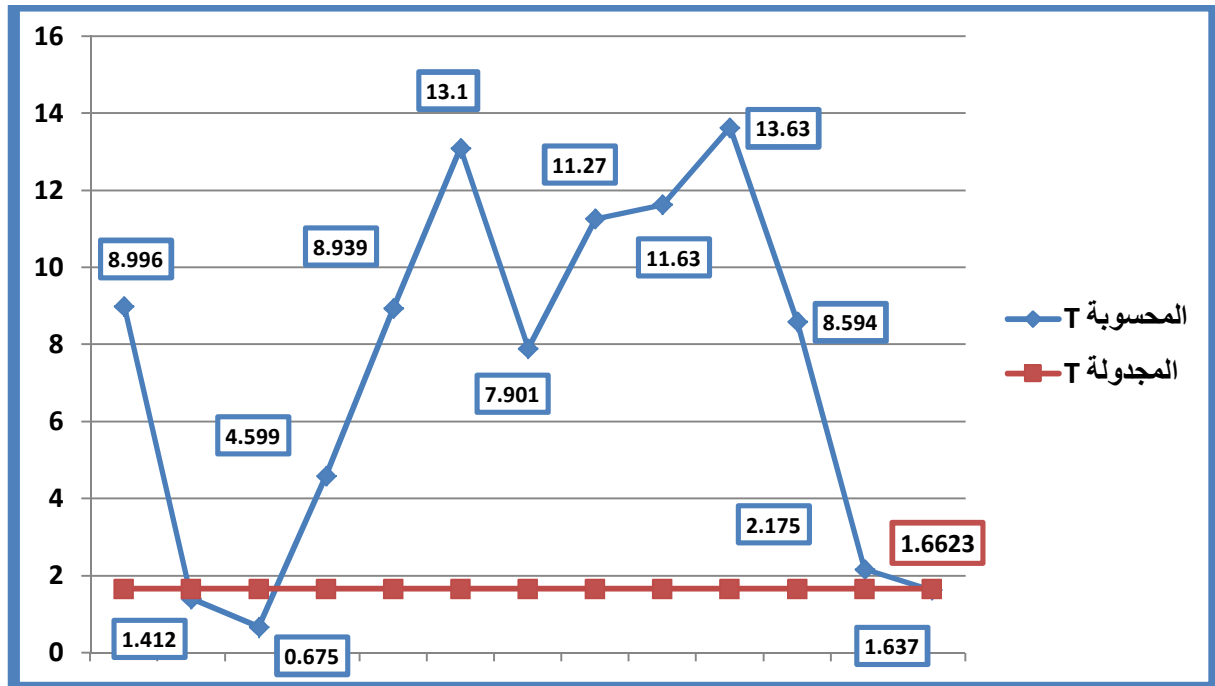
احتلت الفقرة رقم : 3 المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي بلغ : 3,089 وانحراف معياري 1,3274 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 0,675 وهي اصغر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 003 غير دالة إحصائيا أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أنه على أن تقدم الادارة علاوات متنوعة

احتلت الفقرة رقم : 13 المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ : 3,208 وانحراف معياري 1,2026 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 1.637: وهي اصغر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 13 غير دالة إحصائيا أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أن منح الحوافز المادية في وقتها.

احتلت الفقرة رقم : 4 المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي بلغ : 2,386 وانحراف معياري 1,3414 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 4,599 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 4 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى ضعيف على أن نظام المكافآت فعال ومنه : إجمالي عبارات المحور الأول: الحوافز المادية: متوسط الحسابي بلغ 3,6383 وانحراف معياري : 0,5246 أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على توفر الحوافز المادية المقدمة لموظفي وعمال المؤسسة الجزائرية المنتوجات النسيجية والتقنية محل الدراسة.

## الفصل الثالث: دراسة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري - م. ج. للأنسجة

الشكل رقم (22) يوضح قيم T المحسوبة و الجدولة للإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الشكل نلاحظ أنه إجابات العينة المدروسة في المحور الأول كانت إيجابية في معظمها لأن قيمة المتغير t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية في معظم عبارات المحور حيث يدل ذلك على قوة الحوافز المادية ومدى قبولهم بتوفر هذه الحوافز وتنوعها ، باستثناء عبارتين أو ثلاث كتوقيت تقديم الحوافز أو فعالية نظام المكافآت في المؤسسة .

## الفصل الثالث: دراسة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري - م. ج. بلانسة

1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور 02: الحوافز المعنوية المقدمة لموظفي وعمال المؤسسة الجزائرية المنتوجات النسيجية والتقنية

جدول رقم (23): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور 02

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.	مستوى الموافقة	الترتيب
14.	عبارات الشكر الشفوية	3,614	1,1573	5,331	,000	عالي	02
15.	كتابة التهاني بالمناسبات والاعياد من طرف الادارة	3,426	1,3590	3,148	,002	عالي	
16.	تشعر بالجو الملائم للعمل في مؤسستك	3,238	1,2012	1,988	,040	متوسط	
17.	تفضل العمل الجماعي	3,680	1,1090	6,132	,000	عالي	01
18.	الاحترام و التعاون بين الزملاء	3,505	1,3162	3,855	,000	عالي	03
19.	تفضل العمل بأقل قدر من اشراف رئيسك	3,327	1,1841	2,773	,007	عالي	
20.	وضوح معايير الترقية	3,198	1,0956	1,616	,072	-----	
21.	تعامل باحترام من طرف رئيسك في العمل	3,257	1,3088	1,977	,041	متوسط	
22.	وجود أنشطة و فترات للترفيه	2,624	1,3104	2,886	,005	ضعيف	
23.	اتخاذ القرارات والاقتراحات على مستوى عملك	2,960	1,2484	,319	,751	-----	
24.	توافق طريق تقديم الحوافز المعنوية	3,178	1,0899	1,543	,103	-----	
25.	الحوافز المعنوية منتظمة في المؤسسة	3,119	1,1772	1,014	,313	-----	
	الكلية	3,2601	,4859	5,380	,000	متوسط	

قيمة ت الجدولة : 1.6623 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول 15 نجد:

أن الفقرة رقم: 10 احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ : 4,29 وانحراف معياري 0,946 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 13,63 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 10 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي جدا على أن تعويض العامل عن ساعات العمل الإضافية

احتلت الفقرة رقم: 6 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ : 4,218 وانحراف معياري 0,9339 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 13,1 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 6 ذات دلالة



## الفصل الثالث: دراسة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري - م. ج. للأنسجة

إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن التكفل بالحاجات المادية ألبسة العمل ، والأمن.....

احتلت الفقرة رقم : 8 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ : 4,149 وانحراف معياري 1,0236 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 11,27 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 8 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن تأمين العجز و التقاعد.

احتلت الفقرة رقم : 9 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ : 4,109 وانحراف معياري 0,9581 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 11,63 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 9 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن وجود عيادة داخل المؤسسة

احتلت الفقرة رقم : 5 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ : 4,069 وانحراف معياري 1,2021 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 8,939 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 5 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن تكفل المؤسسة المصاريف المختلفة ( النقل والاطعام ).

احتلت الفقرة رقم : 1 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ : 3,95 وانحراف معياري 1,0618 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 8,996 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 1 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن منح زيادات في الأجور للعاملين.

احتلت الفقرة رقم : 11 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ : 3,901 وانحراف معياري 1,0536 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 8,594 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 11 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن صرامة تطبيق العقوبات المالية من طرف الإدارة.

احتلت الفقرة رقم : 7 المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ : 3,861 وانحراف معياري 1,0957 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 7,901 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 7 ذات

## الفصل الثالث: دراسة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري - م. ج. بلانسجة

دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن الخدمات الاجتماعية في المؤسسة.

احتلت الفقرة رقم : 2 المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ : 2,822 وانحراف معياري 1,268 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,412 وهي أصغر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 02 غير دالة إحصائيا أي أن أفراد العينة لا يستفيدون من الأرباح المحققة.

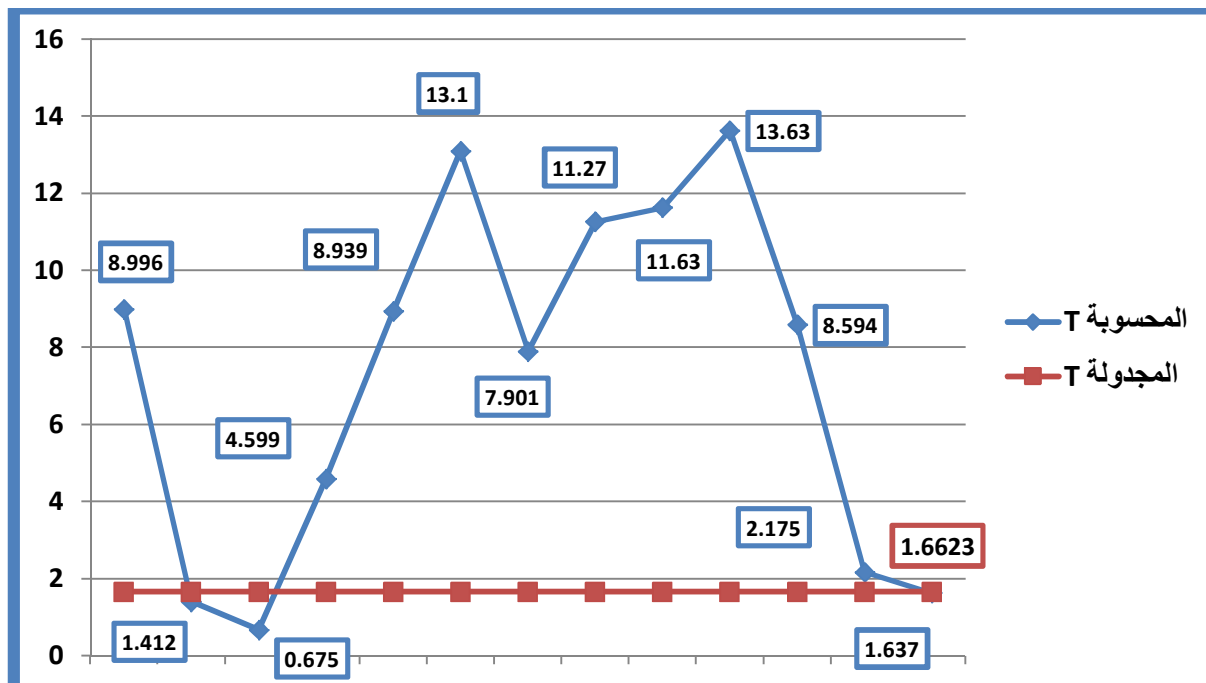
احتلت الفقرة رقم : 3 المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي بلغ : 3,089 وانحراف معياري 1,3274 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 0,675 وهي أصغر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 003 غير دالة إحصائيا أي أن أفراد العينة لا يوافقون على فكرة الادارة تقدم علاوات متنوعة.

احتلت الفقرة رقم : 13 المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ : 3,208 وانحراف معياري 1,2026 وبلغت القيمة T المحسوبة 1.637 : وهي أصغر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 13 غير دالة إحصائيا أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أن الادارة تمنح الحوافز المادية في وقتها.

احتلت الفقرة رقم : 4 المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي بلغ : 2,386 وانحراف معياري 1,3414 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 4,599 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 4 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى ضعيف على أن نظام المكافآت. فعال ومنه :إجمالي عبارات المحور الأول: الحوافز المادية متوسط الحسابي بلغ 3,6383 وانحراف معياري : 0,5246 أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على توفر الحوافز المادية المقدمة لموظفي وعمال المؤسسة الجزائرية المنتوجات النسيجية والتقنية محل الدراسة.

## الفصل الثالث: دراسة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري - م. ج. للأنسجة

الشكل رقم (23) يوضح قيم T المحسوبة و الجدولة للإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الشكل يتضح أن لإجابات العينة في المحور الثاني من الاستبيان أيضا كانت ايجابية في معظم الفقرات مما يدل على توفر الحوافز المعنوية بالمؤسسة محل الدراسة ، فمثلا كانت قيمة t المحسوبة أكبر بكثير من قيمة t الجدولية بالنسبة للعبارة الأوى منح عبارات الشكر الشفوية في حين لا يوافق كثيرا أفراد العينة على وجود فترات للترفيه.

## الفصل الثالث: دراسة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري - م. ج. للأنسجة

1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور 02: الحوافز المعنوية المقدمة لموظفي وعمال المؤسسة الجزائرية المنتوجات النسيجية والتقنية

جدول رقم (24): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور 02

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.	مستوى الموافقة	الترتيب
14	عبارات الشكر الشفوية	3,614	1,1573	5,331	,000	عالي	02
15	كتابة التهاني بالمناسبات والاعياد من طرف الإدارة	3,426	1,3590	3,148	,002	عالي	
16	تشعر بالجو الملائم للعمل في مؤسستك	3,238	1,2012	1,988	04,0	متوسط	
17	تفضل العمل الجماعي	3,680	1,1090	6,132	,000	عالي	01
18	الاحترام و التعاون بين الزملاء	3,505	1,3162	3,855	,000	عالي	03
19	تفضل العمل بأقل قدر من اشرف رئيسك	3,327	1,1841	2,773	,007	عالي	
20	وضوح معايير الترقية	3,198	1,0956	1,616	,072	-----	
21	تعامل باحترام من طرف رئيسك في العمل	3,257	1,3088	1,977	14,0	متوسط	
22	وجود أنشطة و فترات للترفيه	2,624	1,3104	2,886	,005	ضعيف	
23	اتخاذ القرارات والاقتراحات على مستوى عملك	2,960	1,2484	,319	,751	-----	
24	توافق طريق تقديم الحوافز المعنوية	3,178	1,0899	1,543	,103	-----	
25	الحوافز المعنوية منتظمة في المؤسسة	3,119	1,1772	1,014	,313	-----	
	الكلية	3,2601	,4859	5,380	,000	متوسط	

قيمة ت الجدولة : 1.6623 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نجد : أن الفقرة رقم : 17 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ : 3,68 وانحراف معياري 1,109 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 6,132 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 17 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على تفضيل العمل الجماعي.

## الفصل الثالث: دراسة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري - م. ج. للأنسجة

احتلت الفقرة رقم : 14 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ : 3,614 وانحراف معياري 1,1573 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 5,331 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 14 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على عبارات الشكر الشفوية.

احتلت الفقرة رقم : 18 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ : 3,505 وانحراف معياري 1,3162 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 3,855 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 18 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على وجود الاحترام و التعاون بين الزملاء في المؤسسة.

احتلت الفقرة رقم : 15 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ : 3,426 وانحراف معياري 1,359 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 3,148 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 15 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن كتابة التهاني بالمناسبات والأعياد من طرف الإدارة.

احتلت الفقرة رقم : 19 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ : 3,327 وانحراف معياري 1,1841 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 2,773 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 19 ذات دلالة إحصائية و إيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على تفضيل العمل بأقل قدر من اشراف رئيسك.

احتلت الفقرة رقم : 21 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ : 3,257 وانحراف معياري 1,3088 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,977 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 21 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى متوسط على أن تعامل باحترام من طرف رئيسك في العمل.

احتلت الفقرة رقم : 16 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ : 3,238 وانحراف معياري 1,2012 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,988 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 16 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى متوسط على أن تشعر بالجو الملائم للعمل في مؤسستك.

احتلت الفقرة رقم : 20 المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ : 3,198 وانحراف معياري 1,0956 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,616 وهي أصغر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 20 غير دالة إحصائيا أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أنه وضوح معايير الترقية.

احتلت الفقرة رقم: 24 المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ : 3,178 وانحراف معياري 1,0899 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,543 وهي أصغر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 24 غير دالة إحصائيا أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أنه توافق طريق تقديم الحوافز المعنوية.

احتلت الفقرة رقم: 25 المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ : 3,119 وانحراف معياري 1,1772 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,014 وهي أصغر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 25 غير دالة إحصائيا أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أنه الحوافز المعنوية منتظمة في المؤسسة.

احتلت الفقرة رقم: 23 المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي بلغ : 2,96 وانحراف معياري 1,2484 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 0,319 وهي أصغر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 23 غير دالة إحصائيا أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أن الإدارة لا تمكن العامل من اتخاذ القرارات والاقتراحات على مستوى عمله.

احتلت الفقرة رقم: 22 المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ : 2,624 وانحراف معياري 1,3104 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 2,886 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 22 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى ضعيف على أن وجود أنشطة و فترات للترفيه.

ومنه :إجمالي عبارات المحور 02: متوسط الحسابي بلغ 3,2601 وانحراف معياري : 4859, أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على توفر الحوافز المعنوية المقدمة لموظفي وعمال المؤسسة الجزائرية المنتوجات النسيجية والتقنية محل الدراسة للعمل في مؤسستك.

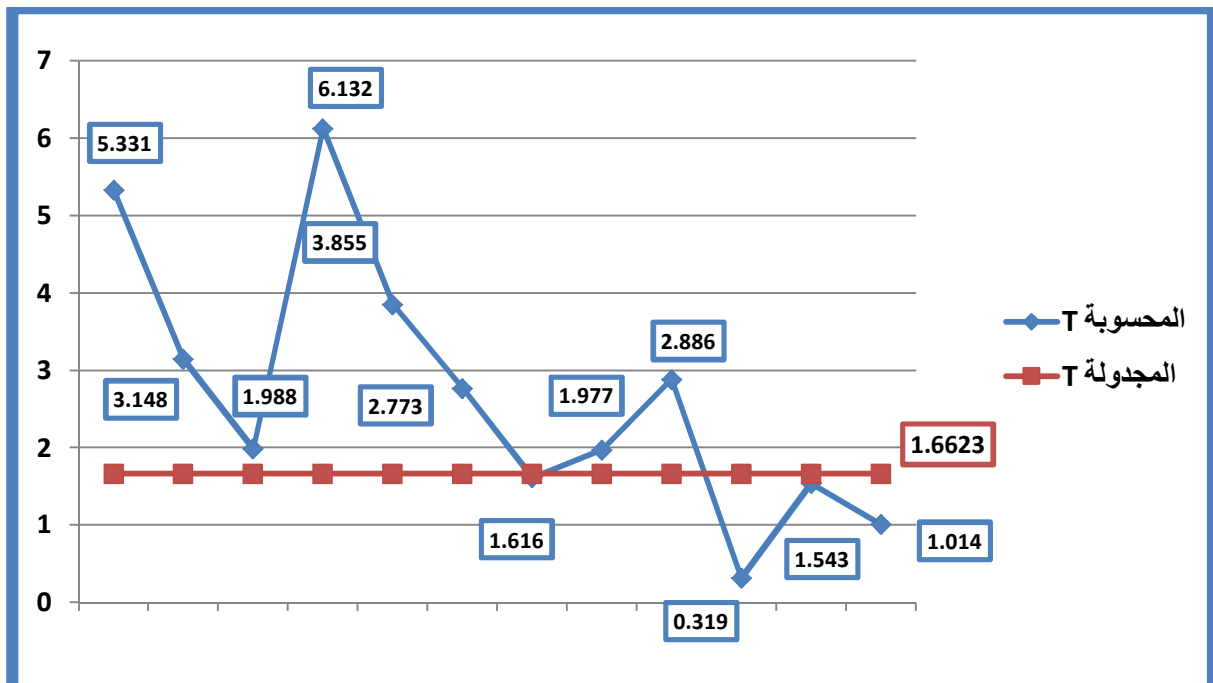
احتلت الفقرة رقم: 24 المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ : 3,178 وانحراف معياري 1,0899 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,543 وهي أصغر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 24 غير دالة إحصائيا أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أنه توافق طريق تقديم الحوافز المعنوية.

## الفصل الثالث: دراسة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري - م. ج. بلانسجة

احتلت الفقرة رقم: 25 المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ : 3,119 وانحراف معياري 1,1772 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,014 وهي أصغر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 25 غير دالة إحصائيا أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أنه الحوافز المعنوية منتظمة في المؤسسة.

ومنه: أجمالي عبارات المحور 02: متوسط الحسابي بلغ 3,2601 وانحراف معياري : 4859, أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على توفر الحوافز المعنوية المقدمة لموظفي وعمال المؤسسة الجزائرية المنتوجات النسيجية والتقنية محل الدراسة .

الشكل رقم (24) يوضح قيم T المحسوبة و الجدولة للإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

## الفصل الثالث: دراسة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري - م. ج. للأنسجة

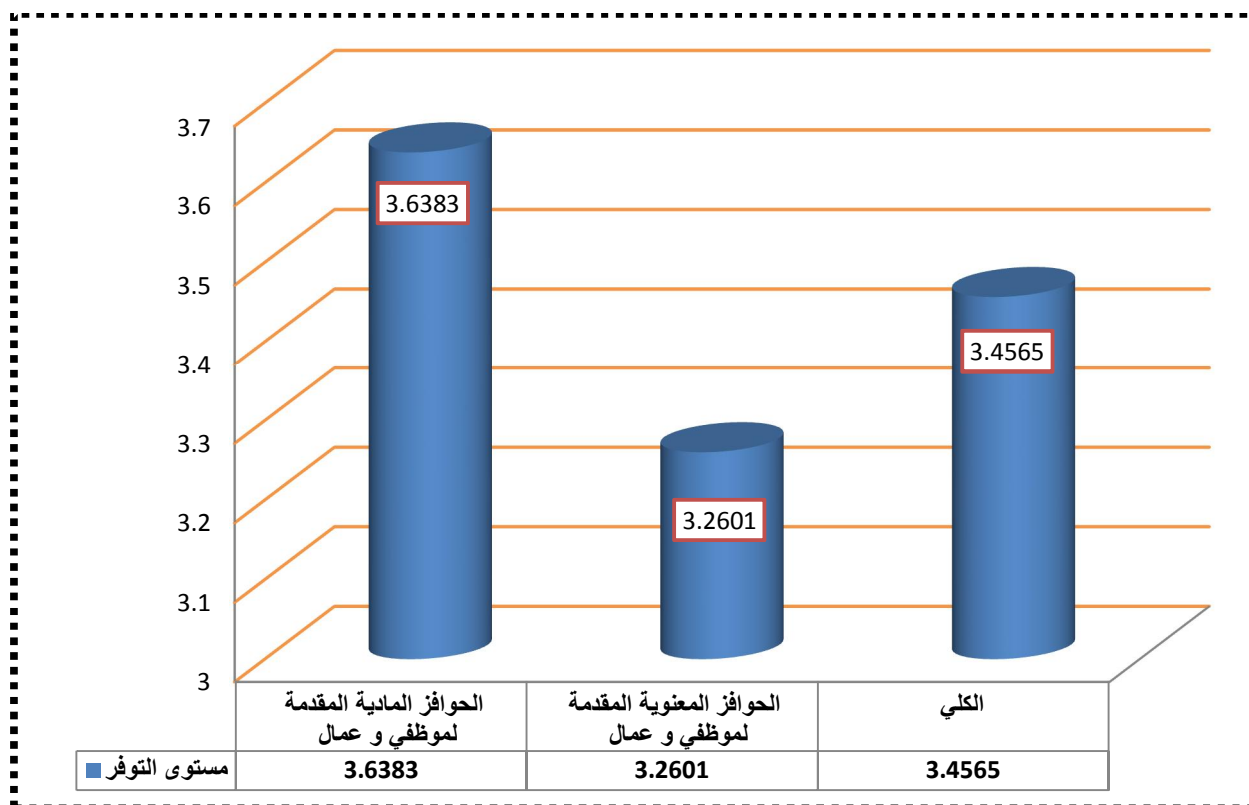
جدول رقم 25: بين توفر الحوافز المعنوية و المادية بالمؤسسة استناد لاجابات العينة في البحث.

الرقم	امكانيات توفر الحوافز	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	مستوى الموافقة على توفر الحوافز
1.	الحوافز المادية المقدمة لموظفي و عمال المؤسسة الجزائرية المنتوجات النسيجية والتقنية	3,6383	,52466	يتوفر بدرجة عالية بالمؤسسة محل الدراسة
2.	الحوافز المعنوية المقدمة لموظفي و عمال المؤسسة الجزائرية المنتوجات النسيجية والتقنية	3,2601	,48595	يتوفر بدرجة متوسطة بالمؤسسة محل الدراسة
	الكلي	3,4565	,42919	يتوفر بدرجة عالية بالمؤسسة محل الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا واعتماد على اجابات أفراد العينة أنه تتوفر لدى المؤسسة محل الدراسة مستوى عالي من الحوافز المقدمة للموظفين والعمال.

الشكل رقم (25) يوضح مستويات الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة محل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور 03: أداء المورد البشري للمؤسسة .



## الفصل الثالث: دراسة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري - م. ج. للأنسجة

جدول رقم (26): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات من المحور 03

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة Sig.	قيمة T	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
	عالي	,000	6,903	1,0667	3,733	مدى رضاك عن ادائك	26.
	عالي	,000	6,223	1,0873	3,673	تفضل طريقة تقييم الأداء المتبعة في المؤسسة	27.
	عالي	,000	4,343	1,0538	3,455	اهتمام الإدارة بنتائج تقييم الأداء	28.
	عالي	,000	5,587	1,0329	3,574	سرعة التنفيذ والانجاز عالية	29.
	عالي	,000	8,867	1,0660	3,941	معدل غيابك منخفض	30.
	عالي	,000	11,023	,9478	4,040	اكثر التزاما وانضباطا في عملك	31.
	عالي	,000	7,152	1,0852	3,772	التميز من خلال اداء المهام	32.
	عالي	,000	10,001	,9949	3,990	حب العمل و الاخلاص له	33.
	عالي	,000	4,342	1,2375	3,535	تطوير القدرات الذاتية و تحسين المستوى	34.
	عالي	,000	6,613	1,1737	3,772	ترغب في تحسين ادائك	35.
	عالي	,000	9,009	1,0050	3,901	القدرة على تطوير العمل ورفع مستوى جودته	36.
	عالي	,000	6,468	1,1076	3,713	تعتبر أداء رئيسك قدوة	37.
	عالي	,000	10,460	,9323	3,970	تساهم في حل مشاكل العمل	38.
	عالي	,000	5,303	1,1070	3,584	ترغب في تحسين صورة المؤسسة من خلال تحسين ادائك	39.
	عالي	,000	6,269	1,1586	3,723	لديك القدرة على منافسة أداء نظرائك من مؤسسات أخرى	40.
	عالي	,000	17,067	,44660	3,7584	الكلية	

قيمة ت المجدولة: 1.693 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 33 المصدر: من اعداد الباحث اعتماد على بيانات الاستبيان

و SPSS

من خلال الجدول 26 نجد:

احتلت الفقرة رقم: 31 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ : 4,04 وانحراف معياري 0,9478 ،

وبلغت القيمة T المحسوبة : 11,023 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ،

## الفصل الثالث: دراسة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري - م. ج. للأنسجة

مما يعني الفقرة 31 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن على الفرد العامل أن يكون أكثر التزاما وانضباطا في عمله.

احتلت الفقرة رقم: 33 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ : 3,99 وانحراف معياري 0,9949 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 10,001 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني أن هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على حب العمل و الاخلاص له.

احتلت الفقرة رقم: 38 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ : 3,97 وانحراف معياري 0,9323 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 10,46 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 38 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن الفرد يساهم في حل مشاكل العمل على مستوى مؤسسته.

احتلت الفقرة رقم: 30 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ : 3,94 وانحراف معياري 1,066 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 8,867 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 30 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن معدل غيابهم منخفض احتلت الفقرة رقم : 36 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ : 3,901 وانحراف معياري 1,005 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 9,009 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 36 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على قدرتهم تطوير العمل ورفع مستوى جودته.

احتلت الفقرة رقم: 32 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ : 3,772 وانحراف معياري 1,0852 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 7,152 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 32 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على حب التميز من خلال أداء المهام. احتلت الفقرة رقم: 35 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ : 3,772 وانحراف معياري 1,1737 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 6,613 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 35 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على رغبتهم في تحسين أدائهم.

## الفصل الثالث: دراسة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري - م. ج. للأنسجة

احتلت الفقرة رقم : 26 المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ : 3,733 وانحراف معياري 1,0667 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 6,903 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 26 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على فكرة مدى رضاك عن أدائك.

احتلت الفقرة رقم: 40 المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ : 3,723 وانحراف معياري 1,1586 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 6,269 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 40 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن لديهم القدرة على منافسة أداء نظرائهم من مؤسسات أخرى.

احتلت الفقرة رقم: 37 المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ : 3,713 وانحراف معياري 1,1076 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 6,468 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 37 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على اعتبار أداء رئيسك قدوة.

احتلت الفقرة رقم : 27 المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي بلغ : 3,673 وانحراف معياري 1,0873 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 6,223 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 27 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن تفضل طريقة تقييم الأداء المتبعة في المؤسسة.

احتلت الفقرة رقم: 39 المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ : 3,584 وانحراف معياري 1,107 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 5,303 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 39 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن ترغب في تحسين صورة المؤسسة من خلال تحسين ادائك.

احتلت الفقرة رقم: 29 المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي بلغ : 3,574 وانحراف معياري 1,0329 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 5,587 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 29 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على امتيازهم بسرعة تنفيذ ودقة انجاز عالية.

احتلت الفقرة رقم: 34 المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي بلغ : 3,535 وانحراف معياري 1,2375 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 4,342 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 34 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على تطوير القدرات الذاتية و تحسين المستوى.

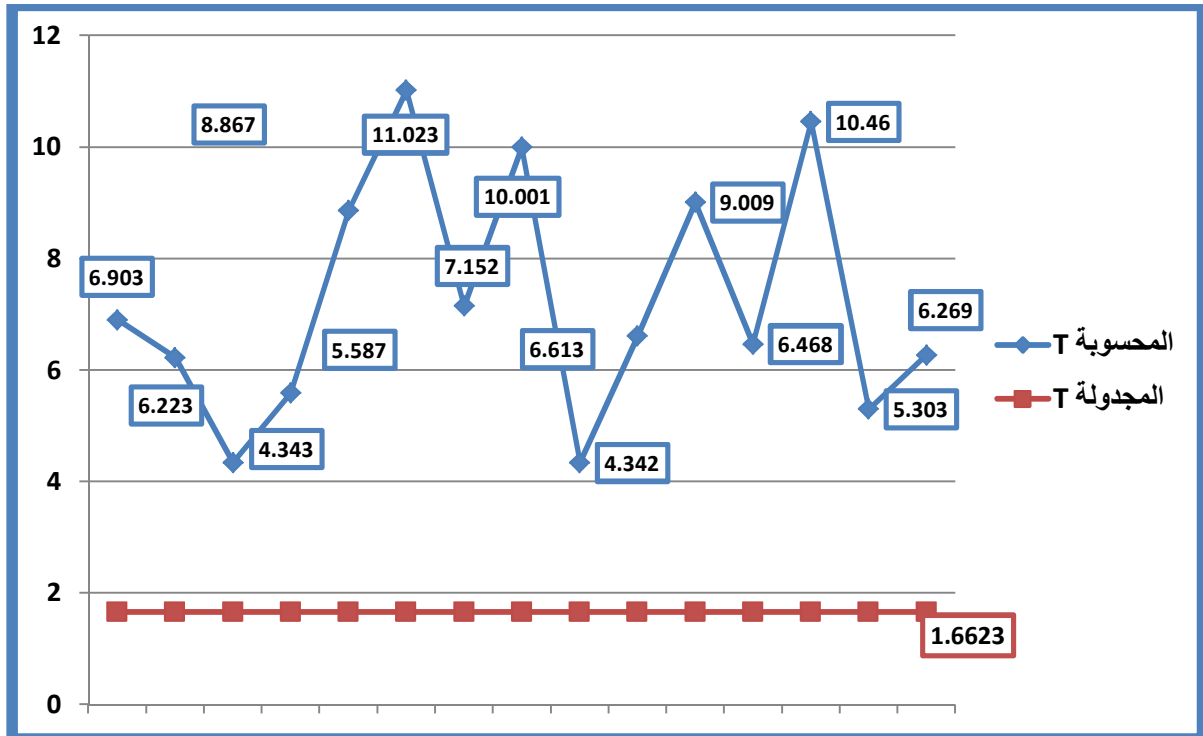
## الفصل الثالث: دراسة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري - م. ج. للأنسجة

احتلت الفقرة رقم : 28 المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي بلغ : 3,455 وانحراف معياري 1,0538 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 4,343 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 28 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على اهتمام الإدارة بنتائج تقييم الأداء.

وبصفة عامة نجد أن :

المتوسط الحسابي لأجمالي عبارات المحور الثالث : بلغ 3,7584 وانحراف معياري : 0,44660 أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على وجود أداء المورد البشري للمؤسسة الجزائرية المنتوجات النسيجية والتقنية.

الشكل رقم (26) يوضح قيم T المحسوبة و المجدولة للإجابات أفراد العينة على المحور 03



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

في المحور الثالث اجابات العينة كانت كلها ايجابية أي يوافق أفراد العينة على مستوى الأداء العالي بالمؤسسة ويظهر ذلك من خلال المتوسط الحسابي للإجابات . وقيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية هذا ما يدل على وجود تاثير قائم للحوافز المادية والمعنوية و مدى توفرها بالمؤسسة و وانعكاسه على الأداء البشري.

## الفصل الثالث: دراسة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري - م. ج. للأنسجة

ثانيا : اختبار فرضيات الدراسة

### 1- اختبار الفرضية الجزئية للمحور 1

تتوفر الحوافز المادية المقدمة لموظفي وعمال بالمؤسسة الجزائرية المنتوجات النسيجية والتقنية

أي أن :

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا تتوفر الحوافز المادية المقدمة لموظفي وعمال بالمؤسسة الجزائرية

المنتوجات النسيجية والتقنية عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية البديلة  $H_1$ : تتوفر الحوافز المادية المقدمة لموظفي وعمال بالمؤسسة الجزائرية المنتوجات النسيجية

والتقنية عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم : 27: اختبار الفرضيات المحور 1

نتيجة اختبار الفرضية		(Sig-t)	t الجدولية	t المحسوبة Test Value = 3	البيان
$H_1$	$H_0$				
قبول	رفض	0.000	1.6623	12,227	نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور 01

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ أن القيمة الإحصائية لاختبار t للمحور 01 بلغت 12.227 وهي أكبر من t الجدولية والتي تقدر ب(1.6623)، وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص مستوى توفر الحوافز المادية. وهو عالي حيث المتوسط الحسابي بلغ 3,6383 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 03 وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي تتوفر الحوافز المادية المقدمة لموظفي وعمال بالمؤسسة الجزائرية المنتوجات النسيجية والتقنية عند مستوى الدلالة 0.05.

## الفصل الثالث: دراسة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري - م. ج. للأنسجة

### 2- اختبار الفرضية الجزئية للمحور 02

تتوفر الحوافز المعنوية المقدمة لموظفي وعمال بالمؤسسة الجزائرية المنتوجات النسيجية والتقنية عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا تتوفر الحوافز المادية المقدمة لموظفي وعمال بالمؤسسة الجزائرية المنتوجات النسيجية والتقنية عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية البديلة  $H_1$ : تتوفر الحوافز المادية المقدمة لموظفي وعمال بالمؤسسة الجزائرية المنتوجات النسيجية والتقنية عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم : 28: اختبار الفرضيات المحور 2

نتيجة اختبار الفرضية		(Sig-t)	t الجدولية	t المحسوبة Test Value = 3	البيان
$H_1$	$H_0$				
قبول	رفض	0.000	1.6623	5,380	نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور 02

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ أن القيمة الإحصائية لاختبار t للمحور الثاني بلغت 5.380 و أكبر من t الجدولية والتي تقدر ب(1.6623)، وهذا ما يدل على أن المحور 02 دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص مستوى الحوافز المعنوية فانه يرقى إلى المستوى المطلوب وهو عالي حيث المتوسط الحسابي بلغ 3.758 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 03 وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي : تتوفر الحوافز المادية المقدمة لموظفي وعمال بالمؤسسة الجزائرية المنتوجات النسيجية والتقنية عند مستوى الدلالة 0.05.

3- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر معنوي للتحفيز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الجزائرية المنتوجات النسيجية والتقنية أي:

## الفصل الثالث: دراسة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري - م. ج. لأنسجة

H0: لا يوجد أثر معنوي للتحفيز في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الجزائرية لأنسجة الصناعية والتقنية عند مستوى الدلالة 0.05.

H1: يوجد أثر معنوي للتحفيز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الجزائرية لأنسجة الصناعية والتقنية عند مستوى الدلالة 0.05.

✓ لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود اثر ذو دلالة إحصائية والقاعدة الرفض او القبول هي إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ، فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية.

### جدول رقم 29: يبين تحليل التباين للانحدار البسيط بين المتغيرين

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	معنوية الكلية		المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)			القدرة التفسيرية	
				قيمة F	SIG	B	T	Sig	R	R <sup>2</sup>
الانحدار	5,607	2	2,804	19,16	,000	الثابت	6,644	,000	0,530	0,281
الخطأ	14,33	98	,146			الحوافز المادية	,682	,497		
الكلية	19,94	100				الحوافز المعنوية	5,246	,000		
a. Dependent Variable: أداء المورد البشري										
b. Predictors: (Constant), الحوافز المادية, الحوافز المعنوية										

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

توضح النتائج الجدول رقم 21 : إلى وجود علاقة ارتباطيه  $R=0.530$  الحوافز المقدمة لموظفي وعمال ( الحوافز المادية و الحوافز المعنوية ) و أداء الموارد البشري بالمؤسسة الجزائرية لأنسجة الصناعية والتقنية وأن قيمة F المحسوبة: 19.16 أكبر من قيمة F الجدولة : 3.09 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية ( 2 ، 98 ) وأن معامل التحديد  $R^2=0.281$  وهذا يعني أن الحوافز ( المادية والمعنوية) فسرت 28% من التغيرات التي تحدث في أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة و الباقي 72 % راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.



جدول رقم 30: يبين تحليل معاملات للانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	قيمة B	قيمة T	مسنوى الدلالة Sig
الثابت/Constant	a= 2.063	6,644	0.000
الحوافز المادية (X1)	b1= 0.55	0,682	0.497
الحوافز المعنوية (X2)	b2=0.458	5,246	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 29 مدى تأثير معاملات المتغيرات المستقلة للحوافز (المادية والمعنوية) في أداء المورد البشري للمؤسسة محل الدراسة حيث أن متغير الحوافز المعنوية (X2) له أكبر تأثير بقيمة  $b2=0.458$  في المتغير أداء المورد البشري وهذا يعني بزيادة بوحدة واحدة في متغير الحوافز المعنوية (X2) يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء المورد البشري مؤسسة محل الدراسة بقيمة 0.456 أما متغير الحوافز المادية ليس له تأثير في أداء المورد البشري بالمؤسسة ( لأن مستوى الخطأ sig بلغ 0.479 وهو أكبر من 0.05 وبالتالي معامل التحفيز المادي غير معنوي)

#### الاستنتاج :

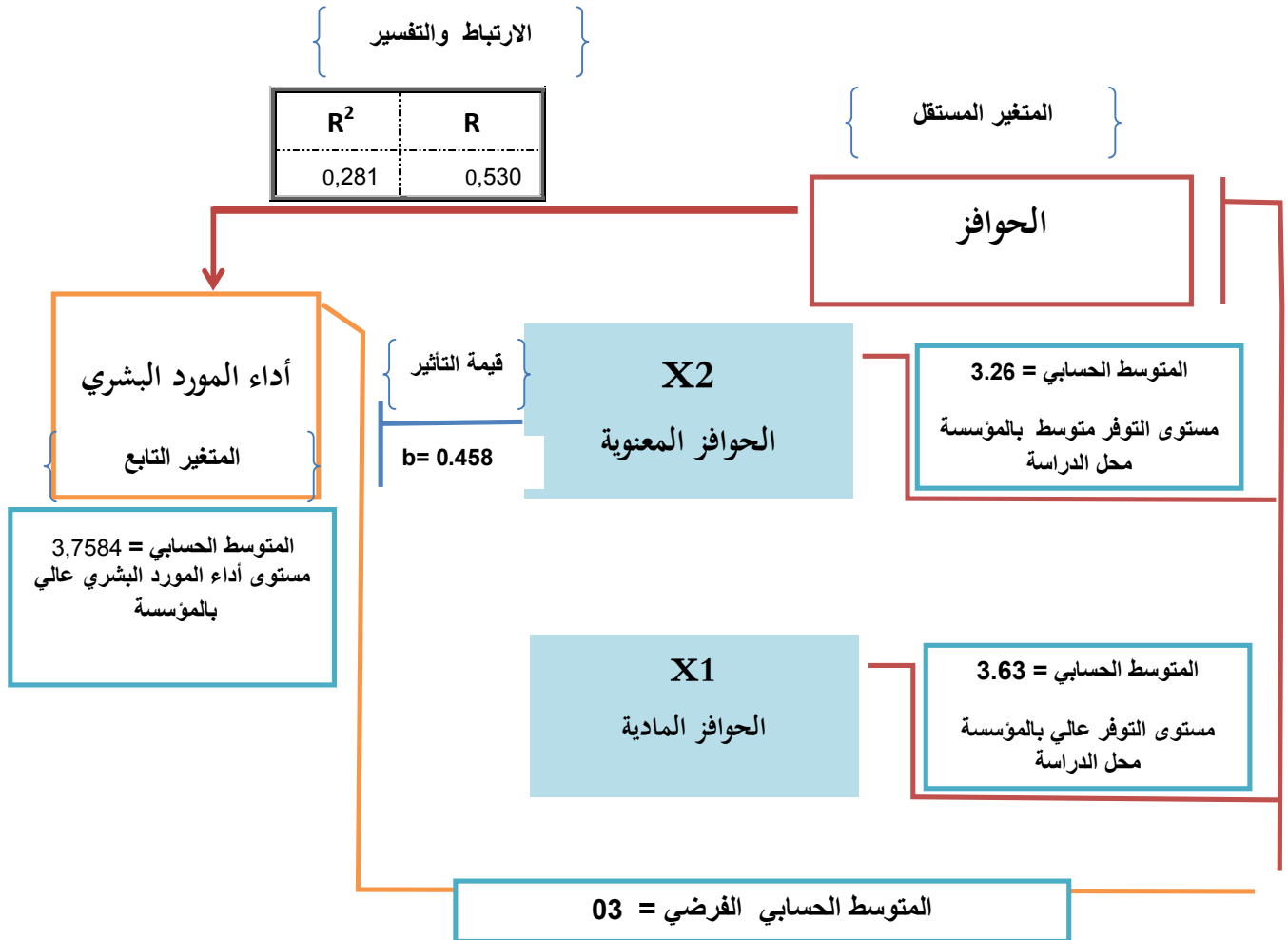
ومنه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 : انه وجد أثر معنوي للتحفيز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية عند مستوى الدلالة 0.05

## الفصل الثالث: دراسة تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري - م. ج. للأنسجة

ولقد تم التلخيص النتائج التي تم التوصل إليها من اختبار الفرضيات البحث في الشكل التالي :

نموذج الدراسة

الشكل رقم : ( 27 ) تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية



المصدر : من إعداد الباحث اعتماد على نتائج اختبار الفرضيات ومخرجات برنامج spss

### خلاصة الفصل الثالث :

من خلال الدراسة التطبيقية اتضح الدور الكبير للتحفيز في المؤسسة محل الدراسة حيث يساهم التحفيز في جعل الأفراد أكثر انجازا للمهام بحماس وهذا ما لاحظناه من خلال دراسة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية ومن خلال النتائج يمكن القول أن مستوى التحفيز مرتفع نسبيا في المؤسسة خاصة منه المادي.

إذ بلغ المتوسط الحسابي للمحور الأول و المتعلق بتقديم الحوافز المادية 3.63 هذا من جهة و انحراف معياري 0.52 حيث يدل على توازن اجابات العينة و تقاربها أما بالنسبة للمحور الثاني والمتعلق بواقع التحفيز المعنوي بالمؤسسة محل الدراسة فوجدنا أن المتوسط الحسابي أقل بقليل من المتوسط الحسابي الخاص بالحوافز المادية حيث بلغ الأول 3,26 و بانحراف معياري قيمته 0,48 مما يدل على اهتمام المؤسسة بالحوافز المعنوية المقدمة أقل.

أما المحور الثالث فكانت نتائجه عالية مما يعكس أن الأداء بالمؤسسة هو الآخر جيد حيث قدر المتوسط الحسابي 3.75 ما يعكس العلاقة القوية بين التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي واداء المورد البشري. حيث بلغ معامل الارتباط للحوافز المادية 0.96 و الحوافز المعنوية 0,80. مما يعكس توفير المؤسسة لمختلف الحوافز المادية التي من شأنها تحسين أداء المورد البشري بالمقارنة مع الحوافز المعنوية التي تعتبر متوسطة .

خاتمة

خاتمة :

يعتبر المورد البشري من أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسة ، من حيث قدرته على خلق القيمة و تحسين المستوى التنافسي للمؤسسة في السوق، اذ تفرض العولمة على المؤسسات أن تكون أكثر توازنا بين البيئتين الداخلية و الخارجية، و على هذا الاساس زاد الاهتمام و العناية بالمورد البشري من طرف الباحثين حيث نجد الكثير من النظريات التي فسرت مختلف الدوافع و انواعها خلال سعي الفرد لسد حاجاته المختلفة مادية كانت أم معنوية ، فمن النظريات ما ركزت على الحافز المادي كأساس لزيادة انتاجية وأداء الأفراد على خلاف النظريات التي تبين اثر التحفيز المعنوي بجانب المادي وعليه يلقي على عاتق ادارة الموارد البشرية مهمة تقييم أداء الافراد و سلوكياتهم و استغلال دوافعهم تجاه العمل والاداء وتوجيهها نحو السلوك الافضل، إذ تسعى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الى تحسين اداء العاملين بشتى الطرق و تحقيق الكفاءة في الاداء، و يعتبر التحفيز بمختلف أنواعه من انسب الوسائل للمحافظة على مستوى الاداء أو تحسينه، من خلال حوافز الكفاءة و التميز مما يساعد على خلق جو من التنافس بين العاملين بالمؤسسة للظفر بهذه الحوافز، و لاحظنا أن التحفيز بأنواعه يساهم في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية من خلال استغلال طاقات الأفراد أحسن استغلال وخلق الرضا في اوساط العاملين ومن خلال هذا الموضوع تم التوصل الى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية نلخصها في ما يلي:

نتائج الدراسة:

للتحفيز دور مهم جدا في توجيه دوافع الأفراد العاملين من خلال خلق الرغبة في العمل و التوفيق بين أهداف المؤسسة و الفرد خاصة إذا ما تم ربطه بالأهداف ، مما يساعد على الاستغلال الأمثل للكفاءات الموجودة بالمؤسسة وعليه نقبل الفرضية الأولى القائلة بأن:

**التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي يضمن استغلال طاقات العاملين في المؤسسة الاقتصادية أحسن استغلال.**

ولجعل التحفيز أكثر فعالية على القائم بالعملية أن يراعي شروط نجاح نظام التحفيز بحيث يعي ما يحتاجه الفرد من حوافز بحسب حاجاته وطبيعة مهام عمله و خبرته في المؤسسة و لتصميم نظام الحوافز يجب السؤال عن أكثر المحفزات لدى العامل، إذ لمعرفة ما يحفز الأفراد عليك أن تسألهم.

- لنجاح عملية التحفيز وتحقيقها للأهداف المطلوبة منها يجب ايضا مراعاة طبيعة الحافز و تكلفته ووقت تقديمه اذ يمثل منح الحوافز في وقتها جزاء للسلوك الجيد ، أو أداء المهام على أكمل وجه وفي الوقت المحدد يولد لدى الفرد الرضا عن عدالة تقديم الحوافز ويجعله أكثر رغبة في العمل.

- من بين الحوافز أيضا ما يؤثر على العاملين في المؤسسة و تحسين أدائهم و تعزيز سلوكهم الايجابي ومنع السلبي منه ما يتعداه الى خارج المؤسسة من خلال جذب اليد العاملة المؤهلة و التي تستجيب للحوافز الموجودة وتختار الاستقرار الذي بدوره يساعد على الاستقرار العام للمؤسسة مما يخلق ميزة تنافسية لها.

- من بين الحوافز التي تساهم في استغلال طاقات العاملين تحقيق الأهداف أي كلما كان هناك جزاءات مادية ومعنوية عن تحقيق أهداف معينة في المؤسسة كانت استجابة العامل أكبر للمزيد من العمل.

- الأداء يعبر عن مدى مردود العامل عن طريق تأدية مهامه وهو انعكاس لقدرات الأفراد و المجهودات التي تبذل ومدى رغبتهم في اشباع الحاجات الوظيفية، فالمؤسسة التي دائما تكون مهتمة بأداء العاملين بها وتضع خطة لتقييم الأداء وتشخيص اختلالاته في الوقت المحدد لديها القدرة على المنافسة اذ تمتلك نقطة قوة تتمثل في مستوى أمثليه الاداء البشري مما ينعكس على جودة مخرجاتها الامر الذي يجعلها تتحكم في التكاليف ، الجودة ، والوقت.

وعليه يمكن قبول بصحة الفرضية الثانية القائلة:

يعتبر أداء المورد البشري ميزة تنافسية للمؤسسة باعتباره ناتج من نواتج وسائل الانتاج من خلال متابعة أداء العاملين و البحث عن سبل تحسينه.

من خلال الدراسة التي قمنا بها في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية كانت النتائج المسجلة كما يلي:

- في المحور الاول من الدراسة والمتعلق بالحوافز المادي وجدنا أن المؤسسة توفر قدر مرتفع من الحوافز المادية المتنوعة يمكن القول عنه أنه كافي و قدر م المتوسط الحسابي لسلم ليكارت يعد ب 3.63 مما يساعد في دفع الافراد والمساهمة في التزامهم نحو اداء المهام.

ويمكن القول التحفيز المادي يؤثر في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية إذ هناك علاقة طردية بينهما.

- في المحور الثاني توفر الحوافز المعنوية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية بدرجة أقل مقارنة بالحوافز المادية وبمتوسط قد حسابي قدر ب 3,26 ما يعكس توفر الحوافز المعنوية بدرجة متوسطة

أما في المحور الثالث فوجدنا ان الاداء البشري في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية مرتفع ما يرجع الى توفر حوافز مادية ومعنوية حيث قدر المتوسط الحسابي ب 3.72 و يلعب التحفيز المعنوي دور كبير في تحسين جودة الاداء البشري ويرجع ذلك الى المعدل العمري المرتفع لعمال المؤسسة أي أن الحاجة المرغوبة في الاغلب التقدير والاحترام وتحقيق الذات و الترقية.

ومن خلال ذلك يمكن القول أن: التحفيز المعنوي يؤثر في تحسين الاداء البشري في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية إذ هناك علاقة طردية بينهما ومن خلال نموذج الدراسة والنتائج المتعلقة بتأثير التحفيز المعنوي والمادي يمكن قبول صحة الفرضية الثالثة:

- يوجد أثر معنوي للتحفيز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية عند مستوى الدلالة 0.05.

في الأخير يمكن القول أن التحفيز له أثر ومساهمة كبيرة جدا في تحسين اداء المورد البشري خاصة في المؤسسات الاقتصادية من حيث توفر التمويل الكافي للحوافز المادية و الاهتمام بطرق التحفيز المختلفة حسب حاجات العاملين مناصبهم .  
المقترحات :

خلصت دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية الى بعض النتائج يمكن تدعيمها ببعض المقترحات نذكر منها .

- من الأفضل التركيز أكثر على التحفيز المادي والمعنوي من أجل تسهيل استجابة العاملين لتحسين أدائهم وبالتالي تحقيق الأهداف.

- من بين الحوافز المادية التي يستحسن تفعيلها نذكر على سبيل المثال الحوافز المتعلقة بالمشاركة في الارباح ووفر التكاليف ، حوافز الكفاءة والتميز.

- تشجيع التنظيم غير الرسمي و الأندية الرياضية مع الاهتمام بالترفيه و الانشطة الثقافية .

- من الأفضل تقديم عبارات الشكر و التقدير في شكل مكتوب أو شهادات كاختيار أحسن عامل لكل مستوى بالمؤسسة سنويا.

- يستحسن مراعاة اختلاف الحوافز باختلاف مستويات العاملين في المؤسسة لكون حاجات الأفراد تختلف فما يحفز العامل المتعاقد على سبيل المثال التثبيت ، أما العامل الجديد فيستجيب أكثر للحوافز المادية والاجور، أما العامل أو الموظف صاحب الخبرة يكون أكثر أداء للحصول على الترقية وتغيير طبيعة المهام والحصول على مهام أعلى و أكثر مسؤولية كما يتحفز المسؤولين بالجانب المعنوي و اتخاذ القرارات بشكل أكبر.

- من الأفضل التركيز على التغذية العكسية في عملية تقييم الأداء و جعلها عملية مستمرة لدورها الأساسي في تحسين أداء العاملين .

**آفاق البحث:** من خلال دراستنا لموضوع مساهمة التحفيز في تحسين أداء المورد البشري يمكن اقتراح بعض المواضيع التي تكمل البحث مستقبلا:

- مساهمة التحفيز المعنوي في تحقيق الرضا الوظيفي.

- تأثير الحوافز المادية على العدالة التنظيمية بالمؤسسة

- تأثير تقييم الأداء على عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة

- الاتصال كوسيلة لتحسين أداء العاملين



## قائمة المراجع

## قائمة المراجع :

## أولاً: المراجع باللغة العربية

## 1- الكتب

- 1- إبراهيم حسن بلوط . إدارة الموارد البشرية ( من منظر استراتيجي) ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002 .
- 2- إحسان دهش جلاب ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011.
- 3- أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن 21، مكتبة الأنجلو المصرية ط1، القاهرة، 2000 .
- 4- أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية - دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1998.
- 5- أسامة ربيع أمين، التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss مهارات أساسية ، المكتبة الأكاديمية ، ط2 ، القاهرة ، 2007
- 6- أندرودي سيزلاقي، وماك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم ، معهد الإدارة العامة، الرياض ، 1991
- 7- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، ط1، القاهرة ، 2000 .
- 8- بشار يزيد الوليد، الادارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الراجحة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن ، 2008.
- 9- بشير العلق ، اسس الادارة الحديثة ، نظريات ومفاهيم ، دار اليازوري العلمية ، ط1، عمان. 2001.
- 10- بشير العلق، تنمية مهارات الإشرافية والقيادية ، دار اليازوري العلمية ، عمان، 2009 .
- 11- جاري ديسلر، ادارة الموارد البشرية ، تر: محمد عبد المتعال، عبد المحسن جودة، دار المريخ، الرياض.
- 12- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 .
- 13- حسين حريم ، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ) ، ط2 ، دار الحامد للنشر، عمان ، 2009.
- 14- حسين حريم ، مبادئ الادارة الحديثة، دار الحامد للنشر، ط1، عمان ، 2006.
- 15- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، مديرية النشر لجامعة قالمة ، 2004 .
- 16- حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران ، عمان ، 2002.
- 17- خضير كاضم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2007.
- 18- خليل حسن الشماع، نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، ط1 ، عمان 2007
- 19- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الادارة ، دار المسيرة للنشر، ط5، عمان، بدون سنة نشر.
- 20- خيرى كتانة، مدخل إلى إدارة الأعمال "النظريات-العمليات الإدارية"، دار جرير، عمان، 2008.
- 21- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، الاسكندرية ، 2000.
- 22- رضا أبو حمد آل علي ، سنان كاظم الموسوي، الادارة لمحات معاصرة ، مؤسسة الوراق ، ط1، عمان ، 2001.
- 23- زاهد محمد الديري، سعاد راغب الكسواني، ادارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 2008
- 24- زكي محمود هشام ، إدارة الموارد البشرية ، منشورات ذات السلاسل ، ط2، الكويت ، بدون سنة نشر .

- 25- زهير ثابت ، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، ط2 القاهرة ، 2001.
- 26- زيد منير سلمان، إدارة اختيار الموظفين، دار الراجحة ، ط1، عمان، 2008.
- 27- سامر جلدة، السلوك التنظيمي ، دار اسامة للنشر، ط1، عمان 2007.
- 28- سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية ( إدارة الأفراد )، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط3 ، عمان 2007 .
- 29- سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 2006.
- 30- سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي- دار وائل للنشر ، ط2، عمان ، 2006.
- 31- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل، ط1، عمان، 2003.
- 32- سهيلة ممد عباس ، علي حسين ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، ط1، عمان ، 2000.
- 33- سهيلة ممد عباس ، علي حسين ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، ط1، عمان ، 2000.
- 34- صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك الإنساني في المنظمات ، ط1 ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2001.
- 35- صلاح بيومي ، حوافز الانتاج في الصناعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982 .
- 36- طارق طه ، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية 2007.
- 37- طاهر محمود الكلالدة ، تنمية و إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، عالم الثقافة ، عمان، 2008.
- 38- عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، ط1، دار النهضة، القاهرة، 2000.
- 39- عبد الباربي ابراهيم درّة ، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن 21، ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان 2008.
- 40- عامر عوض ، السلوك التنظيمي ، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان ، 2007.
- 41- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، ادارة الموارد البشرية ، ط1، القاهرة ، 2009.
- 42- عبد العزيز أبو نبعه، كيف ترفع انتاجية موظفيك وتزيد الربحية ، ط1، دار الوراق للنشر ، عمان ، 2004.
- 43- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للطباعة والنشر، ط1، القاهرة ، 2002 .
- 44- علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية ، دار المعارف، ط1 ، دار المعارف، القاهرة 1980.
- 45- علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب، القاهرة، 1995.
- 46- علي غربي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية، ط1 ، دار الفجر الجديد للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007.
- 47- علي محمد ربابعة ، إدارة الموارد البشرية ، دار النشر والتوزيع ، ط2، عمان، 2003.
- 48- علي محمد منصور ، مبادئ الادارة اسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية ، الطبعة 2 ، القاهرة ، 2004.
- 49- عمار بوحوش ، مناهج البحث العلمي وطرق أعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية ط5، الجزائر، 2009.
- 50- عمار بوحوش ، نظريات الادارة الحديثة، في القرن الواحد و العشرين، دار الغرب الاسلامي، ط1 ، بيروت ، 2006.
- 51- عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية ( بعد استراتيجي )، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2005
- 52- فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة ، ط1، عمان ، 2008.
- 53- كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الادارة وتحديات المديرين، ط1 ، دار المنهل اللبناني، بيروت ، 2006.
- 54- توماس أي هاينز ، ترجمة محمود مرسى . الادارة الاستراتيجية ،الرياض العربية السعودية ، 1990.

- 55- محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2005.
- 56- محمد الصيرفي ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية ،2009
- 57- محمد سعيد سلطان ، راوية حسن ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، بيروت1992.
- 58- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004
- 59- محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1 عمان ، 2010.
- 60- محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله، المعهد العالي للتنمية الادارية ، جامعة دمشق.2010
- 61- مدحت أبو النصر محمد، الاداء الاداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1 ، القاهرة ، 2012
- 62- مصطفى محمود أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية - مداخل تحقيق الميزة التنافسية - الدار الجامعية ، الاسكندرية 2008 .
- 63- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية ( ادارة الأفراد )، دار الشروق للنشر ، ط3 ، عمان ، ، 2005.
- 64- معمر داوود ، منظمات الأعمال - الحوافز والمكافئات ، دار الكتاب الحديث، ط 1 ، القاهرة مصر، 2006.
- 65- معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية ، الدار الجامعية ،ط1، مصر ، 2010.
- 66- موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ، دار القصبه للنشر التوزيع ،2004..
- 67- منير نوري ، فريد كورتل، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر ، ط1، عمان الأردن، 2011.
- 68- مهدي حسن زويلف ، إدارة الافراد ، دار صفاء للنشر ، ط2، عمان الاردن ، 2003.
- 69- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي، ط3، عمان، 1999.
- 70- نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 .
- 71- ناصر داداي عدون ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004 .
- 72- ناصر محمد العديلي ، السلوك الانساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، الادارة العامة للبحوث، الرياض السعودية، 1995.
- 73- نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار الأمة للطباعة الترجمة والتوزيع ، الجزائر ، 2011.
- 74- هيثم العاني ، الإدارة بالحوافز ( التحفيز والمكافئات )، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، ط1، 2007
- 75- يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 3-المجلات العلمية :**

- 1- إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين أداء المورد البشري للمؤسسات الصناعية الجزائرية ، مجلة آفاق ، العدد 107، الامارات العربية المتحدة ، 2006 .
- 2- عبد المليك مزهودة ، الاداء بين الكفاءة والفعالية ، مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد 1، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2001.

#### 4- الأطروحات و الرسائل:

- 1- الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة، مجمع صيدال ، رسالة ماجستير إدارة أعمال غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004 .
- 2- الطاهر مجاهدي، التدريب المهني وأثره على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة ،قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.

- 3- خالد عبد الله ، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء ، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بالرياض ، مذكرة ماجستير غير منشورة أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، الرياض، العربية السعودية 2003 .
- 4- شرياف وحيدة ، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية المؤسسة الجزائرية للأنايب ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة الاعمال ، جامعة بومرداس، 2010.
- 5- عارف الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الادارية، جامعة نايف ، الرياض العربية السعودية . 2007
- 6- عبد الله محمد الجاسي، أثر الحوافز المعنوية والمادية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان الاردن، 2010-2011.
- 7- عبد الناصر موسى، نظام مقترح لتقييم اداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، قسم العلوم الاقتصادية ، الجزائر، 2004.
- 8- علاء خليل، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الاداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية ، رسالة ماجستير إدارة اعمال غير منشورة ، الجامعة الاسلامية بغزة ، فلسطين ، 2007.
- 9- غازي حسن عودة ، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين دراسة تطبيقية أمانة عمان الكبرى ، رسالة ماجستير غير منشورة إدارة اعمال ، جامعة الشرق الاوسط ، كلية الاعمال. عمان. 2013.
- 10- ليلي غضبان ، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات ، جامعة باتنة ، 2010.
- 11- محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، العربية السعودية ، 2006.

### 5- الملتقيات:

- 1- طلال نصير، نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد البليدة. 2009.
- 2- عبد الملك مزهودة، مقارنة الأداء الاستراتيجية، المؤتمر العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005
- 3- بوحنية قوي، الأداء المتميز للمنظمات التعليمية "تسويق الجامعات عالميا من خلال مدخل الجودة الشاملة"، المؤتمر الدولي الأول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
- 4- نوال شيشة ، زيني فريدة ، مداخلة حول قياس وتقييم اداء العاملين في منظمات الاعمال ، الملتقى العلمي الوطني استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة ، نوفمبر 2009.

**6- المعاجم والقواميس.**

- سهيل إدريس ، المنهل : قاموس عربي فرنسي، ط31، دار الآداب ، بيروت، لبنان، 2003.

**7- القوانين والمراسيم:**

- قانون رقم 90-11 المؤرخ في 21-04-1990 المتضمن قانون العمل.

**ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية**

4- Bernard Matory et Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines pilotage social et performance, 6<sup>ème</sup> édition , Paris ,2005.

3- Bernard Roman, Bâtir une stratégie de rémunération, 2<sup>em</sup> édition ,dunod, Paris ,2010.

5- Christian Batale , La gestion des ressources humaines dans le secteur public, 2<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, Paris, 2000.

1- Nicole Aubert, Diriger et motiver : art et pratique des mangement, édition d'organisation, Paris 2<sup>eme</sup> édition, 2003.

2- Patrice Roussel , La motivation au travail ,( concept et théories ),aux éditions EMS, collection Références, paris, 2001.

6 -Yves Simon et Patriche Jiffre, Encyclopédie de gestion, 2<sup>eme</sup> édition, Economica, Paris, 1997.

**ثالثا: مواقع على الانترنت**

1- [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk) - 25- 01- 2015

2-<http://hrpioneers.com/wp-content/uploads/2012/05/>. 2014-02-10 وحوافزه ، دوافع محمد بن سليمان العميان العمل

الملاحق

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ