

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الشعبة: علوم اقتصادية

انعكاسات أساليب التحفيز على أداء الكفاءات البشرية  
دراسة حالة مؤسسة رام سكر مستغانم

تحت اشراف الأستاذ:

رمضاني محمد

مقدمة من طرف الطالبة:

موفق نور الهدى

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	د. بن حمو عصمت محمد	أستاذ محاضر (أ)	جامعة مستغانم
مقررا	د. رمضاني محمد	أستاذ محاضر (أ)	جامعة مستغانم
مناقشا	د. قوار الحبيب سعيد	أستاذ مساعد (أ)	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

أهدي ثمر جهدي الى من أوصاني ربي بهما خيرا ، والدائى العزيزين هادي و نورية  
الى من أضاءت لي درب الحياة رمزا للعطاء ، الى قرة العين الى التي حرمت نفسها و أعطتني و من نبع  
حنانها سقتني ، هبة الرحمان أمي الغالية

الى من سهر على تربيتي و تعليمي حتى وصلت الى ما انا عليه والدي الكريم  
لا يمكن لأي اهداء ان يعبر عن احترامي ، وحي الأبدى وتقديري للتضحيات التي قدمتها من أجل  
تعليمي ورفاهيتي. شكرا على كل الدعم و الحب الذي أظهرتماه لي منذ طفولتي

الى من جمعتني بهم ظلمة الرحم أخواتي إكرام ، حياة ، ندى وأخي محمد رفيق

الى أعلى و أعز من عرفتهم على وجه الأرض جدي وجدتي أطال الله في عمرهما

الى كل أفراد عائلة موفق و دلالي من كبيرهم الى صغيرهم

الى أحبائي و أصدقائي الذين ساعدوني و شجعوني دائما ، الى الصديقة و الأخت التي كانت دائما

بجانبي نجادي إيمان

شكرا لكونكم دائما هنا بجانبي

# تشكرات

الشكر لله عز و جل تبارك و تعالى على توفيقه و رعايته و سهل لنا الطريق و آتانا من العلم و المعرفة لإنجاز هذا العمل فالحمد و الشكر لله

أتقدم بالشكر الخالص للأستاذ الفاضل رمضان محمد لما منحنا من جهد و وقت و ارشادات و توجيهات و دعم لإنجاز هذا، كما أتقدم بالشكر مسبقاً لأعضاء لجنة المناقشة بقبولها مناقشة و إثراء هذا البحث

دون ان ننسى ان نتقدم بجزيل الشكر الى كافة عمال مؤسسة رام سكر خاصة السيد علوش لعجال الذين لم يبخلوا علينا بمعلوماتهم القيمة و توجيهاتهم الصائبة

و الشكر الى كل من ساندني ووقف الى جانبي و مد لي يد العون من قريب او من بعيد

## الفهرس

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر و تقدير
أ	الفهرس
ت	قائمة الأشكال و الجداول
ج	قائمة الملاحق
1	مقدمة عامة
5	الفصل الأول: الاطار النظري لتحفيز الموارد البشرية
6	مقدمة الفصل
7	المبحث الأول: مفاهيم أساسية في التحفيز
7	المطلب الأول: مفهوم التحفيز و أهميته
8	المطلب الثاني: عناصر التحفيز و اسس منح الحوافز
9	المطلب الثالث: انواع الحوافز
12	المطلب الرابع: أساليب التحفيز و أهدافه
13	المبحث الثاني: أساسيات نظام الحوافز
13	المطلب الأول: خصائص نظام الحوافز الفعال
13	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز
14	المطلب الثالث: اسباب عدم التحفيز
15	المطلب الرابع: شروط نجاح نظام الحوافز
17	المبحث الثالث: النظريات الأساسية للتحفيز
17	المطلب الأول: نظريات المدرسة العلمية
18	المطلب الثاني: نظريات مدرسة العلاقات الانسانية
26	خلاصة الفصل
27	الفصل الثاني: الحوافز كأداة لتحسين أداء العاملين
28	مقدمة الفصل
29	المبحث الأول: مفهوم اداء العاملين
29	المطلب الأول: تعريف اداء العاملين
30	المطلب الثاني: مكونات اداء العاملين
32	المطلب الثالث: أنواع اداء العاملين

33	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على أداء العاملين
36	المبحث الثاني : الحوافز وعلاقتها بأداء الموارد البشرية
36	المطلب الأول: اثر التحفيز على الانتاجية
37	المطلب الثاني : نتائج غياب التحفيز
39	المطلب الثالث : خطوات تحفيز العاملين لتحسين الأداء
40	المطلب الرابع : طرق تحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم للعمل و تطوير سلوكهم
41	خلاصة الفصل
42	الفصل الثالث: دراسة استجابة أثرالحوافز على سلوك الكفاءات البشرية بمؤسسة رام سكر
43	مقدمة الفصل
44	المبحث الأول: تقديم مؤسسة و مصلحة التريص رام سكر Ram Sucre
44	المطلب الأول: تقديم المؤسسة
48	المطلب الثاني: تقديم مصلحة التريص بمؤسسة رام سكر
51	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
51	المطلب الأول: تقديم عينة الدراسة
51	المطلب الثاني: تصميم الدراسة و الاستبيان
53	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة و الاستبيان
53	المطلب الأول: دراسة البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة
56	المطلب الثاني: دراسة بيانات خاصة بالحوافز لأفراد عينة الدراسة
63	المطلب الثالث : دراسة البيانات المتعلقة بتحسين أداء العاملين
69	خلاصة الفصل
70	خاتمة عامة
73	قائمة المراجع

## قائمة الأشكال والجداول:

الصفحة	العنوان
11	الشكل رقم (1): أنواع التحفيز
15	الشكل رقم(2): عوامل عدم التحفيز
19	الشكل رقم (3): سلم الحاجات الانسانية لماسلو MASLOW
21	الشكل رقم (4): سلم الحاجات لألدفير ALDERFER
23	الشكل رقم(5): نظرية العاملين لهيرزبيرج Herzberg
31	الشكل رقم (6): مكونات الأداء
34	الشكل رقم (7): العوامل المؤثرة على أداء العاملين
38	الشكل رقم (8): نتائج غياب تحفيز العاملين
53	الجدول رقم (1): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.
53	الشكل (9): تمثيل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن
54	الجدول رقم (2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.
54	الشكل (10): تمثيل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي
55	الشكل (11): يوضح سنوات الخبرة.
56	الشكل (12): يوضح المستوى الوظيفي لأفراد العينة.
56	الجدول رقم (3): يوضح سبب اختيار أفراد العينة العمل في المؤسسة.
57	الشكل (13): يوضح سبب اختيار أفراد العينة العمل في المؤسسة .
57	الجدول رقم (4): مدى اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز.
58	الشكل (14): يوضح مدى اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز.
58	الجدول رقم (5): مدى تقديم الحوافز للتشجيع على الانضباط في العمل .
59	الشكل (15): تمثيل بياني يوضح مدى تقديم الحوافز للتشجيع على الانضباط في العمل
59	الجدول رقم (6): أنواع التحفيز المرغوب فيها من طرف العمال في المؤسسة .
60	الشكل (16): تمثيل بياني لأنواع التحفيز المرغوب فيها من طرف العمال في المؤسسة
60	الجدول رقم (7): الحوافز تؤدي الى تحقيق الاستقرار الوظيفي.
61	الشكل (17): تمثيل بياني الحوافز تؤدي الى تحقيق الاستقرار الوظيفي
61	الجدول رقم (8): يوضح مدى توافق الأجر مع الجهد المبذول في العمل.
62	الجدول رقم (9): يوضح مدى تناسب الأجر مع الحاجات الأساسية.
62	الشكل (18): تمثيل بياني يوضح مدى تناسب الأجر مع الحاجات الأساسية

63	الجدول رقم (10): يوضح تقديم المؤسسة للتوجهات العادلة بين الموظفين.
63	الشكل (19): تمثيل بياني يوضح تقديم المؤسسة للتوجهات العادلة بين الموظفين
64	الجدول رقم (11): يوضح مدى احترام و تقدير العمال داخل المؤسسة من طرف المرؤوسين.
64	الشكل (20): تمثيل بياني يوضح مدى احترام و تقدير العمال داخل المؤسسة من طرف المرؤوسين
65	الجدول رقم (12): يوضح مدى تأثير العمل الجماعي على نفسية و راحة العمال
65	الشكل (21): تمثيل بياني يوضح مدى تأثير العمل الجماعي على نفسية و راحة العمال
66	الجدول رقم (13): يوضح مدى تقديم المؤسسة حوافز تشجع على زيادة الأداء
66	الشكل (22): يوضح مدى تقديم المؤسسة حوافز تشجع على زيادة الأداء
66	الجدول رقم (14): يوضح مدى تأثير أليات و طرق منح الحوافز على أداء العاملين
67	الشكل (23): يوضح مدى تأثير أليات و طرق منح الحوافز على أداء العاملين
67	الجدول رقم (15): يوضح ان تحسين الأداء يكون من خلال التحفيز
68	الشكل (24): يوضح ان تحسين الأداء يكون من خلال التحفيز

## قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق
47	الهيكل التنظيمي للمؤسسة
77	الاستبيان

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة:

تمارس جميع المؤسسات اعمالها عن طريق العنصر البشري من اجل تحقيق أهدافها على المدى القريب و البعيد، و للوصول الى الأهداف المرجوة لابد من ايجاد الكادر الوظيفي القادر على ايصالها الى تلك الأهداف. و على المؤسسة رد الجميل بتحفيز الموظف على الاستمرارية في الأداء الجيد و الفعال، و لقد حضي موضوع التحفيز اهتمام العديد من العلماء و لعل ذلك يعود الى ان الحوافز تعتبر من الوسائل التي تساعد العمال على أداء مهامهم، و هو من أهم الموضوعات الجديرة بالدراسة للتعرف على أهميتها و أنواعها و كيفية منحها و هذا لتشجيع الفرد. كما يعتبر الأداء هو المحور الرئيسي الذي تصب حوله جهود مجموعة العاملين في المؤسسة كونه يعتبر من الأهداف المسيطرة للمؤسسة، إلا ان النظرة المعاصرة لتحليل أداء المؤسسات مهما كانت طبيعتها تقوم على فكرة بسيطة مفادها ان الأداء يحركه و يشكله سلوك العامل داخل المؤسسة و قد يكون هذا السلوك ظاهريا محسوس او خفيا ، فالسلوك الظاهري يأخذ صورة تصرفات العامل داخل المؤسسة كالجهد الذي يبذله العامل و كيفية ممارسته لعمله و كذا تصرفاته ، أما الأداء الخفي يكمن في النشاط الذهني الذي يقوم به العامل و لا نشاهده.

أ. و من هذا المنطلق قمنا بطرح الإشكالية التالية:

الى أي مدى يمكن اعتبار الحوافز أداة تعتمد عليها المؤسسة في تحسين اداء العاملين؟

و يمكن استخراج من اشكالتنا التساؤلات التالية:

1. هل يعتبر التحفيز أسلوب تعتمد المؤسسة لتحقيق الفعالية المطلوبة؟
2. هل نجاح المؤسسة يعتمد على تحسين أداء الموارد البشرية؟
3. هل هناك علاقة بين التحفيز و تحسين أداء العاملين؟

➤ الفرضية العامة:

الحوافز وسيلة تعتمد عليها المؤسسة في تحسين اداء العاملين.

و من خلال التساؤلات السابقة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1. يعتبر التحفيز أسلوب تعتمد المؤسسة لتحقيق الفعالية المطلوبة.
2. يعتمد نجاح المؤسسة على تحسين أداء الموارد البشرية.
3. توجد علاقة قوية بين التحفيز و تحسين أداء العاملين .

ب. أسباب اختيارالموضوع:

ان الدافع وراء اختيار موضوعنا يعود الى علاقته بمجال التخصص و كذا رغبتنا في التعرف على كل ما يتعلق بالموارد البشري لاعتباره أساس ادارة الأعمال و خصوصا نظام الحوافز، و السبب الأساسي حب الموضوع المدروس والرغبة في التعمق فيه.

ج. أهداف البحث:

يهدف بحثنا الى:

- تقييم مستوى التحفيز في المؤسسات بصفة عامة و في المؤسسة عينة الدراسة بصفة خاصة.
- معرفة أثر التحفيز على أداء العاملين.
- تطوير مستوى التحفيز في المؤسسات خاصة التي أخذت منها عينة الدراسة.

د. أهمية البحث:

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع ذات أهمية التي يمكن عرضها للنقاش الاقتصادي، و بلغ هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات في ظل انفتاح السوق و تلاشي الحدود الجغرافية بين دول العالم لذا انصبحت أغلب جهود ادارة الموارد البشرية على المورد البشري و كيفية تحسين أدائه باعتباره الورقة الرابحة في المؤسسة و عنصر التمييز فيها و هذا عن طريق نظام الحوافز بصفة خاصة و نظم التأهيل و التطور بصفة عامة.

هـ. المنهج المستخدم:

بقصد احاطة جميع جوانب الموضوع وللإجابة عن اشكالية البحث و اختبار صحة الفرضيات، سوف نعتمد على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي بهدف وصف و تحليل مختلف أبعاد الموضوع و الوصول الى النتائج المستوحاة من البحث الى جانب المنهج الاحصائي.

و. تقسيمات البحث:

قمنا بتقسيم البحث الى ثلاثة فصول حيث قمنا بتخصيص فصلين للجانب النظري وفصل للدراسة الميدانية حيث نستعرض في :

الفصل الأول: تضمن الحوافز من حيث تعريفها و أهميتها و نظرياتها و أهمية و خصائص نظام الحوافز و فعالية و أنواع الحوافز و شروط نجاح الحوافز و العوامل المؤثرة في نظام الحوافز .

الفصل الثاني: تطرقنا الى الأداء و تقييمه ، تعريفه ، و مكوناته و محدداته و أنواعه ، و العوامل المؤثرة على الأداء ، و علاقة التحفيز بالعاملين.

الفصل الثالث: خصص للدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة رام سكر مستغانم حيث تطرقنا الى تقديم المؤسسة و مهامها و اهدافها و هيكلها التنظيمي.

# الفصل الأول : الاطار النظري لتحفيز الموارد

## البشرية

- ✓ المبحث الأول: مفاهيم أساسية في التحفيز
- ✓ المبحث الثاني: أساسيات نظام الحوافز
- ✓ المبحث الثالث: النظريات الأساسية للتحفيز

## مقدمة الفصل

الرأس المال البشري هو عنصر مهم في المنظمة ، و كل منظمة تتمنى ليكون لها عنصر بشري نادر لتصل الى الأهداف الاستراتيجية. تسعى المنظمات لتطوير و تحفيز موردها البشري للاستجابة للتغيرات البيئية.

و المعروف أن الانسان لا يعمل عادة بكل طاقاته و أنه يبذل احيانا أقل مجهود ممكن مما لا يتناسب مع قدراته الكامنة، و من هنا يأتي دور الادارة في حث العاملين على الارتقاء بمستوى أداءهم من خلال التحفيز الذي يقود الفرد لأداء متميز.

التحفيز هو تقنية يمكن ان تجعل الفرد يعمل لتحقيق الاهداف المرجوة ، و كذلك هو مرتبط بطبيعة و محتوى العمل ولكن ايضا سلوك الافراد الذي يختلف من شخص الى آخر.

كل منظمة تسعى لتوحيد الافراد المكونين لها لتحقيق الاداء المطلوب و بالتالي تحقيق أهدافها لأنها في عالم تنافسي ، بالرغم من كل التقنيات التي تتبعها المنظمات لتحفيز العاملين تبقى دائما مجموعة غير محفزة.

و في هذا الفصل سنتناول مفهوم التحفيز من جهة و من جهة اخرى تأثيره على المؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية في التحفيز

المبحث الثاني: أساسيات نظام الحوافز

المبحث الثالث: النظريات الأساسية للتحفيز

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية في التحفيز:

تمهيد:

تعمل المؤسسة على الوصول الى أهدافها من خلال توظيف كافة الكفاءات و الامكانيات المتاحة، ويبقى الفرد المحور الأساسي للنجاح و التقدم.

ان أهمية التحفيز تنبع من اهتمام الفرد بالعمل ، وتظهر عندما يبدع في عمله حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة و فعاليتها على مدى دافعية و حماس أفرادها للعمل لذا يجب فهم معنى و طبيعة التحفيز.

### 1. مفهوم التحفيز:

#### أولاً: تعريف التحفيز:

عرف ستيرتز Sterz و مورتار Mortar " عملية التحفيز بأنها دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين ، أو إيقافه ، أو تغيير مساره".<sup>1</sup>

يعرف برلسون Brelson و ستاينز Stainz التحفيز " بأنه شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط او سلوك معين يهدف منه الوصول الى تحقيق أهداف معينة".<sup>2</sup>

التحفيز هو المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد لتحقيق و إرضاء رغباتهم و الإجابة على كل ما يطلب منهم.<sup>3</sup>

كما يعرف التحفيز أنه تلك المجهودات التي تبذلها الادارة لحث العاملين على العمل و ذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية و خلق حاجات جديدة لديهم و السعي نحو اشباع تلك الحاجات شريطة ان يتميز بالاستمرارية.<sup>4</sup>

يمكن تعريف التحفيز بأنه مؤثر خارجي يحرك شعور الانسان و يجعله يسلك سلوكا معيناً لتحقيق الهدف المطلوب و هو مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل و يشبع رغبات الأفراد التي يسعون الى اشباعها عن طريق العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مدني عبد القادر علاقي ، ادارة الموارد البشرية ، دار خوارزم للنشر ، جدة ، 2007، ص 435

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص 435

<sup>3</sup> ايمان عبد الرحمان ، المرجع المختصر في الادارة ، شعاع للنشر و العلوم ، طبعة 1، حلب، 2005، ص 194

<sup>4</sup> محمد الصيرفي ، ادارة الأفراد و العلاقات الانسانية ، دار قنديل ، عمان، الاردن ، ط 1 ، 2003، ص 40

لقد عرفت الحوافز بأنها الامكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان و التي يمكن الحصول عليها و استخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين و أدائه لنشاط او أنشطة محدودة بالشكل و الأسلوب الذي يشبع حاجاته و توقعاته و تحقيق أهدافه.<sup>2</sup>

من التعاريف السابقة يمكن تقديم تعريف شامل للحوافز على أنها وسائل و فرص مادية و معنوية توفرها إدارة المنظمة أمام العاملين لتحريك فيهم الرغبة من أجل إشباع حاجاتهم عن طريق تحسين مستوى أدائهم و لاستقامة سلوكهم وولائهم اتجاه المنظمة.

### ثانيا: أهمية التحفيز:

1. تساهم في اظهار قدرات العاملين و استخدامها أفضل استخدام .
2. تعمل على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار و تطوير أساليب العمل و اعتماد أساليب و وسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في وقت و المواد الأولية و المصاريف الأخرى.
3. تحسين الوضع المادي و المعنوي و الاجتماعي للأفراد .
4. تساهم في خلق رضا العاملين عن عملهم مما يساعد في حل كثير من المشاكل التي تعاني منها معظم الادارات .
5. تساهم في تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن التميز.
6. تعد أداة تستعمل في عملية الاستثمار في الموارد البشرية.<sup>3</sup>

## II. عناصر التحفيز وأسس منح الحوافز:

### عناصر التحفيز:

للتحفيز ثلاث عناصر أساسية و هي كالتالي:<sup>4</sup>

- (1) القدرة: الشخص المؤهل او القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز، بخلاف الشخص غير المدرب او المؤهل .
- (2) الجهد: الذي يشير الى الطاقة و الوقت اللازم لتحقيق هدف معين فالقدرة وحدها لا تكفي .

<sup>1</sup> ربابعة علي، ادارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ، ط1، 2003، ص 78

<sup>2</sup> عبد الفتاح بوخمم، زهية عزيزون، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري، مجلة الاقتصاد و المجتمع، العدد 5، 2008، ص 91

<sup>3</sup> هادي مشعان ربيع، علم النفس الإداري، مكتب المجتمع العربي، عمان، ط2008، ص1، 201

<sup>4</sup> الطيب محمد رفيق ، وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995 ، ص36

(3) الرغبة: بغياب الرغبة تقل فرصة الوصول الى النجاح في أداء العمل .

### أسس منح الحوافز:

قبل منح الحوافز لابد من تحديد عدة لذلك نذكر منها ما يلي:

(1) الأداء: يعتبر الأداء هو المعيار الأساسي لمنح الحوافز في المؤسسات و هو ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء المطلوب سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو ربح الوقت أو تخفيض التكاليف .

(2) المجهود: يصعب قياس ناتج العمل لأنه غير ملموس و واضح كما هو الحال في أداء وظائف الخدمات والعمال الحكومية، او الناتج شيء احتمالي الحدوث كالفوز بعرض في احدى المناقصات او المسابقات .

(3) الأقدمية: و يقصد بها الفترة التي قضاها الفرد في العمل ، و تشير نوعا من الولاء و الانتماء للمنظمة الذي يجب المكافأة عليه ، في الغالب تأتي على شكل علاوات حيث تظهر أهمية علاوات الأقدمية في القطاع العام.

(4) المهارات و الابداع و الابتكار: ان بعض المنظمات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى او جوائز و الدورات التدريبية، و كذا العمل الابتكاري او الابداعي الذي يقدمه الفرد للمنظمة .

### III. أنواع الحوافز:

للتحفيز عدة تصنيفات متاحة للإدارة تستخدمها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الانساني للعاملين ، نذكر منها ما يلي :

❖ من حيث طبيعتها:

#### (1) حوافز مادية :

هي التي تقوم بإشباع حاجات الانسان المادية او الانسانية الأساسية بشكل نقدي أو عيني من أجل تشجيع العاملين على بذل أقصى جهد في العمل و الارتفاع بمستوى كفاءتهم، ومن بين هذه الحوافز الراتب و العلاوات و المشاركة في الأرباح و المكافآت.

- أجر: يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية ، و هو الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسدي او العقلي الذي يبذله في العمل وكلما كان كبيرا كان له دورا في اشباع أكبر قدر من الحاجات و هذا ما يؤدي الى الرضا الوظيفي.
- الترقية: للترقية دور كبير في تحفيز العاملين و هي حافز مادي لأنها تتضمن زيادة الأجر كما يمكن ان تكون حافز معنوي اذا ترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر.
- المشاركة في الأرباح : ان اشترك العاملين في الأرباح المحققة صورة من صور الحوافز المالية فهي تعكس مساهمة الفرد في زيادة إنتاجهم ، حيث يتوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدى زيادة الإنتاج و خفض التكاليف.
- مكافآت العمل الإضافي : هناك عدة أعمال تحتاج أوقات عمل أكثر من الساعات المعتادة مما يتطلب حافز مادي للعمل الإضافي.

## (2) حوافز معنوية :

الحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال لحث العاملين على العمل، بل ترتبط بالحاجة النفسية و السلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم مما تعطي للعامل شعور بأن ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله. من أهمها:

- ✓ الشكر و التقدير : هو من أهم الحوافز المعنوية التي لها أثر فعال على العاملين مما ينمي روح المنافسة فيما بينهم لتقديم أفضل عمل و تكون عادة عن طريق تكريمات و شهادات ترقية وتقديرية.
- ✓ المشاركة في الادارة: تتمثل في مشاركة العاملين في اتخاذ القرار الاداري و تندرج ضمن الاشتراك في مجلس الادارة و اللجان .
- ✓ امكانية الترقية و التقدم: يعتبر من بين أهم الحوافز المعنوية التي تساهم في زيادة كفاءة الأفراد ، و فعالية الترقية كحافز على العمل يتوقف على درجة ارتباط الترقية بإنتاجية الفرد.
- ✓ التوافق المهني: المقصود به التوافق بين وظيفة الفرد و مكتسباته و قدراته و كذا طموحه و رغباته .

## ❖ من حيث الهدف :

- (1) الحوافز الايجابية: هي التي تجذب الأفراد نحو السلوك الإيجابي التي تريده المؤسسة و ذلك بمقابل مادي او معنوي يتلقاه العامل لامتيازاته و كفاءته في العمل، كالترسيم و منح شهادات التقدير و الاعتراف .
- (2) الحوافز السلبية: يقصد بها توقيع الجزاء المناسب للفرد المخالف لقواعد العمل او الاخلال بممتلكات المؤسسة ، فتكون بمثابة أداة للتخويف و العقاب و تجعل الفرد المرتكب للمخالفة يبتعد عن السلوك غير المرغوب فيه .

❖ من حيث عدد الشموليين:

1. الحوافز الفردية: هي التي تمنح لفرد واحد بحد ذاته نتيجة انجاز عمل معين وكمكافئة على أخلاقه و سلوكه و مجهوده في انجاز العمل المكلف به بفاعلية كبيرة .
2. الحوافز الجماعية: يقدم هذا النوع من الحوافز الى مجموعة من الأفراد ، تهدف الى تشجيع روح الفريق و تقرير التعاون بين العاملين.<sup>1</sup>

الشكل رقم (1): أنواع التحفيز

أنواع التحفيز					
من حيث عدد الشموليين		من حيث الهدف		من حيث الطبيعة	
جماعية	فردية	سلبية	ايجابية	معنوية	مادية
• تمنح لمجموعة من الأفراد	• تمنح لفرد واحد	• التخويف و العقاب (الخصم، الحرمان من العلاوة و الترقية)	• الترسيم منح شهادات تقدير و الاعتراف • التشجيع	• الشكر و التقدير • المشاركة في الادارة • الترقية	• تكون بشكل نقدي (أجر، مشاركة في الأرباح، مكافآت ...)

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

<sup>1</sup> محمد قاسم القيروني ، السلوك التنظيمي ، السلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007، ص 71

#### IV. أساليب التحفيز وأهدافه:

##### أساليب التحفيز:

- ✓ أسلوب توسيع العمل: أي اضافة واجبات و مهام للعمل الذي يقوم به الفرد على نفس مستواه الاداري.
- ✓ أسلوب اثناء العمل : إعطاء الأفراد فرصا أكثر حرية و أوسع في تخطيط و تنظيم و مراقبة أعمالهم.
- ✓ أسلوب العمل المرن : يسمح للعمال باختيار ساعات العمل التي يريدونها ضمن حدود معينة.
- ✓ أسلوب العمل الأسبوعي المكثف: حيث يسمح للعامل قضاء ساعات العمل الأسبوعية في عدد أيام أقل.
- ✓ أسلوب مجموعات الجودة : يتضمن تشكيل مجموعات صغيرة من العاملين تجتمع معا باستمرار خلال فترة العمل في المؤسسة .
- ✓ أسلوب الادارة بالأهداف : يهدف الى تحفيز العمال من خلال اشراكهم في تحديد الأهداف .
- ✓ تكييف العاملين : يتضمن توجيه الأفراد الجدد في بداية عملهم لبيئة المؤسسة<sup>1</sup>

##### أهداف التحفيز:

- (أ) زيادة ناتج العمل من خلال الكميات ، جودة الانتاج ، و المبيعات و كذا الارباح.
- (ب) تخفيض الفائض في العمل كتخفيض التكاليف ، و كمية الخدمات .
- (ج) اشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها و على الأخص التقدير و الاحترام.
- (د) السماح للعاملين بزيادة دخلهم مع زيادة مجهودهم عن المعدلات الموضوعه مما يؤدي الى تشجيع المهارات على بذل المزيد من الجهد.
- (هـ) زرع روح العدالة داخل المؤسسة في العاملين و تنمية روح التعاون فيما بينهم و رفع روح الولاء والانتماء.
- (و) المساهمة في استخراج أفضل الأساليب و الطرق لأداء العمل بجهد أقل .
- (ز) تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

<sup>1</sup> زعزع فطيمة و لحول سامية، أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات ، مجلة الاقتصاد و الاحصاءات التطبيقية، المجلد 12، العدد

## المبحث الثاني : أساسيات نظام الحوافز:

تمهيد:

تختلف الحوافز بين العمال باختلاف الظروف المحيطة بهم ( الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية...) حيث كل شخص تحفزه عوامل و أشياء مختلفة عن الآخرين و ما قد يحفزهم اليوم قد لا يحفزهم في فترة أخرى ، لذا من الجدير الاهتمام بنظام الحوافز و الأوضاع المختلفة والمناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة.

### ا. خصائص نظام الحوافز الفعال:

1. زيادة الإنتاجية.
2. تدعيم قدرات العاملين و ترغيبهم في الوصول الى النتائج و تحقيقها .
3. ربط مصالح الفرد و أهدافه بالمنظمة و أهدافها.
4. ضرورة وجود نظام للحوافز الايجابية لتشجيع العاملين لمزيد من الجهد و الاخلاص و التميز في الأداء و الابتكار.
5. ضرورة وجود نظام الحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز، و لضمان جدية العاملين و لمحافظة الادارة على هيبتها .
6. لا بد ان يحقق نظام الحوافز عائدا أكبر او مساويا بالمقارنة بما تكلفه المنظمة نظير دفع الحوافز.<sup>1</sup>

### ii. العوامل المؤثرة على نظام الحوافز:

ان نظام الحوافز يتأثر بعوامل داخلية و خارجية و يجب مراعاتها قبل و أثناء التخطيط للنظام و من هذه العوامل ما يلي:<sup>2</sup>

- أ. العوامل الخارجية: هو ما يخرج عن نطاق سيطرة المنظمة ، او هي الحدود الجغرافية للمنظمة، او هي عوامل مجتمعية.
- وهي تشمل تأثير المنافسة و المنافسين و العرض و الطلب و اتحادات و نقابات العاملين و أخيرا ثقافة المجتمع و تأثيرها على الحوافز.

<sup>1</sup> فيصل حسونة ، ادارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011، ص92  
<sup>2</sup> أحمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية، الدار العربية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 2009، ص57

ب. العوامل الداخلية: ويقصد بها العوامل و القوى الموجودة داخل المنظمة و التي للمنظمة دورا أساسيا في تشكيلها ، و من أهم العوامل الداخلية أهداف المنظمة و ما تود المنظمة تحقيقه من أنشطتها ، و يؤثر ذلك على شكل أنظمة الحوافز.

### III. أسباب عدم التحفيز:

المدرء يجب ان يتساءلوا عن سبب عدم التحفيز و يبحثوا عن حلول للتقليل من تأثيره على مستوى العمل في المؤسسة.

تختلف أسباب عدم التحفيز من شخص لآخر ، يمكنها ان تكون مرتبطة بالمحيط (أزمة اقتصادية قد تآثر على التحفيز) ، مشاكل شخصية ، محتوى العمل (مهام متكررة، الشعور بعدم التطور)، أسلوب الادارة (عدم الاعتراف بالتسلسل الهرمي).

هناك موظفين لا يحفزون بسبب الجو السيء في العمل ، و آخرون يجدون الراتب غير مرضي. و عدم التحفيز قد يأتي لعوامل مهنية او شخصية ، فعندما تكون لأسباب مهنية المنظمة تتنبأ لقلب الاتجاه و ايجاد الحلول و عندما تكون مرتبطة بأسباب شخصية من الصعب وضع طريقة مثلى لتحفيز العاملين.

قد يأتي أيضا عدم التحفيز عندما الأفراد يعملون في بيئة جد صارمة و مسيطرة ، او العكس تماما . اذا كان القائد ضعيف وغير قادر و ينتظر آراء مساعديه سيكون لهذا تأثير سلبي على العاملين مما يؤدي الى احباطهم و عدم الارتياح في العمل.

الشكل رقم(2): عوامل عدم التحفيز

1	• عمل مكرر او شاق
2	• ادارة سيئة
3	• ساعات العمل الالزامية
4	• العمل الزائد
5	• غياب التطور المهني
6	• دخل ضعيف
7	• أهداف غير قابلة للتحقيق
8	• نقص الكفاءة المهنية
9	• المنصب من المحتمل ان يخلق عزلة
10	• عدم اليقين بشأن المستقبل
11	• جو عمل غير ملائم ، المنافسة بين العاملين
12	• ضعف التوازن بين الحياة المهنية و الحياة الشخصية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

IV. شروط نجاح نظام الحوافز:

حتى يكون نظام الحوافز فعال يجب ان تتوفر فيه مجموعة من الشروط هي:

1. البساطة: وتعني ان يكون النظام مختصرا و واضحا مفهوما و ذلك في صياغته و حساباته.
2. التحديد: ويقصد به ان تكون أنواع السلوك التي يتسم تحفيزها محدد و مفسرة مثل السعي لإنتاج أكثر او العمل على تقليل التكاليف.
3. يمكن تحقيقه: يجب ان يكون احتمال التوصل لتحقيق التصرفات و السلوكيات التي سيتم تحفيزها أمر.
4. قابل للقياس: يجب ان يكون الأداء اي التصرفات مادية قابلة للتقييم و القياس.

5. معايير الأداء: يجب وضع معايير محددة لتقييم الأداء و السلوك و ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير يمكن تحقيقها و قابلة للقياس.
6. التفاوت: لا يجب ان يحصل جميع العاملون على القدر نفسه من الحوافز.
7. العدالة: يجب ان تتناسب حوافز الفرد الى أدائه مع حوافز الآخرين الى أدائهم، و عدم تحقيق العدالة قد يؤدي الى الشعور بالاستياء.
8. يجب ان يكون هناك أجر كافي يغطي احتياجات العاملين.
9. سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها و الظروف المحيطة بها حتى يمكن تقييم ما يقومون به من أعمال.
10. التغطية الكاملة للأداء اي ان يشتمل نظام الحوافز كل أنواع الایجاد في الأداء من حيث زيادة الكمية ، جودة الانتاج ، تخفيض التكاليف ، تقليل الحوادث.
11. مشاركة العمال في وضع نظام الحوافز و هذا يمكن ان يزيد إقناعهم به و تحسينهم له و المحافظة عليه.
12. يجب ان تكون الحوافز مختلفة في نوعها حتى تكون مثيرة و مرضية لكافة الاحتياجات.
13. يجب ان يكون النظام يشكل منفعة للمنظمة في زيادة إرادتها او نواتجها.
14. يجب ان تشمل كل العاملين اي ان يشمل النظام كل وظائف المنظمة.
15. يجب ان تكون الحوافز واضحة و كبيرة ليكون لها تأثير .
16. المرونة: انه يتمشى نظام الحوافز مع التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة او محيطها الخارجي.
17. يجب ان يكون نظام الحوافز معلنا لكي يزيد من ثقة العاملين.
18. مساندة الادارة العليا عند بداية النظام لإعطاء دفعة قوية.
19. يجب تدريب المشرفين و هم المدراء و رؤساء الأقسام و الملاحظين و المشرفين على اجراءات النظام.

## المبحث الثالث: النظريات الاساسية للتحفيز:

تمهيد:

سنتناول في هذا المبحث عدة نظريات أساسية للتحفيز تشرح سلوك و موقف العاملين و التي اهتمت بدراسة الحوافز ، سنميز من ناحية النظريات المتعلقة بمدرسة عالم العمل و من ناحية أخرى نظريات مدرسة العلاقات الانسانية.

### 1. نظريات المدرسة العلمية:

#### 1. النظرية الكلاسيكية " لتايلور TAYLOR":

تايلور من أوائل الذين أسسوا هذه النظرية التي نبعت من أساسا من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة، وكانت انطلاقة نحو مزيد من الدفع للحركة الانتاجية في المؤسسات المختلفة. وقد ركز تايلور فيها على أهمية الحوافز المادية وان النقود هي خير دافع للفرد في المؤسسات وان الفرد بطبيعته يسعى دائما لزيادة راتبه. وتطبيقا لهذا الاتجاه فانه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل، بمعنى انه كلما زاد الفرد في إنتاجيته زاد أجره.

قد اقترح تايلور ان يتم تجزئة العمل الى أجزاء صغيرة ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها و تنفيذها. و أخيرا دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال، هذه العملية سميت بدراسة الحركة و الوقت.

وافرض تايلور فهذه النظرية ان الموظفين كسالى و لا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب و الحوافز المالية فقط، وعليه من الانتقادات الأساسية التي وجهت لهذه النظرية:

- مساواة تايلور بين البشر و الآلات.
- افتراض تايلور ان الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال غير دقيق.
- افتراض وجود أفضل طريقة لأداء العمل ليس منطقيا دائما.

#### 2. نظرية Z " لويليام اوشي William Ouchi":

قام ويليام أوشي بتطوير منظور آخر للتحفيز ، وتفترض نظريته أن الإدارة الجيدة هي التي تحوي و تحتضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم كما لو كانوا أسرة واحدة. تدعو هذه النظرية الى اشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية.

و يعتقد المديرون الذين يتبنون نظرية " Z " ان العاملون الذين يتحلون بالشعور بالذات و الشعور بالانتماء يحتمل ان يراعوا ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم. كما انهم سيحاولون تحقيق أهداف المؤسسة بحماس.<sup>1</sup>

## II. نظريات مدرسة العلاقات الانسانية:

### الفرع الأول: نظريات المحتوى:

#### 1. نظريات " مايو MAYO ":

يعتبر مايو من الرواد الأوائل لهذه المدرسة و قد قام مع الآخرين بعدة تجارب سميت بتجارب Howthorone و هو اسم المصنع الذي أجريت فيه التجارب. و من أهم هذه التجارب تجربة كانت كالتالي:

أ. تم عزل مجموعة من النساء و وضعهم في غرفة خاصة لإنتاج أدوات كهربائية لكن في ظروف عمل جيدة ، حيث قام فريق الباحثين بتقديم وجبات غذاء مجانية، و ساعات عمل اقل و فترات راحة اكثر.

ب. تم السماح للموظفين بالقيام بالعمل على شكل مجموعات صغيرة، بالإضافة الى تغيير في نظام الحوافز المالية.

ج. بجانب هذه التغيرات المادية تمت تغيرات في نظام الإدارة، حيث اصبح المشرفون اجتماعيين و أكثر تفهماً.

و لاحظوا ان الانتاجية قد زادت بعد هذه التغيرات و كان الاستنتاج ان التغيرات المادية هي السبب.

د. بعد عمل تغيرات سلبية كتقليل الاضاءة او زيادة درجة حرارة الغرفة لدرجة يصعب العمل فيها، كانت الانتاجية لا تزال ترتفع .

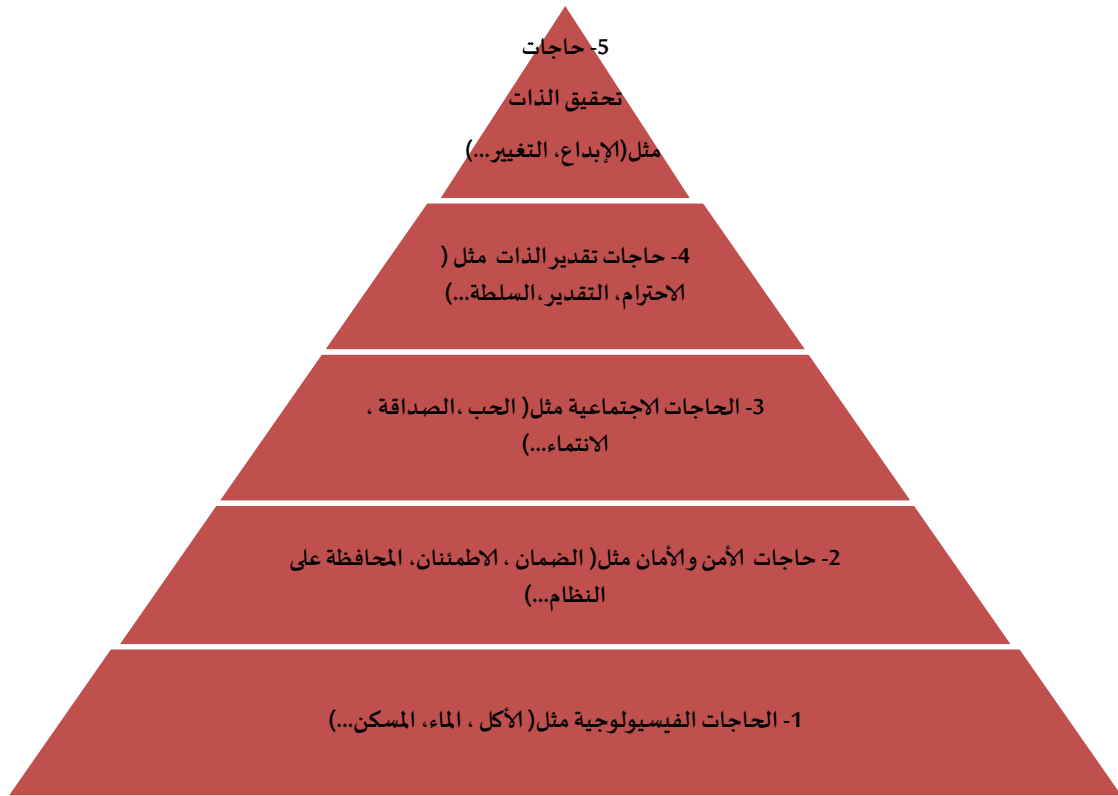
من ذلك استنتج الباحثون ان سبب زيادة الانتاجية ليست التغيرات في بيئة العمل ، و إنما في طريقة إدارة العاملين ، فكلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين زادت انتاجيتهم.

<sup>1</sup> راتشمان و ديفيد و آخرون ، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد عبد المتعال ، الادارة المعاصرة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص146

## 2. نظريات الحاجات الإنسانية "ماسلو MASLOW"

تعتبر من النظريات المعروفة في الحاجات الانسانية وقدمها أبراهام ماسلو ABRAHAM MASLOW التي تسمى بنظرية تدرج الحاجات و الافتراض الرئيسي في هذه النظرية هو ان الفرد اذا نشأ في بيئة لا تتبع حاجاته فإنه من المحتمل ان يكون اقل قدرة على التكيف . يرى ماسلو ان الحاجات الفيسيولوجية و الأمن و الأمانة ضرورية للمحافظة على بقاء الفرد و هي موجودة لدى الانسان و الحيوان ، في حين ان الحاجات الاجتماعية و تقدير و تحقيق الذات موجودة لدى الانسان فقط و لازمة لسعادته و طمأنينته<sup>1</sup>. لقد صنف ماسلو الحاجات الانسانية في خمس فئات بحسب أولويتها من الأسفل كالتالي:

الشكل رقم (3): سلم الحاجات الانسانية لماسلو MASLOW



المصدر: مدحت محمد ابو النصر، الادارة بالحوافز : أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة ، ط1، 2012، ص 118

<sup>1</sup> مدحت محمد ابو النصر، الادارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، ط1 ، 2012، ص 117

1. الحاجات الفيسيولوجية: وهي من الحاجات الأساسية للفرد التي تقوم بدور فعال في دفع الانسان ، و تتمثل هذه الحاجات في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الانسان البيولوجي و الفيسيولوجي كالماء و الهواء و الأكل و تعمل هذه الحاجات على حفص التوازن الجسدي و صيانة الفرد للبقاء و المقاومة و الاستمرارية في حياته ، وهي كما يعتقد ماسلو أقوى دافع الفرد فحاجة الفرد للأكل و الشرب أقوى من حاجاته الأخرى حتى يتم اشباعها ، بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الالحاح و الظهور.<sup>1</sup>
2. حاجات الأمن و الأمان: هذه حاجة لبيئة عمل عاطفية و مادية آمنة و مستقرة و حرة من التهديدات ، بمعنى ان تكون حرة من العنف و المجتمع مرتب و منظم ، ففي مكان العمل تعكس احتياجات الأمان الحاجة الى أعمال آمنة و فوائد تضاف الى الأجور و أمان وظيفي.
3. الحاجات الاجتماعية: تبرز الحاجات الاجتماعية كحجات مؤثرة في السلوك الانساني و تتمثل في رغبة الفرد في وجوده بين الآخرين و رغبته في علاقات يحيطها الود و الصداقة ، كما تمتد هذه الحاجات الى محاولة كسب الفرد لمزيد من المكانة الاجتماعية من خلال المركز الوظيفي او النفوذ داخل الجماعة المنتهي إليها.
4. حاجات تقدير الذات: تتمثل الحاجة الى التقدير في رغبة الفرد بالشعور بالأهمية و المكانة البارزة في السلم التنظيمي او بين الأفراد و بقدرته على تحمل المسؤولية و التنفيذ و الانجاز بالإضافة الى العمل على تنمية الذات لاكتساب مهارات و اضافة معلومات.<sup>2</sup>
5. الحاجة الى تحقيق الذات: يأتي ظهور هذه الحاجات فقط بعد ان تكون بقية الحاجات قد أشبعت بصفة أساسية و تعبر هذه الحاجة على رغبة الفرد ان يصبح الفرد أكثر تميزا عن غيره من الأفراد و ان يصبح أكثر قدرة على فعل اي شيء يريد.

### 3. نظرية ألدرفير ALDERFER:

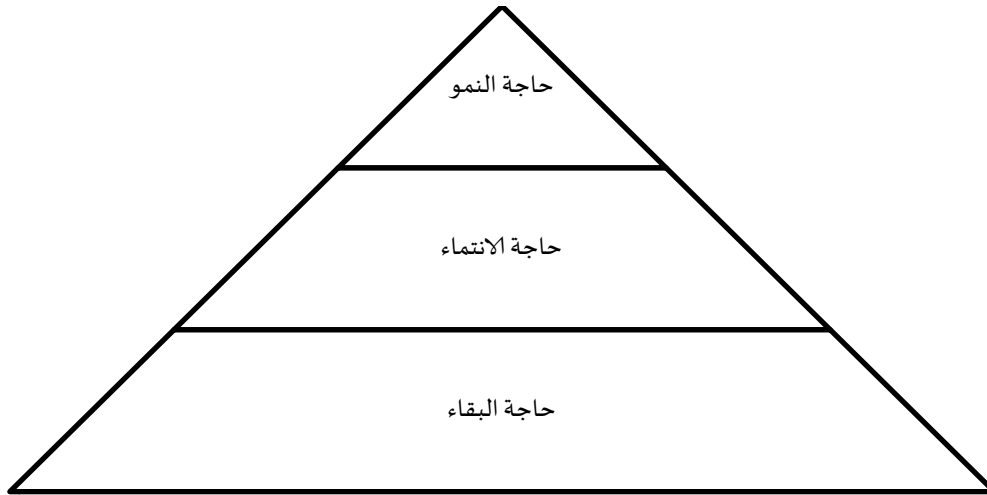
- قام كلايتون ألدرفير CLAYTON ALDERFER باقتراح تعديل على نظرية ماسلو في محاولة لتبسيطها و الرد على النقد حول نقصها للتحقيق و الصحة و قد حددت نظرية "ERG" ثلاثة أصناف في الحاجات:
- أ. حاجات البقاء Existence: الحاجات المادية.
  - ب. حاجات الانتماء Relation: الحاجات لعلاقات مرضية مع الآخرين.
  - ج. حاجات النمو والتطوير Growth: الحاجة لتطوير القدرات الانسانية و الرغبة في التطوير الشخصي و زيادة الكفاءة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 119

<sup>2</sup> نور الدين حروش ، ادارة الموارد البشرية ، دار الأمة ، الجزائر ، ط1 ، 2011 ، ص123

ان نموذج "ERG" هو أقل صرامة من السلم الهرمي لحاجات ماسلو و التي تقترح بان الأفراد يمكن ان ينتقلوا الى الأسفل و أيضا الى الأعلى في السلم الهرمي معتمدين على قدراتهم في تلبية الحاجات.<sup>1</sup>

الشكل رقم (4): سلم الحاجات لألدفير ALDERFER



المصدر: هيثم العاني ، الادارة بالحوافز: التحفيز و المكافآت ، كنوز المعرفة، عمان، ط1 ، 2017 ، ص 62

#### 4. نظرية الانجاز لمكيلند Mc Clelland:

اقترح مكيلند سنة 1967 نظرية الانجاز التي شملت ثلاثة حاجات أساسية للفرد هي:<sup>2</sup>

- (1) الحاجة الى القوة.
- (2) الحاجة الى الانجاز.
- (3) الحاجة الى الانتماء.

✓ الحاجة الى القوة: ان الأفراد الذين تكون لديهم الحاجة الى القوة يعني ذلك حاجتهم الى السيطرة و التحكم في سلوك الآخرين و في ذلك نجد اندفاعهم نحو المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.

<sup>1</sup> هيثم العاني ، الادارة بالحوافز: التحفيز و المكافآت ، كنوز المعرفة، عمان، ط1 ، 2017 ، ص 61

<sup>2</sup> طارق طه، الادارة، منشأ المعارف للنشر و التوزيع ، الاسكندرية، 2002 ، ص 645

✓ الحاجة الى الانجاز: ان الحاجة للإنجاز تجعل الافراد يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي و التفوق فحسب رأي مكليند ان الافراد الذين لديهم حاجة الانجاز يتحلون بالعديد من الخصائص و المميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات و اتخاذ القرار ووضوح الأهداف ، ومن خصائص هذا النوع نذكر:

أ. الرغبة في وضع بعض الأهداف فيما التحدي.

ب. يجدون العمل المنفرد بدلا من العمل الجماعي.

✓ الحاجة الى الانتماء: الحاجة الى الانتماء تدفع بالأفراد الى البحث عن فرص لتكوين علاقات صداقة جديدة مع الآخرين بمحيط العمل فيشعرون بالارتياح و من ثمة بتحقيق رضاهم الوظيفي هذا من جهة ، ومن جهة أخرى نجدهم يختارون من زملاء العمل اصدقائهم بالدرجة الاولى.

#### 5. نظرية العاملين لفريدريك هيرزبيرج :Frederick Herzberg:

الفضل في تأسيس هذه النظرية يرجع الى هيرزبيرج وزملاءه حيث توصلوا الى ان لكل انسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الانسانية و أولهما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة و قد وجد ان استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحة و مناسبة للعمل كما توصلوا الى ان رضا الفرد عن عمل ما انما يعود الى العمل و يرى فريدريك ان الانسان لن يشعر بالرضا إلا اذا تحققت له جميع وسائل الاشباع المختلفة من عوامل صحية وبيئة مادية و هذا الاشباع يمنع الاستياء و شعور العامل بالتعاسة و محددات الرضا التي اصطلح على تسميتها " بالعوامل الحافزة" هي التي تعمل على تحريك جهود الافراد و زيادة و تحقيق أداء جيد مما ينعكس ايجابيا على تحقيق أهداف المنظمة ، أما محددات عدم الرضا اصطلح على تسميتها "بالعوامل الوقائية" و هي سياسة الادارة و الاشراف و العلاقات الشخصية و الراتب و ظروف العمل ... و تعمل هذه العوامل على مساعدة الفرد على الانتماء لعمله و ان هذه العوامل تساعد على النمو النفسي السوي.

ويتضح لنا من هاتين المجموعتين من العوامل ان المجموعة الاولى وجودها يزيد من رضا الفرد و لكن انعدامها لا يؤثر سلبا على رضا الفرد و سميت بالعوامل الدافعية ، اما المجموعة الثانية من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا ، ولكنها لا تزيد من رضا الفرد اذا وجدت هذه العوامل سميت بالعوامل الوقائية اي ان مجموعة العوامل الاولى مرتبطة بطبيعة العامل نفسه

اما العوامل الثانية مرتبطة ببيئة العمل فطبيعة العلاقة بين المجموعتين من العوامل تمثل جوهره هذه النظرية و لذلك سميت بنظرية العاملين.<sup>1</sup>

ان تركيز الادارة على العوامل الوقائية فقط يجردها من القدرة على تحفيز العمال على بذل العمل اللازم كما ترى انها ضرورية لأي تنظيم لكن وجودها يدفع الفرد الى التفكير في حاجات أخرى كالإنجاز ، التقدير ...<sup>2</sup>

الشكل رقم(5): نظرية العاملين لهيرزبيرج Herzberg

العوامل الحافزة	العوامل الوقائية
➤ التطوير	➤ الأمن والحالة
➤ التقدم	➤ العلاقات مع الزملاء
➤ المسؤولية	➤ مستوى الراتب
➤ العمل السليم(بشكل صحيح)	➤ ظروف العمل
➤ المعرفة	➤ العلاقة مع الرؤساء
➤ الانجاز	➤ سياسة و ادارة المؤسسة
الرضا	عدم الرضا

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

### الفرع الثاني : نظريات عملية:

#### 1. نظرية العدالة والمساواة "لجون ستاسي آدمز John Stacey Adams":

نظرية المساواة كانت ثمة جهود ستاسي آدمز ، وهي تنص على أنه عندما يحدد الأفراد ما اذا كان المقابل الذي يتلقونه منصفاً اذا ما قورن بالمقابل الذي يتلقاه زملائهم في العمل ، فإن ملاحظتهم لأي نوع من عدم المساواة سوف تأثر على تحفزهم لأداء العمل. هذا الشعور بعدم المساواة يمكن ان يحس على انه سلبى عندما يشعر الموظفون بأنهم يتلقون مقابلاً أقل من ذلك الذي يتلقاه زملاؤهم الذين يؤدون نفس المهمة بنفس الأداء. وأي نوع من هذين النوعين يمكن ان يدفع الموظفين للتصرف بطريقة يستعيدون من خلالها الشعور بالمساواة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الطجم عبد الغني، وطلق بن عوض السواط ، السلوك التنظيمي المفاهيم .النظريات التطبيق، دار النشر للتوزيع، جدة . 2003 ، ص 102

<sup>2</sup> سعاد نائف برطوني ، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2001 ، ص 224

<sup>3</sup> ستيفن سترالسر، MBA ماجستير ادارة الأعمال في يوم واحد، مكتبة جرير، السعودية، ط7 ، 2009، ص 187

وتقوم هذه النظرية على أربعة عناصر أساسية هي:

- ✓ الشخص: الذي يشعر بعدم وجود العدالة.
- ✓ مجموعة المقارنة: للتأكد من وجود العدالة او الانعدام.
- ✓ المدخلات: المتمثلة في خصائص الفرد و ما يقدم للمنظمة ( المستوى العلمي، الخبرات ، المهارات، المجهود الجسدي و الفكري، الوقت...)
- ✓ المقابل: او الأشياء التي يحصل عليها الفرد من عمله كفرص الترقية، التقدم الوظيفي ، الدخل المادي و النواحي المعنوية للمسؤوليات...

تعتبر نظرية العدل و المساواة من نظريات التحفيز الأكثر مساهمة في التنبؤ بالسلوك التنظيمي للأفراد، إلا انها تعرضت لبعض من الانتقادات منها:

- هناك بعض العوامل يصعب تحددتها، هل تعتبر مما يقدم الفرد للمؤسسة او مما يحصل عليه منها مثل المسؤولية.
- طريقة اختيار الأفراد الذين تشملهم عملية المقارنة ليست واضحة.
- الشعور بانعدام المسؤولية قد يدفع البعض لترك العمل نتيجة المقارنة، بينما آخر قد يبحث عن مجموعة مقارنة أخرى لتسليمه بوجود الفروقات الفردية.
- تفترض هذه النظرية انه كلما ارتفع أداء الشخص فإن هذا يعني زيادة العائد المادي مما يعني وجود علاقة طردية بين الأداء و المردود.

## 2. نظرية التوقع " ل فروم فيكتور Vroom Victor":

انطلق فروم بنظرية استهدفت تفسير عوامل الحفز على ضوء التوقعات المرتبة عليها، ولذلك سميت بنظرية التوقعات. فشدة الاهتمام بإنجاز العمل تنشأ من قوة التوقعات المرتبطة بقيام العمل، و قوة التوقعات هذه ترتبط برغبة الفرد بنوعية النتائج المترتبة على القيام بالعمل بمعنى ان الفرد يتحفز للعمل بتوقعين متلاحقين هما:

- ❖ التوقع الأول يقوم على الاهتمام ببذل الجهد في العمل و تحقيق الانجازات ، فالعامل يتوقع ان جهده لا يذهب هدرا و انما يرفع مستوى الانجاز و يدرك انه اذا عمل بجد فإن انجازه سيصبح عاليا.
  - ❖ التوقع الثاني يقوم على الربط بين ارتفاع مستوى الانجاز و الحصول على المكافأة فالعامل يتوقع ان الانجاز الأفضل يكافأ عليه.
- و الملاحظ ان فروم قد ركز على المعنى ذاته الذي كان هيرزبيرج قد أولاه جل اهتمامه و هو ان الحفز ينبع من ذات العمل فتوقع الحصول على المكافأة مرتبط بالعمل و التقدم فيه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سامي سلطي عريفج ، الادارة التربوية المعاصرة ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان ، 2001 ، ص 168

## خلاصة الفصل الأول:

من خلال دراسة تحفيز الموارد البشرية بالتطرق الى التعريف بالتحفيز و أهميته و كذا أنواعه و أساليبه و أهم النظريات لهذا الأخير ، نستخلص بأن تحفيز الموارد البشرية هو عملية منظمة تقوم بها المؤسسات من اجل تشجيع العاملين ، كما ان الحوافز هي مثيرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع العاملين و التأثير في سلوكهم مما يدفعهم الى بذل جهد أكبر لتحقيق أهدافه الشخصية و أهداف المؤسسة. وقامت عدة نظريات بدراسته حيث اجمعوا على ان للحوافز دور بالغ في تقويم سلوك العامل في المؤسسة لأنها طريقة تعبر من خلالها المؤسسة عن تقديرها لأدائه و عمله المتميز. وليكون التحفيز فعالا يجب اتباع الخطوات المتبعة قبل و أثناء و بعد وضع نظام الحوافز و كذا العوامل المؤثرة فيه و خصائصه و عناصره و من ثم تقييمه ان كان ناجحا أو لا فكلما زادت الحوافز تحسن أداء العامل و ذلك يؤدي مباشرة الى تحسين أداء المنظمة.

# الفصل الثاني: الحوافز كأداة لتحسين

## أداء العاملين

المبحث الأول: مفهوم أداء العاملين

المبحث الثاني: الحوافز وعلاقتها بأداء الموارد البشرية

### مقدمة الفصل:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام الباحثين في الدراسات الادارية و الموارد البشرية و ذلك لأهميته على مستوى الفرد و المنظمة ، حيث يعتبر أداء العاملين المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد داخل المؤسسة . فالمؤسسة تسعى الى تطوير مواردها البشرية كما أنه المحور الرئيسي الذي يصب عليه المدراء كافة جهودهم ، فمستوى فاعلية الأداء يقف على مدى استيعاب الأفراد لوظائفهم ، و نظرا لأهمية الأداء في رفع إنتاجية المؤسسات لابد من معرفة طريقة أداء العاملين للعمل و تصرفاتهم أثناء العمل . و قد تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين :

#### المبحث الأول: مفهوم اداء العاملين

#### المبحث الثاني: الحوافز وعلاقتها بأداء الموارد البشرية

المبحث الأول: مفهوم أداء العاملين:

تمهيد:

يعتبر الأداء المحرك الأساسي في المنظمة و كذلك كان مركز اهتمام العديد من الدراسات و البحوث التي كانت تهدف الى تدقيق مفهومه بالرغم من ذلك لم يتمكن الباحثون تقديم مفهوم محدد و متفق عليه ، و يعد المقياس الذي يعتمد للحكم على فعالية الأفراد في المؤسسات.

1. تعريف أداء العاملين:

لغويا أصل كلمة الأداء هو الترجمة للكلمة الإنجليزية To perform ، الذي اشتق بدوره من الفرنسية Performance و يعني تنفيذ مهمة او تأدية عمل<sup>1</sup>.

كذلك يعرف الأداء هو الوسيلة التي تساعد المؤسسة في قياس نتائجها و مدى تحكمها في تكاليفها و مدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة<sup>2</sup>.

أداء العامل هو عبارة عن مجموعة النتائج السلوكية له، و التي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، مع الأخذ في الاعتبار أداء المهام المحددة باستخدام الموارد المتاحة.

عرفه " بيتر دراكر Peter Drucker " بأنه " قدرة المؤسسة على الاستقرار و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العاملين"<sup>3</sup>

و عرفه "سيرتو Certo" على أنه " تحقيق الأهداف بأقل وقت و أقل تكلفة و بأكبر كم و أكبر جودة من خلال تحفيز العاملين و خلق المبادرات لديهم و تشجيعهم و تمكينهم و ترك هامش من الحرية لتنفيذهم للقوانين و الأنظمة"<sup>4</sup>

كذلك يعرف أداء العاملين هو القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات و الواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من المورد البشري الكفاء المدرب، و يمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل و الوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Ecosi p, Dailogues autour de la performance en entreprise, Edition Harmattan, Paris ,1999,p 18

<sup>2</sup> Jean Louis Viarguesle, guide du manager d'équipe, Edition organisation Paris, 2001,p 74

<sup>3</sup> Peter Drucker ,People and performance ,Harvard Business School ,2007 ,p 23

<sup>4</sup> بليخاري سامي ، التسويق الداخلي كمدخل لتحسين أداء العاملين، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، جامعة ورقلة، المجلد 16 ، العدد 3 ، ص 99

<sup>5</sup> ليلي بوحديد ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، مجلة الباحث الاقتصادي ، العدد 3 ، جوان. 2015، ص 48

## II. مكونات أداء العاملين:

تتمثل مكونات الأداء في المهام والأنشطة التي يحتويها العمل و الارتباطات بين هذه الأنشطة و المهام ، ويمكن تحديد هذه المكونات وفق المعايير التالية:

1. الأهداف التفصيلية او الجزئية للعمل.
2. المراحل المختلفة التي يتكون منها الأداء.
3. درجة التجانس بين السلوك المطلوب لبيئة العمل و الأعمال التي ينصب عليها الأداء.

أولاً: الأنشطة و المهام التي يتكون منها الأداء:

تعني مهمة النشاط الفكري او العضلي الذي يقوم به العامل في ظروف معينة ، تنفيذ عمليات رسمية وذلك قصد الوصول الى غرض معين أو هدف ما.<sup>1</sup>

و لمعرفة الأنشطة و المهام المستقرة التي يتكون منها الأداء نقوم بتقسيم العمل الذي ينتج الوصف الدقيق لنشاطات العامل و تجزئتها الى عناصر، ومعرفة الأنشطة و المهام المستقرة التي يتكون الأداء غير كافية بل لابد من تحديد الأنشطة و المهام التي تتغير بتغير الزمن أو بتغير الأفراد أو بتغير الظروف التي تحيط بالأداء.

فبالنسبة للأنشطة التي تتغير بتغير الزمن أي وفق لمتطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل مثال لذلك قد تتغير أنشطة إنتاج العامل في مصنع ما نتيجة للتغير في جداول الإنتاج على مدار السنة. أما الأنشطة التي تتغير حسب العمال لك نتيجة للفتاوت في الخبرة و في الخصائص المميزة لكل عامل

و الأنشطة التي تتغير مع الظروف ، فهي نتيجة لديناميكية البيئة سواء الداخلية او الخارجية مثلا قد يؤدي خلل في احدى وسائل الإنتاج الى توقف العمال عن أداء أنشطة الإنتاج و القيام بأنشطة الإصلاح و قد يفرض التغير في احتياجات العملاء و المستهلكين الى التغيير في أنشطة الإنتاج وفقا لمتطلبات الجمهور.<sup>2</sup>

ثانياً: العلاقة بين الأنشطة و الأداء:

ان تجمع الأنشطة في مهام و المهام في أعمال، يقوم على تحديد علاقات التكامل بين هذه الأنشطة بحيث تساعد هذه العلاقة في إعادة تصميم التنظيم ككل و هذه العلاقة لا تقتصر فقط على الأنشطة و المهام وإنما تتعداها الى العلاقات بين مختلف الأعمال و معرفة العلاقات الداخلية و الخارجية بين الأنشطة.

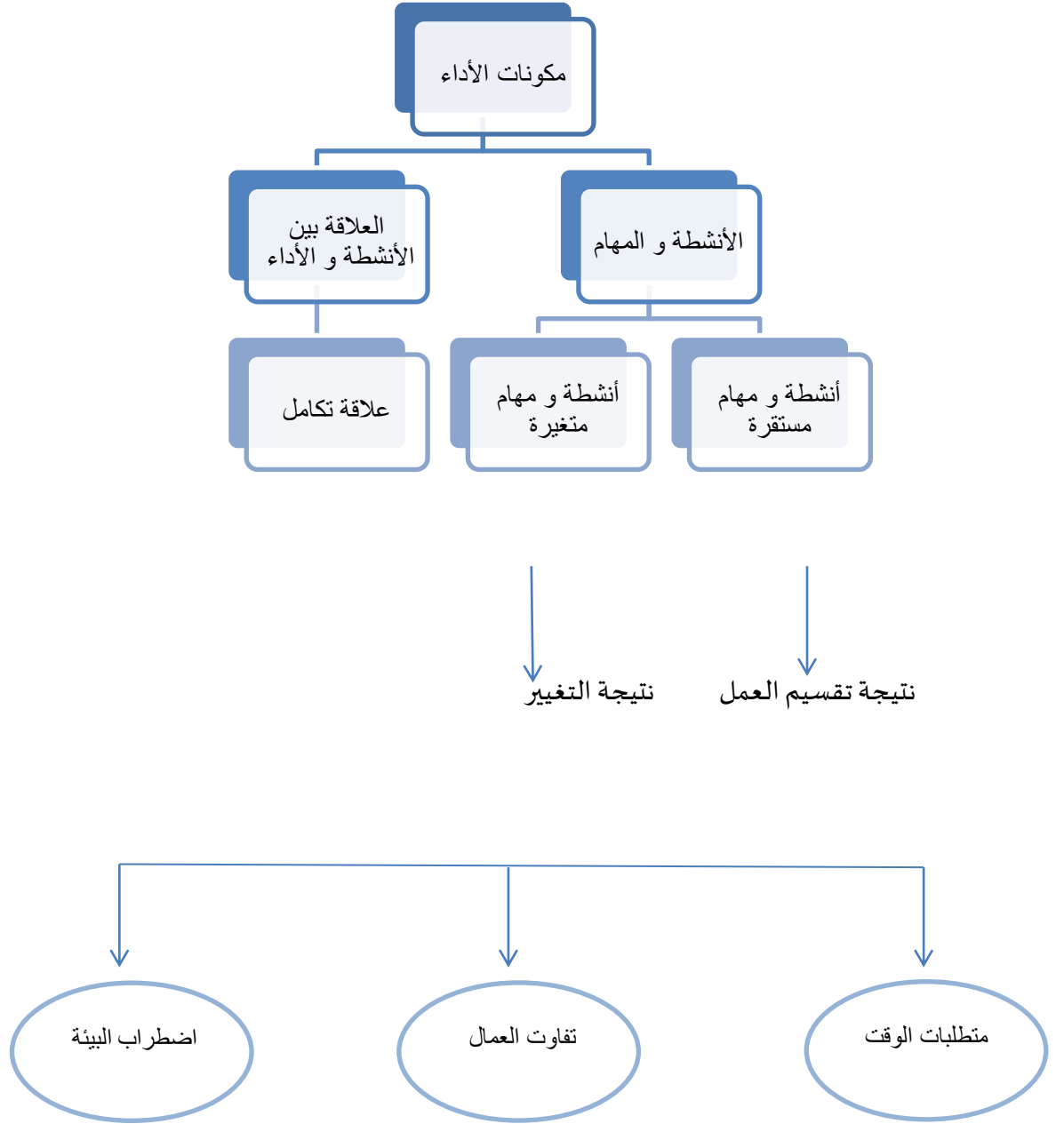
<sup>1</sup> أحمد صالح، كثة كربوسة، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة تخرج ليسانس في العلوم السياسية، جامعة ورقلة.

2013، ص 27

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 27

و الشكل التالي يوضح هذه المكونات:

الشكل رقم (6): مكونات الأداء



المصدر: أحمد صالح، كززة كربوسة، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة تخرج ليسانس في العلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2013، ص 28

### III. أنواع أداء العاملين:

ان تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق و العملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، و بمأن الأداء من حيث المفهوم يرتبط الى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة و استعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية و الطبيعة:<sup>1</sup>  
أولاً: حسب معيار الشمولية : يمكن تقسيم الاداء الى:

1. الأداء الكلي: و هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف او الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، و لا يمكن نسب انجازها الى اي عنصر دون مساهمة باقي العناصر ، و في اطار هذا النوع من الاداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو...الخ.
2. الأداء الجزئي: و هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي الى : أداء الوظيفة المالية، أداء الوظيفة التمويين، أداء وظيفة الأفراد ، أداء وظيفة الانتاج و أداء وظيفة التسويق.

و نشير الى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية كما ان دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض ايضاً دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

ثانياً: حسب معيار الطبيعة: ويصنف الأداء وفق هذا المعيار الى :

1. الأداء الاقتصادي: يقترن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها، و المتجسدة في الفوائد التي تحققها جراء تعظيم نتائجها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها.
2. الأداء الاجتماعي: و هو مرتبط بالأداء الاقتصادي ، الذي يرافقه التزام اجتماعي داخلي و خارجي نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها ، وهذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المؤسسة في المحيط الذي تنشأ فيه.
3. الأداء التقني : و هو يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على أحسن حال ، سواء تعلق الأمر بدقة المعلومات ، او توفيرها في الوقت المناسب .
4. الأداء السياسي : و هو يعبر عن محاولات المؤسسة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجد فيه وفقاً للقوانين و التشريعات المفروضة عليها لإصدار امتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها .

<sup>1</sup> عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية(مفهوم و تقييم)، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول، جامعة بسكرة، نوفمبر، 2001، ص 89

IV. العوامل المؤثرة على أداء العاملين

الفرع الأول: العوامل الداخلية المؤثرة على أداء العاملين:

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية و التي تؤثر على أدائها و يمكن للمسير ان يتحكم فيها و يحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية او التقليل من آثارها السلبية ، تتميز هذه العوامل بكثرتها و بالتالي صعوبة حصرها ، التداخل فيما بينها ، التفاوت من حيث درجة تأثيرها و التحكم فيها ، و نتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما العوامل التقنية ( نوع التكنولوجيا ، نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال ، الموقع الجغرافي للمؤسسة و تصميمها من حيث المخازن ، الورشات ، الآلات ، نوعية المنتج ، شكله و الغلاف ، مدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين ، نوعية المواد المستعملة في عملية الانتاج)

و العوامل البشرية ( التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن و الجنس ، مستوى تأهيل أفراد المنظمة و مدى التوافق بين مؤهلات العمال و المناصب التي يشغلونها و التكنولوجيا المستخدمة ، أنظمة المكافآت و الحوافز ، العلاقة بين العمال و الادارة ، نوعية المعلومات)<sup>1</sup>

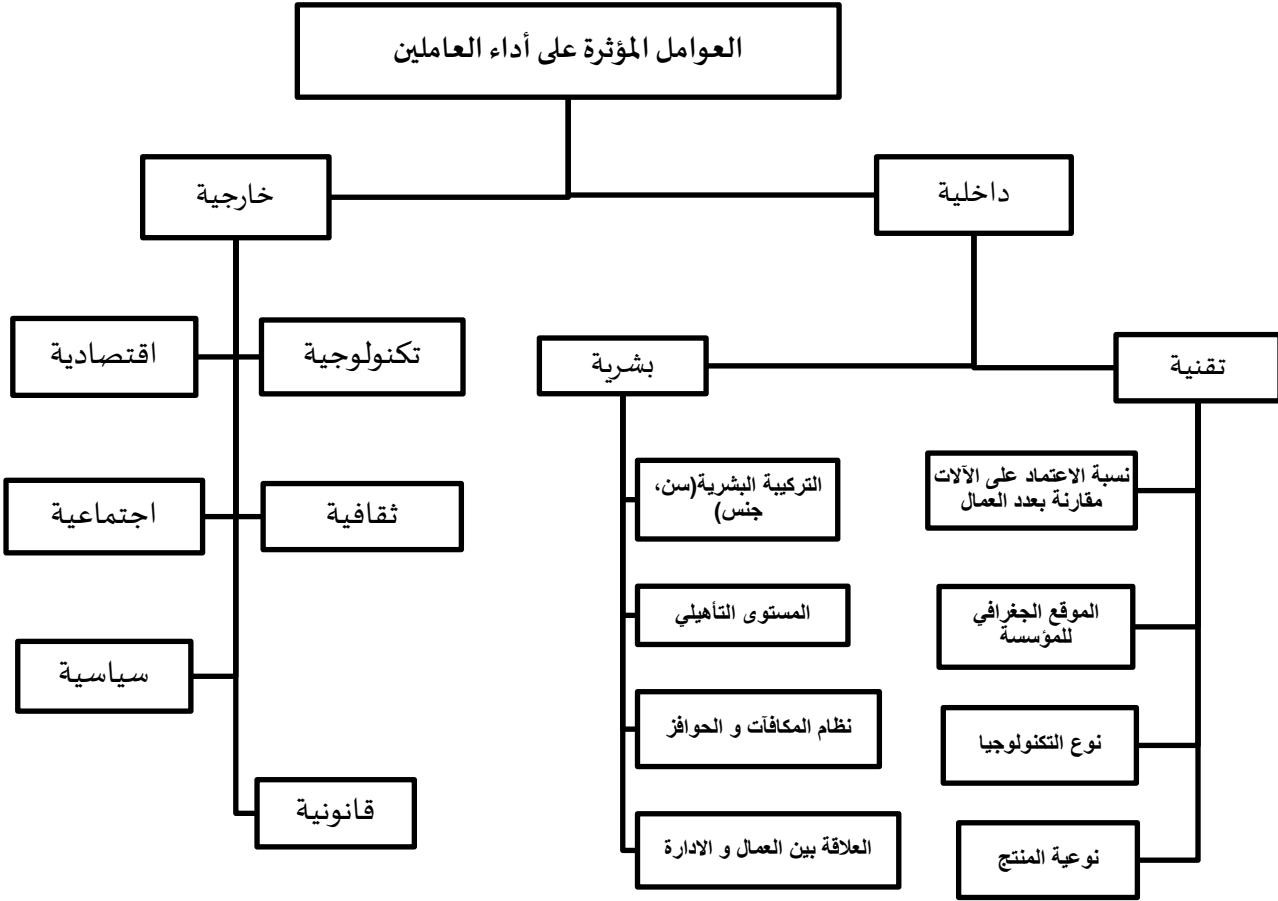
الفرع الثاني: العوامل الخارجية المؤثرة على أداء العاملين:

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات و القيود التي تخرج عن نطاق التحكم ، و بالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء ، و قد تكون خطرا يؤثر سلبا على أداء المؤسسة ، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها خاصة اذا تميزت بعدم الثبات و التعقيد ، و تنقسم هذه العوامل الى عوامل اقتصادية، و اجتماعية ، و ثقافية ، و تكنولوجية ، و سياسية، و قانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> يوسف عبد الرحمن ، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمية، مذكرة تخرج ماستر في العلوم الاقتصادية ، جامعة ام البواقي، 2014، ص 50

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 49

الشكل رقم (7): العوامل المؤثرة على أداء العاملين



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

الفرع الثالث : العوامل المعيقة لأداء العاملين:

هناك مجموعة من العوامل تؤثر سلبا على أداء العاملين نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

- أ. نمط السلطة: فطبيعة الحكم مثلا: اذا كان تسلطيا فهذا يجعل من المنظمات تتجه نحو المركزية و التنظيم البيروقراطي أكثر، وهنا تتجه الدولة لسن التشريعات و القوانين من أجل فرض الرقابة الشديدة على المنظمات و تقييدها قانونيا مما جعل الفرد مقيدا إداريا باللوائح و القوانين الروتين و عدم المشاركة في اتخاذ القرارات و انعدام الابداع و هذا يؤثر سلبا على أدائه.
- ب. ضغوط العمل: عندما ترتفع ضغوط العمل على الموظف ينخفض مستوى الرضا الوظيفي و بالتالي يؤثر سلبا على أدائه.
- ج. غموض الدور: و يقصد به قلة المعلومات التي يحتاجها الفرد عند أداء دوره في المنظمة او عدم وضوح مسؤوليات العمل و متطلباته ، وقد يؤدي عدم الالمام الكامل بطبيعة العمل نتيجة عدم معرفة الحقيقة بواجبات و مهام و صلاحيات الوظيفة و واجبات و مهام الموظف الى التأثير سلبا على أداء العمل .
- د. الصراع التنظيمي: يؤثر الصراع التنظيمي سلبا و بشكل ملموس على مستويات الأداء ، حيث من غير المحتمل ان تبرز محاولات التطور و الابتكار و التغيير و القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة.
- هـ. الحاجة الى الأمن: ان عدم وجود الأمن و تحقيقه للعامل سيكون الخط الأحمر الذي يحد بشكل واسع من إنتاجية العامل و دوره في تحقيق الأداء المطلوب منه .
- و. عدم توفر الظروف المادية للعمل: فعدم توفر الظروف المادية للعمل مثل الاضاءة الملائمة للأداء و المحافظة على نظافة بيئة العمل واتخاذ الإجراءات الوقائية لتجنب الموظفين الأصوات و الاهتزازات و الضجيج من داخل المنظمة و خارجها قد يحد من أداء العامل لعمله .
- ز. ضعف نظام الحوافز: ان ضعف نظام الحوافز يؤدي الى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي مما ينجم عنه الحصول على أداء أقل من معدل الانتاج المطلوب.
- ح. ضعف نظام الأجور: حيث ان كان نظام الأجور غير عادل يؤثر سلبا على الروح المعنوية وبالتالي ينخفض أداء العاملين.
- ط. ضعف الثقافة التنظيمية: ان غالب نشاطات و تصرفات الأفراد داخل المنظمة تنبع من أذهانهم أي نتيجة لثقافتهم لهذا فإن ثقافة الضعيفة للمنظمة تؤثر سلبا على أداء العاملين.

<sup>1</sup> أحمد صالحي ، كتنزة كربوسة ، مرجع سبق ذكره، ص 39

هذه مجمل أهم العوامل الأساسية التي قد تؤثر سلبا على أداء العمل ، وهناك عوامل أخرى لها تأثير سلبي كذلك وبشكل مباشر منها:

- التضخم الوظيفي.
- الروتين.

### المبحث الثاني: الحوافز وعلاقتها بأداء الموارد البشرية:

تمهيد:

ان اشباع حاجات العاملين تضمن تحفيزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر فعالية و كفاءة وهناك جانب ذو أهمية و هو التأكيد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل لأن الأداء المرتفع الذي تسعى اليه المنظمة يساوي القدرة و الرغبة في الأداء.

#### 1. اثر التحفيز على الانتاجية:

في الواقع العملي كثير ما نسمع المديرين يشكون من ان العاملين لديهم لم يعودوا يعملون بأقصى طاقتهم كما كان الحال في الماضي، و من واقع البحوث و الدراسات في هذا المجال فإنه يمكن الإشارة الى أربعة أسباب رئيسية كل منها يشير بشكل مباشر او غير مباشر الى نوع الحوافز و هذه الأسباب هي:<sup>1</sup>

- عدم جاذبية الحوافز التي توفرها المنظمة للعاملين بها، بينما الحقيقة ان البعض قد يرغب في الحافز المادي بينما البعض الآخر قد يرغب في الحافز المعنوي وبالتأكيد فإنه ما لم يكن الحافز مرغوبا فيه من جانب شاغل الوظيفة فإن تأثيره على الأداء يقترب من الصفر.
- ضعف العلاقة بين الحافز و الأداء و ذلك لأنه على الرغم من كثرة الحديث عن ربط الأجر (او حافز آخر) بالإننتاج ( او الأداء) فإنه نادرا ما يتم هذا الربط في الواقع العملي .
- عدم الثقة في الادارة و الذي ينتج عادة من عدم وفاء الادارة بوعودها الخاصة بالحصول على حوافز او مزايا معينة في حالة الأداء الجيد.

<sup>1</sup> توفيق عبد الرحمان. الدافعية و حوافز العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1988 ، ص2

- ضعف اشتراك العاملين او أخذ رأيه في نوعية الأعمال التي يقوم بأدائها الأمر الذي يجعل هذه الأعمال تكليفا أكثر منها احتياجا او إشباعا.

## II. نتائج غياب التحفيز:

النتائج كثيرة مثلها مثل الأسباب التي ترتب عنها ، و عدم التحفيز له تأثير سلبي على المنظمة و يجب الأخذ بعين الاعتبار نتائج غياب تحفيز العاملين التي يمكن ان تكون بمثابة اشكالية. لا يجب ترك هذه الوضعية تستمر و لابد من ايجاد حلول لتفادي نتائج غياب التحفيز المذكورة أدناه :

- ❖ فريق عمل غير محفز بسبب غياب عامل
- ❖ أجواء سيئة بسبب السلبية
- ❖ سوء جودة العمل بسبب فرد مشوش و فوضوي
- ❖ نقص في الانتاجية
- ❖ زبون غير راض

يكفي في بعض الاحيان عامل وحيد غير محفز للتأثير على كل الفريق ، و بالتالي هذا سيكون عائق حقيقي للعلاقات المهنية البناءة داخل المؤسسة. علاوة على ذلك هذا ممكن اني صبح حلقة مفرغة تأثر مباشرة على الانتاجية بصفة عامة و على جودة العمل بصفة خاصة.

الشكل رقم (8): نتائج غياب تحفيز العاملين



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

III. خطوات تحفيز العاملين لتحسين الأداء:

هناك مجموعة من الخطوات التي تساعد المديرين للتفاعل مع العاملين نحو أداء أفضل كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية و أهدافهم مع مصالح العمل و أهدافه و هذه الخطوات هي:<sup>1</sup>

- (1) مساعدة العاملين على التوسع: فالعاملين لديهم الرغبة في التطور و التحسن و لكنهم يجمعون عن ذلك إذا كان مفروض عليهم من أعلى ، وعلى المدير أن يربطهم ما أضافوه للمنظمة عندما يحفزهم لإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.
- (2) وضع مستويات و قياسات واضحة للعمل: قياسا على المخرجات التي تميز الأداء ، وما إذا كان هذا الأداء جيد او غير مقبول ، مع مراعاة مناقشة هذا الأمر مع العاملين و الاستماع الى آرائهم ، و تشجيعهم على ان يعطوا المواصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء ، و هذه المناقشة تترك أثر طيبا لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات و محاولة تطوير أداءهم.
- (3) تعيين حجم مسؤولية العاملين: هذا من ضمن أهم العوامل التي تضعف التحفيز عند العاملين و هو عدم الوضوح بما هو متوقع منهم.
- (4) مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء: يرغب أغلب العاملين بشدة ان يكون لهم دور في توقعات الأداء ، و في المدخلات التي تحسن مستويات الأداء ، و بهذا يصبح من الضروري اشتراك العاملين في وضع التصورات و المقترحات عن توقعات الأداء لأنه ربما يجد المدير عند العاملين تصورات و معلومات عن رفع مستويات الأداء ، سوف يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي سيزيد من تحفيزه لأداء جيد.
- (5) توثيق ما اتفق عليه مع العاملين: على المدير ان يدون قائمة بالمعلومات عند قياسات و مستويات ما يتوقعه هو و العاملون من أداء ، و تحديد الوقت الذي يستغرق الوصول الى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل ثم توثيق ذلك.
- (6) الملاحظة و المتابعة: يجب على المدير مراقبة ما تم انجازه ، و مراقبة أداء العاملين ، و تقديم المساعدة و التوجيه للعاملين الأقل خبرة ، و التأكد للعاملين الجيدين أنهم أهلا للثقة.
- (7) استخدام أسلوب واضح في المكافآت: وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع ، و تتنوع هذه المكافآت ما بين الحوافز المادية كالعلاوات و الحوافز المعنوية كإبراز مكانة العامل المتميز او اصدار شهادة تقدير لجهوده المتميزة او اعطائه ترقية مناسبة.

<sup>1</sup> بروس أن بيتوني ، فن تحفيز العاملين، ترجمة زكي مجيد حسن ، بيت الأفكار الدولية ، عمان، ص 67-68

IV. طرق تحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم للعمل وتطوير سلوكهم:

يوجد اتفاق على أهمية الحوافز بجميع أنواعها وأشكالها لتطوير العمل و ضمان الارتقاء بإنتاجية ولكن هناك اختلاف في وجهات النظر حول الطرق التي يجب ان تتبع لتحفيز العاملين و ضمان تحسين و تطوير أدائهم ، ومن هذه الطرق المستخدمة ما يلي<sup>1</sup>:

✓ **تخطيط ووضع الأهداف:** ان مشاركة الفرد في وضع أهداف و نتائج له للعمل على التحقيق سيزيد من دافعيته و خاصة اذا كانت هذه الأهداف واضحة و محددة و قابلة للقياس، و ترضي طموحه و ذات قيمة عالية للفرد.

✓ **المشاركة في العمل:** ان مشاركة الفرد في القرارات و الأمور ذات علاقة بعمله و بالوحدة التنظيمية التي يعمل بها يزيد من حماسه و انتمائه و التزاماته.

✓ **تعديل السلوك:** حيث يتم تغيير أفعال العاملين و سلوكهم بالتشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة و تنشيط تلك الأفعال غي المرغوب فيها و يبدأ المديرين بتحديد أي من الأفعال المرغوبة و أيها في حاجة الى التغيير، و لقد أثبتت الدراسات ان الثناء و التقدير لجهود العاملين يكون أكثر فاعلية من استخدام أسلوب العقاب ، وتستخدم المنظمات أنواع عديدة من المكافآت لتدعيم سلوك العاملين المجتهدين.

✓ **التدريب وإعادة التدريب:** يشعر الكثير من الافراد اليوم بتهديد يؤدي الى تحفيز أقل للعامل كما يهدد إنتاجية المنظمة كما يمكن ان تؤدي مخاوف العمال الى حدوث مشاكل شخصية تعوق بدورها أداء الفرد أثناء العمل ، و احدى الطرق لتحفيز هؤلاء العاملين هي توفير التدريب الذي يصقل مهارتهم او اتاحة إعادة التدريب والذي يمد العاملين بمهارات جديدة تماما و قد أشارت الدراسات انه كلما تقيل العاملون برامج التدريب على انها تطوير لقدراتهم الذاتية كلما كانت الفوائد الناتجة كبيرة ومن أهمها زيادة الولاء للمنظمة و تحسين الأداء و الانتاجية و هناك يجب مراعاة ربط التدريب بالجانب الخاص للعاملين و البحث عن اساليب جديدة في التدريب في الوقت المناسب.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 219

### خلاصة الفصل الثاني:

بعد التطرق الى تعريف أداء العاملين و اهم مكوناته و انواعه و العوامل المؤثرة فيه و كذلك العلاقة التي تربطه بالتحفيز نستنتج ان المورد البشري من أهم مصادر الأداء في المنظمة حيث لامعنى لباقي مواردها الأخرى اذا غاب عنها العنصر البشري و لا تصل المؤسسة الى الأداء المتميز الذي يضمن لها البقاء و الاستمرارية إلا بالاهتمام بالإنتاجية و التحفيز ، كما يتأثر أداء العاملين بعدة عوامل و التي يصعب تمييزها الى جانب تعداد الاختلاف في العوامل المؤثرة على الأداء بشدة تأثيرها فبعض العوامل ترفع من الأداء و البعض الآخر يؤدي الى خفضه ، كما يتضح لنا ان الحوافز تلعب دورا هاما في تشجيع العاملين على العمل و تحسين ادائهم و زيادة الإنتاجية.

# الفصل الثالث: دراسة استجابة أثر الحوافز على سلوك الكفاءات البشرية بمؤسسة رام سكر

✓ المبحث الأول: تقديم مؤسسة ومصحة التريص رام سكر Ram Sucre

✓ المبحث الثاني: منهجية الدراسة

✓ المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان والدراسة

## مقدمة الفصل

لقد قمنا في الفصلين السابقين بعرض المفاهيم النظرية للتحفيز وأهميته في تحسين أداء الكفاءات البشرية ، و في هذا الفصل سنقوم بإسقاط هذه الدراسة النظرية و تجسيدها ميدانيا في مؤسسة تكرير السكر بمستغانم.

و في هذا الفصل سنتناول :

المبحث الأول: تقديم مؤسسة و مصلحة التريص رام سكر Ram Sucre

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان و الدراسة

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة ومصحة التريص رام سكر Ram Sucre

تمهيد:

ان شركة تكرير السكر بمستغانم فرع من المؤسسة الوطنية للتكرير ذات نظام قانوني يضبط حسن تسييرها، شركة ذات اسهم، بإمكان تحويلها من مكان الى آخر بموجب قرار من الجهة العامة و ابتداء من تاريخ قيدها بالسجل التجاري تستمر المؤسسة لمدة 99 سنة. و في هذا المبحث سيتم التعريف بالمؤسسة.

### 1. تقديم المؤسسة:

#### 1. نشأتها:

تم انشاء وحدة مستغانم لتكرير السكر بتاريخ 16/05/1970 بمرسوم رقم 49 و بالقرار الأحادي رقم 115/355/69 بتاريخ 23/05/1969.

تمتلك 164000 ألف سهما بمبلغ 100 دج للسهم الواحد و يقدر رأس مالها بما قيمته 16400000000 دج تشغل مساحة قدرها 11 هكتارا، وساهمت الشركة الفرنسية CAIL-BAH-CAG-FCB fives والشركة الإيطالية Remgeinne في انجازها وكان وضع حجر الأساس سنة 1970.

بتاريخ 18/04/1974 انطلقت العملية الانتاجية بهاو الهدف من انشائها هو تكرير السكر الأحمر المستورد من الخارج لإنتاج سكر موجه للاستهلاك المتمثل في :

- سكر مبلور بوزن 50 كلغ.
- بقايا السكر Mellase .

تتعامل المؤسسة مع البنك الجزائري للتنمية الريفية Badr بالتنسيق مع الادارة المركزية (المقر المركزي بخميس مليانة – ولاية عين الدفلى) .

تقوم المؤسسة على التمويل الذاتي و بتدهور وضعيتها المالية واجهت صعوبات في تمويل المادة الأولية التي تستوردها من الخارج بالعملة الصعبة أصبح من الضروري البحث عن شريك يمول الشركة بالمادة الأولية حتى تتمكن من العمل و الإنتاج و يعطيها فرصة للعمل و النهوض.

ابتداء من سنة 2001 اتبعت الخوصصة عن طريق الشراكة مع الخواص. بدأ أول عمل شراكة مع الشريك الجزائري سفيتال Civital الذي قام بتمويلها بالسكر الأحمر و لكن بدلا من الانتاج لنفسها أصبحت تقدم خدماتها للشريك أي استولى على تفكيرها بأن تستعمل الآلات و في نفس الوقت تتحمل مسؤولية العمال بهدف الحفاظ على مناصب عملهم كأحسن استراتيجية في ظل الظروف المعاشية، و لكن هذا الوضع لم يساعدها في النهوض و وجدت نفسها أسيرة للشريك فعرضت اسهمها للبيع بعد مرور 6 سنوات.

فقدم برحال ملفه بعد ان كان شريك كباقي الشركاء و شرط ان يشتري مصنع مستغانم و سيدي لخضر بعين الدفلى فقبل وتم اختياره رافضين سفيتال Civital و ذلك تجنباً للاحتكار.

و جاء برحال في أكتوبر 2008 مالكا بعدما كان عاملا و زود المصنع بأحدث الآلات بما يقابل من قيمتها 8 مليار دينار جزائري و نتج هذا القرار بعد مواجهته لمشاكل في قطع الغيار و معالجة المياه و ساهم في الاقتصاد الوطني حيث ينتج 300 طن يوميا.

بات اسم المؤسسة SORA Sucre RAM Sucre Mostaganem Berrahal Groupe بعدما كان SORA Sucre.

## 2. التعريف بالمؤسسة:

مؤسسة رام سكر Ram Sucre هي مؤسسة تجارية ذات طابع انتاجي حيث تقوم باستيراد السكر الأحمر من البرازيل كوريا الموزمبيق ساحل العاج عن طريق الخواص BLANKY لتكرير السكر.

تتكون من ثلاث فروع مستغانم ، و خميس مليانة و وهران و كذلك شركة النقل لنقل السكر الخام حيث تصل الى 105000 طن في اليوم حيث يبلغ عدد عمالها 260 عامل.

تقع غرب مدينة مزعران على الطريق الرابط بين وهران و مستغانم و تشغل مساحة 11 هكتار و يعتبر هذا الموقع استراتيجي نظرا لقربه من الميناء اي توفير في الوقت و المسافة و النقل و المادة الأولية من الميناء الى المصنع.

## 3. هدف المؤسسة:

تسعى المؤسسة الى ارضاء الزبون و تلبية جميع احتياجاته و كذلك البقاء و الاستمرار و النمو.

#### 4. محيط المؤسسة:

✓ المحيط الداخلي:

هم العمال و الاطارات الذين يساهمون في وصول المؤسسة الى أهدافها و هم موزعين كالآتي :

- عدد عمال الادارة العليا: 10 اطارات.
- عدد عمال الادارة الوسطى: 100 عامل.
- عدد عمال الادارة التشغيلية: 150 عامل.

عمال الادارة: عمل يومي من الساعة الثامن صباحا الى الرابعة مساء.

عمال بالتناوب: منقسمين الى أربع فرق 24/24 سا:

- فريق يعمل يومين من الساعة 6 صباحا الى 14 زوالا
- فريق يعمل يومين من الساعة 14 زوالا الى 22 ليلا
- فريق يعمل يومين من الساعة 22 ليلا الى 6 صباحا.
- فريق يومين راحة.

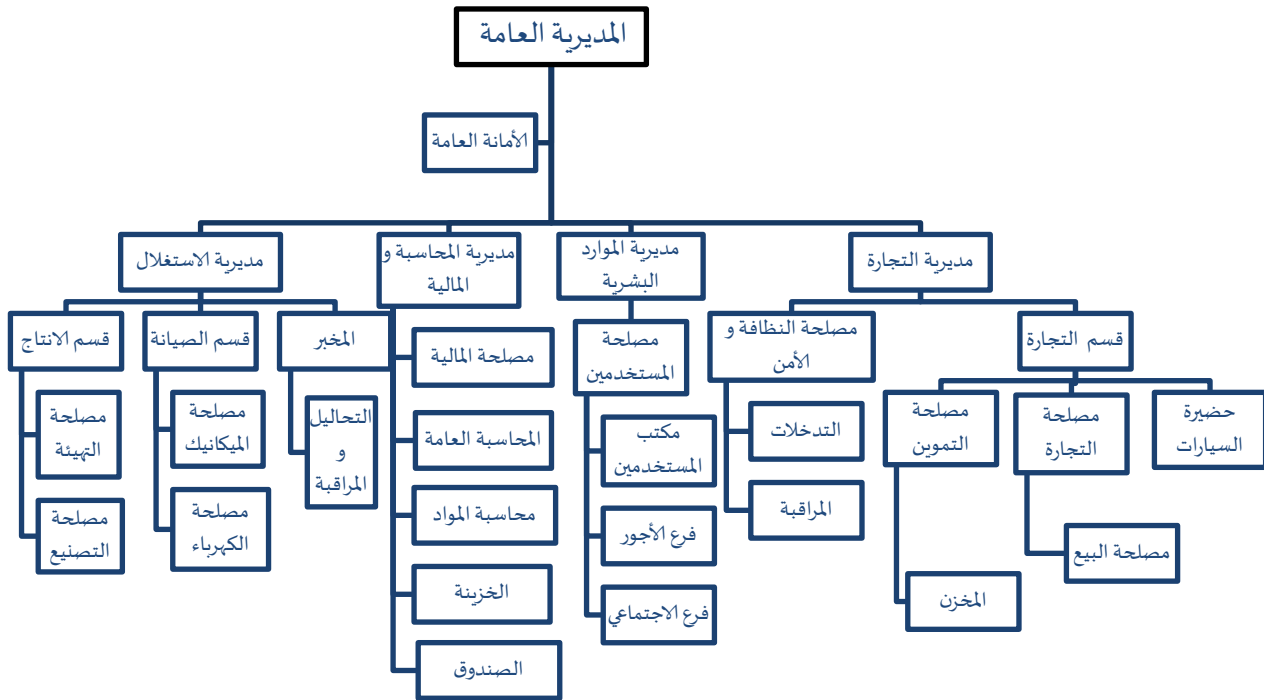
✓ المحيط الخارجي:

المنافسون: أهم عنصر في المحيط الخارجي لشدة خطورته الدائمة على المؤسسة لذلك تعمل هذه الأخيرة الى زيادة الانتاج من أجل تخفيض التكلفة، مما يترك لها المجال لاقتحام السوق بأسعار تنافسية و من أهم منافسيها هو سيفيتال Civital الذي يعتبر أكبر انتاج في الجزائر.

#### 5. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يوضع الهيكل التنظيمي من قبل المؤسسة حيث أنه تصميم يضمن لها التحكم في السير الحسن و تحديد المهام و المسؤوليات المخصصة لكل ادارة او هيئة في المؤسسة و يقدم من طرف الادارة العليا و مؤسسة رام سكر تسيير وفق الهيكل التنظيمي الوظيفي الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (9) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة رام سكر Ram Sucre:



المصدر: من وثائق المؤسسة

## ii. تقديم مصلحة التربص بمؤسسة رام سكر Ram Sucre:

ادارة الموظفين هي عمل دقيق سواء من حيث الأثر الاجتماعي الذي يمكن ان تحدثه و تأثيره على الأداء الوظيفي. بالإضافة الى ذلك تنفذ القوانين و اللوائح التي تخص الوظائف و تتبع الاجراءات التي تتبع المسار الوظيفي الذي يقوم به العامل في الشركة من جهة و كيفية تولى الالتزامات و الحقوق لكلا الطرفين من جهة أخرى.

### ا. ادارة الموظفين:

تتجسد مهامها فيما يلي:

#### (1) التوظيف:

يتعلق بوجود عبء العمل الزائد الذي ليس بإمكان العمال الحاليين تغطيته او بسبب مشكلة تقنية وبطريقة هيكلية او دورية يتم التعبير عن الحاجة الى موظفين اضافيين من قبل شخص او آخر من هياكل المؤسسة ، ويشترط في هذا الاجراء ان يرخص من قبل المؤسسة و ينص عليه في الميزانية التشغيلية للهيكل.

#### (2) دستور الملف الاداري:

يجب على الموظفين المعنيين او الذين يتم توظيفهم في وظائف غير محددة ان يزودوا الخدمة الادارية بملف يتكون من الوثائق التالية:

- ❖ طلب مكتوبا بخط اليد مؤرخ و موقع.
- ❖ شهادة ميلاد.
- ❖ مصفوفتان للعائلة للموظفين المتزوجين.
- ❖ نسخة قانونية مصدقة من العناوين و الدبلومات.
- ❖ اثبات اقامة.
- ❖ 4 صور جواز سفر.
- ❖ شهادة طبية صحية جيدة.

- ❖ تبرير من خبرة العمل السابقة.
- ❖ صورة من بطاقة التسجيل في التأمين الاجتماعي.
- ❖ تبرير الوضع فيما يخص الخدمة الوطنية...

### 3) التصريحات الاجتماعية و التقاعد:

أ. تصريح التوظيف:

في غضون 10 أيام بعد تنصيب الموظف الجديد داخل المؤسسة يتم تقديم تصريح استخدام مع مكتب تسجيل الشركة في الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعي C.N.A.S. يتم ابلاغها من قبل الخدمة الادارية على أساس الملف الاداري للموظف و يتم تقديمها لتوقيع المدير او ممثله المخول بشكل صريح من قبل CNAS المفوض الاجتماعي.

ب. تصريح المرض:

يجب على الموظف المعني بهذا الشرط ان يرسل للمؤسسة في غضون 48 ساعة الشهادة الطبية التي تحدد توقف العمل و تسجيل الدائرة الادارية البيانات في سجل الموظفين.

ج. استئناف العمل:

عندما يستأنف الموظف واجباته في نهاية اجازته المرضية او عندما يتوقف عن العمل بسبب حادث تكمّل الخدمة الادارية اعلان العودة الى العمل و شهادة العمل و المرتب .

د. العلاوات العائلية:

تقدم الخدمة الادارية مع الموظف طلبا للعلاوات الاسرية في نموذج ل CNAS.

هـ. اعلان التقاعد:

يتم ابلاغ الموظفين المعنيين بهذا الحكم من قبل الدائرة الادارية قبل 6 أشهر من موعد المغادرة المخطط له و يكون مديرها على علم بذلك.

(4) الاجازات:

- اجازة سنوية: يتم تعيين استحقاقات الاجازة بموجب القانون و يتم تقييمها من قبل الخدمة الادارية مرة واحدة في السنة.
- اجازة استثنائية: يجوز منح الاجازة الاستثنائية (حدث عائلي...) او الاحسان الى الموظف بناء على طلبه و وفقا لإمكانات المؤسسة.
- الخروج أثناء ساعات العمل: بالنسبة لمسألة ذات أهمية بإمكان الموظف ان يطلب من مشرفه فرصة ترك منصبه لفترة محدودة و هذا تدبير استثنائي.

(5) البعثات و السفر:

السفر او الرحلة هنا تعني وجود الموظف في مكان عمل مختلف عن الموقع المعتاد و عادة ما يكون بعيدا بما فيه الكفاية حتى لا يتمكن من العودة الى موطنه.

(6) التغيرات في الوضعية المهنية:

اي تحرك دائم لأفراد الشركة ينتج عنه قرار خطي من المدير او من يفوضه (الترقية...).

(7) التدريب:

يتم وضع عقد تدريب تحدد فيه شروط التنفيذ و طبيعة و موقع و مدة التدريب و يطبع في 4 نسخ الاصلية لملف الموظف و نسخة الى الموظف و نسخة الى مكتب الطلب و نسخة الى الخدمة الادارية.

(8) العقوبات:

يحدد القانون الداخلي للمؤسسة درجة خطورة الاخطاء التي قد ترتكب و العقوبات التي تقابلها.

(9) الساعات الاضافية:

يتم اعداد تقرير شهري لكل موظف يقوم بأداء ساعات عمل اضافية و يوقع من قبل المسؤول المفوض عن العمل الاضافي و من قبل رئيس الخدمة الادارية.

(10) وقف علاقة العمل:

يتم اعداد تقرير الاستقالة او التخلي عن الوظيفة... من قبل وحدة ادارة شؤون الموظفين و يتم تقديمه الى المدير للتوقيع. توفر الخدمة الادارية تسوية نهائية للعامل فيما يتعلق الهيكل المالي و المحاسبة المسؤولة عن الهيكل الذي استخدمه.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة:

تمهيد:

في هذا المبحث نستعرض لأهم الخطوات المتبعة في الدراسة بغية الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالحوافز و انعكاسها على أداء العاملين في مؤسسة رام سكر.

1. تقديم عينة الدراسة:

من خلال اعداد أداة للدراسة تتمثل في استبانة لقياس مدى استخدام الحوافز بأنواعها المختلفة و كذلك أداء و سلوك العاملين في المؤسسة ثم تطبيقها ميدانيا من خلال توزيعها على عدد من العاملين و تحليل البيانات و المعلومات بعد ذلك باستخدام الأساليب الاحصائية المناسبة للتوصل الى نتائج تمكننا من الاسهام في رفع و تحسين أنظمة الحوافز.

يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين بمؤسسة رام سكر ، و نظرا لصعوبة تغطية كل أفراد مجتمع الدراسة التي تضم كل الاطارات و أعضاء التحكم و المنفذين ، تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 30 فرد و تم الاجابة على الاستبيان من كل العاملين.

II. تصميم الدراسة و الاستبيان:

لمناقشة اشكاليتنا و محاولة معرفة مدى توافق الجانب النظري مع ما هو مطبق في الواقع، قمنا بتصميم استبيان (بتاريخ 13 أوت 2020) و تم توزيعه على عينة من الموظفين بصورة عشوائية معتمدا في ذلك على الدراسة التي تناولت التحفيز و مستوى الأداء و قد قمنا بوضع أسئلة و قسمناها الى ثلاثة محاور رئيسية حيث يتمون كل محور من مجموعة من الأسئلة .

و يتكون الاستبيان من:

الجزء الأول من الاستبيان: تضمن المعلومات الشخصية عن أفراد الدراسة: و هي السن، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة، و المستوى الوظيفي.

الجزء الثاني من الاستبيان: تضمن المتغير الأساسي و هو التحفيز و أنواعه.

الجزء الثالث من الاستبيان: تضمن المتغير الأساسي الثاني وهو الأداء و علاقته بالتحفيز .

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان والدراسة:

1. دراسة البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

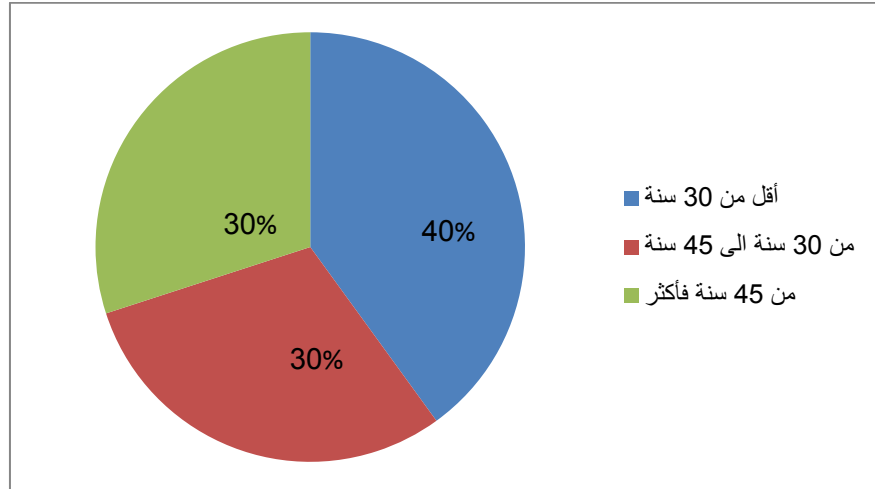
1. السن:

الجدول رقم (1): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	
40%	12	أقل من 30 سنة
30%	9	من 30 سنة الى 45 سنة
30%	9	من 45 فأكثر
100%	30	المجموع

المصدر: من الاستبيان

الشكل (9): تمثيل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من الاستبيان

نلاحظ من الجدول و الشكل أعلاه ان مؤسسة رام سكر تتعامل مع مختلف الفئات العمرية حيث سجلت الفئة أقل من 30 سنة أعلى نسبة تقدر ب40% و يعود هذا الى نشاط الفئة الشبابية بدرجة كبيرة بينما تأتي بعدها فئة ما بين 30 و 45 سنة تمثل 30% تعود خذه الأخيرة الى خبرة أفراد هذه الفئة داخل المؤسسة أما فئة الأكثر من 45 سنة قدرت ب 30% و هذا راجع الى تطلب أداة المؤسسة الى أفراد ذوي خبرة عالية.

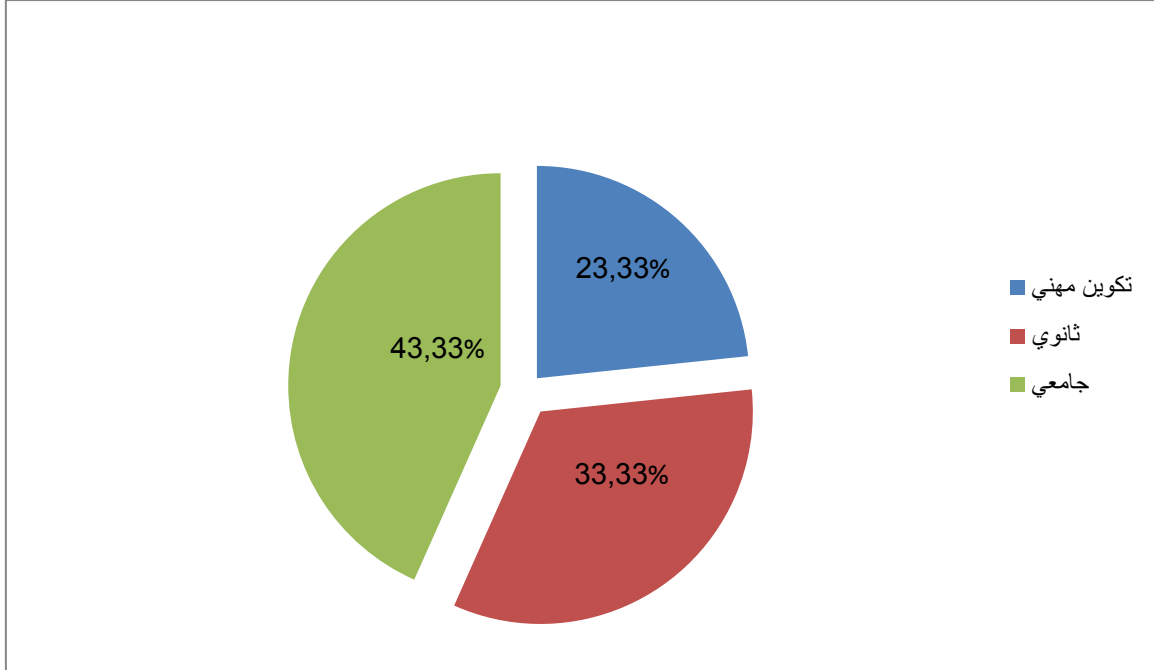
2. المستوى الدراسي:

الجدول رقم (2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.

النسبة المئوية	التكرار	
23,33%	7	تكوين مهني
33,33%	10	ثانوي
43,33%	13	جامعي

المصدر: من الاستبيان

الشكل (10): تمثيل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

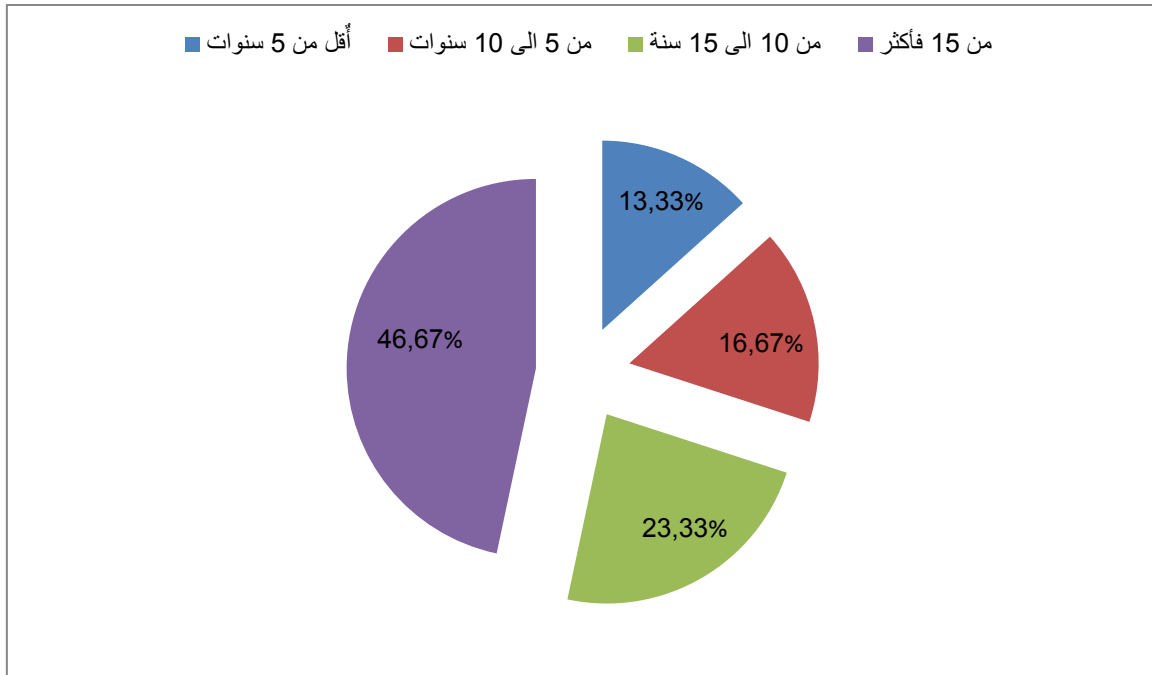


المصدر: من الاستبيان

من خلال ما سبق يتضح لنا ان أكبر نسبة من أفراد العينة ذات مستوى تعليمي جامعي حيث بلغ عددهم 13 فرد بنسبة تقدر ب 43,33% و تليهم فئة المستوى التعليمي الثانوي بلغ عددهم 10 أفراد بنسبة 33,33% و في الأخير التكوين المهني بلغ 7 أفراد بنسبة 23,33%

3. سنوات الخبرة:

الشكل (11): يوضح سنوات الخبرة.

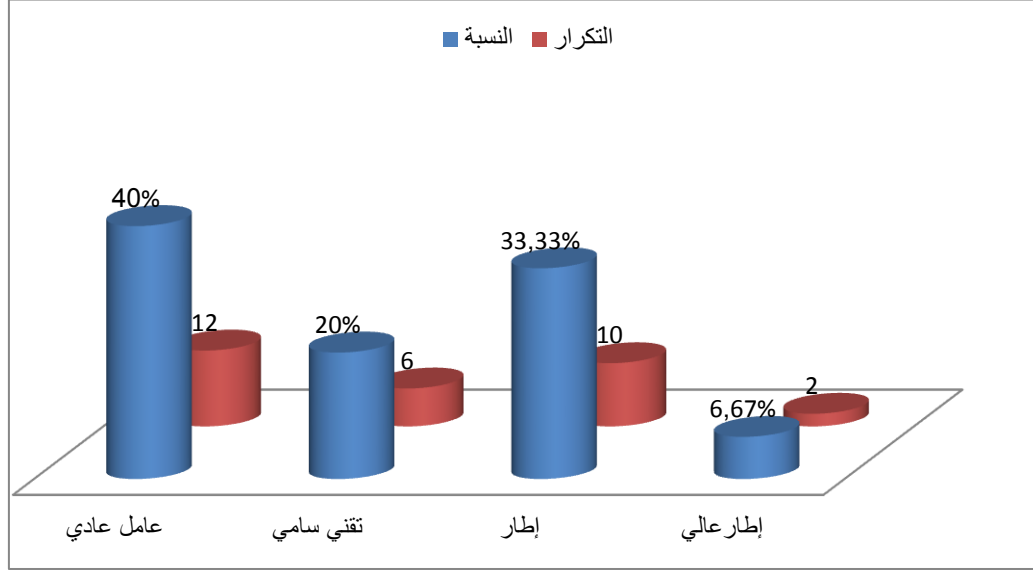


المصدر: من الاستبيان

من خلال الشكل السابق نلاحظ ان نسبة الفئة اقل من 5 سنوات أقل نسبة حيث بلغت 13,33% أما الفئة ما بين 5 الى 10 سنوات قدرت نسبتها ب 16,67% و الفئة ما بين 10 الى 15 سنة تمثل نسبة 23,33% أما الأعلى نسبة كانت لفئة الأكثر من 15 سنة قدرت ب 46,67%

4. المستوى الوظيفي:

الشكل (12): يوضح المستوى الوظيفي لأفراد العينة.



المصدر: من الاستبيان

هذا الشكل يوضح ان عدد عمال من فئة إطار عالي هو 2 اي بنسبة 6,67% أما العمال من فئة إطار قدر عددهم 10 بنسبة 33,33% أما فئة التقني سامي بلغ عددهم 6 بنسبة 20% في حين نجد عدد العمال من فئة عامل عادي 12 أي بنسبة 40%

ii. دراسة بيانات خاصة بالحوافز لأفراد عينة الدراسة:

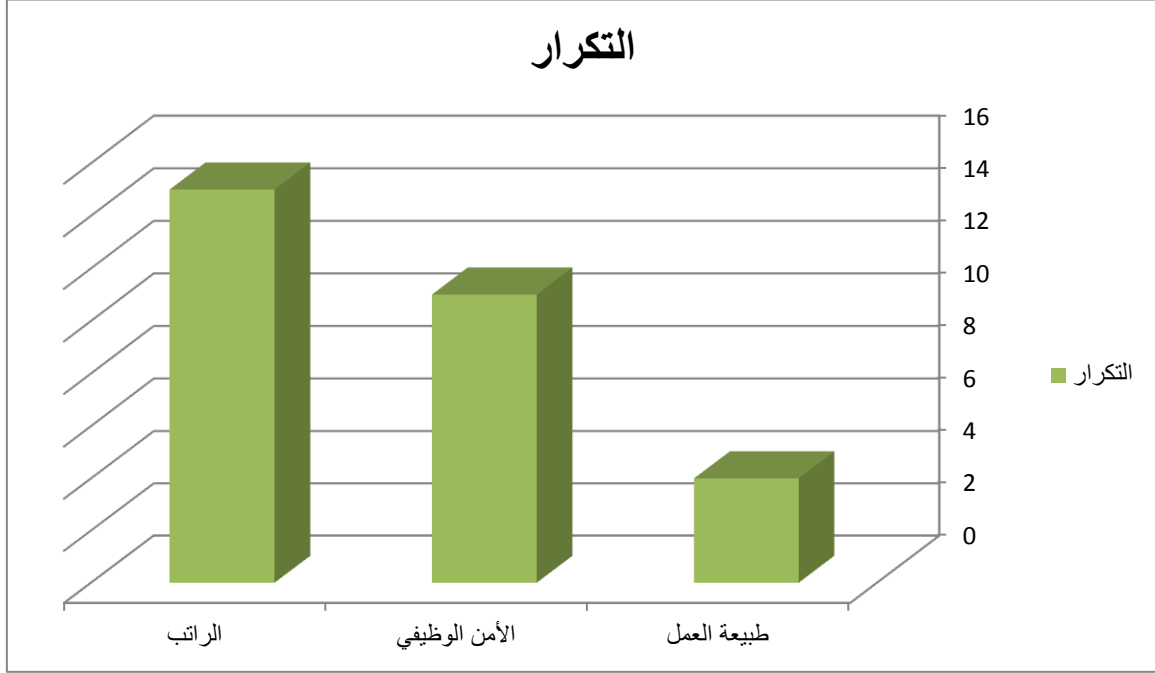
1. سبب اختيار العمل في المؤسسة

الجدول رقم (3): يوضح سبب اختيار أفراد العينة العمل في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	
13,33%	4	طبيعة العمل
36,67%	11	الأمن الوظيفي
50%	15	الراتب

المصدر: من الاستبيان

الشكل (13): يوضح سبب اختيار أفراد العينة العمل في المؤسسة .



المصدر: من الاستبيان

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن الراتب كان السبب اعلى نسبة حيث قدرت ب 50% و يليه الأمن الوظيفي بنسبة 36,67% و في الأخير طبيعة العمل بنسبة 13,33%

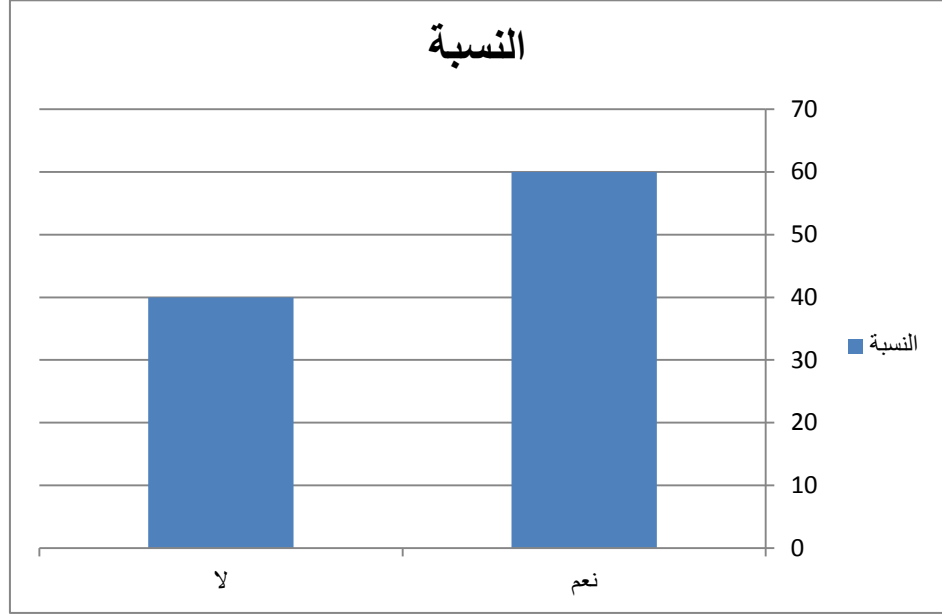
2. هل تهتم المؤسسة بعملية التحفيز؟

الجدول رقم (4):مدى اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز.

النسبة	التكرار	
60%	18	نعم
40%	12	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من الاستبيان

الشكل (14): يوضح مدى اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز.



المصدر: من الاستبيان

مما سبق نلاحظ ان نسبة 60% من العينة محل الدراسة يعبروا عن اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز ، بينما 40% منهم يرون أنها لا تهتم به و هذا يدل على اهتمام المؤسسة بالعملية التحفيزية

3. هل الحوافز المقدمة لك تشجعك على الانضباط في العمل؟

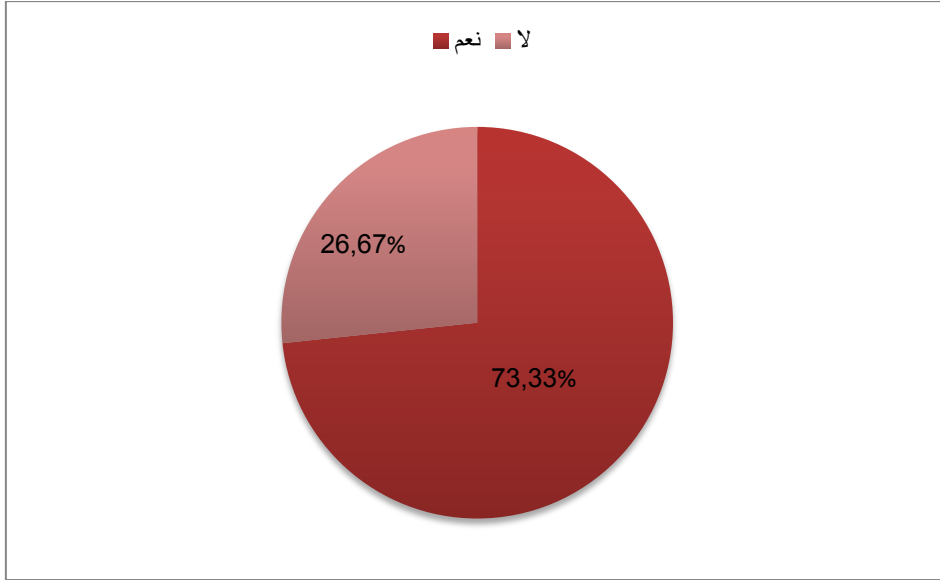
الجدول رقم (5):مدى تقديم الحوافز للتشجيع على الانضباط في العمل .

النسبة المئوية	التكرار	
%73,33	22	نعم
%26,67	8	لا
%100	30	المجموع

المصدر: من الاستبيان

نلاحظ من الجدول أعلاه ان نسبة 73,33% من العينة محل الدراسة ان الحوافز المقدمة تشجعهم على الانضباط في العمل بينما نسبة 26,67% منهم يرون أنها ليست مشجعة الى حد ما و بالتالي نسبة الذين أجابوا ب لا ضئيلة جدا عند مقارنتها بأولئك الذين أجابوا ب نعم.

الشكل (15):تمثيل بياني يوضح مدى تقديم الحوافز للتشجيع على الانضباط في العمل



المصدر: من الاستبيان

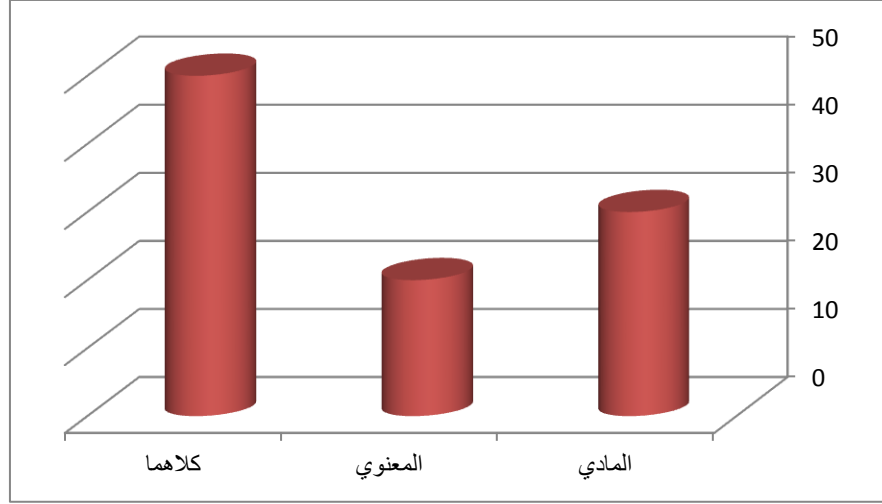
4. ما هو التحفيز المجدي في المؤسسة؟

الجدول رقم (6):أنواع التحفيز المرغوب فيها من طرف العمال في المؤسسة .

النسبة المئوية	التكرار	المادي
30%	9	المادي
20%	6	المعنوي
50%	15	كلاهما

المصدر: من الاستبيان

الشكل (16): تمثيل بياني لأنواع التحفيز المرغوب فيها من طرف العمال في المؤسسة



المصدر: من الاستبيان

من خلال الجدول و الشكل أعلاه يتبين لنا ان النسبة الأعلى كانت لكلا التحفيزين من قبل افراد العينة حيث قدرت النسبة ب 50% في حين تشير نسبة 30% الأفراد الراغبين في التحفيز المادي أما فيما يخص التحفيز المعنوي قدرت نسبته ب 20%

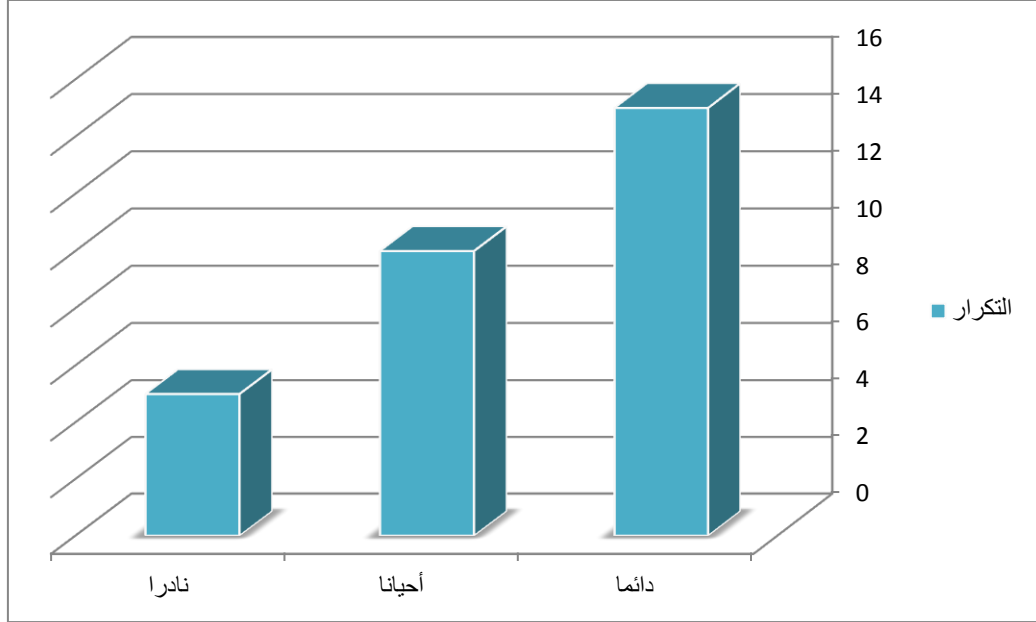
5. هل الحوافز تؤدي الى تحقيق الاستقرار الوظيفي؟

الجدول رقم (7): الحوافز تؤدي الى تحقيق الاستقرار الوظيفي.

نادرًا	أحيانًا	دائمًا	
5	10	15	التكرار
16,67%	33,33%	50%	النسبة المئوية

المصدر: من الاستبيان

الشكل (17): تمثيل بياني الحوافز تؤدي الى تحقيق الاستقرار الوظيفي



المصدر: من الاستبيان

نلاحظ مما سبق ان نسبة 50% تعود الى أفراد العينة الذين يوافقون الى ان الحوافز تؤدي الى الاستقرار الوظيفي بينما نسبة 33,33% يرون في بعض الأحيان تؤدي الحوافز الى الاستقرار الوظيفي أما نادرا بلغت نسبة 16,67%

6. هل أجرك الذي تتلقاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل؟

الجدول رقم (8): يوضح مدى توافق الأجر مع الجهد المبذول في العمل.

المجموع	لا	نعم	
30	18	12	التكرار
%100	%60	%40	النسبة المئوية

المصدر: من الاستبيان

نلاحظ من الجدول أعلاه ان نسبة 60% من أفراد العينة الذين يرون ان الأجر الذي يتلقوه لا يتوافق مع الجهد الذي يبذلونه في العمل اما نسبة 40% يرون الأجر الذي يتلقوه يتناسب مع الجهد الذي يبذلونه في العمل.

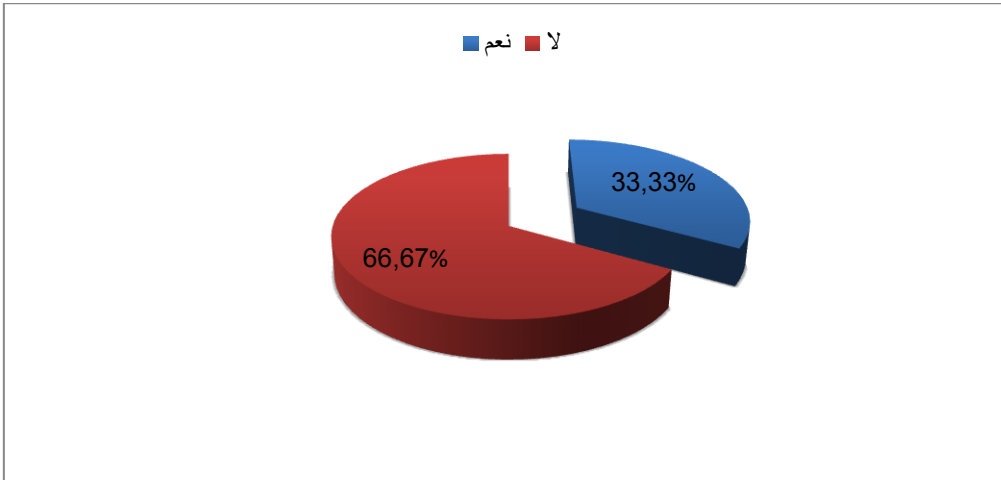
7. أجرك الذي تتلقاه يغطي حاجاتك الأساسية؟

الجدول رقم (9): يوضح مدى تناسب الأجر مع الحاجات الأساسية.

النسبة المئوية	التكرار	
33,33%	10	نعم
67,67%	20	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من الاستبيان

الشكل (18): تمثيل بياني يوضح مدى تناسب الأجر مع الحاجات الأساسية



المصدر: من الاستبيان

نلاحظ من خلال الشكل و الجدول ان نسبة 33,33% من أفراد العينة يوافقون على ان أجرهم يغطي حاجاتهم الأساسية و في المقابل نجد نسبة 66,67% من أفراد العينة غير موافقون على الأجر الذي يتقاضوه وهذا راجع الى زيادة القدرة الشرائية وزيادة متطلبات الأفراد.

III. دراسة البيانات المتعلقة بتحسين أداء العاملين:

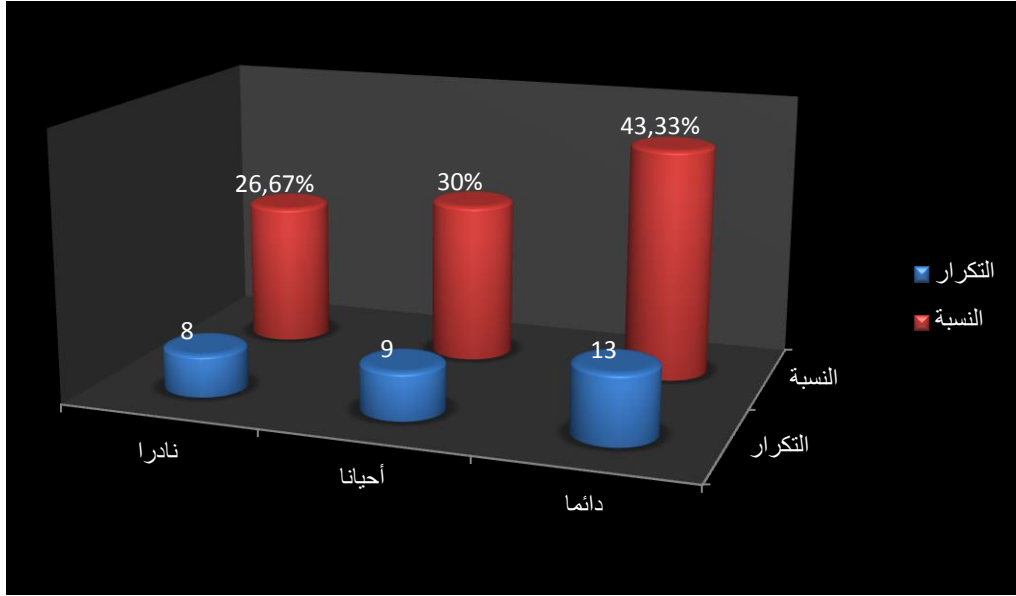
1. هل تقدم المؤسسة توجهات عادلة بين الموظفين؟

الجدول رقم (10): يوضح تقديم المؤسسة للتوجهات العادلة بين الموظفين.

التكرار	النسبة المئوية	
دائما	43,33%	13
أحيانا	30%	9
نادرا	26,67%	8

المصدر: من الاستبيان

الشكل (19): تمثيل بياني يوضح تقديم المؤسسة للتوجهات العادلة بين الموظفين



المصدر: من الاستبيان

من خلال ما سبق نلاحظ النسبة الأعلى كانت للفئة التي ترى دائما ان المؤسسة تقدم توجهات عادلة بين الموظفين بنسبة 43,33% وتلها بنسبة 30% يرون احيانا تقدم المؤسسة توجهات عادلة بين الموظفين أما نادرا بلغت نسبة 26,67%

2. هل التقدير و الاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعك للعمل؟

الجدول رقم (11): يوضح مدى احترام و تقدير العمال داخل المؤسسة من طرف المرؤوسين.

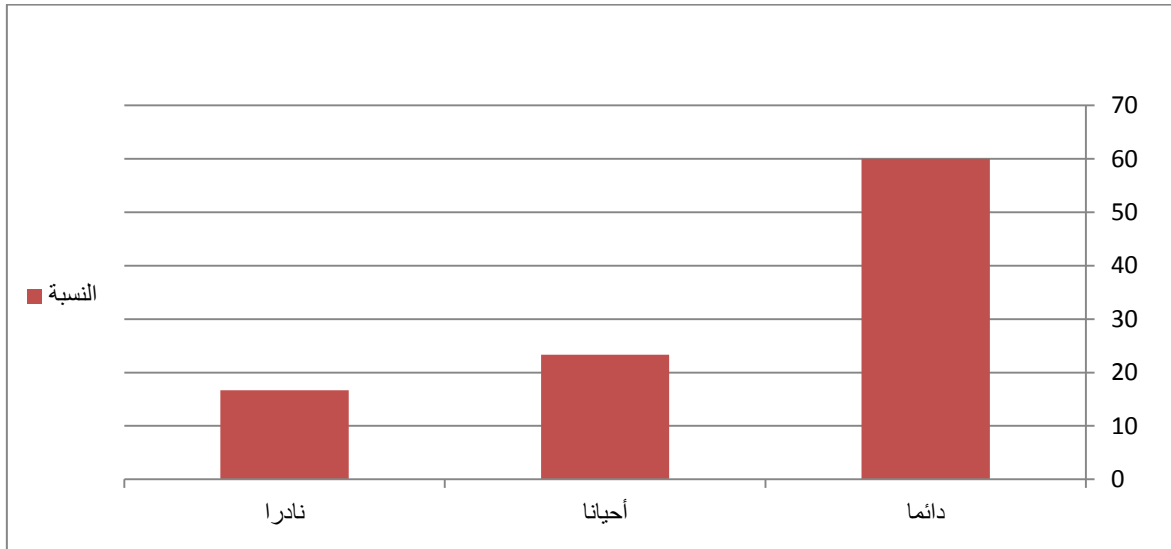
التكرار	دائما	أحيانا	نادرا
التكرار	18	7	5
النسبة المئوية	60%	23,33%	16,67%

المصدر: من الاستبيان

نلاحظ من الجدول ان نسبة 60% يرون ان التقدير و الاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تشجعهم و تدفعهم أكثر للعمل أكثر و في حين نجد نسبة 23,33% فيرون أحيانا التقدير و الاحترام يدفع العاملين على العمل اما نادرا فبلغت نسبة 16,67%

الشكل (20):تمثيل بياني يوضح مدى احترام و تقدير العمال داخل المؤسسة من طرف

المرؤوسين



المصدر: من الاستبيان

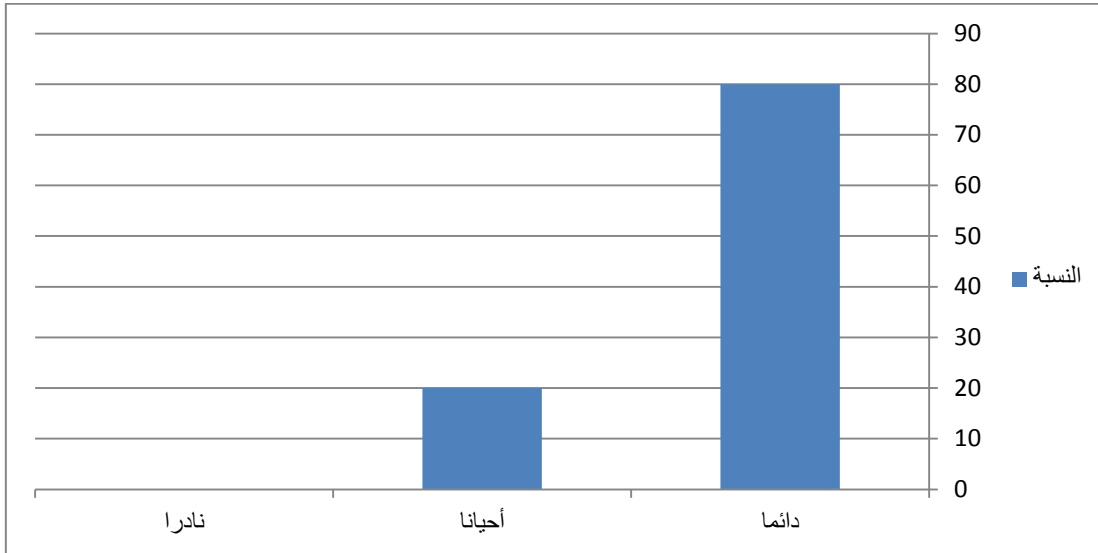
3. هل العمل الجماعي يشعرك براحة نفسية؟

الجدول رقم (12): يوضح مدى تأثير العمل الجماعي على نفسية وراحة العمال

	نادرا	أحيانا	دائما	
التكرار	0	6	24	
النسبة المئوية	%0	%20	%80	

المصدر: من الاستبيان

الشكل (21): تمثيل بياني يوضح مدى تأثير العمل الجماعي على نفسية وراحة العمال



المصدر: من الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل ان نسبة 80% من أفراد العينة أقروا ان العمل الجماعي يؤدي الى الراحة النفسية و هذا ما يجعلهم يسعوا جاهدين لتحقيق التضامن و التعاون فيما بينهم في حين بلغت نسبة 20% من أفراد العينة أنه في بعض الأحيان يكون هناك تأثير للعمل الجماعي على نفسية العاملين

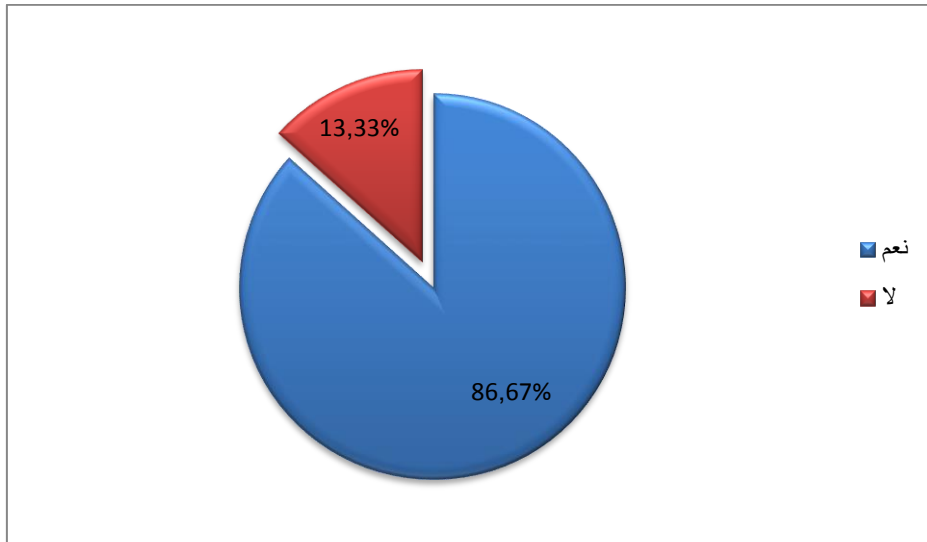
4. هل الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي الى زيادة الأداء؟

الجدول رقم (13): يوضح مدى تقديم المؤسسة حوافز تشجع على زيادة الأداء

النسبة المئوية	التكرار	
86,67%	26	نعم
13,33%	4	لا

المصدر: من الاستبيان

الشكل (22): يوضح مدى تقديم المؤسسة حوافز تشجع على زيادة الأداء



المصدر: من الاستبيان

من خلال ما سبق نلاحظ ان المؤسسة تقدم حوافز تؤدي الى زيادة أداء العاملين حيث بلغت أكبر نسبة قدرت ب 86,67% أما نسبة 13,33% من أفراد العينة غير راضين بهذه الحوافز مما ينعكس على أداءهم.

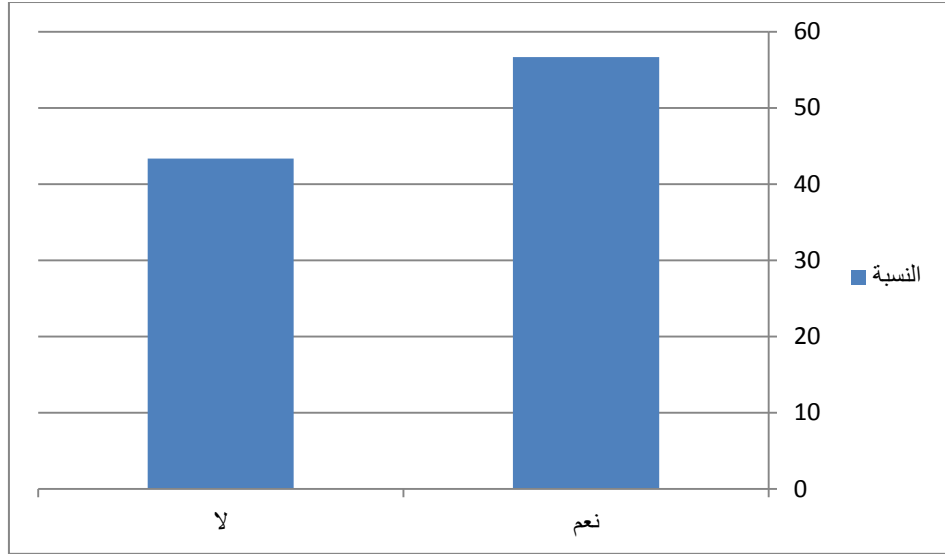
5. هل آليات و طرق منح الحوافز تؤثر على أدائك؟

الجدول رقم (14): يوضح مدى تأثير آليات و طرق منح الحوافز على أداء العاملين

لا	نعم	
13	17	التكرار
43,33%	56,67%	النسبة المئوية

المصدر: من الاستبيان

الشكل (23): يوضح مدى تأثير آليات و طرق منح الحوافز على أداء العاملين



المصدر: من الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل اعلاه ان نسبة 56,67% من أفراد العينة راضين عن طرق و آليات منح الحوافز و هذا راجع الى زيادة مكافئتهم و تشجيعهم على الأداء أما نسبة 43,33% فتعود الى افراد العينة الغير راضين و هذا بسبب نقص مكافئتهم و الاهتمام بهم.

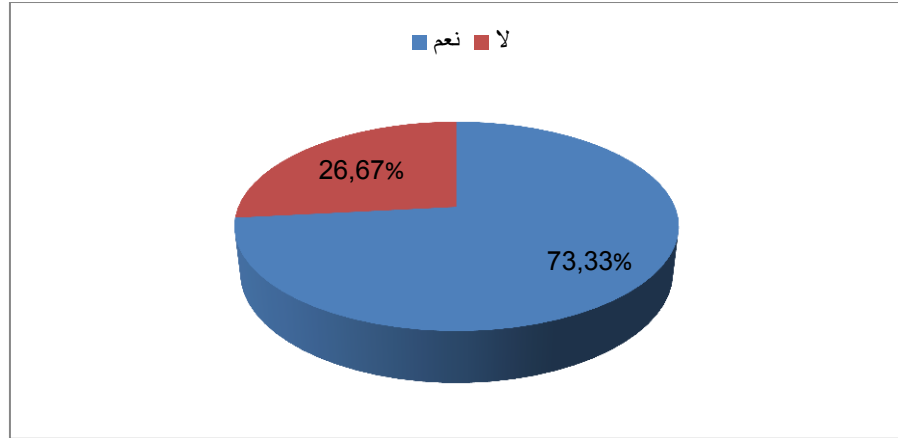
6. في رأيك ان تحسين الأداء يكون من خلال التحفيز؟

الجدول رقم (15): يوضح ان تحسين الأداء يكون من خلال التحفيز

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	22	73,33%
لا	8	26,67%

المصدر: من الاستبيان

الشكل (24): يوضح ان تحسين الأداء يكون من خلال التحفيز



المصدر: من الاستبيان

مما سبق نلاحظ ان الفئة التي يرون التحفيز يحسن من أدائهم كانت الأعلى نسبة حيث قدرت ب 73,33% بينما نسبة 26,67% ترى عكس ذلك .

7. كيف استجابة الكفاءات البشرية بمؤسستكم لمختلف أساليب التحفيز التي استخدمت سابقا؟

قام التحفيز بجميع أنواعه المعنوية منها و المادية كالترقية و زيادة الأجور ...بتفجير كفاءات بشرية ذات ثقة و تحد و متقنة لعملها.

8. هل أنواع الحوافز الأكثر تأثير في الموظفين المبتدئين تختلف عن تلك التي ينتظرها الموظفين الأكثر خبرة؟ فيما تتمثل؟

بطبيعة الحال الحوافز الأكثر تأثير في الموظفين المبتدئين تختلف عن تلك التي ينتظرها الموظف الأكثر خبرة ، فتقديم الحوافز المادية كالترقية و زيادات في الأجور من الحوافز الضرورية لتشجيع العامل المبتدأ ودعمه و دفعه للأداء الأفضل ، بينما العامل الأكثر خبرة فينتظر من المؤسسة ان تقوم بتلبية حاجاته و متطلباته.

### خلاصة الفصل الثالث:

بعد اجرائنا للدراسة الميدانية لانعكاسات أساليب التحفيز على أداء الكفاءات البشرية بمؤسسة رام سكر مستغانم خاصة ادارة الموارد البشرية تعمل على توفير جو عمل مناسب للعمال و ظروف ملائمة تساعد العمال على تقديم أداء جيد، يسمح بالوصول الى الأهداف المسطرة للمؤسسة. كما تقدم المؤسسة حوافز مختلفة كالترقية من الناحية المعنوية و كذلك حوافز مادية متمثلة في منح أجور معتبرة و علاوات...

ويمكن ان يكون نظام الحوافز أكثر فعالية في حال قامت المؤسسة بالاهتمام ببعض الحوافز خاصة المعنوية منها التيتم اهمالها من هذه الأخيرة، و هذا ما سيدفع بالعاملين الى الابتكار و الابداع في مجاله مما سيجعل المورد البشري نقطة قوة تنافس بها المؤسسة.

من خلال ما سبق استخلصنا النتائج و التوصيات التالية:

- ❖ خلق جو مناسب يسوده الرضا لإعطاء فرصة للعامل ليثبت وجوده و اشراكه في اتخاذ القرارات.
- ❖ حرص المؤسسة على توفر الحوافز المعنوية و الحفاظ على موظفيها و تطوير مهاراتهم.
- ❖ العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية و تنمية روح الولاء للمنظمة.
- ❖ اشراك العمال في وضع رؤية مستقبلية و أهداف واضحة للمؤسسة.
- ❖ العدل و الموضوعية في تقييم جميع العاملين.
- ❖ توفير ظروف عمل ملائمة للموظفين .
- ❖ زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة.
- ❖ الاهتمام بأساليب التحفيز الحديثة و التي تعتمد على منح مختلف حوافز الأداء.

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة:

يعتبر المورد البشري المحرك لباقي الموارد الأخرى و هو صاحب القدرات و الإمكانيات الخاصة و المعارف النادرة لذا يحتل الصدارة مقارنة بالموارد الأخرى، لذا تسعى المنظمات لتحقيق أهدافها من خلال إثارته للأداء بأفضل صورة .

الحوافز هي احدى أسس عمل المؤسسات و بغياها لا يمكن للمؤسسة ان تقوم بتحقيق جميع أهدافها، فمن خلال الحوافز تعبر المؤسسة للموظف مدى تقديرها لأدائه المميز و اتقانه لعمله. و تعتبر من احدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها. ان العنصر البشري مورد استراتيجي في حاجة دائمة الى العناية و التحفيز الكافيين لأجل استمراره و تحسين أدائه.

### اختبار الفرضيات:

لقد بينت لنا الدراسة صحة فرضياتنا التي قدمناها في بداية بحثنا حيث وجدنا ان مسببات الأداء الجيد هي حقا مجموعة العوامل المادية و المعنوية في ذلك هي انتهاج ادارة المنظمة لسياسة تحفيزية فعالة التي من شأنها رفع الروح المعنوية لديهم و دفعهم لبذل المزيد من الجهد و تحسين أدائهم ، و كما ان فعالية الحوافز لا يمكن ان تحقق الا بوجود ارتباط كامل و واضح بين أداء العامل و الحصول على حوافز ، و يتوقف فعاليتها على مدى رغبة الفرد في الحصول عليها من جهة و من جهة أخرى ادراكها لعدالتها. و كذلك يعتبر التحفيز بجميع أنواعه الدافع الايجابي لأداء الأفراد بحيث يعمل على الرفع من نسبته و تحسينه في المؤسسة.

### التوصيات:

1. اشراك العاملين في وضع نظام الحوافز ليزيد ذلك من قناعتهم به و حفاظهم عليه.
2. الابتعاد عن الوساطة و المحسوبية أثناء منح الحوافز.
3. الاهتمام بمطالب و احتياجات العاملين و اشعارهم بالأمن والاستقرار.
4. جعل العلاقة بين الموظفين و المؤسسة مبنية على الثقة و الاحترام المتبادل و كذلك المساواة.
5. فتح المجال أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات و تشجيعهم على الأفكار الجديدة.
6. منح الترقية على أساس الكفاءة و الأداء .
7. تشجيع ثقافة التعاون و العمل الجماعي و تعزيز مفهوم الحوافز اتجاه المؤسسة.

الاقتراحات:

- أ. يجب القيام بأبحاث و دراسات عن كيفية نجاح نظم الحوافز في المؤسسات.
- ب. اجراء أبحاث حول الطرق الحديثة للتحفيز المطبق في الدول المتطورة.
- ج. تفهم حاجات الأفراد بالمؤسسة في مختلف المستويات.
- د. الاهتمام بالعنصر البشري من قبل المؤسسات.

# قائمة المراجع:

## قائمة المراجع:

### الكتب:

- (1) أحمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، الدار العربية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 2009
- (2) ايمان عبد الرحمان ، المرجع المختصر في الادارة ، شعاع للنشر و العلوم ، طبعة 1 ، حلب ، 2005
- (3) بروس آن بيتوني ، فن تحفيز العاملين، ترجمة زكي مجيد حسن ، بيت الأفكار الدولية ، عمان
- (4) توفيق عبد الرحمان، الدافعية و حوافز العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1988
- (5) راتشمان و ديفيد و آخرون ، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد عبد المتعال ، الادارة المعاصرة ، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001
- (6) ربابعة علي، ادارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ، ط1، 2003
- (7) سامي سلطي عريفج ، الادارة التربوية المعاصرة ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان، 2001
- (8) ستيفن سترالسر، MBA ماجستير ادارة الأعمال في يوم واحد، مكتبة جرير، السعودية، ط7، 2009
- (9) سعاد نائف برطوني ، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2001
- (10) طارق طه، الادارة، منشأ المعارف للنشر و التوزيع ، الاسكندرية، 2002
- (11) الطجم عبد الغني، وطلق بن عوض السواط ، السلوك التنظيمي المفاهيم. النظريات التطبيق، دار النشر للتوزيع، جدة ، 2003
- (12) الطيب محمد رفيق ، وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995
- (13) فيصل حسونة ، ادارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011
- (14) محمد الصيرفي ، ادارة الأفراد و العلاقات الانسانية ، دار قنديل ، عمان، الاردن ، ط1، 2003
- (15) مدحت محمد ابو النصر، الادارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، ط1 ، 2012
- (16) محمد قاسم القبروني ، السلوك التنظيمي ، السلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007
- (17) مدني عبد القادر علاقي ، ادارة الموارد البشرية ، دار خوارزم للنشر ، جدة ، 2007
- (18) نور الدين حروش ، ادارة الموارد البشرية ، دار الأمة ، الجزائر ، ط1 ، 2011

19) هادي مشعان ربيع، علم النفس الإداري، مكتب المجتمع العربي، عمان، ط1، 2008  
20) هيثم العاني، الادارة بالحوافز: التحفيز و المكافآت ، كنوز المعرفة، عمان، ط1 ، 2017  
المجلات:

21) بلبخاري سامي ، التسويق الداخلي كمدخل لتحسين أداء العاملين، مجلة الحقوق و العلوم  
الانسانية، جامعة ورقلة، المجلد 16 ، العدد 3

22) زعزع فطيمة و لحول سامية، أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات ، مجلة الاقتصاد  
و الاحصاءات التطبيقية، المجلد 12، العدد 1

23) عبد الفتاح بوخمخم، زهية عزيزون، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري، مجلة الاقتصاد  
و المجتمع، العدد 5 ، 2008

24) عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية(مفهوم و تقييم)، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد  
الأول، جامعة بسكرة، نوفمبر، 2001

25) ليلي بوحديد ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، مجلة الباحث الاقتصادي ، العدد 3 ،  
جوان، 2015

#### الأطروحات:

26) أحمد صالح، كتنزة كربوسة، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة تخرج  
ليسانس في العلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2013

27) يوسف عبد الرحمن ، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمانية، مذكرة تخرج ماستر في  
العلوم الاقتصادية ، جامعة ام البواقي، 2014

#### المراجع بالفرنسية:

28) Ecosi p, Dailogues autour de la performance en entreprise, Edition Harmattan, Paris  
,1999

29) Jean Louis Viarguesle, guide du manager d'équipe, Edition organisation Paris, 2001

30) Peter Drucker ,People and performance ,Harvard Business School ,2007

الملاحق

# استبيان

في إطار التحضير لمذكرة التخرج و من اجل حصول على شهادة ماستر تخصص اقتصاد وتسير المؤسسات في جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم والتي تحمل عنوان: انعكاسات أساليب التحفيز علي أداء الكفاءات البشرية.

يسعدني ان تشاركوا معنا هذا استبيان من اجل اثراء هذا العمل وأيضا لأن وجهات نظركم هي أساس نجاح هذا البحث ، نرجوا منكم الإجابة على هذا الاستبيان. نحن نضمن لكم ان المعلومات التي ستجمع من هذا الاستبيان ستبقى سرية و تستخدم لأغراض البحث العلمي وفي إطار هذه الدراسة. شكرا لكم مقدما على تعاونكم الثمين وتقبلوا منا فائق وأسمى عبارات الاحترام والتقدير.

موفق نور الهدى

ملاحظة: يتم اختيار الخانة المناسبة بوضع العلامة (X)

## 1. البيانات الشخصية

### 1. السن

أقل من 30 سنة       من 30 سنة الى 45 سنة       من 45 سنة فاكثر

### 2. المستوى الدراسي

تكوين مهني       ثانوي       جامعي

3. سنوات الخبرة

- أقل من 5 سنوات       من 5 سنوات الي 10 سنوات       من 10 سنوات الي 15 سنة  
 من 15 سنة فأكثر

4. المستوى الوظيفي

- عامل عادي       تقني سامي       إطار       إطار عالي

II. بيانات متعلقة بالحوافز

1. سبب اختيار العمل في المؤسسة

- طبيعة العمل       الأمن الوظيفي       الراتب

2. هل تهتم المؤسسة بعملية التحفيز

- نعم       لا

3. هل الحوافز المقدمة لك تشجعك على الانضباط في العمل

- نعم       لا

اذا كانت الاجابة (لا) لماذا؟

4. ما هو التحفيز المجدي في المؤسسة

- مادي       معنوي       كلاهما

5. هل الحوافز تؤدي الى تحقيق الاستقرار الوظيفي

- دائما       أحيانا       نادرا

6. هل الاجر الذي تتلقاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل

نعم  لا

7. اجرک الذي تتلقاه يغطي حاجاتك الأساسية

نعم  لا

### III. بيانات متعلقة بتحسين أداء العاملين

1. هل تقدم المؤسسة توجهات عادلة بين الموظفين

دائما  أحيانا  نادرا

2. هل التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعك للعمل

دائما  أحيانا  نادر

3. هل العمل الجماعي يشعرك براحة نفسية

دائما  أحيانا  نادرا

4. هل الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي الى زيادة الأداء

نعم  لا

5. هل اليات وطرق منح الحوافز تؤثر على ادائك

نعم  لا

6. في رأيك ان تحسين الأداء يكون من خلال التحفيز

نعم  لا

لماذا؟

.....  
.....

7. كيف استجابة الكفاءات البشرية بمؤسستكم لمختلف أساليب التحفيز التي استخدمت سابقا؟

.....

.....

.....

8. هل أنواع الحوافز الأكثر تأثير في الموظفين المبتدئين تختلف عن تلك التي ينتظرها الموظفين الأكثر

خبرة؟ فيما تتمثل؟

.....

.....

.....

## الملخص:

لقد حاولنا في دراستنا ان نبرز انعكاسات أساليب التحفيز على أداء الكفاءات البشرية ، و ذلك من خلال تطرقنا في الجانب النظري الى أهم الطرق للتحفيز والدوافع للعمل، و بالتطرق في الجانب التطبيقي الى مدى تطبيق المؤسسة نظام الحوافز و مدى تأثيرها على مستوى أداء العاملين. و بذلك نستطيع الاجابة على اشكالتنا الى أي مدى يمكن اعتبار الحوافز أداة تعتمد عليها المؤسسة في تحسين اداء العاملين؟

من أجل ايجاد حل لإشكالتنا اعتمدنا في دراستنا على أداة البحث و المتمثلة في الاستبيان، حيث ركزنا على الأجر كحافز اساسي الذي قد يقدم في أي عمل، و كذلك ظروف العمل و تنظيمه التي قد تكون احدي عوائق تطبيق نظام الحوافز، كما تطرقنا الى مستوى أداء العمال في مؤسسة رام سكر مستغانم و كانت الاسئلة التي وجهناها للعمال مقسمة الى ثلاث محاور و بعدها عرض و مناقشة نتائج الاستبيان للتأكد من صحة فرضياتنا.

الكلمات المفتاحية: التحفيز، الأداء، الموارد البشرية.

## Abstract :

In our study, we have tried to highlight the implications of motivation methods on the performance of human competencies, and that is through we touched on the theoretical side of the most important methods of motivation and motives for work, and by addressing in the practical side the extent to which the institution applies the incentive system and the extent of its impact on the level of employee performance. Thus, we can answer our problem. To what extent can incentives be considered a tool on which the organization depends in improving the performance of employees?

In order to find a solution to our problem, we relied in our study on the research tool represented in the questionnaire, where we focused on the wage as a basic incentive that may be provided in any work, as well as working conditions and organization that may be one of the obstacles to implementing the incentive system, and we also touched on the level of workers' performance In Ram Sucre Mostaganem Foundation, the questions that we asked to the workers were divided into three axes, and then the results of the questionnaire were presented and discussed to ensure the validity of our hypotheses.

**Key words:** Motivation , Performance , Human Ressources .