



دور الحوافز في تحسين أداء العاملين  
دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI  
لولاية البويرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية

تحت إشراف الأستاذ:  
كريمة توفيق

من إعداد الطالبة:  
دباش سامية ✓

أعضاء لجنة المناقشة

أه/ ألباز كلثوم ..... رئيسا  
أ/ كريمة توفيق ..... مشرفا  
د/ آيت عكاش سمير ..... مناقشا

# شكر

اللهم اني اسألك أن تلممني شكر نعمك وتجعل علمي مخلصا لوجهك

فالحمد والشكر لجلالك وعظيم سلطانك

" وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب "

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله، ومن أسدى إليكم معروفا فكافنوه، فإن لم تستطيعوا فادعوا

له "

واقترء بهذا الحديث الشريفه أوجه شكري

إلى الأستاذ المشرف : كرمية توفيق

" الذي حمزني بكرمه ونصائحه وتوجيهاته، وخاصة دعمه وتفهمه الكبيرين "

إلى كل أساتذتي الكرام في جامعة البويرة

إلى كل زملائي وزميلاتي

في قسم إدارة الأعمال الإستراتيجية

إلى كل عمال وموظفي مؤسسة الديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) لولاية البويرة

خاصة المؤطر مصباح إسماعيل، وبن خرايبي أم النون على مساعدتهما القيمة، ودراج أمواج على

حسن إستقباله لنا

إلى من ساعدني وأعانني من قريب أو بعيد ولو

بكلمة، نصيحة، أو دعاء

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير مسبقا لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلتم بقبول مناقشة

هذه المذكورة والحكم عليهما وإثرائهما بأرائهم السديدة

# إهداء

أهدي ثمرة عملي هذا :

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامنا وإقترون رضاها برضى

الرحمان وإرتبطت طاعتها بطاعة الخالق

\*\*أمي الحنون حفظها الله ومتعني بطول عمرها\*\*\*

إلى من يسر لي طريق العلم وعلمني حب العمل والصبر والمثابرة

إلى الذي أتشرفه بحمل إسمه، إلى الذي سهل لي درج الحياة وكان رمز الحب والعطاء

إلى الذي أقتدي بخطواته رسمه علينا سميرت ويدا تعبيره وحق لك العباد

أبي الحبيب

إلى من تدرعني معصم: أخي محمد وزوجته صافية، وأخي ياسين بصدقه وعطائه

إلى أختي العزيزة فطوم وإبنها إبراهيم الخليل حفظه الله، دون أن أنسى زوجها الكريم

منير

إلى من كانتا أنسا لي طيلة إنجازي لهذه المذكرة إبننا عمي كاهنة وثنينة

إلى جدي، أعمامي، عمتي، أخوالي، خالاتي

إلى كل من يحمل لقب دباش

إلى كل من علمني حرفا

إلى كل زملائي في العمل خاصة رشيد، سميرة، ونيسة

إلى كل طلبة الماجستير خاصة فرع إدارة الأعمال الإستراتيجية

إلى رفيقاتي الدريج: سميرة، سميلة، نبيلة، سعاد، سلوى، ريمة، وسيلة، مليكة

إلى كل من هم في ذاكرتي وليس في مذكرتي

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

كلمة شكر

الإهداء

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال، الجداول والملاحق

ملخص الدراسة

أ ..... مقدمة عامة

## الفصل الأول: التحفيز في الفكر الإداري

02..... تمهيد

03..... المبحث الأول: نظريات المدرسة الكلاسيكية

03..... المطلب الأول: نظرية التنظيم العلمي للعمل "لفريدريك تايلور"

06..... المطلب الثاني: نظرية الإدارة "لهنري فايول"

09..... المطلب الثالث: النظرية البيروقراطية "لماكس ويبر"

12..... المبحث الثاني: نظريات مدرسة العلاقات الإنسانية

12..... المطلب الأول: نظرية إلتون مايو

17..... المطلب الثاني: نظرية ترتيب الحاجيات "لماشلوا"

22..... المطلب الثالث: نظرية "X" و "Y" لـ"ماجريجور"

27..... المطلب الرابع: نظرية ذات العاملين لـ"هيرز برغ"

33..... المطلب الخامس: نظرية الحاجات المكتسبة لـ: "ماكلياند"

37	المبحث الثالث: نظريات المدرسة الحديثة.....
37	المطلب الأول: نظرية العدالة "ل: آدمز".....
41	المطلب الثاني: نظرية التوقع ل"فروم" وتطوراتها.....
46	المطلب الثالث: نظرية تدعيم السلوك أو التعزيز "للكينر".....
51	المطلب الرابع: نظرية "Z" البيانية "لويليام أوشي".....
55	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثاني: الحوافز والدوافع</b>	
57	تمهيد.....
58	المبحث الأول: ماهية الحوافز.....
58	المطلب الأول: مفهوم التحفيز.....
61	المطلب الثاني: أهمية و أهداف التحفيز.....
63	المطلب الثالث: أنواع الحوافز.....
69	المبحث الثاني: نظام الحوافز.....
69	المطلب الأول: مبادئ نظام الحوافز.....
70	المطلب الثاني: المتطلبات الرئيسية لإعداد و تنفيذ نظام الحوافز.....
74	المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز.....
76	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز.....
79	المبحث الثالث: الدوافع وعلاقتها بالحوافز.....
79	المطلب الأول: مفهوم الدوافع و أهميتها.....

82	المطلب الثاني: الدوافع و السلوك الإنساني.....
84	المطلب الثالث: العلاقة بين الحوافز و الدوافع.....
88	خلاصة الفصل .....
<b>الفصل الثالث: تحليل دور الحوافز والدوافع في تحسين الأداء</b>	
90	تمهيد.....
91	المبحث الأول: ماهية الأداء.....
91	لمطلب الأول: مفهوم الأداء و محدداته.....
94	المطلب الثاني: عناصر الأداء.....
96	المطلب الثالث: سبل تحسين الأداء.....
99	المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة.....
99	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.....
101	المطلب الثاني: أهمية و أهداف تقييم الأداء.....
106	المطلب الثالث: خطوات تقييم أداء العاملين.....
113	المطلب الرابع: الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء و سبل معالجتها.....
116	المبحث الثالث: مساهمة التحفيز في رفع أداء العاملين.....
116	المطلب الأول: تأثير الحوافز على الأداء.....
119	المطلب الثاني: تقييم التحفيز من خلال الرضا الوظيفي.....
122	المطلب الثالث: العلاقة بين التحفيز و الولاء التنظيمي.....
124	خلاصة الفصل.....

### الفصل الرابع: واقع التحفيز في ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI)

126.....	تمهيد
127.....	المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة
127.....	المطلب الأول: منهجية دراسة حالة
130.....	المطلب الثاني: التعريف بديوان الترقية والتسيير العقاري
138.....	المطلب الثالث: الطاقة البشرية في (OPGI)
142.....	المبحث الثاني: مساهمة ديوان الترقية والتسيير العقاري في تحفيز أفراد
142.....	المطلب الأول: الحوافز المادية المقدمة للأفراد في (OPGI)
148.....	المطلب الثاني: الحوافز المعنوية المقدمة للأفراد في (OPGI)
151.....	المطلب الثالث: العقاب في (OPGI) كوسيلة للتحفيز
155.....	المبحث الثالث: رضى الأفراد عن الحوافز المقدمة لهم و مظهره
155.....	المطلب الأول: رضى الأفراد في (OPGI) عن الحوافز المقدمة لهم
172.....	المطلب الثاني: علاقة الحوافز بالأداء في (OPGI)
175.....	المطلب الثالث: مظاهر الرضى عن الحوافز المقدمة في (OPGI)
182.....	خلاصة الفصل
183.....	خاتمة عامة
188.....	قائمة المراجع و المصادر
199.....	قائمة الملاحق



# قائمة الجداول الأشكال و الملاحق

أولاً: قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
21	أساليب إستجابة المنظمة للحاجات المحددة وفق سلم ماسلو	01
31	مبادئ هيرزبرغ لتحقيق الإثراء الوظيفي	02
35	الفرق بين أنواع الدوافع لدى ماكلييلاند	03
40	وسائل إعادة المساواة	04
48	جدولة التعزيز	05
87	الفرق بين الدوافع والحاجات	06
137	تطور رقم أعمال (OPGI)	07
138	تطور الموارد البشرية في (OPGI)	08
139	تطور حجم اليد العاملة البشرية الجامعية (OPGI)	09
139	المقارنة بين المتعاقدين و المداومين في (OPGI)	10
140	تطور الموارد البشرية حسب التصنيف المهني	11
144	كيفية حساب منحة المردودية الفردية	12
146	تعويض مصاريف المهمة	13
146	تعويض مصاريف التنقل	14
156	توزيع افراد العينة حسب الجنس	15
156	توزيع الأفراد حسب العمر	16
157	توزيع الأفراد حسب الحالة العائلية	17
158	توزيع الأفراد حسب المؤهل الدراسي	18
158	توزيع الأفراد حسب التصنيف المهني	19
159	توزيع الأفراد حسب أقدميتهم في المؤسسة	20
160	توزيع الأفراد حسب خبرتهم في الوظائف الأخرى	21
162	رضى الأفراد عن الأجر و ملحقاته	22
162	مقارنة الأجر مع الأصدقاء خارج المؤسسة	23
163	رضى الأفراد عن الظروف المادية	24
164	رضى الأفراد عن الخدمات الاجتماعية	25
165	مدى استعمال أسلوب الخصم من الأجور في حال وقوع أخطاء	26

## قائمة الجداول، الأشكال و الملاحق

166	مدى استفادة أفراد العينة من فرص الترقية	27
166	رضى الأفراد عن التكوين	28
167	رضى الأفراد عن مدى اشتراكهم في إتخاذ القرارات	29
168	رضى الأفراد عن نظام الاتصال الداخلي	30
169	مدى عمل الأفراد ضمن فريق متكامل	31
169	مدى شعور الأفراد بالإحترام	32
170	التقدير و العرفان في (OPGI)	33
171	مدى اهتمام (OPGI) بتشجيع الأفكار والآراء الجديدة	34
172	مدى انعكاس الأجر على الأداء حسب رأي الأفراد	35
173	مدى ارتباط المكافأة بالعمل	36
174	أساس بناء نظام الترقيات	37
175	مدى ارتباط الترقية بالأداء	38
176	مدى إستعداد الأفراد لترك العمل في (OPGI)	39
176	مدى احساس افراد العينة بالانتماء للمؤسسة	40
177	مدى ارتباط افراد العينة بالوظيفة	41
177	أسباب قضاء وقت اضافي في العمل	42
179	مدى وجود النزاعات داخل المؤسسة	43
179	أسباب قيام النزاعات حسب رأي أفراد العينة	44
180	مدى شعور الفرد بالاحباط	45
181	ثقة أفراد العينة بالنقابة	46

## قائمة الجدول، الأشكال و الملاحق

ثانيا: قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
20	مضمون نظرية ماسلو (هرمية الحاجات)	01
25	نظرية دوجلاس لماجريجور	02
28	وجهتي النظر المتناقضتان للرضي و عدم الرضي	03
30	محتوى مضمون نظرية هيرزبرغ ( ذات العاملين)	04
32	مقارنة بين نظرية الحاجات الإنسانية و نظرية العاملين	05
33	هرم الحاجات حسب ماكيليلاند	06
34	التوفيق بين الأفراد ذوي الحاجة العالية لانجاز الأعمال	07
38	العناصر الأساسية في نظرية العدالة	08
41	نظرية التوقع	09
42	عناصر نظرية فروم	10
45	نموذج بورتر و لولر في التوقع	11
50	برنامج تعديل السلوك	12
54	تطبيق نظرية Z لأوشي	13
60	عملية الحفز عند الأفراد	14
70	قواعد نظام الحوافز الفعال	15
73	المكونات الأساسية لنظام الحوافز	16
76	مراحل تصميم نظام الحوافز	17
80	نموذج عملية ظهور الدافع	18
83	النموذج الأساسي للسلوك	19
84	العلاقة بين الدوافع و السلوك	20
85	العلاقة بين الدافعية و التحفيز	21
93	محددات أداء العامل	22
103	استخدامات عملية تقييم الأداء	23

## قائمة الجدول، الأشكال و الملاحق

106	أهداف عملية تقييم الأداء	24
109	مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي	25
118	العلاقة بين الحوافز و الأداء	26
134	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية و الوسائل العامة	27
136	الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري	28
137	تطور رقم أعمال الديوان (OPGI)	29
138	تطور الموارد البشرية في (OPGI)	30
156	توزيع افراد العينة حسب الجنس	31
156	توزيع الأفراد حسب العمر	32
157	توزيع الأفراد حسب الحالة العائلية	33
158	توزيع الأفراد حسب المؤهل الدراسي	34
158	توزيع الأفراد حسب التصنيف المهني	35
159	توزيع الأفراد حسب أقدميتهم في المؤسسة	36
161	توزيع الأفراد حسب خبرتهم في الوظائف الأخرى	37
162	رضى الأفراد عن الأجر و ملحقاته	38
162	مقارنة الأجر مع الأصدقاء خارج المؤسسة	39
163	رضى الأفراد عن الظروف المادية	40
164	رضى الأفراد عن الخدمات الاجتماعية	41
165	مدى استعمال أسلوب الخصم من الأجر في حال وقوع أخطاء	42
166	مدى استفادة أفراد العينة من فرص الترقية	43
166	رضى الأفراد عن التكوين	44
167	رضى الأفراد عن مدى اشتراكهم في إتخاذ القرارات	45
168	رضى الأفراد عن نظام الاتصال الداخلي	46
169	مدى عمل الأفراد ضمن فريق متكامل	47
169	مدى شعور الأفراد بالإحترام	48

## قائمة الجدول، الأشكال و الملاحق

170	التقدير و العرفان في (OPGI)	49
171	مدى إهتمام (OPGI) بتشجيع الأفكار الجديدة والآراء الجديدة	50
172	مدى انعكاس الأجر على الأداء حسب رأي الأفراد	51
173	مدى ارتباط المكافأة بالعمل	52
174	أساس بناء نظام الترقيات	53
175	مدى ارتباط الترقية بالأداء	54
176	مدى إستعداد الأفراد لترك العمل من (OPGI)	55
176	مدى احساس افراد العينة بالانتماء للمؤسسة	56
177	مدى ارتباط افراد العينة بالوظيفة	57
178	أسباب قضاء وقت اضافي في العمل	58
179	مدى وجود النزاعات داخل المؤسسة	59
180	أسباب قيام النزاعات حسب رأي أفراد العينة	60
180	مدى شعور الفرد بالاحباط	61
181	ثقة أفراد العينة بالنقابة	62

ثالثاً: قائمة الملحق

العنوان	الرقم
تطور اليد العاملة في مؤسسة (OPGI) ما بين 2009 و 2013	01
المقارنة بين العمال المداومين و العمال المتعاقدين	02
كشف راتب الموظف	03
استفسار عند ارتكاب الخطأ من الدرجة الأولى و الثانية	04
دعوة العامل لحضور فعالية أيام التكوين	05
إرسال العامل للتكوين مع مراكز التكوين	06
الاستبيان الموجه لعمال مؤسسة (OPGI)	07

## ملخص الدراسة:

يكتسي موضوع التحفيز أهمية متزايدة في المنظمات الحديثة، لأنه يعتبر كنوع من الإستثمار في الموارد البشرية، فمن خلاله يتم توجيه سلوك الفرد في الإتجاه الذي يتوافق مع تحقيق أهداف المنظمة، حيث يعتبر كوسيلة بيد الإدارة لإثارة أفرادها، بما يحقق الأداء الناجح؛ ذلك لأنه ينمي قدرات الفرد، ويخلق في ذهنه العلاقة العضوية بين الأداء المتميز وحصوله على الحوافز؛ فكل فرد يصبح لديه الإستعداد الكامل لتقديم أفضل ما لديه، لغرض الوصول إلى أهدافه المتمثلة في تلبية وإشباع حاجاته؛ بالإضافة إلى كل هذا يعتبر كحل للتقليل من عدة مظاهر سلبية في المنظمات كالتأخر والتغيب واللامبالاة في العمل وغيرها، وبهذا فالتحفيز وسيلة حيوية لما يمكن أن يلعبه من دور بالغ في نجاح المنظمات.

## Le résumé:

Le sujet de motivation occupe une place importante dans les organisations modernes, puisque il est considéré comme un investissement des ressources humaines ; et à travers ce moyen on peut orienter le comportement des individus vers la réalisation des objectifs de l'organisation, or il est considéré comme un outil de management qui sert à influencer ces individus en développant leurs capacités, et en créant au fond d'eux la relation entre la performance et son obtention des stimulants. Dans ce cas tout individu ait la volonté de donner de son mieux pour atteindre ces objectifs (satisfaire ces besoins). En plus c'est un moyen de minimiser les comportements négatifs dan les organisations comme : les retard, l'absentéisme, la négligence, l'indifférence par conséquent, la motivation et un moyen « vivant » car il joue un grand

## المصطلحات المفتاحية:

المورد البشري: مجموعة الأفراد العاملين بالمنظمة.

المنظمة: يطلق هذا المصطلح على أي تنظيم مهما كانت طبيعة نشاطه، حجمه ونوعيته

النظام: هو مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها لتحقيق هدف معين .

الحوافز: هي عوامل خارجية مادية أو معنوية تؤثر على سلوك الفرد.

الدوافع: هي محركات أو مسببات داخلية للسلوك بوعي أو بدون وعي للقيام بعمل معين.

السلوك: هو الإستجابة لمنبه أو مثير معين.

الاتجاهات: تنظيم متكامل من المفاهيم والميول والسلوك.

الرضى الوظيفي: الحالة الشخصية للفرد التي تعبر عن مدى قبوله لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل.

الولاء: هو إستعداد الأفراد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم.

الأداء: هو محصلة الفاعلية والفعالية.



مقدمة عامة

### مقدمة عامة

تبنّت الإدارة في جميع المنظمات اليوم مبدأ الاهتمام بالعنصر البشري كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية، خاصة في العشريّات الأخيرة مع تزايد أهمية اقتصاد المعرفة الذي يعتبر أن إنتاجية رأس المال البشري هي العنصر الرئيسي في استمرارية وإطالة بقاء أية منظمة ناجحة عن تحقيق أرباحا في السوق، وأساس أي اقتصاد ناجح في العالم، وأصبحت الموارد البشرية ذات المعرفة والكفاءة والمهارات هي القوة الدافعة لتلك المنظمات.

ومن أهمية الموارد البشرية تنبع أهمية عملية التحفيز في توجيه السلوك الإنساني لذلك قام العديد من الباحثين و المفكرين بعدة دراسات وأبحاث لدراسة العوامل المحفزة التي تؤثر على سلوك الفرد وكيفية استخدام هذه العوامل لاختلاف روح الإبداع و الابتكار الكامنة فيهم، فالتحفيز أصبح يشكل أهم التحديات بالنسبة للمؤسسات الحديثة وعقدة صعبة الحل لمديري الموارد البشرية لأنه يتعلق بدراسة سيكولوجية الأفراد وطريقة تفكيرهم مما يلزمهم استعمال مهاراتهم للتأثير على المورد البشري من خلال توليفة ملائمة بين أهداف المنظمة وأهداف وطموحات العاملين لضمان تنمية كفاءتهم من أجل الوصول إلى مستوى عالي من الأداء وهذا من خلال وضع نظام حوافز فعال.

فالتحفيز في زمن المنظمات الناجحة هو جوهر إدارة الموارد البشرية وهدفها ووسيلتها للفوز وتحقيق النتائج التي تقاس على أساسها نجاحات الأعمال وتطورها، حيث أثبتت التجارب والدراسات أن المود البشري هو المحرك الرئيسي في كل المنظمات على اختلاف أنشطتها وأهدافها ، لذلك لا بد أن تدرك المنظمة أن نجاحها يعتمد على مدى كيفية التعامل مع الأفراد لإعطاء أفضل ما لديهم نحو العمل الموكّل إليهم، وهذا من خلال اهتمامهم بالعامل وإشعاره بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة، مما يعني نجاحها نجاح له وفشلها فشل له وبأنه عضو مهم فيها وهذا ما يدفعه ويشجعه لتحسين أدائه وتشجيعه بواعث الإبداع والوعي المؤسسي وكيفية أدائه لذلك العمل، فإذا استطاعت الإدارة توصيل هذه المفاهيم إلى العاملين، تكون قد وضعت يدها على أكبر ضمان لتحقيق أهدافها.

والحوافز تلعب دور مهم في تغيير مستوى أداء الموظف سواء بشكل سلبي أو إيجابي، الأمر الذي يتطلب الحرص في توزيع تلك الحوافز بشكل عادل وموضوعي، كما يعتبر موضوع الحوافز ضروري جدا في دراسة مشكل تراجع أو تدهور الأداء في المنظمات، وذلك من خلال انتهاج نظام تحفيز فعال مرتكز على مبادئ سليمة، تتوافق مع متطلبات العاملين وضمن هذا الإطار الفكري والعلمي تظهر لنا أهمية هذا الموضوع الذي أردناه أن يكون بعنوان: "دور الحوافز في تحسين أداء العاملين".

1. الإشكالية: من خلال العرض السابق تظهر ملامح إشكالية هذا البحث، والتي يمكن صياغتها في شكل سؤال محوري تدور حوله الدراسة وتهدف للإجابة عليه وهو: " إلى أي مدى يمكن أن تسهم الحوافز في تحسين أداء العاملين ؟ "

وقصد تسهيل الدراسة والإجابة على إشكالية البحث قمنا بتقسيمها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف تطورت نظريات التحفيز عبر الزمن ؟
- ماذا تعني الحوافز و الدوافع وما العلاقة بينهما ؟
- أين تكمن العلاقة بين التحفيز و الأداء ؟
- ما هو واقع التحفيز في المنظمة الجزائرية ؟

## 2. فرضيات البحث:

- تكمن مهمة المنظمة كنظام متكامل في تحفيز أفرادها.
- عندما يكون نظام التحفيز ذوا فعالية في المنظمة، يمكن الوصول إلى درجة أداء فعال.
- يرتبط استقرار الفرد بمدى فعالية نظام التحفيز .
- للتحفيز دور مهم في رفع مستوى الأداء في المنظمات الجزائرية .

## 3. أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى التوصل للحقائق التي تسهم في تطوير أداء الأفراد بما يحقق الأداء الناجع بالإضافة إلى:

- معرفة أهمية الحوافز والدور الذي تلعبه في المؤسسة ووصولها لتحقيق أهدافها.
- التعرف على مدى مساهمة الحوافز في تطوير وتنمية الفرد وتحديد رضاه .
- إبراز أهمية فهم سيكولوجية العاملين من قبل الإدارة من أجل التنبأ بسلوكهم وتعديله بشكل يساهم في تحقيق الأهداف.

4. أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث من خلال شقين هما:

(أ) الأهمية العلمية:

وهي تنبع من أهمية موضوع الحوافز لما لها من آثار كبيرة في توجيه سلوك الأفراد بالإضافة إلى:

- لفت نظر مديري المؤسسات إلى أهمية العنصر البشري .
- كثرة الدراسات حوله تبرز أهميته وتساعد في تقليل عدم اهتمام المنظمات به.

(ب) الأهمية العملية:

يعتبر موضوع التحفيز من أهم المواضيع في المنظمات الحديثة حيث أنه يكتسي أهمية كبيرة كونه عاملا مهما في تحديد سلوك الفرد في العمل، وتوجيهه في الاتجاه الذي يتوافق مع تحقيق أهداف المنظمة، حيث يعتبر وسيلة لإثارة سلوك الأفراد بما يحقق الأداء الناجع بالإضافة إلى كل هذا يعتبر كحل للتقليل من بعض المشاكل التي تعاني منها المنظمات الجزائرية كالتأخر والإهمال ولا مبالاة في العمل، وبهذا فالتحفيز وسيلة حيوية لما يمكن أن يلعبه من دور بالغ في نجاح المؤسسة.

5. أسباب اختيار الموضوع:

- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.
- تحسيس المؤسسات الجزائرية بأهمية المورد البشري وبالتالي زيادة الاعتناء به بتوفير نظام حوافز عادل يساهم في رفع مستوى أدائه.
- إفادة المنظمات الجزائرية بأكبر قدر من الدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية من أجل التحسين ولفت انتباهها أنه لا يمكن تحقيق أهدافها دون اهتمامها بالمورد البشري.
- معاناة المؤسسات الجزائرية من تدهور مستويات الأداء نظرا لوجود فجوات بين أهدافها وطموحات العاملين.

6. منهج البحث ووسائل الدراسة :

فرضت علينا طبيعة الموضوع استخدام المناهج التالية:

- استعملنا في الجانب النظري كل من المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك لشرح ومحاولة تحليل بعض الأفكار، وتأثير التحفيز على مستويات الأداء في المنظمة.
- أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة، من أجل تقريب وإسقاط الجانب النظري على واقع المنظمة الجزائرية، وبالتحديد في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة و اعتمدنا في ذلك على مجموعة من الوسائل تتمثل في:

أ) في الجانب النظري: تم الاعتماد على:

- المسح المكتبي لكل من الكتب والمجلات والمذكرات ومختلف المصادر والوثائق التي لها صلة بالموضوع.
- الانترنت باعتبارها أهم وسيلة مهمة في الحصول على المعلومات.

ب) في الجانب التطبيقي: تم الاعتماد على:

- الملاحظات الشخصية.
- المقابلات الشخصية مع بعض الموظفين والمسؤولين ، وذلك بطرح أسئلة عليهم وهذا لتعلق الموضوع بالجانب النفسي والذي لا يمكن معرفته إلا من خلال الحديث مع الفرد عن قرب.
- الاستبيانات التي تم من خلالها جملة من الأسئلة المرتبطة بموضوع الدراسة.
- الوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

7. الدراسات السابقة:

من خلال إطلاعي على عدد من الدراسات الأكاديمية، كانت هناك عدة دراسات يلتقي مضمونها مع الموضوع محل الدراسة نذكر من بينها: رسالة ماجستير بعنوان " التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء " جامعة بومرداس، من إعداد الطالبة مقدود وهيبة، حيث سعت إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التحفيز في تفعيل وتحسين الأداء، وتوصلت الدراسة إلى أن التحفيز

أصبح أحد إهتمامات المنظمات المعاصرة ، حيث يصعب تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة دون الإعتماد على تحفيز الأفراد. بالإضافة إلى رسالة ماجستير تحت عنوان " نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة " من إعداد الطالب علاء خليل العكش، التي سعت إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء، وتوصلت الدراسة إلى أن نظام الحوافز والمكافآت له أثر ضعيف في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.

ومن خلال هذه البحوث وغيرها جاءت فكرة التطرق إلى هذا الموضوع الذي يهتم بمعرفة دور الحوافز في تحسين أداء العاملين.

### 8. حدود الدراسة:

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة حددنا مجال دراستنا كما يلي:

#### أ) الحدود الموضوعية:

نحاول أن نتعرف من خلال هذه الدراسة على أهم الأفكار التي حاولت تحديد مفهوم التحفيز وكيفية تأثيره على دوافع الأفراد، بالإضافة إلى محاولة التعرف على مدى مساهمة التحفيز في تحقيق الأداء الناجع للأفراد، إضافة إلى ذلك نحاول أن نسقط بعض ما جاء في الجانب النظري على الجانب التطبيقي .

#### ب) الحدود المكانية:

سوف يتم إسقاط الجانب النظري لهذا البحث على ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

#### ت) الحدود الزمنية:

بغية الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى نتائج واستنتاجات تثبت أو تنفي صحة الفرضيات المقترحة ارتأينا إلى دراسة وتحليل الفترة الزمنية المقدرة بخمس سنوات الأخيرة من عمر المؤسسة المختارة.

### 9. صعوبات البحث:

لا يتجرد أي عمل نقوم به من صعوبات وعوائق ومن أهم هذه الصعوبات التي واجهناها خلال فترة هذا البحث ما يلي:

- صعوبة الموضوع بحد ذاته باعتباره يندرج ضمن المواضيع ذات الطابع الاجتماعي التي تدرس سلوك الفرد، مما يجعل الدراسة فيه معقدة وتحتاج إلى دراية كبيرة والإلمام بهذه العلوم مثل علم الاجتماع وكذا دراسة السلوك التنظيمي... الخ
- التحفظ والحذر الذي واجهناه من بعض المسؤولين فكثيرا ما كنا نطلب بعض المعلومات والبيانات اللازمة للبحث، فيحجمون عن مدنا بهذه المعلومات رغم بساطتها، مما جعلنا نغير من الاعتماد على بعض المؤشرات إلى الاعتماد على استمارة في الحصول على البيانات اللازمة.
- وجود عراقيل في الدراسة الميدانية من قبل العمال المبحوثين من خلال عدم مبالاقتهم باستمارة الاستبيان وكذا عدم إرجاعها إلينا مما اضطررنا إلى إعداد نماذج أخرى وتوزيعها على عمال آخرين.

## 10. هيكلية البحث:

للإجابة على إشكالية البحث واختبار فرضياته تم تقسيم هذا البحث إلى أربعة فصول سبقتهم مقدمة عامة وتلتهم خاتمة عامة تحوي ملخص عام حول الدراسة متبوعا بأهم النتائج المتوصل إليها من الجانب النظري والتطبيقي وتقديم التوصيات، بالإضافة إلى اقتراح بعض المواضيع لتكون كأفاق للموضوع المدروس.

يهتم الفصل الأول بدراسة التحفيز في الفكر الإداري، حيث يتناول كل من نظريات المدرسة الكلاسيكية، نظريات مدرسة العلاقات الإنسانية ونظريات المدرسة المعاصرة.

أما الفصل الثاني إهتم بدراسة الحوافز والدوافع، الذي تناول مفهوم الحوافز، أهميتها وأهدافها، مختلف أنواع الحوافز، ثم التطرق إلى مبادئ نظام الحوافز، مراحل تصميم نظام الحوافز وكذا شروط نجاحه والعوامل المؤثرة في فعاليته، بالإضافة إلى مفهوم الدوافع وعلاقتها بالحوافز.

في حين اهتم الفصل الثالث الذي جاء تحت عنوان تحليل دور الحوافز والدوافع في تحسين الأداء إهتم بمفهوم الأداء ومحدداته، عناصره، وسبل تحسين الأداء، بعدها تطرقنا إلى مفهوم تقييم الأداء، أهميته وأهدافه، وكذا خطواته والصعوبات التي يواجهها، بالإضافة إلى مساهمة التحفيز في رفع أداء العاملين.

أما الفصل الرابع والأخير فخصصناه لدراسة حالة الديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة، لمعرفة واقع التحفيز فيه أينما تناولنا فيه التعريف بالمؤسسة محل الدراسة مع عرض منهجية دراسة الحالة، إضافة إلى دراسة مساهمة هذه المؤسسة في تحفيز أفرادها، وذلك من خلال معرفة الحوافز التي تقدمها لأفرادها، لنقوم في الأخير بإظهار مدى رضى الأفراد العاملين بالمؤسسة عن الحوافز المقدمة لهم ومدى ارتباطها بالأداء، ومظاهر هذا الرضى.

# الفصل الأول



## تمهيد:

شغل موضوع حفز الأفراد و أثره على أداء العمل بأن الكثيرون من الباحثين منذ بدء العمل المنتظم في الحياة الاقتصادية، حيث كانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز و الدوافع، وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث و تعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفز الأفراد، فقضى منتصف القرن التاسع عشر بدأت الأفكار عن ترغيب الإنسان في العمل و حثه على الرفع من مستوى أدائه، وفي بداية القرن العشرين بدأت تتبلور الأفكار بشكل أو بصورة أكثر وضوحا و تحديدا في صورة نظريات للحوافز.

ومما لاشك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة وأساليب فنية و أفكارا تركز على تأملات فكرية راسخة و فروض علمية، ونتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة، ونظرا لأهمية هذه النظريات وفائدتها الدراسية سنقدم باستعراض هذه النظريات بدءا من النظريات القديمة أي الكلاسيكية، ثم نظريات مدرسة العلاقات الإنسانية و أخيرا النظريات الحديثة.

## المبحث الأول: نظريات المدرسة الكلاسيكية

تعددت وجهات النظر حول موضوع " التحفيز " في المنظمة حيث تعتبر الدراسات الكلاسيكية من الدعائم الأساسية في هذا المجال لأي دراسة حديثة، إذ ينبغي على أي دراسة الرجوع إلى الأصل الذي ساهم في إثرائه و تطوره وتفسيره من زوايا أخرى.

من خلال هذا سنتطرق إلى أهم النظريات التي تعرضت لها هذه المدرسة.

## المطلب الأول: نظرية التنظيم العلمي للعمل " لفرديريك تايلور "

تقترن هذه النظرية بالمفكر الأمريكي\*\* " فرديريك تايلور " بشكل أساسي ولكن لم يكن منطلقه البحث عن تحسين أحوال الفرد الاجتماعية، وإنما كان منطلقه مناقشة مشاكل الإنتاجية وكيفية رفع إنتاجية الفرد، و هذا ما سنحاول توضيحه في هذه النظرية كما يلي:

## أولاً: مرتكزات النظرية

ركز تايلور أساساً على المكافآت أي الحوافر المادية تبعاً لاقتصاد المؤسسة أحياناً بعين الاعتبار احتياجات الأفراد التي كانت لا تمثل في الجانب الشخصي، بل في الجانب الاقتصادي.

حيث ركز على فكرة محورية هي تحقيق الرفاهية (la prospérité) و التي ربطها بأجر العامل كزيادة في الأجر و تقديم المنح... الخ، و كان أساس الفكرة عند تايلور هو إقناع كل من العمال و أصحاب العمل برفاهية المؤسسة التي تعود على كلا الطرفين، و استعمل هنا فكرة أخرى هي التحفيز من 30% إلى 100% التي اشتهر بها، حيث كان دائماً يركز على الجانب المادي الاقتصادي للعامل و هذا ما لخصه في فرضياته ( الفرضية الاقتصادية)، حيث رأى أن العامل يبحث باستمرار على تحقيق أجر معقول و يتقرب دائماً الأفضل في الوقت الذي أصبح هذا المفهوم للعامل هو مفهوم اقتصادي بدرجة أولى<sup>1</sup>، أي الفرد العامل مخلوق رشيد واقتصادي بمعنى

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

<sup>1</sup> - داود معمر، الحوافر و المكافآت، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2006، ص: 45.

أهمية الحوافز المادية للفرد تمكن دفعه الأداء من خلالها، و لكي يصل إلى أقصى إنتاجية يصبح لزاما على الإدارة أن تزيد أجره كلما زادت إنتاجيته.<sup>1</sup>

### ثانيا: فرضيات النظرية

لقد حاول " تايلور" تحديد الأسس العملية و القيم المادية التي تساعد الإدارة في زيادة الإنتاج بأقل جهد مفترضا ما يلي:

1. يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج و إيجاد مقاييس و معايير دقيقة لتأدية و تنفيذ العمل في زمن أقل وجهود محدود عن طريق استخدام الزمن و الحركة في تحديد مستويات العمل.<sup>2</sup>
2. إن تطبيق الحوافز النقدية (المالية) يزيد من الإنتاج بمجهود و زمن أقل موضحا بان الأهداف النقدية هي الأساس لحث العمال على زيادة الإنتاج. و لذلك فإن نظرية " تايلور" للحوافز كانت تهدف إلى وضع نظام للأجور التشجيعية للعامل ليزيد في الإنتاج، إذ أن كل زيادة في الأجر تتبعها زيادة في الإنتاجية بمعنى أن الإنتاج الأعلى يقابله الأجر الأعلى.<sup>3</sup>

و انطلاقا من هذه الفرضيات أبرز "تايلور" الدوافع الأساسية للعامل في عمل والمتمثلة في الدوافع الاقتصادية، المادية و المالية، حيث اعتبر الأجر هو العائد المهم الذي يسعى الإنسان لتحقيقه من خلال عمله ذلك لأنه كائن اقتصادي، و يسلك في حقول عمله السلوك العقلاني الرشيد الذي يحقق له أكبر العوائد الممكنة جراء أدائه.<sup>4</sup>

### ثالثا: دور تايلور في البحث عن الحوافز

لقد عمل تايلور في هذا الاتجاه لفترة معينة في أبحاثه، ليصل إلى طريقة لرفع الإنتاج باستعمال أحسن و أكثر للطاقات البشرية لدى العمال ومن خلال هذا يمكن توضيح مساهمته في البحث عن الحوافز كما يلي:

<sup>1</sup> - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط 3، 2005، ص: 38.

<sup>2</sup> - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، ط 1، 2000، ص: 103.

<sup>3</sup> - داود معمر، مرجع سبق ذكره، ص: 46.

<sup>4</sup> - حظير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، ط 1، 2002، ص: 67.

نلاحظ أن ابتداء من تايلور و من تبعه، فقد تم الاتجاه نحو ربط العمل بعدد من الوسائل المشجعة للعامل، سواء في صورتها المادية أو في صور أخرى غير مادية و هي ما أصبحت تعرف بالحوافز، ولها ارتباط مباشر أو غير مباشر بالعمل، بمردوديته و بنوعيته، وكذلك بالعامل و سلوكه وهو العنصر المتحرك في نشاط المؤسسة.

و المتطرق إلى الحوافز التي تثير دوافع الفرد، يجد نفسه عادة أمام عدة تساؤلات منها:

- أين توجد القوى الدافعة داخل الفرد، حتى يصدر سلوكا معيناً؟
- ما هي طبيعة التكوين الداخلي للفرد، و التي توجهه بطريقة معينة للقيام بأعمال محددة؟
- كيف تتكون الدوافع المختلفة داخل الفرد؟
- وللإجابة على هذه الأسئلة قدم "تايلور" نموذجان للدوافع الأول غريزي و الثاني غريزي معدل.

1. **النموذج الغريزي للدوافع:** حسب هذا النموذج فالقوى الدافعة توجد في التكوين العضوي للإنسان وهي فيزيولوجية الأصل، فيجيب عن السؤال الثاني أن القوى الدافعة هي عبارة عن ردود سيكولوجية تلقائية اتجاه حالات القلق التي يشعر بها الإنسان، سواء كان هذا القلق ناتج من داخل أو خارج الجسم فإن ردود الفعل هذه تؤدي إلى تخفيفه.

و الإجابة عن السؤال الثالث فإن هذا النموذج يعتبر تكوين الدوافع يكون بطريقة وراثية، يكتسبها الأفراد من الأجناس المنتمين إليها.

ونلاحظ أن هذا النموذج يتطابق مع آراء المدرسة التقليدية في الإدارة حيث تقتصر افتراضاتها حول سلوك الفرد بالجانب العقلاني و الفيزيولوجي الطبيعي.

2. **النموذج الغريزي المعدل:** حسب هذا النموذج بالإضافة إلى الدوافع و الفيزيولوجية، هناك مجموعة من القوى العاطفية و الرشيدة تتمركز في العقل البشري تساعد الإنسان على توضيح مجموعة البدائل السلوكية و اختيار إحداها.

و بالإضافة إلى الردود التلقائية نجد في هذا النموذج للدوافع ردود فعل أخرى عاطفية و رشيدة تساعد الفرد على مواجهة متطلبات المحيط الاجتماعي الذي يعيش فيه و تمكنه من البقاء أقرب إلى القيم الاجتماعية التي تشجع السلوك المثالي للأفراد.

حيث قدم جواب للسؤال الثالث بأن المصدر الوراثي لتكوين الدوافع في النموذج الأول، يكتسب الأفراد طرقاً أخرى من المحيط و خلال عمرهم.

و هكذا فإن النموذج المعدل ينظر إلى التحفيز كنوع من العلاقات مع البيئة الاجتماعية، في إطار المحيط الذي يعيش فيه الفرد، ويعطي فكرة أحسن حول طبيعة الحوافز في مختلف المنظمات و المؤسسات الاقتصادية بشكل أخص.<sup>1</sup>

و عموماً يمكن أن نلخص أهم ما جاء به "تايلور" في التحفيز كما يلي:<sup>2</sup>

- حافظ الأجر يزيد من الإنتاج، أي له علاقة طردية مع الإنتاج.
- ضرورة الاهتمام بظروف العمل المادية التي تشمل درجة الحرارة، الرطوبة الإضاءة، فترات الراحة... الخ أي أنه اهتم بالعامل المادي.
- هناك عمال أكفاء يعملون على زيادة إنتاجيتهم و آخريين أقل كفاءة، ثم يتم معالجة الخلل ينقلهم لأعمال أخرى أو فصلهم.

وبهذا يمكن القول أن أفكار " تايلور" عن التحفيز تتمثل في نظريته البسيطة للعنصر البشري و دوافعه واحتياجاته، ومن ثم أساليب تحفيزه و اعتقاده أن الفرد يدفع و يتحرك فقط بالمادة.

### المطلب الثاني: نظرية الإدارة \* " لهنري فايول"

اقتزنت هذه النظرية "هنري فايول" حيث رافقت نظرية التنظيم العلمي للعمل (الإدارة العلمية) و دعمت الجهود التي قامت بها تايلور في مجال التحفيز، و لكن كلتا النظريتين لم تتعرض للموضوع بصفة مباشرة إلا أنهما قدمتا أفكاراً حوله و ذلك من خلال روادها، و يمكن شرح هذه النظرية كما يلي:

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار الحمديّة العامة، الجزائر، ص: 71 - 72.

<sup>2</sup> - علي محمد منصور، مبادئ الإدارة: أسس و مفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط2، 2004، ص: 60.

\* - henry Fayol، مؤسس نظرية المبادئ الإدارية، ولد سنة 1841 و توفي سنة 1925 وهو أول من تكلم عن الإدارة الوظيفية و حدد وظائف وأنشطة الإدارة بالإضافة إلى المبادئ الإدارية.

أولاً: مرتكزات النظرية

تفترض النظرية أن السيطرة على السلوك الإنساني تأتي من خلال وضع ضوابط محددة للأداء و ذلك من خلال العملية الإدارية<sup>1</sup>.

1. وظائف المدير: لقد لاحظ " فايول " أن جميع النشاطات تتطلب (بدرجات متفاوتة) القيام بوظائف خمس أساسية و هي:<sup>2</sup>

التخطيط وهو التنبؤ (الاستشراف) بالمستقبل ثم الاستعداد لمعالجة حوادثه. ورأى فايول أن التنظيم هو وضع الخطة العامة التي يعتمد عليها مدراء التقسيمات في وضع الخطط التفصيلية لمهامات المسؤولين عنها، ثم الحصول على الموارد البشرية و هيكله الأفراد على شكل وظائف، و تقسيمات لتنفيذ الخطط و يتضمن إصدار الأوامر تحريك الموارد البشرية لإنجاز أهداف المنظمة أما التنسيق فهو تحقيق التوافق و التناغم والانسجام بين فعاليات المنظمة، و توحيد الجهود سوية. وتأتي الرقابة لمقارنة الأداء الفعلي بالخطط وتصحيح الإبتعادات بينهما.

لذلك فإن المعرفة بهذه الوظائف تعود بالمنفعة على كل فرد الأمر الذي يستدعي تدريسها في المعاهد و الجامعات.

2. أنشطة المنظمة: يرى " فايول " من خلال تقسيمه للوظائف تنبثق منها أوجه النشاط في المنشآت إلى ست مجموعات وهي:<sup>3</sup>

(أ) النشاط الفني: كالإنتاج و الصنع و إخراج سلعة جديدة من عدد الأشياء المصنوعة.

(ب) النشاط التجاري: كالشراء البيع و المبادلة.

(ت) النشاط المالي: و هو يهدف إلى حسن استعمال المال على الوجه الأمثل.

<sup>1</sup> - سلمان محمود العميان، مرجع سبق ذكره، ص40

<sup>2</sup> - خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، ط5، 2007، ص: 41.

<sup>3</sup> - علي محمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 71.

ث) النشاط التأميني: ويهدف إلى حماية الممتلكات والأشخاص.

ح) النشاط المحاسبي: كالقيم بعمليات الجرد و عمل و ميزان المراجعة و الميزانية و حسابات التكاليف و الأرقام الإحصائية.

ج) النشاط الإداري: كالتخطيط وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

3. مبادئ الإدارة عند " فايول": لقد استخلص " فايول" من خلال تجربته أربعة عشر مبدأ و التي سيتم توضيحها و شرحها كما يلي:<sup>1</sup>

أ) تقسيم العمل: يطبق " فايول" هذا المبدأ على كل أنواع العمل سواء كانت أعمال إدارية أم فنية.

ب) السلطة و المسؤولية: و هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب و السلطة الشخصية أي التي يتمتع بها.

أ) النظام: احترام الاتفاقيات و النظم و عدم الإخلال في الأوامر.

ب) وحدة إصدار الأوامر: تلقي الفرد أوامره من شخص واحد .

ت) وحدة التوجيه: تشكيل مجموعة من الأنشطة ذات الهدف الواحد، وحدة تنظيمها يديرها مدير واحد.

ث) خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: إعطاء الأولوية للمصلحة العامة على المصلحة الفردية.

ج) المكافأة و التعويض: أن تكون مكافآت الأفراد و تعويضاتهم و أجورهم عادلة حيث تستطيع تحقيق رضاهم عن العمل و أصحابه.

ح) المركزية: المدى الذي تتركز فيه السلطة في مستوي إداري معين أو في يد فرد معين.

خ) تدرج السلطة: تسلسل السلطة من الأعلى إلى الأسفل.

د) الترتيب: هناك ترتيب مادي و آخر اجتماعي.

ذ) المساواة: أي عدم التحيز.

ر) الاستقرار في العمل: استمرار العمال لأكثر مدى ممكن من الوقت.

ز) المبادرة: أي تشجيع المرؤوسين على المبادرة في الإبداع.

<sup>1</sup> - زيد منير عبوي، الإدارة و اتجاهاتها المعاصرة: وظائف المدير، دار دجلة ناشرون و موزعون، عمان، ط1، 2007، ص: 26- 27 .

(س) التعاون: أي\* روح الفريق و العمل كوحدة واحدة و قد أكد على المرونة في تطبيق هذه القواعد، على أن الإدارة علم و فن معا.

ثانيا: نظرية الإدارة و التحفيز

لم يتعرض " فايول" لموضوع التحفيز من خلال دراساته، إلا أن بعض مبادئه تقدم أفكار حول الموضوع إذ نجد من بينها<sup>1</sup>.

مبدأ مكافأة الأفراد أي ( التعويض) و اعتبر أن المكافأة عن العمل المنفذ يجب أن تكون عادلة لكل من المرؤوسين و صاحب العمل و يتحقق ذلك عن طريق دفع وأجور عادلة تتناسب مع مهارات الفرد و جهده و مستواه التنظيمي، و هناك مبدأ آخر و هو مبدأ المساواة حيث يجب أن يكون تعامل المديرين مع مرؤوسيهم على أساس من العدل و الصداقة و العطف، حيث أن ضمان ولاء المرؤوسين للمنظمة و تفانيهم في العمل يعتمد على شعورهم بالمساواة في تطبيق القواعد و الإجراءات المختلفة في التنظيم و تحدث أيضا عن مبدأ التعاون أو روح الفريق و يشير " فايول" هنا إلى أهمية أن يعمل الأفراد كجماعة واحدة و ذلك سيؤدي على مزيد من الوحدة و القوة حيث أن ( الإتحاد قوة) و يمثل إتحاد الأفراد و انسجامهم داخل العمل مصدر قوة للمنظمة، إضافة إلى مبدأ الانضباط و ذلك من خلال الاحترام الذي يظهره أعضاء التنظيم للقواعد و الاتفاقيات التي تحكم عمل المنظمة و يتحقق ذلك من وجهة نظر "فايول" من خلال القيادة الجيدة و الرشيدة على كل المستويات داخل التنظيم و الاتفاقيات العادلة ( مثل زيادات معقولة في الرواتب) بالإضافة إلى عدالة طرق العقاب و الجزاء للخارجين عن النظام.

المطلب الثالث: النظرية\* البيروقراطية.

أنتسبت هذه النظرية للعالم الاجتماعي\*\* "ماكس ووبر" الذي اهتم بدراسته المنظمات كبيرة الحجم كما أن هناك تشابه في إفتراضات هذه النظرية و المبادئ التي جاءت بها مع ما جاء به "تايلور".

\* - روح الفريق يعني العمل الجماعي و الاتصال الفعال بين الجماعة في سبيل إنجاز الأعمال و الوصول إلى الأهداف.

<sup>1</sup> - علي الضالعين، أساسيات في إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر و التوزيع، ط3، 2005، ص: 51-55.

\* - البيروقراطية تعني المكتبية أو الإكتتابية أو حكم المكاتب، بمعنى تنفيذ مصالح المكاتب.

\*\* - ماكس ووبر عالم فرنسي في الإدارة ولد سنة 1864 و توفي سنة 1920، و يعتبر من أكثر المفكرين المرتبط اسمه بالبيروقراطية.



و قد اقترح ويبر نموذجاً مثالياً أطلق عليه نموذج البيروقراطي و الذي سيتم شرحه كما يلي:

### أولاً: مرتكزات النظرية

ترتكز النظرية البيروقراطية على أهمية التقنين للإجراءات و خطوات العمل حيث يتم تقنين السلوك و آليات العمل، و أسس تعويض العاملين، مقابل التفريغ للقيام بالمهام الموكلة إليهم، و كذلك بأصول التعامل مع الجمهور. فالمسؤوليات و السلطات مقننة بشكل دقيق، و أمور التعيين و الترقية محكومة بمعايير واضحة، تتمثل بالأقدمية و حسن الأداء مما يخلق التزاماً و ولاء للعاملين في التنظيم و المتعاملين معه.<sup>1</sup>

### ثانياً: خصائص النظرية.

اقترح ويبر عدة سمات لهذا النموذج البيروقراطي المثالي تجعله أكثر أنواع التنظيم كفاءة في تحقيق الأهداف، و من بين هذه السمات ما يلي:<sup>2</sup>

1. تقسيم العمل و التخصص: حيث يتم تحديد سلطة و مسؤولية كل فرد بوضوح و هي سلطة مشروعة بحكم أنها واجبات رسمية.
2. يتم تنظيم المكاتب ( الوظائف ) في شكل سلم هرمي: مما ينتج عن ذلك سلسلة الأوامر
3. اختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية: و ذلك عن طريق الامتحانات الرسمية أو استناداً للتعليم و التدريب.
4. الموظفون يعينون و لا ينتخبون : حيث الموظف الإداري لا يملك الوحدة التي يديرها و على الإداري أن يخضع لقوانين و ضوابط و رقابة شديدة فيما يتعلق بسلوكه أثناء تأدية مهامه الرسمية و تتصف هذه الضوابط والقوانين و القيود بأنها شخصية و تطبق بشكل موحد في جميع الحالات.

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط3، 2008، ص 273.

<sup>2</sup> - أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، ط1، 2011،

## ثالثاً: النظرية البيروقراطية و التحفيز

إن ماكس و وير مثله مثل " تايلور " و " فايول " إذ أنه لم يعطي اهتماماً كبيراً لموضوع التحفيز إلا أنه عندما حدد خصائص التنظيم البيروقراطي، تطرق إلى ضرورة تعيين و ترقية الأفراد حسب الجدارة و هو عنصر هام يقتضي أن تحتكم قرارات تعيين أفراد و ترقية الموظفين إلى اعتبارات الكفاءة و التأهيل و ليس للاعتبارات غير الموضوعية، مما يكفل الأداء الممتاز<sup>1</sup>، بالإضافة إلى استخدام الخبراء و الأكفاء من الموارد المؤهلة و هذا يعني أنه لا مجال للمحسوبية و المنسوبة في التنظيم البيروقراطي، حيث أن المبدأ البيروقراطي ينص على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

و ينحصر عمل الخبراء و المؤهلين المحترفين في اتخاذ القرارات الرشيدة و في معالجة القضايا التكنولوجية و السهر على الكفاية في أداء الأعمال.<sup>2</sup>

فماكس و وير سبق وأن قلنا مثله مثل "تايلور" و "فايول" اعتبروا الفرد على أنه آلة، و أغفلوا الجانب الإنساني و الاجتماعي للإنسان، و هذا سبب من أسباب حدوث نتائج غير مرضية أو غير متوقعة في الأداء و بهذا يمكن القول أن الكلاسيكيين ينظرون إلى التحفيز المادي على أنه المتغير الوحيد و الأساسي الذي يحرك الفرد و أهملوا الجانب الإنساني و الاجتماعي.

و بالرغم من هذا فإن أفكارهم تعتبر من الأفكار الأولى و الأساسية التي ساهمت في إثراء هذا الموضوع و بالتالي يمكن استنتاج تعريف للتحفيز لدى الكلاسيكيين "هو كل الأجور و المكافآت المادية التي يتقاضاها الفرد من قبل المنظمة مقابل الرفع من جهودهم و بالتالي الزيادة في الإنتاجية".

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات و العمليات و الوظائف، عمان، ط3، 2003، ص: 61.

<sup>2</sup> - بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات و مفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص: 73.

## المبحث الثاني: نظريات \* مدرسة العلاقات الإنسانية

جاءت هذه النظريات للرد على السلوك الإنساني في المدرسة الكلاسيكية عن العنصر البشري حيث وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري و علاقات الأفراد مع رؤسائهم و جماعة العمل داخل المنظمة وسيتم توضيح هذه النظريات من خلال المطالب التي سنتعرض إليها.

## المطلب الأول: نظرية \*\* "إلتون مايو"

كانت هذه النظرية بقيادة " إلتون مايو" الذي قام بدراسات و تجارب استطاع من خلالها تقديم إضافات حول التحفيز، و يمكن توضيح ذلك كما يلي:

## أولاً: مرتكزات النظرية

إن " إلتون مايو" مثله مثل زميله " تايلور" كان يهتم بالدرجة الأولى بالإدارة من حيث تأثيرها على إنتاجية القوى العاملة، غير أن وجهة نظره كانت تختلف عن وجهة نظر " تايلور" بل ذهب إلى أبعد من هذا إلى معارضة فكرة تايلور الأساسية التي تعتبر أن الحافز الاقتصادي هو أهم الحوافز الإنتاجية.

ولعل هذا هو السبب الذي جعله مهتما بدراسات في علم النفس و أدخله في تجارب عدة<sup>1</sup>، حيث اعتمد "مايو" على دراسات قديمة من بينها دراسة \*\*\*"ROBERT OWIN" (1771 و 1858)، كان مديراً ناجحاً في عدة مصانع للنسيج باسكتلندا في أوائل القرن التاسع عشر.

\* - للتعلم أكثر في هذه المدرسة عد إلى:

- توفيق أحمد جميل، إدارة الأعمال: مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، لبنان، ص: 46، 50.

\*\* - ELTON MAYO: من أبرز الرواد الإدارة السلوكية، اهتم بالعلاقات الإنسانية، ولد سنة 1880 في أستراليا، وهاجر إلى ولايات متحدة أمريكية عام 1922 ثم التحق بجامعة هارفارد عام 1927.

<sup>1</sup> - على محمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 75.

\*\*\* - ROBERT OWIN: يعتبر من الباحثين الذين تطرقوا لضرورة الاهتمام بالعامل، وكانت أبحاثه من بين المدعمات التي أدت إلى ظهور العلاقات الإنسانية في العمل.

و في ذلك الوقت كانت ظروف العمل و المعيشة سيئة للغاية و ساعات العمل في حدود ثلاثة عشر ساعة يوميا مع استخدام الصبية دون العاشرة للعمل داخل المصنع و كان يرى أن وظيفة المدير هي إعادة تشكيل هذه الظروف، حيث بدأ بتحسين ظروف العمل، وبناء مساكن أفضل للعاملين و متجر بيع السلع بأثمان رخيصة، كما خفض ساعات العمل إلى عشر ساعات ونصف يوميا، مع رفض تشغيل الصبية دون العاشرة و من ذلك يتضح أن "أوين" كان يهتم بالجانب الإنساني للأفراد العاملين بينما زملائه المدربين كانوا يستثمرون أموالهم في إجراء التحسينات التكنولوجية.

وقد ركز "أوين" على أن أفضل استثمار للمدير هو في العاملين أنفسهم أو ما أطلق عليه " الآلات التكنولوجية" على أساس أن توفير ظروف مناسبة للأفراد و الاهتمام بهم سوف يؤدي بالضرورة إلى المحافظة على الآلات وصيانتها و بالتالي زيادة الإنتاج و الأرباح<sup>1</sup>.

#### ثانيا: دراسات "إلتون" مايو" حول التحفيز

تعتبر إسهامات " أوين " بمثابة الدعم الأساسي و المبكر لدراسات " مايو " حيث ساعدته عند قيامه بدراسات ، بالإضافة إلى كثرة الإنتقادات الموجهة للكلاسيكيين ، في مجال التحفيز و يمكن إظهار دراساته كما يلي:

1. الدراسة الأولى في مجال التحفيز: لقد عهد لـ "إلتون مايو" بدراسة مشكلة ارتفاع معدل دوران العمل في مصنع للغزل والنسيج في فيلادلفيا، فقد شعرت الإدارة أن معدل دوران العمل كان مرتفعا جدا في قسم الغزل بينما كان منخفضا جدا في الأقسام الأخرى.

و كانت أحد المكاتب الاستشارية قد درست هذه المشكلة و أوضحت باستخدام خطة للحوافز المادية و ذلك على افتراض الفرد حيوان اقتصادي يستجيب لهذه الحوافز، فلم تنجح الخطة في تحسين الحالة و بقي معدل دوران العمل منخفض كما هو دون تغير<sup>2</sup>.

من خلال تبني "إلتون مايو" هذه المشكلة توصل إلى أن المشكلة التي كان يعاني منها هذا القسم هي انخفاض الروح المعنوية للعاملين به، و ذلك نتيجة للتوتر و المتاعب النفسية التي يعيشون فيها فقد كان العمال

<sup>1</sup> - على الضلاعين، مرجع سبق ذكره، ص: 60-61.

<sup>2</sup> - توفيق أحمد جميل، مرجع سبق ذكره، ص: 46.

يعملون في الأسبوع عشر ساعات يوميا يتخللها ( 40 دقيقة ) فالعامل يتعين عليه العمل طول الوقت دون راحة، و هو مصدر خلق الشعور بالتوتر و الآلام لدى هؤلاء العمال.

و لقد بدأت التجربة بتقديم ترتيبات الإعطاء مجموعة من العمال فترات الراحة خلال العمل اليومي، كما تم مناقشة المشكلة مع كل عمال هذا القسم، و كنتيجة لهذا شعر الأفراد داخل القسم بأنهم أسهموا في القيام بهذا البرنامج، و أنهم على ثقة بأنه إذا تم العمل بفترات الراحة كما هو متبع مع الجماعة الخاضعة للدراسة، فإن هذا النظام سيتم تعميمه بالنسبة لجميع العمال، و هذا نظرا لاشتراكهم في مناقشة البرامج، و بعد التجربة حصل العمال على مكافآت الإنتاج نتيجة لزيادة إنتاجهم.<sup>1</sup>

و هكذا يمكن القول أنه أظهرت الدراسة أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية عن طريق تقديم فترات الراحة و مشاركة العمال في بحث المشكلات و في اتخاذ القرارات يساعد على تحقيق مصالح العمال و الإدارة.

2. تجارب \*هاوثورن " لإلتون مايو": بعد التجربة السابقة التحق " مايو" بجامعة هارفرد، قام بدراسات و تجارب مكثفة في مصانع شركة وسترن ليكتريك الكهربائية خلال الفترة ( 1927-1932 ) حيث ركزت هذه الدراسات و التجارب بالدرجة الأولى على الفرد كإنسان، و على ضرورة تنظيمه في إطار علاقات عمل تعترف له بإنسانيته و قد مرت الدراسات بتجارب من بينها:

أ) تجربة الإضاءة: أجريت هذه الدراسة في البداية بهدف تحديد أثر الضوء في مستوى الإنتاج الذي يحققه العامل انطلاقا من فرضية مفادها أن هناك مستوى معين من الإضاءة يؤدي إلى أعلى مستوى من الإنتاج.

وقد قسم الباحثين العمال الخاضعين للدراسة إلى مجموعتين:

إحدهما إخبارية، و الثانية ضابطة، و حاولوا تبديل مستوى الإضاءة زيادة و نقصانا في المجموعة الإخبارية فيما استمر حجم الإنتاج بالازدياد وتوصل إلى ذلك عندما طبقت التجربة على المجموعتين معا ولم ينخفض

<sup>1</sup> - على الضالعين، مرجع سبق ذكره، ص: 62-64.

\*- تجارب هاوثورن : هي دراسات قام بالإشراف عليها إلتون مايو بعد التحاقه إلى جامعة هارفرد كمدير لقسم البحوث الصناعية في مصنع هاوثورن لشركة "WESTERN ELECTRIC" و تعتبر هذه الدراسات بداية ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية.

الإنتاج إلا عندما وصل مستوى الإضاءة إلى نوع من التعتيم، وقد كانت النتائج مرتبكة من حيث بلورة طبيعة العلاقة بين مستوى الإضاءة وحجم الإنتاج<sup>1</sup>.

(ب) بتجربة جدولة العمل: حيث قام الفريق البحثي، القائم على التجربة بتوزيع أوقات العمل من خلال تغيير فترات الراحة التي يأخذها العمال عدة مرات، بحيث اختلفت في كل مرة الفترة التي يقضيها العمال في العمل قبل أخذ فترة راحة، وذلك لملاحظة علاقة ذلك بالإنتاج مع طول أو قصر فترات العمل المختلفة. وقد لاحظ الباحثون أيضا وبعد قياس الإنتاجية في مختلف الأوضاع أنه لم يحصل تغيير كاف في الإنتاجية يفسر وجود علاقة بين الشعور بالتعب و الإنتاجية. ولذلك إنتقل فريق البحث إلى فحص فرضية ثالثة وهي العلاقة بين الحوافز المادية الممثلة بالأجور و الحوافز وبين زيادة الإنتاجية حيث قام من خلال هذه الفرضية بإنشاء نظام حوافز من خلاله إعطاء حوافز للجماعات التي تنجز وحدات عمل إضافية، وتم قياس الإنتاجية قبل وبعد تطبيق الحوافز لم يلاحظ هناك فرق، وقد شكلت نتائج التجارب الثلاثة مفاجأة لفريق البحث جعلها توجه اهتمامها إلى وجهة جديدة و هي التوجه نحو الفرد مباشرة للتعرف على سر هذه النتائج<sup>2</sup>.

(ت) تجربة السلوك الاجتماعي: وكان الغرض من هذه التجربة هو التعرف على أثر البيئة الاجتماعية في مشاعر العامل و تصرفاته لهذا فقد كون الباحثين نموذجا إختباريا يشمل عددا من عمال توصيل الأسلاك ولحامها، وضع تلك المجموعة في وسط خاص تحت الملاحظة، وبمجرد تشكيل هؤلاء العمال على نمط اجتماعي معين، وعزلهم عن باقي العمال أدى إلى زيادة إنتاجهم بنسبة % 50 تقريبا خلال فترة معينة.

فلو حظ أن هؤلاء العمال بأنهم بمثابة جماعة صغيرة لها مقوماتها وفلسفتها الخاصة، التي أنشأت بسبب اشتغالهم سويا على أساس تعاوني و بذلك حدد الجماعة لها مستوى معين من الإنتاج.

توصل الباحثين أن المجموعات تشكل تنظيما غير رسمي، الأمر الذي يجب على الإدارة أن تعترف به ولا تتخطاه أو تحاول القضاء عليه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص: 44 .

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم، مرجع سبق ذكره ، ص: 82-83 .

<sup>3</sup> - بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص: 82 - 84.

ثالثاً: نتائج دراسات "إلتون مايو" في التحفيز

يمكن تلخيص أهم ما جاء به إلتون مايو في التحفيز فيما يلي:<sup>1</sup>

الحوافز التي تقدمها المنظمة للعامل لا تقتصر فقط في الحوافز المادية بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية وذلك باعتبار العامل له حاجات و دوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية و حاجات الأماكن فقط، بل له أيضا حاجات نفسية واجتماعية أهمها احترام النفس وتأكيد الذات.

الاعتراف بالجماعات داخل المؤسسة، وتحسين أساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبي العمال والتعاطف بصورة أفضل مع العاملين و مناقشة مشاكلهم الاجتماعية، مما يشعرهم بالاهتمام بهم كشركاء في العمل وليس كأجراء.

التوافق و الانسجام بين العاملين عامل معنوي مهم، يخلق جوا مريحا للعمل و يدفع فيهم الحماس و الرغبة في أدائه، و هذا ما يؤثر في الإنتاجية، و لذ يستوجب معاملة الأفراد معاملة إنسانية و إشعارهم بأهمية عملهم مهما قل شأنه.

و بالتالي يمكن القول أن المحرك الأساسي لحوافز العمل مبنية على أساس العلاقات الإنسانية التي تنادي بضرورة تفهم طبائع و تصرفات العاملين و ميولهم ورغباتهم، لخلق تعاون مشترك بينهم وبين الإدارة لتحقيق أهداف مشتركة.

و هكذا فإن التحفيز بالنسبة ل "إلتون مايو" هو ما تقوم به الإدارة لجعل المنظمة مكانا اجتماعيا محبا للأفراد،بالإضافة إلى توفير ظروف مادية ملائمة لهم، وهذا من أجل دفعهم لتحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> - عد إلى:

- عارف بن ماطل الجريد، التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2007، ص: 30.

- سلمان محمود العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

- وهيبه مقدود، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، 2008 ص:

## المطلب الثاني: نظرية ترتيب الحاجيات \* "لماسلو"

تعد النظرية الإنسانية، أو ما تعرف بنظرية تدرج الحاجات. Needs hierarchy theor. ، من أشهر نظريات الدافعية و أكثرها شيوعاً منذ أن تم تطويرها عام 1943 م، ومن ثم نشرها في عام 1954م عندما نشر " Ibraham Maslow " كتابه الموسوم "الحافز و الشخصية" ترى هذه النظرية أن حاجات الأفراد يمكن أن يتم ترتيبها على شكل هرم، في إشارة إلى الأسبقية التي تحضى بها هذه الحاجات لدى الأفراد، إذا ما أريد إتباعها<sup>1</sup>، ويمكن توضيح ذلك وفق العناصر التالية:

## أولاً: عرض نظرية ترتيب الحاجات " لماسلو"

وفقاً لنظرية "ماسلو" فإن الفرد لديه خمسة أنواع من الحاجات التي يشعر بها و التي تعمل كمحرك و دافع للسلوك، ومن أجل توضيح ذلك وضع "ماسلو" افتراضات تحكم مفاهيم نظريته، ورتب هذه الحاجات ترتيباً هرمياً في تكوينهم الجسمي و النفسي، ويظهر ذلك كما يلي:

1. افتراضات نظرية ترتيب الحاجات: تعتمد نظرية "ماسلو" على الافتراضات التالية:<sup>2</sup>

- إذا أشبعت حاجة ما فإنها لا تعود دافعا للسلوك.
- هناك شبكة من الحاجات المتتالية تؤثر في سلوك الفرد.
- إن الحاجات التي تحتل المراتب الدنيا من الهرم يجب أن تشبع أولاً قبل أن يكون للحاجات التي تحتل المراتب العليا من الهرم تأثيراً على سلوك الإنسان.
- تفوق السبل و الطرق التي تشبع الحاجات العليا في عددها السبل و الطرق التي تشبع الحاجات الدنيا.

\* - IBRAHAM MASLOW: أحد رواد السلوكيين، ولد عام 1908، حصل على دكتوراه في علم النفس، ويعتبر من أشهر علماء النفس في القرن العشرين.

<sup>1</sup> - إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011، ص:118.

<sup>2</sup> - عد إلى:

- نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2009، ص: 218.

- طاهر محسن المنصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2007، ص: 390.



2. ترتيب الحاجات "لماسلو": اقترح "ماسلو" الحاجات لدى الأفراد تدرج من الحاجات الدنيا (الأساسية) التي سماها بالحاجات الفسيولوجية إلى الحاجات المتعلقة بالأمان و من ثم الحاجات الاجتماعية ومن ثم حاجات التقدير، وأخيرا حاجات تأكيد الذات و لتوضيح أكثر هذه الحاجات نشرح كل منها كما يلي:

أ) الحاجات الأساسية أو الفسيولوجية: تقع الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم<sup>1</sup>، وهي تلك الحاجات المرتبطة بظهوريات البقاء على قيد الحياة<sup>2</sup>، وتشمل حاجات الطعام، الشراب، الملابس، المسكن... الخ، وأن مصدر إشباع هذه الحاجات في العمل هو المال أو الأجر، الذي من خلاله يحصل الفرد على احتياجاته الفسيولوجية<sup>3</sup>.

ب) حاجات الأمان: تتضمن حاجات الفرد المتعلقة بالمحافظة عليه من الأخطار التي حوله، ويشمل ذلك المحافظة على استقراره في العمل وتوفير الأمان الوظيفي<sup>4</sup>، وبالتطبيق على التنظيم فإن مثل هذا النوع من الحاجات يمكن ترجمتها إلى حاجات العاملين إلى الأمان الوظيفي في الأجلين القصير و الطويل، و الحاجة إلى الحصول على المعاش نهاية الخدمة، و الحماية ضد الإصابات و الحوادث في العمل أو ضد الحريق<sup>5</sup>.

ت) الحاجات الاجتماعية: يستدل على هذه الحاجة من أن الإنسان اجتماعيا بطبيعته، يعيش و يتفاعل في محيطه<sup>6</sup>، وله الحاجة إلى الانتماء و الصداقة و الحب و العاطفة و الشعور و الوجدان و القبول الاجتماعي من قبل الآخرين<sup>7</sup> و تشبع الحاجات الاجتماعية بتنمية روح الفريق، اللقاءات الدورية مع المرؤوسين، تنظيم العمل بالطريقة التي تمكن الأفراد من الاتصال<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد بن عبد الله الصباب، عبد الحميد بن أحمد دياب، شكيل بن أحمد حبيب، خالد بن عبد الرحيم ميمني، أساسيات الإدارة الحديثة، خورزم العلمية للنشر و التوزيع، جدة، 2005، ص: 148.

<sup>2</sup> - منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 287.

<sup>3</sup> - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية: اتجاهات و ممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، ط1، 2008، ص: 108.

<sup>4</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، محفوظ أحمد جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة: منحى نظامي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2012، ص: 236.

<sup>5</sup> - سامر جلدة، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2009، ص: 105.

<sup>6</sup> - علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2007، ص: 32.

<sup>7</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 219.

<sup>8</sup> - عمر بنية، إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين الإنتاجية، رسالة ماجستير، المعهد الوطني للتخطيط و الإحصاء INPS، 2006، ص:

ث) حاجات التقدير و الاحترام: تتعلق حاجة الاحترام بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة، الاستقلالية، القوة الثقة بالنفس و التقدير و الاعتراف من قبل الآخرين ومن بين العوامل التنظيمية التي تقابل هذا النوع من الحاجات هي إتاحة الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال أو مهام مميزة و مهمة تجعل منه يشعر بالإنجاز وتحمل المسؤولية<sup>1</sup>.

ج) حاجات تحقيق الذات: وهي تعبر عن حاجة الفرد أن ينطلق بقدراته و مواهبه و أن يمارس الأعمال و الأنشطة بما يتفق و الاستخدام الأمثل لإمكانياته و مواهبه،<sup>2</sup> كما يعتبر المكان الذي يخطط فيه الفرد أن يكون فيه بناء على قدراته و مهارته و طموحاته و السيطرة على الغير و التأثير فيهم، و التحفيز يتم من خلال الحاجة التي يتم إشباعها لذلك فإن أي حاجة مشبعة لا تصلح لتحفيز الفرد.<sup>3</sup>

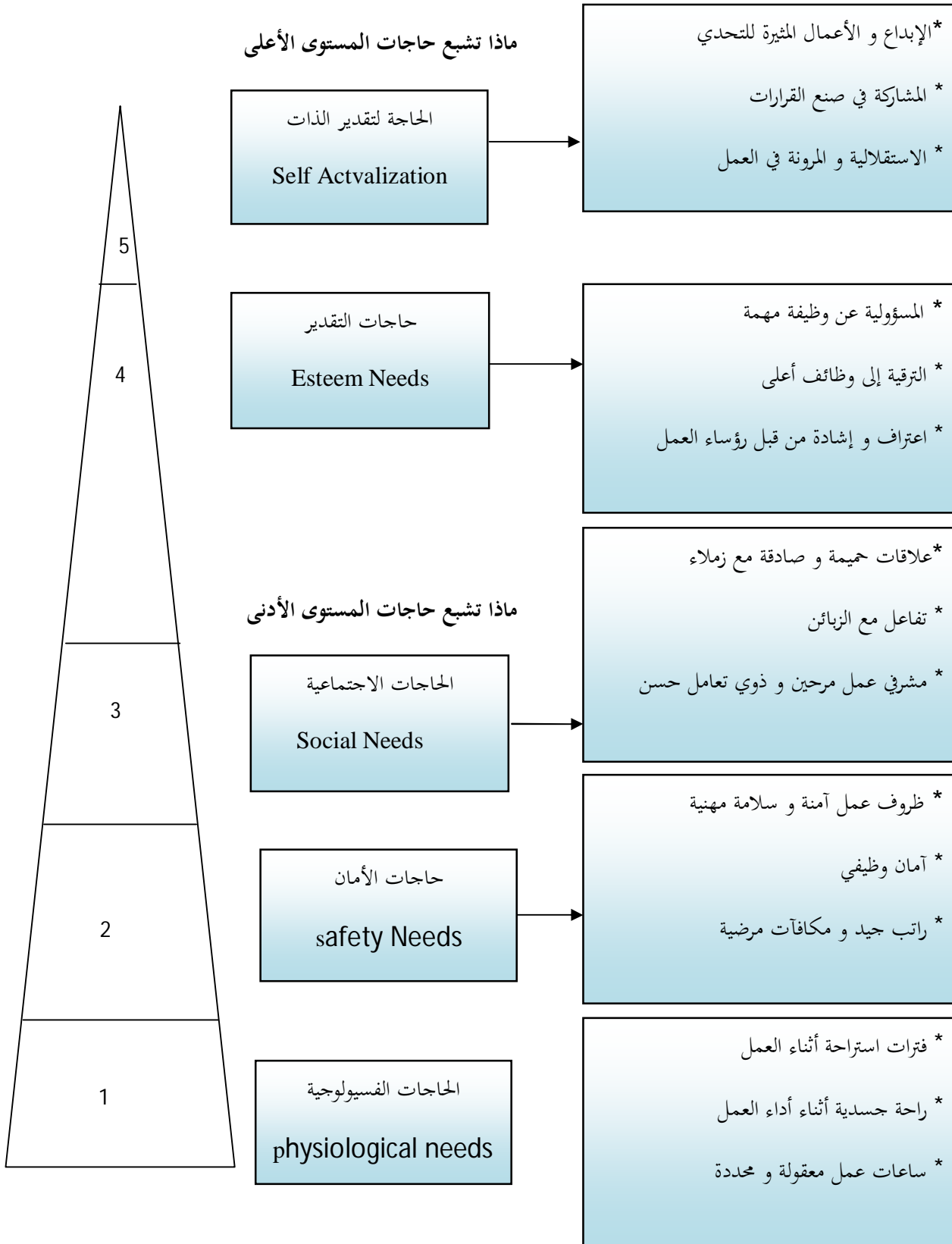
ويمكن توضيح مضمون النظرية في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - إحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص: 219.

<sup>2</sup> - محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص: 88.

<sup>3</sup> - أحمد بن عبد الله الصباب و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 148 - 149.

الشكل رقم(01): مضمون نظرية ماسلو (هرمية الحاجات)



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2007، ص: 462.

ومن خلال تحليل النظرية يمكن القول أنها أكثر النظريات الحفز شيوعاً وتقوم على أساس أن لدى كل شخص مجموعة من الحاجات تتطلب إشباعاً. وأن هذه الحاجات هي التي تدفع هذا الشخص للقيام بنوع من السلوك الموجه نحو الهدف، وهو الهدف الذي يأمل أن يشبع له حاجاته.

وتقوم هذه النظرية على أن للإنسان دوافع أو حاجات تتزاحم لتوجيه سلوكه، و تتخذ أوضاعاً متغيرة في حياته، وأقوى هذه الحاجات في لحظة معينة هي التي توجه السلوك للإنسان.<sup>1</sup>

و وفقاً لسلم الحاجات المعروض سابقاً، لا بد للمنظمة أن تستجيب لهذه الحاجات وفق الجدول التالي:

جدول رقم(01): أساليب استجابة المنظمة للحاجات المحددة وفق سلم ماسلوا

الحاجة	الوسائل التحفيزية
الفسولوجية	أنظمة الدفع و الأجور، برامج التغذية و الإطعام، برامج و خدمات الإسكان
الأمان	حفظ العلاوات و المزايا العينية، الرواتب التقاعدية، برامج العناية بالأطفال، البرامج الصحية
الاجتماعية	فترات الاستراحة، الفرق الرياضية، السفريات العائلية، فرق العمل
احترام وتقدير الذات	الاستقلالية، المسؤولية، الدفع كرمز للموقع، نوعية المكتب و تأثيره
تحقيق الذات	الوظيفة المتحدية (المهارات العلمية، المواقع القيادية، الصلاحيات و الاستقلالية

المصدر: منير نوري ، مرجع سبق ذكره، ص:209 .

يظهر الجدول بعض الحوافز التي يمكن أن تستعملها المنظمة لمقابلة إحتياجات العاملين.

<sup>1</sup> - نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري و حالات عملية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2010، ص: 207 -

أولاً: أبعاد نظرية ماسلو لعملية التحفيز:

يمكن تلخيص أبعاد هذه النظرية للدافعية للعمل و الإدارة كما يلي:

➤ الإنسان يعمل لإشباع عددا من الدوافع، وليس الحصول على الأجر فقط، فيعمل لإشباع حاجاته الاجتماعية بالانتماء إلى جماعات وتحقيق مكانة اجتماعية و الحصول على التقدير وتعلم مهارات جديدة و إتقان عمل معين و الإبداع و الإنجاز... الخ وغير ذلك من دوافع لتحقيق الذات، وعلى الرغم من أهمية الدخل، خاصة وأنه يساعده في إشباع حاجاته الأخرى، إلا أنه ليس الدافع الوحيد للعمل.

و لهذا فنظام الحوافز الفعال يجب أن يوفر محفزات لإشباع الحاجات المختلفة و ليس المالية فقط.

➤ تختلف الحاجة المحركة و النشطة من فرد لآخر، كما وأنها تتغير من فرد لآخر ولهذا يجب أن يوفر نظام الحوافز مجموعة من المحفزات تشبع المجاميع المختلفة من الحاجات، كما يجب أن يتسم بالمرونة بحيث يستجيب كل فرد في ضوء الحاجات الدافعة لديه.

هذه هي العناصر الأساسية لنظرية ماسلو، وهي تبين بأن نظام الحوافز الجيد يجب أن يوفر محفزات لإشباع الحاجات المختلفة، ويعرض محفزات متعددة و بشكل مرن بحيث يختار الفرد ما يشبع حاجاته.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: نظرية "x" و "y" لـ "ماجرجور":

تعتبر نظرية "ماجرجور" في فلسفة الإدارة تحليلاً مقارناً بين مدارس الاتجاه التقليدي و مدارس الاتجاه السلوكي في فهمها للعلاقة بين الفرد و المنظمة.

و صاحب هذه النظرية دوجلاس ماجر يجود الذي قدم نظريته تأتيان على النقيض من بعضهما.

<sup>1</sup> - سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، ط03، 2007، ص: 361 - 362.

\* DOUGLAS M GREGOR : عالم نفس اجتماعي، اهتم بتحديد أساليب القيادة في التعامل مع الأفراد، كانت دراسته عبارة عن جمع أبحاث

الكلاسيكيين و مدرسة العلاقات الإنسانية.

أولاً: مبدأ فكرة "ماجر يجور":

تعتبر نظرية "x" و "y": ماجريجور أولاً و قبل كل شيء فرضيات عن نظرة المسؤول لعماله وكذا الإدارة و قد كانت هذه الفرضيات سببا في ظهور أنماط<sup>1</sup>، مثالية حول مفهوم الإنسان و سلوكه، واصفا واحدا منها بافتراضات "x" السلبية (التقليدية) و الثاني بافتراضات "y" الإيجابية<sup>2</sup>، و فيما يلي توضيح الافتراضات التي قامت عليها كل منهما.

1. افتراضات نظرية "x": كونت هذه النظرية نظرة متشائمة غير إيجابية للطبيعة الإنسانية إذ أنها تفترض أن الفرد<sup>3</sup>.

- لا يحب العمل ويتجنبه كلما استطاع.
- نتيجة للافتراض السابق فإن الفرد يجب دفعه و حثه على العمل و توجيهه نحو إنجاز أهداف المنظمة.
- يفضل الأفراد توجيههم وذلك لتجنب المسؤولية، ويفضلون التعليمات الرسمية كلما كان ذلك ممكناً، و يفضلون الأمان بدرجة أكبر من العوامل الأخرى المرتبطة بالعمل، و يظهرون القليل من الطموح.
- يعتبر العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب و الحرمان وليس حبا في العمل.
- تعتبر الرقابة الشديدة و الدقيقة على الإنسان ضرورية كي يعمل حيث لا يؤمن الفرد على الشيء هام دون متابعة و إشراف.
- يعتبر الأجر و المزايا المادية أهم حوافز العمل.

<sup>1</sup> - داود معمر، مرجع سبق ذكره، ص: 53.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط5 2009، ص: 53.

<sup>3</sup> - عد إلى:

- جلدة سامر، مرجع سبق ذكره، ص: 109.

- ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2003، ص: 115.

- محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص: 54 - 55.

فقد انطلقت هذه السياسة التقليدية في إدارة العاملين من افتراضات ظالمة حول سلوك الأفراد، فقد أثبتت العلوم الاجتماعية بطلانها، كما دحضتها حقائق جاء بها العلم من محتبراته و من صفوف الدراسة.

2. افتراضات نظرية "y": و من جهة أخرى رأى " ماجريجوري " أن العاملين سيتصرفون بشكل مختلف لو غير المديرين نظرهم فتبنى افتراضات أخرى عكس نظرية "X" المتشائمة فقدم افتراضات سميت بنظرية "Y" التي تعكس نظرة متفائلة للناس و هي:<sup>1</sup>

- الإنسان العادي - بفطرته - لا يكره العمل.
- الإنسان العادي لا يقبل تحمل المسؤولية فحسب، بل يبحث عنها عندما تكون الظروف طبيعية.
- أكثر المحفزات للفرد على الأداء هي الرضا عن الذات، و بلوغ حاجات تحقيق الذات من خلال الجهد الموجه لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- الرقابة الخارجية و التهديد بالعقوبة ليست هي السبب الوحيد للحصول على الجهد، فالإنسان يستطيع توجيهه و مراقبة ذاته في سبيل تحقيق الأهداف التي يلتزم بها.
- إن العاملين يرغبون في توفير الاطمئنان في وظائفهم، ولكنهم في الوقت نفسه يسعون إلى إشباع حاجات اجتماعية و نفسية.
- إن القدرة على التخيل و الابتكار موزعة توزيعاً عريضاً على البشر و ليست متركزة في نطاق محدود بين البشر.

من خلال ما سبق فإن المجموعتين السابقتين من الافتراضات مختلفتان بشكل واضح و ينظر إليهما "ماجريجور" كحالتين مختلفتين، فهو يتصور المدير معتمداً بنظرية "X" أو بنظرية "Y".

إن الفلسفة التي تقوم عليها نظرية "X" متشائمة و غير مرنة، فالرقابة مفروضة و مستمرة، وفي المقابل الفلسفة التي تقوم عليها نظرية "Y" متفائلة و مرنة، كما أنها تربط بين حاجات الفرد و حاجات المنظمة ما استطاعت إلى ذلك سبيلاً.

<sup>1</sup> - عد إلى:

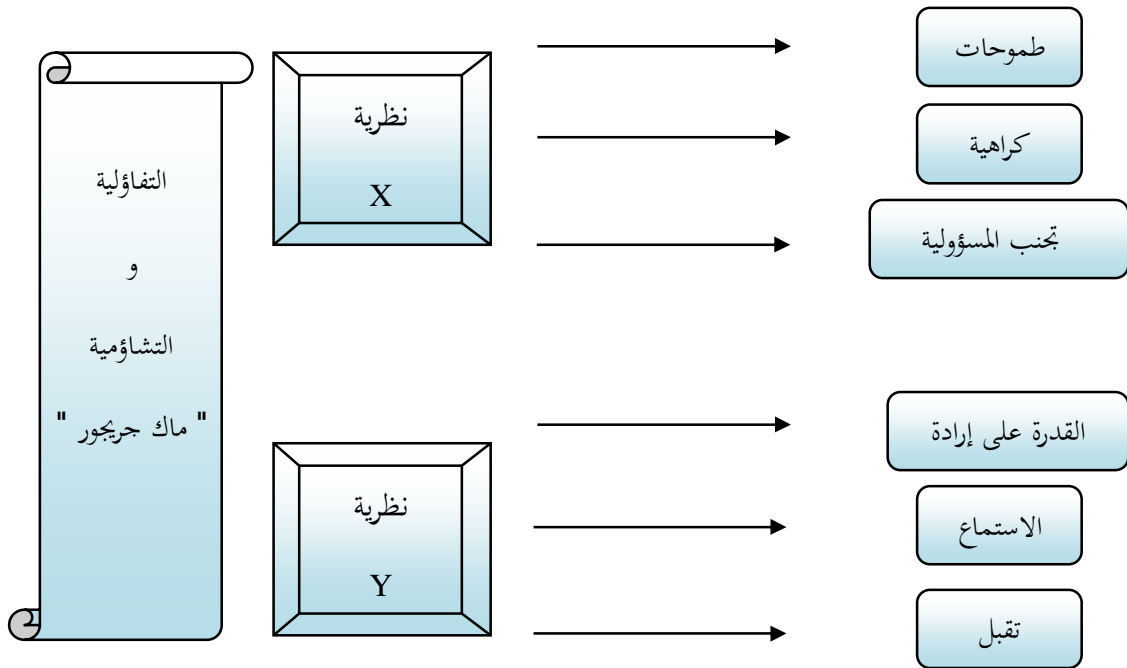
- نبيل حامد مرسي، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية و الخاصة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ط1، 2010، ص: 54 - 55.

- نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص: 217 - 218.

و اعتقد " ماجريجور " أن المدير من النمط "X" يعامل الأفراد بافتراض أنهم غير واعين أو مسؤولين و لا يستحقون الثقة، لذا يقوم بتشديد الرقابة و زرع سلوك نظرية "X" في العاملين معه، و عكس ذلك المدير من النمط "Y".

و يمكن توضيح مضمون نظرية " ماجريجور " في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): نظرية دوجلاس ماجريجور



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة: نظريات و مفاهيم، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011، ص:85.

ثانيا: التحفيز في نظرية "X".

من خلال عرضنا لنظرية "X" التي تعتبر أن الفرد العادي بطبيعته كسولا و لا يود العمل، و لا طموح له و أنه إنسان منغلق داخليا... الخ.

وهذه الافتراضات تتطلب التدخل النشط من جانب الإدارة و لتوجيه طاقات الأفراد و تحفيزهم و الرقابة على أعمالهم، و تغيير سلوكهم بما يتوافق و حاجات المنظمة، و إلا فإن الأفراد سوف يسودهم نوع من التراخي، إن لم



تكن المعارضة لأهداف المنظمة، وحتى تستطيع الإدارة القيام بعملها فليس أمامها سوى أن تلبس ثوب القوة أو التشدد في مواجهة سلوك الأفراد بما ينطوي ذلك على عنف أو تهديد مستمر، فأدوات الإدارة هنا هي الإشراف والرقابة المباشرة وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بفلسفة "العصا والجزرة" التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة، فالإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف وأنظمة الأجور والمرتبات والملحقات وظروف العمل المادية الأخرى وهي جميعها لا تخرج من كونها (الجزرة) التي يسعى العامل الحصول عليها مقابل أدائه وبالتالي فإن تراخي الأداء يحول هذه الوسائل إلى (عصا) يمكن للإدارة استخدامها للضغط على الأفراد.<sup>1</sup>

### ثالثاً: التحفيز في نظرية "y".

من خلال المبدأ الأساسي للنظرية الذي يقوم على أن العامل كفؤ و ذو مسؤولية يمكن له أن يصل إلى أهدافه لتحقيق حاجته و ذلك من خلال توفير شروط تسمح له بذلك ألا و هي:

منح مكافآت، حاجات نفسية كما هو ممثل عند ما سلوا و يكون ذلك بمساهمة العمال في التنظيم داخل المؤسسة، و من بين الوسائل التي ينصح بها ماجريجور هو دمج العمال في عمل و دفعهم إلى رفع وتحسين الإنتاج كما و كيفا و تحفيزهم باشتراكهم في اتخاذ القرارات، و ترقيةهم، و خلق جو من الثقة في العمل و نوعاً من الاحترام المتبادل،<sup>2</sup> أي جعل العامل في المؤسسة أكثر أهمية و أكثر أثراً في مسيرة المؤسسة.<sup>3</sup>

من خلال ما سبق يمكن القول أن "ماجريجور" لم يأتي بأفكار جديدة حول موضوع التحفيز فهو من خلال أبحاثه قام بالجمع بين أفكار الكلاسيكيين في التحفيز و نظرتهم القاصرة للفرد و أفكار السلوكيين و نظرتهم العقلانية و الاجتماعية للفرد و قدم نظريته في شكل أسلوبين "x" و "y" و قارن بينهما من أجل إبراز الفروق و إظهار أهمية "y" بعد أن كان تايلور يعتقد بأن التحفيز كل ما تقدمه المنظمة من أجور و مكافآت مادية للفرد لرفع الإنتاجية، جاء بعده إلتون مايو الذي اعتبر التحفيز هو ما تقوم به الإدارة لجعل المنظمة مكاناً محبباً للأفراد بالإضافة إلى توفير الظروف المادية.

<sup>1</sup> - نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص: 299 - 300.

<sup>2</sup> - داود معمر، مرجع سبق ذكره، ص: 53.

<sup>3</sup> - ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره ، ص: 87.

المطلب الرابع: نظرية ذات العاملين لـ"هيرز برغ".

تعتبر هذه النظرية حديثة و جدلية صاحبها فريدريك هيرز برغ، وهي تتفق مع تحقيق الذات الذي أورده ماسلوا، ومع نظرية "y" التي أوردها ماجريجور، ومع نموذج القيادة الديمقراطية، ويقوم جوهرها على اعتبار أن العمل ذاته هو المصدر الأساسي إن لم يكن الوحيد "لتحفيز العاملين" وتفترض هذه النظرية نوعين أساسيين من العوامل<sup>1</sup> عوامل الصيانة (الصحية)، و عوامل دافعية (المحفزة)<sup>2</sup>، ولكي تتضح لنا هذه النظرية أكثر نعرضها بشكل مفصل.

أولاً: تجربة هيرز برغ و عوامل التحفيز.

قام هيرز برغ بدراسة ميدانية وأثبت أن هناك، دوافع و حوافز حقيقية هي التي تؤدي إلى الشعور بالرضي في ميدان الوظيفة، و تمكن من خلالها استنتاج نوعين من العوامل المؤثرة في الدافعية و يمكن توضيح ذلك وفق ما يلي:

1. تجربة هيرز برغ: قام هيرز برغ بدراسة استطلاعية لمائتين من المحاسبين و المهندسين محاوفهم شعورهم حول الأعمال التي يؤديونها<sup>3</sup>، وقد وجه الباحث سؤالين الأول يتمثل في السؤال الرئيسي وهو "ماذا يريد الأفراد من وراء أعمالهم؟" ومن ثم طلب من المستجيبين الوصف التفصيلي للمواقف التي تجعلهم يشعرون بالرضا أو عدم الرضا عن عملهم<sup>4</sup>، أما السؤال الثاني يطلب فيه من المقابل أن يصف بالتفصيل متى كان يشعر بالرضا حول وظيفته؟<sup>5</sup>

وتوصل هيرز برغ من خلال جدولة وترتيب و تصنيف الإجابات، استنتج بأن إجابات الأفراد حينما يشعرون بشكل جيد تجاه أعمالهم تختلف عن تلك الإجابات التي ظهرت حينما كان شعورهم سيئاً تجاه أعمالهم. وقد بين أن هناك خصائص محددة تميل لأن تكون مرتبطة بشكل مستمر مع الرضى عن العمل وأخرى ترتبط بعدم الرضى عن العمل.

<sup>1</sup> - بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص: 318- 319.

<sup>2</sup> - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 78.

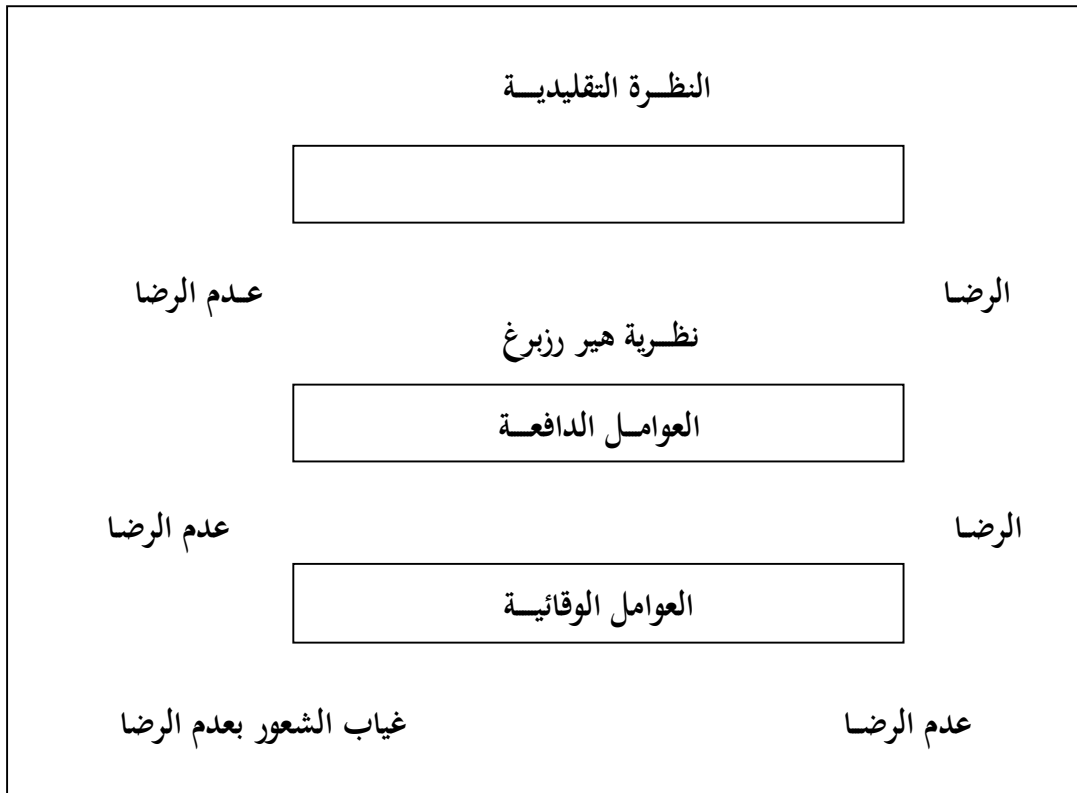
<sup>3</sup> - محمد قاسم القويطي : السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص: 60.

<sup>4</sup> - إحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص: 221.

<sup>5</sup> - محي الدين الأزهرى، الإدارة ودور المديرين: أساسيات وسلوكيات، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 1993، ص: 27.

فالعوامل الداخلية مثل العمل ذاته، المسؤولية، الإنجاز، يظهر أنها ترتبط بالرضى عن العمل فالمستجيبون الذين كان شعورهم جيدا يميلون لتعزيز هذه العوامل عكس المستجيبون غير الراضين يميلون لتحديد عوامل خارجية مثل الأجر، سياسات الشركة و ظروف العمل و يذكر هيرز برغ أن البيانات تبين أن عكس الرضى هو ليس عدم الرضا كما كان الاعتقاد السائد تقليديا، وإن نتائجه تشير إلى البعدين: عكس الرضا هو "لا رضى" وأن عكس "عدم الرضى" هو عدم وجود "عدم الرضى"<sup>1</sup>، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): وجهتي النظر المتناقضتان للرضى و عدم الرضى



المصدر: محمد قاسم القربوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

2. عوامل التحفيز لدى هيرزبرغ: من خلال نتائج المقبلات التي أجراها هيرزبرغ و جد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن نوعين متميزين من العوامل، النوع الأول مرتبط بالرضى و سماه بعوامل الدافعة، أما النوع الثاني سماه بالعوامل الصيانة (الوقاية أو الصحية)، و نشرح كل منها كما يلي:

<sup>1</sup> - ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص: 116.

أ) العوامل الوقائية (الصيانة): بموجب هذه النظرية فان عدم توفر هذه العوامل في بيئة العمل يؤدي إلى حالة من عدم الرضى لدى الفرد، إلا أن توفرها لا يزيد من دافعية الفرد للعمل<sup>1</sup>، ويشير "هيرزيرغ" إلى أن المديرين يميلون إلى تحفيز العاملين بـ " الكيتا KITA" مشيراً إلى الضرب كوسيلة لدفع العاملين نحو العمل. و " الكيتا" إما أن تكون سالبة حسية تعتمد الضرب وسيلة أسلوباً، أو سالبة نفسية تعتمد التوبيخ و التجاهل، و إما أن تكون موجبة تعتمد أسلوب العطاء أو المنح لقاء إنجاز العمل، و من أهم الأمثلة على عوامل الصيانة نجد: سياسات الشركة (المنظمة) و إدارتها، نمط الإشراف العلاقات المتبادلة مع المشرفين و الزملاء، ظروف العمل الراتب و المركز الاجتماعي بالإضافة إلى الأمن الوظيفي.<sup>2</sup>

ب) العوامل الدافعة: و هي عوامل تتعلق بالعمل مباشرة و أطلق عليها دافعية أو حافزة انسجاماً مع هرم ماسلوا للحاجات الاجتماعية و الاحترام و التقدير وتحقيق الذات،<sup>3</sup> و هي الحاجات التي تشعر الفرد بالرضا نحو عمله وتعود للعمل ذاته وتسمى العوامل الحافزة، لأنها تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطه و تحقيق أداء مميز مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، و يدخل في مجموعة العوامل المحفزة، الإنجاز و التقدير، أو اعتراف الإدارة وزيادة المسؤولية و التنمية الذاتية و الترقية.<sup>4</sup>

و من خلال ما سبق يمكن توضيح مضمون النظرية من خلال الشكل التالي:

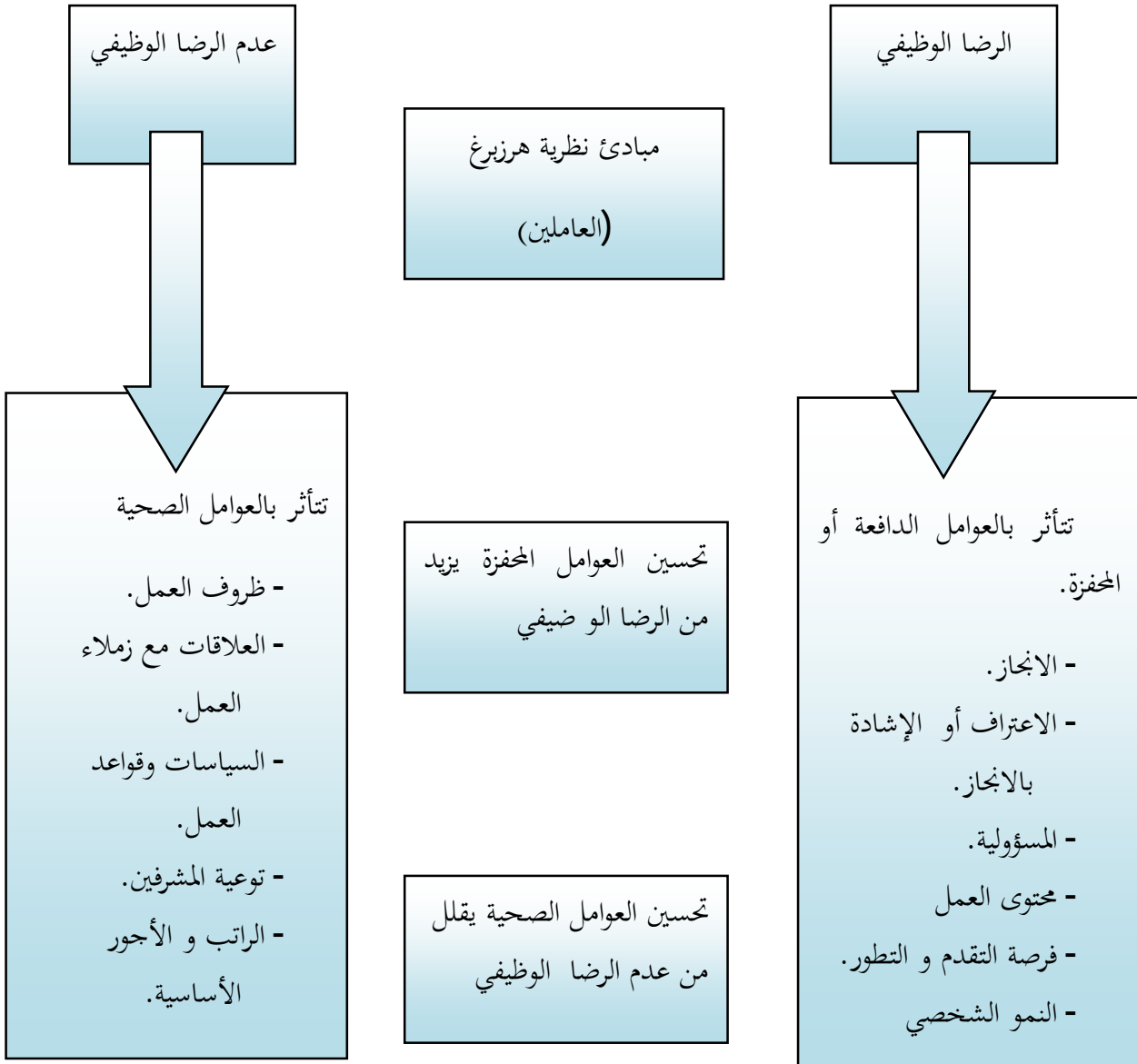
<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 240.

<sup>2</sup> - نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 218 - 219.

<sup>3</sup> - محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره ، ص: 286

<sup>4</sup> - منير نوري ، مرجع سبق ذكره ، ص: 294

الشكل رقم (04): محتوى مضمون نظرية هيرزبرغ ( ذات العاملين)



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص: 464.

نلاحظ من خلال ما سبق أن "هيرزبرغ" ركز على محتوى العمل و في معالجة "هيرزبرغ" طبيعة الوظيفة و محتواها ضمن عوامل التحفيز توصل إلى نتائج من بين هذه النتائج نجد أن أسلوب و هو أسلوب "إثراء العمل" و يقصد له إعطاء العاملين فرصا أكبر و حرية أوسع في تخطيط و تنظيم و مراقبة أعمالهم أي (التوسع العمودي في الوظيفة).

كما يمكن أن ينظر إليه بأنه إعادة تصميم للعمل يمنح العامل مسؤولية أكبر و استقلالية أعلى في تنفيذ واجبات وظيفية.

كما يقوم هذا الأسلوب على إعطاء المرؤوس بعض الواجبات التي يقوم بها رئيسه، و بالتالي زيادة مشاركته في صنع القرارات التي تتعلق بوظيفته بشكل يؤدي إلى تغيير محتوى الوظيفة.<sup>1</sup> و بهذا وضع هيرزبرغ مجموعة من المبادئ لتحقيق الإثراء الوظيفي و الجوانب التحفيزية المتعلقة بها و التي في الجدول التالي:

جدول رقم (02): مبادئ هيرزبرغ لتحقيق الإثراء الوظيفي:

العامل التحفيزي في الوظيفة	مبادئ الإثراء الوظيفي
- المسؤولية و الانجاز الشخصي.	- إزالة بعض النواحي الرقابية على وظيفة أو عمل الفرد.
- المسؤولية و الاعتراف.	- إعطاء الفرد وحدة طبيعة متكاملة من العمل.
- المسؤولية و الانجاز و الاعتراف.	- زيادة مسؤولية الفرد في عمله.
- الاعتراف.	- ضمان قدر إضافي من السلطة و الاستقلالية.
- النمو و التعلم.	- جعل المعلومات و التقارير الدورية مبادرة.
- المسؤولية و الانجاز و الاعتراف.	- تقدير مهام وظيفة جديدة و أكثر تنوعا و صعوبة.
	- إعطاء الفرصة للتجديد من خلال مهام نوعية أو متخصصة الأفراد، تمكنهم من أن يصبحوا خبراء.

المصدر: جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل التحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد و العشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 495.

إن هذا الأسلوب (إثراء العمل) يؤدي إلى زيادة ارتباط المرؤوس وولائه لوظيفته، كما يزيد من إحساسه بالمشاركة و الانجاز بشكل يؤدي إلى رفع\* "روحه المعنوية" و بالتالي تحسين إنتاجيته، كما أكد أنصار إثراء العمل أنه يعمل على زيادة دافعية و رضى الموظف وزيادة اقتناعه بوظيفته و بالتالي زيادة الإنتاجية و تحسين الجودة بسبب الاستخدام الأفضل للموارد البشرية مما يؤدي إلى تخفيض معدلات الغياب و تحسين عملية انجاز القرارات.

<sup>1</sup> - عد إلى:

- نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص: 220.

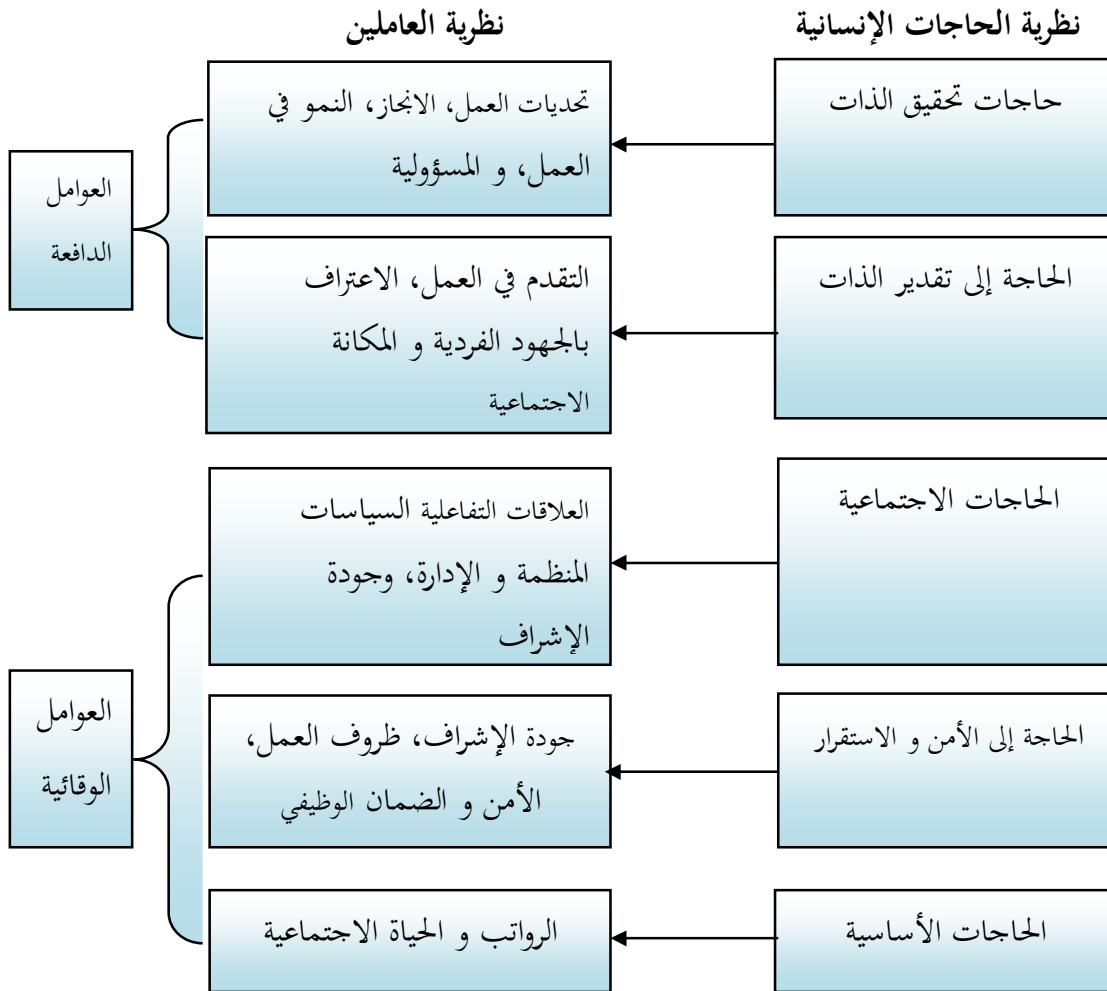
- جمال الدين محمد مرسي، المرجع السابق، ص: 495.

\* - الروح المعنوية: يقصد بها الذهنية التي تجعل الأهداف الشخصية للفرد تابعة لأهداف المنظمة، وشعوره بالولاء و الانتماء.

ثالثاً: المقارنة بين نظرية هيرزبرغ و نظرية ماسلو

إن نظرية العاملين لـ "هيرزبرغ" تستند إلى قيام المؤسسة بإشباع العوامل الصحية إلى المستوى الذي يزول فيه الشعور بحالة عدم الرضى ، و بعدها تنتقل المنظمة إلى التركيز إلى إتباع العوامل الدافعة و هذه الأخيرة غير قابلة للإشباع، و إذ ما تمعننا في نظرية العاملين وكيفية وتوظيفها لث الموارد البشرية على العمل فإننا نجد غيرها بعيدة عن نظرية تدرج الحاجات كما في المقارنة التالية.<sup>1</sup>

الشكل رقم (05): يوضح مقارنة بين نظرية الحاجات الإنسانية و نظرية العاملين



المصدر: إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص: 224.

من خلال هذا الشكل يتضح لنا أن دراسة هيرزبرغ لا تختلف عن دراسة ماسلوا، فقد قسم ماسلو الحاجات إلى خمسة مجموعات في حين قسمها "هيرزبرغ" إلى مجموعتين فقط، مجموعة العوامل الصحية ترتبط بإشباع الحاجات الأساسية و هي تقابل حاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن و الحاجات الاجتماعية، أما

<sup>1</sup> - بنية عمر، مرجع سبق ذكره، ص: 141.

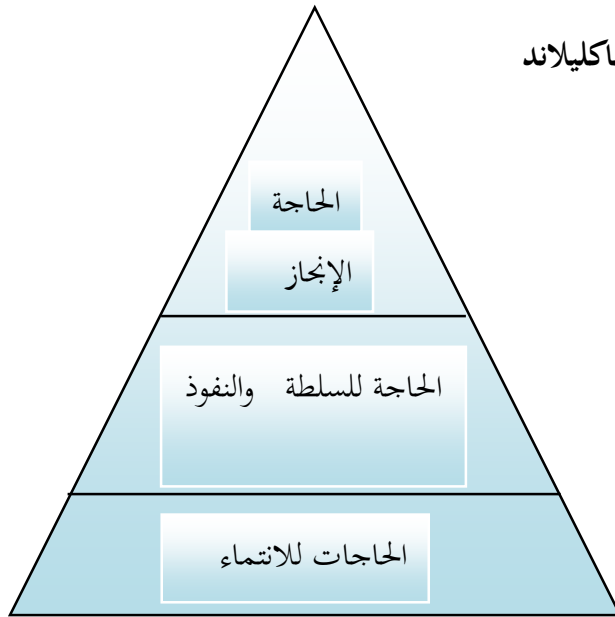
المجموعة الثانية تمثل العوامل الدافعة المسؤولة عن الشعور بحالة الرضى وهي تقابل في نظرية ماسلوا حاجات التقدير والاحترام و حاجات تحقيق الذات.

المطلب الخامس: نظرية الحاجات المكتسبة ل: "ماكليلاند"

اقترح "دافيد ماكليلاند D. MCCLLILAND" 1968 نظريته في الدوافع و الحوافز و سماها نظرية الإنجاز من خلال أعماله حول الاحتياجات العليا في سلم ماسلوا<sup>1</sup>، حيث درس ثلاث حاجات لدى الفرد و هي: الحاجة إلى القوة، الحاجة إلى الانتماء و الحاجة للإنجاز إذ أن إشباع هذه الحاجة يقود إلى سلوك مرغوب أولا و أداء ثانيا<sup>2</sup> و يمكن توضيح هذه النظرية أكثر من خلال العناصر التالية:

أولا: أنواع الحاجات

لقد توصل الباحث "ماكليلاند" خلال أعماله و الأبحاث التي أجراها إلى ثلاث حاجات لها أثر في تحريك سلوك الفرد في المنظمة و الشكل التالي يوضح أنواع الحاجات لدى ماكليلاند.



الشكل رقم (06): هرم الحاجات حسب ماكليلاند

La source : Nicole Aubert, **Diriger et Motiver : Art et pratique du Management**, Edition d'organisation, paris 2<sup>ème</sup> édition, 2008, Pag : 23

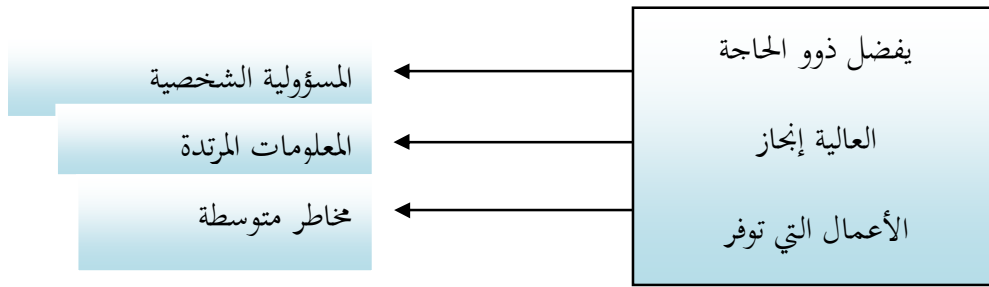
<sup>1</sup> - Mohed Altrad, **Ecouter, Harmoniser, diriger uncertain art du management**, office des publications universitaire, Alger, 1994, p : 130.

<sup>2</sup> - طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص: 224.



1. الحاجة إلى الانجاز: وهي القوة المحركة لتحقيق التفوق و الانجاز اعتمادا على عدد من المعايير، أي أنها الكفاح لتحقيق النجاح، و الأفراد الذين يتميزون بالحاجة العالية للانجاز يفضلون مواقف العمل التي تتميز بالمسؤولية الشخصية، المعلومات المرتدة درجة متوسطة من المخاطرة، وحينها تسود هذه الخصائص لدى الأفراد تكون لديهم الحاجة للانجاز عالية يحققون نجاحا في الفاعليات الريادية، مثل إدارة مشاريعهم الخاصة أو إدارة وحدة متكاملة مستقلة داخل منظمة كبيرة الحجم .

الشكل رقم (07): التوفيق بين الأفراد ذوي الحاجة العالية لانجاز الأعمال



المصدر: ماجدة العطية، مرجع السابق، ص 121.

2. الحاجة للقوة: و هي الرغبة بالسيطرة و التحكم بالآخرين و التأثير على سلوكياتهم<sup>1</sup> فالأفراد الذين يحتاجون إلى التمتع بالقوة يهتمون كثيرا بممارستها تجاه الآخرين، مما يعني أنهم يفتشون عن مواقع القيادة و هم يتسمون بقوة الشخصية، و اللباقة و الإصرار و القدرة على فرض الرأي، كما يودون الظهور في المناسبات العامة.<sup>2</sup>

3. الحاجة للانتماء: و هي الرغبة في بناء علاقات الصداقة و التفاعل مع الآخرين، يشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقة و الحب و إقامة علاقات اجتماعية مع الغير و التواصل مع الآخرين.<sup>3</sup>

وهؤلاء الأفراد يشعرون بالسرور عند تفاعلهم مع الآخرين، و يجدون الإشباع من خلال تنمية وتعميق التفاهم المشترك و إقامة أواصر الصداقة مع الآخرين و الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى الانتماء يرون في

<sup>1</sup> - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 465.

<sup>2</sup> - خليل محمد محسن الشماع، حظير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط4، 2009، ص: 278.

<sup>3</sup> - سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص: 144.

المنظمة فرصة لإشباع علاقات جديدة، كما أنهم يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملائهم في العمل.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق يمكن أن نميز بين أنواع الدوافع (الحاجات) التي قدمتها نظرية ماكلياند و ذلك على النحو الموضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (03): الفرق بين أنواع الدوافع لدى ماكلياند:

نوع الدوافع	محرك السلوك	مصدر الإشباع	زملاء العمل
دافع الانجاز	التحدي	تحقيق الانجاز	القادرين على تحقيق الأهداف
دافع الانتماء	تكوين صداقة حميمة	إرضاء الآخرين	الأصدقاء
دافع القوة	السيطرة	التأثير على الآخرين	القدرة على السيطرة

المصدر: محمد إسماعيل بلال: مرجع سبق ذكره، ص: 93.

و بالرغم من النتائج التي توصل إليها ماكلياند إلا أن هذا الأخير توصل إلى دافع الانتماء و دافع النفوذ يرتبطان بعضهما البعض ارتباطا وثيقا، فقد أشار إلى أن أحسن المديرين أو أفضلهم يشعرون بحاجة قوية إلى النفوذ بينما تقل حاجتهم إلى الانتماء.

و بالرغم من النجاحات لخلاصة دراسات ماكلياند إلا أن الاهتمام الأكبر من قبل الباحثين والمؤسسات أعطت أهمية لدافع الانجاز الأولية في الاهتمام، لأنه دافع يحرك و يدفع الموارد البشرية بناء على أنه دافع ذاتي،<sup>2</sup> ولهذا نجد هذه النظرية تسمى باسم نظرية الانجاز لدى بعض الكتاب.

### ثانيا: دافع الانجاز ودوره في التحفيز

لقد توصل ماكلياند إلى أن الحافز على الانجاز له مستويين و هما مستوى الطموح، و مستوى الأداء و الحافز على الانجاز هو الفرق بين هذين المستويين الإثنين، فمثلا: النجاح في الماضي من شأنه تحفيز الفرد على

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم دره، محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 239.

<sup>2</sup> - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية: اتجاهات و ممارسات، مرجع سبق ذكره، ص: 164.

وضع مستوى طموحه مستقبلا، و من العوامل التي تؤثر على مستوى طموح الفرد و القدرات الفردية سواء كانت موروثية أو مكتسبة، فالأفراد مختلفون من حيث ما يملكونه من القدرات.

ويلاحظ بأن هذه النظرية تأخذ في الاعتبار الفروق الفردية بين الأفراد كما تمكن الإداري على حث العمال على الارتفاع بمستوى الأداء الإنساني. و يؤخذ عليها أنها ركزت على الحافز على الإنجاز ويضيف ماكلياند أن هذه الفئة التي لها درجة عالية للحاجة للإنجاز،<sup>1</sup> رغبتهم عالية في بلوغ الأهداف وركوب التحديات و التفوق فهم مدفوعون بالتنافس مع خوف شديد من الفشل، فيضعون لأنفسهم أهدافا متوسطة الصعوبة (لكنها ليست مستحيلة) و يحللون المخاطر و يقيمون المشاكل، و يسعون لمعرفة جهودهم و يفضلون تحمل المسؤولية الشخصية عن الأداء و النتائج و معالجة الأمور بأنفسهم.<sup>2</sup>

و قد أشار ماكلياند أن الأفراد الذين لديهم هذه الخصائص (الحاجة العالية للإنجاز) لا بد من تنمية دوافعهم و ذلك من خلال برنامج التدريب و التنمية المستمرة في المنظمة، و يجب على المشرف أو المدير تحديد الدوافع الرئيسية للمرؤوسين و معرفة الأفراد ذوي دافع الإنجاز لتزويدهم بمعلومات سريعة و دقيقة عن مدى التقدم في العمل باعتبارها أهم عامل يؤثر على الأفراد ذوي دافع الإنجاز.

و يمكن دفعهم و حثهم إذا تم إشباع شروطهم و ذلك بتفسير شعورهم بالسعادة والرضى بمجرد تحقيق نتائج إنجاز ناجحة بغض النظر عن أي عوائد خارجية.<sup>3</sup>

و هكذا تعتبر نظرية ماكلياند بحق نظرية التحفيز و الدافع لأنها أوجدت ارتباطا لدافع الإنجاز بالرغبة في التجديد و التحدي و الابتكار، و هي نظرية تستفيد منها المنظمة لتنمية المهارات و اتجاهات الإنجاز لدى العاملين، و حثهم على الرفع من مستوى أدائهم، و ذلك من خلال تدريبهم و تنميتهم.

و من خلال ما سبق نستنتج أن هذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتبار أن له مشاعر وأحاسيس ويعمل داخل جماعات، وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار أن المنظمة وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية، لذلك نجد تنوعا من ما بين الحوافز المادية والمعنوية .

<sup>1</sup> - داود معمر، مرجع سبق ذكره، ص: 58 - 59.

<sup>2</sup> - نبيل حامد مرسى، مرجع سبق ذكره، ص: 376.

<sup>3</sup> - محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص: 90 - 91.

## المبحث الثالث: نظريات المدرسة الحديثة

ظهرت هذه المدرسة محاولة لتصحيح بعض الأخطاء التي كانت سائدة عند التقليديين، حيث تطورت النظرة إلى المنظمة و العامل و الحوافز إلى حد كبير و أصبحت تعكس الواقع بشكل أكبر من السابق، حيث تنظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح و ليس مغلقا كما كانت النظرة عند التقليديين.

و من خلال ما سبق سنعرض أهم النظريات التي تطرقت إليها المدرسة من خلال المطالب التالية:

## المطلب الأول: نظرية العدالة "ل: آدمز"

وضع " آدمز ADAMS " نظريته في منتصف الستينات<sup>1</sup>، التي توضح كيفية تركيز الفرد على إدراك هل يتم معاملته بإنصاف مع الآخرين أم لا<sup>2</sup>، و سيتم شرح النظرية من خلال العناصر التالية:

## أولاً: عرض النظرية

يعتمد آدمز في نظريته على ثلاثة مفاهيم أساسية و هي مدخلات و مخرجات الفرد، و المقارنة و تحديد الإطار المرجعي الذي يعتبر عاملاً أساسياً في نظرية العدالة و يمكن شرح ذلك كما يلي:

➤ **مداخلات و مخرجات الفرد:** اعتبر آدمز أن مدخلات الفرد هي الجهد الذي يبذله الفرد و هي (جدارة الشخص مستوى التعليم، المهارة، و مقدار الجهد المبذول في العمل.. الخ)، أما المخرجات فهي التي يحصل عليها الفرد مقابل أدائه و تتمثل في (العوائد المادية، الترقية، الاهتمام الذاتي التميز، التقدير و الاحترام<sup>3</sup>. و يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> - نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص: 222.

<sup>2</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 241.

<sup>3</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 298 - 299.

الشكل رقم (08): العناصر الأساسية في نظرية العدالة

مخرجات فردية (مقارنة بمخرجات أخرى)	مدخلات فردية (مقارنة بمدخلات أخرى)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأجر الحقيقي</li> <li>- المكفآت</li> <li>- الاجتماعية</li> <li>- الشعور بالارتياح</li> <li>- النفسي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مجهودات العمل</li> <li>- مستوى التعليم</li> <li>- الأقدمية</li> <li>- الأداء</li> <li>- صعوبات العمل</li> </ul>

المصدر: عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت ط1، 2006، ص: 59.

➤ المقارنة: و هي مقارنة الفرد بين نسبة العوائد التي يتلقاها من المنظمة إلى جهوده و إسهاماته مع نسبة المحصلات أو العوائد التي يتلقاها الآخريين إلى مداخلاتهم أي جهودهم و إسهاماتهم<sup>1</sup> وبالتالي فإن المقارنة بين الطرفين تتحقق فيها المساواة على النحو التالي:<sup>2</sup>

$$\frac{\text{عوائد الفرد}}{\text{جهوده}} = \frac{\text{عوائد آخريين}}{\text{جهودهم}}$$

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 241.

<sup>2</sup> - طاهر محمود الكلالده، مرجع سبق ذكره، ص: 125.

➤ الإطار المرجعي (المرجع): يؤدي المرجع الذي يختاره العامل لزيادة تعقيد نظرية العدالة، و المرجع الذي يتم اختياره يعد عاملاً أساسياً في نظرية العدالة، و هناك ثلاثة عوامل مرجعية للمقارنة التي يمكن استخدامها في المقارنة:<sup>1</sup>

- الذاتية - الداخلية: خبرات العامل في مراكز مختلفة داخل المنظمة الحالية التي يعمل فيها.
- الذاتية - الخارجية: خبرات العامل في مواقف أو مركز خارج المنظمة الحالية التي يعمل فيها.
- آخرون - داخل: فرد آخر أو جماعة من الأفراد داخل المنظمة التي يعمل فيها.
- آخرون - خارج: أفراد أو جماعة من الأفراد خارج المنظمة التي يعمل فيها.

وقد يقارن العاملون أنفسهم بالأصدقاء، الجيران، الزملاء في منظمات أخرى و الأعمال السابقة التي مارسوها في منظمات أخرى أو في نفس المنظمة، إن أي مرجع يختاره العامل سوف يؤثر على المعلومات التي يمتلكها حول تلك المراجع بالإضافة إلى جاذبية المرجع، وذلك مما أدى للتركيز على أربعة متغيرات وسيطة هي الجنس، فترة الخدمة، المستوى في المنظمة، التعليم أو المهنة. حيث بينت نتائج الأبحاث أن كلا من الرجال والنساء يفضلون المقارنة مع نفس الجنس، و أن العاملون الذين تكون فترة خدمتهم قليلة في منظماتهم الحالية يعملون إلى أن تكون لديهم معلومات قليلة حول الآخرين داخل المنظمة، و الذين لديهم فترة خدمتهم في المنظمة طويلة في المنظمة الحالية، يعتمدون بدرجة أكبر المقارنة مع زملائهم في العمل العاملون في مستويات عليا والذين لديهم مستويات ثقافية عالية، يعملون للمقارنة مع الآخرين في المنظمات الأخرى و هكذا...

#### ثانياً: شرح النظرية

يرى "ADAMS" أن الأفراد ينظرون إلى العدالة من زاويتين الأولى داخلية (تناسب العائد مع الجهد) والأخرى خارجية (تناسب العائد و الجهد المبذول من قبل الفرد مع العائد و الجهد المبذول من قبل فرد آخر في منظمة أخرى، وهنا نرى أن "ADAMS" قد بني وجهة نظره على افتراض أن هناك نقطة توازن بين المدخلات و المخرجات يؤمن بها الأفراد وإنهم سوف يحاولون جاهدين الوصول إلى هذا التوازن فإذا كان الفرد يستلم أجراً يتجاوز الجهد الذي يبذله عندها سيحاول بذل المزيد من الجهد للوصول إلى حالة التكافؤ بين الأجر و الجهد أو

<sup>1</sup> - ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص: 127 - 228.

أنه سيعمل على تحسين جودة أداءه أما إذا توصل الفرد إلى أن الأجر الذي يستلمه هو أقل من الجهد المبذول من (عدم عدالة)<sup>1</sup>، فإن هناك وسائل و طرق يمكن للفرد أن يلجأ إليها لإعادة المساواة تتخلص في الجدول التالي:

جدول رقم(04): وسائل إعادة المساواة

عدم العدالة	
في حالة شعور الفرد أن عوائده أقل ما يجب	في حالة شعور الفرد أن العوائد أكثر مما يستحق
- طلب زيادة في الأجر	- طلب زيادة الآخرين
- بذل مجهول أقل	- بذل مجهود أكبر
- إيجاد تبرير لسبب تقاضي أجر أقل من الآخرين	- إيجاد تبرير لكونه يتقاضى أكثر من غيره
- تغيير الفرد الذي تتم المقارنة به	- تغيير الفرد الذي تتم المقارنة به

المصدر: حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات و العمليات الإدارية ووظائف المنظمة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان ، ط1، 2006، ص: 256.

بعبارة أخرى يمكن القول بأن الفرد الذي يشعر بعدم العدالة سيلجأ إلى تغيير مكونات المعادلة الخاصة بالعدالة و إن لم يستطع فإنه قد يحاول أن يغير إدراكه و تصوره عن قيم المعادلة، أو قد حاول أن يغير الفرد أو الأفراد الذين يقارن نفسه بهم، وإن يئس من تحقيق العدالة داخل المنظمة التي يعمل بها فقد يضطر إلى تركها كلية.

ثالثاً: أهمية نظرية العدالة في التحفيز

بعد عرضنا للنظرية تبين لنا أن النظرية ذات أهمية، لأنها تجعل المدير يأخذ بعين الاعتبار مطالب العامل الشخصية، وأن ييدي المدير اهتماماً بمصلحته و يشركه في معرفة النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات التي تتعلق

<sup>1</sup> - إحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص: 234.

بوظيفته و المبررات و الأسباب المنطقية التي دعت لاتخاذ مثل تلك القرارات<sup>1</sup>.

كما تمتاز أيضا بأنها تهتم بالجماعة و تأثيراتها، وفهم الفرد و إدراكه الآخرين كذلك تدعو إلى إيجاد الطرق و الوسائل المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بعدالة معاملة الإدارة له. كما تركز على الحوافز النقدية نظرا لسهولة قياسها و الإحساس بها و إدراك أهميتها و ربطها بالعدالة.<sup>2</sup>

المطلب الثاني: نظرية التوقع ل"فروم" وتطوراتها

طور هذه النظرية "فكتور فروم" victor vroom " في أبحاثه المنشورة عام 1964، وتعتبر النظريات المهمة في تفسير الحفز عند الأفراد.<sup>3</sup>

أولا: نموذج نظرية التوقع لفروم

تعتبر هذه النظرية الصيغة الصحيحة و التكوين السليم للدافعية التي تأخذ في اعتبارها الفروقات الفردية<sup>4</sup> فهي تركز على المجموعة من الفرضيات من بينها:<sup>5</sup>

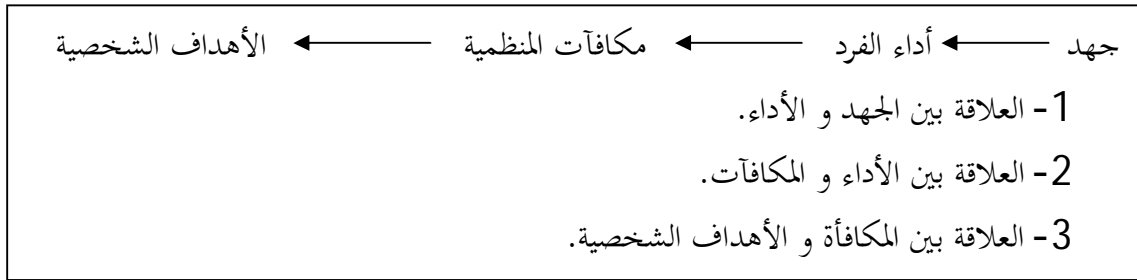
➤ يختار الأفراد الخيارات المدركة (الواعية) إذا ما تعين عليهم الاختيار بين بدائل تصرف مختلفة.

➤ يختار الأفراد بين البدائل التصرف على أساس توقعاتهم الخاصة باحتمال تحقيق أي من هذه البدائل للنتيجة المرغوبة.

➤ يمتلك الأفراد الحاجات مختلفة لذلك فهم يختلفون فيما بينهم في تقييم النتائج.

و وضع فروم مجموعة من العلاقات و التي نوضحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (09): نظرية التوقع:



المصدر: ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص: 130.

<sup>1</sup> - عبد الباري درة، محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 243.

<sup>2</sup> - سامر جلده، مرجع سبق ذكره، ص: 121.

<sup>3</sup> - نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص: 221.

<sup>4</sup> - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

<sup>5</sup> - إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص: 288.

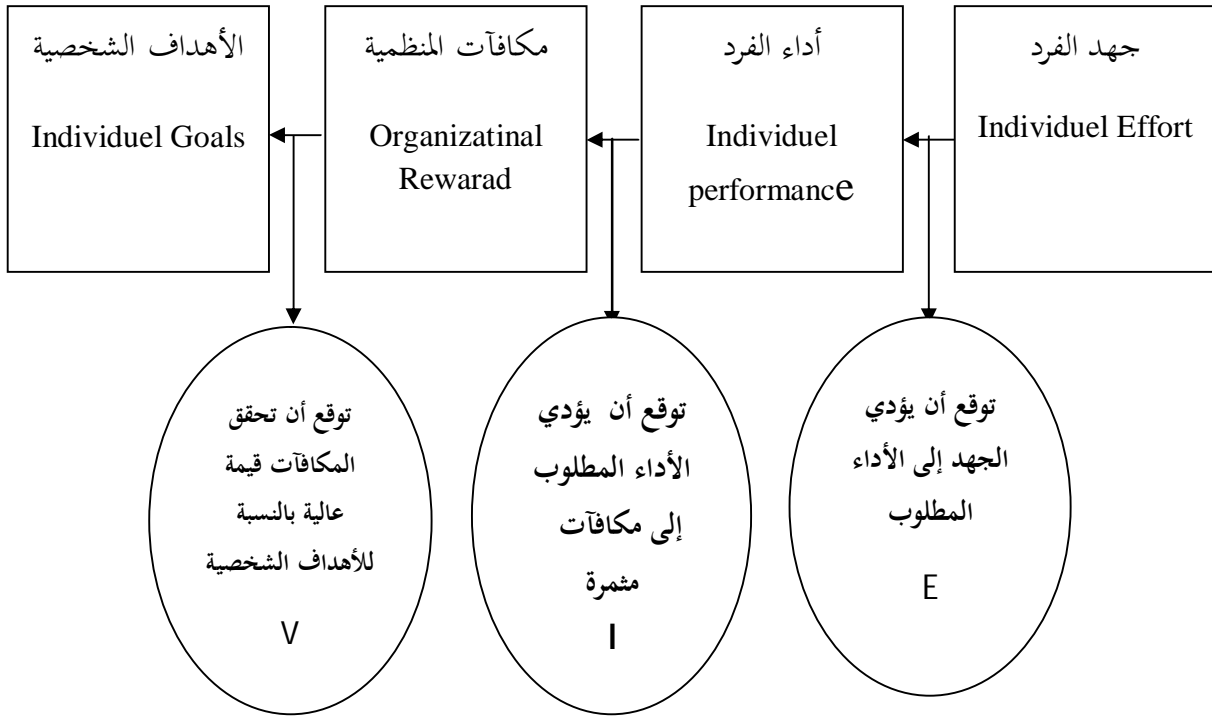


1. العلاقة بين الجهد و الأداء: إدراك الفرد باحتمال أن بذل كمية معينة من الجهد سوف يؤدي إلى تحقيق النتائج للأداء (إنجاز العمل).

2. العلاقة بين الأداء و المكافآت: درجة اعتقاد الفرد أن الأداء بمستوى معين سوف يؤدي إلى تحقيق النتائج المرغوبة.

3. لعلاقة بين المكافآت و الأهداف الشخصية: درجة إشباع المكافآت المنظمة للأهداف الشخصية للفرد أو حاجته، و جاذبية تلك المكافآت المحتملة للفرد، ونوضحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (10): عناصر نظرية فروم



المصدر: عبد الباري: إبراهيم درة، محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 244.

(أ) النتيجة: يمكن أن ينظر إليها وفق مستويين هما:<sup>1</sup>

➤ نتيجة المستوى الأول: تنتج نتيجة المستوى الأول من السلوك المرتبط بالعمل نفسه (الإنتاجية الغياب، دوران العمل، وجود الإنتاجية).

➤ نتيجة المستوى الثاني: تمثل نتيجة المستوى الثاني.

<sup>1</sup> - إحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص: 229.

ب) درجة التوقع: وهي الاعتقاد باحتمال أن يتبع مستوى مماثل من الأداء و بعبارة أخرى عملية تتعلق بمدى قدرة الشخص على العمل المخصص له، و بحساب الاحتمالات، فمن الممكن أن يتفاوت التوقع بين الواحد صحيح (يجب ألا أجد صعوبة تذكر في أن أنجز المهمة المعهودة في الوقت المقرر أو الوصول إلى العمل أعلى مستويات الأداء). و الصفر ( مهما بذلت من جهد فلن أستطيع إنجاز العمل في الوقت المقرر).<sup>1</sup>

ت) درجة الوسيلة: و تشير إلى مدى اعتقاد الفرد سوف يحصل على عائد نتيجة هذا الأداء أي أن الأداء هو وسيلة الحصول على العائد، ومن الأساليب التي يمكن للإدارة أن تستخدمها لتقوية العلاقة بين مستوى الأداء المحقق و قيمة العائد خطط ربط الأجر بالإنتاج.<sup>2</sup>

ث) جاذبية وقوة العوائد: وهي أنواع الرضى أو (عدم الرضى) الناشئ من العوائد و هي التقدير الذي يتوصل إليه الفرد لمستوى السرور(السعادة) أو عدمه الناشئ من العوائد،<sup>3</sup> ذلك لأن العوائد لا تتساوى في جاذبيتها له.

إذا تختلف قوة تفضيل عائد معين من فرد لآخر، و يمكن وضع القيمة التي يعطيها الفرد لعائد معين على مقياس يتدرج بين (+1) أي مفضل جدا أو (-1) أي غير مفضل على الإطلاق و على ذلك فإن الناس تقدر أولا قيمة الإشباع المتوقع من كل عائد فإن كان العائد مرغوبا تكون القيمة موجبة وإن كان غير مرغوب تكون القيمة سالبة و تكون قيمة الإشباع المتوقع منه صفر.<sup>4</sup>

ومن خلال هذه العناصر يمكن صياغة الدافعية كما يلي:<sup>5</sup>

$$\text{MOTIVATION} = \text{E} \times \text{I} \times \text{V}$$

إن أي قيمة صفرية في الطرف الأيمن من المعادلة يعني أن الدافعية و التحفيز لدى الأفراد ستكون صفرا أو معدومة تماما. لذا لابد من أن يعمل المدراء، على تعظيم هذه القيم إلى أقصى ما يمكن.

<sup>1</sup> - معمر داود، مرجع سبق ذكره، ص: 58.

<sup>2</sup> - محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص: 97.

<sup>3</sup> - خليل محمد حسن الشماع، حظير كاضم حمود، مرجع سبق ذكره ص: 282.

<sup>4</sup> - نبيل محمد مرسى، مرجع سبق ذكره، ص: 374.

<sup>5</sup> - صالح مهدي محسن، العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 467.

ثانيا: تطوير نموذج فروم من قبل بورتير و لولر

يعد نموذج " L.W.PORTER E.ELALER " عام 1968 توسيعا لنظرية " VROOM " عندما أشار إلى أن الجهد (معبرا عنه بقوة التحفيز و الطاقة المبذولة) يعتمد على كل من قيمة المكافأة ( الطاقة المدركة التي يعتقد الفرد أنها مطلوبة منه) و احتمال الحصول على المكافأة فعلا أن الطاقة المدركة و احتمال الحصول على المكافأة يتأثران بسجل الأداء المتحقق فعلا، فلو عرف الفرد على وجه اليقين أنه يستطيع إنجاز المهمة أو أنه أنجزها في الماضي فإنه و الحالة هذه يستطيع تخمين الجهد المطلوب و تقدير الحصول على المكافأة.<sup>1</sup>

و عليه فإن الأداء الفعلي للمهمة (لتحقيق الأهداف) يتحدد بمقدار الجهد المبذول كما أنه يتأثر بقابلية الفرد ( المعرفة و المهارة) لإنجازها و إدراكه لطبيعتها (مدى إدراك الأهداف و الأنشطة المطلوبة و المكونات الأخرى للمهمة)

ويؤدي الأداء إلى نوعين من المكافآت هما: المستترة (الضمنية) مثل الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات والمكافآت الظاهرة مثل المركز و ظروف العمل.<sup>2</sup>

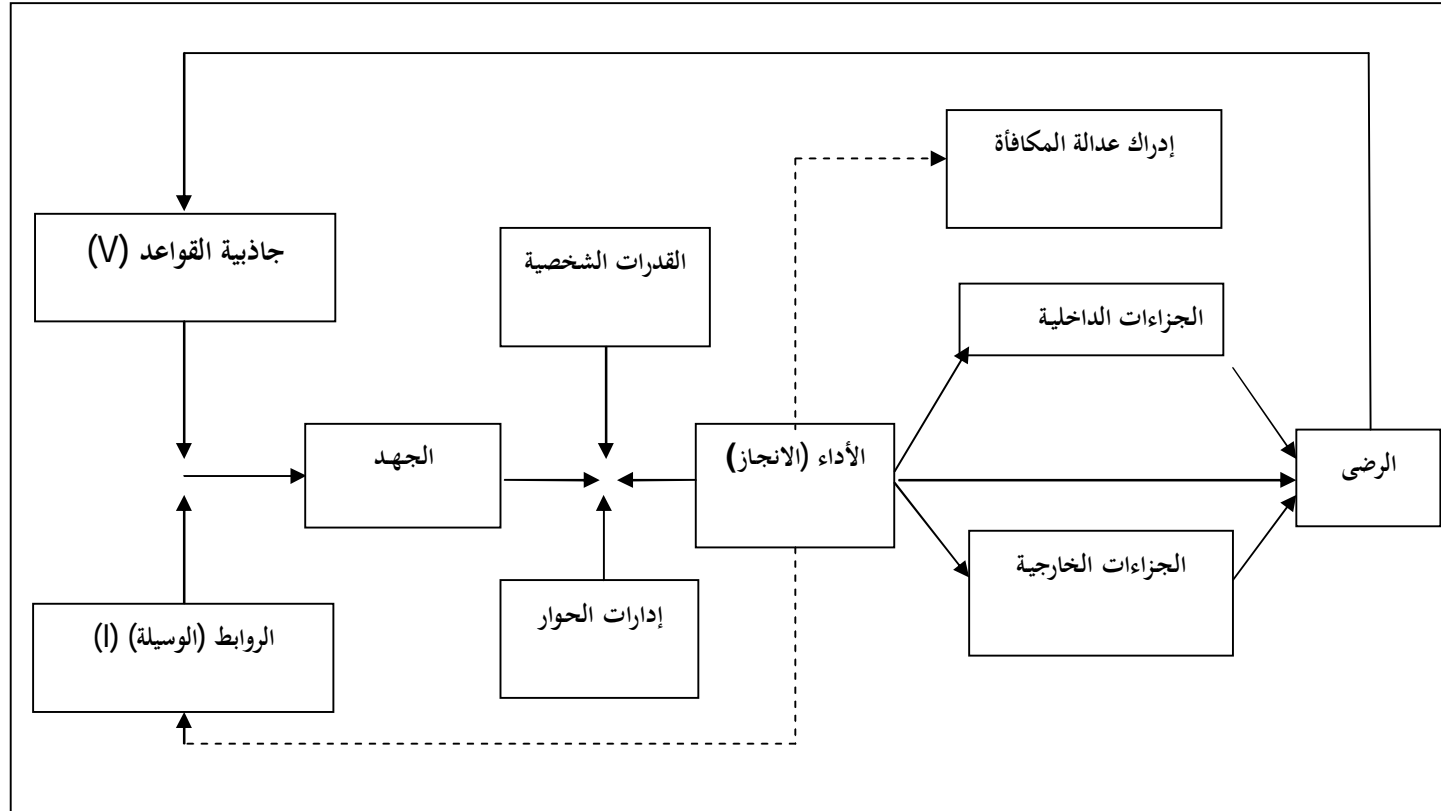
وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة و منسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول فإذا كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضى المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهود، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد أنه يستحقه، فستحدث حالة عدم رضى، و يوقف الدافعية للاستمرار في الجهد. لذلك فإن من أبرز ما أضافه نموذج بورتير و لولر إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل و رضاه، وأن القناعة و الرضى تتحددان بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد،<sup>3</sup> و لكي يتم استيعاب وجهة نظر بورتير و لولر من خلال العرض المتقدم يمكن النظر في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - إحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص:230.

<sup>2</sup> - خليل محمد حسن الشماع، حضير كاضم حمود، مرجع سبق ذكره:ص:284.

<sup>3</sup> -محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 294.

الشكل رقم (11): نموذج بورتير و لولر في التوقع



Source : fredrique alexandre, Bailly Denis Bourgris, **Comportements humains management**, Pearson éducation, France, 2003, p:156.

و على الرغم من أن هذا النموذج هو أعقد ما سبقه، فإنه إنما يؤكد على حقيقة كون التحفيز عملية معقدة، وليست مجرد سبب ونتيجة. كما يؤكد على دور المدير في صياغة هيكل المكافأة، وعلى ضرورة تفاعل أداء وظيفة التحفيز مع بقية الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة)<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: نظرية تدعيم السلوك أو التعزيز "للكينر"

ركزت هذه النظرية على السلوك الأفراد وانعكاسه على محيط العمل، و تأثره به، وأوضح العالم النفساني "Skinner" الذي وضع هذه النظرية، أن السلوك الذي يتبعه نتائج متوقعة يجب أن يقوى و يستمر و يقيم عن طريق تشجيع صاحبه على تكراره و تطويره،<sup>2</sup> و سيتم توضيح هذه النظرية كما يلي:

#### أولاً: أنواع التعزيزات

إن المعززات هي النتائج التي تعقب مباشرة استجابة ما من الشخص و التي تزيد من إمكانية تكرار ذلك السلوك،<sup>3</sup> و عموماً هناك أربع أنواع للتعزيز يمكن أن تعتمد عليها المنظمة في تعديل سلوك الفرد وهي.<sup>4</sup>

1. التعزيز الإيجابي : مثل منح التكريم لتعزز السلوك المرغوب و الدفع باتجاه تكراره مرات أخرى.
2. التفادي ( التعزيز السلبي): ويعني تجنب أو تفادي النتائج غير مرغوب فيها و مثال على ذلك توقف المدير على توبيخ العاملين عند تحسن أدائهم.
3. العقوبة: الإجراءات التي تفترض على الفرد جزاء سلوك منافي و مخالف للقوانين و الأنظمة و التعليمات السارية.
4. الإزالة (الإطفاء): المقصود بذلك غياب أعمال التعزيز سلبياً أو إيجابياً بعد حصول سلوك غير مرغوب فيه (إزالة السلوك غير المرغوب من خلال عدم مكافأته).

<sup>1</sup> - خليل محمد حسن الشماع، خطير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص: 284.

<sup>2</sup> - موسي خليل، الإدارة المعاصرة: المبادئ، الوظائف، الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، ط1، 2005، ص: 177.

<sup>3</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، المرجع سبق ذكره، ص: 222.

<sup>4</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره ص: 247.

ثانيا: توقيت أو جدولة التعزيز

يقصد بجدولة التعزيز تكرار عملية التعزيز و الفواصل الزمنية بينها، فعملية الجدولة تستهدف تشكيل السلوك للعاملين بالطريقة التي تراها الإدارة مناسبة، و يمكن أن تميز بين نوعين من التعزيز: الأول تعزيز مستمر وهو تقوية للسلوك المرغوب عند حدوثه و يكون هذا النمط فاعلا خاصة في بداية تعلم السلوكيات الجديدة تتطلب تعزيز مستمر، أما الثاني فهو تعزيز جزئي و يعني انتقاء للسلوكيات الصحيحة و التي تصبح حالة تعزيزها حالة غير ممكنة، و هناك أربعة أنواع من التعزيز الجزئي: تعزيز بالفواصل الزمنية الثابتة و التعزيز بالنسبة الثابتة و التعزيز بالفواصل الزمنية المتغيرة، و التعزيز بالنسبة المتغيرة، و لمعرفة مضمون كل من هذه الأنواع نستعين بالجدول التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 470.

جدول رقم (05): جدولة التعزيز

نوع التعزيز	طبيعة التعزيز	تأثيره على السلوك عند استخدامه	تأثيره على السلوك عند إيقافه	مثال
التعزيز المستمر	تعطي مكافأة بعد السلوك مرغوب	يساعد على التعلم السريع للسلوك الجديد	إزالة سريعة	المدح و الإشارة
التعزيز بالفواصل الزمنية الثابتة	تعطي المكافآت بفواصل زمنية ثابتة	يقود إلى أداء غير اعتيادي أو متوسط	إزالة سريعة	دفع مكافأة شهرية للعاملين لوصولهم المنتظم للعمل يوميا
التعزيز بالنسبة الثابتة	تعطي المكافآت بناء على كميات محددة من الإنتاج	يقود بسرعة إلى أداء عالي و مستقر	إزالة سريعة	نظام الدفع للأجور على أساس القطعة
التعزيز بالفواصل الزمنية المتغيرة	تعطي المكافآت على أساس فواصل زمنية مختلفة	يقود إلى أداء عالي أو مستقر نسبيا	إزالة بطيئة	تقييم أداء و مكافآت تعطي بشكل عشوائي خلال الشهر
التعزيز بالنسبة المتغيرة	تعطي المكافآت على أساس كميات مختلفة أو متغيرة من الإنتاج	تقود إلى أداء عالي جدا	إزالة بطيئة	مكافآت إضافية لمدوبي البيع بناء على تدقيق عشوائي لعدد المكالمات المستلمة من الزبائن

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص: 471.

من خلال هذا الجدول يمكن القول أنه حتى يكون التعزيز فعالا فمن الضروري جدولة توقيت

التعزيز بحيث يكون له الأثر المطلوب على السلوك.

ثالثاً: برنامج تعديل السلوك

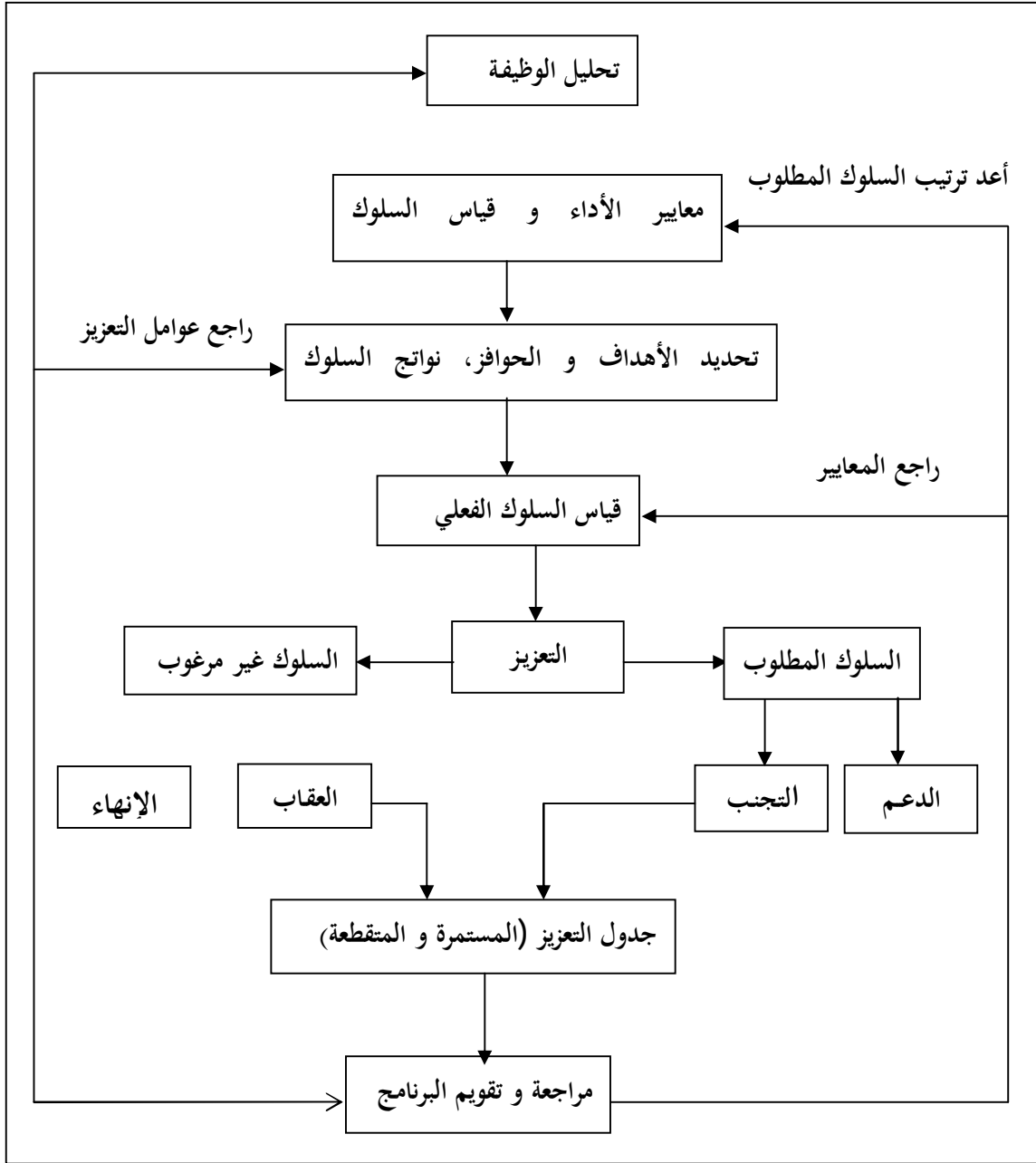
يتم برنامج تعديل السلوك بالخطوات أو المراحل التالية:<sup>1</sup>

1. تحليل الوظيفة: يتضمن تعريف متطلبات الوظيفة و حدود المسؤولية أو السلطة المرتبطة بها و غير ذلك.
2. تجديد يد معايير الأداء: يتضمن تحديد وسائل قياس الأداء الوظيفي، مثل عدد الوحدات المنتجة درجة التعاون و القدرة على مسايرة الآخرين و غيرها.
3. وضع الأهداف: يتضمن تحديد السلوك المطلوب أو غير مطلوب من العامل كالتقليل من التغيب.
4. قياس السلوك الفعلي: يمكن أن يتم ذلك عن طريق المشاهدة أو حفظ سجلات العمل اليومي.
5. التعزيز: يتوقف على سلوك الموظف المرغوب أو غير المرغوب.
6. جداول التعزيز: يتم استعمال جداول التعزيز، سواء كانت مستمرة أو متقطعة أو كلاهما، وهذا حسب أنواع السلوك و أنواع التعزيزات.
7. مراجعة وتقويم البرنامج: إذا كان البرنامج غير ناجح، يجب إعادة النظر فيه أو في أحد مراحلها و يمكن إظهار كل ذلك وفق الشكل التالي:

<sup>1</sup> سيزلاقي أندرودي، ترجمة أحمد أبو القاسم، السلوك التنظيمي والأداء، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1991، ص: 125-



شكل رقم (12): برنامج تعديل السلوك



المصدر: مرجع سابق، ص: 125.

## رابعاً: دور تدعيم السلوك في عملية التحفيز

يقصد بتدعيم السلوك كيفية تحفيز الأفراد من خلال التصميم المناسب لبيئة العمل، وامتداح الأداء والابتعاد عن العقاب المترتب على الأداء الضعيف نظراً لنتائجه السلبية، ويتضمن هذا المجال تحليل موقف العمل، وتحديد الأسباب وراء أداء الأفراد، ومن ثم انتهاز الوسائل لمعالجة المشكلات والحد من العقاب في طريق الأداء الجيد، ثم تحديد أهداف معينة من خلال مشاركة العاملين ومساعدتهم، وإتاحة نتائج الأداء لهم بسرعة (تغذية عكسية)، مع مكافأة الأداء الجيد وامتداحه. وحتى لو كان الأداء يقل عن الأهداف أو عن الطموح فإن الإدارة تحاول فرز الجوانب الإيجابية فيه وامتداحها، وإعطاء المعلومات الكاملة للمرؤوسين عن المشكلات التي تواجهها المنظمة. وبعبارة أخرى، فإن المدخل قيد البحث يؤكد على حسن أداء المدير لوظائفه الأساسية (التخطيط، التنظيم، القيادة، التحفيز، الرقابة).<sup>1</sup>

## المطلب الرابع: نظرية "Z" اليابانية \* لـ: وليام أوشي

تعتبر نظرية "Z" في حقيقة الأمر امتداداً لنظرية "y" ففي كتابه المنشور سنة 1981، الذي أبرز فيه المعالم الرئيسية لنظرية "Z" التي حظيت بتقدير كبير في الأوساط العلمية المهتمة بالسلوك التنظيمي اقترح عالم الإدارة الياباني وليام أوشي على الأمريكيين أفكار جديدة لزيادة الإنتاج والكفاءة في العمل.<sup>2</sup> فقد لاحظ أوشي أن الإنتاجية في اليابان قد زادت بمعدل أربعة أضعاف عنه في الولايات المتحدة الأمريكية في السنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية، والأخطر من ذلك أنه لاحظ أن الإنتاجية في الولايات المتحدة الأمريكية تتحسن ولكن بشكل أكثر بطفاً عنه في أي بلد أوروبي، حيث أنه يرى أن علاج مشكلة الإنتاجية لا يمكن في السياسات النقدية ولا عن طريق زيادة الاستثمار في الأبحاث العلمية والتنمية، ولا من خلال مضاعفة ساعات العمل والقيام بأعمال شاقة، فالعامل الأمريكي يبذل جهداً

1- خليل محمد حسن الشماع، خطير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص: 289.

\* - وليام أوشي: قام بإجراء عدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية للتعرف على سر نجاح الإدارة اليابانية وكفاءتها.

<sup>2</sup> - عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص: 46.

لا يقل عن مثيله الياباني، و لكن حل مشكلة الإنتاجية يكمن في إدارة العنصر البشري بطريقة ينتج عنها نوع من التآلف و المحبة بينهم بحيث يمكنهم العمل معا بكفاءة أكبر.<sup>1</sup>  
و بهذا استند في وضع معالم هذه النظرية إلى مرتكزات أساسية، من أجل تحديد سمات المنظمة اليابانية التي توحى لطرق تحفيز العاملين، و يمكن إبراز ذلك على النحو التالي:

### أولاً: مرتكزات نظرية "Z"

تقوم نظرية "Z" على ثلاث مرتكزات أساسية التي تعتبر ضرورية للأداء و تتمثل في:<sup>2</sup>

1. **الثقة:** الإنتاجية و الثقة هما شيء واحد لا يمكن أن يفترقا، فالمنظمات اليابانية تعتمد في تعاملها على النظام الإداري الموسع، الذي يؤكد على جو الثقة بين العاملين.
2. **المهارة:** تتسم الممارسة اليابانية في الإدارة بالدقة و التهذيب وحدة الذهن، أي بالحدق والمهارة في التعامل، و لاشك في أن هذا يتم إلا بعد الخبرة و التجربة و الممارسة الطويلة للوظيفة.
3. **الألفة و المودة:** تعتمد الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية على الألفة و المودة، و ما ينطوي عليها من اهتمام ودعم الآخرين و إقامة علاقات اجتماعية متينة و صدقات حميمة معهم

### ثانياً: دور نظرية "Z" في مجال التحفيز:

يعتقد أوشي أن تطبيق هذه المرتكزات التي أشرنا إليها سابقا سواء في المنظمات الأمريكية أو اليابانية سوف ينتج عنه تحقيق أهداف المؤسسة و الأفراد على حد سواء، و التي تتمثل في زيادة الثقة والتعاون في العمل ، زيادة الرضى الوظيفي، وكذلك زيادة الإنتاجية، حيث ساهم أوشي في مجال التحفيز بما يلي:<sup>3</sup>

➤ اختيار العنصر البشري و تدريبه و المحافظة عليه مدى الحياة (LIFE employment) وحتى العناية به بعد الوصول إلى سن التقاعد، كذلك في كيفية تقييمه و رقيه الوظيفي حيث يتقدم

<sup>1</sup> - عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار مجدلاوي للنشر، عمان، طبعة 2 ، سنة 2010، ص:10.

<sup>2</sup> - وحيدة شرياف، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية ، رسالة ماجستير في علوم التسويق، جامعة محمد بوقرة بومرداس

2009، ص: 40 - 41 .

<sup>3</sup> - عد إلى:

- أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 84 - 85.

- عبد الرحمن إدريس ثابت، إدارة الأعمال: نظريات و نماذج و تطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 129.

- عمار بوجوش، مرجع سبق ذكره، ص: 46.

الفرد في عمله ببطء مع الاطمئنان الكامل إلى أنه لن تضيع عليه الفرص الوظيفية و أنه لن يستغني عنه.

➤ عمل الفريق حيث يشعر العامل بأنه عضو في الفريق أولاً و أن دوره ووظيفته من خلال فريق العمل ذلك.

➤ توافر المعلومات و المشاركة في استخدامها بين جميع أفراد المنظمة و عدم الاحتفاظ بها أو احتكارها من قبل أي فرد أو مجموعة و يساعد في ذلك توفر خدمات و علاقات جيدة بين أفراد المنظمة و في مختلف الدوائر.

➤ الشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد و هذا نابع من نظام القيم السائد في المجتمع الياباني.

➤ المشاركة في اتخاذ القرارات على المستويات الدنيا و من ثم رفعها إلى المستويات العليا ليقوم بالتدقيق و الرقابة عليها.

➤ استخدام وسائل و أساليب الرقابة غير الرسمية و الضمنية بجانب وسائل و أساليب الرقابة الرسمية و الصريحة.

➤ تحقيق النمو الوظيفي القائم إلى حد ما على التخصص.

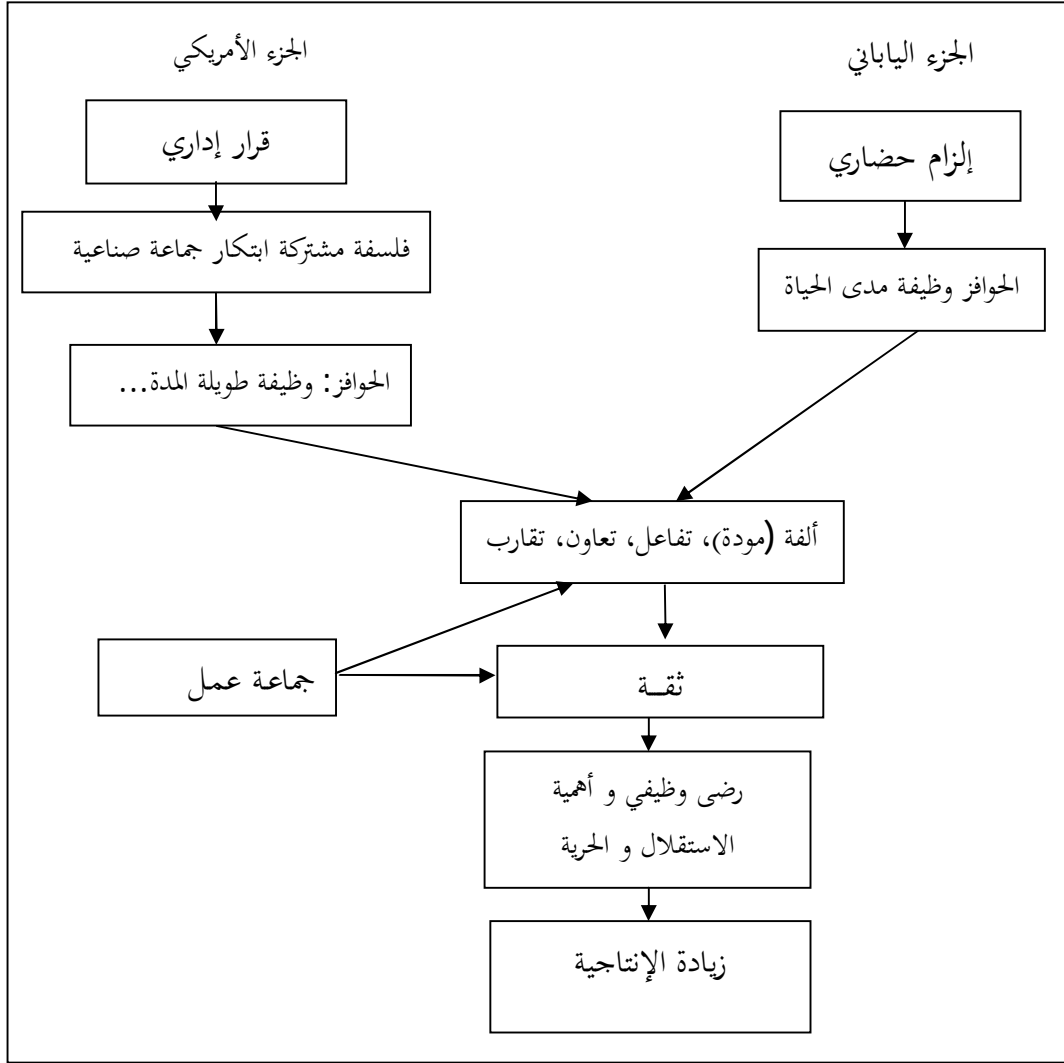
➤ التركيز على تحقيق التكامل بين أدوار العاملين الرسمية و أدوارهم و مسؤولياتهم الشخصية بعيداً عن مكان العمل.

➤ اعتماد مبدأ الثقة بين العامل ورؤسائهم في العمل.

➤ ويدعي أوشى أنه من خلال تبني هذه النظرية من جانب الإدارة فإن العاملين سوف يشعرون بدرجة أكبر من الانتماء إلى المنظمة. كما أن كل من الإنتاجية وجودة الإنتاج سوف يحققان مستويات أعلى بسبب شعور كل موظف أو عامل في المنظمة بالفخر في عمله، إضافة إلى أن كل من الغياب و معدل دوران العمالة، و الذي يكلف المنظمة الكثير، سوف يتناقص بشكل ملحوظ.

و من أكثر الأمثلة على تطبيقات نظرية "Z" استخدام ما يعرف بدوائر الجودة في الإدارة المعاصرة و يمكن إظهار و تطبيق نظرية "Z" اليابانية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (13): تطبيق نظرية Z لأوشي



المصدر: وهيبة مقدود، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

يعتقد أوشي أن تطبيق نظرية "Z" في المنظمات، سواء في المنظمات الأمريكية أو اليابانية سوف ينتج عنه تحقيق أهداف الأفراد و أهداف المنظمة على حد سواء، التي تتمثل في زيادة الثقة و الألفة و التعاون في العمل، زيادة الرضى الوظيفي، زيادة الاستقلالية و الحرية، و زيادة الإنتاجية بالإضافة إلى حصولهم على حوافز كثيرة و متنوعة سواء كانت مادية كالمكافآت أو معنوية.

وبالتالي يمكن القول أن هذه المدرسة لقد ادعت إلى ربط الحوافز بالنتائج المحققة ونادت باختلاف ما يحصل عليه العامل من حوافز وذلك حسب مستويات الأداء.

## خلاصة الفصل:

تناولنا من خلال هذا الفصل إحدى محددات السلوك التنظيمي و هي الدوافع و التي تعتبر كمحركات داخلية توجه سلوك أو تصرفات الفرد.

و لهذا نجد نفسية الفرد تتسم بالتعقيد و هذا ما جعل عملية التحفيز معقدة لأنها ترتبط بدافعية الأفراد و سلوكهم، هذا ما أدى إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين حول أسلوب التعامل مع الأفراد ففي البداية كانت نظرهم إلى الفرد على أن همه الوحيد الأجر و لذلك المؤسسة تأثر عليه من خلال هذا النوع من الحوافز و هذا ما جاء به تايلور و زملائه، و بهذا نجد كل من أفكار الكلاسيكيين بمثابة منطلقات لبروز نظريات كثيرة في مجال التحفيز و الدافعية.

بعدها تغيرت النظرة الاقتصادية للفرد إلى نظرة إنسانية و اجتماعية مع نظرية "إتون مايو" الذي اهتم بالجانب الإنساني و الاجتماعي و ساندته في ذلك ماجريجور" من خلال عرض لنظريته "X" و "Y" إضافة إلى نظرية "ماسلوه" و ماكيلاند" للحاجات التي يرغب الفرد إتباعها و بالتالي يمكن للمؤسسة التأثير عليه من خلال هذه الحاجات و الرغبات، فجاءت بعدها نظرية ذات العاملين لهيرزيرغ التي تهتم بالعوامل التي تثير الدافعية التي ترتبط بالفرد و التي تتمثل في الظروف المادية و المعنوية التي توفرها المنظمة و لهذا نجد أن هذه النظريات تركز على الحوافز التي تشبع حاجات الفرد، بعدها ظهرت النظريات الحديثة من بينها نجد نظرية التوقع التي تهدف إلى التعرف على توقعات الفرد و بالتالي التأثير عليه من خلالها، و من ثم نظرية التعزيز التي تركز على تعزيز و تدعيم السلوك الجيد و نظرية العدالة التي تبرز أهمية وجود العدالة عن المقابل الذي يحصل عليه الفرد بالإضافة إلى نظرية "z" التي تجمع مزايا كل من هذه النظريات أن التحفيز نمطي في المنظمة مرتبط بثقافة الفرد و ثقافة المنظمة.

و بهذا نجد أن هذه النظريات تركز على الأسلوب الذي يجب على المنظمة أن تستخدمه لتحفيز الأفراد.

و بهذا نكون قد استعرضنا أنظريات الحوافز مع التعرف على التطبيقات المختلفة لها من قبل الإدارة لتحفيز العاملين من النواحي المادية و المعنوية تحت عناوين رئيسية و ذلك حسب العنصر الأساسي الذي تعتبره كل منها محركاً أساسياً للدافعية.

# الفصل الثاني

## تمهيد:

يقاس نجاح أي منظمة بقدرتها العاملین على تحقيق المطلوب أو المتوقع لمستوى أداء مهامهم الوظيفية وترتكز جهود إدارة الموارد البشرية على كيفية الحصول على الإنتاجية المرتفعة من خلال التحليل الوظيفي أساليب الاستقطاب و الاختيار الفعالة، توجيه العاملين و التصميم الملائم للبرامج التدريبية.

و على الرغم من أن هذه الأنشطة لها درجة عالية من الأهمية، إلا أنه من الصعب الافتراض بأنها كافية لوحدها لتحقيق النتائج المرغوبة و التي تتمثل في امتلاك قاعدة منتجة من الأيدي العاملة بالمنظمة قد تستطيع استقطاب و توظيف أفضل الكفاءات في سوق العمل و إعداد برامج فعالة لتوجيه و تصميم برامج جيدة لتطوير قدراتها، إلا أن ذلك لا يضمن الحصول على أداء مرضي و فعال لذلك فإذا أرادت إدارة المنظمة أن تدفع العاملين نحو زيادة الإنتاج و تعظيم مستوى الأداء فعليها أن تفكر في نوعية الحوافز التي تناسب دوافعهم، فقد تلجأ إلى المكافآت المادية كالأجور، و قد تلجأ إلى مكافآت التقدير المعنوي كما قد يتم الجمع بين النوعين بنسب متفاوتة لتحقيق النظام التحفيزي الأنسب، ذلك أن ضمان استمرار الأداء بأعلى قدرة من الكفاءة والفعالية يعتبر أحد المهام الأساسية لأي مسؤول في المنظمة، و حتى يتحقق ذلك يجب فهم دوافع وتصرفات و أنماط سلوك العاملين و مداخل التأثير عليها، و بالتالي تحديد كيفية تحفيزهم بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المنظمة و أهدافهم الذاتية.

وقصد التعريف على هذا الموضوع و الإلمام بمختلف جوانبه فقد تم الاعتماد على خطة تتضمن ثلاث مباحث، حيث سنعرض من خلال المبحث الأول مفهوم التحفيز، أهمية و أهداف التحفيز و من ثم التطرق إلى أنواع التحفيز، أما المبحث الثاني فسيتم من خلاله التعرف على الفرق بين الحوافز و الدوافع و أخيراً نتناول في المبحث الثالث مراحل تصميم نظام الحوافز، شروط نجاحه و العوامل المؤثرة في فعاليته.



## المبحث الأول: ماهية الحوافز

يمثل التحفيز في مضمونه و كيفية تطبيقه إنسانيا و ماديا و أخلاقيا أهم سمات إدارة الأعمال العامة والخاصة و هو يشكل فن إدارة البشر لبذل كل الطاقات و تقديم كافة خبراتهم لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها و تحقيق أهدافهم الخاصة، إنه الوظيفة الإدارية المعاصرة التي تعتبر الفرد المورد الرئيسي و يجب المحافظة عليه و تطويره و لذلك سوف نستعرض من خلال هذا المبحث ما يلي:

## المطلب الأول: مفهوم التحفيز.

تعددت التعاريف المقدمة للحوافز و ذلك من أجل التوصل إلى العملية التي تنظمها، و يظهر ذلك كما يلي:

## أولاً: معنى التحفيز و الحوافز.

من أجل فهم الحوافز لابد من فهم معنى التحفيز و ذلك من خلال ما يلي:

1. أصل كلمة التحفيز: أصل كلمة التحفيز وارد في القرآن و السنة من حيث:<sup>1</sup>

➤ الحث على القيام بالعمل إن كان خيرا أو تركه إن كان شرا.

➤ الثناء على العمل إن كان خيرا أو ذمة إن كان شرا.

فمن الأصل الأول قوله تعالى: " وسارعوا إلى مغفرة من ربكم " ( آل عمران:133)

و من الأصل الثاني: قوله تعالى: " إن تبدوا الصدقات فنعمنا هي. " ( البقرة: 271)

## 2. المفهوم اللغوي: يختلف مفهوم الحافز من معجم إلى آخر فنجد في بعض المعاجم يقصد به تحريض أو

تشجيع ومعناه الأجنبي (Incetement) أي يحث، يحرض (Incite)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - خيرى مصطفى كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال: النظريات - العمليات الإدارية (منهج تحليلي)، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، ط1 2007، ص: 175.

<sup>2</sup> - داود معمر، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

3. المفهوم الاصطلاحي: تشير كلمة الحوافز في معناها الاصطلاحي إلى أنها:

- حالة من الطاقة التي تظهر في المنظمات و التي تخل بالتوازن التنظيمي و من ثم يجب إشباعها أي استيعابها حتى لا تسبب نتائج سلبية.<sup>1</sup>
- و في تعريف أحر الحوافز هي: عبارة عن عوامل خارجية و تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين أي أنها تمثل العوائد و التي يتم من خلالها استثمار الدوافع و تحريكها و بهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة و الرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين.<sup>2</sup>
- كما يعرف التحفيز أيضا بأنه: مجموعة القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة و هذه القوى تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة.<sup>3</sup>
- و جاء في تعريف أحر بأنه: تشجيع الأفراد و استنهاض همومهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و تبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد لكن نجاحها يتوقف على العوامل الداخلية تتصف بوضعية الفرد النفسية.<sup>4</sup>
- و عرفت الحوافز كذلك بأنها: عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه على القيام بأداء أفضل.<sup>5</sup>
- و هناك من عرف التحفيز على أنه: متغير وسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة أو سماعه و يؤثر على سلوك الفرد، لكن يمكن استنتاجه من خلال السلوك الذي يقوم به الفرد أثناء قيامه بعمله و من خلال الجهد الذي يبذله في تأدية مهامه.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - Claude Blanche Allégre , Anne Elisabeth Andreassin , **Gestion des Ressource Humaines. Valeur de L'immatériel** ,1ére édition, Bruxlles de Boecks. a , 2008 , P : 182.

<sup>2</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية مرجع سبق ذكره، ص: 216.

<sup>3</sup> - Michel Amiel, Francis Bonnet , Joseph Jacobs , **management de l'administration**,2<sup>ème</sup> édition, Bruxelles : de Boeck larciers. a , 1998, P : 61.

<sup>4</sup> - الداوي الشيخ، تحليل أثار التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 6، جامعة الجزائر، 2008، ص: 13.

<sup>5</sup> - عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

<sup>6</sup> - ضرار العتيبي، نضال الحواري، إبراهيم خريس، العملية الإدارية: مبادئ و أصول و علم و فن، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان 2007، ص: 187.

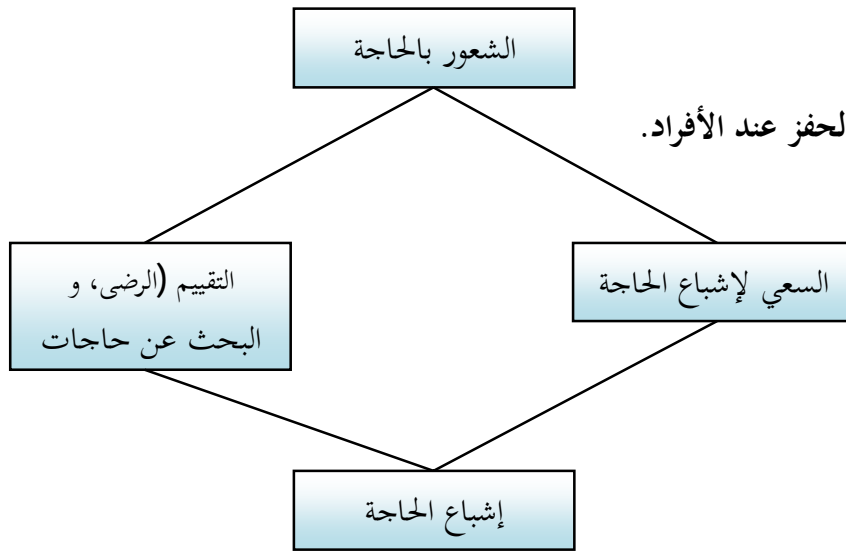
و بهذا يمكن القول أن الحوافز ما هي إلا مجموعة العوامل و المؤثرات التي تثير رغبة الفرد و دفعه لأداء المهام الموكلة إليه، و بالتالي تظهر أهمية تنظيمها وفق عملية التحفيز.

### ثانيا: عملية التحفيز

التحفيز بمضامينه يعتبر عملية نظامية تتكون من مجموعة أجزاء متفاعلة، يكون نتاجها إيجابيا على المنظمة و على العاملين، وإذا ما أردنا تصوير العملية التحفيزية نجدها تتكون من ثلاث مكونات، وهي الفرد و الوظيفة و موقف العمل.<sup>1</sup>

وعملية الحفز تبدأ عندما يشعر الإنسان بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في إشباعها، فالحاجات تسبب التوتر و الذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد، و هذا الجهد المبذول بدوره يؤدي إلى الإشباع و من ثم تحقيق الرضى و البحث عن حاجات جديدة.

كما يظهر في الشكل رقم (14) و في حالة عدم قدرة الجهد المبذول على إشباع الحاجة فإن التوتر يستمر و عندئذ يكون أمام الفرد عدة بدائل منها محاولة بذل الجهد مرة أخرى، أو تغيير مسار الجهد المبذول أو استبدال الحاجة بأخرى.<sup>2</sup>



المصدر: محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 281.

<sup>1</sup> - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، ط3، 2004، ص: 159.

<sup>2</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 280.

و من التعاريف السابقة يمكن القول بأن الحوافز هي تلك العوامل أو المؤثرات التي تثير الرغبة الكامنة في نفس العامل للعمل من جهة تلبية حاجات غير مشبعة لديه و تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

### المطلب الثاني: أهمية و أهداف التحفيز

تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توفرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء و من خلال هذا سوف نتطرق إلى أهميته في التأثير على مستوى الأداء للمنظمة، و الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

#### أولاً: أهمية التحفيز.

تنبع الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد و أهداف المنظمة و المجتمع، أو تعتبر نتائج عملية الحفز أحد أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية.

و تشير الدراسات إلى أن الاهتمام بموضوع الحوافز مع بداية الفكر الإداري، ممثلاً بحركة الإدارة العلمية كحركة متكاملة و تطوير عبر مراحل الفكر بوتائر متصاعدة و أصبح أكثر أهمية في الأيام الراهنة نتيجة الأسباب الآتية:<sup>1</sup>

- ارتفاع حدة المنافسة بين المنظمات على الموارد البشرية التي تتواءم مع استخدامات التطوير التقني.
- الغموض الذي يكتنف مفهوم و مضمون عملية التحفيز نتيجة ارتباطها بمجموعة من العوامل الاجتماعية و النفسية و التنظيمية المعقدة و المتشابكة.
- تزايد القيود و التحديات التي تواجه المنظمات و لها تأثير مباشر على كفاءة المنظمة و قدرتها على البقاء و الاستمرار.
- ازدياد حجم المنظمات و تنوع أنشطتها و ميلها إلى الاتجاه الدولي لممارسة أعمالها.
- الحوافز تلعب دوراً أساسياً و كبيراً في زيادة فاعلية و ضمان استقرار الموارد البشرية في المنظمة.

<sup>1</sup> - طاهر محمود الكلالده، مرجع سبق ذكره، ص: 116 - 118.

وبشكل عام فإن أهمية الحوافز تكمن في الآتي:<sup>1</sup>

- المساهمة في إشباع العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين و تنسيق أولويتها.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك و تعزيزه و توجيهه و تعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة و العاملين.
- تنمية عادات و قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياستها و تعزيز قدراتهم و ميولهم.

ثانيا: أهداف التحفيز.

يتلقى المشرفون و الرؤساء عبئا كبيرا في فهم السلوك الإنساني و إدراك أنهم يتعاملون مع أفراد مختلفين فيما بينهم، مما يتطلب من أولئك الرؤساء و المشرفين فهم هذه الاختلافات و التعامل مع أصحابها على أساسها حيث أن ما يحفز فردا آخر، فالحافز المادي قد يؤدي ثماره مع بعض العاملين لكن قد يكون وقع كلمة طيبة أكبر من دفع عاملين آخرين من الحافز المادي، لهذا يتوجب على الرؤساء إقامة علاقات طيبة مع المرؤوسين ومعاملتهم كبشر لهم عواطف و مشاعر، و إعطائهم حقوقهم دون انتظار طلبها<sup>2</sup>، و تهدف عملية التحفيز في أي منظمة إلى ما يلي:<sup>3</sup>

**1. أهداف العاملين:** العمال حينما يقبلون و يتحمسون لتطبيق نظام ما للحوافز يدفعهم إلى حاجتهم الماسة نحو الزيادة المادية في دخولهم، و الرغبة في رفع مستوى معيشتهم و الحصول على المزيد من المزايا والخدمات من المنشأة التي يعملون بها، هذا بخلاف رغبتهم في إشباع الحاجات المعنوية التي تتمثل في التقدير و الاحترام والتشجيع المستمر، و الإحساس بالانتماء إلى المنشأة.

<sup>1</sup> - عارف بن ماطل، الجريد مرجع سبق ذكره، ص: 10.

<sup>2</sup> - بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في التحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010، ص: 65.

<sup>3</sup> - ضرار العتيبي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 188 - 189.

2. أهداف المنشأة: تتمثل هذه الأهداف في تحقيق مكاسب مادية و متوقعة أو غير متوقعة و تلخص هذه الأهداف فيما يلي:

أ) زيادة حجم الإنتاج: عن طريق استخدام نفس العناصر المنتجة كالمواد الخامة و الطاقات و العمال.  
 ب) تخفيض العادم و الضياع و الفاقد: وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.  
 ت) تجويد السلعة أو الخدمة: وذلك يرفع مستوى الجودة للسلعة المنتجة بتحسين مستوى الخدمة المنتفع بها. و ليس بخفض المستوى نتيجة الإسراع في الإنتاج أو بزيادة الحجم، أي بمعنى آخر الالتزام بالمواصفات المحددة للجودة و ليس بأقل منها.

ث) زيادة ربحية المنشأة: و باعتبار أن هذا الهدف هو الهدف النهائي الذي تسعى إليه المنشأة و من خلال إدخالها لنظام الحوافز و الذي يجعلها تحتل موقع تنافسي مرموق بين مستوى المنشآت الشبيهة.

3. تكامل الأهداف: وكلا النوعين من الأهداف يكمل النوع الآخر، حتى لو كانت بعض أهداف العاملين تعتبر أهداف فردية، فلا شك في أن هذه الأهداف الفردية جزء من الأهداف الجماعية، التي تتكامل بالتالي مع ما يحصل عليه جميع العاملين من حوافز مادية.

### المطلب الثالث: أنواع الحوافز.

بعدما تعرفنا على الحوافز و أهميتها الكبيرة لتحقيق أهداف المؤسسة، وحب على أي منظمة أن تختار لنفسها التوليفة المثالية من أنواع الحوافز، وذلك لكي يكون لديها نظام متكامل يحفز العاملين على الأداء المتميز، و من خلال هذا وحب علينا التعرف على أنواع الحوافز و التي سنعرضها فيما يلي:

#### أولاً: الحوافز من حيث طبيعتها.

وفقاً لهذا التصنيف فقد تقسم إلى حوافز مادية و أخرى معنوية.

1. الحوافز المادية: تشير الحوافز المادية إلى كل ما تمنحه المنظمة للعاملين بها<sup>1</sup>، من الأموال و المزايا المادية<sup>2</sup> ويعتبر هذا النوع من أكثر أنظمة الحوافز شيوعاً و ذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو

<sup>1</sup> - عبد الرحيم زاهر، مفاهيم جديد في إدارة الموارد البشرية، دار الراجية للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011، ص: 151.

<sup>2</sup> - وسيلة حمداوي، إدارة المورد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص: 156.

الدوافع الأساسية لدى الفرد<sup>1</sup>، و تعدد الحوافز المادية التي يمكن للمنظمات استعمالها، و نذكر من أشكالها ما يلي:

أ) **الأجر:** عرف الأجر على أنه ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للعامل لقاء عمله و جهده الذي يبذله في المنشأة وله وجهان الأول يمثل التكلفة التي تتحملها المنشأة، و تحصل على مقابل لها على شكل إنتاجية من الفرد و الثاني يمثل الدخل الذي يحصل عليه العنصر البشري لسد احتياجاته و ذلك لقاء الجهد الذي يبذله في عمله بالمنشأة<sup>2</sup>.

➤ **الأجر بالزمن:** هنا يتم دفع الأجر على أساس وحدات زمنية كالساعة أو اليوم أو الشهر، و يتلقى كل عامل في فئة معينة نفس الأجر بصرف النظر على الاختلاف في كمية الإنتاج فيما بينهم، فالعامل في نظام الأجر على الزمن يمكنه أن يدرك بوضوح قيمة أجره بدقة<sup>3</sup>.

و يوجه لهذه الطريقة في أنها لا تعطي الفرصة للعمال المهرة لبذل جهد أعلى لشعورهم و إدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة و الأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء<sup>4</sup>.

➤ **الأجر بالقطعة:** يمثل الأجر بالقطعة إحدى الطرق للحوافز التي تمنح للعامل عن كل قطعة من الإنتاج<sup>5</sup> وهذه الطريقة تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية، تطبق عادة في إنتاج المنتجات و الخدمات التي يمكن تحديد الإنتاج الفردي فيها بسهولة، كما تعطي إحساسا بعدم الأمان لغير الأكفاء من العمال<sup>6</sup>.

ب) **العلاوات:** " يقصد بها ما زاد عن أجر العامل"<sup>7</sup> أي تشجيع للعامل و مساعدة له على مواجهة تكاليف الحياة التي تتزايد بتقدمه في السن<sup>8</sup>، و تمنح عادة بموجب النظام المطبق عليهم، و يكون على شكل مبلغ

<sup>1</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 224.

<sup>2</sup> - أديب ناصر سومر، أنظمة الأجور و أثارها على أداء العاملين، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين بسوريا، 2004، ص: 10.

<sup>3</sup> - معمر داود، مرجع سبق ذكره، ص: 69-70.

<sup>4</sup> - هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيز و المكافآت، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص: 26.

<sup>5</sup> - عبد الرحيم زاهر، مرجع سبق ذكره، ص: 154.

<sup>6</sup> - Paul Milgram, John robert, **economie, organisation et management**, Deboeck universite, paris, 1997, p: 508 – 509.

<sup>7</sup> - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2004، ص: 226.

<sup>8</sup> - حماد محمد الشطا، النظرية العامة للأجور و المرتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2004، ص: 336.

مقطوع و بدفعة واحد، و المؤسسة ليست ملزمة بدفعها في حالة الأزمات، و بالإمكان تقديمها للعاملين الذين ينجزون إنجازات غير اعتيادية و خارجية عن مسؤولياتهم المحددة<sup>1</sup>، و يعرف عن أسلوب منح العلاوات أنها غير مرتبطة بالإنتاجية وتورد أهم هذه العلاوات فيما يلي:

➤ **علاوة الكفاءة:** و يقصد بها زيادة في الأجر أو الراتب الشهري الذي يحصل عليه الموظف بناء على إنتاجيته العالية أو تميزه في العمل أو انضباطه المتواصل، و عادة تمنح هذه العلاوة بعد سنة من العمل، و بعد أن يثبت أن الموظف ذو إنتاجية عالية<sup>2</sup>.

➤ **علاوة الأقدمية:** فهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة و تعبير عن إخلاصه لمدة عام.

➤ **العلاوة الاستثنائية:** تمنح بسبب وجود أداء و مجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي.

و كل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي، أي أنها عندما يحصل عليها الفرد تصبح حقا مكتسبا له<sup>3</sup>.

**2. الحوافز المعنوية:** على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم و عليه فإن نظام الحوافز الفعال هو القادر على تطوير وسائل تحفيز تتلائم مع دوافع الأفراد و رغباتهم تعتبر الحوافز المعنوية مكمل و مرافقة للحوافز المادية لتحقيق مستوى أفضل من الأداء<sup>4</sup>. و من أمثلة هذه الحوافز ما يلي:

(أ) **الوظيفة الملائمة:** و المقصود بذلك أن يتناسب أو يتوافق عمل الفرد مع معارفه و مهاراته و ميوله واهتماماته وطموحاته، و من شأن هذا التوافق أن يحفز الموظف على الأداء الفاعل، فهذا التوافق يخلق لدى الفرد محركا أو دافعا ذاتيا يدفعه و يوجهه للأداء المثمر<sup>5</sup>.

(ب) **التدريب:** يعتبر التدريب من أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير و تنمية القدرات العلمية و السلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو تقدم المنظمة و ازدهارها<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2004، ص: 244.

<sup>2</sup> - عبد الله حمد محمد الجساسي، دراسة بعنوان: أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين، بسلطنة عمان 2011، ص: 72  
www- abahe . co.uk (2013/12/12)

<sup>3</sup> - زيد عبوي، القيادة و دورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، 2012، ص: 164 - 165.

<sup>4</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 224.

<sup>5</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية معاصرة، دار النهضة العربية، ط2، 2008، ص: 456.

<sup>6</sup> - عفاف أحمد النجار، البرامج التدريبية وأثرها على أداء الموظفين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل بفلسطين، 2011، ص: 12.



- (ت) **الترقية:** إن وجود فرص الترقية في المنظمة يعد حافزا قويا للعمل و ذلك سعيا من العاملين وراء تحقيق مركز وظيفي أعلى و بالتالي مكانة اجتماعية مرموقة بين زملائه و الشعور بالارتياح و الرضا.<sup>1</sup>
- (ث) **المشاركة في الإدارة:** المقصود بذلك إتاحة الفرصة للمرؤوسين في تحليل المشكلات و اتخاذ القرارات ووفقا لهذا الأسلوب يشجعهم على إبداء آرائهم و اقتراحاتهم.<sup>2</sup>
- (ج) **الاستقرار في العمل:** إن الضمان أو الاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين يعتبر حافزا له تأثير كبير على معنوياتهم، و بالتالي على إنتاجيتهم.<sup>3</sup>
- (ح) **نمط الإشراف:** يسهم الإشراف المدروس سواء كان مباشرا أو غير مباشر بتحقيق نتائج إيجابية تنصب في نهايتها لخدمة العمل و العمال فيعمل على الأهداف بكل فعالية و يساهم في تقليل الأخطاء و يساعد في ضبط أنظمة العمل و يصبح الإشراف حافزا حقيقيا لتحسين أدائهم.<sup>4</sup>

ثانيا: الحوافز من حيث الاستفادة منها:

حسب هذا المعيار تنقسم إلى:

1. **الحوافز الفردية:** هي الحوافز التي تتعلق بالفرد الواحد، فإذا أدى هذا الفرد عملا جيدا فإنه يمنح حوافز على هذا الأساس، و على الرغم من أن الحوافز الفردية تخلق جوا من التنافس لصالح العمل، إلا أنه في بعض الأحيان قد يؤدي ذلك إلى وجود نوعا من التنافس غير الشريف بين العاملين.<sup>5</sup>
2. **الحوافز الجماعية:** إن الهدف الأول و الأخير لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع روح الفريق الواحد و بث روح التعاون بين أفراد المجموعة الواحدة و من أشكال هذه الحوافز كأن تخصص جائزة لأفضل قسم أو شعبة أو فرع و تتم هذه على شكل أجور جماعية.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم دره، محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 257.

<sup>2</sup> - نبيل حامد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 403.

<sup>3</sup> - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص: 211.

<sup>4</sup> - أنس عبد الباسط عباس، سليمان عبد الله حمادي، الحوافز و أثرها على الأداء: دراسة ميدانية، المجلد 21، العدد 93، 2009، ص: 117

[http:// www.iasj-net/iasj?full text ald=577568 \(2014/02/17\)](http://www.iasj-net/iasj?full text ald=577568 (2014/02/17))

<sup>5</sup> - عبد الباري إبراهيم دره، محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 254.

<sup>6</sup> - أحمد بن عبد الله الصباب و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 146.

## ثالثا: الحوافز من حيث تأثيرها

حسب هذا المعيار تنقسم إلى:

1. الحوافز الايجابية: هي الحوافز التي تمنح الأفراد في صورة إثابة عن العمل بما يحقق مزايا مادية أو معنوية فردية أو جماعية.<sup>1</sup>
2. الحوافز السلبية: هي تلك الحوافز المتمثلة في التهديد و العقاب أو الخصم من الراتب، و الإنذار أو التوبيخ و الحرمان من الترفيع أو العلاوة، و تجدر الإشارة إلى أن هناك البعض من انتقد هذه التسمية مستشهدا بأن الحافز هو مشجع خارجي للعمل و حسن الأداء و الصورة العكسية للحوافز هي العقاب و الإحباط و لا يجوز القول بأنها حوافز سلبية لان ذلك يضمن تلاعب بالمعاني و الألفاظ كأن نقول شجاعة جبانة.<sup>2</sup>

## رابعا: حوافز الخدمات الاجتماعية

يقدم هذا النوع من الحوافز لجميع العاملين بغض النظر عن مقدار نشاطهم و القصد منها إشباع حاجات ذاتية لدى العاملين و مساعدتهم على حل مشاكلهم الخاصة و يطلق عليها البعض اسم التعويضات أو الحوافز غير المباشرة و تشمل الحوافز الاجتماعية خدمات تقدمها المنشأة للعاملين دون مقابل أو مقابل بسيط من أهم هذه الخدمات ما يلي:

1. الضمان الاجتماعي: هو عبارة عن برنامج أو خطة يدفع بموجبها للعاملين مبلغا من المال شهريا كأجر عندما يتقاعدون من العمل أو يصابون بمرض أو حادث يحول دون مزاوتهم العمل، و تصدر هذه البرامج عادة وينظمها قوانين حكومية، حيث تساهم المؤسسة بتغطية النسبة الأكبر من قسط الضمان الاجتماعي في حين يغطي الفرد الجزء المتبقي منه من خلال اقتطاع نسبة مساهمته من أجره الشهري، وتودع هذه الأقساط عادة في مؤسسة تشرف الدولة على أعمالها تدعى بمؤسسات الضمان الاجتماعي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - يزيد الوليد بشار، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الراجحة للنشر والتوزيع ، عمان، ط1 ، 2008 ، ص: 153.

<sup>2</sup> - ضرار العتيبي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 192 - 193.

<sup>3</sup> - عمر وصفي عقيلي: الإدارة أصول و أسس و مفاهيم، دار الزهراء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 1997، ص: 523.

2. التأمين الصحي: يغطي نفقات العلاج و الاستشفاء كلياً أو جزئياً للشخص العامل أو أفراد أسرته أو يقدم خدمات العلاج في مركز صحي داخل المؤسسة أو من خلال التقاعد مع بعض المستشفيات.
  3. التأمين ضد البطالة: وهو التأمين الذي يقدم تعويضاً مناسباً للعاملين حين حدوث ظروف ينجم عنها تسريحهم من المنظمة.
  4. التأمين ضد العجز و إصابات العمل و الحوادث و الأمراض المهنية: و الذي يقدم تعويضاً للعاملين في حين عدم تمكنهم من الاستمرار في أداء أعمالهم جراء إصابات أو أمراض تعرضوا لها.
  5. المراكز الثقافية: والتي تقدم خدمات الثقافة و المعرفة للعاملين في المنظمة و أفراد أسرهم من كتب و مراجع و صحف و غيرها.
  6. خدمات النقل: و هي التي تقدم خدمات النقل للعاملين في المنظمة من المنزل إلى العمل و العكس عبر وسائل نقل تعود ملكيتها للمنظمة أو مستأجرة للغاية نفسها.<sup>1</sup>
  7. الإجازة المرضية: تدفع المؤسسات أجراً كاملاً لعمالها خلال فترة مرضهم و لكن ضمن حدود زمنية معينة تختلف من مؤسسة لأخرى و من بلد لآخر حسب القوانين الحكومية السائدة في ذلك البلد، و إذا ازدادت فترة المرض عن المدة المحددة، تقوم بخصم نسبة من أجر الفرد و كلما ازدادت معها نسبة الخصم.
  8. إجازة الراحة و الإستجمام: هي عدد من الأيام السنوية مدفوعة الأجر تقدمها المؤسسات للعاملين لديها من أجل أخذ قسط من الراحة و تجديد النشاط، و تؤخذ عدة اعتبارات في تحديد فترة هذه الإجازة نذكر منها المستوى الإداري، العمر، التشريعات و القوانين الحكومية.<sup>2</sup>
- و في الأخير يمكن القول أن مثل هذه الخدمات في الواقع هي حافزاً للعاملين على العمل و الإنتاج و ذلك عن طريق التأثير على حالتهم المعنوية الأمر الذي يزيد من حبهم وولائهم وارتياحهم بالمنشأة و كل ذلك سيؤدي في النهاية إلى الإنتاج الذي يعود بالمنفعة على المنشأة و العاملين.

<sup>1</sup> - مرعى محمد مرعي، التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في القطاع العام العربي، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 ص: 36 - 37.

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقلي، مرجع سبق ذكره، ص: 524.

## المبحث الثاني: نظام الحوافز

إن تصميم نظام الحوافز للمنظمة ليس أمراً سهلاً، كما أنه لا يمكن أن تقتبس نظاماً من منظمة أخرى فالنظام السليم للحوافز يجب أن يكون على مقياس المنظمة و هذا يعني أن يناسب أهدافها و إستراتيجيتها وطبيعة العمل فيها و شكل العاملين فيها، كما يتناسب مع ميزانية الحوافز و الأجور بالمنظمة، وعدم الأخذ بهذه الاعتبارات يحيل نظام الحوافز إلى نظام فاشل، و عليه تجنب أسباب فشله وتوافر شروط نجاحه، و سوف نوضح ذلك من خلال ما يلي:

## المطلب الأول: مبادئ نظام الحوافز

يبنى نظام الحوافز على عدة قواعد يجب الاهتمام بتأسيسها حتى يحقق النظام فعاليته المنشودة و تتمثل أهم هذه القواعد فيما يلي:<sup>1</sup>

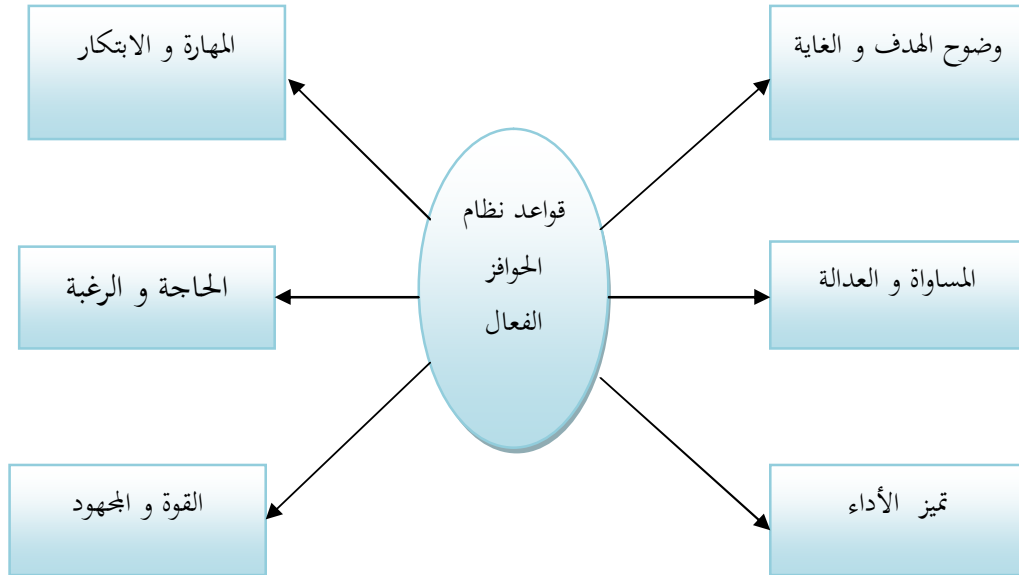
1. **وضوح الهدف و الغاية:** يجب أن يحد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير و كذلك على المدى البعيد، بحيث تسعى جميع الأطراف (الفرد، الجماعة، المنظمة) إلى تحقيقه.
2. **المساواة و العدالة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة و من ثم فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيباً متساوياً من الحوافز مادام قد التزم بالأسس و المعايير المحددة، و يمثل اتفاق المساهمين على تقسيم أرباح الشركة بالتساوي حسب عدد الأسهم صورة لهذه القاعدة، حيث يحصل كل منهم حصة متساوية من الأرباح.
3. **تميز الأداء:** يعد تميز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته حتى يتم حساب الحوافز.
4. **القوة و المجهود:** يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز و مع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب و المجهود المبذول.

<sup>1</sup> - كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 147 - 148.

5. الحاجة و الرغبة: يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجتهم و رغباتهم و كما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم، في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية.

6. المهارة و الابتكار: تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد يحصلون على شهادات أو براءات اختراع أو دورات تدويرية أو الذين يقدمون أفكارا و حلولاً ابتكارية لمشكلات العمل و الإدارة، و يمكن توضيح هذه القواعد في الشكل التالي:

الشكل رقم (15): قواعد نظام الحوافز الفعال.



المصدر : كامل محمد المغربي، المرجع السابق، ص: 147.

من هذا يتضح أن نظام الحوافز يبني على عدة قواعد يجب الاهتمام بتأسيسها حتى يحقق النظام فعاليته المنشودة.

### المطلب الثاني: المتطلبات الرئيسية لإعداد و تنفيذ نظام الحوافز

تتمثل البنية الأساسية لنظام الحوافز في مجموعة من النظم الفرعية و التي تشكل الركائز الأساسية لنظام الحوافز و هي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - فيروز بوزورين ، مرجع سبق ذكره، ص: 101.

**1. الهيكل التنظيمي و هيكل العمال:** يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية و الأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف و مستوى التفاعل بين العاملين، و يفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تحديد مدى الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي و التعرف على الخصائص النوعية للعاملين و تأثير ذلك على نظم الحوافز المطبقة.

**2. نظام الأجور و المرتبات:** و المقصود به نظام الأجر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف، و يعكس هيكل الأجور في المنظمة الفروق في خصائص الوظائف داخل المنظمة و كذلك التفاعل بين العرض و الطلب في سوق العمل.

**3. نظام تقييم الأداء:** يهدف تقييم الأداء إلى التعرف على إنتاجية العامل و سلوكه الوظيفي و ذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف أو المعياري، و تستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات منها الترقية والنقل و التحفيز.

**4. وصف الوظائف:** يهدف توصيف الوظائف إلى تحفيز البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب يعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفي و التي تحدد واجبات شاغل الوظيفة، الظروف التي يمارس فيها وظيفته، مؤهلة والخبرات المطلوبة في شاغل الوظيفة، معايير الأداء الوظيفية و ظروف العمل.

**5. النظام الفني:** يتعلق بالأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة و الذي يفيد في التعرف على الطرق وإجراءات العمل و تدفق العمليات من خلال دراسة الزمن و الحركة، حيث أن ذلك له علاقة باختيار نظام الحوافز المناسب للتكنولوجيا المستخدمة.

أما تنفيذ نظام الحوافز يتطلب عدة عناصر و هي:

**1. القواعد:** والتي تتعلق بكيفية ربط الأداء بالعائد المتوقع باستخدام معايير معينة و من هذه القواعد ما يلي:

➤ تحديد المبلغ الكلي للحوافز على مستوى المنظمة.

➤ التوزيع الداخلي للحوافز على الأقسام و العاملين.

➤ تحديد نصيب العاملين من الحوافز.

**2. النماذج:** و تشمل مجموعة من السجلات و النماذج المتعلقة بأداء العاملين و معدلات الأداء المخططة.

**3. الإجراءات:** و تتعلق بكيفية تطبيق القواعد من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية و المتابعة و الخاصة بحساب و صرف الحوافز للعاملين.

وهذه المتطلبات تتعلق بالشروط العامة التي تساعد على تشغيل و إدارة النظام بطريقة فعالة، و من أهم هذه الشروط ما يلي:<sup>1</sup>

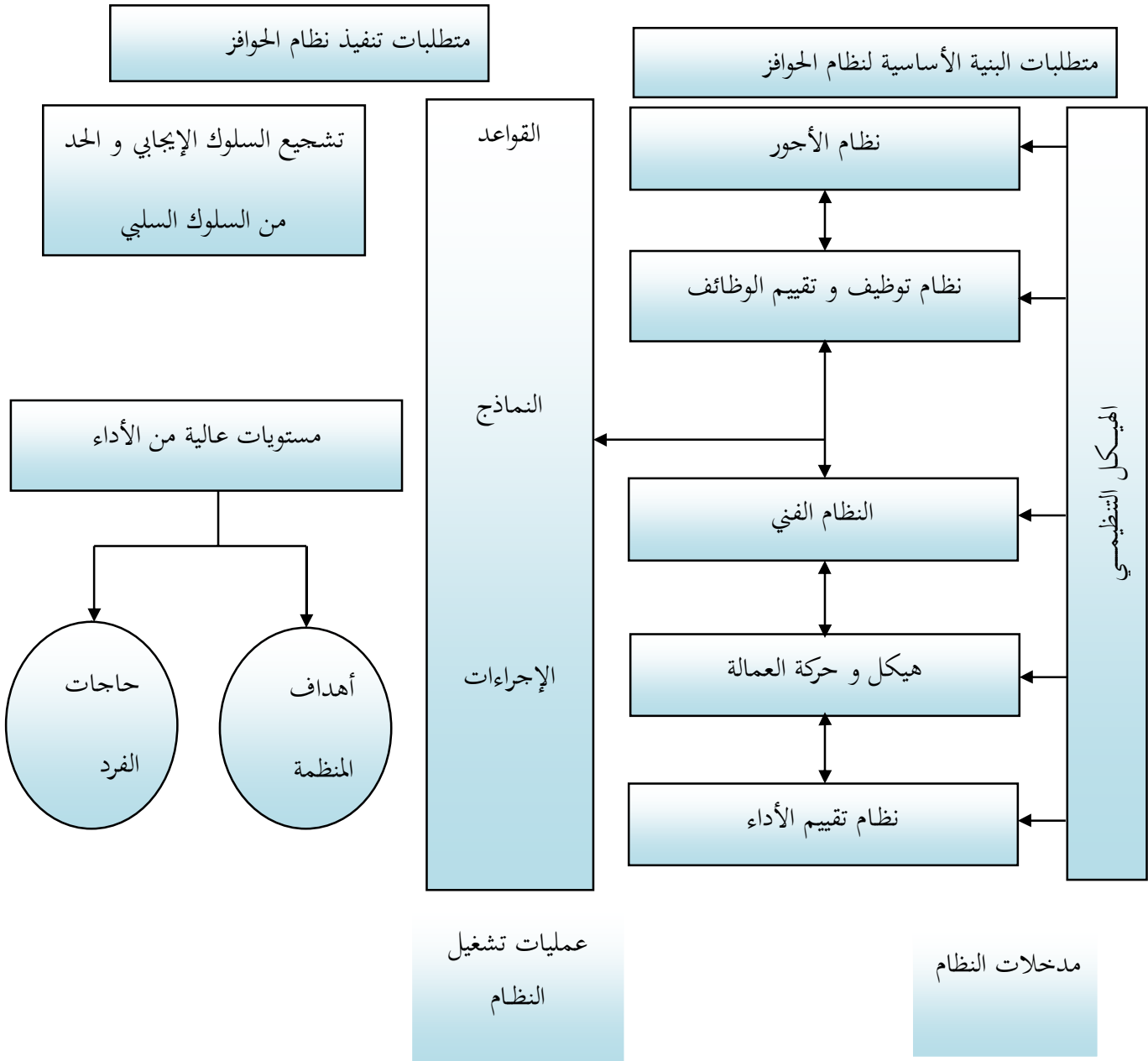
1. **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات و التصرفات و الانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
2. **إمكانية التطبيق:** و يشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.
3. **الوضوح و البساطة:** لا بد من وضوح نظام الحوافز و إمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه و الاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقية و حسابه.
4. **التحفيز:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد و حثهم على العمل و التأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تدقيق الأداء المنشود.
6. **المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتشبيتهم و تحمسهم و زيادة إقناعهم به و الدفاع عنه.
7. **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلا محددة وواضحة و موضوعية للأداء، و يجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
8. **القبول:** يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، و إلا فقد أهمية و تأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.
9. **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها و طرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية و الأعمار السنية، و الحاجات الإنسانية و الكميات و الأرقام و الجودة و غيرها من معاييرها إذا استدعى ذلك.
10. **المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار و الانتظام، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى ذلك.

<sup>1</sup> - عبد الرحيم زاهر ، مرجع سبق ذكره، ص: 148 - 149.

11. الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل إيراداتها و أرباحها أو نتائج أعمالها و يتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل و بعد النظام.

12. التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل و التصرف. و نوضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (16): المكونات الأساسية لنظام الحوافز



المصدر: جمال الدين محمد مرسى، مرجع سبق ذكره، ص: 488.



من خلال هذا يتضح لنا أن نظام الحوافز ماهو إلا نظام يتكون من ثلاثة عناصر، يمثل العنصر الأول مدخلات النظام (الهيكل التنظيمي، نظام الأجور، نظام التوصيف... الخ) وعمليات تشغيل النظام (القواعد النماذج، الإجراءات) ، ثم مخرجات النظام متمثلة في مستويات الأداء .

### المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز

إذا أرادت المنظمة أن تصمم نظاما جديدا لأول مرة للحوافز، عليها أن تتبع الخطوات التالية و على المنظمة أن تعدل في هذا النظام حسب ما تراه مناسبا، و سوف يتم شرح هذه المراحل كما يلي:

**أولاً: تحديد هدف المنظمة:** تسعى المنظمات إلى أهداف عامة و استراتيجيات محددة، و على من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا، و يحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات و الإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.

و لتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز)، فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات المنظمة ( الأنشطة، القطاعات، الإدارات، المصانع، الفروع و الأقسام) حيث يمكن أن تكون أهدافا خاصة بالوحدات، و قد تكون مختلفة في طبيعتها و الأهم في كل هذا أنها يجب أن تنعكس و تترجم إلى أجزاء واضحة.

**ثانياً: دراسة الأداء:** و تسعى هذه الخطوة أو المرحلة إلى تحديد و توصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، وإن تحديد و توصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم.
- وجود ظروف عمل ملائمة.
- وجود سيطرة كاملة للفرد.
- تحديد كمية العمل وجودته.

**ثالثاً: تحديد ميزانية الحوافز:** ويقصد بما ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، و يجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

1. قيمة الحوافز و الجوائز: حيث تمثل الغاية العظمى لميزانية الحوافز و هي تتضمن بنودا جزئية مثل المكفآت، العلاوات، الرحلات، و الهدايا وغيرها.
  2. التكاليف الإدارية: و هي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام و تعديله، الاحتفاظ بسجلات اجتماعية، و تدريب المديرين على النظام.
  3. تكاليف الترويج: وهي تغطي بنودا مثل النشرات و الكتيبات التعريفية و الملصقات الدعائية، المراسلات و خطابات الشكر و الحفلات (متضمنة بنودا أخرى خاصة بها).<sup>1</sup>
- و يمكن التفريق بين نوعين من ميزانيات الحوافز، و ذلك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها:<sup>2</sup>

أ) ميزانية ثابتة: و فيها يتحدد مبلغ ثابت و معروف مسبقا، و ذلك وفقا للخبرة السابقة للمنظمة، و حجم ميزانية الأجور، و مدى كفاية الأجور وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج، و يمكن تحديد هذه الميزانية باعتبارها نسبة ثابتة من ميزانية الأجور.

ب) ميزانية مرنة: ويعنى أن تكون الميزانية متغيرة و غير محددة سلفا، وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج، و على هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير ( 5 % من المبيعات )، و تتميز هذه الطريقة بأنها لا تفرض أي قيود مسبقة على الإدارة فهي لا تتعهد بدفع مبلغ معين، و ذلك لأن مبلغ الحوافز لا يتحدد إلا في ظل ما يتحقق من أداء و نواتج، و أن هذه النواتج هي التي تمول ميزانية الحوافز وبالتالي فالنظام يمول نفسه بنفسه.

رابعا: وضع إجراءات النظام: وهنا تتم ترجمة النظام في شكل خطوات و إجراءات متسلسلة و هي تعني بتسجيل الأداء حساباته، نمودجه، اجتماعاته، أدوار المشاركين فيه، أنواع الحوافز و الجوائز و توقيت تقديم الحوافز و فيما يلي شرح لأهم الإجراءات:<sup>3</sup>

1. تحديد الأدوار: وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، و تسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، استخدم نماذج محددة لهذا الغرض و رفع التقارير إلى جهات محددة ( مدير نظام الحوافز أو مدير الموارد البشرية أو الرؤساء المباشرين).

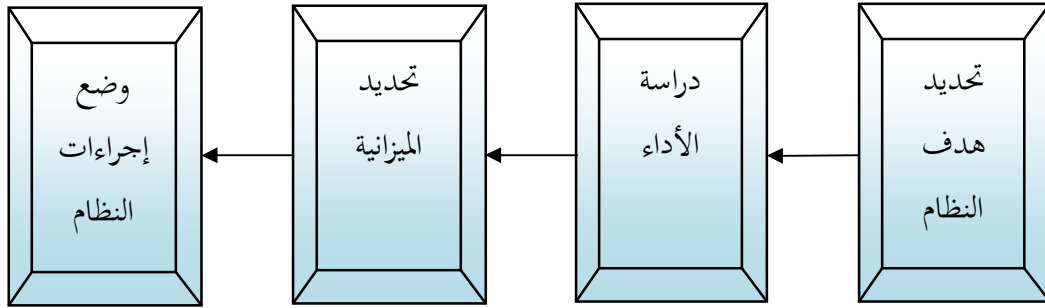
<sup>1</sup> - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2008، ص: 102 - 103.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 371 - 372.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 372 - 373.

2. الاجتماعات: قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز، أو قسم الحوافز، أو بين مدير الحوافز و غيره من المديرين.
3. توقيت تقديم الحوافز: فقد تكون شهرية أو ثلاثية أو نصف سنوية، أو أنها تمنح بعد الأداء المتميز مباشرة أو تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد و الدخول المدرسي.
4. نوع الحوافز: هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن تكون هناك مرونة في تفصيل الحوافز على احتياج من يتلقاها و القاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.
5. النماذج: وتشمل سجلات قياس و تسجيل الأداء الفعلي و نماذج اقتراح صرف و تقديم حوافز معينة ويمكن توضيح هذه المراحل في الشكل التالي:

الشكل رقم ( 17 ) مراحل تصميم نظام الحوافز.



المصدر: من إعداد الطالبة

يمكن القول أنه يجب على من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يأخذ في حسبانته ضرورة المرور بهذه الخطوات التي تم شرحها سابقاً لأنها تغطي كافة الاعتبارات الأهم للتوصل إلى نظام كفاء للحوافز .

#### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز.

هناك عدة عوامل كثيرة تؤثر على الحوافز منها ما يدخل ضمن إطار المنظمة و منها ما يتصل بالسياسة العامة للدولة و للتوضيح ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عادل جودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، ص: 16-17.

أولاً: على مستوى الدولة ( عوامل خارجية):

- سياسة الدولة الاقتصادية و الاجتماعية و التي تظهر كقوانين تعمل المؤسسات من خلال إدارتها على تطبيقها و بالتالي فهي تشكل العامل الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشكلات الناجمة عن التطبيق.
- القيم الاجتماعية و النظام الاجتماعي السائد و الذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم و حاجاتهم و الأولويات في ذلك.

ثانياً: على مستوى إدارة المؤسسة ( عوامل داخلية):

- نوع الجهاز الإداري و إمكانياته و تنظيمية و قدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب.
- اقتصاديات المؤسسة نفسها و مدى فعالية نشاطها و مردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني.
- نوع القوة العاملة و تركيبها المهني و الاجتماعي و الثقافي.

كما تتأثر أنظمة الحوافز بالعوامل الآتية:

- الوضع الاقتصادي للمنظمة.
- الوضع العام للعمالة.
- المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز.
- هيكل الأجور و توافقه مع طبيعة العمل و الجهد و الحاجات.
- توقف الأسباب خارجة عن إدارة العمال.

إنه من الممكن زيادة فعالية استخدام أنظمة الحوافز من خلال وضع برنامج إداري شامل يستهدف الاستفادة من جهود العاملين من خلال زيادة التزامهم اتجاه المنظمة، و في نفس الوقت تحقيق الإنضباط الذاتي لديهم و أخيراً زيادة الرغبة لديهم في أداء وظائفهم بشكل جيد، إلا أن أنظمة الحوافز قد تفشل لعدة أسباب و نذكر من بين هذه الأسباب حسب جاري ديسلر Gary Desslev ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 345-349، 347 .

➤ الأجر المحفز لا يعد بديلا للإدارة الجيدة، فمكافأة الفرد عن مستوى أدائه يفترض أنها تحفزه على بذل المزيد من الجهد، و لكن ليس الحافز هو المهتم في كل الأحوال، فقد تكون هناك أسباب أخرى هي الوحيدة المسؤولة عنها مثل: غموض التعليمات، عدم وضوح الأهداف، عدم العناية بسياسات الاختيار و التدريب.

➤ التركيز فقط على ما يمنح الحافز من أجله، حيث يشير علماء النفس إلى أن الأفراد يبذلون أقصى ما لديهم من جهد إذا عرفوا أنهم سوف يكافئون عليه، و لكن هذه الجهود غالبا ما تركز على ناحية معينة دون الأخرى، فلو أن الحافز سوف يمنح على أساس عدد الوحدات المنتجة فسوف يبذل الفرد أقصى ما لديه من الجهد لإنتاج أكبر عدد من الوحدات بغض النظر عن مستوى الجودة.

➤ إن الأجر ليس الحافز الوحيد، حيث أشار عالم النفس هيرزبورغ إلى أن المال يحقق حالة من الهدوء المؤقت لدى الفرد و سرعان ما يزول تأثير هذا الحافز، و لذا فهو يرى أن تقديم المزيد من الأموال لن يزيد من دافعية الفرد، لذلك إقترح على المنظمة تقديم قدر ملائم من الحوافز المالية بالإضافة إلى المجموعة من الحوافز غير المالية مثل: زيادة فرص إحساس الفرد بالإنجاز و تحقيق النجاح النفسي في وظيفته.

➤ إن المكافآت قد تمزق العلاقات بين الأفراد و لذلك تقلل من فرص تشكيل فرق العمل بسبب تركيز الفرد على تحقيق مصلحته الخاصة.

➤ الأفراد يرغبون في الحصول على حوافز معنوية بالإضافة إلى الحوافز المادية، فالفرد يرغب في أن يستمتع بعمله وأن يشعر بقيمته و هو يمارس واجبات وظيفته، لذلك فإن التركيز على الحوافز المادية فقط سوف يقلل من درجة ولاء العاملين للمنظمة.

و القاعدة الإدارية هي أن السلطة وحدها لا تكفي لتحفيز العاملين على العمل، و لكن إتباع الأصول المناسبة و القواعد السلوكية و الإنسانية الصحيحة هي التي تجعل المدير قادرا على تحفيز رؤوسيه و دفعهم برضاهم إلى العمل.

## المبحث الثالث: الدوافع وعلاقتها بالحوافز.

يتفاعل الفرد بصفة دائمة مع بيئته، محاولة لإشباع حاجاته و بهذا تنشأ الدوافع لتحقيق هذه الحاجات وبذلك تبرز دافعية الفرد نحو السلوك الذي يحقق له ذلك الإشباع، و لذلك كانت دراسة الدوافع و الدافعية ذات أهمية كبيرة لدراسة سلوك الفرد داخل المؤسسة، وسوف نستعرض في هذا المبحث مختلف المفاهيم التي وردت فيما يخص الدوافع وعلاقتها بالسلوك و الحوافز.

## المطلب الأول: مفهوم الدوافع و أهميتها.

حظيت الدافعية باهتمام العديد من الباحثين و المفكرين سواء في علم الإدارة أو علم النفس أو العلوم الاجتماعية، و ذلك لتميز الفرد بتعدد، لهذا نجد آراء كثيرة في تعريف الدوافع، وبالتالي دافعية الفرد لسلوك معين و التي تعرف بتعددتها و تنوعها و اختلافها من فرد لآخر، و يمكن إظهار ذلك كما يلي:

## أولاً: مفهوم الدوافع.

رغم وجود الأبحاث و الدراسات الهائلة حول الدوافع و الدافعية إلا أنه لم يتم التوصل أو الإتفاق على تعريف واحد و يمكن توضيح ذلك كما يلي:

## 1. تعريف الدوافع: يمكن حصر أهم هذه التعاريف فيما يلي:

- تعرف الدوافع Motivation بأنها القوة الكامنة داخل الإنسان تسييره و تحرك سلوكه نحو تحقيق هدف ما، فهي قوة داخلية توجه تصرفاته لإشباع حاجة تمثل نقصاً و تمثل توتراً معيناً يدعوه للقلق و يعمل بطاقته الممكنة لإشباعها.<sup>1</sup>
- وهناك من عرفها على أنها: تمثل القوة التي تحرك الفرد لكي يؤدي العمل، و التي تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله و في درجة مثابرته و استمراره في الأداء لتقديم أفضل ما عنده من قدرات و مهارات في العمل و الذي ينعكس على دافعيته نحو العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 162.

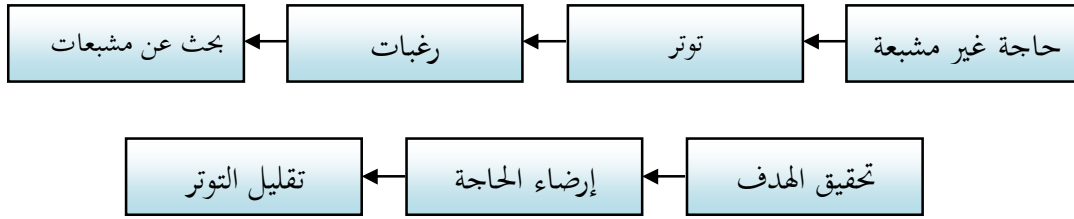
<sup>2</sup> - Frédérique Alexandr Bailly, Denis Borgoris, op-cit, p : 131.

➤ وجاء في تعريف آخر بأنها: القوى التي تضبط على الفرد و تقوده إلى التصرف بطريقة توجهه إلى هدف معين.<sup>1</sup>

➤ أما الدافعية فقد عرفها « مورهد وجريفن " Moorhead and Griffen " بأنها مجموعة القوى التي تقود الفرد للسلوك بطريقة معينة.<sup>2</sup>

و من خلال ما سبق يمكن استنتاج مفهوم الدافعية بشكل عام بأنها القوى الداخلية التي تدفع الإنسان إلى أن يقوم بالحركة، و يمكن إظهار عملية أو آلية الدافعية في الشكل التالي:

### الشكل رقم (18): نموذج عملية ظهور الدافع



المصدر: منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص: 283.

من هذا يتضح أن الدوافع تعني الرغبة لدى الأفراد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف، أي أنها المحركات الداخلية للسلوك الذي يثير أداء العمل، حيث يعتمد الأداء على درجة قوة الدافع أو الرغبة.

### 2. خصائص الدوافع: للدوافع خصائص منها:<sup>3</sup>

(أ) الدافعية عملية معقدة و ذلك للأسباب التالية:

- لا يمكن رؤية الدافع للعمل، بل يمكن استنباطه استنباطاً.
- للإنسان حاجات أو توقعات متعددة، تتغير باستمرار و قد تتضارب معاً.
- يشبع الأفراد حاجاتهم بطرق مختلفة، مما يزيد العملية تعقيداً.
- إن إشباع حاجة ما لإنسان ما، قد يؤدي إلى ازدياد في قوة تلك الحاجة و ليس إلى إطفائها.

<sup>1</sup>- Don Hellriegel, John W Solcum, **management des organisations**, édition, horizons 2<sup>ème</sup> édition, France, 2006, p :164.

<sup>2</sup>- عبد الباري إبراهيم درة، محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 233.

<sup>3</sup>- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص: 47-48.

- من النادر أن نجد دوافع و حاجات منفصلة، بل كثير ما تكون مجموعة دوافع و حاجات.
- إن السلوك الهادف لا يشبع في جميع الأحوال حاجات الإنسان، فكثيرا ما تحدث تحولات و عقبات ما يؤدي إلى حدوث سلوك آخر غير السلوك الإشباعي للحاجات.
- (ب) الدافعية ظاهرة متميزة، ما دامت الدافعية تمثل قوة داخلية تحرك السلوك و توجهه عند الفرد، و ما دام كل إنسان يمتلك خصائص تميزه عن غيره، فإن الدافعية تغدو ظاهرة متميزة.
- (ت) الدافعية ذات توجه قصدي و المقصود بذلك أن كل إنسان أو عامل أو مؤسسة عندما يقوم بعمل ما فإنه يقوم بذلك باختياره، و من ثم تكون الدوافع التي دفعته ذات طابع قصدي.
- (ث) الدوافع هي التي تسبب السلوك و تحدثه، فإذا عرفنا الأسباب فإننا نعرف المسبب أو السلوك.

### 3. أنواع الدوافع: هناك عدة تصنيفات للدوافع و لكن تركز على الأهم منها:<sup>1</sup>

- (أ) دوافع أولية (غير متعلمة): هي دوافع لا يتعلمها الإنسان لكونها فطرية أو غريزية، والمجموعة الأكبر من هذه الدوافع هي " دوافع البقاء "
- (ب) دوافع ثانوية (متعلمة أو مكتسبة): و هي الدوافع التي يتعلمها الإنسان و يكتسبها من البيئة التي ينشأ فيها، و تختلف باختلاف الأفراد كما تتغير من فرد لآخر.
- (ت) دوافع مركبة: هي دوافع تشترك في خصائص متعلمة و غير متعلمة أي لها خصائص أولية و ثانوية.

### ثانيا: أهمية الدوافع:

إن دراسة و تشخيص الدوافع ذات أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين و المنظمة و أن أهم القواعد المترتبة على ذلك ما يلي:<sup>2</sup>

- أن الدوافع تشكل الأساس أو العامل المؤثر على أداء الأفراد، لذا فإن تشخيص هذه الدوافع يساعد المنظمة على إتباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة.
- تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم و بين الأفراد و الإدارة، كما تساعد على تقليل الصراعات بين الأفراد داخل المنظمة.

<sup>1</sup> - سعاد نايف البرنوطي، مرجع سبق ذكره، ص: 351.

<sup>2</sup> - منير نوري، الوجيز في تفسير المورد البشرية ( وفق القانون العام للتوظيف العمومية في الجزائر)، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2011 ص: 81-82.



➤ يساعد تشخيص الدافع بصفة كبيرة المؤسسة في إعداد و تصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع و تنميتها.

### المطلب الثاني: الدوافع و السلوك الإنساني.

إن مفهوم الدوافع مرتبط بالسلوك الإنساني و سوف نوضح ذلك من خلال ما يلي:

#### أولاً: مفهوم السلوك الإنساني و مبادئه.

**1. تعريف السلوك:** هو مجموعة التصرفات و التغيرات، الداخلية و الخارجية التي يسعى عن طريقها الفرد أن

يحقق عملية التكيف، و التوفيق بين مقومات وجوده و مقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش داخله.<sup>1</sup>

**2. مبادئ السلوك الإنساني:** إن السلوك الإنساني بكافة أنواعه يتميز بمبادئ عامة ثلاثة تنطبق على جميع

أنواع السلوك البشري في كافة الميادين، و هذه المبادئ هي:<sup>2</sup>

أ) مبدأ السببية.

ب) مبدأ الهادفية.

ت) مبدأ الدافعية.

يقتضي مبدأ السببية أن هناك سببا لنشأة السلوك، فالسلوك الإنساني لا ينشأ من العدم، و يقتضي مبدأ الدافعية أنه مادام للسلوك الإنساني سبب يؤدي إلى نشأته، فإن له دافع يؤدي إلى تحديد اتجاهه و درجة الإصرار عليه، و يقتضي مبدأ الهادفية أن السلوك الإنساني يوجه لتحقيق غرض أو غاية معينة و لذا فالسلوك الإنساني سلوك هادف.

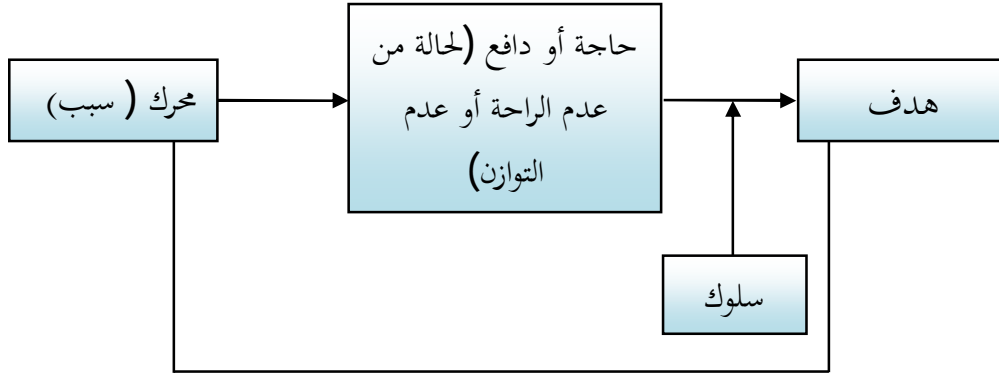
إذن ليس هناك سلوك من غير دافع معين يكمن وراءه، بمعنى أنه لكي يحدث السلوك لابد من وجود دافع

له، و يمكن أن يمثل النموذج الأساسي للسلوك و مكان الدوافع كما يلي:

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

<sup>2</sup> - نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص: 203-204.

الشكل رقم (19): النموذج الأساسي للسلوك.



المصدر: زاهد محمد ديري، سعاد راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2009، ص: 58 .

يتضح من خلال هذا الشكل أن مصطلح الدافع يستخدم بمفهوم الحاجة التي تدفعه إلى القيام بسلوك معين يسعى إلى تحقيق هدف معين يساهم في إشباع هذه الحاجة وينتقل الفرد من حالة عدم التوازن (أو عدم الراحة) التي يشعر بها إلى حالة من التوازن (أو الراحة) مرة أخرى .

**3. علاقة الدافعية بالسلوك:** تعتبر الدافعية أحد الموضوعات التقليدية و الهامة في مجال السلوك التنظيمي وبالرغم من ذلك فإن أهمية الدافعية في التنبؤ و تغيير و إدارة السلوك التنظيمي تتزايد بصفة مستمرة وتحضي باهتمام متناهي من جانب الباحثين في السلوك التنظيمي.

و يمكن أن يتضح لنا أن الدافعية تساهم في تفسير نموذج السلوك الإنساني بصفة عامة من خلال مناقشة الجوانب التالية:<sup>1</sup>

- أ) الدافعية تحرك السلوك: أي دوافع الفرد المختلفة تمثل القوى لسلوكه و هي أيضا الموجه لهذا السلوك.
- ب) الدافعية تحدد شدة السلوك: دوافع الفرد تتحدد على أساسها شدة السلوك و فاعليته، فعندما تكون أحد دوافع الفرد ملحة (مثل الدوافع لتقدير الذات و الاحترام، فإن هذا المستوى من الدافعية يحدد مستوى شدة سلوك هذا الفرد بهدف تحقيق هذا الدافع.

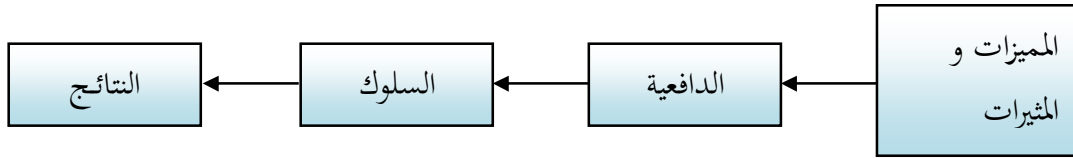
<sup>1</sup> - سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص: 102 - 103.

(ت) **الدوافع توجه السلوك:** تستمد الدافعية أهمية كبيرة من دورها في توجيه سلوك الفرد، فكل سلوك له هدف و بالتالي فإنه يوجه إلى تحقيق هذا الهدف و دوافع الفرد هي التي توجه السلوك نحو هدف معين يمكن تحقيقه.

(ث) **تأكيد ودعم السلوك:** من الملاحظ في الحياة أن هناك أنواعا معينة من السلوك يتكرر حدوثها من الفرد في فترات زمنية مختلفة حين يواجه بظروف و مواقف متشابهة، و قد يعتمد إلى نفس السلوك إذا واجهته مواقف معينة سبق له أن سلك حياها سلوكا ساعد على إشباع دوافعه أو حقق أهدافه.

(ج) **ضعف و تخاذل السلوك:** يساعد مفهوم الدافعية في تفسير السلوك الضعيف و المتخاذل و الذي يحدث نتيجة انخفاض قوة الدافع لدى الفرد و استثارة هذا الدافع و تنشيطه يؤدي دفع السلوك و شدته و فعاليته. و من خلال ما سبق يمكن توضيح علاقة الدوافع بالسلوك في الشكل التالي:

الشكل رقم (20): العلاقة بين الدوافع و السلوك.



المصدر: طاهر محمود الكلا لده، مرجع سبق ذكره، ص : 119 .

يتبين من ذلك أنه ما ينبع من داخل الفرد هو ما يعرف بالدافع، أو ما هو موجود خارج الفرد يتمثل في العوامل المحيطة به والمؤثرة في سلوكه والتي تعرف بالحوافز وهي تمثل المثيرات للسلوك الذي تترتب عليه النتائج.

المطلب الثالث: العلاقة بين الحوافز و الدوافع.

من خلال التعاريف السابقة للحوافز و الدوافع يتضح لنا أن هناك فرق بين الحوافز و الدوافع و لكنهما مفهومان مرتبطان، و ذلك يمكن تحديد مفهوم التحفيز على أنه يطلق على التحريك للإمام و هو عبارة عن كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو تعمل على استمرار فيه، و التحفيز ينمي الدافعية و يقود إليها، إلا أن التحفيز يأتي من الخارج فإن وجدت الدافعية من الداخل، التقيا في المعنى و إن عدت صار التحفيز هو الحث من الآخرين على أن يقوم الفرد بالسلوك المطلوب<sup>1</sup>، فالحوافز شيء خارجي موجود في البيئة توفره

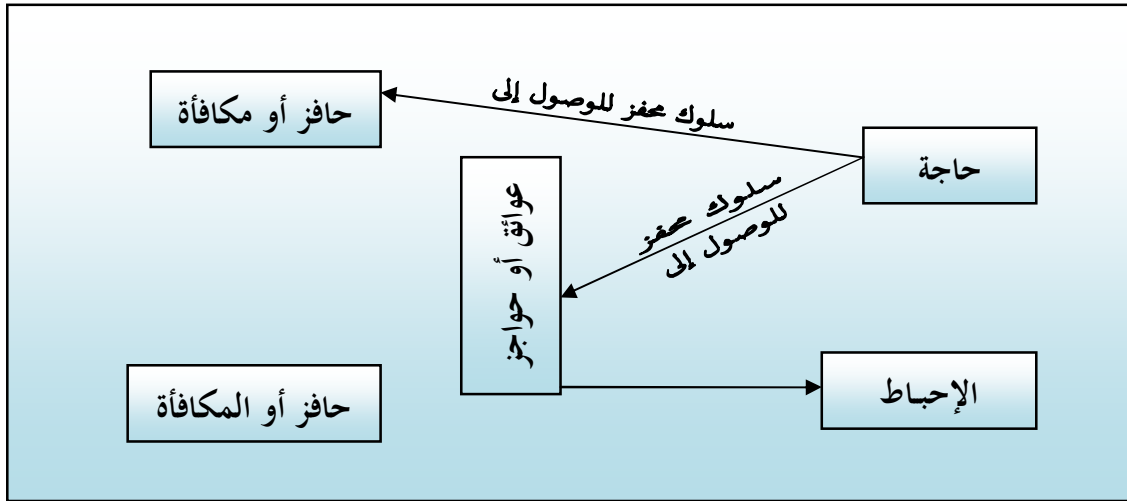
<sup>1</sup> - خيرى مصطفى كنانة، مرجع سبق ذكره، ص: 174.

المنشأة للعاملين فيها، لإثارة حاجتهم و دوافعهم، في حين أن الدافع شيء داخلي نابع من داخل الفرد و هو تعبير عن حاجة ما، مايجتهد على العمل و السلوك المرغوب فيه من قبل إدارة المنشأة للحصول على الحافز المتاح و بالتالي إشباع الحاجة<sup>1</sup>.

و بهذا يمكن أن نستنتج الفارق الجوهرى بين هذابين المفهومين في أن الحوافز تتم من خلال مؤشرات خارجية تشجع الإنسان و تحفزه لتحسين أدائه، و تأتي الحوافز من أطراف خارج النفس البشرية و هي عبارة عن مكافآت يتوقعها الفرد، و أما الدوافع هي عبارة عن قوى داخلية تحرك العامل نحو المزيد من العطاء والإنتاجية و هي المسببات الداخلية للسلوك التي تضمن قيام فرد ما بعمل ما<sup>2</sup>.

و بهذا يمكن القول بأن دوافع الشخص تعكس حافزه لإنجاز هدف، لأن دافعية الفرد تحدث حين ترى حافزا أو مكافأة يمكن ان تشبع بها حاجة ناشئة، و إذا وجد عائق بين الفرد و الحافز، فهذا يؤدي إلى حدوث الإحباط.<sup>3</sup> و هذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (21): العلاقة بين الدافعية و التحفيز



المصدر: علي محمد منصور، مرجع السابق، ص: 202.

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شوايش، مرجع سبق ذكره، ص: 208.

<sup>2</sup> - ضرار العتيبي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 185.

<sup>3</sup> - علي محمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 201 - 202.

و يتجلى من خلال ما سبق، أن هناك علاقة إرتباطية قوية بين دوافع العمل و المتمثلة أساسا في تلك الرغبات الإنسانية و في الاستجابة لرسالة المؤسسة و أهدافها من جهة، و بين الوسائل المتبعة من قبل المؤسسة لمواردها البشرية، بهدف المحافظة على الأكفاء منهم و كسب ولائهم و تفانيهم في تحقيق الإنتاجية العالية و مما لاشك فيه، أن التوافق بين الحاجات و الدوافع التي تحرك الفرد، و بين الوسائل المتاحة لإشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد:<sup>1</sup>

- الحاجة المعنوية للموارد البشرية.
- درجة الرضى عن العمل.
- الاستقرار في المؤسسة.
- كفاءة الأداء التنظيمي
- تحسين الأداء و تجويد الإنتاجية.

و بوجه عام فإن الحافز و الدافع يشيران إلى الحاجة بعد أن ترجمت في شكل حالة. سيكولوجية تدفع الفرد إلى السلوك في اتجاه إشباعها.<sup>2</sup> و الجدول التالي يوضح مختلف الفروقات بين الدوافع والحوافز و الحاجات.

<sup>1</sup> - علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص: 207 - 208.

<sup>2</sup> - حسن بن حسين عطاس الخيزي، الرضا الوظيفي و دافعية الانجاز، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة أم العري بالمملكة العربية السعودية، 2007، ص: 33.

جدول رقم (06): الفرق بين الحوافز و الدوافع و الحاجات.

الدافع: الشعور	الحاجة: الرغبة	الحافز: تلبية حاجة
حاجات فسيولوجية	- رغبة في الشرب. - رغبة في الأكل. - رغبة في الكساء - رغبة في التنفس. رغبة في الإشباع بصفة عامة.	- تقديم الماء - تقديم الطعام - تقديم الملابس - توفير الهواء - تلبية الرغبة
حاجات الأمن	شعور بالقلق و الخوف من فقدان	رغبة في الاطمئنان على استمرارية الوجود.
حاجات اجتماعية	شعور بالعزلة أو الوحدة	رغبة في الانضمام للآخرين، أسرة، عشيرة... يتحدد من خلال الانتماء و الحب و التعاطف.
المركز و المكانة	شعور بعدم العدالة أي شعور بالظلم النسبي	رغبة في الاعتراف بالتفوق و التقدير أو الحصول على الاحترام و المكانة.
تحقيق الذات	شعور بالتميز المطلق الذي يصل إلى حد التفرد في مجال ما	رغبة في إطلاق الطاقات الكامنة و الابتكار الخلاق.

المصدر: محمد الصيريفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان، ط1

2003، ص: 411.

يوضح الجدول أن هناك فرق بين الدافع والحاجة والحافز، حيث يعني الدافع الشعور، وتعني الحاجة الرغبة أما الحفز فهو تلبية تلك الرغبة.

## خلاصة الفصل:

يتوقف نجاح المنظمة على وجود إستراتيجية فعالة تقوم على أساس غايات و أهداف واضحة و محددة يمكن للمديرين و كذلك إدارة و أقسام المواد البشرية استخدام الحوافز كأدوات لتشجيع و تحميس العاملين لتحقيق الغايات و الأهداف باعتبار هذه الحوافز أحد المداخل الجوهرية لتعويض العاملين.

و قد رأينا أن هناك العديد من التقسيمات و التصنيفات لأنواع الحوافز حيث تصنف حسب معيار طبيعة الحافز إلى حوافز مادية و أخرى معنوية، و تصنف حسب المستفيد منها إلى حوافز فردية و أخرى جماعية كما تصنف حسب أثرها إلى حوافز ايجابية و أخرى سلبية، و أخيرا تعرفنا على الحوافز المتمثلة في الخدمات الاجتماعية.

وقد تعرضنا في المبحث الثاني إلى مبادئ نظام الحوافز ثم المكونات الأساسية له من مدخلات، عمليات تشغيل و مخرجات، ثم تعرفنا على شروط فعالية نظام الحوافز و رأينا أن تصميم النظام يمر بمراحل متتابعة تتصف بالمرونة، ثم وصلنا إلى العوامل التي تؤثر في اتخاذ قرار سياسية التحفيز و التي تكون ضمن إطار المنظمة الواحدة و منها ما هو خاص بالسياسة العامة للدولة.

و تطرقنا في المبحث الأخير إلى التمييز بين الحوافز و الدوافع، فهذه الأخيرة تمثل الطاقات الكامنة لدى الفرد و التي تدفعه لیسلك سلوكا معينا، أي هي القوة الداخلية التي تعمل داخل الفرد و تدفعه للبحث عن شيء محدد بما يسهل له رسم غاياته و أهدافه و ييسر له عملية التكيف مع ظروف البيئة الخارجية، أما الحافز فهو المثير الخارجي الذي يحرك في نفس الفرد الدوافع للقيام بعمل معين.

إن الحوافز يمكن أن تلعب دورا هاما من خلال تصميم إطار عمل لأنشطة و ممارسات إدارة الموارد البشرية و التي يمكن أن تسهم بشكل فعال في تشجيع الالتزام التنظيمي لدى الفرد.

# الفصل الثالث



تمهيد:

لقد كان الأداء الوظيفي و مازال مدار جدل كبير في الأوساط الإدارية و ذلك لما له من أهمية كبيرة للعمليات الإنتاجية.

يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات، و يتوقف مستوى الأداء على قدرات، مهارات و خبرات العاملين التي تقع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات التعليمية، الميول، الاهتمامات، و غيرها من العوامل التي تندرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف و اشتراط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها، فالأداء الراقى يرتكز على خلفية علمية و تأهيل عملي تطبيقي يوضح مهام العمل و يبسط إجراءاته و خطواته، حيث تسهم القدرات و المهارات و الخبرات السابقة للعاملين في دعم الابتكار و الإبداع بشرط توفير نظام حوافز مناسب الذي يشجع على ذلك و استغلال قدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

لقد شهدت حقبة الثمانينات بحثا متواصلا عن حلول للمشاكل المتعلقة بالأداء الوظيفي، مثل البحث عن قيادات جديدة، إعادة تصميم هيكلها التنظيمية، إشراك العاملين في وضع السياسات بصورة أكبر، خلق حوافز جديدة و العديد من الأساليب التي تؤدي إلى زيادة و تحسين معدلات الأداء، فالحوافز تلعب دورا هاما و حيويا في التأثير على سلوك الأفراد و من خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء.

و قصد التعرف على هذا الموضوع و الإمام بمختلف جوانبه فقد تم الاعتماد على خطة تتضمن ثلاث مباحث، حيث سنتعرض من خلال المبحث الأول إلى مفهوم الأداء و محدداته، عناصره ثم طرق تحسين الأداء، أما المبحث الثاني فسيتم التطرق من خلاله إلى تقييم الأداء، أهمية و أهداف التقييم، خطوات تقييم الأداء ثم الصعوبات التي تواجهها و سبل معالجتها، و أخير تناولنا في المبحث الثالث كيفية تأثير الحوافز على الأداء، و علاقة الحوافز بالرضى و الولاء التنظيمي.

### المبحث الأول: ماهية الأداء

يشغل موضوع الأداء في المنظمات اهتمام الباحثين و الممارسين سواء على المستوى الكلي (الدول و القطاعات الاقتصادية) أو على المستوى الجزئي (المنظمات)، وهذا يرجع إلى أن البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح، ورغم ذلك يبقى يعاني من صعوبة التحديد، لذا سنحاول في هذا المبحث تحديد مفهوم الأداء و طرق تحسينه من خلال ما يلي:

### المطلب الأول: مفهوم الأداء و محدداته

إن مفهوم الأداء من الموضوعات الرئيسية بل الأساسية في نظريات التنظيم الإداري بصفة خاصة و السلوك الإداري بصفة عامة، و على الرغم من ذلك فإن هذا الموضوع لا يزال من أكثر الموضوعات غموضاً و إثارة للجدل سواء فيما يتعلق بالتعريف أو العناصر التي يتضمنها مفهوم الأداء.

### أولاً: مفهوم الأداء

إن أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية *To performe* و تعني إنجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما، عمل، نشاط، تنفيذ مهمة.<sup>1</sup>

و كلمة الأداء تطلق على عدة عبارات منها ما يشير إلى إلتزام الموظف بواجبات وظيفية و المهام المسند إليه من خلال قيامه بالمهام المتعلقة بوظيفته و تحمله للأعباء و المسؤوليات الوظيفية إلتزامه بأخلاقيات و سلوكيات المنظمة التي يعمل بها.<sup>2</sup> و بالتالي فهناك العديد من التعريفات لمفهوم الأداء حيث عرف هاينز (Haynes) الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف قيامه بأي عمل من الأعمال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - الصالح جليح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص: 126.

<sup>2</sup> - حسين جمعان الزهراني، خصائص الوظيفة و أثرها في أداء العاملين، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999، ص: 30.

<sup>3</sup> - أمينة الشحري، الأمن النفسي و علاقته بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير في التربية، جامعة نزوى بفلسطين، 2013، ص: 34.

و هناك من ينظر إلى الأداء الوظيفي على أساس النتائج المحققة أو باعتباره النسبة بين النتائج المحصلة و الوسائل المستخدمة للتوصل إليها،<sup>1</sup> و بعبارة أخرى هناك من يحرص الأداء في أحد بعديه بجعله مرادفا للكفاءة أو الفعالية، فمنهم من يرى أن مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل، و على هذا الأساس فقد عرف على أنه علاقة بين الموارد المخصصة و النتائج المحققة، و على عكس الذين ركزوا على الفاعلية فقط فقد ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة حيث عرفه على أنه الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها أو النتائج المتحصل عليها.<sup>2</sup>

و يتجه كثيرون من الباحثين إلى التمييز بين السلوك و الانجاز و الأداء و يرون أن السلوك: هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها، أما الانجاز: هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل في حين أن الأداء: هو التفاعل بين السلوك و الانجاز أي أنه يعبر عن مجموعة الأعمال و النتائج معا.<sup>3</sup>

و عرف الأداء بأنه العمل الذي يؤديه العامل، و مدى تفهمه لدوره و اختصاصه، و مدى إتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له.<sup>4</sup>

و من خلال ما سبق نستنتج أنه من الصعب إعطاء تعريف موحد للأداء و ذلك لتعدد التعاريف المتعلقة به من خلال الباحثين الذين تناولوه كل من زاويته ورؤيته و اهتماماته الخاصة.

لذلك نقترح التعريف التالي للأداء الوظيفي هو: المهام و الأنشطة الموكلة للموظف في المنظمة و النواتج المحققة من خلال قدراته و مهاراته و التي تنعكس بشكل واضح على تحسين الأداء الشامل للمنظمة.

<sup>1</sup> - عبد الفتاح بوخمحم، عز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد و المجتمع، جامعة منتوري بقسنطينة، العدد: 06، 2010، ص: 57.

<sup>2</sup> - عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة و الفعالية: مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد: 01، 2011، ص: 87.

<sup>3</sup> - فادي جعفر دياب الجنيدي، تقنيات الاتصال الإداري و دورها في تطوير الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل بفلسطين، 2010، ص: 48.

<sup>4</sup> - سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين و آثاره على الأداء الوظيفي، ملتقى البحث العلمي، جامعة عبد الملك عبد العزيز، السعودية، 2009، ص: 18 .

### ثانيا: محددات الأداء

إن الأداء الوظيفي لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل و التوافق بين القوى الداخلية للفرد و القوى الخارجية المحيطة به.

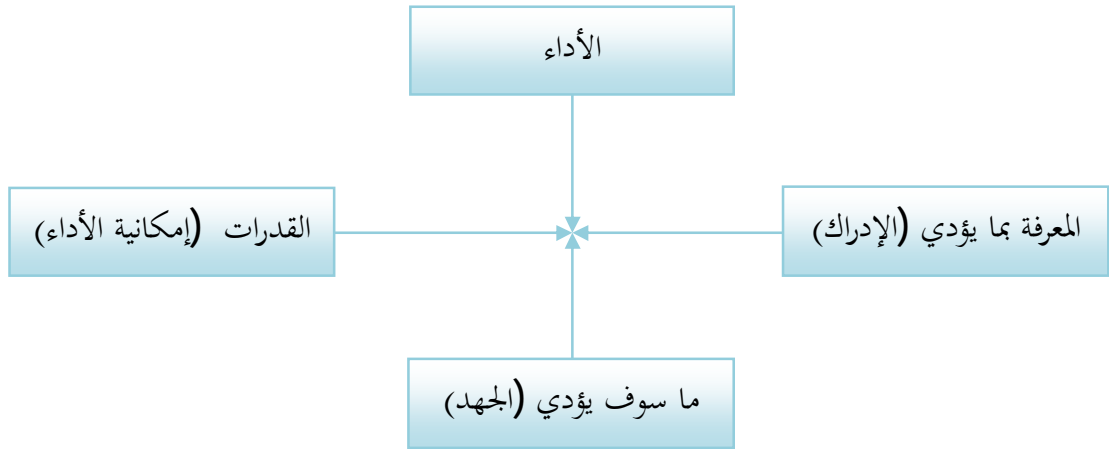
و قد وضع بورتر (Porter) و زميله " إدورد لولير" (Lawler) سنة 1968 م نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي،<sup>1</sup> تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي:<sup>2</sup>

➤ **الجهد المبذول:** و هو يعكس درجة انسجام الفرد لأداء عمله فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء عمله.

➤ **القدرات و الخصائص الفردية:** تمثل قدرات الفرد و خبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

➤ **إدراك الفرد لوظيفته:** يعني تصورات و انطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة، و الشكل التالي يوضح هذه المحددات

الشكل رقم ( 22 ): محددات أداء العامل



المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 1986، ص: 120.

و يمكن إدراج الشكل التالي في شكل معادلة للأداء تمثل نتيجة امتزاج العوامل الثلاثة وتفاعلها فيما يلي:

$$\text{الأداء} = \text{القدرات و المهارات} \times \text{الدافعية} \times \text{إدراك الدور الوظيفي}$$

<sup>1</sup> - عبد الفتاح بوخمنم، عز الدين هروم، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

<sup>2</sup> - أمينة الشحري، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

## المطلب الثاني: عناصر الأداء

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن مستوى وجود أداء فعال، و ذلك يعود لأهميتها في قياس و تحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، و قد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم و تنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين، و من هذه المساهمات ما ذكروا في إبراز عناصر الأداء من خلال النقاط التالية:

## أولاً: أنشطة العمل و الجوانب المتغيرة و الثابتة فيها:

إن عملية تحديد أنشطة العمل و الأهداف التي تخدمها، و أهميتها من حيث الوقت الذي يستغرقه، و الآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل. و قد حاولت دراسات كثيرة العمل على تحديد المكونات المستقرة (غير المتغيرة) نسبياً في أداء العمل إضافة إلى تحديد الأنشطة و المهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي به العمل أو الأفراد الذين يقومون به أو الظروف المحيطة به وذلك على النحو التالي:<sup>1</sup>

1. الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن: وهي الأنشطة التي تتسم بتغيرها مع مرور الزمن و ذلك بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي به العمل مثل تغير مهام الموظف في نهاية الزمن نتيجة زيادة خبرة الموظف من ممارسته للعمل، فيقول مثلاً درجة اعتماده على رئيسه في الحصول على المشورة أو المساعدة.
2. الأنشطة التي تتغير بتغير أو تفاوت الأفراد الذين يقومون بالعمل: و هذا يحدث نتيجة تفاوت الطريقة التي يؤدي بها الموظف العمل عن الموظف الأخر من خلال ما يمتلكه من خصائص و خبرات خاصة في أداءه تميزه عن غيره من الموظفين، و هذا الاختلاف في الأداء نابع من افتراض أن الكثير من الأعمال لها أكثر من طريقة أو أسلوب لانجازها و الوصول إلى أهدافها، إضافة إلى الأعمال نفسها تختلف في درجة إعطائها الحرية للفرد في اختيار وسيلة الأداء الملائم له.

فهناك أعمال تتيح للفرد الحرية في اختيار الطريقة الملائمة لأدائها بما يتناسب مع خصائص الفرد مثل أعمال البحوث و التدريس و الإدارة و هناك أعمال أخرى لا تتيح للفرد هذه الحرية بحكم طبيعتها مثل الأعمال المحاسبية.

<sup>1</sup> - عدنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل بفلسطين، 2009، ص:

3. الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء: وهي التغيرات الناتجة من طبيعة البيئة التي تؤدي فيها الأعمال، حيث أن هذه البيئة لها أثرها الواضح على الأنشطة و الأعمال المختلفة مثل التوقف المفاجئ لإحدى آلات الإنتاج مما يتطلب توقف العاملين عن عملية الإنتاج لحين الانتهاء من أعمال الصيانة الخاصة بتلك الآلة، وما يواجهه المدير من أزمات العمل اليومية التي تجعله يضطر إلى التحول من عمله في التخطيط و رسم السياسات إلى أعمال مواجهة هذه الأزمات و إيجاد الحلول لها، و هناك عوامل متعددة لهذه الظروف و المواقف التي تسهم في تغير الأداء منها: متغيرات تتعلق بالبيئة المادية مثل الإضاءة و التهوية للعمل مثل المشرفين و العمال و جماعات العمل من خلال خصائص هؤلاء العمال أو المشرفين و اتجاهاتهم و ثقافتهم و نمط علاقاتهم و تفاعلهم مع بعضهم البعض، و متغيرات تاريخية مثل تلك المتغيرات التي تعرض لها العمل في الماضي و حالات النجاح و الفشل السابقة في الأداء، و متغيرات كيفية و التي تتعلق بتكوين أنشطة العمل في الأزمنة المختلفة، و طبيعة ضغوط العمل و الأزمات التي تكشف الأداء.

ثانيا: العلاقة بين أنشطة و مهام العمل و التصميم المناسب للعمل:

إن أنشطة العمل تتم من خلال تجميع الأنشطة إلى مهام و المهام إلى أعمال بحيث تكون على أساس التجانس و التكامل بين هذه الأنشطة ليس فقط على الأنشطة و المهام التي تنتمي إلى عمل معين بل إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة و معرفة العلاقات الداخلية و الخارجية بين الأنشطة مما يترتب على ذلك إعادة تصميم الأنشطة أو حتى العمل أحيانا و إمكانية إعادة تصميم التنظيم ككل.

ثالثا: المواصفات و الخصائص المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل:

يعتبر هذا العنصر الأساسي في عملية الربط بين تحليل الأداء و مكوناته و اختباره فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة و المتغيرة يمكن تحديد المواصفات التي يجب توفرها في الفرد القائم بأداء هذه الأنشطة و هذه المواصفات تعتبر أساس الاختيار و التي يجب أن تقوم على دراسة شاملة لمختلف جوانب الأداء و ربط هذه الجوانب المتعلقة بالأداء و المواصفات الفردية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - فاطمة الزهراء رزق ، فاطمة الزهراء رحاني ، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة البويرة، 2012، ص: 134 - 135.

و يرى باحثون آخرون أن عناصر الأداء يمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- (أ) **كفايات الموظف:** و هي تعني ما لدى الموظف من معلومات و مهارات و اتجاهات و قيم تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف.
- (ب) **متطلبات العمل (الوظيفة):** وهذه تشمل المهام و المسؤوليات أو الأدوار و المهارات و الخبرات التي يتطلبها عمال من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- (ت) **بيئة التنظيم:** وهي تتكون من عوامل داخلية و أخرى خارجية، و هيكله و أهدافه و موارده و مركزه الإستراتيجي و الإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم و تؤثر في الأداء الفعال فهي: العوامل الإقتصادية و الإجتماعية و التكنولوجية و الحضارية و السياسية و القانونية.

### المطلب الثالث: سبل تحسين الأداء.

قد يكون من المناسب هنا أن نتعرض لسبل الارتقاء بالأداء بصفة عامة، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى الوسائل التي تستخدمها الإدارة الحديثة لرفع معدلات الأداء و من هذه الوسائل ما يلي:

1. **التدريب:** فنقص المهارات، المعرفة، السلوك السليبي لدى الموظف يمثل حاجة تدريبية، تتطلب توفير التدريب المناسب لتحسين المهارة أو المعرفة أو تعديل السلوك.
2. **استخدام الآلات المعاونة:** إن استخدام الآلات يرفع عن الموظف أعباء كثيرة، كما أنها تقلل من نسبة الخطأ، و فضلا عن ذلك فإن استخدام الآلات يوفرها الوقت و الجهد و يؤدي إلى السرعة اللازمة لإنجاز الأعمال، و بطبيعة الحال فإن الآلات المعاونة تختلف باختلاف العمل.
3. **التنظيم الفني:** يحتاج التنظيم الفني إلى أن يكون متقنا و مبني على دراسات علمية حتى تؤدي إلى رفع كفاءة العاملين، لأنه في هذه الحالة سوف يؤدي إلى تلافي الكثير من الأخطاء و الإجراءات التي لا داعي لها و ذلك على خلاف ما يحدث من التنظيمات البدائية غير المدروسة، و التي تسير فيها العمليات بصورة متداخلة و متقابلة تؤدي إلى الاضطراب و التأخير والأخطاء وتستنفذ من العاملين جهودا مضاعفة لتأديتها.
4. **التنظيم الإداري:** إذا كانت الأوضاع الإدارية سليمة من حيث وضوح الاختصاصات و تحديد المسؤوليات و تقسيم الأعمال بصورة منطقية، فإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء لدى العاملين.

<sup>1</sup> - توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص: 25- 26.

5. الحوافز: تؤدي الحوافز إلى رفع معدلات أداء العاملين سواء كانت الحوافز مادية، معنوية أو مختلفة تقوم على مزيج بين التقدير المعنوي و المادي، هذه الحوافز لا يقتصر أثرها على الشخص المقصود بها وحده بل إنها تؤدي إلى تحفيز الآخرين حتى يقتدون به من أجل الحصول على هذه الحوافز.

6. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب: فليس من شك أن الناس يختلفون في قدراتهم و ميولاتهم و إمكانياتهم و كذلك تختلف الأعمال من حيث حاجتها إلى قدرات و إمكانات معينة، لذلك من اللازم أن يوضع الشخص المناسب في العمل الذي يتناسب مع إمكانيته، و قدراته، ميوله و مواهبه، و بمقدار نجاح الإدارة في تطبيق هذا المبدأ يكون نجاحها في الحصول على أكبر عائد ممكن من العاملين لديها، و يكون تحقيقها لأعلى معدلات الأداء الممكنة.<sup>1</sup>

7. البعثات الداخلية و الخارجية: تمثل وسيلة هامة لرفع كفاءة الأداء لدى العاملين لأنها تؤدي إلى زيادة أو إثراء المعرفة في مجال العمل، حيث أن هذه البعثات بنوعها تؤدي إلى تبادل الخبرات و المهارات و كل ذلك ينعكس على الأداء. فإذا ما اقترنت البعثات بحسن الاختيار و أسلوب متابعة جيد، كأن يلتزم المدرب بوضع تقرير عن بعثته و ما استفاد منها و ما يراه من اقتراحات لتحسين العمل في مجال تخصصه، فإن ذلك من شأنه أن يجعل أسلوب البعثات عاملاً من العوامل الأساسية في رفع كفاءة الأداء.

8. الإرشاد لتحسين الأداء: يقصد بالإرشاد هنا العمل على حل مشكلات الموظف بشتى الوسائل الممكنة و التي منها الإرشاد و التوجيه، ذلك أن هذه المشكلات تؤثر على أداء العامل إما في الأجل القريب أو البعيد.

هكذا يحتل الاهتمام بالعنصر البشري في أي مؤسسة الأهمية القصوى، فالإدارة الجديدة تعتبر إدارة بالإنسان و للإنسان، و بالتالي فإن أي إصلاح لابد أن يركز أولاً على حسن استخدام الطاقات البشرية المتاحة على كافة المستويات، و من هنا لزم تطبيق سياسات إدارية متطورة تسند إلى أساليب عملية تتعامل مع العنصر البشري بمعايير موضوعية توازن بين الجهد المبذول و العائد المادي و المعنوي لقاء عمله، لذلك لزم:<sup>2</sup>

- إعداد تخطيط دقيق للقوى العاملة وربط ذلك بسياسة التعلم على كافة المستويات.
- توزيع العمالة حسب حجم العمل الفعلي و حسب معدلات الأداء المحددة لكل وظيفة.

<sup>1</sup> - رابح بخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمدبوقرة بومرداس، 2007، ص: 16.

<sup>2</sup> - محمد حسن راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص: 65.



➤ تصميم نظاما عادلا للتقييم يراعي فيه فورية العقوبة ليشعر العامل بأثر العقاب، الحق في التنظيم لإعادة العدالة في حالة ثبوت عكسه، متابعة سلوك الفرد بعد توقيع العقوبة عليه لمعرفة ما إذا كان الجزاء قد أحدث التقييم المرغوب فيه أم لا، بحيث يقيم أداء الفرد على أساس ما يتحقق فعلا من نتائج و الابتعاد عن عوامل التحيز و المحاباة، مع مراعاة تحليل نتائج تقارير الكفاءة على مدى فترة زمنية معينة و لتكن ثلاث سنوات متتالية لاستنتاج المؤشرات الأساسية التي تتخذ كأساس لترشيد سياسات الأفراد.

### المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة

إن تحديد مفهوم الأداء من خلال التركيز على مكوناته قد يفقد أهميته إذا كان لا يهدف أساساً إلى معرفة كيفية تقييمه، و من هنا فإن هدفنا من هذا المبحث هو إلقاء الضوء على المقصود بتقييم الأداء وخطواته بالإضافة إلى إبراز أهمية التقييم و الهدف منه، و فيما يلي عرض لهذه النقاط.

#### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.

تنبع أهمية التقييم من تعدد عبارات الكتاب و الإداريين في تحديد مفهومه و المبادئ التي تقوم عليها، وذلك ما سنتطرق إليه فيما يلي:

#### أولاً: تعريف تقييم الأداء

لقد تعددت الكتابات و الأبحاث في موضوع تقييم الأداء، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية، فقد اختلفت التعريفات من كاتب لآخر و من باحث لآخر و هذا ما توضحه مجموعة التعريفات الأكثر انتشاراً لهذا المفهوم:

- يرى البعض أن تقييم أداء العاملين هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد مساهماتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم أو المحتمل أن توكل إليهم في المستقبل، وكذلك سلوك و تصرفات العاملين في محيط العمل أو المتعلقة به وكذلك قدراتهم و إمكانياتهم الذاتية خلال فترة زمنية.<sup>1</sup>
- كما عرف أيضاً على أنه عملية قياس موضوعية و مستوى ما تم إنتاجه بالمقارنة مع المطلوب إنجازها و نوعاً، على شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم و المطلوب.<sup>2</sup>
- و يعرف الدكتور كامل بربر تقييم الأداء، بأنه عملية التقييم و التقدير المنتظمة و المستمرة بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل و توقعات تنميته و تطويره في المستقبل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد احمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون و موزعون، عمان، ط1، 2010، ص: 188 - 189.

<sup>2</sup> - نائلة نعمان رويين النونو، سياسات تقييم أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2004، ص: 20.

<sup>3</sup> - منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 164.

➤ وربط البعض بين الأداء و الحوافز، فعرف تقييم الأداء بأنه عملية تقديم جهود العاملين بشكل منصف و عادل لمكافأهم بقدر ما يعملون و ينتجون استنادا إلى عناصر و معدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل.<sup>1</sup>

مما سبق يمكن القول أنه لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول تحديد مفهوم شامل لتقييم الأداء، فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه و بالتالي نستنتج من هذه التعاريف تعريفا شاملا لتقييم الأداء.

**تقييم الأداء:** هو عملية إصدار حكم على النشاطات التي تم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد بالمؤسسة، و يعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة و معايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي غير متحيز على أداء الفرد العامل.

**ثانيا: مبادئ التقييم:**

هناك مجموعة من المبادئ يجب مراعاتها عند القيام بالتقييم تتمثل في:<sup>2</sup>

1. **تحديد الهدف من عملية التقييم:** هو الهدف الذي يسعى إليه المدراء و موظفي البرنامج بتأكيد الجهد المحقق و الأسلوب، و الاستفادة من النتائج لتحسين مختلف البرامج المستقبلية.
2. **أهلية و كفاءة المشرف على التقييم:** عملية التقييم تحتاج إلى إمكانيات مادية و عملية يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بها، إضافة إلى توفر المعرفة الكافية بتصميم البحوث فيما يتعلق بجمع البيانات، تحليلها و تفسيرها، و أن يتسم بالموضوعية العلمية في وضعه للتوصيات و تنفيذها.
3. **الأخذ في الاعتبار حاجات و متطلبات الخاضعين للتقييم و مدى تعاونهم:** فعالية البحوث التقييمية تعتمد على التعاون الطوعي للأفراد باعتبارهم موضوع الدراسة، فمن غير الممكن إجبارهم على المشاركة في الدراسة التقييمية.
4. **البحث التقييمي:** هو بحث تطبيقي ميداني له إمكانية التطبيق في الظروف الطبيعية، فالتقييم يجب أن يركز على منطوق الظروف العلمية و أن يستفيد من أي أساليب بحثية ممكنة.

<sup>1</sup> - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد من منظور كمي و العلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 1993، ص: 287.

<sup>2</sup> - عيد مطر العتيبي، تقييم الأداء الأمني في البنوك التجارية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، ص: 12 -

المطلب الثاني: أهمية و أهداف تقييم الأداء:

يمكن تبيان أهمية تقييم أداء العنصر البشري من الأهداف التي يسعى لتحقيقها تقييم الأداء و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولاً: أهمية و استخدامات عملية تقييم أداء العاملين

تتمثل أهمية تقييم أداء العاملين فيما يلي:<sup>1</sup>

- يكشف عن قدرات العاملين و بالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب و قدراته.
- إجراء تعديلات في الرواتب و الأجور، إذ أن تقييم الأداء يسهم في اقتراح المكفآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب و أجور العاملين أو إنقاصها كما و يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.
- اعتباره مقياس أو معيار مقبولاً في تقييم سياسات و تطبيقات أخرى في مجال الأفراد، و التحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة.
- ويعتبر تقييم الأداء حافزاً للتطوير الشخصي و مقياساً له بالإضافة إلى تمكن المؤسسة من:<sup>2</sup>
- التأكد أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة و أن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصرها هام في تأييد موقفها فيما لو تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطال ترقيته أو إنهاء خدماته.
- أن تحدد الإدارة المتميزين من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين و الزملاء تمهيداً لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم إلى مناصب عليا.
- إن من شأن الحوار بين العامل و رئيسه المباشر حول نتائج التقييم أن يظهر أيضاً جوانب النقص في سياسات المؤسسة و أنظمتها.

و يمكن حصر عدة استخدامات ترتبط بالتقييم الموضوعي للأداء لتلخص فيما يلي:<sup>3</sup>

- يساعد النظام الموضوعي في تقييم الأداء على خلق و استمرار الدافع على العامل لدى العاملين.
- يؤدي النظام الموضوعي لتقييم الأداء إلى القضاء على التحيز الشخصي عند التقييم.
- يرتبط النظام الموضوعي لتقييم الأداء بأنظمة الترقى ارتباطاً وثيقاً.

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

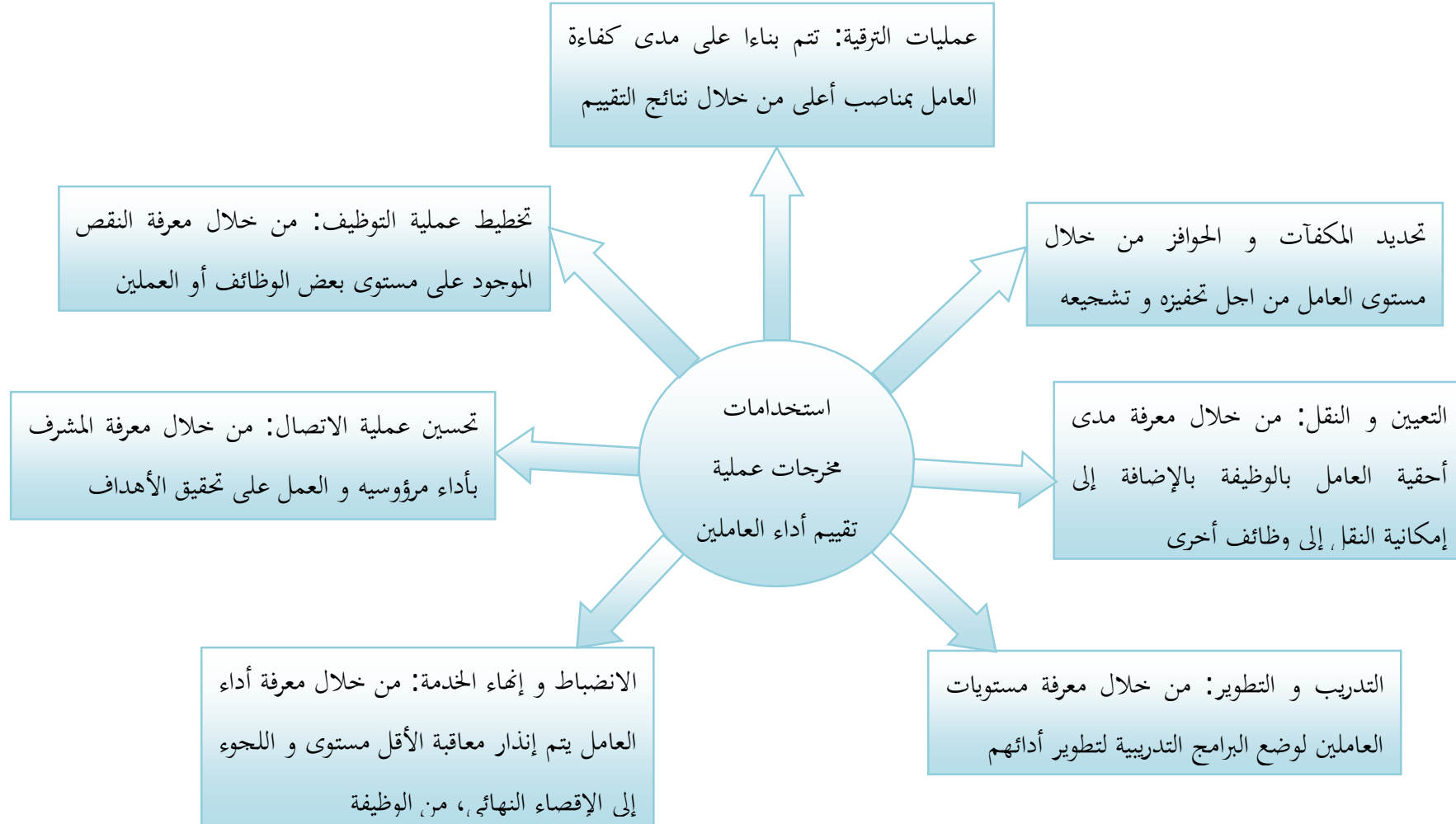
<sup>2</sup> - مؤيد سعيد السالم، عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص: 103.

<sup>3</sup> - زاهد محمد ديري، سعاد راغب الكسواني، مرجع سبق ذكره، ص: 194 - 195.

- يرتبط تقييم الأداء بالنشاط التدريبي ارتباطا كبيرا حيث أن الخطوة الأولى من خطوات أي برنامج تدريبي تتطلب ضرورة وضع أهداف برنامج التدريب ذاته أولا.
- كذلك يرتبط تقييم الأداء بأنظمة الحوافز المادية ارتباطا وثيقا. فكما سبق أن أشرنا فإن وضع أي نظام للحوافز موضع التطبيق العلمي يتطلب ضرورة تقييم الأداء النمطي و كذلك الأداء الفعلي لكل فرد داخل المنظمة و مقارنة كل منهما بالأخر.
- لا يرتبط فقط تقييم الأداء بالأداء الفردي، و لكن يرتبط أيضا بالأداء الإجمالي.
- كذلك يرتبط تقييم الأداء بالنشاط الخاص باختيار العاملين في المنظمة مستقبلا

## الفصل الثالث | تحليل دور الحوافز و الدوافع في تحسين الأداء

الشكل رقم (23): استخدامات عملية تقييم الأداء



المصدر: خالد رجم ، أثر النظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2011، ص: 18.

وعموماً يمكن أن نحصّر إستخدامات معلومات عملية تقييم الأداء في إتجاهين وهما: الأول يتعلق بالأفراد العاملين ويشمل تطويرهم ورفع دوافع العمل لديهم، أما الثاني يتعلق بالمؤسسة ويشمل إعادة النظر في سياسات المؤسسة وربما إعادة النظر في أهدافها أيضاً .

### ثانياً: أهداف عملية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تهدف لثلاث غايات تقع على ثلاث مستويات هي المنظمة، المدير و الفرد العامل نوضحها فيما يلي:

1. **على مستوى المنظمة:** و تتمثل أساساً فيما يلي:<sup>1</sup>
    - إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.
    - رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم و إمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور.
    - مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة، تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات و القدرات المتميزة.
    - تقييم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات على دقة هذه السياسات.
  2. **على مستوى المديرين:** و يمكن ذكرها في النقاط التالية:<sup>2</sup>
    - تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم و الصعوبات التي تواجههم في العمل.
    - دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم و إمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم.
- فمواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة و إنما عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم و إمكاناتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم، و هذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم و صعوباتهم.

<sup>1</sup> - خالد عبر الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2005، ص: 200 - 201.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص: 209.

### 3. الأهداف على مستوى العاملين: من بين هذه الأهداف ما يلي:<sup>1</sup>

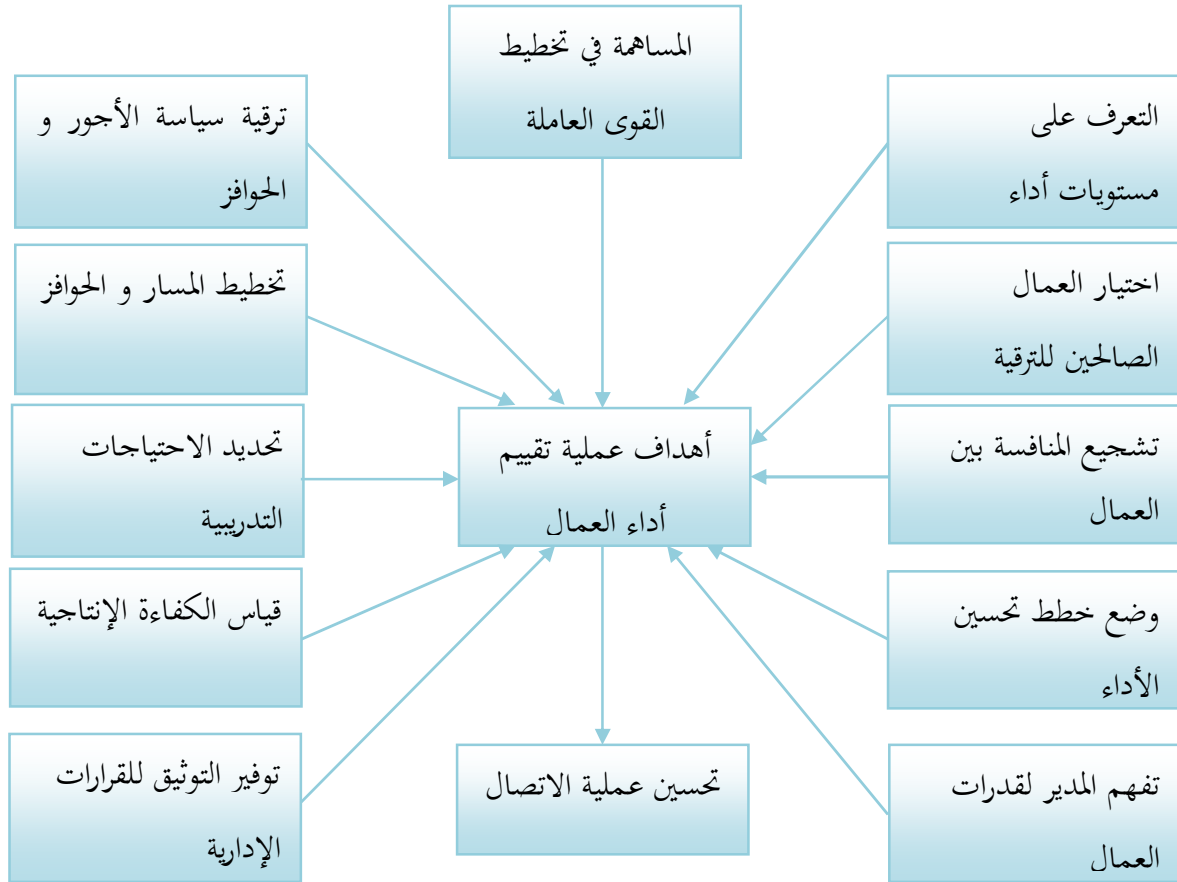
- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة هي تحت عملية التقييم، مما يحفزهم لنيل المكفآت و تجنب العقوبات.
- تساهم عملية تقييم أداء العاملين في اقتراح مجموعة من الوسائل و الطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين و تطوير بيئتهم الوظيفية.
- تسيير و تطوير قدراتهم و مهاراتهم، حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل، خاصة و أن مفهوم المهارات اليوم أصبح يشكل جوهر إشكالية خلق القيمة في المنظمات، مما يجعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه أكثر فأكثر سياستها نحو تسيير كفاءات و مهارات أفرادها.
- إمدادهم بتغذية مرتدة على أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.

و الشكل التالي يوضح أهداف عملية تقييم الأداء

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 105.



الشكل رقم ( 24): أهداف عملية تقييم الأداء



المصدر: رابح يخلف، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

إن المنظمات تسعى من وراء تبني وإستخدام نظام لإدارة الأداء إلى تحقيق ثلاثة أنواع من الأغراض (الأهداف) وهي إستراتيجية، إدارية، وتنموية .

#### المطلب الثالث: خطوات تقييم أداء العاملين

إن أهمية عملية تقييم أداء العاملين و النتائج المترتبة عليها، تبرر الجهد و الوقت الذي ينفق في الأعداد لها وضع الخطط و البرامج التي تكفل تحقيق الأهداف المرجوة منها، و عادة تشمل خطة التقييم على العناصر التالية:

أولاً: تحديد المسؤولية عن تقييم الأداء:

و يقصد بذلك تحديد الجهة أو الشخص المسؤول عن تقييم العاملين و يمكن أن يتم تقييم الأداء بأي طرف من الأطراف التالية:

1. **الرئيس المباشر:** يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء مرؤوسيه و ذلك لعدة اعتبارات منها: أن الرئيس المباشر هو الذي يحدد أهداف إدارته أو قسمه و هو الذي يحدد المسؤوليات و الواجبات، يوجه المرؤوسين، وأخيرا مراقبة التنفيذ لأعمالهم، كذلك يكون الرئيس المباشر على صلة مستمرة و متواجد معظم الوقت مع مرؤوسه و بالتالي يستطيع أن يتعرف على نقاط القوة و الضعف فيهم، و يكون أقدر الأشخاص على تقدير أداء المرؤوسين على أساس واقعي.<sup>1</sup>
2. **التقييم الذاتي:** يرى الكثير من الكتاب بأن العامل هو أفضل من يحكم طرق عمله و نتائجه و أن التقييم الذاتي هو أفضل أداة للتطور الشخصي و تحفيز و تحمل المسؤوليات و يقلل المنهج من ردود الأفعال الدفاعية للعامل موضع التقييم و يسهل التعامل في المؤسسة. لكن هذه الطريقة غير علمية لان الأفراد دائما يقيمون أنفسهم بأفضل مما يستحقون.<sup>2</sup>
3. **النظراء في العمل:** يقصد بالنظير هنا الزميل في نفس العمل و المستوى و المجموعة الذين يعمل معهم الفرد الذي يتم تقييمه و قياس أدائه، و يرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للنظراء في العمل، لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك و أداء و إنجاز الفرد، نتيجة احتكاكهم المستمر به، إلا أنه لا ينصح بالاعتماد بشكل كامل على النظراء خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم، تؤدي في نهاية الأمر إلى أن تكون نتائج القياس غير موضوعية، لذلك ينصح بأن يكون رأي النظراء إرشاديا، يساعد المقيم الأصلي بإعطائه صورة متكاملة مما يساعده في الوصول إلى حكم موضوعي عن كفاءة الفرد الذي يقيس أداءه.
4. **المرؤوسون:** وهو المقصود هنا أن يقوم المرؤوس بقياس و تقييم أداء رئيسه، بحيث يدلي بآرائه و بالمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه و أدائه في العمل، و ذلك نتيجة الإحتكاك اليومي و المستمر بينهما، ليتم التقييم و الحكم على مدى أو مستوى كفاءة و إنجازه في العمل، إلا أن الاعتماد الكلي على معلومات و آراء المرؤوسين برؤسائهم يعتبر إجراء غير مناسب، و ذلك بسبب احتمال وجود خلافات بين الرئيس و بعض مرؤوسيه مما يجعل نتائج القياس و التقييم غير موضوعية، و في المقابل تفيد نتائج المرؤوس لرئيسه في أنها تجعل هذا الرئيس على علم بحقيقة أدائه و رأي مرؤوسه فيه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص: 372.

<sup>2</sup> - منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 166.

<sup>3</sup> - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص: 104 - 105.

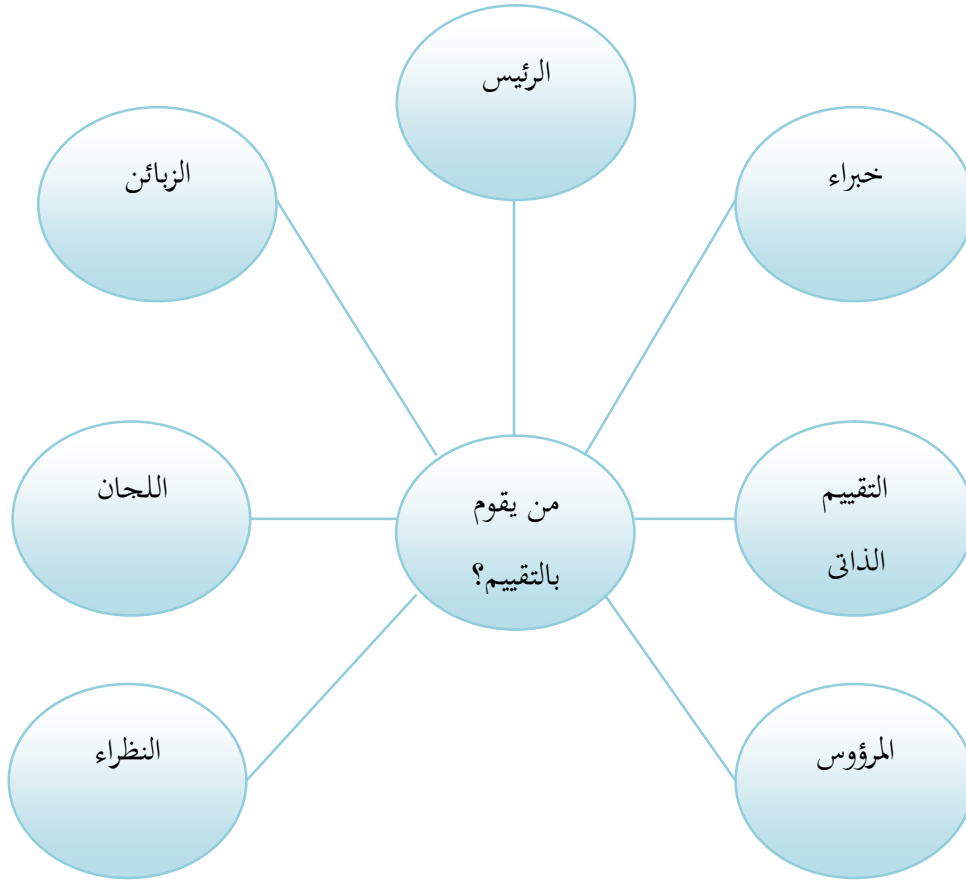
5. **تقييم اللجان:** قد تشكل لجنة خاصة مكونة من رؤساء أقسام لهم صلة و معرفة مسبقة بالعمال قبل فترة التقييم، حيث تقوم اللجنة بدراسة التقرير الذي يقدمه الرئيس المباشر و من ثم يتم إقراره أو تعديله أو إجراء مقابلة مع المستخدم المطلوب تقييمه، و الهدف من اعتماد هذا الأسلوب هو تجنب التحيز و الابتعاد عن التسلط و الحكم الشخصي غير الموضوعي.<sup>1</sup>
6. **التقييم من قبل الخبراء:** في بعض الأحيان يتم الإستعانة بخبراء إدارة الموارد البشرية من داخل أو خارج المؤسسة من أجل مساعدة القائمين على التقييم، و لكن يشترط أن يكون الخبراء على معرفة بطبيعة الوظيفة المطلوبة تقييم إنجاز القائم عليها.<sup>2</sup>
7. **التقييم من قبل الزبائن:** تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها، خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم.<sup>3</sup>
- و الشكل التالي يبين الأطراف المسؤولة عن تقييم الأداء:

<sup>1</sup> - صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص: 384.

<sup>2</sup> - زهير ثابت، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن الواحد و العشرين: كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء، القاهرة، 2001، ص: 92.

<sup>3</sup> - صليحة شامي، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010، ص: 92.

الشكل رقم (25): مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة.

تعد هذه الأطراف المعنية بتقييم الأداء الوظيفي، كلما كانت ممارسات المنظمة أكثر نضجا كلما إحتاجت أن تعتمد على أكثر من جهة لتقييم أداء عمالها، خاصة ذوي المؤهلات والمسؤوليات العليا.

ثالثا: طرق تقييم الأداء:

رغم تعدد وتباين طرق تقييم الأداء، إلا أن مختلف الدراسات تجمع على أن هناك طرق تقليدية و أخرى حديثة و سنوضح ذلك كما يلي:

**1. الطرق التقليدية:** تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين و من أهمها:

(أ) طريقة التدرج البياني: وتعد هذه الطريقة من ابسط طرق تقييم الأداء و تقوم على أساس حصر مجموعة السمات أو الخصائص المراد تقييمها مثل الجودة و المصداقية ثم تحديد مدى تقييم كل خاصية بدءا من غير مرضية و غير فائقة، و يبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع

دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها كل مرؤوس بالنسبة لكل خاصية، ثم تجميع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في جميع الخصائص.<sup>1</sup>

(ب) طريقة الترتيب: يكون الرئيس فكرة عامة عن أفراد، و بالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا، تطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم، كما تمتاز بالسهولة و البساطة، لكنها تفتقد للموضوعية و لا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي، كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص.<sup>2</sup>

(ت) طريقة المقارنة المزدوجة: بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، و يكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم.

و تحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية:

$$\text{عدد المرات} = \text{عدد الأفراد} \left[ \frac{\text{عدد الافراد} - 1}{2} \right]$$

و تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة، ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا كما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم، ومن عيوبها البساطة و السهولة، كما يصعب

<sup>1</sup> - جاري ديستلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007، ص: 324.

<sup>2</sup> - محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 280.

استخدامها في الأقسام التي تحتوي عددا كبيرا حيث سيكون عدد المقارنات كبيرا، و لا تصلح لأغراض التدريب و الترقية و الغرض منها هو اختيار مدى نجاح المنظمة في عملية الاختيار و التحسن.<sup>1</sup>

ث) **طريقة التوزيع الإجباري:** تتم هذه الطريقة بقيام المشرف بتوزيع مرؤوسيه حسب قدراتهم و كفاءاتهم على شكل منحني طبيعي حيث تقع النسبة العالية في أي مجموعة كبيرة في الفئة المتوسطة ثم تندرج التوزيعات بنسب أقل بالتساوي على طرقي المنحنى، و هكذا تنطلق هذه الطريقة من افتراض مؤداه إن غالبية الموظفين يكونون عادة من ذوي الكفاءات المتوسطة فحين تكون نسبة قليلة منهم من ذوي الكفاءات المرتفعة و تقابلها نفس النسبة تقريبا من ذوي الكفاءة الضعيفة و يعاب على هذه الطريقة أنها غير عادلة على الإطلاق من الناحية التطبيقي لتقييم أداء العاملين.<sup>2</sup>

2. **الطرق الحديثة:** لقد وجهت انتقادات كثيرة إلى طرق التقييم التقليدية، لاعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلا من اعتمادها على الأهداف الممكن قياسها للأداء. كما أنها تعاني من التحيز الشخصي للرؤساء و بالتالي بدأ التفكير في تطوير الطرق التقليدية و من بين تلك الطرق الحديثة ما يلي:

أ) **طريقة الوقائع الحرجة:** تعتبر هذه الطريقة من أحدث طرق تقييم الأداء، إذ يتم بموجبها جمع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تؤثر في أداء الموظف، و يطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليحدد أيا من هذه الوقائع حدثت خلال تأديتهم واجبات و مسؤوليات وظائفهم. و بعد الانتهاء من ذلك تقوم الإدارة بتقييم أداء الموظف، و ذلك على أساس عدد الوقائع التي حدثت في أدائه.<sup>3</sup>

ب) **طريقة الاختيار الإجباري:** تقوم هذه الطريقة على تحديد العوامل المختلفة المتعلقة بالعمل نفسه و ليس التركيز على السمات الشخصية لشاغل الوظيفة، و تطبيقها يستلزم وضع مجموعة من العبارات التي تصف أداء الفرد في شكل ثنائيات ( واحد تعبر عن الصفات المرغوبة و الأخرى تعبر عن الصفات غير المرغوبة في أدائه)، و على القائم بالتقييم أن يختار من كل زوج من العبارات تلك

<sup>1</sup> - عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006، ص: 26 - 27.

<sup>2</sup> - محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2006، ص: 49.

<sup>3</sup> - خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين و سبل علاجها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2007، ص: 23.

العبارات الأكثر انطباقاً على أداء الفرد محل التقييم، ثم ترجمة هذه العبارات إلى أوزان كمية طريق مفتاح أو شفرة سرية ليس بمعرفة القائم بالتقييم.<sup>1</sup>

ت) **طريقة التوزيع الإجباري:** يطلب من المقيم بموجب هذا الأسلوب إجراء تقييم للعاملين و من ثم توزيعهم وفق نسب مئوية في مستويات أداء محددة مختلفة على شكل التوزيع الطبيعي حيث يقسم العاملين إلى مجموعات على سبيل يطلب من المقيم أن يقيم ما نسبته 40% من العاملين بدرجة متوسط، 10% منهم كمتميزين، 20% بمستوى جيد، 20% بمستوى أقل من المتوسط، 10% غير مقبول أي ضعيف.<sup>2</sup>

ث) **طريقة الإدارة بالأهداف:** تعتمد هذه الطريقة على اشتراك الرؤساء و المرؤوسين معا في تحديد أهداف محددة لفترة زمنية مقبلة بشرط قابلية تلك الأهداف للقياس و في نهاية فترة زمنية محددة يتم تقييم أداء الفرد على أساس ما حققه من أهداف، و يمتاز هذا الأسلوب بأنه أسلوب عادل في تقييم الأداء و يهيئ الفرصة للمشاركة الإيجابية للعاملين و تحسين الاتصال بين الرئيس و المرؤوس، ويعاب على هذه الطريقة على أنها يصعب تطبيقها على جميع أنواع الوظائف و تتطلب الكثير من الوقت و الجهد و الخبرة في تطبيقها.<sup>3</sup>

#### رابعا: تحديد طريقة اختبار المرؤوس بنتائج التقييم

هناك جدل كبير في سرية تقارير الأداء ( و عدم إخبار الشخص بنتائج التقييم أو علنية التقارير ) (إخبار الشخص بالتقرير الذي حصل عليه).

فالبعض يؤكد فكرة ضرورة إخبار المرؤوس بالتقدير الذي حصل عليه، بينما البعض يعارض ذلك بحجة أن ذلك قد يخلق مشاكل كثيرة في علاقات.

و في الحقيقة الفائدة من وضع تقرير عن كفاءة الموظف إذا لم يعلم الموظف نفسه بدرجة التقدير التي وضعتها عنه جهة الإدارة أن كل موظف في حاجة إلى معرفة ماذا تتوقع منه الإدارة، ثم ما حققه فعلا، و ما هو رأي رئيسه في عمله؟ و ما هي نقاط ضعفه أو تفوقه، فالموظف الكفاء في حاجة إلى أن تخبره الإدارة بذلك و هذا يجد ذاته حافزا هام له للمحافظة على مستوى كفاءته و تفوقه.

<sup>1</sup> - محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية: إدارة البشر في عصر الاقتصاد الإلكتروني، مكتبة عين شمس، مصر، ط1، 2002، ص: 417.

<sup>2</sup> - نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2009، ص: 186.

<sup>3</sup> - محمد أحمد النبي، مرجع سبق ذكره، ص: 211 - 212.

أما الموظف الذي حصل على تقدير منخفض عند تقييم أدائه، فهو في حاجة إلى الوقوف على جوانب الضعف في أدائه، و معنى ذلك أن هناك ضرورة لأن هناك ضرورة لن تكون تقارير الأداء علنية، فصفة العلانية تفيد في خلق جو التعاون بين الرئيس و مرؤوسيه. و إزالة أوجه الخلاف بينهم و ثقة المرؤوسين في عدالة نظام التقييم، و يجب أن يتولى الرئيس المباشر إجبار مرؤوسيه بمستوى أدائه، و يوجه له النصح و الإرشاد.

#### خامسا: اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بعد الانتهاء من التقييم:

ينبغي على إدارة الأفراد في المنشأة دراسة و تحليل نتائج التقييم، و اتخاذ الإجراءات المناسبة، حتى يمكن أن يساعد ذلك على تطوير كفاءات العاملين و سياسات العاملين. و يلاحظ أن ذلك لا يحدث في الحياة العملية، و يكتفي بحفظ تقارير الأداء في ملفات العاملين دون دراسة أو تحليل.

و من الضروري الاهتمام بنتائج التقييم تؤثر على الفرد و على المنشأة في نفس الوقت من ناحية الفرد ، يؤثر التقييم على تغيير مراكز العاملين في المنشأة، مثل نقلهم أو ترقيةهم أو تخفيض دخولهم.

و يجب على إدارة المنشأة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية أما بالنسبة للعاملين الذين حصلوا على تقديرات منخفضة، فيقتضي الأمر توقيع عقوبات عليهم مثل حرمانهم من الترقية أو العلاوات الدورية أو نقلهم إلى وظيفة أخرى.

أما من ناحية أثر التقييم بالنسبة للمنشأة، فإن التقييم يمكن أن يساعد على تحسين برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية، و تعتبر نتائج التقييم مقياس لنجاح إدارة الأفراد في سياستها المختلفة.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء و سبل معالجتها:

سبق و أن أشرنا إلى طرق التقييم فعملية التقييم بأي طريقة من الطرق الواردة أنفا فإن ممارسة هذه العملية في أغلب المنظمات تصاحبها مشاكل معقدة و تواجهها صعوبات، و ندرج هنا بعض هذه الصعوبات و من ثم كيفية معالجتها:

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص: 389 - 390.



أولا الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء<sup>1</sup>:

هناك مشكلات سلوكية تتعلق بالمشرف المقيم و مشكلات سلوكية تتعلق بالمرؤوس الذي يتم قياس أدائه:

### 1. المشكلات التي تتعلق بالمقيم: و يمكن إيجازها فيما يأتي:

➤ إن المشرفين لا يعرفون جيدا ما يقوم به العاملون، و من ثم لا يستعطون أن يقيموا أداءهم بشكل موضوعي.

➤ قد لا تكون لديهم معايير واضحة لقياس أداء العاملين مما يؤدي بالتالي إلى تقييمات غير سليمة نتيجة لاختلاف و تنوع المعايير.

➤ إن هناك بعض المشرفين يترددون في إعطاء تقييمات للعاملين لاسيما إذا كانت تقييماتهم سلبية.

➤ وقوع المشرفون أثناء تقييمهم في أخطاء مثل: الميل نحو الوسط في التقييم، و الميل إلى اللين أو التشدد في التقييم، الوقوع في التحيزات الشخصية، و الميل إلى خطأ التقييم العشوائي.

### 2. المشكلات المتعلقة المتعلقة بالمرؤوسين الذين يتم قياس أدائهم: ويمكن حصرها فيما يلي:

➤ عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه.

➤ عدم قدرة على أداء ما هو مطلوب منه.

➤ عدم فهم العامل لنظام التقييم.

➤ شعور العامل بالحيف و الظلم وعدم الأمان.

➤ ميل العامل للكسل و عدم اهتمامه بنتائج التقييم.

➤ ثمة مشكلات تسبب أخطاء في التقييم و لا يكون العامل مسؤولا عنها و ذلك مثل: وجود سمات و

خصائص لدى العامل تشبه خصائص المقيم مما يجعل الأخير بتحيز له، الأقدمية في العمل.

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص: 109 - 110.

ثانياً: سبل معالجة الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء

هناك على الأقل أربع طرق للحد من تأثير هذه المشكلات:<sup>1</sup>

- التأكد من فهم المشكلات.
- اختبار الطريقة الصحيحة للتقييم مثل المقياس البياني... إلخ و مميزات و عيوب كل طريقة.
- تدريب المراقبين و المشرفين على التخلص من عيوب أو خطأ التقييم التي ذكرناها من قبل من خلال شرائط الفيديو.
- إعداد سجل يومي هو يساوى أو يعادل المجهود حيث أجريت دراسة تم فيها جمع الأحداث في ملف يومي يستخدم كمرجع لتقييم أداء المرؤوسين فقد تلي التدريب الأولى جلسة عملية ثم تغذية عكسية ثم مناقشة جماعية تهدف لدعم أهمية التقارير الوصفية المكتوبة و التي تساعد في تجنب الآثار العكسية لمشكلات التقييم بتدوين كل الراويات و الفعاليات الإيجابية و السلبية التي تحدث أثناء عملية التقييم و هذا النظام هو الأفضل من الاعتماد على الذاكرة و خاصة على المدى البعيد.

<sup>1</sup> - جاري ديستلر، مرجع سبق ذكره، ص: 340.

المبحث الثالث: مساهمة التحفيز في رفع أداء العاملين.

من المؤكد أن البشر لا يشبه آلة في شيء، له طبيعة خاصة، لا يعمل بضغط على زر، بل إن البشر ما هو إلا مجموعة من الأحاسيس و المشاعر، و العمل لا بد أن يرتبط بتلك المشاعر، و لذا فحسن أداء العمل أو سوءه يرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل و لذا يدرك المدير الناجح كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المنوط بهم عن طريق التحفيز، و لذلك سنوضح موضوع الحوافز كنظام فعال في إدارة الموارد البشرية و تأثيره على أداء العنصر البشري من خلال المطالب التالية:

### المطلب الأول: تأثير الحوافز على الأداء.

تعتمد المؤسسة على الأداء كمعيار أساسي لتقييم فاعلية أنظمة التحفيز، حيث يقصد به الرغبة في العمل و القدرة عليه مع إتاحة الفرصة أمام الفرد، حيث أن ما يؤثر على خلق الرغبة في العمل هو ما تقدمه الإدارات من حوافز، فالمؤسسة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد، عن طريق إرضاء حاجاته، و لكن تعجز في بعض الأحيان الحاجة المشبعة من أن تكون الدافع الحقيقي للسلوك الإنساني ، و من ثم المؤشر الفعال على الكفاءة الإنتاجية و الأداء، لذلك تسعى الإدارات الحديثة إلى تنمية رغبات الأفراد و معرفتها بملائمة نوع العمل لميول العاملين و اتجاهاتهم<sup>1</sup>.

و إن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز و ارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوس العاملين الثقة و الإنتماء لعملهم، و يشجع الجهود المبدعة و يحد من السلوكيات السلبية، و يشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية، و حفزهم للتجريب وفق هامش أكبر من الحرية في التصرف لا تعوقه الإجراءات الروتينية وإن المناخ التنظيمي في حد ذاته عنصر من العناصر التي تؤثر في عملية التحفيز، فالعامل الذي يسعى لأداء عمله بكفاءة و فاعلية للحصول على حافز مادي أو معنوي يتأثر بما يسود بيئة العمل من دافعية إيجابية تقدر الجهد المبذول في الأداء<sup>2</sup>.

كما تؤكد الكثير من البحوث و الدراسات أن تبني المنظمة نظام حوافز أو مكافآت عادل يشجع الأفراد المؤهلين للالتحاق بها، كما يدفعهم للأداء الجيد و يرغبهم و يشجعهم على الإستمرار بها. لذلك إدارك المنظمة

<sup>1</sup> - شرياف وحيدة، مرجع سبق ذكره، ص: 94 - 95.

<sup>2</sup> - محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

لأهمية الحوافز المادية و المعنوية و العمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يساهم في زيادة فاعلية و إنتاجية المنظمة.<sup>1</sup>

إن الاهتمام بتحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم و رفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية و اقتصاد، و يمكن أن نعبر عن الأداء كدالة لقدرة الفرد و معلوماته و تحفيزه، و يمكن صياغة المعادلة التالية:

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

وهذا يعني أنه مع افتراض توفر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توفر المعلومات لديه عن العمل فهذا لا يضمن الحصول على أداء جيد، إذا أن ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عامل جوهري آخر هو الحافز، و العامل تتوفر لديه الرغبة في العمل عن طريق تحفيزه على أداء الجيد الفعال، و لهذا فعلى الإدارة الحريصة على تحقيق أهداف المنظمة أن تسعى جاهدة باتجاه وضع نظام عادل للحوافز المادية و المعنوية للعاملين.<sup>2</sup>

إن أسلوب التحفيز الذي يعتمد على مختلف صور الثواب و العقاب فإنه يشجع الأفراد غالباً على إعادة تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة له، إذا أن المكافأة في ضوء الإنجاز و الإبداع في الأداء فإنها تشجع على استمرارية الأداء بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوى رضى معين بين أقرانه و رؤسائه بالعمل مما يساهم باستمرار تكريس النجاح و تدعيم فاعلية الولاء و الإلتزام، أما إذا لعبت أساليب أخرى شخصية أو غير موضوعية في الترقية أو التقييم أو المكافأة فإن، هذا يعكس أثره في زيادة دوران العمل و لا مبالاة و التغيب من الأبعاد السلبية في الأداء الوظيفي.<sup>3</sup>

و يعتمد الكثيرون في تأثير الحوافز على أداء الأفراد بالمنظمات، ويتضح ذلك من دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل، و الحد من الغياب و المساهمة في جذب العناصر الفاعلة للالتحاق بالمنظمة، كذلك دورها في إشباع الحاجات، و أهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك.

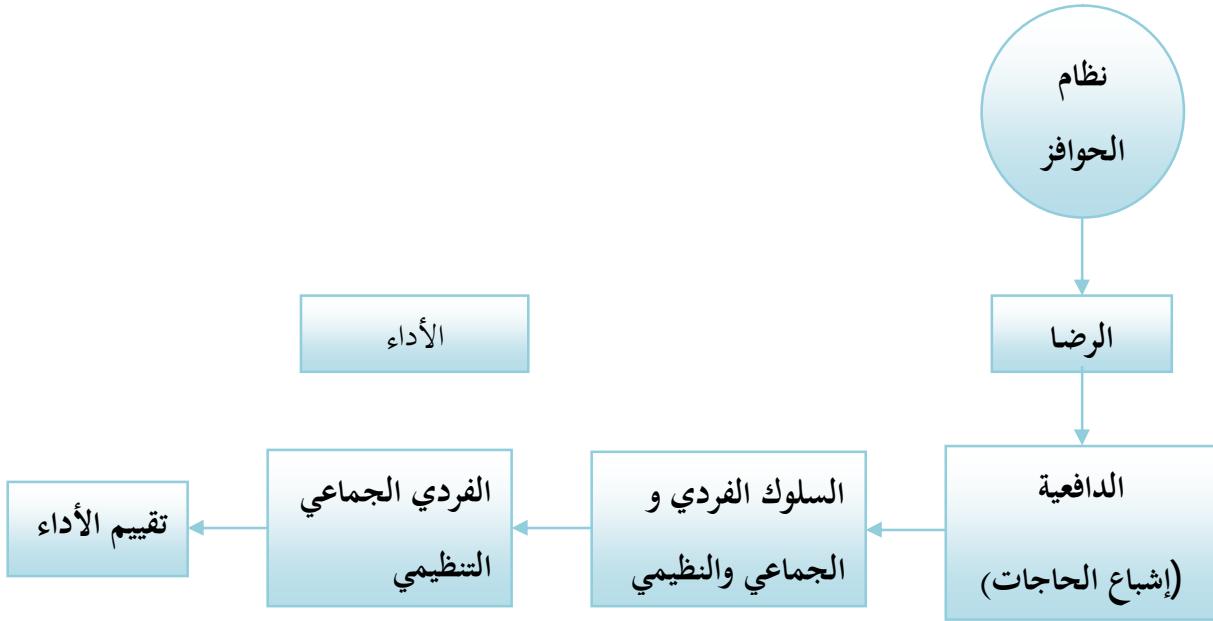
<sup>1</sup> - البدر إبراهيم بن حمد، المناخ التنظيمي و علاقته بضعف العمل، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص: 36.

<sup>2</sup> - بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص: 201.

<sup>3</sup> - خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 168.

و يوضح الشكل التالي العلاقة بين الحوافز و الأداء

الشكل رقم (26): العلاقة بين الحوافز و الأداء



المصدر: عبد الرحيم زاهد ، مرجع سبق ذكره، ص:150.

يجب أن يتم الربط مباشرة بين الحوافز، المكافآت و السلوك و الأداء، و في حالات أخرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية بالأداء، وعلى ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى متميز للحصول على الترقية، و حتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال، فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ و الأسس من بينها: المساواة، القوة، نوع الحاجة و عدالة التوزيع في أعمال و أنشطة المنظمة، ويتجلى ذلك من استقرار دورها في:

- جذب العمالة الماهرة و استقطابها للعمل في المنظمة.
- الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذا تعمل العديد من المنظمات على ربط المكافأة بـ صور مباشرة بالسلوك و الأداء.

➤ الحد من الغياب و التأخر عن مواعيد العمل و الإحتفاظ بالعاملين المهرة.<sup>1</sup>

و نستخلص من كل هذا انه يمكن الحكم على فاعلية التحفيز من خلال الأداء، و يتم ذلك عن طريق معدلات الإنتاجية أي الكميات المنتجة، و ذلك بالإعتماد على معايير معينة، حيث كما زادت الحوافز المقدمة

<sup>1</sup> - عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، ط1، 2009، ص: 373 - 374.

تزداد الكميات المنتجة، كما يتم الحكم عليه عن طريق جودة المنتجات و ذلك من خلال عدد الوحدات المعيبة أو الأخطاء المرتكبة أو من خلال إضفاء نوع من التجديد في المنتج أو الخدمة، و يمكن كذلك أن يتم الحكم على التحفيز في المنظمة من خلال قياس التكاليف الوحدوية، فكلما قام العامل بأداء مهامه بتكاليف أقل كلما علمت المنظمة على مكافأته.<sup>1</sup>

و بوجه عام فالعلاقة بين الأداء و الحوافز ( الدافعية ) تميل إلى أن تكون علاقة منحنية، أي أنه كلما ارتفعت دافعية الفرد ارتفع أداءه إلى أن يصل الأداء إلى أقصى مستوى بعدها أي زيادة في الدافعية ستؤثر سلبا على الأداء.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: تقييم التحفيز من خلال الرضا الوظيفي.

يعتبر رضا الأفراد العاملين احد المعايير الهامة لمعرفة مدى فاعلية نظام التحفيز، و مدى تناسب الحافز مع الأداء، و يمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:

#### أولاً: تعريف الرضا الوظيفي.

الرضا الوظيفي هو الاتجاه العام للفرد نحو وظيفته، و عادة ما يؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضى، و يكون الفرد راضيا بدرجات متفاوتة عن الجوانب المختلفة في عمله مثل: العمل ذاته، الأجور، الترقيات، ظروف و شروط العمل، و سياسات المنظمة.<sup>3</sup>

#### ثانياً: علاقة الحوافز بالرضى الوظيفي.

لقد أكدت الدراسات والبحوث أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضى وكذلك المركز الذي يتيح له النمو و يوجد به فرص للتقدم بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد و درجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد.

<sup>1</sup> - مقدود وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص:109.

<sup>2</sup> - <http://www.startimes.com/F.aSPX?t = 32004554>.

<sup>3</sup> - أحمد بن سعيد بن سالم ملكيان المشيخي، الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية و التعليم بمحافظة ظفار، رسالة ماجستير في التربية، جامعة نزوي بفلسطين، 2012، ص: 28.

و قد حدد كيث ديفنز ( 1962 ) عدة عوامل هامة للرضى و هي: ( كفاية الإشراف المباشر، الرضى عن العمل نفسه، الإندماج مع الزملاء في العمل، عدالة المكافآت الاقتصادية و غيرها، الحالة الصحية و البدنية و الذهنية)<sup>1</sup>.

و بهذا يمكن القول بأنه كلما أشبعت حاجات الفرد في مجال العمل، و قدم له مزيج الحوافز المناسب، أسهم ذلك في إرضائه و ساعد على إثارة دافعيته، أي حثه و حفزه نحو الأداء الفاعل.

وحيث يعد الرضى عن العمل محصلة لكل من قيمة الحوافز المشبعة و مدى إدراك الفرد لعدالتها.<sup>2</sup>

و عليه فإن التحفيز الفعال يضمن ارتفاع الرضى الوظيفي، و يمكن أن تحكم المنظمة على نظام تحفيزها من خلال الرضى و ذلك بالحكم على بعض المظاهر في المنظمة و يمكن إظهارها من خلال العنوان الموالي.

ثالثا: مظاهر الرضى للحكم على التحفيز.

يؤدي الرضى الوظيفي إلى تشجيع الأداء الناجح، كما له عدد من الإيجابيات الأخرى يحققها، فالإتجاهات الإيجابية للأفراد ترتبط بانخفاض الإنسحاب الوظيفي، و الذي نقصد به مجموعة من السلوكيات المؤدية إلى عدم رضى الأفراد و المتمثلة في درجة دوران العمل، نسبة التغيب، معدلات الشكاوي و غيرها، و بهذا يمكن قياس فاعلية التحفيز من خلال معايير عدم الرضى لمعرفة نقاط قوته و ضعفه، و يمكن إظهار ذلك من خلال ما يلي:

1. معدلات الشكاوي و الصراعات: يمكن التعرف على درجة الرضى لدى الأفراد، و بالتالي إمكانية

الحكم على عملية التحفيز، من خلال مراجعة الشكاوي و التظلمات و النزعات الرسمية و غير الرسمية التي تحدث في المنظمة، و ذلك في محاولة للفرد لتغيير الظروف المؤدية إلى عدم الرضى، و هذا ما يتسبب بوجود صراعات و مراجعات لتطور شكاوي و تظلمات للمسؤولين الإداريين أو النقابات والاتحادات المهنية التي ينظم إليها العامل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عارف بن ماطل، مرجع سبق ذكره، ص: 51

<sup>2</sup> - أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 740.

<sup>3</sup> - مقدود وهيبه، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

2. **معدلات التغيب:** يعد الغياب سلوكا مكلف بالنسبة للمنظمة و بهذا يرجع إلى عدم الرضى الذي يدفع الفرد إلى التغيب عن العمل،<sup>1</sup> و الذي يظهر من خلال تغيير السلوك و ذلك بانخفاض مستوى الأداء، و بعدها يبدأ العامل في التأخر عن العمل و قبل أن تصبح نتائج الغياب و خيمة على المؤسسة و جب على إدارتها تطبيق نظام حوافز فعال لكي تعيد للعامل الثقة في المؤسسة و بالتالي تعيد له الرضى الوظيفي.<sup>2</sup>

3. **معدل دوران العمل:** يقود التفكير المنطقي إلى أن افتراض أنه كلما زاد رضى الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، و قل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، و لقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختيار صحة هذا الفرض، و قد أظهرت كل الدراسات بدرجات متفاوتة أن هناك "علاقة عكسية بين الرضى عن العمل و معدل دوران العمل، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضى عن العمل، يميل دوران العمل إلى الإنخفاض"<sup>3</sup>.

4. **الانسحاب النفسي و درجة التوتر في العمل:** تظهر نجاعة عملية التحفيز من خلال درجة الإنسحاب النفسي للعامل، و التي تظهر من خلال درجة الإندماج الوظيفي للأفراد الذي يحصل عندما يعتبر العامل عمله ذات أهمية في حياته و يشعر بالفخر نتيجة أدائه بالإضافة إلى معاملاته التي تعبر عن اندماجه بين العاملين في المنظمة، كما يمكن اعتبار الإلتزام التنظيمي من بين مظاهر الإنسحاب النفسي و الذي يستعمل كمقياس للحكم على نظام التحفيز، فكل من الإدماج الوظيفي و الإلتزام التنظيمي للفرد يعبران عن رضى الأفراد حول الحوافز المقدمة من طرف المنظمة.

بالإضافة إلى الانسحاب الوظيفي، يمكن الاعتماد للحكم على مدى نجاح التحفيز على بعض المشاكل النفسية من بينها القلق و التوتر في العمل، و الذي يحصل بسبب وجود الفرد في موقف غير مرض مع عدم إمكانيته في تغييره، عدم وجود التوترات في العمل الناتجة عن عدم رضى العاملين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - مروان أحمد حويجي، أثر العوامل المسببة للرضى الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008، ص: 23.

<sup>2</sup> - شرياف وحيدة، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

<sup>3</sup> - مروان أحمد حويجي، نفس المرجع السابق، ص: 24.

<sup>4</sup> - سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 178 - 180.



### المطلب الثالث: العلاقة بين التحفيز و الولاء التنظيمي

تعد العلاقة بين سياسات التحفيز و الولاء من الموضوعات المهمة في إدارة الموارد البشرية لأثر ذلك في الأداء و الإنتاجية و سوف نوضح هذه العلاقة من خلال ما يلي:

#### أولاً: تعريف الولاء التنظيمي

يعتبر بورتير و ستيرز و مودي (MOWDAY ,STEERS , PORTTER 1974) من أهم الباحثين الذين اهتموا بموضوع الولاء التنظيمي و ماهيته و قد عرفوا الولاء التنظيمي بأنه: " مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها". و أوضحوا أن الفرد الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل به، يتمتع بحالة من الإنسجام و الرضى و التفاعل مع مؤسسته و العاملين بها.<sup>1</sup>

#### ثانياً: العلاقة بين التحفيز و الولاء

يتحقق الولاء التنظيمي باستخدام المحفزات على مراحل يصعب الفصل بينها بفواصل زمنية، فالولاء يبدأ أولاً من خلال خبرات الفرد السابقة - وقبل الالتحاق بالعمل - عن سمعة المنظمة و بيئة العمل بها، إذ عندما يدخل الفرد إلى العمل في المنظمة يكون لديه فكرة مسبقة و استعداد للولاء (تطبيع السلوك المسبق)، و بعد انخراطه في جو العمل يصبح لديه فرصة التأكيد - أو عدم التأكيد - من أفكاره و قناعاته السابقة، لينتقل بعد ذلك إلى مرحلة ما يسمى بمرحلة النضج في الولاء التنظيمي عندما يرى الفرد أن هناك توازناً بين الجهود المبذولة و الحوافز أو المكافآت المقدمة له.

فقد تناولت أدبيات الإدارة دراسة كل من سياسات التحفيز و الولاء التنظيمي، ففيما يتعلق بالسياسات التحفيزية فغالبا ما تمت دراستها في كل من المواقف الخاصة بالعمل (الرضى، الولاء، المشاركة، الإتران)، و في نتائجها السلبية (الغياب، ترك العمل... إلخ) فإذا اتسمت هذه السياسات بالفعالية العالية فإن ذلك يؤثر إيجابيا في بيئة العمل، و قد توصلت الدراسات فيما يخص سياسات التحفيز و بعض المتغيرات التنظيمية من بينها الولاء التنظيمي إلى أن العلاقة بين التحفيز والرضى و الولاء ليست مباشرة و إنما من خلال متغيرات تنظيمية و شخصية

<sup>1</sup> - ناصر بن حمدان بن سعيد الناعبي، الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا، رسالة ماجستير في التربية، جامعة نزوى بفلسطين، 2010، ص: 27.

و بيئية وسيطة، كما أشاروا إلى أن الولاء التنظيمي ليس متغيراً جامداً و يتأثر بصفة تلقائية بالتحفيز و يتأثر أيضاً بتأثير متغيرات بيئية و سلوكية أخرى.

إن الأداء المحقق ما هو إلا نتاج رضى وولاء عالين، حيث توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين مدخلات تنظيمية معينة و منها نظام الحوافز و الولاء، فإن ما توافرت هذه المدخلات فإن هذا سيدفع الأفراد تلقائياً للعمل بهدف الحصول على مخرجات الولاء التنظيمي المتمثلة في: سلوك ايجابي تجاه التنظيم و تدني سلوك الترك و الغياب و الإستقرار الوظيفي و ارتفاع الروح المعنوية و معدلات الأداء.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق يمكن أن نقول أن الرضى الوظيفي أساس للتحفيز، حيث أن المزيد من الرضى عن العمل يقود إلى بذل مجهودات أكبر تكون محصلتها أداء و إنتاجية أفضل وولاء أعلى.

لذا فإن الأمر يتطلب من الإدارة العليا توجيه عملية التحفيز و دعمها من أعلى السلم الإداري للحد من نتائجها السلبية و إظهار نتائجها الإيجابية.

<sup>1</sup> - سليمان الفرس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، جامعة دمشق، المجلد: 27، العدد: 01، 2011، ص: 79 - 81.

### خلاصة الفصل:

بعد مناقشتنا في هذا الفصل للأداء الوظيفي في المبحث الأول من عدة جوانب شملت مفهومه، تحديد بعض المفاهيم المرتبطة به، عناصره، محدداته و طرق تحسينه، تبين ما لهذا العنصر من أهمية بالغة لأيه منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة بها.

ولذا كان لزاما متابعة هذا الأداء و تقييمه بصفة مستمرة و منتظمة حتى تتمكن الإدارة المسؤولة من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله.

إن تحديد جوانب القوة و الضعف في أداء العاملين يوضح للمنظمة إمكانياتها في استثمار الطاقات البشرية الفعلية، لقد تناولنا في مبحث كامل عملية تقييم الأداء الوظيفي تطرقنا من خلاله إلى تعريفه، أهميته، أهدافه، خطوات التقييم و كذا الصعوبات التي تواجه عملية التقييم و طرق معالجتها.

إن الأداء الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل النفسية و المادية و هذا ما استعرضناه في المبحث الثالث من خلال دراسة تأثير بعض المتغيرات التنظيمية المتمثلة في التحفيز و الرضى و الولاء، و تبين أن كل متغير من هذه المتغيرات تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

و سنحاول إسقاط هذا المفهوم على الواقع العلمي و الذي سنتطرق إليه في الفصل الموالي

# الفصل الرابع

### تمهيد:

من خلال تعرضنا للجزء النظري تبين لنا أن التحفيز عملية معقدة تعتمد على دراسة حاجات ورغبات الأفراد لتلبيتها و توجيه سلوك الفرد من خلال توليفه ملائمة من الحوافز المادية و المعنوية، لذلك وحب على المنظمات البحث المستمر عن الأساليب المثلى لتحفيز أفرادها، والذي أصبح من ضروريات و أساسيات نجاحها و بغية التعرف على مدى اهتمام المنظمات الجزائرية في تحفيز أفرادها امثلنا بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة، وهذا بعرض و تحليل كل من المعطيات المقدمة من طرف هذه المؤسسة محاولين إسقاط ما جاء في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، ولذلك قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول التعريف بالديوان، و قمنا في المبحث الثاني بدراسة مساهمته في مجال التحفيز، لنقوم في المبحث الأخير بدراسة درجة رضا الأفراد عن الحوافز المادية و المعنوية في الديوان.

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة.

تماشياً مع متطلبات الموضوع الذي نحن في صدد البحث فيه تم اختيارنا لمؤسسة عمومية وهي ديوان الترقية و التسيير العقاري، و من خلال هذا المبحث نحاول التعرف على هذه المؤسسة وهيكلها التنظيمي و أهدافها وكيفية تأثيرها على الموارد البشرية ودفعه للقيام بأداء أفضل، وذلك بالاعتماد على منهجية لدراسة الحالة خلال جمع البيانات و تحليلها بالاعتماد على مجموعة من التقنيات نتطرق إليها فيما يلي:

المطلب الأول: منهجية دراسة حالة.

قبل البدء في عرض و تحليل المعلومات المرتبطة بواقع التحفيز في ديوان الترقية و التسيير العقاري، لا بد علينا أن نتطرق أولاً للمنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، حيث اعتمدنا على الخطوات التالية:

أولاً: حدود الدراسة و أهم الدراسات السابقة.

لقد تمت هذه الدراسة في إطار وحدود زمنية و مكانية و بشرية معينة وذلك بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة، ويمكن إظهار ذلك كما يلي:

1. مجال وحدود الدراسة: تمت هذه الدراسة في حدود زمنية و بشرية معينة، تظهر فيما يلي:

(أ) الحدود الزمنية: فرضت الظروف المتاحة و طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته على الحصول على البيانات الخاصة بخمس سنوات الأخيرة أي من سنة 2009 إلى سنة 2013.

(ب) الحدود المكانية بهدف التعرف على واقع التحفيز في المنظمة الجزائرية اخترنا لتحقيق هذه الدراسة الميدانية ديوان الترقية و التسيير العقاري، الكائن مقره الرئيسي بجي 1100 مسكن لولاية البويرة.

(ت) الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من الأفراد العاملين في ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية البويرة.

(ث) الدراسات السابقة: اعتمدنا في دراستنا الميدانية على بعض الدراسات و الأبحاث السابقة، التي تناولت دراسات ميدانية مشابهة، و تتضمن مؤشرات تحفيز الأفراد للعمل و علاقتها بقيم العاملين.

ثانيا: أدوات الدراسة.

اقتضت طبيعة وخصوصية موضوع البحث، المتعلق بالتحفيز و دوره في تحسين أداء العاملين، التعامل مع المنهج الوصفي و التحليلي للقيام بعرض و تحليل القوائم المتعلقة بالمؤسسة، المتمثلة في الأرقام والإحصائيات المختلفة، والذي استوجب منا اللجوء لتقنيات جمع و تحليل معطيات الدراسة المتمثلة في المعاينة، المقابلة الاستمارة، والتي يمكن توضيحها كما يلي:

**1. المعاينة:** تعتبر المعاينة من اهم الأدوات و التقنيات لجمع البيانات و المعطيات لدراسة الأفراد، حيث يتم من خلالها تحديد عينة الدراسة، والتي هي جزء من مجتمع البحث الأصلي، و تحقق أغراض البحث، يختارها الباحث بأساليب مختلفة<sup>1</sup> و في دراستنا قمنا باختيار العينة الملائمة لموضوع البحث، و تتمثل في موظفي ديوان الترقية و التسيير العقاري (OPGI) بالبويرة، على اختلاف تصنيفاتها المهنية، مع التركيز على الإطارات نظرا لطبيعة الموضوع الذي يرتبط بالمناجمت و التي تحمل في طياتها مصطلحات خاصة غير معروفة بشكل جيد لدى العامل العادي، بالإضافة إلى أنهم أغلب من يتواجد في الإدارة العامة، وقد كانت العينة المدروسة متكونة من 64 مفردة.

**2. المقابلة:** تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات و البيانات في دراسة الأفراد و الجماعات الإنسانية، و تم تعريفها على أنها " حوار ودي بين الباحث و المبحوث أو أكثر، يرمي إلى الإدلاء بمعلومات تساعد على فهم ما يدور حول موضوع ما يستعان بها في التشخيص لتحديد أساليب التوجيه وسبل العلاج.<sup>2</sup> وكانت المقابلة مع الإطارات في مديريات مختلفة، شملت مديرية الموارد البشرية و الوسائل العامة، كما كانت مع مديريات و جهات أخرى كمديرية المحاسبة و المالية، وهذا من اجل جمع المعلومات الأزمة لإتمام البحث، بالإضافة إلى مقابلات تمت مع أفراد العينة المختارة من مجتمع الدراسة، و ذلك من أجل إعطاء فكرة أولية و شرح مختصر عن هدف الاستبيان و إزالة أي سوء تفاهم أو تخوف من الإجابة.

**3. الاستبيان:** يعتبر الاستبيان من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا و فاعلية وهي عبارة عن " مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها

<sup>1</sup> - عبيدات ذوقان، عبد الحق كايد، عبد الرحمان عدس، البحث العلمي: مفهومه و ادواته و أساليبه، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، ط14، 2012، ص97.

<sup>2</sup> - عويس خير الدين على، دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 1997، ص69.

باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها<sup>1</sup> وقد اعتمدنا عليها في البحث لأنها تتيح للمبحوثين فرصة الإجابة بنوع من المصدقية و الوضوح، نظرا لكونها غير مرتبطة تماما بالعمل، بالإضافة لكونها سرية وهذا لعدم معرفة كل فرد لإجابات الآخرين، وهو ما يبعد الخوف عن المبحوثين للإجابة بمصدقية تامة، وقد حاولنا في هذا الاستبيان التقييد بموضوع البحث وتم توزيعه على أفراد العينة في شكله النهائي، بغرض التعرف و الإلمام بالموضوع المدروس، و التعرف على مدى استجابة المبحوثين له، وقد احتوت الاستمارة النهائية على (23) سؤالاً موزعين على أربعة محاور رئيسية وهي:

- رضا أفراد العينة عن الحوافز المادية المتوفرة في (OPGI).
- رضا أفراد العينة عن الحوافز المعنوية المتوفرة في (OPGI).
- علاقة الحوافز بالأداء.
- مظاهر رضى أفراد العينة عن التحفيز في (OPGI).

أما فيما يخص نوع الأسئلة التي هي في الإستمارة فهي:

- أ) الأسئلة المغلقة: وهذا يهدف الحصول على إجابات واضحة و محددة يسهل تبويبها وجمعها في جداول إحصائية لتحليلها؛
- ب) الأسئلة المفتوحة: وهذا من اجل الاستفادة على آراء المبحوثين حول الظاهرة المدروسة و الإدلاء بها بكل حرية و بدون أي تقييد.

وقد تم جمع الاستمارات بعد مدة تتراوح بين يومين إلى أربعة (04) أيام، لإعطاء الوقت الكافي للإجابة ومن بين 64 استمارة تم تسجيل (06) استمارة لم ترد، وبعدها قمنا بتحليل محتويات الاستمارات و ترميزها ليسهل وضعها في جداول و تفسيرها للوصول إلى النتائج النهائية للدراسة الميدانية.

<sup>1</sup> - عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط05، 2009، ص67.



المطلب الثاني: التعريف بديوان الترقية والتسيير العقاري.

قبل التطرق إلى معرفة واقع التحفيز في ديوان الترقية والتسيير العقاري، لابد من التعرف عليه، وذلك من خلال لمحة تاريخية عن إنشائه وأهدافه والمهام الموكلة إليه، والذي يساعد أكثر في التعرف عليه هو هيكله التنظيمي ومؤشرات أدائه، ونوضح ذلك كما يلي :

أولاً: لمحة تاريخية عن ديوان الترقية والتسيير العقاري ومهامه وأهدافه

ويمكن توضيح ذلك كما يلي :<sup>1</sup>

1. المراحل التي شهدتها دواوين الترقية والتسيير العقاري: لتمكيننا من تعريف دواوين الترقية والتسيير

العقاري لآبد من معرفة التحولات التي عرفتها طبيعتها القانونية منذ إنشائها إلى يما هذا.

المرحلة الأولى: و هي المرحلة الممتدة من تاريخ إنشاء دواوين الترقية و التسيير العقاري سنة 1974 إلى غاية سنة

1985 و أهم ما ميز هذه المرحلة هو عدم استقلال الدواوين في تسييرها اتجاه الإدارة العمومية.

المرحلة الثانية: و هي المرحلة الممتدة من سنة 1985 إلى غاية 1991. عرفت دواوين الترقية و التسيير العقاري

تعديلا في طبيعتها حيث أصبحت مؤسسة اقتصادية عمومية محلية و هذا بموجب أحكام المادة 01 من المرسوم رقم

270/85 المؤرخ في 05/11/1985 المتضمن تحويل و تنظيم أعمال دواوين الترقية و التسيير العقاري للولاية.

المرحلة الثالثة: وهي المرحلة الحالية و الممتدة منذ سنة 1991 إلى يومنا هذا و خلال هذه المرحلة عرفت دواوين

ت.ت.ع تحولا أساسيا، ذلك أنها أصبحت مؤسسة عمومية تجمع بين خصائص الشركات الخاصة والمؤسسات

العمومية وهذا تنفيذا لمقتضيات المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 147/91 المؤرخ في 12/05/1991.

2. مهام الديوان: تمت إعادة تنظيم الديوان لولاية البويرة أساسا طبقا للقرار الوزاري رقم 512 الصادر في

25/04/2005 المعدل والمتمم للقرار الوزاري رقم 43/SMP الصادر في 19/10/1998 الحامل لمخطط OPGI

، و من المهام التي أوكلت إلى ديوان الترقية و التسيير العقاري نذكر:

➤ تلبية حاجات السكن للولاية، تحمل المسؤولية الكاملة في نوعية البناءات و المراقبة بالإضافة إلى

اختيار الأرض المناسبة لذلك.

<sup>1</sup> - مصلحة تسيير الموارد البشرية.

- مراقبة أشغال ما بعد البناء و تهيئة الظروف اللازمة للسكن الاجتماعي.
- تسند إليها أعمال الترميم و الإصلاح اللازم للسكنات البيئية من طرف الوكالة ذاتها.
- كما تراعي الوكالات المكلفة المحددة من طرف وزير التخطيط و التجهيز و وزير السكن و التهيئة العمرانية لكل نوع من السكنات عند إجراء العقود.

أيضا ديوان الترقية و التسيير العقاري مكلف بمتابعة برنامجها المخطط من حيث:

- إتمام البناءات حسب المخطط سواء كانت سكنات أو محلات تجارية تحت السكنات.
  - تكلف بجمع الإيجار و الأعباء.
  - المحافظة على البنايات و المحيط الخارجي و صيانتها.
  - المتابعة القضائية لكل تعدي على البناية من طرف أصحاب السكنات الهارين من دفع الكراء.
  - التنظيم و التنسيق لكل الأعمال الموجهة لحسن أشغال استعمال مجموعة البنايات التي تسييرها.
3. **نشاطات وأهداف الديوان:** سنحاول في هذا العنصر التطرق إلى نشاطات وأهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري.

(أ) **نشاطات ديوان الترقية والتسيير العقاري:** حسب المرسوم التشريعي رقم 93.03 المؤرخ في 1933/03/01

واستنادا للمادة 01 يقوم بالترقية العقارية كل شخص معنوي أو طبيعي يتمتع بالأهلية القانونية وتمثل نشاطاتها فيما يلي:

- كل نشاطات الإقضاء والتهيئة لأوعية عقارية قصد بيعها أو تأجيرها.
- كل نشاطات الوساطة في الميدان العقاري لاسيما بيع الأملاك أو تأجيرها، كنشاطات الإدارة والتسيير لحساب الغير.

وبصفة عامة هي كل الأعمال التي تساهم في إنجاز أو تجديد الأعمال العقارية المخصصة للبيع والإيجار للأملاك العقارية المعينة بمجالات الإستعمال السكني أو المجالات المخصصة لإيواء نشاط حرفي أو صناعي أو تجاري كما يمكن أن يرشح متعاملا بالترقية العقارية القيام بمساعدة الدولة حسب الأشكال والشروط المعمول بها والتي ستحدد نشاطات الترقية العقارية حيث يستهدف إنجاز مساكن ذات طابع اجتماعي.

(ب) **أهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري:** تنص المادة 06 من المرسوم السابق على أن: الوكالة مكلفة في إطار الكفاءة الإقليمية لإنجاز مجموع العمليات المتعلقة بتسيير برامج السكن، كذلك البيانات للاستعمال أو

التي هدفها الأساسي للإسكان الخاص للدولة، أين تستفيد بإنجاز مسابقة مالية للدولة، لهذا الغرض فإن الديوان يهدف إلى:

- كراء السكنات أو المحلات للاستعمال المهني التجاري و الحرفي.
- تغطية الكراء و الأحياء التي تعود عليها.
- الحفاظ على البينايات و استقلاليتها.
- إنشاء تدبير اليومي لجرد البيانات أين تضمن تسيير مراقبة الوضعية القانونية لإجراء السكنات الموجودة في تلك البيانات.

ثانيا: الهيكل التنظيمي و مؤشرات أدائه

يظهر كل من الهيكل التنظيمي للديوان ومؤشرات أدائه كما يلي:

### 1. الهيكل التنظيمي:

تكمّن ركيزة نجاح أي مؤسسة في مدى حسن اختيارها للهيكل التنظيمي الذي يوافق نشاطها ويحقق أهدافها ولهذا خرج ديوان الترقية والتسيير العقاري على تنظيم نشاط وتوزيع مهامه وفقا للمخطط الذي يتشكل من مجموعة من المديريات الرئيسية وفق الترتيب التالي:<sup>1</sup>

- المديرية العامة.
- مديرية الموارد البشرية و الوسائل العامة.
- مديرية المحاسبة و المالية.
- مديرية التحكم في إنجاز المشاريع.
- مديرية التسيير و صيانة الممتلكات.

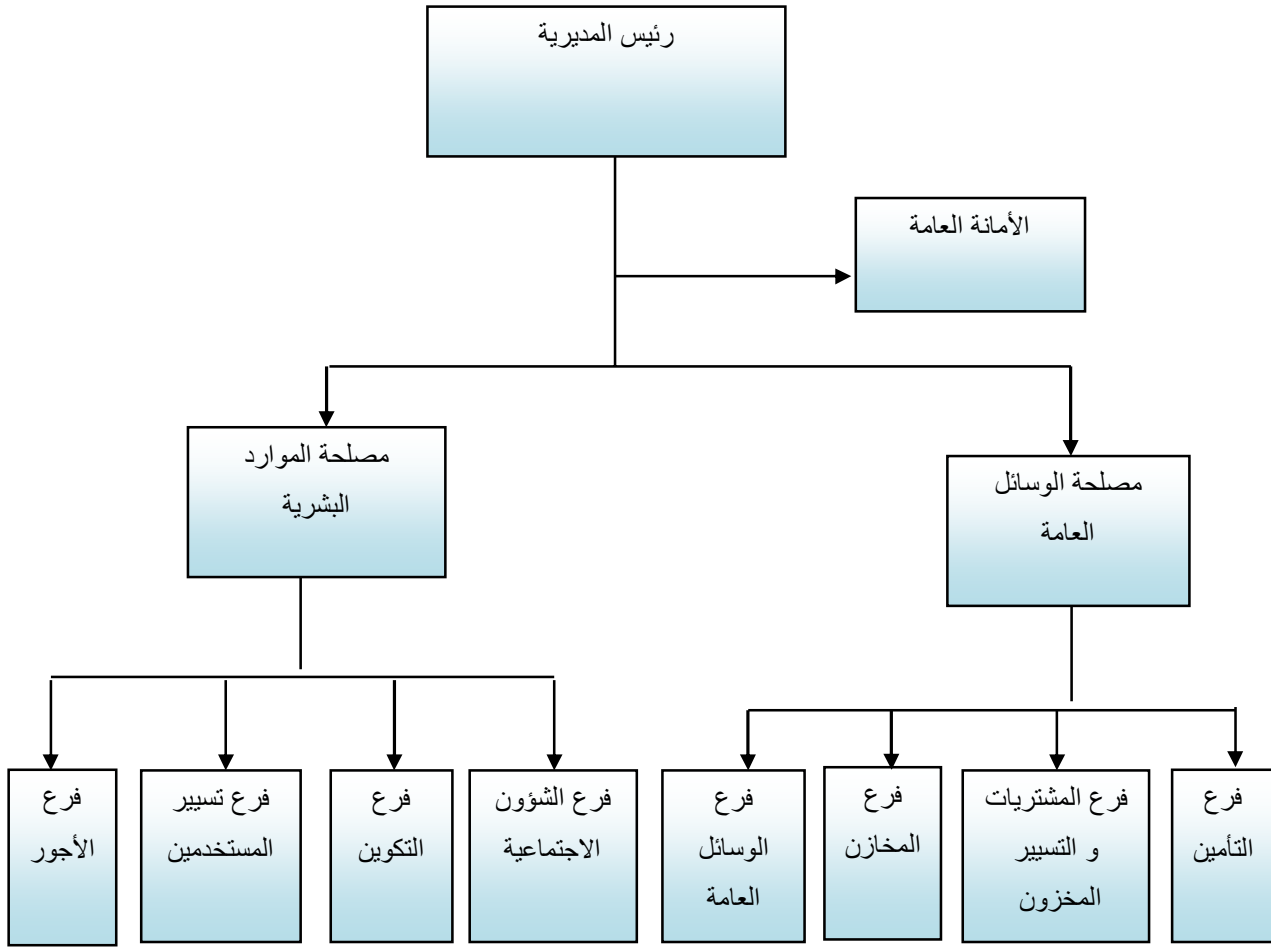
هذا بالإضافة إلى الطابق الأرضي المخصص ل: الاستقبال، الأرشيف، مساعد الإعلام الآلي، مساعد الأمن و الوقاية، مكلف بتحويل الاتصالات.

أ) المديرية العامة: وفقا لأحكام المرسوم 147/91، 12 ماي 1991م المتعلق بتحويل طبيعة النظم الثانية للمادة 16 لديوان الترقية و التسيير العقاري و خاصة ب:

<sup>1</sup> - بالاعتماد على وثائق داخلية للديوان.

- **المدير العام:** يعد العنصر الأساسي لأنه يشرف على تسيير الديوان و مشاريعه عن قرب و يعتبر المسؤول الأول و الأخير على مدى نجاح و تسيير الديوان و نشاطه.
- **المدير المساعد:** و هو مساعد مباشر للمدير العام
- **الأمانة العامة:** تعتبر كوسيلة إتصال بين مديريات الديوان و المديرية العامة و تعمل على خلق جو أكثر تنظيمي لتسجيل عمل المدير، كما تقوم بالإشراف على كل العمليات الشكلية، خاصة بمكتب المدير العام
- **الأمن الداخلي:** يسهر على أمن الديوان
- **خلية المنازعات و الشؤون القانونية:**
- **المراجعة الداخلية:**
- **خلية التنظيم و نظام الإعلام الآلي و الاتصال:**
- (ب) **مديرية الموارد البشرية و الوسائل العامة:** تعني هذه المديرية بكل ما يتعلق بالإمكانيات البشرية والوسائل الضرورية الخاصة بالتقسيمات الموجودة بالديوان كما تهتم بالتنسيق و مراقبة النشاطات المرتبطة بالتسيير الاحترافي المتعلق بمستخدمي الديوان، فهي المديرية اللازمة لتشغيل جميع الهياكل التابعة لمكتب و تنفيذ إجراءات لضمان الحفاظ على مصالح المجلس، ويأتي على رأسها رئيس يهتم بمتابعة الملفات الإدارية للمواطنين و حسن التسيير و الأداء. و تتكون هذه المديرية من مصلحي
- **مصلحة تسيير الموارد البشرية:** تعتبر صلة الوصل بين الإدارة و الموظفين و تنقسم بدورها إلى خليتين هما: خلية التوظيف والتكوين، خلية الأجور والشؤون الاجتماعية.
- **مصلحة الوسائل العامة:**

الشكل (27): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية و الوسائل العامة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

ت) مديرية المحاسبة و المالية: تهتم هذه المديرية بضمان جميع العمليات المالية و المحاسبة الخاصة بالديوان و تحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ المهام التي تضطلع بها الوكالة لرصد و تنفيذ و ضمان السيطرة عليها، كما تهتم بضمان و صيانة و تحديد مكتب المحاسبة و توحيد جميع القيود المحاسبية، و تتكون هذه المديرية من: مصلحة المحاسبة، مصلحة المالية مصلحة الاستثمارات، مصلحة تحصيل الإيجار.

ث) مديرية التحكم في انجاز المشاريع: تقوم بإعداد و تنفيذ الإجراءات لبرنامج استئجار المساكن الاجتماعية كما أنها تقوم بالتنسيق و التسيير و متابعة المشاريع و هي تتألف من مصلحة الدراسات و البرمجة، مصلحة التسيير و الصفقات، مصلحة إدارة عمليات السلوك.

ج) مديرية التسيير و صيانة الممتلكات: تهتم بتوفير عمليات إدارة الممتلكات، نقل الملفات و العقارات و صيانتها، وضع و اتخاذ الإجراءات للحفاظ على الممتلكات، تعزيز العلاقات مع المستخدمين و جمعيات

الممتلكات في اتصال مع الإجراءات ذات الصلة للحفاظ على الممتلكات و تضم هذه المديرية: مصلحة استغلال الممتلكات، مصلحة الصيانة، مصلحة الصيانة و المحافظة على الممتلكات،

(ح) مديرية التنمية و الترقية العقارية و الأراضي: تتمثل مهامها مجملًا في وضع و تنفيذ سياسة التنمية العقارية و الأراضي كما تقوم بتنسيق و متابعة مشاريع الإسكان التي بدأت نيابة عن المجلس، تطوير الأراضي من خلال الإستيلاء عليها لتشكيل أرض المحفظة و تتكون هذه المديرية من: مصلحة الترقية العقارية، مصلحة التجارة.

(خ) جناح المراجع: ومن المهام الموكلة إليه ما يلي:

- الإجراءات و الدخل و النفقات ذات الصلة بنقل الأصول.
- تنفيذ التحقيقات الإدارية و الفنية المتعلقة ببرامج الإسكان و شغلها.
- توقف دوري حالات نتائج الإيجار و الإيرادات و مصروفات البيع و استيراد المتأخرات المستخدمة.
- الدفع المنتظم للعائدات و متابعة حركة حسابات الخزينة التي أجزاها الديوان.



2. مؤشرات و نتائج أداء (OPGI): تظهر نتائج أداء الديوان من خلال رقم الأعمال، النتيجة الصافية ودرجة التحكم في التكاليف، ونظرا لسرية المعلومات تحصلنا فقط على رقم الأعمال المحقق خلال الأربع سنوات الأخيرة و تعذر علينا الحصول على النتيجة الصافية و التكاليف الخاصة بالديوان و الجدول و الشكل المواليين يوضحان تطور رقم الأعمال خلال الفترة [2012-2009].

الجدول رقم (07): تطور رقم أعمال (OPGI).

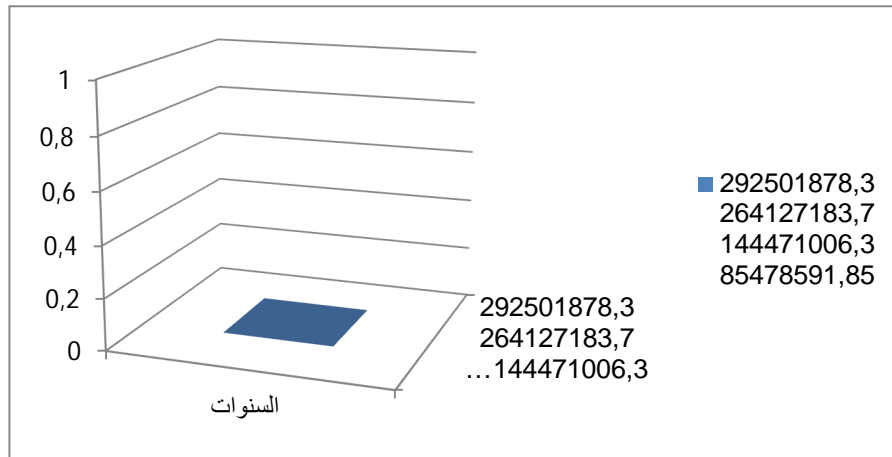
الوحدة: دينار جزائري.

السنوات	2009	2010	2011	2012
رقم الأعمال المحقق	85 478 591.85	144 471 006.25	264 127 183.66	292 501 878.26

المصدر: مصلحة المحاسبة.

من خلال الجدول يظهر لنا أن رقم أعمال ديوان الترقية و التسيير العقاري (OPGI) عرف ارتفاعا مستمر من سنة 2009 إلى سنة 2012 و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (29): تطور رقم أعمال الديوان (OPGI)



المصدر: بالاعتماد على جدول رقم (07).

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابقين ارتفاع مستمر في رقم أعمال الديوان إبتداء من سنة 2009 إلى سنة 2012، وهذا ما يدل على السيورة الحسنة لأعماله و تحقيق أهدافه المسطرة، إلا أنه لا



يمكن اعتبار هذا المؤشر وحده معيار حقيقي للحكم على مدى فاعلية أداء الديوان، وبالرغم من عدم حصولنا على النتيجة الصافية و التكاليف، إلا أننا عن طريق السؤال أجابنا مسؤول مصلحة المحاسبة عن تحقيق الديوان أرباح معتبرة سنويا، وهذا ما سيؤدي إلى استمرار العمل و ازدهاره؛

### المطلب الثالث: الطاقة البشرية في OPGI

تعتمد المؤسسة على المورد البشري بصفة أساسية و تعتبر أنه المفتاح الأساسي لنجاحها، لذلك فهي تقوم بتسييره بالشكل الذي يضمن تحقيق أهدافها، و لمعرفة واقع تسيير الموارد البشرية في OPGI نتطرق إلى النقاط التالية:

### أولاً: عدد العاملين في (OPGI)

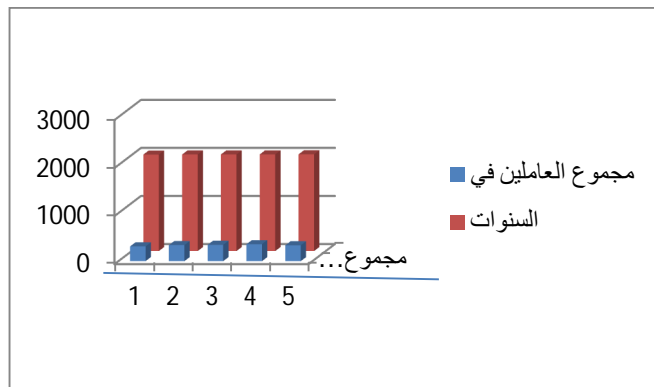
يعرف الديوان استقرار نسبي في موارده البشرية، وهذا يعود لطبيعة نشاطه، و يتطور عدد العاملين في مجال ضيق يظهر ذلك من خلال الجداول التالية:

### الجدول رقم (08): تطور الموارد البشرية في OPGI

السنوات	2009	2010	2011	2012	2013
مجموع العاملين	307	334	340	353	330

المصدر: بالاعتماد على الملحق رقم (01).

### الشكل رقم (30): تطور الموارد البشرية في (OPGI)



المصدر: بالاعتماد على نتائج الجدول السابق.

نلاحظ من الجدول و الشكل السابق تطور حجم اليد العاملة أي أن الديوان عرف تزايد في الفترة الممتدة من 2009-2012 حيث وصل إلى أقصى حد في 2012، بعدها يشهد انخفاضاً في سنة 2013 وسوف نوضح هذا التحليل أكثر من خلال الجدول الموالي.

الجدول رقم (09): تطور حجم اليد العاملة البشرية الجامعية.

السنوات	2009	2010	2011	2012	2013
اليد العاملة الجامعية	66	90	94	116	116
النسبة	-	%36.36	%4.45	%23.40	%00.00

المصدر: بالإعتماد على ملحق رقم (01)

إن التغير في حجم اليد العاملة في الديوان يمكن تفسيره أساساً بحجم اليد العاملة الجامعية، فمن الملاحظ أن حجم اليد العاملة الجامعية في تزايد حيث أنها تزايدت من سنة 2009 إلى سنة 2012 بعدها لم تكن هناك زيادة، أي أن ديوان الترقية و التسيير العقاري يعتمد في توظيفه على اليد العاملة الجامعية أي التي لها مستوى جامعي.

ثانياً: المقارنة بين المتعاقدين و المداومين في (OPGI). ويظهر ذلك كما يلي:

الجدول رقم (10): المقارنة بين المتعاقدين و المداومين في (OPGI).

المجموع	الأفراد المتعاقدين		الأفراد المداومين		إطارات عون التحكم عون التنفيذ
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
	% 15.75	52	% 08.91	09	43
	% 29.92	106	% 52.48	53	53
	% 54.33	172	% 38.61	39	133
المجموع	% 100	330	% 100	101	229

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد العمال الدائمين أكبر من عدد العمال المتعاقدين مما يولد نوع من الاستقرار النفسي في العمل، أما نقص عدد العمال المتعاقدين يعود إلى احتياجات الديوان و طبيعة نشاطه.

ثالثا: تطور الموارد البشرية حسب التصنيف المهني.

يوضح الجدول التالي طريقة توزيع العمال حسب التصنيف المهني خلال 5 سنوات الأخيرة أي من 2009 إلى 2013.

الجدول رقم (11): تطور الموارد البشرية حسب التصنيف المهني.

2013		2012		2011		2010		2009		السنوات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	العمال
%15.76	52	%15.86	56	%13.92	46	%13.76	45	%13.03	40	إطارات
%32.12	106	%31.44	111	%31.25	104	%30.27	103	%26.06	80	عمال تحكم
%52.12	172	%52.70	186	%54.54	190	%55.97	186	%60.31	187	عمال تنفيذ
%100	330	%100	353	%100	340	%100	334	%100	307	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملحق رقم (02).

نلاحظ من خلال الجدول ارتفاع عدد الإطارات و عمال تحكم في سنة 2009 مقارنة بسنة 2008 و نحلل هذا الارتفاع إلى أنه تم ترقية البعض منهم و انتهاء صلاحية العقد للبعض الأخر، إذ لو تلجأ المؤسسة إلى التوظيف في إطار التركيز على المشاريع المقدمة لها وانتهائها، يبقى دائما نسبة المؤقتين في تصاعد مستمر.

أما سنة 2010 ارتفع عدد العمال بـ 27 عامل، حيث ارتفع عدد العمال في مختلف الطبقات و هذا ناتج عن زيادة التوظيف و هذا ما يفسر زيادة نسبة المؤقتين.

أما بالنسبة لسنة 2011 فتم ارتفاع عدد العمال أيضا في مختلف الطبقات حيث نحلل ارتفاع عدد عمال التنفيذ ما يعادل 04 عمال و هذا يدل على أنه تم تعويض بعض العمال آخرين و نتيجة لاعتماد الديوان على توظيف عماله عبر مكاتب التشغيل بعقود مؤقتة لمدة عام غير قابلة للتجديد.

كما نلاحظ أيضا من خلال الجدول نتائج 2012 ارتفاع عدد الإطارات و عمال تحكم وانخفاض عمال التنفيذ و بالتالي يمكن تحليل نتائج هذه السنة مثل سنة 2009.

أما سنة 2013 نلاحظ انخفاض عدد العمال في مختلف الطبقات و ذلك نتيجة لتراجع الوضع المادي داخل المؤسسة، و بالتالي لم يكون هناك توظيف في هذه السنة بالإضافة إلى تقاعد البعض منهم.

من خلال التحليل يظهر لنا أن فئة عمال التنفيذ غير مستقرة فهي في تذبذب من سنة لأخرى و بالتالي يتضح لنا أن معظم عمال التنفيذ يمثلون فئة المتعاقدين.

و نستنتج أن ديوان التسيير العقاري يوزع عماله حسب احتياجاته و يتحكم في عدد العمال عمال تنفيذ حيث أنه خلال هذه السنوات الخمس كانت معظم التغيرات على مستواهم، فإذا كان في إطار إنجاز مشاريع فإنه يزيد من عمال تنفيذ أما إذا كان في إطار اختيار الصفقات يلجأ إلى زيادة الإطارات ذوي الخبرة في المجال.

المبحث الثاني: مساهمة ديوان التسيير العقاري (OPGI) في تحفيز أفرادهِ.

يقوم ديوان الترقية و التسيير العقاري بمنح مجموعة من الحوافز المتنوعة، مادية منها أو معنوية و التي تدفع الأفراد لأداء ناجح يقود المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، و يمكن إظهار مختلف هذه الحوافز فيما يلي:<sup>1</sup>

### المطلب الأول: الحوافز المادية المقدمة للأفراد في (OPGI).

يقدم ديوان الترقية و التسيير العقاري حوافز مادية مختلفة، تظهر من خلال الأجر و الخدمات الاجتماعية، بالإضافة إلى حوافز أخرى، يمكن إبرازها فيما يلي:

#### أولاً: الأجر و ملحقاته

يقوم الديوان بدفع أجور العمال، وهو يمثل أول و أكبر حافز للعمال، حيث تمثل الكتلة الأجيبة نسبة كبيرة من رقم الأعمال في (OPGI) و تتكون هذه الكتلة من الأجر القاعدي، المنح و المكافآت و الأعباء الاجتماعية و الضريبية، و يمكن توضيحها كما يلي:

**1. الأجر القاعدي:** الأجر القاعدي ه المقابل المالي لوقت العمل في الشهر، و يظهر بمعدل ( 173.33سا) التي تقابل 22 يوم مفتوح من العمل خلال الشهر، و يمنح وفق الرتبة الوظيفية، يكون بالتعليل وفق طريقة التصنيف المطبقة من طرف الديوان بعد وصف المهام و الوظائف.

**2. المنح المقدمة للأفراد:** يقدم الديوان للعاملين منح متنوعة، منها:

أ) **المنح المرتبطة بالعمل:** يمنح (OPGI) منح أو علاوات بسبب أقدمية العامل، العمل التناوبي، خطر المهنة و غيرها، و يمكن إظهار هذه المنح فيما يلي:

➤ **منحة الخبرة المهنية:** تخصص هذه المنحة لوفاء العامل للديوان و تقدم سنويا و تحسب

على الأجر القاعدي الشهري لمنصب العمل، و تحسب كما يلي:

● 2% داخل قطاع الديوان الترقية و التسيير العقاري.

● 1% في قطاع السكن و العمران.

<sup>1</sup> - مصلحة تسيير الموارد البشرية.

- 0.5% خارج قطاع السكن و العمران.

➤ **منحة التقنية:** تمنح للعمال الذين يعملون في المجال التقني الخاص بالبناء كالمهندسين

المعماريين و تحسب 15% من الأجر القاعدي شهريا.

➤ **منحة المسؤولية:** وتمنح هذه المنحة لعمال إدارات العليا للديوان، المساعدين، المدير العام

رؤساء المصالح و الوحدات و تحسب على أساس 25% من الأجر القاعدي.

➤ **منحة العمل الدائم:** يوجه التعويض عن الخدمة الدائمة لتغطية الخسوع للساعة المفروضة

سواء عن طريق التنظيم التقني للعمل الساري، أو حسب طبيعة المهام المرتبطة لبعض

مناصب العمل، و تمنح شهريا حسب الخسوع المفروض في حدود 25% على الأكثر.

➤ **منحة العمل التناوبي:** يفرضه التنظيم التقني للعمل الموضع من قبل الديوان لبعض

النشاطات التي تتطلب فيها إستمرارية للخدمة، حضور العمال، الموزعين في فرق متعاقبة دون

إنقطاع، حيث يتتبع الديوان نظام مستمر ( 8x3 ساعات ) يتضمن فترات فراغ يعمل به

24سا/24سا كل أيام الأسبوع ما فيها من أيام الراحة القانونية و العمل الليلي، و يوجه

التعويض عن العمل التناوبي للتغطية الجزافية للخسوع عن الخدمة الدائمة ل:

- تغطية ساعات تسليم المهام.

- العمل التناوبي.

- العمل خلال يوم الراحة الأسبوعي و أيام العطل مدفوعة الأجر تدفع شهريا عن

أساس 20% من الأجر القاعدي.

كما لا يدمج تعويض العمل التناوبي مع:

- تعويض العمل الدائم و الساعات الإضافية.

- لا يصح منح تعويض العمل التناوبي إلا إذا أُنجز العمل فعليا في فرق متعاقبة.

➤ **منحة العطلة السنوية:** يساوي تعويض العطلة السنوية  $\frac{1}{12}$  من مجموع الأجر الذي يتقاضاه

العمال خلال السنة المرجعية، و إذا لم يجمع العمال 12 شهرا يحسب التعويض على أساس

الشهور المشغولة بالنسبة للعمال الذين حُجزوا غدارة المصلحة يحسب تعويض عطلته السنوية

على أساس سنة خروجه من العطلة.

➤ **منحة تعويض الضرر:** تغطي هذه المنحة المساوئ المرتبطة بالتعب و الاتساخ و الوسخ والخطر، و لا يدفع هذا التعويض إلا لأيام العمل الفعلية داخل الوسط مثل:

- حارس ليلي له 6% من الأجر القاعدي.
- عامل المجال 20% من الأجر القاعدي.
- عامل النظافة 8% من الأجر القاعدي.
- دهان 16% من الأجر القاعدي.
- كهربائي العمارات 12% من الأجر القاعدي.
- عامل يدوي 14% من الأجر القاعدي.
- أمن مخزون 06% من الأجر القاعدي.

➤ **علاوة المردودية:** تهدف علاوة المردودية إلى توزيع أرباح إنتاجية العمال الذين ساهموا فيها و كذا الذي قدموا مجهود تحسين نوعية الخدمة و تكون النسبة القصوى لعلاوة المردودية الفردية هي 20% من الأجر القاعدي و معايير تنقيط هذه المنحة تكون كالتالي:

جدول رقم (12): كيفية حساب منحة المردودية الفردية.

النقطة	المعيار
08	المواظبة
06	نوعية العمل
06	كمية العمل

المصدر: مصلحة تسيير الموارد البشرية.

➤ **منحة الإنابة و الاستخلاف:** يمكن للديوان اللجوء إلى عامل يشغل مؤقتا:

- منصب عمل للتصنيف أعلى من المنصب الأصلي مع تشغيل عامل وتنفيذ كافة المهام المرتبطة لمنصب العمل موضوع الإنابة.
- منصب عمل صنيف أعلى مع منصب عمله الأصلي: عندما تكون منحة الإنابة والاستخلاف 15 يوما يحق للعامل أجره مرتبطة بالمنصب موضوع الإنابة أو الاستخلاف.

(ب) المنح التي لها صفة تعويضية لأعباء الأفراد: ويمكن توضيح أهمها فيما يلي:

➤ المنحة التعويضية لمصاريف المهمات و مصاريف التنقل: يمكن للديوان في إطار

نشاطاته اللجوء لأي عامل لأداء مهمة أو التنقل على شعاع يتجاوز خمسين (50 كلم) عن مكان عمله أو مكان سكنه الإعتيادي وفي الحالتين يحصل العامل المعني على تغطية جزافية للمصاريف المدفوعة من قبله عند تنفيذ المهمة أو التنقل.

- لإطعامه عندما يكون بعيد عن مكان عمله أو سكنه الإعتيادي بين الساعة 18 سا و 21 سا.
- لإيوائه أثناء الفترات الممتدة بين الساعة 00 سا و الساعة السادسة (06) صباحا.
- لتنقله في حالة عدم استعمال وسائل الديوان.

ويجب أن يكون الذهاب في مهمة أو التنقل محل ترخيص و إعداد لأمر بمهمة أو أمر بالتنقل من قبل المسؤول المباشر المعين من الديوان، حيث تبدأ مهمة أو تنقل العامل وقت ذهاب من مكان العمل أو مسكنه الاعتيادي و تنتهي وقت الرجوع إلى أحد الأمكنة.

كما يمكن للعامل أن يحصل على تقديم يناسب 80% من قيمة المنحة التعويضية للمصاريف التي يكون قد دفعها خلال المدة المقررة قبل ذهابه في مهمة أو تنقل، و يحدد الديوان الحساب النهائي للتعويضات المستحقة عند تسليم العامل المعني وثائق المهمة أو التنقل.

➤ في حالة إلغاء المهمة أو التنقل قبل ذهاب العامل، يعيد هذا الأخير التسيقات التي تقاضاها.

➤ في حالة العودة أو الاستدعاء قبل إنتهاء المدة المحددة للمهمة أو التنقل، يعيد العامل المبلغ الذي تحصل عليه بعنوان التعويضات عن الأيام الاحقة لتاريخ عودته.

يجب أن تبرر كل مهمة أو تنقل ب: تاريخ تأشيرة الهيئة المستقبلية، تقرير عن المهمة أو التنقل و العلاوة التعويضية لمصاريف المهمة أو التنقل غير مدجة مع منحة السلة بعنوان الغذاء أو العشاء.

ويمكن إظهار المنحة التعويضية لمصاريف المهمة أو التنقل من خلال الجداول التالية:



الجدول رقم(13): تعويض مصاريف المهمة

خارج الحدود الإقليمية لولاية البويرة				في: الحدود الإقليمية لولاية البويرة				الصف
المجموع	الإيواء	وجبة العشاء	وجبة الغذاء	المجموع	الإيواء	وجبة العشاء	وجبة الغذاء	
2.000.00	1.000.00	500.00	500.00	990.00	450.00	270.00	270.00	01 إلى 13
دج	دج	دج	دج	دج	دج	دج	دج	
2.700.00	1.500.00	600.00	600.00	1.360.00	700.00	330.00	330.00	14 إلى 20
دج	دج	دج	دج	دج	دج	دج	دج	

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن العامل يمكن أن يستفيد من منحة تعويض مصاريف المهمة والتي تختلف حسب التصنيف المهني، حيث تتراوح بالنسبة للصف (01 إلى 13) بين (990.00دج) داخل الحدود الإقليمية للولاية و (2.000.00دج) خارج الحدود الإقليمية للولاية، أما بالنسبة للصف (14 إلى 20) تتراوح بين (1.360.00دج) داخل الحدود الإقليمية للولاية و (2.700.00دج) خارج الحدود الإقليمية للولاية.

جدول رقم (14): تعويض مصاريف التنقل.

مجموع للتعويضات	الإيواء	وجبة العشاء	وجبة الغذاء	تعويضات الصف
950.00دج	450.00دج	250.00دج	250.00دج	01 إلى 13
1.300.00دج	700.00دج	300.00دج	300.00دج	14 إلى 20

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

من خلال الجدول يظهر لنا أن الديوان يهتم بكل المصاريف المرتبطة بتنقل العامل للقيام بمهمة معينة، و هذا من أجل شعور العامل بنوع من الارتياح عند قيامه بالمهام الموكلة إليه.

وعندما يكون التنقل أكثر من (50 كلم) تمنح علاوة تقدر بـ250.00دج للعامل مهما كان تصنيف منصب عمله الذي يشغله.

وفي حالة ما إذا أجب العامل المعني بالتنقل إلى الإيواء يستفيد من مصاريف المهمة كما هو محدد في الاتفاقية.

➤ **منحة السلة ( الوجبة الغذائية):** تقدر علاوة الوجبة الغذائية ب 250.00 دج ترتبط بأيام العمل فقط.

➤ **منحة النقل:** يمنح الديوان للأفراد العاملين به منحة لتنقل الفرد لمكان العمل بصفة يومية وتكون هذه المنحة حسب المسافة الموجودة بين مكان الإقامة و مكان العمل، وتبدأ من 500.00 دج إلى 1500.00 دج، ومرتبطة بأيام العمل فقط.

### ثانيا: الخدمات الاجتماعية المقدمة للأفراد في (OPGI):

يحاول الديوان من خلال تقديم الخدمات الاجتماعية إلى توفير الراحة و رفاهية العاملين، بحيث يهدف الديوان من خلالها إلى الرفع من المستوى المعيشي للعاملين في الديوان و المتقاعدين و أسرهم ويمكن إدراج أهمها فيما يلي:

1. **الخدمات الاجتماعية التي تأتي في شكل منح:** وهي متنوعة من أهمها نجد:

أ) **أجرة الزوجة الماكثة بالبيت** يستفيد عمال الديوان الذين لا تمارس زوجاتهم أي نشاط مريح أو مأجور، من علاوة تسمى " **علاوة المرأة الماكثة بالبيت** "، و تمنح علاوة الشهر بمبلغ محدد ب: 2500.00 دج شهريا.

ب) **النفقة المدرسية:** يقدم الديوان لأبناء العاملين نفقة مدرسية تقدر ب 2500.00 دج للطفل، ولا يتعدى ولدين.

ت) **نفقة الجنازة:** في حالة وفاة العامل يمنح الديوان مساعدة مالية تقدر ب 10000.00 دج.

ث) **نفقة الزواج:** يقدم الديوان للعامل بمناسبة زواجه منحة تقدر ب: 1000.00 دج.

ج) **نفقة الولادة:** تقدر هذه المنحة ب 3000.00 دج.

ح) **نفقة الختان:** يقدم الديوان نفقة تقدر ب 3000.00 دج لكل عامل لديه طفل مقبل على الختان.

خ) **منحة عيد الأضحى:** يساعد الديوان أفرادهم على شراء أضحية العيد لكل عام بإعطاء كل فرد مبلغ 10000.00 دج.

2. الخدمات الاجتماعية التي تأتي في شكل توفير خدمة: يقدم ديوان الترقية و التسيير العقاري هذه الخدمات لتوفير الراحة للعاملين و من أهم الخدمات التي يقدمها الديوان نجد من بينها تنظيم الرحلات و إقامة النشاطات الثقافية و الرياضية.

### المطلب الثاني: الحوافز المعنوية المقدمة للأفراد في (OPGI).

يقوم الديوان بتوفير الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية يشجع من خلالها الأفراد على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف الديوان، وتظهر هذه الحوافز كما يلي:

#### 1. الترقية في OPGI: وهي تتمثل في النقل الرأسي (ترقية عامل من منصبه إلى منصب أعلى منه)

ويتوقف انتقاء العامل المرقي حسب الشروط التالية:

أ) الخبرة: حيث أنه يجب أن تتوفر لديه الخبرة في مجال العمل المختار له.

ب) خصوصية المنصب: يتم ترقية الفرد حسب شهاداته في المنصب الذي كان يحتله.

ويتم ترقية الفرد وفق طريقتين هما:

➤ الاختبار: ويكون حسب ما يلي:

- الإعلان عن المنصب شاغراً.
- ترشيح العمال.
- الخضوع إلى مسابقة من طرف ذوي الخبرة و الكفاءة في الديوان
- إختيار الفرد المناسب.

➤ الاختيار: بحيث أنه يتم اختيار الفرد حسب الشروط المتوفرة لديه و يتوجب ان يكون مؤهلاً

لذلك المنصب.

#### 2. تكوين الموارد البشرية في (OPGI):

يعتبر التكوين في إجراء منظم ORGANIZED PROCEDURE من خلاله يتسلم الأفراد المعرفة

و المهارات المتعلقة بغرض محدد الذي يسعى ويهتم الديوان بتكوين موارده لماله من أهداف كالوصول إلى

تحقيق تغيير في سلوك هؤلاء المتكونين حيث يكتسبون المهارات اليدوية و الفنية و الفكرية لمواجهة المشاكل التي قد تواجههم وبذلك تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية.

ويمكن لديوان الترقية والتسيير العقاري أن يقدم تكويننا لـ:

- العمال الجدد مهما كانت مدة و علاقة عملهم.
- العمال العائدين من فترة ناتجة عن انقطاع سببه حادث عمل أو مرض مهني.
- العمال الذين يطلب نشاطهم تعديلا ناتجا عن إدخال تكنولوجيات جديدة أو تطلب استعمال آلات جديدة.
- العمال الذين غيروا مناصب عملهم

ومدة التكوين لا يمكن أن تقل عن أسبوع أو تفوق ثلاثة أسابيع، حيث تحدد مدة التكوين بخمسة أيام على الأكثر، و في حالة تجديد العهدة يحدد التكوين و يتمثل في تعيين المعارف و تحسين المستوى يجب أن يكتسي طابعا أكثر تخصصا آخذا بعين الاعتبار الخبرة المكتسبة في العهدة السابقة، حيث يكون التكوين المقدم في هذه الحالة مكتملا للتكوين المنظم سابقا و لا يمكن أن تقل مدته عن خمسة أيام.

وفي الأخير يمكن القول أنه يتم القيام ببعثات تكوينية في حالة وجود نقص في أحد المهارات على مختلف المؤسسات المعنية بذلك و المطلوب من المتكون القيام باختصار أو جلب سيديها أو معلومات عن التكوين الذي قام به من أجل إفادة زملائه وبذلك لا يمكن لهذا العامل إعادة نفس التكوين بل يجب عليه البحث عن تخصصات أخرى من أجل إثراء معلوماته أما فيما يخص المترشحين و المتكونين داخل المؤسسة فإن هذه الأخيرة معنية باستقبالهم طبقا للمرسوم الوزاري يتطلب من الديوان و غيرها من المؤسسات دمج هؤلاء المترشحين من أجل منحهم بعض الخيارات و التطبيق النظري الذي يجوز لهم وبذلك فعلى الديوان استقبال عدد المتكونين الذي يمثل نسبة 5% من إجمالي عمالها و تخصيص نسبة 1% من مجموع أجور هؤلاء العمال كأجور لمتكونين وفي حالة عدم تحقيق النسبة أو عدم تساوي النسبة 1% تلك القيمة تلجأ المؤسسة إلى زيادة عدد العمال في حالة ما لم تصل إلى 1% المنتظرة فإن المؤسسة مكلفة بدفع تلك الأجور 1% المقدرة كما يترتب عليها دفع ضرائب (في حالة عدم دفع 1% من الأجور للمتكونين).

3. الاتصال في (OPGI): يعتبر الاتصال العامل الأساسي لنجاح المؤسسة، وبالتالي فنجاح أي مؤسسة مرهون بمدى نجاح الاتصالات التي تقوم بها، و يهدف الديوان من خلال الاتصالات إلى ما يلي:

- تبادل كل المعلومات المتعلقة بالديوان مع كامل الأفراد العاملين به للوصول إلى الأداء الناجح.
- يوفر الديوان كل الوسائل الأزمة للاتصال من أجهزة هاتف و فاكس و أنترنت لكي تضمن توزيع المعلومة في الوقت المناسب لضمان السير الحسن للعمل.
- عقد لقاء مع رؤساء الدوائر المباشرين.
- للديوان موقع على شبكة الأنترنت.

وبهذا يمكن أن نقول أن للاتصال أهمية كبيرة، وبالتالي فاهتمام الديوان بالاتصال يسمح للأفراد القيام بأعمالهم دون غموض، وهو ما يحقق الأداء الناجح.

4. تنظيم ساعات العمل: أوقات العمل محدودة من طرف المديرية العامة بعد إشعار لجنة المساهمة أو ممثلي العمل بالموافقة عليها، وينبغي على مستخدمي ديوان الترقية و التسيير العقاري بالبويرة احترام هذه الأوقات، و الالتزام بمنصب العمل عند الوقت المحدد لبداية العمل و البقاء فيه إلى غاية ساعة الدوام.

و أوقات العمل محددة بـ 8 ساعات و نصف يومياً أي من الساعة 08.00 صباحاً إلى 16.30 مساءً بينهما فترة راحة مقدرة بساعة واحدة مدفوعة الأجر بالنسبة للإدارة تكون ما بين 12.00 و 13.00.

كما يلجأ الديوان إلى تنظيم ساعات إضافية إذا استلزمت الحاجة خلال زيادة نشاط عملي، والتي تكون في حدود العشرين بالمائة (20%) من الوقت القانوني للعمل.

5. ضمان وإستقرار الوظيفة: ظهر لنا من خلال المبحث السابق أن عدد أفراد المداومين أي الذين تربطهم علاقة غير محددة المدة أكثر من الأفراد المتعاقدين، وهذا ما يدفعنا للقول أن الأفراد العاملين لهم نوع من الإستقرار النفسي الذي ينبع من ضمان و استقرار الوظيفة.

6. الأمن و الصحة: يعمل الديوان على شروط الأمن و الصحة للعاملين، كما يعمل على توعية العاملين للمساهمة بأنفسهم على حماية أماكن العمل و محيط المؤسسة بصفة عامة، حيث يحسبهم بأهمية اهتمامهم بنظافة وصحة مكان العمل، كما يفرض على كل عامل ارتداء ملابس لائقة في أماكن العمل، و مجبرون على قبول المراقبات الطبية الداخلية و الخارجية التي يقرها الديوان.

7. العطل القانونية و الإجازات: يجيز الديوان لكل عامل حق في إجازة سنوية مدفوعة من قبل الديوان لمدة شهر، ويمكن للعامل أن يستفيد من هذه الإجازة دفعة واحدة، كما يستفيد العامل من إجازة مدفوعة الأجر خلال مشاركته في امتحانات مهنية أو أكاديمية.

وتحدد ساعات الغياب لأسباب الرضاعة بساعتين في اليوم مدفوعة الأجر خلال الأشهر الستة الأولى ابتداء من ازدياد الطفل وساعة واحدة في اليوم خلال الستة أشهر التالية، بالإضافة إلى عطلة 3 أيام في حالة زواج العامل أو ازدياد طفل لديه أو وفاة أحد أصوله أو فروعه، وعطلة الأمومة مقدرة بـ: 90 يوم مدفوعة الأجر.

كل هذه العطل و الإجازات تشعر العمال بنوع من الراحة النفسية و هذا ما يعزز ولائهم و انتمائهم للمؤسسة، وتعطي دعم معنوي قوي للأفراد، وكل هذا يشجع الأفراد على أداء عملهم بكفاءة و نجاعة.

### المطلب الثالث: العقاب في (OPGI) كوسيلة للتحفيز.

يستعمل ديوان الترقية و التسيير العقاري إلى جانب الحوافز الإيجابية، حوافز سلبية و هذا حفاظا على النظام و سيرورة العمل و الانضباط في المؤسسة، حيث يفرض عقوبات لكافة الأخطاء المهنية والتي تكون حسب درجة الضرر، ويمكن إظهار هذه العقوبات المفروضة و الأخطاء كما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بالاعتماد على القانون الداخلي للديوان.

أولاً: الأخطاء المهنية المعاقب عليها في (OPGI).

تصنف الأخطاء المهنية في (OPGI) حسب الضرر الذي تلحقه إلى ثلاث مستويات و يمكن إدراجها كما يلي:

1. الأخطاء من الدرجة الأولى: تصنف الأخطاء من الدرجة الأولى كما يلي:

- إهمال التوقيع على قوائم الحضور، التنقل خارج المؤسسة دون الأمر بمهمة.
- عدم احترام أوقات العمل (التأخيرات)، رفض حمل إشارة المكرر.
- التغيب القصير عن مكان العمل دون تصريح.
- تجمع العمال في المكاتب، الأروقة وقاعة الاستقبال.
- الخطأ البسيط المكرر، التوقيع في سجل الحضور في مكان عمل آخر
- بيع الجرائد مكان العمل، عدم الاهتمام بإجراءات العمل والتسيير
- إدخال أغراض للبيع داخل أماكن العمل.
- تكرير الخطأ بعد التوبيخ، عدم احترام الآداب العامة.
- الدخول إلى أماكن العمل بعد ساعات العمل دون ترخيص.
- عدم الحفاظ على الوثائق و الأرشيف.
- عدم احترام تدابير الصحة و الأمن، الغياب خلال فترات التكوين.
- رفض الحضور إلى زيارة طبية مأمورة من طرف الديوان.
- استعمال الأجهزة من طرف عامل آخر غير العامل المأمون عليه دون موافقة المسؤول المؤهل.
- الشجار بين العمال، رفض ارتداء ألبسة العمال، الغياب خلال مرحلة الالتزام.

2. الأخطاء من الدرجة الثانية: تتمثل الأخطاء من الدرجة الثانية فيما يلي:

- كل تكرار للخطأ بعد تنفيذ عقوبة من الدرجة الأولى.
- التوقيع في سجل الحضور في مكان عون غائب.
- إهمال يؤدي إلى عرقلة أمن المؤسسة وعمالها، النوم خلال ساعات الدوام.
- أخذ قطع أو أجزاء من الأجهزة العاطلة مؤقتاً دون ترخيص من المسؤول المؤهل.
- التعطيل و الإهمال في إنجاز العمل، الوقاحة وعدم الاحترام.

3. الأخطاء من الدرجة الثالثة: تدخل ضمن الأخطاء من الدرجة الثالثة كل من:

- كل تكرار للخطأ بعد عقوبة من الدرجة الثانية.
- عدم احترام تعليمات الأمن مما يتسبب في وقوع حادث.
- كل تهديد تجاه مسؤول، العنف بين العمال، الاعتداء على حرية العمل.
- انجاز غير لائق لكل المهام التي تؤسس منصب العمل.
- رفض دون مبرر تنفيذ الأوامر المتعلقة بالالتزامات المهنية أو كعدم التنفيذ الذي قد يؤدي إلى إلحاق الضرر بالديوان و يعطل المسار العادي للترتيب الوظيفي المعين من طرف الديوان.
- إفشاء أسرار مهنية متعلقة بالتكنولوجيات، التقنيات، مسار الإنتاج، منهج التنظيم أو وثائق داخلية تابعة للديوان إلا إذا تم ذلك بإذن من المدير العام أو يسمح به القانون.
- القيام بأفعال إجرامية، استهلاك المشروبات الكحولية أو المخدرات داخل أماكن العمل.
- اختلاس الأموال دون الأخذ بعين الاعتبار الحق في المتابعات القضائية.
- سرقة أملاك تابعة للديوان،
- انتهاك أخلاقيات الديوان، مخالفة قوانين المرور مع حصول الضرر للديوان.
- التأخير في المدفوعات أو في التصريح يؤدي إلى إحداث الضرر بالديوان (تصريحات الضرائب لدى الضمان الاجتماعي، دفع الضريبة).
- وقوع رشاي، إخفاء الوثائق، بلاغ كاذب ، تزوير الوثائق، جمع أموال أو أغراض دون إذن مسبق من الديوان، رفض القيام بساعات إضافية دون مبرر مقنع، رفض ضمان دوامه.
- وضع إعلانات غير مرخصة من طرف الديوان إلا إذا كانت موافقة للتشريع في إطار النشاطات النقابية أو لجنة المساهمات، توزيع المنشورات داخل أماكن العمل.

و وضع الديوان لكل نوع من هذه الأخطاء العقوبات المناسبة لدرجة الضرر الذي تخلفه، وهذا ما

سنظهره في العنصر الموالي.

**ثانيا: العقوبات المطبقة في (OPGI)**

تختلف العقوبات المقدمة للأفراد العاملين بالديوان حسب درجة الضرر الذي تخلفها، ويمكن ذكر

أهم هذه العقوبات كما يلي:



1. العقوبات المفروضة على الأخطاء من الدرجة الأولى: تعلن العقوبات من الدرجة الأولى من طرف المسؤول المباشر (رئيس دائرة، رئيس مصلحة، رئيس وحدة) والتي يمكن أن تلغى من طرف المدير العام، وتكون هذه العقوبات على أساس الإنذار الشفوي، الإنذار الكتابي، التوبيخ مع كتابته في الملف، إعدرا ليوم واحد إلى ثلاثة أيام.

2. العقوبات المفروضة على الأخطاء من الدرجة الثانية: تعلن العقوبات من الدرجة الثانية من طرف المدير العام بإقتراح من المسؤولين (رئيس دائرة، رئيس وحدة)، و تتمثل في التوقيف عن العمل من أربعة (04) أيام إلى خمسة عشر (15) أيام.

3. العقوبات المفروضة على الأخطاء من الدرجة الثالثة: تتخذ العقوبة من الدرجة الثالثة بعد سماع العامل، إلا في حالة امتثاله الملحوظ.

كما أن للعامل الحق في الإطلاع على ملفه، بالإضافة يمكن له إحضار عامل من اختياره من الديوان لدى سماعه، و تتمثل العقوبة من الدرجة الثالثة في التراجع في الصنف أو السلم، التسريح دون إنذار ولا تعويض.

وبهذا يمكن القول أن الديوان يستعمل حوافز ايجابية وحوافز سلبية متنوعة، إذ يعتمد أكثر على الحوافز الإيجابية، أما العقاب يستعمله فقط لرفض الانضباط عن طريق علاقة الاحترام بين الأفراد وزرع ثقافة حب العمل، وإحساس الانتماء الذي يجعل كل فرد يخاف على مستقبل الديوان و يحرص على وصوله إلى الأهداف المسطرة.

وللتعرف على رضا العاملين عن الحوافز المقدمة في الديوان سنقوم بدراسة و تحليل نتائج الإستبانة في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: رضى الأفراد عن الحوافز المقدمة لهم و مظاهره

من أجل معرفة مدى نجاح المؤسسة في تفعيل و تحسين أداء أفرادها من خلال تقديم هذه الحوافز نعتد على الاستبيانات المقدمة لعينة من الأفراد العاملين في ديوان الترقية و التسيير العقاري (OPGI) للتعرف على مدى رضاهم عن الحوافز المادية و المعنوية التي تظهر أكثر من خلال بعض المظاهر و لتوضيح كل ذلك سنتطرق إلى:

➤ خصائص أفراد العينة

➤ رضى الأفراد عن الحوافز المقدمة لهم في (OPGI)

➤ علاقة الحوافز بالأداء في (OPGI)

➤ مظاهر الرضى عن التحفيز في (OPGI)

المطلب الأول: رضى الأفراد في (OPGI) عن الحوافز المقدمة لهم

من اجل معرفة خصائص أفراد العينة المسحوبة، نقوم أولاً بتفريغ و تحليل المعلومات الشخصية المتعلقة بكل فرد من العينة، و من ثم تفريغ و تحليل البيانات المتعلقة بمحاجات الأفراد و مدى توفيرها في (OPGI)، و يظهر ذلك كما يلي:

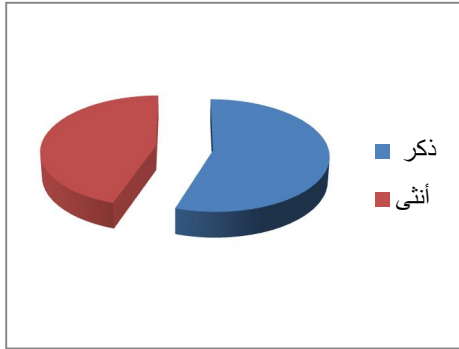
أولاً: خصائص العينة المسحوبة

من اجل معرفة خصائص أفراد العينة المسحوبة، نقوم في البداية بتفريغ و تحليل المعلومات الشخصية المتعلقة بكل فرد من أفراد العينة؛ و من خلال المعلومات المتحصل عليها من الاستبيانات يمكن أن نقول أن أفراد العينة المختارة تتميز بالصفات التالية:

1. الجنس: أجاب على هذا السؤال جميع أفراد العينة و ظهرت النتائج كما يلي:

الشكل رقم (31): توزيع افراد العينة

حسب الجنس



المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

الجدول رقم (15): توزيع افراد العينة

حسب الجنس

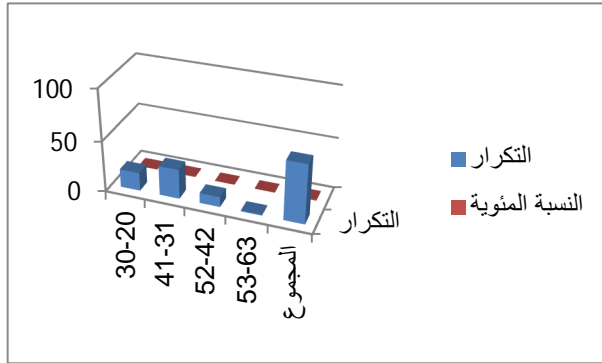
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	32	55.17%
أنثى	26	44.83%
المجموع	58	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان

يظهر من الجدول أن نسبة الذكور المشكلة لأفراد العينة و المتمثلة في (55.17 %) أكبر من نسبة الإناث المتمثلة في (44.83 %) و هذا لا يعني قلة العنصر النسوي في المؤسسة و إنما راجع إلى تركيزنا في الدراسة على الإطارات و التي تتواجد فيها نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث.

2. العمر: أجاب على هذا السؤال كل أفراد العينة و كانوا موزعين حسب السن كما يلي:

الشكل رقم (32): توزيع الأفراد حسب العمر



المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

الجدول رقم (16): توزيع الأفراد حسب العمر.

فئات العمر	التكرار	النسبة المئوية
30 - 20	18	31.03%
41 - 31	29	50%
52 - 42	10	17.24%
63 - 53	1	1.72%
المجموع	58	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات.

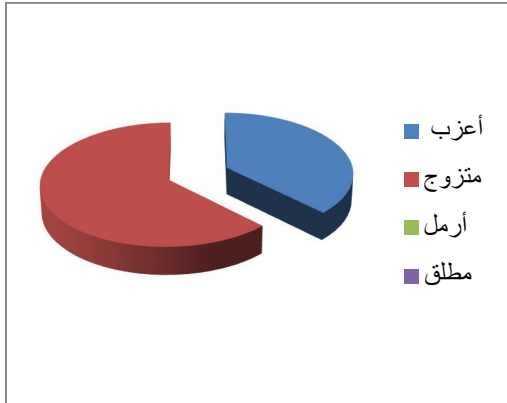
يظهر من الجدول أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (31 و 41) سنة و ذلك بنسبة (50%) أما نسبة (31.03%) تمثل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (20 و 30) سنة و لتقارب أعمار الفئتين يمكن اعتبارهم فئة واحدة وهي فئة الشباب ثم تأتي فئة العمال التي تتراوح أعمارهم بين (42 و 52) سنة

و نسبتهم تقدر ب (17.24%)، لتأتي في الأخير النسبة التي تضم الفئة العمرية المحصورة بين (53 و 63) سنة، و هم العمال المداومين و الذين تقترب أعمارهم من سن التقاعد، وذلك بنسبة ضعيفة تمثل (1.72%).

و يمكن القول من هذه النتائج أن سن أفراد العينة متقارب، حيث تمثل فئة الشباب أكبر نسبة كما يتطلبه العمل من قوة تحمل و جهد كبيرين في العمل، و هذا ما يؤدي إلى تشابه نسبي في رغباتهم وحاجاتهم.

3. الحالة العائلية: أجاب على هذا السؤال (56) من بين 58 فرد، و توزعوا حسب الحالة العائلية كما يلي:

الشكل رقم (33): توزيع الأفراد حسب الحالة العائلية.



المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

الجدول رقم (17): توزيع الأفراد حسب الحالة العائلية.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
أعزب	21	37.5%
متزوج	35	62.5%
أرمل	00	00%
مطلق	00	00%
المجموع	56	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات

نلاحظ من خلا الجدول أن أغلب أفراد العينة من فئة المتزوجين، و ذلك بنسبة (62.5%) و هذا تعبير صادق و موافق للبيانات المتعلقة بالسن و هذا ما يؤثر على نوع احتياجات العالمين.

4. المؤهل الدراسي: أجاب على هذا السؤال 57 فرد من بين 58 فرد، و توزعوا حسب المستوى التعليمي كما يلي:

الشكل رقم (34): توزيع الأفراد حسب

المؤهل الدراسي



المصدر: بالاعتماد على الجدول

الجدول رقم (18): توزيع الأفراد

حسب المؤهل الدراسي.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)
ابتدائي	00	00%
متوسط	01	1.75%
ثانوي	15	26.32%
جامعي	41	71.93%
المجموع	57	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات

ظهرت نسبة الأفراد ذوي المستوى الجامعي (71.93%) أما النسبة للأفراد ذوي المستوى الثانوي

تتمثل بـ (26.32%)، في حين أنت نسبة الأفراد ذوي المستوى المتوسط بـ (1.75%).

و لم نسجل أي نسبة للأفراد ذوي المستوى الابتدائي، و السبب يعود إلى الأعمال التي تتم على

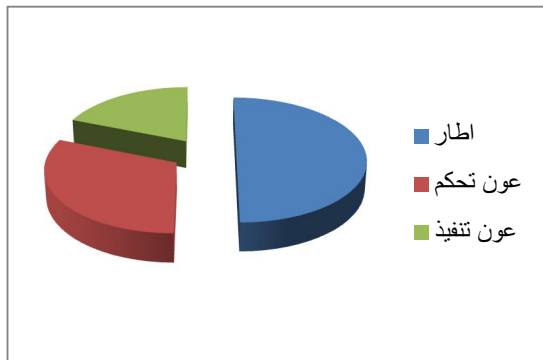
مستوى الإدارة العامة، وهذا ما يدل على ارتفاع المستوى الثقافي لأفراد العينة.

5. التصنيف المهني: أجاب على هذا السؤال المتعلق بالتصنيف المهني كل أفراد العينة، و كان توزيعهم

كما يلي:

الشكل رقم (35): توزيع أفراد العينة

حسب التصنيف المهني.



المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة

حسب التصنيف المهني.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)
إطار	29	50%
عون تحكم	18	18.97%
عون تنفيذ	11	31.03%
المجموع	58	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات

يتبين من الجدول أن أغلب أفراد العينة من فئة الإطارات بنسبة ( 50%)، ثم تأتي فئة أعوان التنفيذ بنسبة (31.03%)، ثم فئة أعوان التحكم بنسبة (18.87%)، وهذا يعود إلى طبيعة نشاط المكان الذي تم فيه توزيع الاستبيانات و هو الإدارة التي تطلب خدمات الإطارات، و أيضا هم أكثر استيعابا لأسئلة الاستبيان، كما أن هذه النتائج متوافقة مع نتائج المؤهل الدراسي، حيث ظهرت نسبة الإطارات متقاربة مع نسبة الأفراد ذوي المستوى الجامعي، و هذا يدل على أن الديوان يتبع أسلوب الفرد المناسب في المكان المناسب، أي كل فرد يوظف حسب مؤهلاته العلمية، و يعد هذا الأمر من بين الحوافز المعنوية المهمة للأفراد داخل المؤسسة.

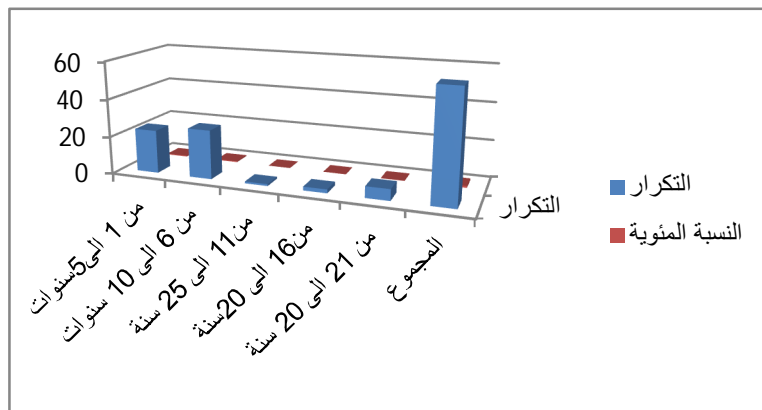
6. أقدمية العامل في المؤسسة: أجاب على هذا السؤال كل أفراد العينة، و يتوزعون حسب الأقدمية كما يلي:

جدول رقم(20): توزيع الأفراد حسب اقدميتهم في المؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
من 1 إلى 5 سنوات	23	39.66%
من 6 إلى 10 سنوات	26	44.83%
من 11 إلى 25 سنة	01	1.72%
من 16 إلى 20 سنة	02	3.45%
من 21 إلى 20 سنة	06	10.34%
المجموع	58	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات .

الشكل رقم (36): توزيع الأفراد حسب اقدميتهم في المؤسسة.



المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

يظهر من الجدول أن أكبر عدد أفراد العينة تنحصر مدة تواجدهم في المؤسسة بين (6 و10) سنوات بنسبة (44.83%)، ثم تأتي الفئة التي تتراوح مدة اقدميتهم بين (1 و5) سنوات، و ذلك بنسبة (39.66%)، ثم تليها الفئة التي تفوق اقدميتهم 21 سنة، و ذلك بنسبة (10.34%)، ثم تليها الفئة التي تتراوح مدة اقدميتهم بين 16 و 20 سنة و ذلك بنسبة (3.45%)، لتأتي في الأخير الفئة التي تنحصر مدة اقدميتهم بين (11 و 15) سنة، و ذلك بنسبة (1.72%).

و من خلال هذه النتائج يمكن القول أن بروز نسبة أقدمية العاملين بين (1 و10) سنوات يعود ذلك إلى طبيعة العمل التي تربط الأفراد بالديون، بالإضافة إلى أن الديوان استقطب عدد من العمال في سنة 2008.

#### 7. الخبرة المهنية للأفراد في الوظائف الأخرى:

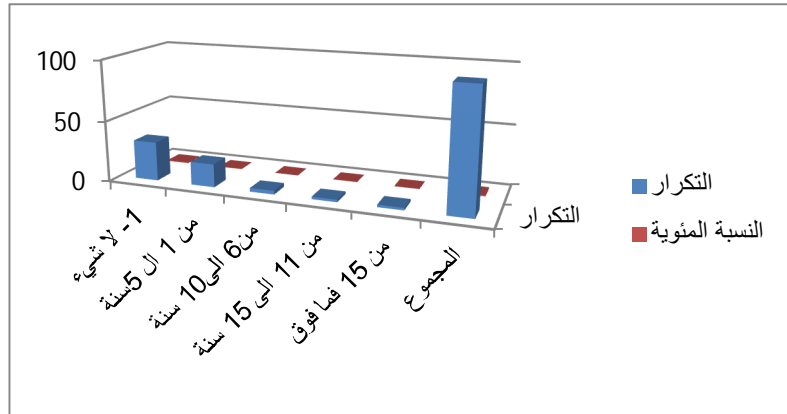
لإظهار خبرة الأفراد في الوظائف الأخرى إستفسرنا حول عدد سنوات الخبرة في الوظائف الأخرى، و ظهرت النتائج التالية:

جدول رقم (21): توزيع الأفراد حسب خبراتهم في الوظائف الأخرى.

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
55.17%	32	لا شيء
32.76%	19	من 1 إلى 05 سنة
5.17%	03	من 6 إلى 10 سنة
3.45%	02	من 11 إلى 15 سنة
03.45%	02	من 15 فما فوق
100%	58	المجموع

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات.

الشكل رقم (37): توزيع الأفراد حسب خبراتهم في الوظائف الأخرى.



المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

تبين النتائج أن (55.17%) لم يشعروا وظائف أخرى، و هذا لا يعني أنهم من ذوي المتحصلين على وظائف حديثة، إذ نجد أن من بين (32) فرد هناك (09) أفراد لديهم أقدميته في المؤسسة (04) منهم تفوق أقدميتهم 20 سنة، و الباقي 10 سنوات.

و عموما يمكن القول أن هناك نسبة معتبرة من الأفراد لديهم تجارب خارج وظيفتهم الحالية، و هو عامل مهم في رضى الأفراد حول الحاجات التي يوفرها الديوان.

و يتضح من تحليل المعلومات الشخصية الخاصة، بأن أغلبهم متقاربون، سواء في السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، التصنيف المهني لهم و غيرها من الصفات، و هذا ما يمكننا القول أنه سيكون هناك تشابه في حاجاتهم.

ثانيا: رضا الأفراد عن الحوافز المقدمة لهم في (OPGI)

نظهر من خلال هذا العنصر رضى الأفراد عن الحوافز المادية المقدمة لهم، و يظهر ذلك كما يلي:

### 1. رضى الأفراد حول الأجر و ملحقاته:

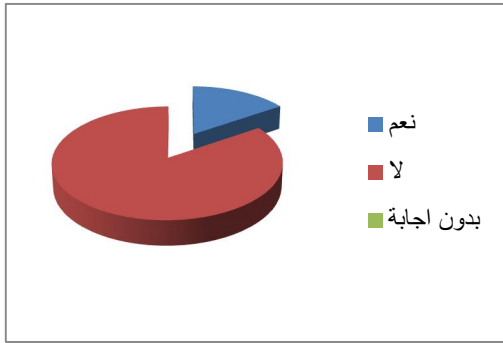
يظهر رأي الأفراد حول الأجر وملحقاته من خلال معرفة درجة رضاهم بها، و تم الاستقصاء عن

ذلك من خلال العبارات التالية:



العبارة الأولى: هل أنت راض عن التعويضات التي تحصل عليها سنويا من أجر و علاوات و غيرها؟  
و تحصلنا بذلك على النتائج التالية:

الشكل رقم (38): رضى الأفراد عن الأجر و ملحقاته.



المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

الجدول رقم (22): رضى الأفراد عن الأجر و ملحقاته.

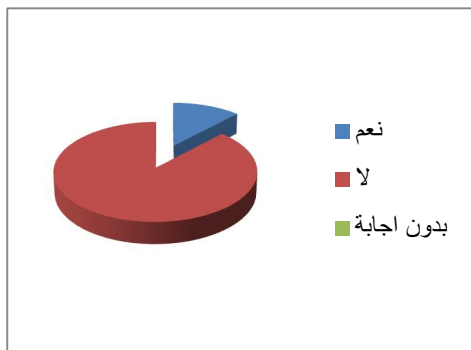
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	09	15.52%
لا	49	84.48%
بدون إجابة	00	0.00%
المجموع	58	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات.

يظهر من الجدول أن نسبة (84.48%) من أفراد العينة غير راضين عن الأجر و ملحقاته، فيما نجد أن نسبة الأفراد الراضين تقدر ب(15.52%)، و بالتالي يمكن القول أن أغلب أفراد العينة غير راضين عن التعويضات التي يحصلون عليها.

العبارة الثانية: هل تعتقد أن أجرك الحالي يحفزك للعمل، بالمقارنة مع الأفراد الذين يشغلون وظائف مشابهة في مؤسسات أخرى؟ وظهرت النتائج كما يلي:

الشكل رقم (39): مقارنة الأجر مع الأصدقاء مع خارج المؤسسة.



المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

الجدول رقم (23): مقارنة الأجر مع الأصدقاء مع خارج المؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	07	12.07%
لا	51	87.93%
بدون إجابة	00	0.00%
المجموع	58	100%

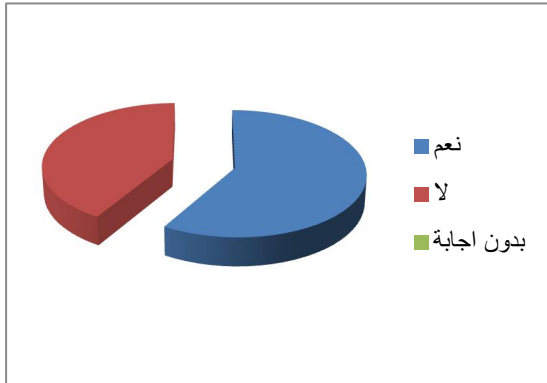
المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات .

يظهر من الجدول أن نسبة كبيرة من الأفراد (87.93%) كانت إجاباتهم بانخفاض مستوى أجورهم على مستوى أجور الأفراد الذين يشغلون وظائف مشابهة في مؤسسات أخرى، و هذا ما يؤكد صحة أجوبة الأفراد المتعلقة برضاهم عن الأجر المقدم على مستوى الديوان فكل البيانات التي أتت في العبارتين تؤكد على أن أغلب أفراد العينة غير راضيين عن التعويضات المقدمة لهم من أجر و علاوات و غيرها و ذلك مقارنة مع مستوى الأجور في مؤسسات أخرى.

3. رضى الأفراد عن الحوافز المادية الأخرى: يمكن إظهار مدى رضا الأفراد عن الحوافز المادية المختلفة على غرار التعويضات كما يلي:

أ) الظروف المادية للعمل: بتفريغ العبارة التالية من الإستبيان " توفر مؤسستك كل الوسائل المهمة و الكافية للقيام بعملك؟" و ظهرت نتائج رضى الأفراد عن الظروف المادية للعمل كما يلي:

الجدول رقم (24): رضى الأفراد عن الظروف المادية. الشكل رقم (40): رضى الأفراد عن الظروف المادية.



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	34	58.62%
لا	24	41.38%
بدون إجابة	00	0.00%
المجموع	58	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات. المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

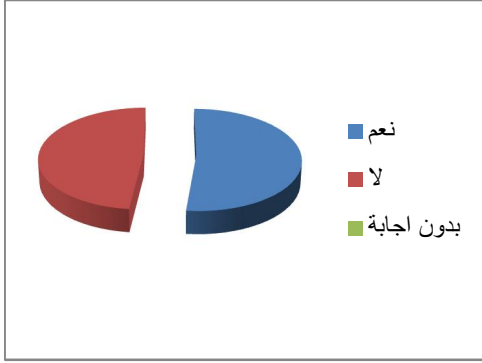
يظهر من الجدول أن نسبة (58.62%) من الأفراد يعتبرون راضيين عن الوسائل المادية للعمل، أما بالنسبة للأفراد الذين أظهروا عدم رضاهم عنها كانت ب (41.38%).

و من خلال هذه النتائج يتضح أن أغلبية الأفراد في (OPGI) راضيين عن الظروف المادية للعمل التي يوفرها الديوان الترقية و التسيير العقاري\*.

\*- تظهر هذه النتائج أن هناك مصدر مصداقية في الإجابة ذلك لأنه حقيقة يوفر الديوان كل الوسائل المادية التي تساعد الفرد على العمل و هذا ما لاحظناه أثناء الدراسة الميدانية.

ب) الخدمات الاجتماعية: أظهرت نتائج تفرغ البيانات الخاصة بالاستبيان و المتعلقة بالعبارة " ماذا تقول عن نظام الخدمات الاجتماعية في مؤسستك ( علاج، امن، نقل، تقاعد)؟.

الجدول رقم (25): رضا الأفراد عن الخدمات الاجتماعية.  
الشكل رقم (41): رضا الأفراد عن الخدمات الاجتماعية.



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	30	51.72%
لا	28	48.28%
بدون إجابة	00	0.00%
المجموع	58	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات.

يظهر لنا من خلال الجدول أن نسبة (51.72%) من أفراد العينة راضين عن الخدمات الاجتماعية، في حين تمثلت نسبة الذين عبروا عن عدم رضاهم بـ (48.28%)، فهما نسبتين متقاربتين. و عندما تعمقنا في إجابات أغلب الأفراد الذين عبروا عن رضاهم عنها هم فئة العزاب الذين لا يحتاجون لمثل هذه الحوافز بدرجة كبيرة، و بالتالي كانت إجاباتهم حسب قناعتهم، في حين نجد فئة المتزوجين الذين يعتبرون مثل هذه الحوافز أكثر احتياجا لها، و التي تساهم في رفاهية أسرهم، هم الأكثر إجابة بعدم رضاهم عنها.

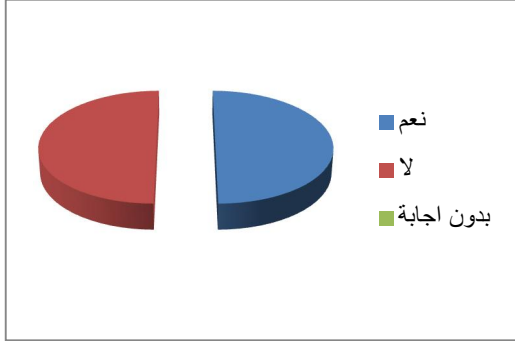
و من خلال هذا التحليل يمكن القول بأنه مادام الأفراد المتزوجين هم الأكثر استفادة من هذه الحوافز، يمكن الاستناد أكثر إلى إجابات هذه الفئة، ومن خلال ذلك وجدنا في هذا الخصوص أنه من بين (35) فرد متزوج وجدنا (23) فرد غير راض عن الخدمات الاجتماعية، و هذا ما يدفعنا للحكم على أنها غير مشبعة بدرجة كبيرة من طرف الديوان، و ذلك بين عدم رضى الأفراد بها.

ت) رأي الأفراد حول العقاب المادي في (OPGI):

لمعرفة واقع العقاب المادي كحافز في (OPGI) استعملنا العبارة التالية: "هل يستعمل مشرفك أسلوب العقاب (الخصم من الأجر) في حال وقوعك في أخطاء؟" و تحصلنا على الإجابات التالية:

الجدول رقم (26): مدى استعمال أسلوب الخصم من الأجور في حال وقوع أخطاء.

الشكل رقم (42): مدى استعمال أسلوب الخصم من الأجور في حال وقوع أخطاء.



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	29	50%
لا	29	50%
بدون إجابة	00	0.00%
المجموع	58	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات.

يظهر لنا من خلال الجدول أن ديوان الترقية و التسيير العقاري يستعمل أسلوب الخصم من الأجور في حال وقوع الأفراد، في أخطاء و يظهر ذلك من خلال إجابة (50%) من الأفراد.

و انطلاقا من النتائج السابقة، نجد الأفراد غير راضيين عن الحوافز المادية المقدمة لهم باستثناء الظروف المادية للعمل المتمثلة في تجهيزات المكتب و المعدات التي تساعد على القيام بعملهم.

ثالثا: رضى الأفراد عن الحوافز المعنوية المقدمة لهم في (OPGI):

بعد أن تعرضنا إلى رضى الأفراد عن الحوافز المادية المقدمة من طرف (OPGI)، سوف نتطرق فيما يلي إلى رضا الأفراد عن مجموعة من الحوافز المعنوية التي ظهرت في المبحث السابق، و بعض الحوافز المعنوية التي لم نستطيع إبراز وجودها أو عدم وجودها و يظهر ذلك كما يلي:

1. رضى الأفراد عن الحوافز المعنوية المذكورة من قبل المؤسسة:

يمكن التعبير عن مدى رضا الأفراد عن الحوافز المعنوية المذكورة في المبحث السابق كما يلي :

(أ) الترقية في (OPGI):

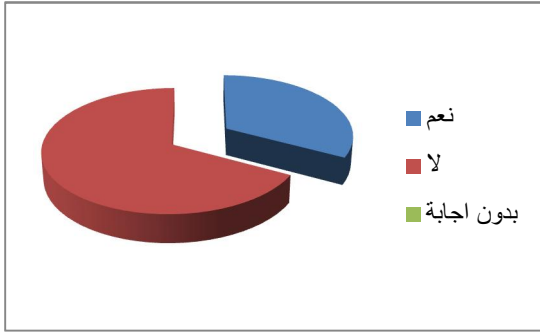
تحتل الترقية مكانة كبيرة لدى الفرد، و تعتبر من بين أهم الحوافز التي تؤدي بالفرد إلى أداء أحسن و نظرا لأهمية الترقية ارتأينا الإستقصاء حول الترقية التي تحصل عليها الفرد خلال مدة عمله، و ذلك من خلال العبارة التالية " هل سبق لك و أن تحصلت على فرصة الترقية؟" و توصلنا إلى النتائج التالية.

الجدول رقم (27): مدى استفادة أفراد العينة من فرص الترقية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	19	32.76%
لا	39	67.24%
بدون إجابة	00	0.00%
المجموع	58	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات.

الشكل رقم (43): مدى استفادة أفراد العينة من فرص الترقية



المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

يوضح الجدول أن نسبة (32.76%) من أفراد العينة استفادوا من الترقية في حين حجت الترقية على (67.24%) من الأفراد، و لم نسجل أي امتناع عن الإجابة هذا يدل على عدم إشباع حاجات الأفراد المتعلقة بالترقية.

#### ب) رضى الأفراد عن التكوين في (OPGI):

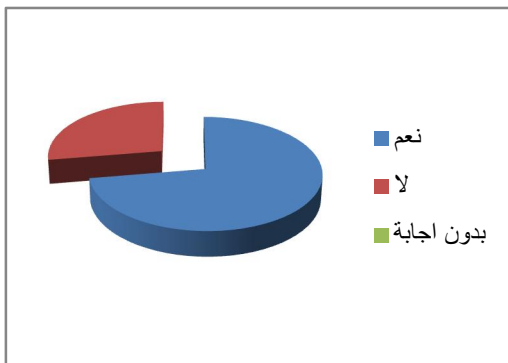
كل فرد من أفراد العينة يطمح إلى رفع قدراته و كفاءاته و مهاراته في العمل و التي تتحقق من خلال التكوين، و يظهر اهتمام المؤسسة بالتكوين من خلال ما توفره من تكوين سنويا، لكن لمعرفة رأي فرد العينة بذلك فتظهر لنا من خلال إدراج العبارة التالية: "تهتم المؤسسة ببرامج الإنماء المهني (التكوين) لتطوير قدراتك؟"

الجدول رقم (28): رضا الأفراد عن التكوين.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	42	72.41%
لا	16	27.59%
بدون إجابة	00	0.00%
المجموع	58	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات.

الشكل رقم (44): رضا الأفراد عن التكوين.



المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة راضيين عن التكوين في المؤسسة، لكن هناك من أجابوا بعدم رضاهم عن التكوين و تقدر نسبتهم بـ (27.59%)، و هذا دليل على نجاح سياسة التكوين في ديوان الترقية و التسيير العقاري التي تمس تقريبا كل العمال.

(ت) رضى الأفراد عن مدى اشتراكهم في اتخاذ القرارات.

لمعرفة مدى استعمال الديوان لأسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات، استعملنا العبارة التالية: "هل يتم إشراكك في اتخاذ القرارات التي لها علاقة بوظيفتك؟" و كانت الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الشكل رقم (45): مدى إشراك العاملين

الجدول رقم (29): مدى إشراك العاملين

في اتخاذ القرارات.

في اتخاذ القرارات.



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	24	41.38%
لا	15	25.86%
إجابة أخرى	19	32.76%
بدون إجابة	00	0.00%
المجموع	58	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

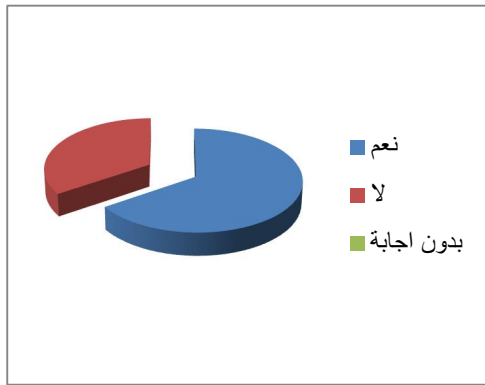
المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات.

يظهر لنا من خلال الجدول أن نسبة (41.38%) من الأفراد يؤمنون بأنه يتم اشتراك العاملين عند اتخاذ القرارات، في حين أجابت نسبة (25.86%) منهم بالعكس كما أجاب (32.76%) منهم إجابة أخرى و التي انحصرت كلها في كلمة " أحيانا " و هذا ما يدل على شعورهم بوجود هذا الحافز في بعض الأحيان، و تدفعنا هذه النتائج للقول أن أغلب الأفراد راضيين بنسبة معتبرة عن مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتهم و ذلك من خلال الجيبين " بنعم و أحيانا " بنسبة (74.14%) و بهذا يمكن القول أنه حقيقة يتم اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات، و هذا يعتبر شيء إيجابي بالنسبة للأفراد الذين يعتبر أغلبهم بأن لهذا الحافز أهمية كبيرة في اندفاعهم للأداء.

ث) رضى الأفراد عن الاتصال داخل المؤسسة:

من أجل معرفة رضى الأفراد عن نظام الاتصال القائم داخل المؤسسة قمنا بإدراج العبارة التالية: "نظام الاتصال القائم داخل مؤسستك يساعد على تدفق المعلومات الضرورية التي تساعدك في أداء عملك بكفاءة؟" و كانت نتائج تفرغ البيانات كما يلي:

الجدول رقم (30) رضا الأفراد عن نظام الاتصال الداخلي. الشكل رقم (46): رضا الأفراد عن نظام الاتصال الداخلي.



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	38	65.52%
لا	20	34.48%
بدون إجابة	00	0.00%
المجموع	58	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات.

يبين الجدول أن (65.52%) من أفراد العينة راضيين عن نظام الاتصال يرون أنه يساعد على تدفق المعلومات و وصولها إليهم لأداء عملهم بكفاءة و فعالية، في حين عبر ما نسبته (34.48%) عن عدم رضاهم، و هذا يبين أن معظم أفراد العينة راضيين عن الاتصال في المؤسسة.

#### 4. رضى الأفراد عن الحوافز المعنوية التي تظهر من خلال المعاملات المختلفة:

يظهر رضى الأفراد عن الحوافز المعنوية التي تظهر من خلال المعاملات المختلفة في المؤسسة كما يلي:

#### أ) العمل في إطار التعاون الجماعي و الفريق المتكامل:

للتعرف على مدى وجود التعاون بين الأفراد و عملهم ضمن فريق متكامل، قمنا من خلال الاستبيانات بإدراج العبارة التالية: "يسود محيط العمل في مؤسستك التعاون و روح الفريق الواحد؟"

وتوصلنا من خلال تفرغ بيانات الاستبيانات إلى النتائج التالية:

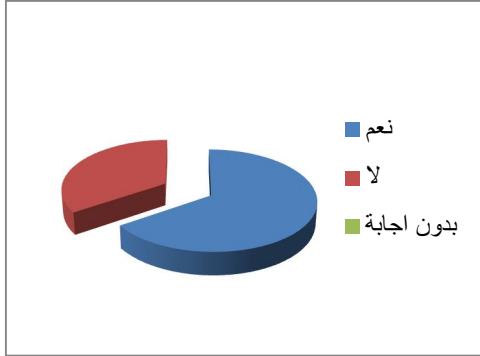
الجدول رقم (31): مدى عمل الأفراد.

الشكل رقم (47): مدى عمل الأفراد

ضمن فريق متكامل

ضمن فريق متكامل

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
65.52%	38	نعم
34.48%	20	لا
0.00%	00	بدون إجابة
100%	58	المجموع



المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات.

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

من نتائج الجدول توصلنا إلى أن أغلبية الأفراد يتفوقون على وجود روح التعاون الفريقي، وكذلك في إطار الفريق الواحد و ذلك بنسبة (65.52%)، و العكس بالنسبة (34.48%) من أفراد العينة المسحوبة و على العموم يمكن القول أن الأفراد راضيين وبنسبة كبيرة عن العمل في إطار التعاون والفريق الواحد، ويعتبر هذا حافز معنوي يساهم في تحفيز العاملين و دفعهم للعمل بكفاءة.

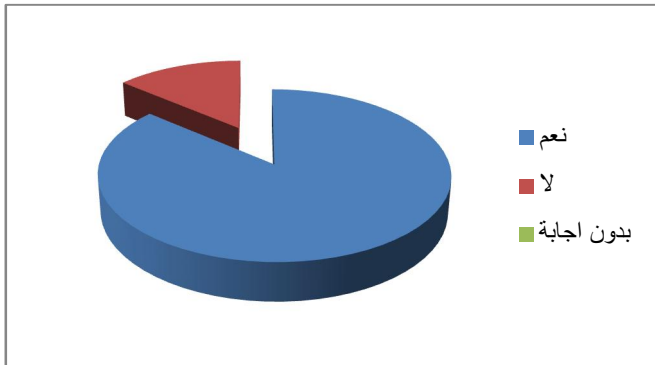
(ب) شعور الفرد بالاحترام و التقدير:

لمعرفة مدى شعور الفرد بالاحترام في العمل، اعتمدنا على العبارة التالية: "توجد علاقات التقدير و الاحترام أثناء العمل؟"، وعند تفرغ بيانات الاستبيانات توصلنا إلى ما يلي:

الجدول رقم (32): مدى شعور الأفراد بالاحترام.

الشكل رقم (48): مدى شعور الأفراد بالاحترام.

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
86.21%	50	نعم
13.79%	08	لا
0.00%	00	بدون إجابة
100%	58	المجموع



المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات.

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

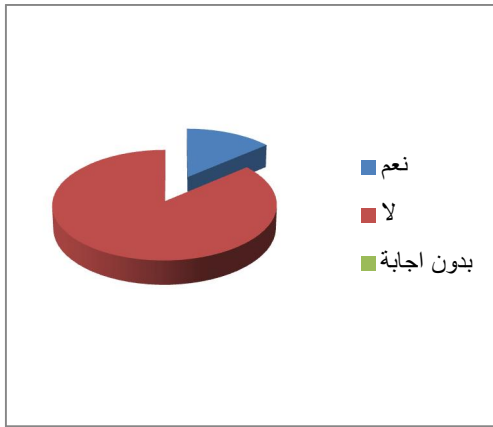


يتضح لنا من خلال الجدول ان (86.21%) كانت إجاباتهم على أنهم يعاملون باحترام في عملهم أما (13.79%) أجابوا بالعكس، و تبين النتائج أن أغلبهم يشعرون بأنهم محترمون من قبل الآخرين عموماً يمكن القول أنه يسود الاحترام في الإدارة العامة لديوان الترقية و التسيير العقاري.

### ت) التقدير و العرفان:

لمعرفة مدى تشجيع الديوان لموظفيه النجباء و المتفوقين في الأداء و تقديره لهم استعملنا العبارة التالية: " يتم تقديم رسائل الشكر و منح شهادات التقدير من قبل المدراء و الرؤساء عند أداء عملك بكفاءة؟"، وعند تفرغ بيانات الاستبيانات تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (33): التقدير و العرفان في (OPGI) الشكل رقم (49): التقدير و العرفان في (OPGI)



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	08	13.79%
لا	50	86.21%
بدون إجابة	00	0.00%
المجموع	58	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

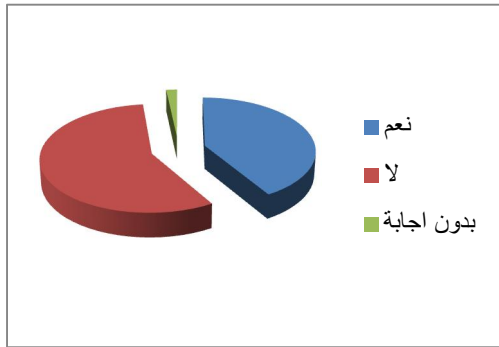
المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات.

من خلال نتائج الجدول نجد ان ديوان الترقية و التسيير العقاري لا يقدم شهادات التقدير و رسائل الشكر، وذلك ظاهر من خلال (86.21%) من أفراد العينة المجيبين بـ " لا"، وهذا عكس الأقلية التي تمثل (13.79%) من مجموع العينة، ويعود ذلك لاختلاف مدراء و رؤساء، و بهذا يمكن القول أن بالرغم من أغلب المدراء و رؤساء لا يستعملون أسلوب الشكر و منح شهادات التقدير إلا أن هناك من يعمل لتشجيع الأفراد.

ث) رضى الأفراد عن تشجيع الأفكار و الآراء الجديدة:

لمعرفة مدى اهتمام الديوان بالأفكار والآراء الجديدة التي يأتي بها الأفراد، قمنا بإدراج العبارة التالية " تشجع المؤسسة الأفكار الجديدة و الآراء الجديدة؟"، وعند تفرغ البيانات توصلنا إلى النتائج التالية:

الشكل رقم (50): مدى اهتمام (OPGI) بتشجيع الأفكار و الآراء الجديدة



المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

الجدول رقم (34): مدى اهتمام (OPGI) بتشجيع الأفكار الجديدة و الآراء الجديدة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	41.38%
لا	33	56.90%
بدون اجابة	01	1.72%
المجموع	58	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات.

من نتائج الاستبيانات يتضح لنا أن (56.90%) من أفراد العينة كانت إجاباتهم بعدم تشجيع (OPGI) للأفكار و الآراء الجديدة لهم، بينما أجاب (41.38%) منهم بوجودها و واقعيتها في (OPGI) و هي نسبة تقارب نسبة الذين أجابوا بـ " لا"، في حين امتنع (1.72%) عن الإجابة.

وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة غير راضيين عن هذا الحافز، و بهذا فإن (OPGI) لا يستغل الأفكار و الآراء المقترحة من طرف أفراد الديوان، وهذا أحد العوامل التي تؤدي بهم للإحباط في العمل.

ومن خلال النتائج السابقة نجد أن هناك بعض الحوافز المعنوية التي يشعر تجاهها معظم الأفراد بالرضى، كما يوجد بعض الحوافز المعنوية غير المرضية لهم، وتمثل هذه الأخيرة في: فرص الترقية، التقدير و العرفان، أما الحوافز المعنوية التي يشعر الأفراد بتوفرها تتمثل في مختلف المعاملات كالعامل في إطار الفريق الواحد و التقدير و الاحترام أثناء العمل... الخ.

المطلب الثاني: علاقة الحوافز بالأداء في OPGI

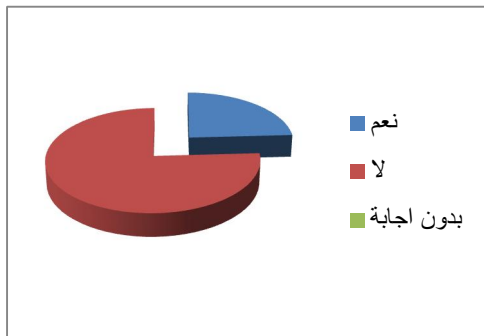
بعد أن تعرضنا للحوافز المادية و المعنوية المقدمة من طرف (OPGI) للأفراد العاملين به، لابد من معرفة مدى ارتباط هذه الحوافز بالأداء، و يظهر ذلك كما يلي:

1. علاقة التعويضات بالأداء حسب رأي أفراد العينة:

لمعرفة علاقة الأجر و المكافآت التي يحصل عليها الأفراد بالأداء المقدم من طرفهم، استعملنا العبارات التالية، و كانت كما يلي:

العبارة الأولى: "أجرك يعكس فعليا حقيقة أدائك؟" فحصلنا على الأجوبة التالية:

الشكل رقم (51): مدى انعكاس الأجر على الأداء حسب رأي الأفراد



المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

الجدول رقم (35): مدى انعكاس الأجر على الأداء حسب رأي الأفراد

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	24.14%
لا	44	75.86%
بدون اجابة	00	0.00%
المجموع	58	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات.

تبين من خلال نتائج الجدول أن نسبة (75.86%) من الأفراد قد أجابوا بعدم وجود علاقة بين الأداء و الأجر المقدم، و نسبة (24.14%) أجابوا بوجود هذه العلاقة و اعتبارهما متكافئان.

ومن هنا يتضح لنا أغلب الأفراد لا يعتقدون بأن هناك تكافؤ بين الأجر المقدم و أدائهم، إذ يعتبرون أنهم يبذلون جهود أكبر بكثير من الأجر المقابل لأدائهم.

العبارة الثانية: "تزيد المكافأة من نشاطك في العمل؟" من تفرغ بيانات هذا الاستقصاء ما يلي:

الجدول رقم (36): مدى ارتباط المكافأة بالعمل شكل رقم (52): مدى ارتباط المكافأة بالعمل



الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	27.59%
لا	36	62.07%
بدون اجابة	06	10.34%
المجموع	58	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

المصدر: بالاعتماد على استبيانات.

يظهر من الجدول أن نسبة كبيرة من الأفراد و المتمثلة في (60.07%) لا ترى أن المكافآت تزيد من نشاطهم في العمل أي لا يوجد ارتباط بين المكافآت و الأداء، أما نسبته (27.59%) من أفراد العينة يرون عكس ذلك أي وجود ارتباط بين المكافآت و الأداء، في حين امتنع (10.34%) عن الإجابة.

ومن هنا نستنتج أن كل من الأجر و المكافآت لا يرتبطان بمستوى الأداء، يتفق معظم أفراد العينة أن مستوى أدائهم في العمل يفوق الأجر المقدم لهم، كما أن الديوان لا يقدم لهم مكافآت كافية للمجهودات الإضافية التي يقومون بها.

## 2. ارتباط الترقيات بالاداء:

لمعرفة مدى إلتباط الترقيات بالكفآت و الأداء الناجع للأفراد، قمنا بإعطاء العبارات التالية:

العبرة الأولى: "يتى نظام الترقيات على أساس الكفآت و الأداء الجيد؟" و توصلنا الى ما يلي:

الجدول رقم (37): أساس بناء نظام الترقيات

الشكل رقم (53): أساس بناء نظام الترقيات



الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	41.38%
لا	33	56.90%
بدون اجابة	01	1.72%
المجموع	58	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

المصدر: بالاعتماد على استبيانات.

أجاب أغلب أفراد العينة وذلك بنسبة (56.90%) أن نظام الترقيات لا يكون على أساس الأداء الجيد و الكفاءات، في حين أجابت نسبة (41.38%) بالعكس، و امتنع شخص واحد عن الإجابة و ذلك ما يعادل نسبة (01.72%).

وهذه النتائج تدل على وجود أساليب أخرى تتم من خلالها الترقية في نظر أفراد العينة، و بهدف التعرف على هذه الأساليب طلبنا من المجيبين بـ " لا " من إبرزها، وذلك من خلال السؤال التالي: " إذا كانت الإجابة بـ " لا " فما هو الأساس في ذلك؟ " فكانت معظم إجابات المجيبين بـ " لا " كما يلي:

➤ على أساس التودد لأصحاب النفوذ.

➤ على أساس الوساطة و العلاقات الشخصية.

➤ على أساس المحاباة.

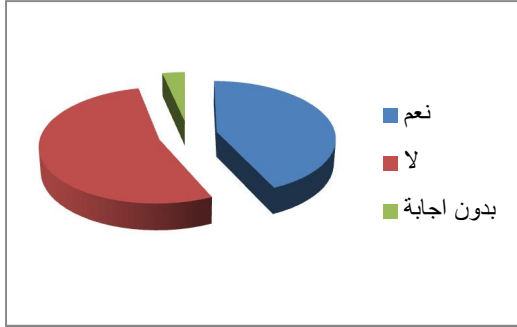
➤ على أساس البروقراطية السلبية.

ومن خلال ما سبق يمكن القول ان الترقيات تتم على أساس أقدمية الأفراد في الديوان، بالإضافة إلى

تلك الآفات التي ذكرها الأفراد حول الترقية.

العبرة الثانية: " يوجد ارتباط واضح بين الترقية و الأداء؟ "، وعند تفريغ البيانات توصلنا إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (38): مدى ارتباط الترقية بالأداء الشكل رقم (54): مدى ارتباط الترقية بالأداء



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	43.10%
لا	31	53.45%
بدون اجابة	02	3.45%
المجموع	58	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

المصدر: بالاعتماد على استبيانات.

أجاب أغلب الأفراد العينة، وذلك بنسبة (53.45%) من مجموع أفراد العينة على عدم ارتباط الترقية بالأداء، في حين أجابت نسبة (43.10%) بالعكس، فيما امتنع شخصين عن الإجابة و ذلك بنسبة (03.45%)، وهذه النتائج كدليل على صدق الأفراد في تعبيرهم عن أسس الترقية.

وعموما يمكن القول ديوان الترقية و التسيير العقاري لا يربط بين الحوافز و الأداء.

### المطلب الثالث: مظاهر الرضى عن الحوافز المقدمة في (OPGI)

يمثل كل من الأداء و الرضى الوظيفي معيار من معايير الحكم على فعالية التحفيز في المؤسسة حيث تعرضنا لمعيار الأداء من خلال استعراض مؤشر رقم الأعمال و الذي يتم عن أداء جيد للديوان ولكن هذا المعيار لا يعكس حقيقة التحفيز في الأداء، لذلك نحاول معرفة حقيقة التحفيز من خلال الرضى الوظيفي، و يتضح ذلك من خلال العناصر التالية:

#### 1. مدى استعداد الأفراد لترك العمل:

من مظاهر رضى الأفراد عن التحفيز في المؤسسة مدى ولائهم للمؤسسة و يظهر ذلك من خلال إدراج العبارة التالية: " تفضل ترك عملك بسهولة إذا تلقيت وظيفة مشابهة في مؤسسة أخرى؟ " وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (39): مدى استعداد أفراد العينة

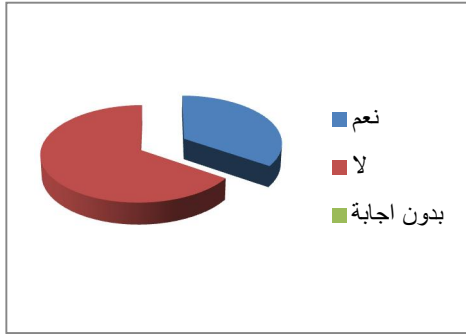
لترك العمل من (OPGI)

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	%34.48
لا	38	%65.52
بدون اجابة	00	%00.00
المجموع	58	%100

المصدر: بالاعتماد على استبيانات.

الشكل رقم (55): مدى استعداد أفراد العينة

لترك العمل من (OPGI)



المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

من نتائج الإستبيانات نلاحظ ان (65.52%) من افراد العينة مستعدون لترك العمل في الديوان (OPGI) في حال وجود وظيفة مشابهة في مؤسسة أخرى، في حسن (34.48%) متمسك بوظيفته في الديوان.

وبهذا يمكن الحكم على معظم الأفراد لا يشعرون بالولاء للمؤسسة نظرا لإستعداد أغلبهم لترك العمل في حال إيجاد وظيفة مشابهة، وأكثر ما يدفع الأفراد لترك العمل من خلال سؤالنا عن الأسباب التي تجعلهم يتركون العمل و هي الأجر الذي يتقاضونه لا يحقق طموحاتهم، عدم شعورهم بالإستقرار بالإضافة الى عدم وجود علاقات جيدة مع الزملاء و عدم وجود التحفيز في (OPGI).

2. مدى إحساس الأفراد بالانتماء ل (OPGI) و أسبابه:

لمعرفة مدى إحساس الفرد بالانتماء استعملنا العبارة التالية في الإستبيان: "هل تشعر بالانتماء لمؤسستك و تحس أنك جزء منها؟" وكانت الإجابة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (40): مدى إحساس أفراد العينة

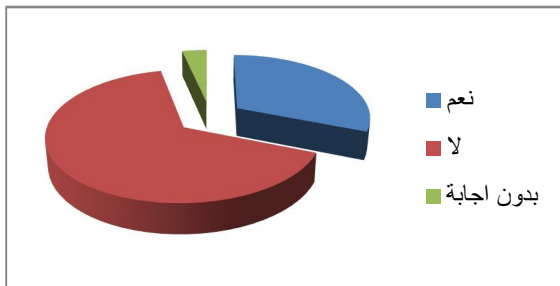
بالانتماء للمؤسسة

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	%31.04
لا	38	%55.51
بدون اجابة	02	%03.45
المجموع	58	%100

المصدر: بالاعتماد على استبيانات.

الشكل رقم (56): مدى إحساس العينة

بالانتماء للمؤسسة



المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

تظهر نتائج الجدول بان معظم أفراد العينة لا يحسون بالانتماء بنسبة (65.51%)، بينما نسبة (31.04%) يحسون بالانتماء للدوان، و امتنع عن الإجابة نسبة (03.45%) منهم، وهذه النتائج تدل على أن أغلب الأفراد لا يشعرون بالانتماء للمؤسسة.

### 3. ارتباط الفرد بالوظيفة:

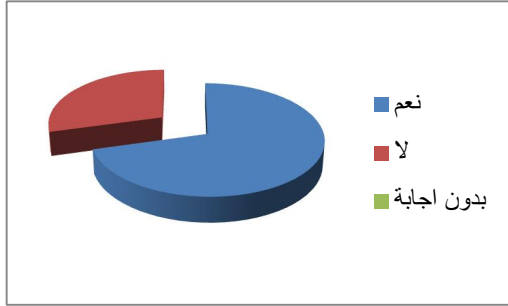
من اجل معرفة مدى ارتباط أفراد العينة بوظيفتهم اعتمدنا على معرفة مدى قضاء الفرد لأوقات إضافية في العمل، من خلال العبارة: " في حالة وجود داع للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية ( ساعات إضافية ) فإنك على اتم الإستعداد بذلك؟ " و توصلنا إلى ما يلي:

الجدول رقم (41): مدى ارتباط افراد

الشكل رقم (57):مدى ارتباط افراد

العينة بالوظيفة

العينة بالوظيفة



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	44	75.86%
لا	14	24.14%
بدون اجابة	00	0.00%
المجموع	58	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

المصدر: بالاعتماد على استبيانات.

تظهر نتائج الجدول أن معظم افراد العينة يقضون اوقات إضافية في العمل وذلك بنسبة(75.86%) و العكس بالنسبة ( 24.14%).

ومن اجل معرفة أسباب قضاء وقت إضافي للمجيبين " بتعم " حصلنا على النتائج التالية:

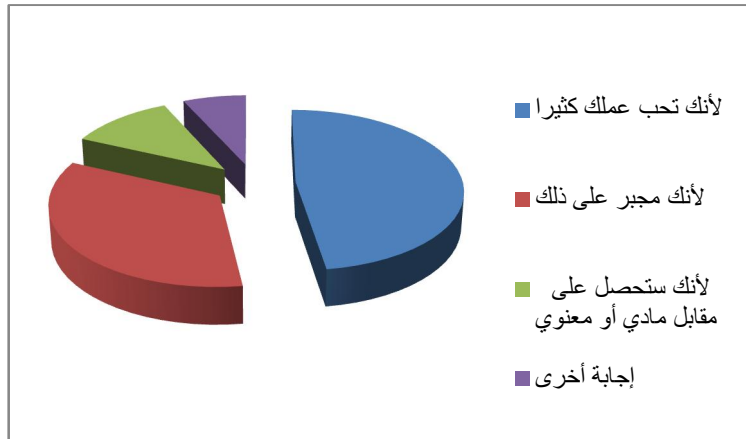
الجدول رقم ( 42 ): أسباب قضاء وقت اضافي في العمل

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
لأنك تحب عملك كثيرا	21	47.73%
لأنك مجبر على ذلك	15	34.09%
لأنك ستحصل على مقابل مادي او معنوي	05	11.36%
إجابة اخرى	03	06.82%
مجموع المجيبين بنعم	44	100%

المصدر: بالاعتماد على استبيانات.



الشكل رقم (58): أسباب قضاء وقت إضافي في العمل



المصدر: اعتمادا على الجدول المقابل.

يظهر الجدول أن معظم أفراد العينة المجيبين بنعم، قد أجابو على أن سبب قضاء أوقات إضافية في العمل يعود إلى أنهم يحبون عملهم كثيرا، و هذه العبارة هي التي تدل على الولاء و ذلك بنسبة (74.73%)، اما نسبة (34.09%) اجابو بانهم مجبرون على ذلك لأتمام عملهم، في حين أجابت نسبة (11.36%) أجابو بانهم مجبرون على ذلك لأتمام عملهم، في حين اجابت نسبة (11.36%) بان السبب يعود إلى حصولهم على مقابل مادي أو معنوي.

وبهذا يمكن القول أن أغلب الأفراد أجابو على أن قضاءهم لأوقات إضافية يعود لجههم للعمل وهو ما يدل على ولائهم و ارتباطهم بوظيفتهم.

#### 4. الصراعات في (OPGI):

لمعرفة مدى وجود نزاعات في المؤسسة أدرجنا العبارة التالية: "هل توجد نزاعات داخل مؤسستك؟"

وتظهر النتائج كما يلي:

الجدول رقم (43): مدى وجود النزاعات

الشكل رقم (59): مدى وجود النزاعات

داخل المؤسسة

داخل المؤسسة

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	41	%70.69
لا	17	%29.31
بدون اجابة	00	%0.00
المجموع	58	%100



المصدر: بالاعتماد على استبيانات.

المصدر: اعتمادا على الجدول المقابل.

تظهر نتائج الجدول ان اغلب أفراد العينة و ذلك بنسبة (70.69%) متفقون على وجود نزعات داخل المؤسسة، و العكس بنسبة (29.31%).

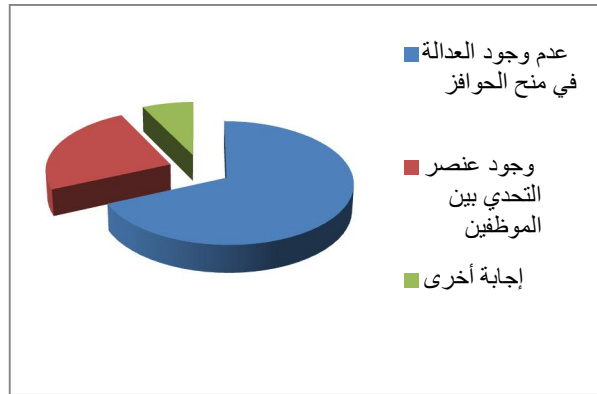
و من اجل معرفة أسباب قيام النزاعات داخل المؤسسة قمنا بإدراج العبارة التالي: "إذا كانت الإجابة بنعم فما هو سبب ذلك؟"

الجدول رقم (44): أسباب قيام النزاعات حسب رأي أفراد العينة.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
%68.29	28	عدم وجود العدالة في منح الحوافز
%24.39	10	وجود عنصر التحدي بين الموظفين للحصول على حوافز مادية و معنوية
%07.32	03	إجابة أخرى
%100	41	مجموع المجيبين بنعم

المصدر: بالاعتماد على استبيانات.

الشكل رقم (60): أسباب قيام النزاعات حسب رأي أفراد العينة.



المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

تظهر نتائج الجدول أن أغلب أفراد العينة أجابوا بنسبة (68.29%) أن أسباب قيامها يعود لعدم وجود عدالة في منح الحوافز، وذلك بسبب بعض الأخطاء كالمحسوبية و الوساطة، حسب رأي هؤلاء الأفراد، أما نسبة (24.39%) يعود رأيهم إلى أن السبب هو وجود التحدي و المنافسة للحصول على هذه الحوافز، وهو ما يؤكد أن الحوافز لا تمنح على أساس الكفاءة من خلال تنافس الأفراد على ذلك في حين أجابت نسبة (7.32%) بإجابة أخرى و التي مثلت في عدم وجود علاقات جيدة بين العمال وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسبتين السابقتين.

#### 5. درجة إثراء الوظيفة:

لمعرفة مدى تعلق الأفراد بوظيفتهم وحبهم لعملهم، قمنا بإدراج العبارة التالية: 'عملك الحالي يشعرك بالفخر و يجعلك تتقنه؟' وكانت النتائج كما يلي:

لجدول رقم (45): مدى شعور الفرد بالاحباط الشكل رقم (61): مدى شعور الفرد بالإحباط



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	50	86.21%
لا	08	13.79%
بدون اجابة	00	0.00%
المجموع	58	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

المصدر: بالاعتماد على استبيانات .

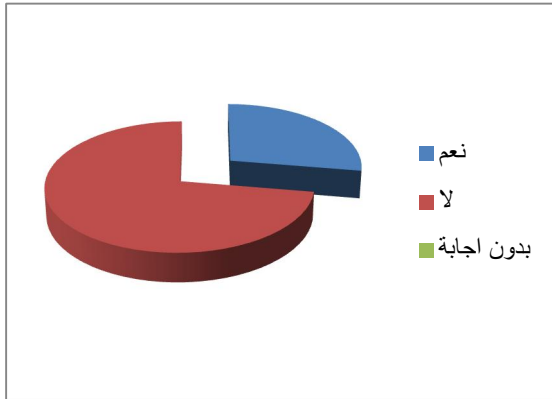
من الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة (86.21%) لا يشعرون بأفجباط عند ادائهم لعملهم و إنما يشعرون بالفخر وحب الاتقان لعملهم، في حين أجاب (13.79%) بالعكس.

ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن أفراد العينة لا يشعرون بالروتين عند قيامهم بالعمل وهذا راجع لإثراء الوظيفة وعدم إعادة الأعمال نفسها، وهو ما يدفع العامل لحب العمل و إتقانه.

#### 6. ثقة أفراد العينة بالنقابة:

لمعرفة الدور الذي تلعبه النقابة في المؤسسة، لابد أن نعرف درجة ثقة الأفراد بها، و يظهر ذلك من خلال العبارة التالية: " تعمل جهة (النقابة) لمصلحة العاملين و تدافع عن حقوقهم؟ " و عند تفرغ البيانات توصلنا إلى ما يلي:

الجدول رقم (46): مدى ثقة افراد العينة بالنقابة الشكل رقم (62): مدى ثقة أفراد العينة بالنقابة



الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	27.59%
لا	42	72.41%
بدون اجابة	00	0.00%
المجموع	58	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

المصدر: بالاعتماد على استبيانات.

أوضحت نتائج الجدول أن معظم أفراد العينة لا يحسون بأن النقابة تعمل لمصلحة العمال، وذلك بنسبة (72.41%) و العكس بالنسبة (27.59%) منهم.

وبهذا يمكن القول بأن الأفراد لا يثقون بالنقابة، لأنهم يعتبرونها لا تعمل لصالح العمال، وإنما تعمل لإشباع مصالحها تحت إسم الدفاع عن حقوق العمال، وبهذا هناك عدد كبير من الأفراد لا يتجهون بشكواهم للنقابة.

وعموما تظهر جميع النتائج أن مظاهر الرضى التي تم التطرق إليها سلبية، حيث توضح أن ولاء الأفراد للمؤسسة ضعيف وذلك من خلال إستعدادهم لترك العمل، بالإضافة لعدم شعورهم بالإنتماء للمؤسسة وهذا كله يؤدي لكثرة الشكاوي و النزعات، ويعود ذلك لعدم رضاهم عن الحوافز التي تمنح لهم و الأساليب التي يتم على أساسها منح الحوافز.

## خلاصة الفصل:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها بديوان الترقية و التسيير العقاري (OPGI) و التي كان الهدف منها التعرف على واقع التحفيز فيها، وتأكيدنا من خلال هذه الدراسة أن المورد البشري هو المورد الأساسي في المؤسسة، ولا يمكن لأي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها أن تستغني عن تحفيز أفرادها، ولكن لا تنجح كل منظمة في ذلك إلا اذا كانت الأساليب المنتهجة فيها بشكل فعال.

فعند دراستنا لواقع التحفيز في هذه المنظمة، توصلنا إلى أنها تستعمل عدة أنواع من الحوافز سواءا المادية أو المعنوية و تتمثل أهم الحوافز المادية في الرواتب، المنح، المكافآت، و الخدمات الاجتماعية، أما الحوافز المعنوية فهي تحاول دائما توفيرها للأفراد من خلال التكوين و نظام الاتصال الداخلي، العطل والإجازات و غيرها.

وبالرغم من وجود عدة حوافز في المؤسسة، نجد أن أفرادها غير راضيين عنها، باستثناء البعض منها مؤكداً على أن الأساليب المتبعة في منح الحوافز غير فعالة و خاصة عدم وجود العدالة في منحها و انها تتم عن طريق العلاقات الشخصية و المحاباة وغيرها، ونتيجة لعدم رضاهم عن الحوافز المقدمة لهم نجد انها تنعكس سلباً على ولائهم للمؤسسة وشعورهم بالانتماء إليها، وهذا من خلال استعداد أغلبية العاملين لترك العمل في المؤسسة في حال وجود وظائف أخرى في مؤسسة أخرى، وكذلك كثرة النزعات في المؤسسة وهذا ناتج عن عدم إحساسهم بوجود الإنصاف في منح الحوافز المختلفة و هذا ما يؤثر سلباً على أداء العمال و بالتالي يؤثر سلباً على تحقيق أهداف المؤسسة.

ومنه فالتحفيز إلى حد الآن يعتبر من غير فعال في الديوان الترقية و التسيير العقاري (OPGI) وهو ما يعتبر من أكبر المشاكل التي تعاني منها المنظمات الجزائرية.

الخطمة العامة

تزايدت اعترافات المنظمات في الوقت الحالي بأهمية المورد البشري كعنصر أساسي لا يمكن الإستغناء عنه لتحقيق أهدافها، إلا أن هذا المورد البشري عليه أن يتحلى بالرغبة والحماس والدافعية القوية لتحقيق أعلى مستويات الأداء، وفي نفس الوقت على المؤسسة معرفة الدوافع والرغبات والعمل على تحفيز الأفراد من خلال نظام فعال، ولهذا يعتبر التحفيز من المجالات الضرورية، وذات الأهمية المستمرة في التعامل مع الآخرين.

ونظرا لأهمية التحفيز في المؤسسة، نجد محل بحث ودراسة العديد من العلماء مع مرور الزمن، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات التي اهتمت بالفرد في المؤسسة وكيفية تحفيزه من خلال إشباع حاجات ورغبات الفرد، وأولى هذه الدراسات كانت للكلاسيكيين، من خلال مفكرها " تايلور" الذي يعتبر التحفيز على أنه كل ما تقدمه المنظمة من مزايا مادية، وبعد ذلك أتت مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال مفكرها "إلتون مايو" الذي اختلفت وجهة نظره عن تايلور، حيث أضاف إلى العامل المادي أهم ما يحفز الفرد هو توفر جو اجتماعي يسوده العلاقات الجيدة بينهم، وكانت نتائج دراسته كمنطلقات استند إليها مفكرين آخرين لوضع نظرياتهم، ومن أهم هذه النظريات، نجد نظرية ما جريجور التي أتت تحليلا مقارنا بين مدرسة الاتجاه التقليدي ومدرسة الاتجاه السلوكي، كذلك نجد نظريات الحاجات مثل نظرية ماسلو ونظرية ماكلياند التي تؤكد أن احتياجات الفرد المختلفة تحركه نحو سلوك معين، ونظرية "هيرز بورغ" ذات العاملين الذي ركز على الإثراء الوظيفي كحافز يولد الرضى الوظيفي، وهذا ما يلزم المؤسسة على التصميم الجيد للوظائف.

وظهرت نظريات أخرى حديثة تركز في بحثها على الكيفية التي ستجعل مجموعة التي تقدمها المنظمة ذات تأثير فعال في تنشيط سلوك الفرد نحو الأداء الناجع، ومن أهمها نجد نظرية التوقع والتي تقوم على العلاقة بين الجهد والأداء إضافة إلى نظرية العدالة التي تركز على وجود العدالة في المعاملة بين أفراد المؤسسة، ضف إلى ذلك نظرية التعزيز التي تركز على ضرورة تعزيز السلوكيات الإيجابية والحد من السلوكيات السلبية التي تؤثر سلبا على تحقيق أهداف المؤسسة، أما نظرية Z البيانية التي أكدت على أن كسب ولاء و ثقة الأفراد وتحسيسهم بالانتماء للمؤسسة أمر لا بد منه للوصول إلى تحقيق أهداف كل من المؤسسة والفرد .

ونجد كل من هذه النظريات تكمل مع بعضها البعض، وتتركز كل منهما على نوع من أنواع الحوافز التي يمكن للمنظمة أن تستعملها لدفع الأفراد للعمل، والأسلوب الذي يجب عليها أن تستخدمه، والأساليب المتبعة لمنح هذه الحوافز، ففعالية التحفيز ترتبط بمعرفة حاجات العاملين وإشباعها من خلال توفير توليفة الحوافز المناسبة التي يمكن أن تكون مادية كالأجر المغربي، المكافآت، المنح، الظروف المادية للعمل والخدمات الاجتماعية وغيرها، أو

معنوية كالترقية و الاستقرار، وعلاقات الاحترام في العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها، لكن فعالية هذه الحوافز تتأثر بعدة قوى يمكن أن تتعلق بالمؤسسة كالبنية التنظيمية وأسلوب القيادة، ويمكن أن تتعلق بالفرد نفسه كمشخصية الفرد ومدى حماسه ورغبته في العمل، فمهما كانت طبيعة نشاط المؤسسة فهي تسعى إلى تحقيق النتائج الجيدة لنظام التحفيز ، فهي تتبع أسس محكمة في تصميمه وتنفيذه، وتضع أسس ومعايير لمنح الحوافز، يحددها الأداء أو الاتجاهات السلوكية للأفراد، وذلك من خلال العدالة في الحوافز وربطها بالأداء والكفاءة والاتجاهات السلوكية وتشجيعها للإبداع والابتكار، الذي ينعكس إيجاباً على المؤسسة.

وبالطبع ينجم عن تطبيق نظام الحوافز الفعال والإيجابي نتائج إيجابية عديدة، وأهمها كسب ثقة وولاء المورد البشري الذي يعتبر القوى الخفية لنجاح المؤسسة.

ويعتبر التحفيز في المنظمات الجزائرية غير مرضي بالنسبة للأفراد، وخاصة بالنسبة للحوافز المادية التي يعتبرها أغلبهم أنها أهم الحوافز التي تدفع الفرد للعمل، وهذا ما لمتسناه خلال الدراسة الميدانية في الديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI بالبويرة، فالبرغم من الحوافز المادية والمعنوية الكثيرة التي يقدمها الديوان، نجد الأفراد غير راضيين عنها وعن الأسلوب الذي يعتمده في منحها، وهذا ما أدى إلى عدم الانتماء للمؤسسة وعدم ولائهم لها، حيث أن معظمهم مستعدون لترك العمل في المؤسسة في حال وجدوا وظيفة أخرى مشابهة وكل هذه المظاهر تنعكس سلباً على أداء المؤسسة، ومن هنا نجد أن التحفيز في هذه المنظمة غير فعال والفرد العامل فيها غير محفز.

### 1. نتائج الدراسة:

تم التوصل في الجانب النظري لاستنباط العديد من النتائج، من أهمها:

- التحفيز عملية نفسية تتسم بالتعقيد يرتبط بدافعية الفرد، لذلك فالأفراد يختلفون في نوع الحوافز التي تجذبهم وتدفعهم للعمل.
- التحفيز يتأثر بقيم واتجاهات وثقافة الفرد والمجتمع، كما يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للعمل ولهذا لا يمكن تطبيق نظام تحفيز ناجح لمنظمة ما في منظمة أخرى.
- التحفيز يتسم بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتدقيق الأداء المنشود.
- أسلوب التحفيز داخل المنظمة يتغير حسب أهدافها وكلما اقتضت الحاجة لذلك.



- من مهام المدير تنمية قدرات المرؤوسين وتحفيزهم للوصول إلى مستوى أداء أفضل، والذي يعتبر من أكبر التحديات في المؤسسات الحديثة .
- يتفاعل الفرد بكل ما يرتبط بالمنظمة، ولهذا لم يعد التحفيز مجرد توفير توليفة مناسبة من الحوافز المادية والمعنوية ، وإنما تعدى ذلك ليصبح مضاهيا لمفهوم المناجمنت.
- أما الجانب التطبيقي سمحت لنا الدراسة الميدانية والاستبيانات الموزعة على الأفراد الذين تم اختيارهم في العينة، استنتاج مجموعة من النقاط التي يتميز بها ديوان الترقية والتسيير العقاري، ونذكر أهمها فيما يلي :
- تتمثل أهم النقاط الإيجابية فيما يلي :
- توفر جو من الاحترام والتقدير أثناء العمل وذلك يساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي بشكل عام .
- توفير الوسائل والتقنيات التي تستجيب لمتطلبات العمل واحتياجات العاملين.
- تنظيم برامج تكوينية لجميع فئات العاملين.
- توفير شروط الأمن، النظافة والوقاية .
- أما النقاط السلبية التي تعيق الأفراد تتمثل فيما يلي:
- نقص برامج التحفيز المادي، وكذلك انخفاضها مقارنة بالجهود المبذولة والكفاءات المتوفرة.
- تدني مستوى الرضى للموظفين عن الحوافز المقدمة لهم، وهذا يدل على أن نظام الحوافز لم يحقق طموحاتهم.
- هناك خلل في طرق وآليات منح الترقية في نظام الحوافز.
- نقص الخدمات المقدمة للعمال كالنقل والعلاج وغيرها، مما يؤثر على أدائهم لمهامهم بكفاءة.
- عدم ثقة الأفراد بالنقابة، التي يعتبرها أغلبهم بأنها لا تمثلهم.

## 2. التوصيات

- بعد استعراض نتائج الدراسة لا بد أن نضع بعض التوصيات التي بموجبها يمكن معالجة نقاط الضعف والخلل، و تعزيز النقاط الإيجابية فيما يتعلق بالحوافز و مستوى الأداء، وذلك على النحو التالي:
- على المؤسسة أن تداوم على دراسة الأجر الذي يتقاضاه الموظف العامل اذا ما كان يراعي كافة تكاليف الحياة، لأن الموظف لا بد و أنه سيقوم بأداء عمله بشكل جيد ما دام يشعر بالرضا عن الأجر ، و هذا من شأنه أن يزيد من الأداء ، و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.
  - على المؤسسة أن تقوم بمنح الترقيات تبعاً لسياسة واضحة وفقاً لمعايير محددة.
  - بحث و دراسة و معالجة أسباب عدم الرضى عن نظام الحوافز المطبق في المؤسسة.
  - رفع مستوى الرضى الوظيفي بشكل عام من خلال الاستخدام الجيد و الفاعل لنظام الحوافز وبما يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.
  - رفع دافعية الموظفين عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية و المعنوية مع التأكيد على ربط الحوافز بشكل مباشر مع نتائج الأداء إيجاباً أو سلباً.

## 3. آفاق البحث:

- أثارت انتباهنا و نحن نختتم هذا البحث عدة مواضيع أخرى للبحث في هذا المجال و حبذا لو يعالجها باحثون آخرون في المستقبل و تتمثل في الإشكاليات المفتوحة فيما يلي:
- التحفيز و تأثيره على الإبداع الإداري.
  - التحفيز و دوره في تحريك ديناميكية الأفراد.
  - أثر النمط القيادي في تحفيز الأفراد داخل المنظمة.
  - تقييم الأداء في منح الحوافز
  - دور التحفيز في إدارة الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة.
- وخلصة القول أن موضوع التحفيز و دوره في تحسين أداء العاملين أصبح يشكل أهم تحديات الموارد البشرية الحديثة و يرتبط بعدة جوانب لمن أراد أن يبحث فيه و يقوم بدراسات مستقبلية.
- وفي الأخير لا يسعنا إلا أن نسأل الله عزوجل أن نكون قد وفقنا في إختيار الموضوع ومعالجته .

# فَائِمة المراجع

أولاً: الكتب

أ) باللغة العربية:

1. أبو شيخة نادر أحمد: إدارة الموارد البشرية: إطار نظري و حالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010 .
2. أبو نبغة عبد العزيز مصطفى: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار مجدلاوي للنشر، عمان، ط2، سنة 2010.
3. أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية معاصرة، دار النهضة العربية، ط2 2008.
4. الأزهري محي الدين: الإدارة ودور المديرين: أساسيات وسلوكيات، دار الفكر العربي، القاهرة ط1، 1993.
5. أندرودي سيزلاقي: ترجمة أحمد أبو القاسم، السلوك التنظيمي والأداء، الإدارة العامة للبحوث السعودية، 1991.
6. بربر كامل: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، ط1، 2000 .
7. بربر كامل: إدارة الموارد البشرية: اتجاهات و ممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، ط1، 2008
8. البرنوطي سعاد نايف: إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، ط3، 2007.
9. بلال محمد إسماعيل: السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2005.
10. بوحوش عمار: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد و العشرين، دار الغرب الإسلامي بيروت، ط1، 2006.
11. بوحوش عمار، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ط5، 2009.
12. ثابت زهير: سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن الواحد و العشرين: كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء، القاهرة، 2001.
13. ثابت عبد الرحمان إدريس: إدارة الأعمال، نظريات و نماذج و تطبيقات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2007.

14. جلدة سامر: السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان ط1، 2009.
15. جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال: مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، لبنان.
16. جودة عادل: الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق.
17. حجازي محمد حافظ: إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2004.
18. حريم حسين: مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات و العمليات الإدارية ووظائف المنظمة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان ، ط1، 2006.
19. حسونة فيصل: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2008.
20. حمداوي وسيلة: إدارة المورد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
21. حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2009.
22. الخطيب محمود أحمد: إدارة الموارد البشرية: إدارة البشر في عصر الاقتصاد الإلكتروني، مكتبة عين شمس، مصر، ط1، 2002 .
23. حظير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، ط1، 2002.
24. خير الدين علي عويس، دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 1997.
25. دادوي عدون ناصر : إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر.
26. دره عبد الباروي إبراهيم محفوظ أحمد جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة: منحى نظامي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2012.
27. دهش جلاب إحسان: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ط1، 2011.
28. ديري زاهد محمد ، الكسواني سعاد راغب: إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2009.
29. ديستلر جاري: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر الرياض، 2007 .
30. ذوقان عبيدات، كايد عبد الحق، عدس عبد الرحمان، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر ناشرون وموزعون ،عمان، ط14، 2012 .

31. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
32. زاهر عبد الرحيم: مفاهيم جديد في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، ط1 2011.
33. زويلف مهدي حسن: إدارة الأفراد من منظور كمي و العلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 1993.
34. السالم مؤيد سعيد، عادل حرشوش صالح: إدارة الموارد البشرية، جدار للكتاب العلمي، الأردن 2009.
35. شاويش مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر و التوزيع الأردن ط1، 2007.
36. الشطا حماد محمد: النظرية العامة للأجور و المرتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2 2004.
37. الشماع خليل محمد حسن: الإدارة: مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، ط5، 2007.
38. الشماع خليل محمد حسن، خضير كظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، ط4، 2009.
39. الصباب أحمد بن عبد الله وآخرون : أساسيات الإدارة الحديثة، خورزم العلمية للنشر و التوزيع جدة، 2005 .
40. الصيرفي محمد: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان، ط1 ، 2003.
41. الصيرفي محمد: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
42. الضلاعين علي: أساسيات في إدارة الأعمال، دار يزيد للنشر و التوزيع، ط3، 2005 .
43. الظاهر نعبم إبراهيم: الإدارة الحديثة: نظريات و مفاهيم، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع عمان، ط1، 2011.
44. الظاهر نعبم إبراهيم: تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، ط1 2009.

45. عاشور أحمد صقر: إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 1986.
46. العامري صالح مهدي محسن، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2007.
47. العاني هيثم: الإدارة بالحوافز: التحفيز و المكفآت، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن ط1 2007.
48. عباس أنس عبد الباسط: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة عمان، ط1، 2011.
49. عبد الباقي صلاح الدين: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، 2002.
50. عبد النبي محمد أحمد: إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون و موزعون، عمان، ط1، 2010.
51. عبوي زيد منير: الإدارة و اتجاهاتها المعاصرة: وظائف المدير، دار دجلة ناشرون و موزعون، عمان ط1، 2007.
52. عبوي زيد: القيادة و دورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، 2012.
53. العتيبي ضرار وآخرون: العملية الإدارية: مبادئ و أصول و علم و فن، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
54. العطية ماجدة: سلوك المنظمة: سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، ط1 2003.
55. عقيلي عمر وصفي: الإدارة أصول و أسس و مفاهيم، دار الزهراء للنشر و التوزيع، عمان، ط1 1997.
56. العلاق بشير: الإدارة الحديثة: نظريات و مفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان 2008.
57. العلاق بشير: مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
58. العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ط3، 2005.

59. عودة صالح: إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994
60. الغالي طاهر محسن المنصور: الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان ط1، 2007.
61. غربي علي وآخرون : تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007.
62. القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، ط5، 2009.
63. القريوتي محمد قاسم: مبادئ الإدارة: النظريات و العمليات و الوظائف، عمان، ط3، 2003.
64. القريوتي محمد قاسم: نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط3، 2008.
65. كنانة خيرى مصطفى: مدخل إلى إدارة الأعمال: النظريات - العمليات الإدارية ( منهج تحليلي) دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2007.
66. الكلالده طاهر محمد: الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
67. ماهر أحمد : السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2003
68. محمد عباس سهيلة: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، ط1 2004.
69. مرسي جمال الدين محمد: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل التحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد و العشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
70. مرسي نبيل حامد: فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية و الخاصة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ط1، 2010.
71. معمر داود: منظمات الأعمال: الحوافز و المكفآت، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2006.
72. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية المكتبية العصرية للنشر و التوزيع، مصر، ط1، 2009.
73. المغربي كامل محمد: السلوك التنظيمي: مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، ط3، 2004 .
74. منصور علي محمد: مبادئ الإدارة: أسس و مفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط2، 2004.



75. موسي خليل: الإدارة المعاصرة: المبادئ، الوظائف، الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، ط1، 2005.
76. نوري منير: الوجيز في تسيير المورد البشرية ( وفق القانون العام للتوظيف العمومية في الجزائر) ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2011.
77. نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
78. الهيتي خالد عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع الأردن، ط2، 2005.
79. الوليد بشار يزيد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1 ، 2008.

### ب) باللغة الأجنبية

1. Claude Blanche Allégre , Anne Elisabeth Andreassin , **Gestion des Ressource Humaines. Valeur de L'immatériel** ,1ére édition, Bruxlles de Boecks. a , 2008 .
2. Don Hellriegel, John W Solcum, **management des organisations**, édition, horizons 2<sup>ème</sup> édition, France, 2006.
3. fredrique alexandre, Bailly Denis Bourgris, **Comportements humains management**, Pearson éducation, France, 2003.
4. Michel Amiel, Francis Bonnet , Joseph Jacobs , **management de l'administration**,2<sup>ème</sup> édition, Bruxelles : de Boeck larciers. a , 1998.
5. Mohed Altrad, **Ecouter, Harmoniser, diriger uncertain art du management**, office des publications universitaire, Alger, 1994.
6. Nicole Aubert, **Diriger et Motiver : Art et pratique du Management**, Edition d'organisation, paris2<sup>ème</sup> édition, 2008.
7. Paul Milgram, John robert, economie, **organisation et management**, Deboeck universite, paris, 1997.

ثانيا:المذكرات:

1. أحمد النجار عفاف، البرامج التدريبية و أثرها على أداء الموظفين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل بفلسطين، 2011.

2. أمينة الشحري، الأمن النفسي و علاقته بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير في التربية، جامعة نزوي بفلسطين، 2013.
3. البدر إبراهيم بن محمد: المناخ التنظيمي و علاقته بضغط العمل، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006 .
4. بن عيشي عمار: دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006.
5. بنية عمر إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين الإنتاجية، رسالة ماجستير، المعهد الوطني للتخطيط و الإحصاء INPS ، 2006.
6. بوزورين فيروز: دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010 .
7. الجريد عارف بن ماطل: التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.
8. جليح الصالح: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006 .
9. الجنيدي فادي جعفر دياب: تقنيات الإتصال الإداري و دورها في تطوير الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل بفلسطين، 2010.
10. حويحي مروان أحمد: أثر العوامل المسببة للرضى الوظيفي على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.
11. الخيري عطاس حسن بن حسين: الرضى الوظيفي و دافعية الإنجاز، رسالة ماجستير في علم النفس جامعة أم العري بالمملكة العربية السعودية، 2007 .
12. رزيق فاطمة الزهراء، رحمانى فاطمة الزهراء: دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة البويرة، 2012.
13. الزهراني جمعان حسين ، خصائص الوظيفة و أثرها في أداء العاملين، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.

14. سومر أديب ناصر: أنظمة الأجور و أثارها على أداء العاملين، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة تشرين بسوريا، 2004 .
15. شامي صليحة ، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010.
16. شريف وحيدة: التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009.
17. الشنطي محمود عبد الرحمان إبراهيم: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2006 .
18. العجلة توفيق عطية توفيق: الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.
19. العكش علاء خليل محمد: نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية بغزة، 2007.
20. الجعبري عدنان ، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل بفلسطين، 2009.
21. ماضي أبو ماضي خالد: معوقات تقييم أداء العاملين و سبل علاجها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2007 .
22. مطر العتيبي عيد: تقييم الأداء الأمني في البنوك التجارية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002.
23. مقدود وهيبية: التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، 2008.
24. ملكيان المشيخي أحمد بن سعيد بن سالم، الرضى الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية و التعليم بمحافظة ظفار، رسالة ماجستير في التربية جامعة نوري بفلسطين، 2012 .
25. الناعي ناصر بن حمدان، الولاء التنظيمي و علاقته بالرضى، رسالة ماجستير في التربية، جامعة نزوى 2010.

26. النجار عفاف أحمد ، البرامج التدريبية و أثرها على أداء الموظفين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل بفلسطين، 2011.
27. نعمان روبين النونو نائلة: سياسات تقييم أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2004.
28. يخلف رابع: نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة أحمدبوقرة بومرداس، 2007.

### ثالثا: المجالات:

1. بوخمحم عبد الفتاح ، عز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد و المجتمع، جامعة منتوري بقسنطينة، العدد: 06، 2010.
2. الفرس سليمان ، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، جامعة دمشق، المجلد: 27، العدد: 01، 2011.
3. مزهوده عبد المليك، الأداء بين الكفاءة و الفعالية: مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد: 01، 2011 .

### رابعا: الملتقيات

1. سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين و أثاره على الأداء الوظيفي، ملتقى البحث العلمي، جامعة عبد الملك عبد العزيز، السعودية، 2009.

### خامسا: المنشورات

1. مرعى محمد مرعي، التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في القطاع العام العربي، منشورات المؤسسة العربية الإدارية، القاهرة، 2003.

سادسا: المواقع الالكترونية

1. الجساسي عبد الله حمد محمد، دراسة بعنوان: أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين بسلطنة عمان، 2011 . ( 2013/12/12 ) . [www- abahe . co.uk](http://www-abahe.co.uk)
2. عباس أنس عبد الباسط، سليمان عبد الله حمادي، الحوافز و أثرها على الأداء: دراسة ميدانية المجلد 21، العدد 93، 2009 . (2014/02/17) [http:// www.iasj-net/iasj?full text](http://www.iasj-net/iasj?full text) ald=577568
3. <http://www.startimes.com/F.aSPX?t = 32004554>.

الملاحق

Evolution des Effectifs durant les cinq dernières Années

	2009	2010	2011	2012	Situation arrêtée au 31/12/2013
<b>Cadre</b>	40	45	46	56	52
<b>Maîtrise</b>	80	103	104	111	106
<b>Exécution</b>	187	186	190	186	172
<b>Total</b>	<b>307</b>	<b>334</b>	<b>340</b>	<b>353</b>	<b>330</b>
<b>Taux</b>		<b>8.79%</b>	<b>1.80%</b>	<b>3.82%</b>	<b>- 6.52%</b>

Evolution des Effectifs Universitaires durant les cinq dernières Années

	2009	2010	2011	2012	Situation arrêtée au 31/12/2013
<b>Effectifs</b>	66	90	94	116	116
<b>Taux</b>	-	36.36%	4.45%	23.40%	00.00%

ملحق رقم 01: تطور اليد العاملة في ديوان الترقية و التسيير العقاري ما بين سنة 2009-2013.

## SITUATION DES EFFECTIFS

Situation des effectifs par catégorie socioprofessionnelle arrêtée au 31-12-2013

Catégorie Socio Professionnelle	E F F E C T I F S							Taux
	Permanent		Contractuel + (CTA)		Total		Total	
	Masculin	Féminin	Masculin	Féminin	Masculin	Féminin	Général	
Cadre	37	06	07	10	44	16	60	15.75%
Maîtrise	26	27	28	33	54	60	114	29.92%
Exécution	108	25	47	27	155	52	207	54.33 %
Total	171	58	82	70	253	128	381	
Taux					66.40%	33.60 %		100 %

NB : Effectif globale est de 381 dont (23 CID, 33CIP.02 PID(DASS) pris en charge 100% par la direction d'emplo

ملحق ريم 02: مقارنة بين العمال المداومين و المتعاقدين.





OFFICE DE PROMOTION ET DE GESTION  
IMMOBILIERE DE BOUIRA

N° EMPLOYEUR : 1034248162

CELLULE SECURITE INTER

BULLETIN DE PAIE

AVRIL 2014

C.C.P ALGER

MATRICULE		NOM ET PRENOM(S)				FONCTION		
1095						AGENT DE SECURITE		
S.F	CATEG	SECT	ECH	DATE D'ENTREE	N° S.S		N° DE COMPTE	
M/01	10	1	8	7/09/2008				
CODE	DESIGNATION				Nbre / Base	A RETENIR	A PAYER	
100	SALAIRE DE BASE				301		20873.33	
101	IND. EXPERIENCE PROFES.				12.00		2504.80	
113	PRIME DE PANIER				211		5250.00	
112	INDEMNITE DE TRANSPORT				211		477.27	
111	P. R. I.				15.00		3131.00	
106	IND. TRAVAIL. POSTE				20.00		4174.66	
107	PRIME DE NUISANCE				10.00		2087.33	
401	COTISATION S.S				32771.12	2949.40		
402	RETENUE I.R.G				35548.99	4162.00		
102	SALAIRE UNIQUE						2500.00	
GAINS BRUTS				BASE I.R.G	BASE S.S	TOTAL RETENUES	NET A PAYER	
40998.39				35548.99	32771.12	7111.40	33886.99	

ملحق رقم 03: كشف راتب الموظف.





République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme

OFFICE DE PROMOTION ET DE GESTION IMMOBILIERE DE BOUIRA

Réf : /09/DG/OPGI/DRHMG/SRH

Bouira le :

MONSIEUR LE DIRECTEUR GENERAL DE L'OFFICE DE  
PROMOTION ET DE GESTION IMMOBILIÈRE DE BOUIRA  
A

MONSIEUR LE DIRECTEUR DE L'INSTITUT SUPERIEUR DE  
GESTION ET DE LA PLANIFICATION-BORDJ EL-KIFFANE  
- ALGER-

Objet : formation à distance pour :  
« Nouveau système comptable et financier »

Réf : votre envoi N°1838/MHU/DRHR 01/10/2009.

Nous avons l'honneur de vous demander de bien vouloir inscrire la participation d'un cadre de l'OPGI en vue de participer à la formation qui se déroulera du 11 au 15 Octobre 2009 au niveau de l'ISGP BORDJ EL -KIFANE Alger, en pension complète.

IL s'agit de Monsieur ..... : Chef de Département des Finances et de la Comptabilité.

Veillez agréer, Monsieur, l'expression de nos salutations distinguées.

LE DIRECTEUR GENERAL



République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme

OFFICE DE PROMOTION ET DE GESTION IMMOBILIERE DE BOUIRA

REF            /10/DG/OPGI/DRHMG/SRH/AH

Bouira le :

A

Monsieur : .....

Chef du Département des Ressources Humaines  
Et des Moyens Généraux

A/S : Bilan et Débats sur la jurisprudence relative au droit du travail,  
Rendue par la chambre sociale de La cour suprême (2ème Partie).

Nous vous informons que vous êtes retenu pour participer au séminaire professionnel sur le thème « deuxième Bilan et débats sur la jurisprudence relative au droit du travail, rendue par la chambre sociale de la cour suprême » (2ème Partie). Qui aura lieu les 12 et 13 Mai 2010 au grand Hôtel Mercure-Alger.

A cet effet, vous êtes invité à prendre les dispositions nécessaires pour y participer.

LE DIRECTEUR GENERAL



الملحق رقم (07): الإستبيان الموجه للموظفين

جامعة أكلي محند والحاج - البويرة -  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية  
تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الكريم ... أختي الكريمة  
تحية طيبة وبعد،

في إطار القيام ببحث إستكمالا لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية،  
حول دور الحوافز في تحسين أداء العاملين. نرجوا منكم مساعدتنا في إنجاز البحث العلمي من خلال الإجابة على  
أسئلة الإستمارة بكل صراحة وموضوعية بعد قراءتها بشكل جيد، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تمثل  
وجهة نظرك نحو كل عبارة أداة الدراسة .

وإني أشكركم مسبقا على تعاونكم معنا، وأتمنى لكم دوام التوفيق، وأفيدكم بأن ما تدلون به من إجابات لن  
تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي مع المحافظة على سريتها.

الطالبة: دباش سامية

الجزء الأول: المعلومات الشخصية.

1- الجنس:  ذكر -  أنثى

2- السن:

3- المؤهل الدراسي :  -4 الحالة الاجتماعية

ابتدائي  أعزب

متوسط  متزوج

ثانوي  مطلق

جامعي  أرمل

5- التصنيف المهني:

إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

6- عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية: .....

7- عدد سنوات الخبرة في الوظائف الأخرى : .....

الجزء الثاني: إستقصاء حول نظام الحوافز المطبق في OPIG

أ. الحوافز المادية

1- هل أنت راض عن التعويضات التي تحصل عليها سنويا من أجر وعلاوات وغيرها؟

نعم  لا

2- هل تعتقد أن أجرك الحالي يحفزك للعمل، بالمقارنة مع الأفراد الذين يشغلون وظائف مشابهة في مؤسسات

أخرى ؟

نعم  لا

3- توفر مؤسستك كل الوسائل المهمة و الكافية للقيام بعملك ؟

نعم  لا

4- ماذا تقول عن نظام الخدمات الاجتماعية في مؤسستك ( علاج، أمن، نقل، تقاعد) ؟

مرضية  غير مرضية

5- هل يستعمل مشرفك أسلوب العقاب (الخصم من الأجر) في حال وقوعك في أخطاء ؟

نعم  لا

## II. الحوافز المعنوية:

1- هل سبق لك وأن تحصلت على فرصة الترقية ؟

نعم  لا

2- هل يتم إشراكك في اتخاذ القرارات التي لها علاقة بوظيفتك ؟

نعم  لا  أحيانا

3- تشجع المؤسسة الأفكار الجديدة و الآراء الجديدة ؟

نعم  لا

4- يسود محيط العمل في مؤسستك التعاون وروح الفريق الواحد ؟

نعم  لا

5- توجد علاقات التقدير والاحترام أثناء العمل ؟

نعم  لا

6- تهتم المؤسسة ببرامج الإنماء المهني (التكوين) لتطوير قدراتك ؟

نعم  لا

7- نظام الاتصال القائم داخل مؤسستك يساعد على تدفق المعلومات الضرورية التي تساعدك في أداء عملك

بكفاءة ؟

نعم  لا

8- يتم تقديم رسائل الشكر ومنح شهادات التقدير من قبل المدراء و الرؤساء عند أداء عملك بكفاءة ؟

نعم  لا

III. علاقة الحوافز بالأداء:

1- أجرك يعكس فعليا حقيقة أدائك ؟

نعم  لا

2- تزيد المكافأة من نشاطك في العمل ؟

نعم  لا

3- يبنى نظام الترقيات على أساس الكافآت والأداء الجيد؟

نعم  لا

\* إذا كانت الإجابة بلا فما هو الأساس في ذلك ؟

4- يوجد ارتباط واضح بين الترقية والأداء ؟

نعم  لا

IV. مظاهر الرضا عن التحفيز

1- عملك الحالي يشعرك بالفخر ويجعلك تتقنه ؟

نعم  لا

2- في حالة وجود داع للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية ( ساعات إضافية ) فإنك على أتم الاستعداد بذلك ؟

نعم  لا

\* إذا كانت إجابتك بنعم فلماذا

- لأنك تحب عملك كثيرا

- لأنك مجبر على ذلك

- لأنك ستحصل على مقابل مادي أو معنوي



3- هل توجد نزاعات داخل مؤسستك ؟

نعم  لا

\* إذا كانت الإجابة بنعم فما هو سبب ذلك ؟

- عدم وجود العدالة في منح الحوافز ؟

- وجود عنصر التحدي بين الموظفين للحصول على حوافز مادية ومعنوية

- إجابة أخرى .....

4- تعمل جهة العمل (النقابة) لمصلحة العاملين وتدافع عن حقوقهم ؟

نعم  لا

5- هل تشعر بالانتماء لمؤسستك وتحس أنك جزء منها ؟

نعم  لا

6- تفضل ترك عملك بسهولة إذا تلقيت وظيفة مشابهة في مؤسسة أخرى ؟

نعم  لا

\* إذا كانت الإجابة بنعم فلماذا ؟

- الراتب الذي تتقاضاه لا يحقق طموحاتك

- عدم وجود علاقات جيدة مع زملائك

- عدم شعورك بالاستقرار

- إجابة أخرى .....