



جامعة قاصدي مرباح ورقلة



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم السياسية

تخصص: تنظيمات سياسية وإدارية

عنوان المذكرة.

أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

بولاية ورقلة

الأستاذ المشرف:

عبد القادر

❖ من إعداد الطلبة

✓ أحمد صالح.

قندوز

✓ كنزة كربوسة.

السنة الجامعية: 2013/2012.





جامعة قاصدي مرباح ورقلة



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم السياسية

تخصص: تنظيمات سياسية وإدارية

عنوان المذكرة.

أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

بولاية ورقلة

الأستاذ المشرف:

عبد القادر

❖ من إعداد الطلبة

✓ أحمد صالح.

قندوز

✓ كنزة كربوسة.

السنة الجامعية: 2013/2012.

قال تعالى:

{ وما أوتيتم من علم إلاّ قليل }

سورة الإسراء، الآية: 85.

وقال أيضاً

{ بديع السموات والأرض }

وإذنا قضى أمراً فإنّما يقول له

{ كن فيكون }

سورة البقرة، الآية: 117.

## الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

يقول عزوجل { ولئن شكرتم لأزيدنكم }

نشكر المولى عزوجل ونحمده حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه ,  
على نعمه الجليلة ,أنه تبارك وتعالى أمدنا بالصحة و القوة لإتمام هذا العمل,  
ونحمده تبارك وتعالى على توفيقه وإعانتة لنا ومنحنا الرشد والثبات , ,آمنينا  
أن يتقبله خالصا لوجهه الكريم .

قال الرسول " صلى الله عليه وسلم " {من لم يشكر الناس لم يشكر الله }  
يطيب لنا بكثير من الاحترام أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف

"قندوز عبد القادر" ,الذي بفضل الله ثم بفضل جهده المتواصل أفادنا كثيراً  
بنصائحه وإرشاداته و توجيهاته تم إنجاز هذا العمل, فله منا كل الشكر  
والوفاء التقدير...., كما نتقدم بالشكر الجزيل لجميع أساتذتنا الكرام وخاصة  
الذين قاموا بتحكيم استبيان هذه الدراسة بكل وفائهم وتوجيهاتهم فجزأهم الله  
عنا خير جزاء. كما لانسى أن نتقدم بشكرنا الخاص إلى كل عمال "المؤسسة  
الوطنية للسيارات الصناعية" بورقلة وخاصة (السيد محفوظ ,والسيد  
عماد, والسيدة بشرى) وكذلك إلى كل عمال مكتبة وإدارة العلوم السياسية .

وفي الأخير نتوجه بخالص شكرنا وأمانينا إلى كل من ساهم معنا في إتمام  
هذا العمل من بعيد أو قريب راجين من المولى عزوجل أن يجعل هذا في م ميزان  
حسناتهم ,وشكراً للجميع .

# الفهرس

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	شكر و تقدير
III	الفهرس
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لتحفيز إدارة الموارد البشرية</b>	
03	تمهيد
03	<b>المبحث الأول : مفاهيم أساسية في التحفيز</b>
03	المطلب الأول : مفهوم التحفيز وأهميته
05	المطلب الثاني : عناصر التحفيز وأسس منح الحوافز
07	المطلب الثالث : أنواع الحوافز
09	المطلب الرابع : أساليب التحفيز وأهدافه
11	<b>المبحث الثاني: ماهية نظام الحوافز</b>
11	المطلب الأول : خصائص نظام الحوافز الفعال
12	المطلب الثاني : مراحل تصميم نظام الحوافز

13	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على نظام الحوافز
14	المطلب الرابع : شروط نجاح نظام الحوافز
15	<b>المبحث الثالث : نظريات الحوافز</b>
16	المطلب الأول : نظرية الحاجات الإنسانية
18	المطلب الثاني : نظرية آدفير
20	المطلب الثالث : نظرية الإنجاز
21	المطلب الرابع : نظرية العاملين
22	<b>خلاصة الفصل الأول:</b>
<b>الفصل الثاني : الحوافز كوسيلة لتحسين أداء العاملين</b>	
24	تمهيد
25	<b>المبحث الأول : أساسيات أداء العاملين</b>
25	المطلب الأول : مفهوم أداء العاملين
26	المطلب الثاني : مكونات أداء العاملين
28	المطلب الثالث : تصنيفات أداء العاملين
29	المطلب الرابع : سلوك أداء العاملين
31	<b>المبحث الثاني : العوامل المؤثرة على أداء العاملين</b>
31	المطلب الأول : محددات أداء العاملين
32	المطلب الثاني : العوامل الداخلية المؤثرة على أداء العاملين
35	المطلب الثالث : العوامل الخارجية المؤثرة على أداء العاملين
38	المطلب الرابع : العوامل المعيقة لأداء العاملين
39	<b>المبحث الثالث : حوافز الأداء</b>
39	المطلب الأول : مفهوم حوافز الأداء

40	المطلب الثاني : أشكال حوافز الأداء
42	المطلب الثالث : متطلبات حوافز الأداء الفعالة
43	المطلب الرابع : عوامل نجاح وفشل حوافز الأداء
44	<b>المبحث الرابع : الحوافز وعلاقتها بالأداء</b>
45	المطلب الأول : أسباب انخفاض الإنتاجية وعلاقتها بتحفيز العاملين
46	المطلب الثاني : الخطوات التي تساعد على تحفيز العاملين لتحسين الأداء
47	المطلب الثالث : أهم الطرق لتحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم للعمل وتطوير سلوكهم
49	<b>خلاصة الفصل</b>
<b>الفصل الثالث : تطبيق الدراسة الميدانية</b>	
52	تمهيد
53	المبحث الأول : خصائص مجتمع وعينة الدراسة
61	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة
69	المبحث الثالث : تفسير نتائج الفرضيات
71	<b>خلاصة الفصل</b>
72	النتائج المتحصل عليها من الدراسة
73	توصيات واقتراحات الدراسة
74	الخاتمة
75	قائمة المراجع
80	الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مدى اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز	61
02	مدى وضع المؤسسة لنماذج التحفيز	61
03	أنواع التحفيز المرغوب فيها من طرف المؤسسة	62
04	موضوعية العملية التحفيزية	62
05	عدد عمليات التحفيز المنجزة في المؤسسة	63
06	الأوقات المناسبة لمنح الحوافز	63
07	إحترام المرؤوسين للعمال يؤدي إلى بذل أداء أفضل	64
08	مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها من خلال عملية التحفيز	64
09	مدى اعتماد المؤسسة على سياسات واضحة في تحسين الأداء	65
10	مدى إتباع المؤسسة نظام خاص لرفع أداء العاملين	65
11	مدى تأثير التحفيز الجيد على أداء الفرد	66
12	الجهد المبذول من أجل تحقيق هدف ذاتي	66
13	تحسين الأداء من خلال الحوافز المتوفرة بالمؤسسة	67
14	مدى تحقيق أفضل أداء بالمؤسسة من خلال مكافئة العمل	67
15	اقتراح أفكار جديدة للأداء من خلال الترقية	68
16	ضرورة التحفيز لتحسين أداء العاملين	68

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
04	حلقة السلوك الإنساني	01
17	سلم الحاجات الإنسانية " لماسلو "	02
19	سلم الحاجات عند " آدفير "	03
27	مكونات الأداء	04
35	أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين والرضا الوظيفي	05
42	أشكال حوافز الأداء	06
59	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	07
60	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	08
60	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	09

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
81	الاستبيان (استمارة التعليمات)	01
85	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	02



# الإطار المنهجي

## مقدمة :

تمارس المؤسسات العامة والخاصة أعمالها بواسطة موردها البشري و ذلك لتنفيذ أهدافها على المدى القريب و البعيد ، و لكي تصل هذه المؤسسات إلى الهدف المراد الوصول إليه كان لزاما عليها إيجاد الكادر الوظيفي القادر على إيصالها إلى ذلك الهدف المنشود ، وعلى هذه المؤسسة رد الجميل أولاً بأول لتحفيز الموظف على الاستمرارية في الأداء الجيد والفعال، ولقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من العلماء و لعل السبب في ذلك هو أن الحوافز تعتبر من الوسائل التي تساعد العمال على أداء مهامهم ، وذلك من أهم الموضوعات الجديرة بالدراسة للتعرف على مدى أهميتها وأنواعها وكيفية منحها وهذا تشجيعاً للفرد كما يعتبر الأداء هو المحور الرئيسي الذي تصب حوله جهود مجموعة العاملين في المؤسسة كونه يعتبر من بين الأهداف المسيطرة للمؤسسة ، إلا أن النظرة المعاصرة لتحليل أداء المؤسسات مهما كانت طبيعتها تقوم على فكرة بسيطة مفادها أن الأداء يحركه ويشكله سلوك العامل داخل المؤسسة ، وقد يكون هذا السلوك ظاهرياً محسوساً أو خفياً ، فالسلوك الظاهري يأخذ صورة تصرفات العامل داخل المؤسسة كالجهد الذي يبذله العامل وكيفية ممارسة هذا العامل لعمله ، وكذلك تصرفاته التي يستطيع ملاحظتها ومن ثمة الحكم عليها ، أما الأداء الخفي يكمن في النشاط الذهني الذي يقوم به العامل ولا نستطيع مشاهدته .

أ- من هذا المنطلق يمكن طرح الإشكال الرئيسي التالي :

❖ إلى أي مدى يمكن اعتبار الحوافز وسيلة تعتمد عليها المؤسسة في تحسين أداء العاملين؟ وهل يمكن ضبط ذلك على مستوى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بورقلة؟.

- الفرضية العامة:

❖ الحوافز وسيلة تعتمد عليها المؤسسة في تحسين أداء العاملين .

- ويمكن تجزئة الإشكالية إلى تساؤلات :

1 هل يعتبر التحفيز أسلوب تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق الفعالية المطلوبة؟.



- 2 هل نجاح المؤسسة يعتمد على تحسين الموارد البشرية؟.
- 3 هل هناك علاقة بين التحفيز وتحسين أداء العاملين ؟.

- بناء على التساؤلات السابقة يمكن صياغة الفرضيات:

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

#### ب-أسباب اختيار الموضوع:

1- إن اختيارنا لهذا الموضوع ليس من قبيل الصدفة, وإنما يعود لأسباب موضوعية و ذاتية:

##### ❖ الأسباب الذاتية:

- 1 مدى اقتناعنا بان العنصر البشري هو أساس نجاح وفعالية المؤسسة و بقائها.
- 2 الرغبة في معالجة مما يؤثر عليه والتمثل في الحوافز وكيف تؤدي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

3-الرغبة في معرفة أهمية التحفيز في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بور قلة.

##### ❖ الأسباب الموضوعية:

- 1 توفر المراجع المتعلقة بالجانب النظري للموضوع.
- 2 اهتمام واعتراف المؤسسة بتأثير العنصر البشري على أدائها.
- 3 وجود دور للحوافز في المحافظة على الكفاءات البشرية في المؤسسة وامتلاكها الميزة التنافسية.

#### ج-أهمية الدراسة: تتمثل الأهمية التي يمكن إعطائها فيما يلي:

- 1 تسلط الضوء على ما يفضل العنصر البشري من حوافز داخل المؤسسة.
- 2 لفت انتباه المسؤولين إلى الحوافز كأداة يمكن إن تساعد العمال على تحقيق أداء أفضل وتحسيس المسؤولين بأهميتها لكسب الميزة التنافسية .

3 -الكشف عن وجود علاقة بين الحوافز والأداء.

#### د-أهداف الدراسة:وتتمثل في:

- 1 -التعرف على الأنواع المختلفة للحوافز ،وأسس منحها.
- 2 -التعرف على نظام الحوافز المتبع من طرف المؤسسات.
- 3 -دور الأداء والعوامل المؤثرة عليه.
- 4 -محاولة الفهم والتحليل الجيد للعلاقة الموجودة بين المتغيرات محل الدراسة الحوافز ,  
الأداء.

#### هـ - تقنيات الدراسة :

- 1- **منهج الدراسة** : يختلف المنهج المستخدم في الدراسة باختلاف طبيعة الموضوع الذي يفرض ويحدد نوع منهج الدراسة ,والذي يعرفه رشيد زرواتي بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الدارس بغية تحقيق بحثه <sup>1</sup> .  
وحسب الموضوع اعتمدنا في الدراسة على الجانب النظري والتطبيقي ففي الجانب النظري استخدمنا المنهج الوصفي لأنه ا لأنسب في الدراسة لهذا الموضوع والمخصص لجميع البحوث, بينما في الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد أداة الاستبيان ,و المقابلة,من خلال دراسة حالة .
- 2- **مجتمع الدراسة** : يشتمل مجتمع الدراسة كافة المفردات من منظمات أو جماعات أو أفراد , والتي يريد الباحث شمولها بالدراسة ,أو تعميم نتائج بحثه عليها<sup>2</sup> .  
وتمثل مجتمع هذه الدراسة بالعاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بولاية ورقلة ,  
تضم 91 عاملا .

<sup>1</sup> رشيد زرواتي , تدريبات على منهج البحث العلمي في العلوم الإجتماعية . دار هومة للطباعة والنشر و التوزيع الجزائر , ط1, 2002 , ص 119 .  
<sup>2</sup> حامدي السويدي , دليل الباحثين في الإدارة والتنظيم . دار المريخ للنشر والتوزيع ,السعودية , 1993, ص 57 .

**3- عينة الدراسة :** تعتبر العينة فئة تمثل مجتمع البحث أو جميع مفردات الظاهرة التي هي محل الدراسة.<sup>3</sup>

وحسب طبيعة الدراسة فقد تم إختيار عينة عشوائية مأخوذة من مجموع العاملين بالمؤسسة والبالغ عددهم 91 عامل ,تم إختيار 45 عامل .

#### 4- حدود الدراسة :

الحدود المكانية :تمت هذه الدراسة بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بولاية ورقلة .  
الحدود الزمنية :أجريت الدراسة خلال الموسم الدراسي الجامعي 2012 - 2013 , في الفترة الممتدة بين جانفي إلى نهاية ماي من السنة الجارية 2013 .

عبر مراحل التالية :

قمنا أولاً:بالتعرف على المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية , من حيث عدد الخلايا وعدد المصالح والعاملين , بإضافة إلى إجراء مقابلات مع بعض العاملين بهدف جمع المعلومات الخاصة بمهامها . ثانيا وزعنا الاستبيان على أفراد العينة بعد شرح أسئلته والتأكد من فهمها , وبعدها قمنا بجمع الاستبيان وكان ذلك من يوم 12 ماي إلى غاية 15 ماي .

#### 5 - أدوات الدراسة :

**أ - طرق جمع البيانات :** بغية التأكد من صدق الفرضيات وتماشيا مع المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي ,وغالبا ما تجمع البيانات الوصفية من خلال الاستبيانات والمقابلات وأساليب المشاهدة , تم إستخدام في هذه الدراسة تقنيتين لجمع المعلومات , وهما المقابلة والاستبيان .

**1- المقابلة :** تعتبر القابلة محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع مجموعة أو مع أفراد بهدف حصوله على أنواع من المعلومات و استخدامها في بحث علمي أو الاستعانة بها في التوجه والتشخيص والعلاج.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> رجاء وحيد دويدري ,**البحث: أساسياته النظرية والممارسة العلمية**. دار الفكر المعاصر ,بيروت ,ط1, 2002, ص305.

وفي هذه الدراسة أجرينا أسلوب المقابلة بغرض الاطلاع وجمع المعلومات المتعلقة بسير المؤسسة والكيفية المتبعة لتحسين أداء العاملين .

2- الاستبيان : يعد الاستبيان أداة مفيدة للحصول على الحقائق والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء<sup>5</sup>.

وفي هذه الدراسة تم تصميم استبيان يستجيب لمتغيرات البحث , لغرض تحديد العلاقة بين أهمية تحفيز الموارد البشرية (متغير مستقل) وتحسين أداء العاملين (متغير تابع) ,ويتكون الاستبيان من جزئين ,الجزء الأول يضم البيانات الشخصية ونعني بذلك المتغيرات المتعلقة بالمستوى التعليمي و الأقدمية في المؤسسة والمستوى الوظيفي .أما الجزء الثاني يضم أسئلة الاستمارة حيث شملت ( 16 ) سؤال تقيس كلا المتغيرين, فكانت ( 08 ) أسئلة متعلقة بالحوافز , و(08)متعلقة بتحسين الأداء,حيث كانت جميع الأسئلة في شكل الإجابة الثنائية تضمنت (نعم / لا ) بخلاف السؤال رقم ( 03)الذي كان في شكل الإجابة الثلاثية تضمنت (مادي / معنوي / كلاهما) ,وذلك بوضع (×) في الخانة المناسبة . إذ حكمت الاستمارة من قبل ثلاثة أساتذة من قسم العلوم السياسية ,أستاذين في التخصص وأستاذ في منهجية البحث العلمي للحكم على مدى انتماء الفقرات للأبعاد وملائمة بدائل الأجوبة وعدد الفقرات في كل بعد .

وأخذنا إقتراحات المحكمين بعين الإعتبار حيث تم حذف عدد من العبارات فضلا عن إدخال بعض التعديلات على بعض العبارات وفي ضوء ما سبق فإنّ المقياس يكون صادقاً من وجهة نظر المحكمين ,(أنظر الملحق رقم 01).

**ب - الأساليب الإحصائية المستخدمة** : لا يمكن لأيّ دراسة أن تستغني عن الأساليب الإحصائية مهما كانت ,وذلك لأنّ أهداف الدراسة وطبيعتها والفرضيات تفرض علينا إتباع أحد هذه الأساليب لغرض الوصول إلى النتائج المرجوة والتأكد من فرضيات الدراسة اعتمدنا أسلوب من الأساليب الإحصائية الوصفية التي تعتمد على وصف الظاهرة أو تحليلها , ومدى أثرها أو تأثيرها على غيرها من الظواهر الأخرى ,وتمثل هذا الأسلوب في التكرار

<sup>4</sup> عمار يوحوش ومحمد محمود النيبات , مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث . ديوان المطبوعات الجامعية , بن عكنون , ط5, 2009 , ص76.  
<sup>5</sup> رجاء دويدري , مرجع سبق ذكره . ص 328.

التكرار : هو عدد المرات التي تتكرر فيها الظاهرة أو مشاهدة معينة ,ويستخدم خاصة في حالة الاسمية المتعلقة بالحالة الإجتماعية والمستوى التعليمي ,وأیضا في المقاييس التفاضلية (مهم ,مهم جداً,...) وتستخدم مع التكرار النسبة المئوية لكل فئة ,والتي تبين نسبة كل فئة إلى المجموع الكلي .<sup>6</sup>

و- تقسيمات الدراسة : قسمنا الموضوع إلى ثلاثة فصول خصصت فصلين للجانب النظري وفصل للدراسة التطبيقية حيث سنتعرض :

في الفصل الأول المعنون "الإطار النظري لتحفيز الموارد البشرية" الموزع على المبحث الأول: مفاهيم أساسية في التحفيز (مفهوم التحفيز وأهميته ,عناصر التحفيز وأسس منح الحوافز ,أنواع الحوافز ,أساليب التحفيز و أهدافه ) ,أما المبحث الثاني تناولنا ماهية نظام الحوافز ( خصائص نظام الحوافز الفعال ,مراحل تصميم نظام الحوافز ,العوامل المؤثرة على نظام الحوافز ,شروط نجاح نظام الحوافز) , أما المبحث الثالث تطرقنا إلى نظريات الحوافز (نظرية الحاجات الإنسانية "ماسلو" , نظرية الدفير , نظرية الانجاز "مكليلند" , نظرية العاملين "فريدريك هيرزبيرج").

أما الفصل الثاني المعنون "الحوافز كوسيلة لتحسين أداء العاملين" الموزع على المبحث الأول: أساسيات أداء العاملين ( مفهوم أداء العاملين , مكونات أداء العاملين ,تصنيفات أداء العاملين , سلوك أداء العاملين), أما المبحث الثاني خصصناه للعوامل المؤثرة على أداء العاملين (محددات أداء العاملين,العوامل الداخلية المؤثرة على أداء العاملين,العوامل الخارجية المؤثرة على أداء العاملين,العوامل المعيقة لأداء العاملين) ,وتطرقنا للمبحث الثالث من خلال حوافز الأداء(مفهوم حوافز الأداء ,أشكال حوافز الأداء ,متطلبات حوافز الأداء ,الفعالة,عوامل نجاح وفشل حوافز الأداء), أما المبحث الرابع الحوافز وعلاقتها بالأداء (أسباب انخفاض الإنتاجية وعلاقتها بتحفيز العاملين,الخطوات التي تساعد على تحفيز العاملين لتحسين الأداء,أهم الطرق لتحفيز العاملين وتحسين دافعهم للعمل وتطوير سلوكهم) .

<sup>6</sup> رجاء وحيد دويدري , مرجع سبق ذكره . ص 223 .

أما الفصل الثالث سوف نتطرق إلى دراسة ميدانية بللمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية "بور قلة". من خلال المبحث الأول: خصائص مجتمع وعينة الدراسة، أما المبحث الثاني خصصناه لعرض نتائج الدراسة، وتطرقنا للمبحث الثالث من خلال تفسير نتائج الفرضيات .

ي - التحديد الإجرائي لمتغيرات الدراسة: التحفيز، الحوافز، الأداء.

- 1 التحفيز: هو العملية التي تشجع وتوجه سلوك الأفراد.
- 2 الحوافز: هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأداءه أنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يشجع حاجاته وتوقعاته ويحقق أهدافه.
- 3 الأداء : هو مدى مساهمة العاملين في اتخاذ الأعمال التي تنقل إليهم .

المقسم الأول :

الإطار النظري

## الفصل الأول :

### المدخل النظري لتحفيز إدارة

### الموارد البشرية .

✓ المبحث الأول : مفاهيم أساسية في التحفيز

.

✓ المبحث الثاني : ماهية نظام الحوافز .

✓ المبحث الثالث : نظريات الحوافز .

**تمهيد:** تعتبر الموارد البشرية المتمثلة في العاملين بالمؤسسة من مختلف الفئات و المستويات و التخصصات الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة و الإدارة الحقيقية لتحقيق أهدافها و فهم مصدر الفكر والتطور, وهم القادرون على تشغيل و توظيف باقي الموارد المتاحة للمؤسسة , و من المعلوم فإن أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات السعي والعمل بأن يصل العاملون بإنتاجهم إلى أقصى كفاءة ممكنة.

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية في التحفيز:

تعد الحوافز من الأمور الهامة لكل من الأفراد و المديرين والمؤسسات حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل لذلك فإنه على المديرين فهم معنى وطبيعة التحفيز.

### المطلب الأول: مفهوم التحفيز و أهميتها:

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز و تعريفها ,ولكن مما يجدر بنا التنبيه له أن ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية ,بحيث يمكن ملاحظة الاتفاق في المضمون.

- إلا أن هناك اختلاف بين العلماء الباحثين في تحديد مفهوم الحوافز فمنهم من يعرفها:

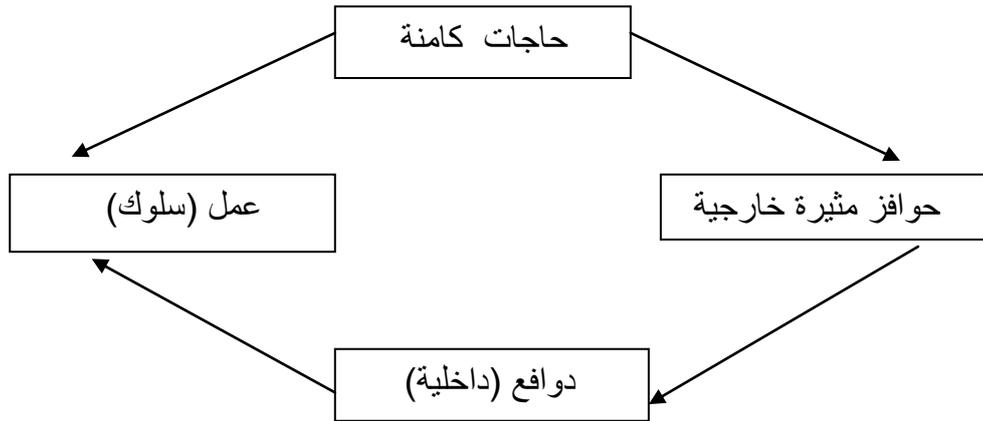
- 1 - أنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد عللا توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد.<sup>7</sup>
- 2 - الحوافز بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز ,وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافئة , ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة (من خلال مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين ) قادة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدرة كفاءة في الأداء.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> علي السلمي ,إدارة الموارد البشرية . مكتبة غريب ,القاهرة ,1992, ص 209 .

<sup>8</sup> أحمد ماهر ,إدارة الموارد البشرية .الدار العربية , ط ,الإسكندرية , 2009, ص 248 .

- 3 - يرتبط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز ذاتها , حيث يعرف التحفيز بأنه الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لإتحاد نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة.<sup>9</sup>
- يمكن اعتباره وسيلة لتحريك دوافع الأفراد ليسلك سلوكا ما من أجل إشباع الحاجة المثارة, وهذا ما نجده في الشكل التالي:

الشكل رقم (01) : حلقة السلوك الإنساني .



المصدر: عبد الرحمان توفيق , تقييم أداء المرؤوسين و تحفيزهم منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد .مركز الخبرات المهنية الإدارة ,مصر, ط 2, 2004, ص 64 .

❖ كما يمكن تحديد أهمية الحوافز في النقاط التالية:<sup>10</sup>

- 1 - تساهم الحوافز في تفجير طاقات و قدرات العاملين و استخدامها أفضل استخدام , هذا يؤدي إلى تقليص أعداد أفراد العاملين و تسخير الفائض منها لسد النقص في مجالات أخرى .
- 2 - تحسين الوضع المادي والنفسي و الاجتماعي للأفراد ,ويربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة .

<sup>9</sup> مدني عبد القادر علاقي ,إدارة الموارد البشرية .دار خوارزم للنشر ,جدة , 2007, ص 476 .

<sup>10</sup> هادي مشعان ربيع ,علم النفس الإداري .مكتب المجتمع العربي ,عمان , ط1, 2008, ص 201.

- 3 - تعمل الحوافز على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل و اعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت (وقت الإنتاج) والمواد الأولية و المصاريف الأخرى .
- 4 - تساهم في خلف رضا العاملين عن عملهم مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات مثل :انخفاض قدرات الإنتاج و ارتفاع معدلات التكاليف وكذلك معدلات الغياب و المنازعات والشكاوي ودوران العمالة.
- 5 - تحقيق نظم الحوافز زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة و الإنتاجية للعاملين.

### المطلب الثاني : عناصر التحفيز و أسس منح الحوافز :

#### أولاً : عناصر التحفيز :

هنالك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز و هي :

- أ -القدرة : فالشخص المؤهل و القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلاً .
- ب -الجهد : الذي يشير إلى الطاقة و الوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة لا تكفي ,فالطبيب المؤهل فعلاً يجب أن يبذل جهداً وبنفق وقتاً ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها .

ج- الرغبة : إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أدائه فعلاً .<sup>11</sup>

#### ثانياً : أسس منح الحوافز :

❖ قبل أن نقوم بمنح الحوافز لا بد من تحديد عدة أسس لذلك نذكر منها :

<sup>11</sup> الطيب محمد رفيق وظائف التسيير التقنية . ديوان المطبوعات الجامعية ,الجزائر , 1995, ص .

1 +الأداء : يعتبر الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحد لمنح الحوافز لدى بعض المنظمات , و هو مايزيد عن المعدل النمطي للأداء المطلوب سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الريح للوقت أو تخفيض التكاليف أو مورد آخر .<sup>12</sup>

أ- معايير تقييم الأداء :يتم تحليل الأداء عن طريق وضع معايير قابلة للقياس بالنسبة لكل وظيفة مثل :كمية العمل , جودة العمل... الخ .

ب- صعوبة تقييم الأداء : وتتمثل في :

- التحفيز من الجانب القائم بالتقييم تجاه العوامل التي يحبها .
- التأثر بسلوك الأفراد قبل الفكرة الأخيرة من التقييم .
- الاتجاه نحو التقييم البعيد عن التحقيق .

2-المجهود : يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما هو الحال في أداء وظائف الخدمات والعمال الحكومية , أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل :الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات , أو قد يمكن الأخذ في الحسبان مكافأة المجهود أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء , ويعتبر هذا المعيار اقل أهمية من معيار الأداء والناتج النهائي لصعوبة قياسه وعدم موضوعية في الكثير من الأحيان .<sup>13</sup>

3-الاقدمية : ويقصد بها طوال الفترة التي قضاها الفرد في العمل ,وهي تشير نوعا ما إلى الولاء والانتماء للمنظمة الذي يجب المكافأة عليه ,وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب , وتظهر أهمية علاوات الاقدمية في القطاع العام أكثر منها في القطاع الخاص .

4-المهارات والإبداع والابتكار :إن بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى اوجوائز ودورات تدريبية ,وكذلك على أساس العمل لابتكاري أو الإبداعي الذي يقدم من الفرد إلى المنظمة ,ونقصد هنا بالعمل الأبتكاري أو الإبداعي على انه

<sup>12</sup> أحمد ماهر , مرجع سبق ذكره .ص 237 .

<sup>13</sup> وسيلة حمداوي ,إدارة الموارد البشرية .مديرية النشر الجامعية ,قائمة ,2004, ص 157 .

عملية متكاملة بتوظيف القرارات الذهنية لدى الفرد للتوصل إلى شيء جديد نافع للفرد والمنظمة و المجتمع .<sup>14</sup>

### المطلب الثالث: أنواع الحوافز:

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض , حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين , واهم هذه التقسيمات .

❖ قسمت الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها إلى :

#### 1- حوافز مادية :

أ- الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي .<sup>15</sup>

ب-هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل , و تجنيد ما لديهم من قدرات والارتقاء بمستوى كفايتهم , و من بين هذه الحوافز الراتب و المكافآت التشجيعية والعلاوات والمشاركة في الأرباح والمكافآت عن الاقتراحات.<sup>16</sup>

• و تكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها :

(1)الأجر :و يعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيرا كان له دورا في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر .

(2)مكافآت العمل الإضافي :بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر ساعات المعتاد مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي .

(3)المشاركة في الأرباح :حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عاملها أسهما في شركاتها لتحفيز العاملين .

(4)الترقية :حيث لها دور كبير في حفز العاملين وتعد حافزا ماديا لأنها ما تتضمن زيادة الأجر يمكن أن تكون حافز معنوي إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر .<sup>17</sup>

<sup>14</sup> أحمد ماهر , مرجع سبق ذكره . ص 238 .

<sup>15</sup> فهمي منصور , إدارة القوى البشرية . دار النهضة العربية , القاهرة , 1982 , ص 335 .

<sup>16</sup> اللوزي موسى , التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة . دار وائل للنشر و التوزيع , 2003 , ص 376 .

2- حوافز معنوية :

- ويقصد بالحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل ,بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس و مشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة .<sup>18</sup>
- وهي أشياء غير مادية تقدمها المنظمة لعاملها من أجل إشباع مختلف حاجاتهم النفسية الذاتية والاجتماعية ومن أهمها:

- 1- الشكر و التقدير: ويعد من أهم الحوافز المعنوية التي لها الأثر الفعال على العاملين مما ينمي روح المنافسة بينهم لتقديم الأفضل ويكون عادة في شكل تكريمات وشهادات شرفية وتقديرية , وتجدر الإشارة هنا إلى الوقت المناسب فإنها تفقد مغزاه الحقيقي .
- 2- فرص الترقية والتقدم : يعتبر هذا الحافز من أكثر الحوافز المعنوية أهمية في زيادة كفاءة الأفراد , وفعالية الترقية كحافز على العمل يتوقف على درجة ارتباط الترقية بإنتاجية الفرد .
- 3 – المشاركة في الإدارة : وتتمثل في اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرار الإداري , وتندرج ضمن هذه المشاركة اشتراك العمال في اللجان أو مجلس الإدارة , وبذلك تحقق إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات .
- 4 - التوافق المهني : والمقصود بذلك الموافقة بين عمل أو وظيفة الفرد ومعارفه وقدراته وكذا رغبته وطموحاته , العامل البشري يمكن أن يصل إلى مستويات عالية من الأداء إذ كان راغبا في عمله محبا له وقادرا على أدائه ويمكن اعتبار كل الخدمات الصحية والاجتماعية و الثقافية وغيرها حوافز معنوية تعمل على جلب راحة العامل وبالتالي بلوغ الرضا الوظيفي فزيادة الأداء و المنتج .<sup>19</sup>

<sup>17</sup> علي محمد عبد الوهاب , إستراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز . دار التوزيع والنشر الإسلامية 1982, ص 151.

<sup>18</sup> شاويش مصطفى نجيب , إدارة الموارد البشرية . دار الشروق للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , 1996, ص 210.

<sup>19</sup> خالد عبد الرحمان الهيبي , إدارة الموارد البشرية . دار وائل , الأردن , ط1, 2005, ص(256-257).

❖ قسمت الحوافز من حيث الهدف إلى :

أ- حوافز ايجابية :هي ذلك المقابل المادي والمعنوي الذي يتلقاه العاملون لامتيازاتهم وكفاءتهم في العمل , كاستقرار الفرد في عمله (ترسيم), ومنحه شهادات الاعتراف والتقدير .

ب- حوافز سلبية : تمثل الجانب الردعي والتأديبي التي يتخذها مع الأفراد والعاملين المقصرين في واجباتهم , كالحرمان من التعويضات والتخفيض في الأجر أو التنزيل في الرتبة.<sup>20</sup>

❖ قسمت الحوافز من حيث عدد الشموليين إلى :

أ- حوافز فردية :هي التي تمنح لشخص بعينه , كمكافئة العامل على أخلاقه وسلوكياته و مجهوداته على انجاز العمل المكلف به بفاعلية كبيرة .

ب- حوافز جماعية :يقدم هذا النوع من الحوافز بناء على كفاءة الجماعة في العمل الجماعي المنسق . \_ إن تصنيف الحوافز وفق وجهات النظر هذه لا يعني حصره في تلك النماذج , فالحوافز تمثل أدوات وأساليب متاحة لدى المؤسسة لتشجيع مستخدميها على الأداء , وبالتالي على كل مؤسسة اختيار أسلوب التحفيز الذي يتلاءم مع طبيعة وظروف نشاطها .<sup>21</sup>

### المطلب الرابع :أساليب التحفيز و أهدافه :

أولاً:أساليب التحفيز :يمكن للمدير زيادة فاعلية المنظمة باستخدام ما يلي :

- 1 تعرف على حاجات العاملين وميولهم واتجاهاتهم , وتعامل معهم على هذا الأساس(راع مبدأ الفروق الفردي) .
- 2 الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء , وليس على أساس آخر .
- 3 تعرف بدقة على أهداف منظمتك و انقلها بصورة محددة و واضحة لهم في تعتبر أهدافا لهم أيضا .
- 4 استمع إلى اقتراحاتهم , فتحفيز المتميز منهم يحفزهم لمزيد من الجهد في العمل .
- 5 حاول دائماً أن تكون المكافأة ذات " قيمة " بالنسبة للفرد و متمشية مع رغباته .

<sup>20</sup> حضير كاضم حمود ياسين كاسب , إدارة الموارد البشرية . دار الميسرة , عمان , ط1, 2007 , ص 45 .  
<sup>21</sup> محمد حافظ الحجازي , إدارة الموارد البشرية . دار الوفاء لنديا الطباعة , الإسكندرية , (د.س.ن) . ص 214 .

- 6 - تقدم المكافأة عن السلوك أو الانجاز المطلوب أمام الجماعة لتحسيس باقي الأعضاء .
- 7 - اشرح طبيعة المهام لمروؤسيك و دريهم بنفسك , ثم تابع الأداء .<sup>22</sup>
- 8 - تقدم المكافأة بعد تحقيق النتائج المطلوبة مباشرة كلما أمكن ذلك . يقول الرسول " صلى الله عليه و سلم " : مامعناه " أعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه " .
- 9 - لا تعطي لمروؤسيك مهام تافهة أو عديمة الأهمية .
- 10 - تعرف على إمكانات المنظمة الشركة بالنسبة لمنح الحوافز المالية و المادية وصلاحيتك في هذا المجال .
- 11 - إذ لم تستطيع تقديم الحوافز المالية و المادية , فإنك قادر في جميع الأحوال على تقديم حوافز معنوية .
- 12 - شجع المشاركة و روح التعاون بين مروؤسيك .
- 13 - تعرف على إجراءات العقاب المدرجة بلائحة المنظمة و كيفية استخدامها .<sup>23</sup>

#### ثانيا : أهداف الحوافز :

-تستخدم المؤسسة حوافز من اجل أهداف أهمها ما يلي :

- 1 -زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة ومبيعات و أرباح .
- 2 - تخفيض التكاليف و تخفيض كميات الخامات .
- 3 -إشباع احتياجات العاملين المتنوعة , و على الأخص بما يسمى بالتقدير و الاحترام و الشعور بالمكانة .
- 4 -إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .
- 5 -تحسين صورة المشروع أمام المجتمع , و أيضا تحسين نوعه و جودته .
- 6 -تتمية روح التعاون بين العاملين , وتنمية روح الفريق و التضامن .
- 7 -جذب العاملين داخل المنظمة و رفع روح الولاء و الانتماء .
- 8 -تشجيع الابتكارات و الاختراعات لدى العمال الممتازين .<sup>24</sup>

<sup>22</sup> مدحت محمد أبو النصر , الإدارة بالحوافز : أساليب التحفيز الوظيفي . المجموعة العربية للتريب و النشر ,

القاهرة , ط1 , 2012 , ص 178 .

<sup>23</sup> نفس المرجع السابق . ص 179 .

<sup>24</sup> علي محمد عبد الوهاب . مرجع سبق ذكره . ص 53 .

## المبحث الثاني: ماهية نظام الحوافز :

تختلف الحوافز بين جماعات العمل باختلاف الظروف الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية فكل شخص تحفزه عوامل مختلفة و أشياء مختلفة فالشيء الذي يحفز العمال و يدفعهم للعمل في مؤسسة ما , ليس نفسه ما يحفز عمال مؤسسة أخرى , أو ما حفزهم اليوم قد لا يحفزهم في فترة أخرى , لدى من الجدير الاهتمام بنظام الحوافز و مراعاة ظروف و أوضاع اجتماعية مختلفة و مناسبة لأهداف و استراتيجيات المؤسسة .

### المطلب الأول : خصائص نظام الحوافز الفعال : 25

- لنظام الحوافز الفعال عدة خصائص نذكر منها :

- 1- زيادة الإنتاجية .
  - 2 تدعيم قدرات العاملين و ترغيبهم في الوصول إلى النتائج و تحقيقها .
  - 3 ربط مصالح الفرد و أهدافه بالمنظمة و أهدافها .
- ومن خصائص نظام الحوافز الجيد كذلك ما يلي :
- 1 +إدارة الجيدة: هي التي تطبق نظاما عاملا و موضوعيا للتحفيز .
  - 2 +إدارة الجيدة: هي التي تطبق نظاما واضحا و مفهوما للحوافز و يسهل حسابه من قبل العاملين .
  - 3 +إدارة الجيدة: هي التي تحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز .
  - 4 الفورية : الإدارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز المناسبة في حينها , بمعنى أن يكون الحافز سواء ايجابيا أو سلبيا معاصرا للواقعة التي تقتضي تطبيق الحافز حتى يشعر الفرد بتاج جهده أو خطأه .
  - 5 ضرورة وجود نظام للحوافز الايجابية لتشجيع العاملين لمزيد من الجهد و الإخلاص و التميز في الأداء و الابتكار .

<sup>25</sup> فيصل حسونة , إدارة الموارد البشرية . دراسة أسامة , عمان , ط1, 2011 , ص 92.

- 6 ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز ,ولضمان جدية العاملين ولمحافظة الإدارة على هيبتها ... وبالتالي تطبيق مبدأ الثواب و العقاب .
- 7 لا بد أن يحقق نظام الحوافز عائداً أكبر أو مساوياً بالمقارنة بما تكلفه المنظمة نظير دفع الحوافز .
- 8 العلانية : بمعنى أن يعلم جميع العاملين في المنظمة بالحافز الطي أعطى للموظف العامل ,أو لمجموعة من العاملين سواء ايجابيا أو سلبيا حتى يكون فيه تحفيز لهم ببذل جهد اكبر أو الامتناع عن سلوك مسلك معين .
- ينبغي أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها و تفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء الجيد .
- اخذ ثقافة المنظمة في الاعتبار عند تصميم نظم الحوافز ,لذلك يجب على الخبراء في ذلك الصدد أن يحدثوا نوعاً من التوافق بين الثقافة المنظمة و بين نظام التحفيز المستخدم<sup>26</sup>.

### المطلب الثاني : مراحل تصميم نظام الحوافز :

- انه من الضروري على من يقوم بوضع نظام الحوافز الأخذ بعين الاعتبار مراحل تصميم نظام الحوافز وهي كالتالي :

1- تحديد الهدف :تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بنظام الحوافز أن يدرس هذا جيداً ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز و قد يكون نظام الحوافز هو تعظيم الأرباح ,أو رفع المبيعات و الإيرادات ,أو قد يكون تخفيض التكاليف أو تشجيع على الأفكار الجديدة , أو تحسين العمل الجماعي أو تحسين سلوك معين , أو غيرها من الأهداف .

2-دراسة الأداء :وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد و توصيف الأداء المطلوب ,كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي , أن تحديد و توصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي :<sup>27</sup>

<sup>26</sup> نفس المرجع السابق .ص 93.

<sup>27</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي ,مرجع سبق ذكره .ص 256 .

- أ - وجود عدد سليم للعاملين .  
ب - وجود وظائف ذات تصميم سليم .  
ت - وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل .  
ث - وجود ظروف عمل ملائمة .

3-تحديد ميزانية الحوافز :ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام ,و يجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية :  
أ - قيمة الحوافز و الجوائز :وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز و تتضمن بنود جزئية مثل :المكافآت والعلاوات والرحلات والهدايا وغيرها .  
ب - التكاليف الإدارية :وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله و الاحتفاظ بسجلاته و اجتماعاته وتدريب المديرين على النظام .  
ت - تكاليف الترويج :وهي تغطي بنود مثل :النشرات و الكتيبات التعريفية و الملصقات الدعائية و المراسلات وخطابات الشكر و الحافلات المتضمنة بنودا خاصة أخرى بها

28 .

### المبحث الثالث :العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز :

يرى "ماهر" أن نظام الحوافز يتأثر بعوامل داخلية و خارجية يجب مراعاتها قبل و أثناء التخطيط للنظام ,ومن هذه العوامل ما يلي :

1 - العوامل الخارجية :هو ما يخرج عن نطاق سيطرة المنظمة ,أوهي الحدود الجغرافية للمنظمة , أو هي عوامل مجتمعية ,  
و هي تشمل تأثير المنافسة والمنافسين والعرض والطلب واتحادات ونقابات العاملين وأخيرا ثقافة المجتمع و تأثيرها على الحوافز .

<sup>28</sup> هيثم العاني, الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت . كنوز المعرفة , عمان , ط1, 2007, ص (19- 20)

2-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 ,وكيف و كيف يؤثر ذلك شكل أنظمة الحوافز .<sup>29</sup>

كما يرى "جودة " أنّ نظام وضع الحوافز في أية منظمة من المنظمات حكومية كانت أو مؤسسة خاصة تتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل و أثناء التخطيط لأنظمة الحوافز وهي :

1 -على مستوى الدولة تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين أولهما سياسة الدولة الاقتصادية و الاجتماعية التي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات المنشآت أو المنظمات المختلفة ,وثانيهم القيم الاجتماعية و النظام السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم و أولوياتهم .

2 - على مستوى المنظمة يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل أولهما نوع الجهاز الإداري و إمكاناته و تنظيمه , وثانيهما نوع العاملين بالمنظمة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم و تركيبهم الاجتماعي و الثقافي , و ثالثهما حجم المنظمة و نوع نشاطها و فعاليتها و مرددها بالنسبة للاقتصاد الوظيفي .<sup>30</sup>

### المطلب الرابع: شروط نجاح نظام الحوافز :

حتى يكون نظام الحوافز فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط وهي :

1 البساطة :وتعني أن يكون النظام مختصرا وواضحا مفهوما وذلك في صياغته و حساباته.

2 التحديد :ويقصد به أن تكون أنواع السلوك التي يتسم تحفيزها محددة و مفسرة فلا إن نقول مثلا :السعي لإنتاج أكثر أو العمل على تقليل التكاليف .

<sup>29</sup> أحمد ماهر, مرجع سبق ذكره . ص 57 .

<sup>30</sup> عادل جودة , الحوافز . المنظمة العربية للعلوم الإدارية , دمشق , 1972 . ص 17 .

- 3 يمكن تحقيقه :يجب أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق التصرفات و السلوكات التي سيتم تحفيزها أمر .
- 4 يمكن قياسه :يجب أن يكون الأداء أي السلوكات و التصرفات مادية قابلة للتقييم و القياس .
- 5 معايير الأداء :يجب أن يتم وضع معايير محددة لتقييم الأداء والسلوك و أن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير يمكن تحقيقها و قابلة للقياس.
- 6 التفاوت :لا يجب أن يحصل جميع العاملون على القدر نفسه للحوافز .<sup>31</sup>
- 7 العدالة :يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم , وعدم تحقيق العدالة قد يؤدي إلى الشعور بالاستياء .
- 8 الكفاية :يجب أن يكون هناك أجر كافي يكفي احتياجات العاملين .
- 9 السيطرة :و يعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها و الظروف المحيطة بها حتى يمكن تقييم ما يقومون به من الأعمال .
- 10 - التغطية الكاملة للأداء :وهو أن يشتمل نظام الحوافز كل أنواع الإيجاد في الأداء من حيث زيادة الكمية,جودة النتائج ,تخفيض التكاليف ,تقليل الحوادث .
- 11 - المشاركة :إن مشاركة العمال في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد إقناعهم به و تحسينهم له,والمحافظة عليه.
- 12 - التوزيع :يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات .
- 13 - الجدوى :يجب أن يكون النظام بشكل منفعة للمنظمة في زيادة إيراداتها أو نواتجها .
- 14 - شمول كل العاملين : وهو أن يشمل النظام كل الوظائف بالمنظمة .
- 15 - البذخ :يجب أن تكون الحوافز واضحة و كبيرة ليكون لها تأثير لأن العكس قد يؤدي إلى العكس .
- 16 - المرونة :إنه يتمشى نظام الحوافز مع التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة أو محيطها الخارجي .

<sup>31</sup> أحمد ماهر , مرجع سبق ذكره . ص 236.

- 17 - العلانية: يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا لكي يزيد من ثقة العاملين .
- 18 - الإسناد: مساندة الإدارة العليا عند بداية النظام لإعطاء الدفعة القوية .
- 19 - التدريب: يجب تدريب المشرفين وهم المديرون ورؤساء الأقسام و الملاحظين و المشرفين على إجراءات النظام.
- 20 - القوة: يجب أن يكون نظام الحوافز ذو بداية قوية بمساندة الإدارة العليا و استخدام إعلانات وشعارات قوية.<sup>32</sup>

### المبحث الثالث: نظريات الحوافز :

سنحاول الآن شرح النظريات التي تطرقت لتفسير عملية الدافعية لدى الأفراد , وتلك التي اهتمت بدراسة الحوافز وهي عديدة نذكر منها :

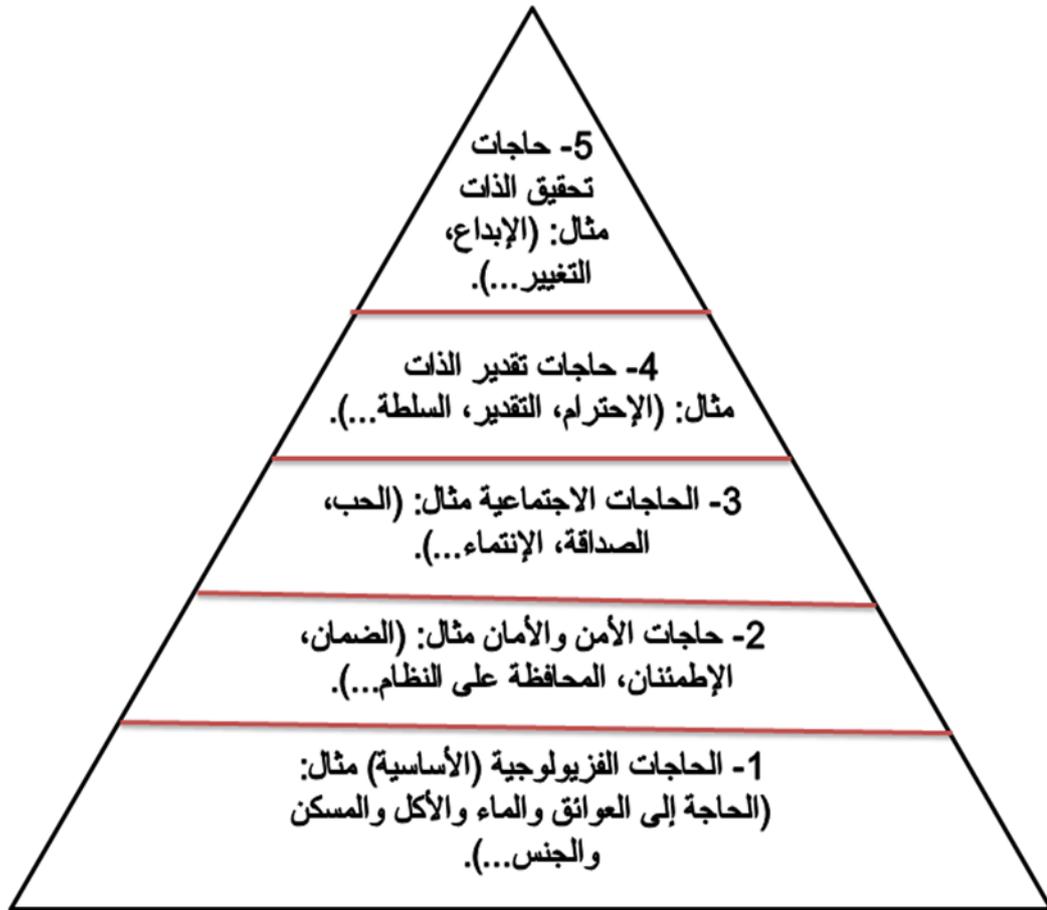
#### المطلب الأول : نظريات الحاجات الإنسانية "لماسلو" "MASLOWSTEOKY":

- وهي من النظريات المعروفة في الحاجات الإنسانية ,وقدمها "إبراهام ماسلو" و التي تسمى باسم نظرية تدرج الحاجات والافتراض الرئيسي في هذه النظرية هو أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تتبع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكيف وغير صحيح وظيفيا .
- ويرى "ماسلو" أن الحاجات الفسيولوجية و الأمن و الأمانة ضرورية للمحافظة على بقاء الفرد , وهي موجودة لدى الإنسان والحيوان ,في حين أن الحاجات الاجتماعية و تقدير وتحقيق الذات موجودة لدى الإنسان فقط ولازمة لسعادته و طمأنينة.<sup>33</sup>
- لقد صنف "ماسلو" الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب أولويتها من الأسفل كما يلي :
- (MASLOW.1943):

<sup>32</sup> نفس المرجع السابق .ص 237 .

<sup>33</sup> مدحت محمد أبو النصر , مرجع سبق ذكره . ص 117.

الشكل رقم (02) سلم الحاجات الإنسانية لماسلو .



المصدر:مدحت محمد أبو النصر , الإدارة بالحوافز:أساليب التحفيز الوظيفي .المجموعة العربية للتدريب والنشر ,القاهرة ,ط1, 2012, 118 .

❖ والآتي شرح لهذه الحاجات من وجهة نظر "ماسلو"<sup>34</sup>:

1- الحاجات الفسيولوجية (المادية):و هي الحاجات الأساسية للفرد التي تقوم بدور فعال في دفع الإنسان ,وتتمثل هذه الحاجات في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي و الفسيولوجي ,كالماء و الهواء و الأكل و الجنس وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي وصيانة الفرد للبقاء و المقاومة و الاستمرارية في حياته, و هي كما يعتقد "ماسلو" أقوى دافع الفرد فحاجة الشخص للأكل و الشرب أقوى من حاجاته الأخرى حتى يتم إشباعها ,بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح و الظهور .

<sup>34</sup> نفس المرجع السابق . ص 119 .

- 2- حاجات الأمن و الأمان :هذه حاجة لبيئة عمل عاطفية و مادية آمنة و مستقرة و حرة من التهديدات , بمعنى أن تكون حرية من العنف ولمجتمع مرتب و منظم ,ففي مكان العمل تعكس احتياجات الأمان الحاجة إلى أعمال آمنة وفوائد تضاف إلى الأجور وأمان وظيفي .
- 3- الحاجات الاجتماعية :تبرز الحاجات الاجتماعية كحاجات مؤثرة في السلوك الإنساني وتتمثل في رغبة الفرد في وجوده بين الآخرين و رغبته في علاقات يحيطها الود و الصداقة ,كما تمتد هذه الحاجات إلى محاولة كسب الفرد لمزيد من المكانة الاجتماعية من خلال المركز الوظيفي أو النفوذ داخل الجماعة المنتمي إليها .
- 4- حاجات تقدير الذات :تتمثل الحاجة إلى التقدير في رغبة الفرد بالشعور بالأهمية و المكانة البارزة في السلم التنظيمي أو بين الأفراد وبقدرته على تحمل المسؤولية و التنفيذ و الانجاز ,بالإضافة إلى العمل على تنمية الذات لاكتساب مهارات و إضافة معلومات .<sup>35</sup>
- 5- الحاجة إلى تحقيق الذات :يأتي ظهور هذه الحاجات فقط بعد أن تكون بقية الحاجات قد أشبعت بصفة أساسية ,و تعبر هذه الحاجة على رغبة الفرد أن يصبح الفرد أكثر تمييزاً عن غيره من الأفراد ,وان يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يريد .
- تعقيب :من خلال التحليل لهذه النظرية يمكن ملاحظة أن لدى الفرد العديد من الحاجات ,ولكن الحاجة الأكثر نجاحاً هي التي تعرض نفسها على سلوكه الحالي ,إن الحاجات تعتمد بعضها على بعضها و تتداخل فيما بينها ,و نظراً لأن إشباع حاجة معينة لا يجعلها تختفي بالكامل حتى تظهر الأخرى ,فإن كل الحاجات تميل إلى عدم الإشباع بالكامل .<sup>36</sup>

### المطلب الثاني: نظرية آدفير:

- قام كلايتون "آدفير" 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 :
- 1 حاجات البقاء :الحاجات للسعادة (الرفاه) المادية .
  - 2 حاجات الإنتماء (القرب) :الحاجات لعلاقات مرضية مع الآخرين .
  - 3 حاجات النمو والتطور :الحاجة لتطور القدرات الإنسانية و الرغبة في التطور الشخصي و زيادة الكفاءة .

<sup>35</sup> نور الدين حروش , إدارة الموارد البشرية . دار الأمة , الجزائر , ط1 , 2011, ص 123 .  
<sup>36</sup> راهد محمد ديربي , إدارة الموارد البشرية . دار وائل , الأردن , ط1 , 2005, ص 302 .

- إن هزيمة نموذج " ERG " و نموذج هي متشابهة لنموذج " ماسلو " للحاجات كليهما يفترض أن الأفراد ينتقل والى الأعلى في السلم الهرمي خطوة واحدة في وقت ما على أي حال فإن الدفير قلل عدد مجموعات الحاجات إلى ثلاثة مجموعات و اقترح بأن الحركة إلى الأعلى في السلم الهرمي هو أكثر تعقيد ,تعكس مبدأ الانجاز الإحباط .
- إن نموذج "ERG" هو اقل صرامة من السلم الهرمي لحاجات "ماسلو" والتي تقترح بأن الأفراد يمكن أن ينتقلوا إلى الأسفل و أيضا إلى الأعلى في السلم الهرمي معتمدين على قدراتهم في تلبية الحاجات .<sup>37</sup>



الشكل (03)0 سلم الحاجات عند "الدفير"

المصدر: هيثم العاني, الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافئات. كنوز المعرفة, عمان, ط 1, 2007, ص62.

- إن نظرية الحاجات الهرمية تساعد في تفسير سبب إيجاد المنظمات طرق للاعتراف بالموظفين , وتساعد في تشجيع مشاركتهم في صنع القرار .
- المطلب الثالث: نظرية الانجاز "مكليند":**<sup>38</sup>

- اقترح "مكليند": سنة 1967 نظرية الإنجاز التي شملت ثلاثة حاجات أساسية للفرد هي :
- 1 - الحاجة إلى القوة .
  - 2 - الحاجة إلى الانجاز .
  - 3 - الحاجة إلى الإنتماء .

1- الحاجة إلى القوة :إن الأفراد الذين تكون لديهم الحاجة إلى القوة يعني ذلك حاجتهم إلى السيطرة و التحكم في سلوك الآخرين وفي ذلك نجد اندفاعهم نحو المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة .

<sup>37</sup> هيثم العاني , مرجع سبق ذكره . ص 61 .  
<sup>38</sup> طارق طه , الإدارة . منشأ المعارف للنشر والتوزيع , الإسكندرية , 2002 , ص 645 .

2- الحاجة إلى الإنجاز :إن الحاجة للإنجاز تجعل الأفراد يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق فحسب رأي "مكليلند" ,أن الأفراد الذين لديهم حاجة للإنجاز يتحلون بالعديد من الخصائص و المميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات و اتخاذ القرار ووضع الأهداف ومن جملة الخصائص لهذا النوع نذكر :

أ - الرغبة في وضع بعض الأهداف فيها التحدي .

ب - يجدون العمل المنفرد بدلا من العمل الجماعي .

3- الحاجة إلى الإنتماء :الحاجة إلى الإنتماء تدفع بالأفراد إلى 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 أصدقائهم بالدرجة الأولى .

#### المطلب الرابع :نظرية العاملين "فريدريك هيرزبيرج" :

- الفضل في تأسيس هذه النظرية يرجع إلى "هيرزبيرج"وزملاءه حيث توصلوا إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية و أولهما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة وقد وجد أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحة ومناسبة للعمل كما توصلوا إلى أن رضا الفرد عن عمل ما إنما يعود إلى العمل ويرى "فريدريك"أن الإنسان لن يشعر بالرضا إلا إذا تحققت له جميع وسائل الإشباع المختلفة من عوامل صحية و بيئة مادية و هذا الإشباع يمنع الاستياء و شعور العامل بالتعاسة و محددات الرضا التي اصطلح على تسميتها (العوامل الحافزة) هي التي تعمل على تحريك جهود الأفراد و زيادة و تحقيق أداء جيد مما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة ,أما محددات عدم الرضا اصطلح على تسميتها (بالعوامل الوقائية ) وهي سياسة الإدارة و الإشراف و العلاقات الشخصية والراتب وظروف العمل ...و تعمل هذه العوامل على مساعدة الفرد على الإنتماء لعمله و إن هذه العوامل تساعد على النمو النفسي السوي .

و يتضح لنا من هاتين المجموعتين من العوامل أن المجموعة الأولى وجودها يزيد من

رضا الفرد و لكن انعدامها لا يؤثر سلبا على رضا الفرد و سميت بالعوامل الدافعية, أما المجموعة الثانية من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا و لكنها لا تزيد من رضا الفرد و إذا وجدت هذه العوامل سميت بالعوامل الوقائية أي أن مجموعة العوامل الأولى

مرتبطة بطبيعة العامل نفسه أما العوامل الثانية مرتبطة ببيئة العمل فبطبيعة العلاقة بين المجموعتين من العوامل تمثل جوهر هذه النظرية و لذلك سميت بنظرية العاملين<sup>39</sup>. إن نظرية "هرزيارغ" حاولت تقديم تفسير لهذه الظاهرة , فترى أنّ تركيز الإدارة على العوامل الوقائية فقط يجردها من القدرة على تحفيز العمال على بذل العمل اللازم , كما ترى أنّها ضرورية لأيّ تنظيم لكن وجودها يدفع الفرد إلى التفكير في حاجات أخرى كالإنجاز ,  
التقدير...<sup>40</sup>

<sup>39</sup> الطجم عبد الغني , وطلق بن عوض السواط , السلوك التنظيمي المفاهيم .النظريات التطبيق .دار النشر للتوزيع ,جدة, 1415 هـ , ص 102 .  
<sup>40</sup> سعاد نائف برطوني , إدارة الموارد البشرية , دار وائل للنشر ,الأردن , 2001 , ص 224 .

### خلاصة الفصل الأول :

على ضوء الدراسة لتحفيز الموارد البشرية يمكننا الاستخلاص بأن تحفيزا الموارد البشرية هي عملية منظمة من قبل المؤسسات تهدف إلى المحافظة على استمرارية الفرد وتشجيعه في عمله إلا أن هذا يقترن بنظام محدد لاستخدام الحوافز و ذلك النظام الذي ينبغي أن يؤسس وفق أسس علمية توصل إلى إحداث رضا الفرد لتحقيق الصالح العام إلا أن عملية الدافعية لدى الأفراد اهتمت بدراسة العديد من النظريات المختصة التي تؤثر على سلوك الفرد .

القسم الثاني :

الإطار النظري

## الفصل الثاني :

### الحوافز كوسيلة لتحسين أداء العاملين

.

- ✓ المبحث الأول : أساسيات أداء العاملين.
- ✓ المبحث الثاني : العوامل المؤثرة على أداء العاملين .
- ✓ المبحث الثالث : حوافز الأداء .
- ✓ المبحث الرابع : الحوافز وعلاقتها بالأداء .

**تمهيد :** يعد مصطلح أداء العاملين من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل الباحثين و المفكرين في مجال الإدارة ,حيث يعتبر أداء العاملين المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد داخل التنظيم ,كما أنه يمثل نشاط يؤدي إلى نتيجة ويغير المحيط بأي شكل من الأشكال , و رغم ذلك يشوب تعريفه الالتباس والغموض بإختلاف اتجاهات المفكرين لذا أردنا أن يكون موضوع هذا الفصل توضيح هذا المصطلح .

### المبحث الأول: أساسيات أداء العاملين :

يعتبر الأداء عنصراً هاماً في التنظيم المهني باعتباره المحرك لهذا الأخير، كما يعد المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد في المنظمات و الأداء كمتغير ، اعتبر مركز اهتمام العديد من الدراسات والبحوث التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه رغم ذلك لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم محدد و متفق عليه ولكن سأحاول أن اعرض بعض التعارف .

### المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين :

أصل مصطلح الأداء لاتيني " Performance " فاللغة الانجليزية أعطت له معنى واضح محدد " to perform " بمعنى تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة . أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة .<sup>41</sup>

و الأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء وظيفية من المسؤوليات والواجبات وفق للعمل المفروض أداءه من الموظف الكفؤ المدرب .<sup>42</sup>

يتضح أن مفهوم الأداء يتضمن بعدين : الكفاءة والفعالية وهذين مفهومين بينهما اختلاف واضح :

فالكفاءة تعرف بأنها انجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة ، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف ، ويمثل إلى حد بعيد نسبة المخرجات للمدخلات .

أما الفعالية فتهم بقياس بعض الأهداف الواضحة أو غير الواضحة ، أي تحديد نسب ودرجات التحقيق الفعلي للأهداف المخططة في المجالات الرئيسية مثل الإنتاج .<sup>43</sup>

<sup>41</sup> الإمام سلمى ، علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي . مذكرة تخرج ليسانس في العلوم السياسية ، جامعة ورقلة ، 2004 ، ص 58 .

<sup>42</sup> أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، إنجليزية ، فرنسية ، عربي . مكتبة لبنان ، بيروت ، 1982 ، ص 310 .

<sup>43</sup> حنفي محمد سليمان ، السلوك التنظيمي والأداء . دار الجماعات المصرية الإسكندرية ، 1975 ، ص 14 .

### المطلب الثاني :مكونات أداء العاملين :

-تتمثل مكونات الأداء في الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل والارتباطات بين هذه الأنشطة و المهام , و يمكن تحديد هذه المكونات وفق المعايير التالية :

- 1 +الأهداف التفصيلية أو الجزئية للعمل .
- 2 -المراحل المختلفة التي يتكون منها الأداء .
- 3 -درجة التجانس بين السلوك المطلوب لبيئة العمل والأعمال التي بنصب عليها الأداء .

### أولاً:الأنشطة والمهام التي يتكون منها الأداء:

- تعني مهمة النشاط الفكري أو العضلي الذي يقوم به العامل في ظروف معينة ,تتفقد عمليات رسمية وذلك قصد الوصول إلى غرض معين ,أو هدف ما .<sup>44</sup>

ولمعرفة الأنشطة والمهام المستقرة التي يتكون منها الأداء ,نقوم بتقسيم العمل الذي ينتج الوصف الدقيق لنشاطات العامل وتجزئتها إلى عناصر ,ومعرفة الأنشطة والمهام المستقرة التي يتكون الأداء غير كافية ,بل لابد من تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغيير الزمن ,أو بتغيير الأفراد (العمال) أو بتغيير الظروف التي تحيط بالأداء .

- فبالنسبة للأنشطة التي تتغير بتغير الزمن ,أي وفق لمتطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل منال ذلك قد تتغير أنشطة إنتاج العامل في مصنع ما نتيجة للتغير في جداول الإنتاج على مدار السنة . أماالأنشطة التي تتغير حسب العمال ذلك نتيجة للفتاوت في الخبرة وفي الخصائص المميزة لكل عامل

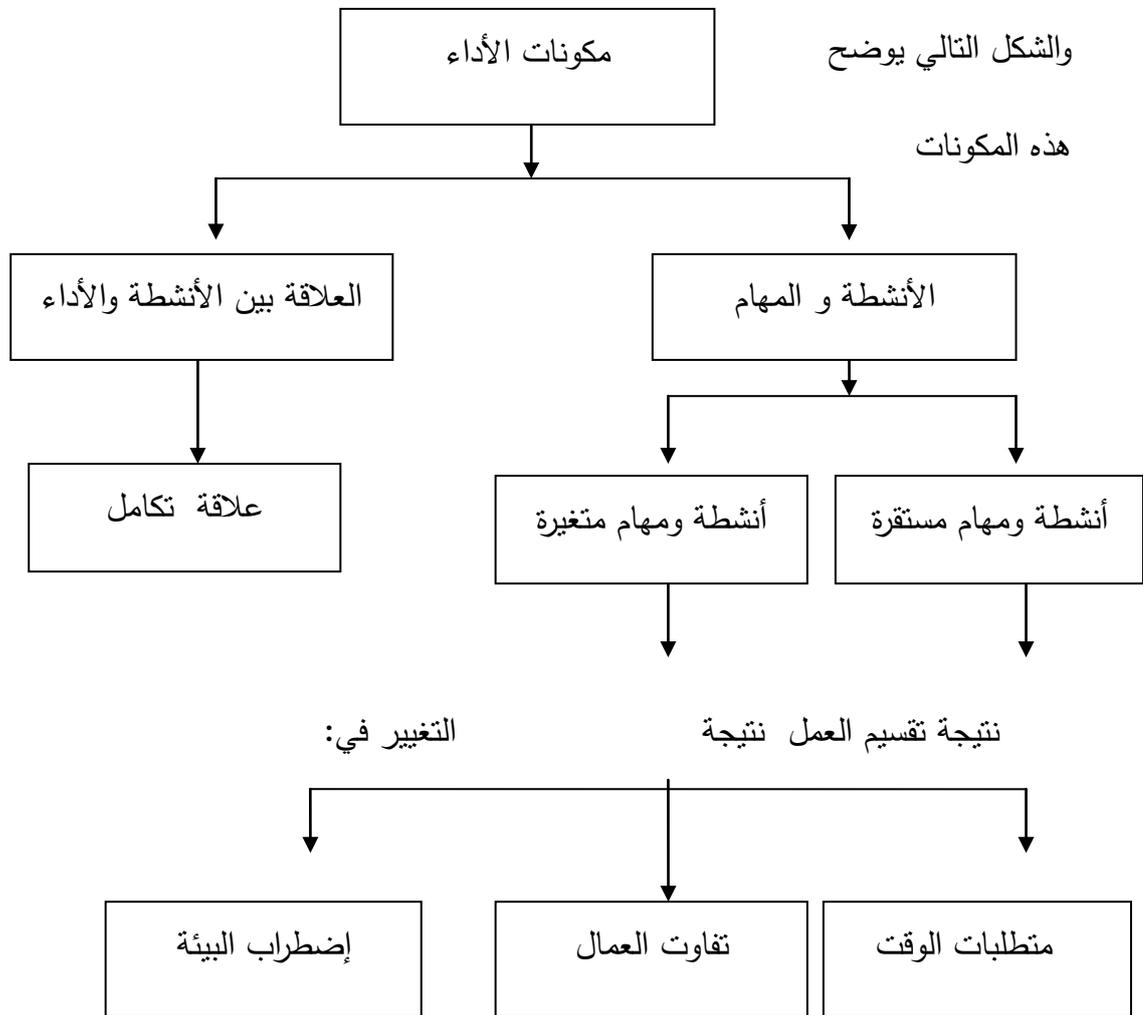
- والأنشطة التي مع الظروف ,فهي نتيجة لديناميكية البيئة ,سواء الداخلية أو الخارجية مثلا :قد يؤدي خلل في إحدى وسائل الإنتاج إلى توفيق العمال عن أداء أنشطة الإنتاج ,والقيام بأنشطة

<sup>44</sup> الطاهر مجاهدي , مرجع سبق ذكره .ص 52.

الإصلاح, وقد يفرض التغير في إحتياجات العملاء والمستهلكين إلى التغير في أنشطة الإنتاج وفقا لمتطلبات الجمهور .<sup>45</sup>

### ثانيا :العلاقة بين الأنشطة والأداء :

-إن تجميع الأنشطة في مهام والمهام في أعمال ,يقوم على تحديد علاقات التكامل بين هذه الأنشطة بحيث تساعد هذه العلاقة في إعادة تصميم التنظيم ككل وهذه العلاقة لا تقتصر فقط على الأنشطة والمهام ,وإنما تتعداها إلى العلاقات بين مختلف الأعمال ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة .<sup>46</sup>



الشكل رقم (04) مكونات الأداء .

<sup>45</sup> أحمد صقر عاشور, إدارة القوى العاملة . الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي .الدار الجامعية الإسكندرية, 1986, ص 332.  
<sup>46</sup> نفس المرجع السابق . ص 334.

المصدر: الإمام سلمى , علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي .مذكرة تخرج ليسانس في العلوم السياسية ,جامعة ورقلة ,دفعة 2004 ,ص 64 .

### المطلب الثالث :تصنيفات أداء العاملين :

لقد تعددت تصنيفات الأداء في المنظمات المختلفة ,وقد صنف نظام إدارة الأداء الخاص في جامعة كارولانيا الشمالية في الولايات المتحدة الأمريكية أداء العاملين إلى التصنيفات الآتية<sup>47</sup>:

- 1 +الأداء الممتاز :وهو ذلك الأداء الذي تجاوز التوقعات المحددة للأداء العادي ,وعادة يكون الفصل في تحقيقه عائد إلى جهود الموظف ومهاراته .
- 2 +الأداء الجيد جدا :ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل المحددة ويتجاوزها في بعض الأحيان ,وسببه عادة جهود ومهارات الموظف .
- 3 +الأداء الجيد:ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل ,وهو عائد كذلك لجهود ومهارات الموظف نفسه .
- 4 +أداء دون الجيد :ذلك الأداء الذي يحقق بعض توقعات العمل ,لكن لا يحقق الباقي ,وعادة يعود سبب ذلك إلى نقص في جهود ومهارات الموظف , وأحيانا بيئة العمل .
- 5 +أداء غير المرضي : هنا يفشل الأداء عادة في تحقيق توقعات العمل ,أو متطلباته ,ويحتاج الموظف هنا إلى إشراف مباشرة ,أو قد يحتاج إلى تكرار القيام بنفس العمل عدة مرات لإنجازه ,وسببه جهود ومهارات الموظف الضعيفة أو بيئة العمل .

### المطلب الرابع :سلوك أداء العاملين :

- إن السلوك الذي يبذله الفرد في المنظمة نتاج لتفاعل خصائصه مع خصائص بيئة العمل وهذا السلوك مرتبط بسلوك الأداء وسلوك الرضا عن العمل ,والذي يهمننا هو سلوك الأداء الذي ينظم المحاور و الأبعاد الأساسية لتصرفات وأفعال الأفراد أثناء تأدية العمل .

<sup>47</sup> مصباح إيمان, ميدون أمال, أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية .مذكرة تخرج ليسانس في علوم التسيير,جامعة ورقلة ,2010, ص 09.

- أبعاد سلوك الأداء : والمقصود بمجاور وأبعاد السلوك أي إمكانية وصف التصرف بأكثر من طريقة إذا تطرقنا إليه من زوايا مختلفة .<sup>48</sup> ويمكننا هنا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد على أساسها وهي : كمية الجهد المبذول ,ونوعية الجهد ,ونمط الأداء .<sup>49</sup>

- وهذه الأبعاد تندرج ضمن محاور أساسية وهي :<sup>50</sup>

1-كمية الطاقة المنفعة في العمل :وهنا نميز بين بعدين :

أ-حجم الجهد المبذول :وهنا قد يحصل تداخل بين الأداء والجهد ,فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة في العمل ,أما الأداء فيقاس على أساس النتائج ,التي حققها الفرد ,وكمية الجهد يقصد بها الطاقة الجسمانية وكذا النفسية والعقلية التي يبذلها الفرد في أداء عمله ,وذلك خلال فترة زمنية معينة .

ب- السرعة :أي مراعاة عنصر الزمن بالنسبة لحجم الطاقة المبذولة ,أي درجة كثافة سلوك في وحدة الزمن ,بمعنى عدد التصرفات المتتالية التي يقوم بها العامل في وحدة زمنية معينة من أجل أداء إحدى المهام والمقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال فترة زمنية معينة يعبر عنها بالبعد الكمي للطاقة المبذولة .

2- نوعية التصرفات التي يقوم بها الفرد أو نوعية الجهد:

إن الفرد يترجم حجم الجهد يبذله إلى تصرفات ذات طبيعة وخصائص معينة وهنا نميز بين أربعة أبعاد :

أ- محتوى السلوك :أي نوع التصرف الذي يقوم به الفرد في مجموع التصرفات التي يمكن للفرد أن يأتي بها في عمله ,وهي تختلف باختلاف نوع الأنشطة الممارسة .

<sup>48</sup> عبد الغفار حنفي ,وحسين القرزا ,السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد .الدار الجامعية الإسكندرية ,1997 ,ص82

<sup>49</sup> صقر عاشور , مرجع سبق ذكره .ص50 .  
<sup>50</sup> عبد الغفار حنفي ,وحسين القرزا , مرجع سبق ذكره . ص (83-85).

ب- إستراتيجية التواصل : أي إختيار الفرد لطريقة سلوكه ,والذي ينتج عنه طابع معين يميز طريقة التصرف الذي يقوم به الفرد ويمكن الحكم على إستراتيجية أي تصرف قام به الفرد إذا قارنا طريقته في التصرف بطرق أخرى يمكن بها أداء نفس التصرف .

ج- درجة الإتقان والدقة :أي درجة الحرص والإلتزام بالجودة في أداء العمل .

د- درجة الإبتكار والتجديد :وذلك بتجاوز الأفكار التقليدية والتصرفات المتكررة لحل المشكلات الجديدة والتعامل مع المواقف الطارئة .

3- التواصل مع الآخرين :

- إن الكيفية التي يتصل بها الفرد مع الآخرين تمثل محورا من محاور سلوك الأداء لأن الفرد لا يؤدي أي عمل وحده بل يشاركه ويساعده ويراقبه آخرون ,وكيفية التواصل معهم تتوقف على ثلاثة أبعاد وهي :<sup>51</sup>

أ - إختيار الأفراد الذين يتصل بهم الفرد أثناء أدائه لعمله .

ب - مضمون الرسالة التي يوصلها الفرد للآخرين .

ت - أسلوب التواصل الذي يختاره الفرد .

- وبالتالي إن سلوك الأداء يتوقف على تحليل محاوره وأبعاده ,وفهم السلوك لا يتوقف على تحليل هذه المحاور والأبعاد فقط ,بل لابد أن نراعي المواقف الواقعية التي يستجيب لها هذا السلوك ,ويتعامل معها ,أي أن جودة الفرد تتوقف على مدى ملائمة أبعاد وسلوك الأداء لمعطيات الموقف الذي يتعامل معه .

-والسلوك الأداء أي كان البعد الذي يمثله يمكن أن يكون سلوكا ظاهرا محسوسا أو يكون سلوكا مستترا ضمنيا ,فالأول يأخذ صورة تصرفات يمكن ملاحظتها خارجيا ,أما الثاني فطابعه ذهني غير محسوس خارجيا ,لكن في الغالب كل الأعمال تحتوي على جانبي السلوك الظاهر والمستتر<sup>52</sup>

<sup>51</sup> نفس المرجع السابق . ص 86 .

<sup>52</sup> صقر عاشور ,مرجع سبق ذكره . ص 52 .

### المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على أداء العاملين :

سوف نعرض في هذا المبحث محددات أداء العاملين , والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على أداء العاملين وكذلك العوامل المعيقة لأداء العاملين .

#### المطلب الأول: محددات أداء العاملين :

- إن الأداء يتحدد بثلاثة عوامل أساسية فباعتبار أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أمام المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه العلاقة المتداخلة بين كل من :

أ - الجهد.

ب - القدرات والخصائص الفردية .

ج - إدراك الدور أو المهام .

-وحسب نموذج "بورتر و لولر " " ORTER و LAWLER " فإن:<sup>53</sup>

1- الجهد المبذول :والمعبر عنه بدرجة حماس الفرد لأداء عمله ,ويقدر مايزيد العامل من جهد بقدر ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل ,فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الفرد للأداء فهو بذلك يعد أهم محددات الأداء .

وقد تعتمد كمية الجهد على تقييم المكافأة (الجزء ماديا أو معنوي ا)، إذ يقاس الجهد بالنتائج من حصول الفرد على تدعيم (الحوافز) بالمقارنة مع الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأن مهمته<sup>54</sup>

2-والقدرات والخصائص الفردية :أي قدرات الفرد الشخصية التي يكتسبها أثناء مراحل عمله وكذا الخبرات السابقة والتي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول ,أي أن العامل الذي يشعر بقدراته

<sup>53</sup> نفس المرجع السابق , ص 65 .

<sup>54</sup> راوية حسن إدارة الموارد البشرية . رؤية مستقبلية . الدار الجامعية الإسكندرية , 2001 , ص 209 .

على العمل وخبراته تدفعه للقيام بأن نشاط و أيا كان نوعه من أجل بذل جهد أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر ,وهذه القدرات تتغير عبر فترات زمنية .<sup>55</sup>

3-إدراك العامل لدوره الوظيفي :أي مدى إطلاع العامل بعمله بمعنى أن تتجسد في مخيلته مجموعة من التصورات والإنطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة .

ولتحقيق مستوى مرضي في الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل محدد من هذه المحددات بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة لكن لا يفهمون أدوارهم , فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين . ونفس الشيء بالنسبة للقدرات وإدراك الدور وبالتالي هذه المحددات لابد أن تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء , أي أن أداء الفرد في العمل هو محطة تفاعل دافعية للأداء مع قدراته على الأداء مع إدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي ويمكن صياغة ذلك في المعادلة التالية :<sup>56</sup>

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك} .$$

### المطلب الثاني :العوامل الداخلية المؤثرة على أداء العاملين :

- العوامل الداخلية هي مجموع العوامل التي تخضع لسيطرة الإدارة والمنظمة وهي متعددة ومتنوعة ,ويعد المناخ التنظيمي بأبعاده الشاملة العامل الأساسي والتغير المستقل الذي له تأثير على أداء الفرد والمنظمة معا , وتتكون العوامل التي تؤثر على أداء العاملين من :<sup>57</sup>

1-العنصر البشري :ويعد أهم مورد في المنظمة بإعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع العمليات الإدارية ,وهو المتحكم في جميع العوامل الأخرى فالقرارات التي يتخذها الفرد في المنظمة هي أساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته .

<sup>55</sup> عمر سرار , الرضا عن العمل وأثره على الأداء .رسالة ماجستير ,جامعة الجزائر , 2003, ص 58 .

<sup>56</sup> نفس المرجع السابق , ص 59 .

<sup>57</sup> علي عبد الله أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية .رسالة دكتوراه ,جامعة الجزائر , كلية العلوم الاقتصادية , 1999, ص 27.

ف نمو المنظمة مرتبط بمدى قدرتها على ترغيب وإستقطاب عناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وإتجاهاتها , وكذا مرتبط بمدى تنمية العنصر البشري الذي يعد أحد الأساليب التي تستطيع المنظمات بواسطتها أن تعد لنجاحها المستقبلي وكذا عن طريق معرفة طاقات الأفراد الكامنة , وبالتالي زيادة مساهمتهم في العمل وتنمية العنصر البشري لها عدة مظاهر أهمها العمل على إنجاح السياسات والبرامج الرسمية وغير الرسمية لتنمية الأفراد في مراكزهم الحالية وإعدادهم لمراكز ذات مسؤوليات أكبر .<sup>58</sup>

2- الإدارة : إن الإدارة هي المسؤولية عن الإستخدام الفعال لجميع المواد التي تقع تحت سيطرة المنظمة .

وأسلوب الإدارة هو عبارة عن مركب يتألف من عدة سلوكيات وإجراءات للقيام بإنجاز أهداف التنظيم , وهو يقاس بمدى تصور الأفراد العاملين للسلطات الممنوحة لهم , والضغوطات الممارسة عليهم من قبل الإدارة العليا .

-وتؤثر أساليب الإدارة على جميع الأنشطة , بذلك يعتبر التخطيط والتنسيق والقيادة والرقابة ... لذلك فإن أي ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز كفاءة وفعالية الأداء ككل .

3 - التنظيم : وهو يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفق لتخصصات والسيطرة والتنسيق . إن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث التغييرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل , والتوظيف ومنظومة الحوافز التنموية و التدريب من شأنه أن يؤثر على أداء العاملين وتحقيق الأهداف بكفاءة , ونظرا لعدم وجود تنظيم أو نظم جيدة تعمل بكفاءة عالية تحت جميع الظروف والمتغيرات وجب إدخال المرونة والدينامكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابل للتغيير وفقا للمتطلبات المستجدة .

<sup>58</sup> تامر محمد محارمة , المناخ التنظيمي في الفكر الإداري . مجلة الإداري , العدد 65 , معهد الإدارة العامة , المسقط , 1996 .

4- طبيعة العمل :وتشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها ومستوى الإشباع المترتبة عن الوظيفة حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه الفرد زادت دافعيته وولائه وبالتالي أدائه.

-وقد يؤدي عدم الإلمام الكامل بطبيعة العمل نتيجة عدم المعرفة الحقيقية بواجبات ومهام وصلاحيات الوظيفة وواجبات ومهام الموظف إلى التأثير سلبا على أداء العاملين .

5- بيئة العمل :أو بما يعرف بمكونات البيئة الداخلية التي تحيط بالفرد أثناء أدائه لوظيفته من علاقات إجتماعية وتنظيمية من إتصالات ونظام للأجور والحوافز وغيرها من العوامل التي لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري إيجابا وسلبا ويمكن إدراج ضمن هذه العوامل أيضا :الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية .

أ-الصراع التنظيمي : والذي قد يحدث بين الإدارة والفرد أو بين الجماعات فقد يكون له نتائج إيجابية ,كما قد يكون له نتائج سلبية حسب شدة الصراع وكذا الطريقة التي يدار بها وفي الحقيقة عن كل منظمة يوجد بها حد أقصى للصراع والذي يمكن أن يكون صراع إيجابي يساهم في تحقيق التأثير الإيجابي على أداء العاملين ,وعندما يكون مستوى الصراع منخفضا للغاية فإن مستوى أداء العاملين قد يؤثر سلبا بشكل ملموس حيث من غير المحتمل أن تبرز محاولات التطوير و الابتكار والتغيير والقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة .<sup>59</sup>

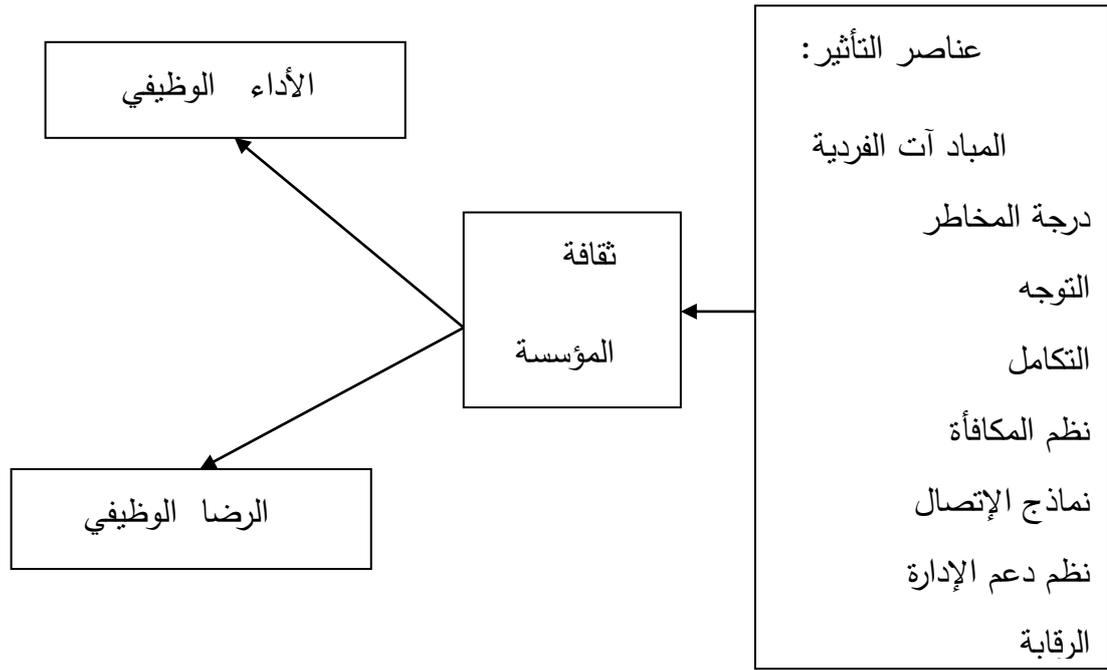
ب-الثقافة التنظيمية :يعرفها " أشوك شاندا"<sup>60</sup> ACHOK CHANDA "أنها مجموعة المعتقدات والمعرفة والاتجاهات والعادات التي توجد داخل المنطقة وهي تتكون من معتقدات الإدارة العليا ومعتقدات الأفراد ويمكن أن تكون هذه الثقافة مدعمة أو غير مدعمة ,سلبية أو إيجابية كما أنها يمكن أن تؤثر على قدرة وإرادة العاملين في الإنضباط والأداء الجيد داخل المنطقة .<sup>60</sup>

<sup>59</sup> جمال الدين المرسي وثابت إدريس السلوك التنظيمي . الدار الجامعية الإسكندرية , 2000 , ص 484 .  
<sup>60</sup> أشوك شاندا وشبا كوبرا إستراتيجية الموارد البشرية . ترجمة عبد الحكم خزامن , دار الفجر للنشر والتوزيع . القاهرة , 2002 , ص 87 .

- وثقافة المنظمة بإعتبارها تشمل الإطار العام لإتجاهات الفرد ,فهي تتضمن جوانب قيمية إدراكية غير ملموسة. ولكن في مجموعها تحرك الضمير الجمعي للأفراد وتحدد إتجاهاتهم نحو مؤسستهم , من ثم تعمل على خلق مؤسساتي سليم داخليا.<sup>61</sup>

-والثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء وتحسنه ,فأداء الفرد مرتبط من ناحية بما توفره البيئة الداخلية من نظم وعلاقات وإمكانيات وغيرها ,ومن ناحية أخرى هو إنعكاس لثقافة الفرد التنظيمية وبالتالي فهي بدورها تتحكم في إنخفاض وارتفاع مستوى الأداء والرضا وهذا يوضحه الشكل رقم (02).

الشكل رقم (05)أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين والرضا الوظيفي .



المصدر : عبد الله ,أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الإقتصادية .رسالة الدكتوراه ,جامعة الجزائر ,كلية العلوم الإقتصادية , 1999 , ص 224 .

<sup>61</sup> بوحنية قوي ,ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة . مجلة الباحث , العدد 02 ,جامعة ورقلة , 2003 , ص 71 .

## المطلب الثاني: العوامل الخارجية المؤثرة على أداء العاملين :

إن العوامل الخارجية هي تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المنظمة ,وعلى الإدارة أن تنتبه لما حولها من متغيرات إيجابية كانت أم سلبية وتنتبأ بتأثيرها وتعمل على مواجهتها والتكيف معها ,وهناك العديد من العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء منها :<sup>62</sup>

1 -البيئة الاجتماعية والثقافية :يرى "جاكسون وزملائه "إن البيئة الإجتماعية تتضمن تركيب المجتمع والطبقات وإمكانية الصعود الطبقي ,وتعريف الأدوار الإجتماعية وطبيعة التنظيم الإجتماعي وتطوير المؤسسات الإجتماعية ,أما البيئة الثقافية فتشمل خلفية المجتمع التاريخية ومعتقداته وقيمه وقواعد السلوك فيه ,وتوضح المكونات الثقافية وجهات النظر المختلفة حول علاقات السلطة وأنماط القيادة , والعلاقات بين الأفراد والعقلانية والمعرفة والتقنية وطبيعة المؤسسات الإجتماعية . - إن العوامل

الإجتماعية والثقافية تشتمل على عدة عناصر أو متغيرات يختلف عددها وتكوينها وتأثيرها من مجتمع لآخر لكن أجمع الباحثون أن هناك ثلاثة متغيرات أساسية تؤثر على أداء العاملين وهي: أ-سمات الشخصية القومية :والتي يقصد بها أنماط السلوك والتفكير التي يتصف معظم أفراد المجتمع وتتأثر هذه الأنماط بمجموعتين من العوامل :

1 -الدوافع والمحفزات التي تحرك أفراد المجتمع.

2 مجموعة المتغيرات الثقافية (الخصائص الذهنية) التي تحكم سلوك الأفراد في التعامل مع مواقف وأشغال الإتصال السائد فيما بينهم .

- وهذه العوامل تتناسب طرديا مع أداء الفرد في المنظمات ,أي كلما زادت الدوافع مثلا :دافع الإنجاز لدى الأفراد أتى ذلك إيجابيا على الأداء والعكس ,وكذا الخصائص الذهنية لدى الأفراد , حيث أن الإهتمام بالمضمون أم الشكل وكذا التعددية الذهنية أم الجهود ,وغيرها من الخصائص الذهنية عناصر تؤثر على أداء الفرد حسب إمتلاك الفرد لأي منها .<sup>63</sup>

<sup>62</sup> جون جاكسون وآخرون , نظرية التنظيم : منظور كلي للإدارة .ترجمة خالد رزوق ,معهد الإدارة العامة ,الرياض ,1988, ص 61 .  
<sup>63</sup> عبد العزيز جميل امخير وآخرون , قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية . المنظمة العربية للتنمية الإدارية , القاهرة , 2000, ص 58 .

- البناء الإجتماعي : أي شكل وطبيعة التنظيمات الفرعية للمجتمع وأهدافه ونطاقه وحدوده ونمط العلاقات بين أفرادها ويؤثر البناء الإجتماعي على أداء الأفراد من خلال طبيعة التنظيمية الإجتماعية السائدة في المجتمع ونمط علاقات السلطة فيه.<sup>64</sup>

- البناء التعليمي : الذي يعد عاملاً رئيسياً من العوامل المؤثرة على أداء الفرد وهو يشتمل على هيكل التعليم ، ومستوى وأساليب التعليم ، فمستوى التعليم ونسبة الأمية والإهتمام بالبحث العلمي والنظرة لتعليم ومدى تقدير الأفراد له ... كل هذه العوامل تؤثر على أداء الفرد .

فالمغيرات الثقافية تحض بأهمية كبيرة لما لها من تأثير واضح على النظام الإداري فكلما ارتفع مستوى التعليم والثقافة والخبرات نتج عنه عناصر بشرية مؤهلة لتولي الوظائف الإدارية ، وجهاز إداري متميز بالقدرة على إنجاز الأعباء الموكلة إليه بكفاءة وإمكانية مبدعة لإستخدام التكنولوجيا المتطورة وإتخاذ القرارات الناجحة .<sup>65</sup>

2-البيئة السياسية والقانونية :تعني البيئة السياسية المناخ السياسي العام في المجتمع ودرجة تركيز السلطة السياسية وطبيعة التنظيم السياسي ونظام الأحزاب السياسية ، أما عن البيئة القانونية فتعني الجوانب الدستورية والقوانين والأنظمة والتي تتصل بإنشاء المنظمات وفرض الضرائب والرقابة عليها .

- وأداء المنظمة الإدارية يتأثر بهذه البيئة من حيث طبيعة النظام السياسي والإستقرار السياسي ، ومن حيث مرونة الأنظمة والتشريعات وغيرها من متغيرات السياسة ، وبالتالي فإن التوجه السياسي يؤثر سلباً أو إيجاباً على توجيه المنظمات ، فطبيعة نظام الحكم مثلاً :إذا كان تسلطياً فهذا جعل من المنظمات تتجه نحو المركزية والتنظيم البيروقراطي أكثر ، وهنا تتجه الدولة لسن التشريعات من أجل فرض الرقابة الشديدة على المنظمات وتقييدها قانونياً مما يجعل الفرد مقيداً

<sup>64</sup> أحمد صقر عاشور ، الإدارة العامة مدخل بيني مقارن . دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، ط1 ، 1979 ، ص 256 .

<sup>65</sup> موفق حديد محمد ، الإدارة العامة : هيكله الأجهزة وصنع السياسة وتنفيذ البرامج الحكومية . دار الشروق ، الأردن ، 2000 ، ص 48 .

إداريا باللوائح والقوانين والروتين وعدم المشاركة في إتخاذ القرارات وإنعدام الإبداع ,وهذا يؤثر سلبا على أدائه وعكس ذلك إذا كان النظام ديمقراطيا.

3 - البيئة الإقتصادية :وتشمل نوع التنظيم الإقتصادي والملكية الخاصة أو العامة ومركزية أو لامركزية التخطيط الإقتصادي والنظام البنكي والسياسات المالية ومستوى الإستثمار وخصائص الإستهلاك .

- فمثلا إتباع الدولة للإقتصاد الحر ,بفتح المجال للمنافسة وإتباع التقنيات المتطورة ,وبالتالي الإهتمام بجودة الإنتاج ,أي تقدم الفرد نحو الإبداع ,وهذا يؤثر إيجابيا على أدائه ,إذن تعتبر هذه العوامل (الإجتماعية ,الثقافية ,السياسية ,الإقتصادية ) أهم العوامل الخارجية التي تتعامل معها المنظمات والتي يجب أن تتكيف معها لتضمن الأداء الجيد سواء على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى الفرد .<sup>66</sup>

#### المطلب الرابع: العوامل المعيقة لأداء العاملين :

-هناك مجموعة من العوامل تؤثر سلبا على أداء العاملين نذكر منها مايلي :<sup>67</sup>

1- نمط السلطة :فطبيعة نظام الحكم مثلا :إذا كان تسلطيا فهذا يجعل من المنظمات تتجه نحو المركزية والتنظيم البيروقراطي أكثر ,وهنا تتجه الدولة لسن التشريعات والقوانين من أجل فرض الرقابة الشديدة على المنظمات وتقييدها قانونيا ,مما يجعل الفرد مقيدا إداريا باللوائح والقوانين والروتين وعدم المشاركة في إتخاذ القرارات وإنعدام الإبداع وهذا يؤثر سلبا على أدائه .

2- ضغوط العمل : عندما ترتفع ضغوط العمل على الموظف ينخفض مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي يؤثر سلبا على أدائه.

3-غموض الدور :ويقصد به قلة المعلومات التي يحتاجها الفرد عند أداء دوره في المنظمة أو عدم وضوح مسؤوليات العمل ومتطلباته ,وقد يؤدي عدم الإلمام الكامل بطبيعة العمل نتيجة

<sup>66</sup> جون جاكسون وآخرون ,مرجع سبق ذكره . ص 109.

<sup>67</sup> مصباح إيمان و ميدون أمال ,مرجع سبق ذكره ,ص 19.

عدم معرفة الحقيقة بواجبات ومهام وصلاحيات الوظيفة وواجبات ومهام الموظف إلى التأثير سلبا على أداء العمل.

4- الصراع التنظيمي: يؤثر الصراع التنظيمي سلبا وبشكل ملموس على مستويات الأداء , حيث من غير المحتمل أن تبرز محاولات التطور الإبتكار والتغيير والقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة .

5 - الحاجة إلى الأمن: إن عدم وجود الأمن وتحقيقه للعامل سيكون الخط الأحمر الذي يحد بشكل واسع من إنتاجية العامل ودوره في تحقيق الأداء المطلوب منه .

6- عدم توفر الظروف المادية للعمل: فعدم توفر الظروف المادية للعمل مثل: الإضاءة الملائمة الأداء والمحافظة على نظافة بيئة العمل , وإتخاذ الإجراءات الوقائية لتجنب الموظفين الأصوات والإهتزازات والضجيج من داخل المنظمة وخارجها قد يحد من أداء العامل لعمله .

7- ضعف نظام الحوافز: إن ضعف نظام الحوافز يؤدي إلى إنخفاض مستوى الأداء الوظيفي مما ينجم عنه الحصول على أداء أقل من معدل الإنتاج المطلوب .

8 - ضعف نظام الأجور: حيث إذا كان نظام الأجور غير عادل يؤثر سلبا على الروح المعنوية وبالتالي ينخفض أداء العاملين .

9- ضعف الثقافة التنظيمية: إن غالب نشاطات وتصرفات الأفراد داخل المنظمة تتبع من أذهانهم أي نتيجة لثقافتهم لهذا فإن الثقافة الضعيفة للمنظمة تؤثر سلبا على أداء العاملين .

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

أ- التضخم الوظيفي .

ب- الروتين<sup>68</sup> .

### المبحث الثالث: حوافز الأداء :

تعتبر حوافز الأداء مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى للأداء وفي نفس الوقت التعرف على القصور التي تشوب حوافز الأداء .

<sup>68</sup> نفس المرجع السابق .ص 20.

### المطلب الأول: مفهوم حوافز الأداء :

يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوضح لدى بعض المؤسسات لتوزيع الحوافز، والتمييز في الأداء يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية و الجودة. وتعتبر حوافز الأداء بمثابة المقابل للأداء المتميز وهي بذلك تمثل جزءاً مكملاً للأجور والمرتبات فالأداء الذي يستحق الحافز هو الأداء غير العادي ويفترض هذا التعريف أن الأجر (المرتب) يكون قادراً على الوفاء بقيمة الوظيفة والوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة وطبيعة الوظيفة . وتعرف حوافز الأداء على أنها مكافأة العاملين على تميزهم في الأداء . وتعرف كذلك على أنها أحد أشكال التعويضات المباشرة المرتبطة بمستوى الأداء الفردي أو الجماعي أو التنظيمي .<sup>69</sup> وتتبنى المنظمة برنامج حوافز الأداء لأسباب متعددة يأتي في مقدمتها تحقيق الأهداف التالية :

- 1 إيجاد ارتباط فعال بين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وأداء العاملين .
- 2 تحسين النتائج التنظيمية ومكافأة العاملين حسب إسهامهم كل منهم في تحقيقها.
- 3 إعطاء ثقل نوعي لإختلافات مستويات الأداء الفردي بين العاملين .
- 4 تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية كزيادة قدرة المنظمة على إستبقاء العاملين .
- 5 تقليل معدلات دوران العمل والإفادة من التدريب أو مكافأة الأفراد على السلوكيات الصحيحة أو الأمانة أو على مستويات حضورهم .<sup>70</sup>

### المطلب الثاني: أشكال حوافز الأداء :

يمكن توزيع حوافز الأداء على ثلاث فئات هي: الحوافز الفردية والحوافز الجماعية والحوافز التنظيمية :

1- الحوافز الفردية: تمنح الحوافز الفردية كمكافأة للجهود أو مستويات الأداء التي يقدمها الأفراد كل على حدى ,ومن الأشكال الشائعة للحوافز الفردية نظم ربط الأجر بالإنتاج وعمولات المبيعات والعلوات إضافة إلى مكافآت التقدير الفردية والتي تشتمل على الرحلات والسلع المجانية ,وتحاول نظم الحوافز الفردية ربط جهد الفرد بالمكافآت الإضافية التي يحصل عليها

<sup>69</sup> روبرت ماكس وجوهان جاكس ,إدارة الموارد البشرية .ترجمة محمد فتوح ,مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم الإمارات العربية المتحدة , (ب س ن)ص 536.  
<sup>70</sup> مصباح إيمان و ميدون أمال ,مرجع سبق ذكره . ص 54 .

، على أن تطبيق برامج الحوافز الفردية يتطلب توفر مجموعة من الشروط الضرورية تتمثل في الآتي :

- تحديد مستويات الأداء الفردية :إذ يجب قياس أداء كل من الأفراد وتحديد مستواه , وذلك لأن لكل عامل مسؤوليات ومهام عمل نميزه على الأفراد الآخرين .
- أن تكون أعمال الأفراد مستقلة فيما بينهم :إذ يجب أن تتجم مساهمات الأفراد التي تتم مكافأتهم عليها عن العمل المستقل أو الجهد المستقل الذي يقدمه كل منهم على حدى .
- إبداء رغبة المنظمة بإيجاد نوع من المنافسة بين الأفراد فيما أن الأفراد يسعون وراء تحقيق المكاسب كل لنفسه فسيظهر نوع من المنافسة فيما بينهم لذلك يجب إبداء رغبة المنظمة بهذا النوع من المنافسة التي يكسب فيها البعض في حين لا يكسب البعض الآخر .<sup>71</sup>
- التأكد على الفردية في ثقافة المنظمة :إذ يجب أن تؤكد ثقافة المنظمة على الإنجازات الفردية والمكافآت الفردية والنمو الفردي للعاملين ,فعندما تركز ثقافة المنظمة على العمل الجماعي تصبح الحوافز الفردية غير فعالة .<sup>72</sup>

2 -الحوافز الجماعية (حوافز الفرق): تقوم الحوافز الجماعية على الفكرة القائلة بأن المنظمة عندما تكافئ كامل المجموعة على أداءها فإن هذا سيؤدي إلى زيادة التعاون بين أفرادها وأكثر أشكال الحوافز الجماعية شيوعا هي تشارك المكاسب/الأرباح ووفقا لهذه البرامج يتشارك أعضاء المجموعات التي تحقق أهداف معينة في المكاسب التي يتم تحديدها على أساس أهداف الأداء المنجزة ,وتركز الأشكال الأخرى للحوافز الجماعية على تحسين الجودة أو تقليل التكلفة أو غيرها من المؤشرات القابلة للقياس .

3-الحوافز التنظيمية :تعمل الحوافز التنظيمية على مكافأة العاملين على أساس نتائج المنظمة ككل ويفترض هذا النوع من الحوافز أن العاملين الذين يعملون سوية يمكنهم تحقيق نتائج تنظيمية أفضل تقود إلى أداء مالي أكثر كفاءة للمنظمة وتحقق الحوافز التنظيمية ذلك من خلال

<sup>71</sup> روبرت ماكس و جوهان جاكس ,مرجع سبق ذكره . ص (542 - 543).

<sup>72</sup> نفس المرجع السابق . ص 543 .

إشراك العاملين في بعض المكاسب المالية التي تحققها المنظمة من خلال مبالغ إضافية تدفع لهم وتحسب كنسبة مئوية محددة من الأجر الأساسي لكل منهم.

وأكثر أشكال الحوافز التنظيمية شيوعاً برامج المشاركة في الأرباح وبرامج تملك العاملين لأسهم الشركة وتهدف الحوافز التنظيمية إلى مكافئة كل العاملين في المنظمة إسناداً إلى جودة الأداء الكلي في المنظمة وتقوم الحوافز التنظيمية على الفكرة القائلة بأن النتائج الأفضل في المنظمة تعتمد على أداء جميع العاملين لديها وتهدف إلى تحقيق نتائج أفضل من خلال دعم التعاون في المنظمة وحث العاملين عليه فالتناقض بين قسمي الإنتاج والتسويق على سبيل المثال: يمكن تجاوزه إذا ما استخدمت الإدارة نظام الحوافز يكافئ العاملين على أساس الربح الكلي و الإنتاجية الكلية في المنظمة.<sup>73</sup>

### الشكل رقم (06) أشكال حوافز الأداء.

#### أشكال حوافز الأداء



المصدر: روبرت ماكس وجوهان جاكس ، إدارة الموارد البشرية . ترجمة محمود فتوح ، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم ، الإمارات العربية المتحدة ، بدون سنة نشر ، ص 542 .

<sup>73</sup> مصباح إيمان و ميدون أمال . مرجع سبق ذكره . ص 56.

المطلب الثالث: متطلبات حوافز الأداء الفعالة : 74

حتى يكون برنامج حوافز الأداء فعال يتطلب توفر العناصر التالية :

1- ملائمة برنامج حوافز الأداء لإستراتيجيات المنظمة وثقافتها :حيث لا يوجد برنامج حوافز الأداء موحد يناسب جميع المنظمات ,فإذا كان برنامج ما ناجحا في إحدى المنظمات فهذا يعني بالضرورة أنه سينجح في منظمة أخرى ذلك أن برنامج حوافز الأداء حتى يكون ناجحا فإنه يجب أن يرتبط مع أهداف وغايات المنظمة .

-كما يعتمد نجاح أي برنامج حوافز الأداء على مدى ترابط مع ثقافة المنظمة ,فإذا كان نمط الإدارة في المنظمة يقوم على الديكتاتورية والإستبداد والتأكيد على القواعد والإجراءات والتمسك بها فإن برنامج حوافز الأداء التي تعتمد الحوافز فيه على المرونة والعمل الجماعي لن يكتب له النجاح إذا قامت هذه المنظمة بتطبيقه ببساطة لأنه لم يغرس في البيئة الملائمة لإثماره.

2- توجيه برنامج حوافز الأداء نحو الأنشطة الملائمة : حتى يحقق برنامج حوافز الأداء غاياته يجب أن يتم ربط المكافآت التي تمنح على أساسه بأداء المرغوب إذا يجب أن يجد العاملون صلة مباشرة بين جهودهم والمكافآت التي يحصلون عليها فيما أن الأفراد يميلون لأداء ما يتم قياسه ومكافأتهم عليه يجب على المنظمات أن تتأكد من أن العنصر الذي يتم تحديد المكافآت على أساسه مرتبط بأهدافها .وتجدر الإشارة هنا إلى إستخدام مقاييس معتمدة يضمن أن يقوم العاملون بأداء مختلف العناصر المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة وعدم إغفال أي منها .

ومن جهة أخرى لا يكون برنامج مكافآت مناسبة دوما وخاصة في الحالات التي يكون الناتج فيها غير قابل للقياس والتقييم بصورة موضوعية ما يجعل عملية تحديد المكافآت عادلة أمر شبه مستحيل .

74 سعاد نائف برطوني ,إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد . داو وائل للنشر , عمان , ط3, 2007, ص 373

3- إدارة برنامج حوافز الأداء بشكل ملائم: يمكن أن يكون البرنامج معقدا أو بسيطا ولكنه في كلا الحالتين لن يكون ناجحا إلا إذا فهم العاملون ما يجب عليهم فعله للحصول على المكافآت لذلك كلما كان البرنامج أكثر تعقيدا كلما إزدادت صعوبة شرحه للعاملين .

-ويفضل المختصون في هذا المجال أن يتضمن البرنامج عدة معايير أداء فذلك سهل على العاملين فهمه في غالب الأحيان غير أن إستخدام عدة معايير يتم التركيز عليها يجب ألا يجعل من العمليات اللازمة لحساب المكافأة التي يستحقها العامل شديدة التعقيد على العاملين أنفسهم بالذات إضافة إلى ذلك يتطلب الأمر أن يكون المدراء قادرين على شرح أهداف الأداء اللازم تحقيقها للحصول على المكافأة.<sup>75</sup>

#### المطلب الرابع: عوامل نجاح وفشل حوافز الأداء .

- أولا :عوامل نجاح حوافز الأداء .
- يعد توفير برنامج حوافز الأداء ناجحا ومرغوب فيه أمر شديد التعقيد ويتطلب جهودا كبيرة ومستمرة على أن الإقتراحات التالية يمكن أن تكون مفيدة بهذا الصدد :
- 1 بناء برامج واضحة ومفهومة والتواصل مع العاملين حولها باستمرار.<sup>76</sup>
- 2 الدعم الإداري لهذا البرنامج وتشجيعه .
- 3 إستخدام معايير ومؤشرات أداء واقعية وواضحة .
- 4 تحديث البرامج باستمرار وربطها بأهداف المنظمة .
- 5 الربط الفعلي والمرئي بين الأداء والمكافآت التي يجب أن تأخذ فروقات الأداء بعين الإعتبار .
- 6 تمييز حوافز الأداء عن الأجر الأساسي .

<sup>75</sup> نفس المرجع السابق .ص 374 .

<sup>76</sup> مصباح إيمان و ميدون أمال , مرجع سبق ذكره . ص 59 .

- 7 - تشجيع برامج الحوافز الجماعية على التعاون في المجموعات الصغيرة حتى يكون إستخدام معايير الأداء الجماعي مستحسنًا في مثل هذه المجموعات .
- 8 - عدالة نظام المكافآت .
- 9 - أخذ آراء العاملين عند تصميم برنامج حوافز الأداء .

### ثانيا :عوامل فشل حوافز الأداء :

-هناك مجموعة من العوامل تؤدي إلى فشل برنامج حوافز الأداء نذكر :

- 1 - صعوبة قياس الناتج أو قياسه بصورة موضوعية مما يجعل عملية تحديد المكافآت العادلة أمر شبه مستحيل .
- 2 - فرض برنامج حوافز الأداء دون أي إعتبار لآراء العاملين .
- 3 - فشل المدراء في شرح أهداف الأداء اللازم تحقيقها للحصول على المكافآت .
- 4 - شعور العاملين أن إسهاماتهم لا تمثل إلا جزء يسيرا من النتائج الجماعية التي تمكن من الحصول على مبلغ الحوافز .
- 5 - توقيف منح الحوافز حيث إذا لم تمنح حوافز الأداء في موقعها المناسب فإنها لا تؤدي الغرض الذي وجدت من أجله.<sup>77</sup>

### المبحث الرابع :الحوافز وعلاقتها بالأداء.

إن أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر فعالية وكفاءة هنالك جانب هام وهو التأكيد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل لأن الأداء المرتفع الذي تصبوا إليه المنظمة يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه .

<sup>77</sup> نفس المرجع السابق . ص 60 .

(أداء مرتفع = القدرة على الأداء × الرغبة في الأداء). وبدون وجود هذه الرغبة في الأداء لا يمكن ضمان مستوى عالي من الأداء أو الإنتاجية .

### المطلب الأول: أسباب انخفاض الإنتاجية وعلاقتها بتحفيز العاملين : 78

في الواقع العملي كثير ما نسمع المديرين يشكون من أن العاملين لديهم لم يعودوا يعملون بأقصى طاقتهم كما كان الحال في الماضي ,ومن واقع البحوث والدراسات في هذا المجال فإنه يمكن الإشارة إلى أربعة أسباب رئيسية كل منها يشير بشكل مباشر أو غير مباشر إلى نوع الحوافز وهذه الأسباب هي :

أ- عدم جاذبية الحوافز التي توفرها المنظمة للعاملين بها ,بينما الحقيقة أن البعض قد يرغب في الحافز المادي بينما البعض الآخر قد يرغب في الحافز المادي (مثل:فرص الترقية ,أو فرص التدريب)وبالتأكيد فإنه ما لم يكن الحافز مرغوبا فيه من جانب شاغل الوظيفة فإن تأثيره على الأداء يقترب من الصفر .

ب- ضعف العلاقة بين الحافز والأداء وذلك أنه على الرغم من كثرة الحديث عن ربط الأجر (أو حافز آخر) بالإنتاج (أو الأداء) فإنه نادرا ما يتم هذا الربط في الواقع العملي .

ج- عدم الثقة في الإدارة و الذي ينتج عادة من عدم وفاء الإدارة بوعودها الخاصة بالحصول على حوافز أو مزايا معينة في حالة الأداء الجيد .

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

### المطلب الثاني: الخطوات التي تساعد على تحفيز العاملين لتحسين الأداء : 79

هناك مجموعة من الخطوات تساعد المديرين للتفاعل مع العاملين نحو أداء أفضل كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه وهذه الخطوات هي :

<sup>78</sup> توفيق عبد الرحمان ,الدافعية وحوافز العمل . مركز الخبرات المهنية للإدارة , 1988 , ص 2 .  
<sup>79</sup> بروس أن بيتوني , فن تحفيز العاملين . ترجمة زكي مجيد حسن ,بيت الأفكار الدولية , عمان , ص (67 - 68).

1- مساعدة العاملين على التوسع: فالعاملين لديهم الرغبة في التطور والتحسين ولكنهم يجمعون عن ذلك إذا كان مفروض عليهم من أعلى، وعلى المدير أن يريهم ما أضافوه للمنظمة عندما يحفزهم للإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة .

2- وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل: قياسا على المخرجات التي تميز الأداء ، وما إذا كان هذا الأداء الجيد أو غير مقبول ، مع مراعاة مناقشة هذا الأمر مع العاملين والاستماع إلى آرائهم ، وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء ، وهذه المناقشة تترك أثر طيبا لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم .

3 - تعيين حجم مسؤولية العاملين : هذا من ضمن أهم العوامل التي تضعف التحفيز عند العاملين وهو عدم الوضوح بما هو متوقع منهم عمله .

4- مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء : يرغب أغلب العاملين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء ، وفي المداخلات التي تحسن مستويات الأداء ، وبهذا يصبح من الضروري اشتراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن التوقعات الأداء لأنه ربما يجد المدير عند العاملين تصورات ومعلومات ، عن رفع مستويات الأداء .  
سوف يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي سيزيد من تحفيزه لأداء الجيد .

5- توثيق ما إتفق عليه مع العاملين : على المدير أن يدون قائمة بالمعلومات عند قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء ، وتحديد الوقت الذي يستغرق الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل ثم توثيق ذلك .

6- الملاحظة والمتابعة : يجب على المدير مراقبة ما تم إنجازه ، ومتابعة أداء العاملين ، وتقديم المساعدة والتوجيه للعاملين القليل خبرة ، والتأكد للعاملين الجيدين أنهم أهلا للثقة .

7- استخدام أسلوب واضح في المكافآت : وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء الموقع ، وتتنوع هذه المكافآت ما بين الحوافز المادية كالعلاوات والحوافز المعنوية كإبراز مكانة العامل المتميز أو إصدار شهادة تقدير لجهوده المتميزة أو إعطائه ترقية مناسبة .  
**المطلب الثالث : أهم الطرق لتحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم للعمل وتطوير سلوكهم :**

يوجد إتفاق على أهمية الحوافز بجميع أنواعها وأشكالها لتطوير العمل وضمان الإرتقاء بإنتاجية ولكن هنالك إختلاف في وجهات النظر حول الطرق التي يجب أن تتبع لتحفيز العاملين وضمان تحسين وتطوير أدائهم ,ومن أهم هذه الطرق المستخدمة مايلي :

- تخطيط ووضع الأهداف :إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له للعمل على تحقيق سيزيد من دافعيته وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس ,وترضي طموحة , وذات قيمة عالية للفرد .

- المشاركة في العمل :إن مشاركة الفرد في القرارات والأمور ذات علاقة بعمله وبالوحدة التنظيمية التي يعمل بها يزيد من حماسة وإنتمائه وإلتزاماته .

- تعديل السلوك : حيث يتم تغيير أفعال العاملين وسلوكهم بالتشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتنشيط تلك الأفعال غير المرغوبة فيها ويبدأ المديرون بتحديد أي من الأفعال المرغوبة وأيها في الحاجة إلى التغيير ,ولقد أثبتت الدراسات أن الثناء والتقدير لجهود العاملين يكون أكثر فاعلية من إستخدام أسلوب العقاب ,وتستخدم المنظمات أنواع عديدة من المكافآت لتدعيم سلوك العاملين المجتهدين .<sup>80</sup>

- توفير الحوافز : إن توفير الحوافز مبني على المقدمة التي تفترض أن الأفراد سوف يبذلون جهود إضافية عند تقديم جائزة رمزية أو بتشجيع عيني على حسن أدائهم .<sup>81</sup>

- التدريب وإعادة التدريب :يشعر الكثير من الأفراد اليوم بتهديد يؤدي إلى تحفيز أقل للعامل كما يهدد إنتاجية المنظمة كما يمكن أن تؤدي مخاوف العمال إلى حدوث مشاكل شخصية تعوق بدورها أداء الفرد أثناء العمل ,وإحدى الطرق لتحفيز هؤلاء العاملين هي توفير التدريب الذي يصقل مهاراتهم أو إتاحة إعادة التدريب والذي يمد العاملين بمهارات جديدة تماما وقد أشارت الدراسات أنه كلما تقبل العاملون برامج التدريب على أنها تطوير لقدراتهم الذاتية كلما كانت الفوائد الناتجة كبيرة ومن أهمها زيادة الولاء للمنظمة وتحسين الأداء والإنتاجية ,وهناك

<sup>80</sup> نفس المرجع السابق . ص (219 - 220).

<sup>81</sup> عساف عبد المعطي محمد , السلوك الإداري ( التنظيمي ) في المنظمات المعاصرة . دار الزهران , عمان , ص 125.

يجب مراعاة ربط التدريب بالجانب الخاص للعاملين والبحث عن أساليب جديدة في التدريب في الوقت المناسب .<sup>82</sup>

ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل من عامل فيها بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيط ,وتشعر بأن عمله بشكل حلقة في سلسلة متكاملة , وأي عطل أو خلل في هذه السلسلة سوف يعكس على العمل بأكمله ,كما على الإدارة أن تعطي الفرد صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص ,إن ظروف العمل المحسنة تحقيق النفع لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء ,فالعمال تتوفر لهم فرصة إستخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تظفر المنظمة بخاصية المنظمة الأكثر تحفيزاً .<sup>83</sup>

### خلاصة الفصل الثاني :

من خلال التعرض للأداء نستنتج أن العنصر البشري هو أحد أهم مصادر الأداء في المؤسسة بإعتبار أن الفرد هو أهم مواردها على الإطلاق ,إذ لا معنى للموارد الأخرى سواء كانت مالية أو تنظيمية إذ غاب عنها العنصر البشري لأن المؤسسة تسعى للوصول إلى الأداء المتميز الذي يضمن لها البقاء والإستمرارية ولا يتم ذلك إلا بالإهتمام بالأبعاد التالية الإنتاجية ,التحفيز كما يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة والتي يصعب عمليا تمييزها إلى جانب تعداد الإختلاف في العوامل المؤثرة على الأداء بشدة تأثيرها فبعض هذه العوامل يؤدي إلى رفع الأداء في حين البعض الآخر يؤدي إلى خفضه ,كما يتضح لنا أن الحوافز تلعب دورا هاما في فز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية يتوقف على مدى توافر شروط من بين هذه الشروط :

- مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته .

<sup>82</sup> بروس آن بيتوني , مرجع سبق ذكره . ص 221 .

<sup>83</sup> عساف عبد المعطي محمد , مرجع سبق ذكره . ص 126 .

- ضمان تحقيق المؤسسة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز .

- أن تربط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا .

- أن يكون العامل راضيا عن عمله .

القسم الثالث

الإطار الميداني

## الفصل الثالث :

### تطبيق الدراسة الميدانية .

✓ المبحث الأول: خصائص مجتمع وعينة

الدراسة.

✓ المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة .

✓ المبحث الثالث: تفسير نتائج الفرضيات.

✓ النتائج المتحصل عليها .

✓ توصيات واقتراحات الدراسة.

**تمهيد:** قمنا في الفصلين السابقين بعرض المفاهيم النظرية للتحفيز وأهميته في تحسين أداء العاملين ومدى مساهمته في المؤسسة ككل , وسنحاول في هذا الفصل إسقاط هذه المفاهيم واختبارها على أرض الواقع , بهدف التعرف على ميدان الدراسة في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بورقلة بمختلف عمالها , وكذا التعرف على تقديم عام للمؤسسة , كما سيتم التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية , وأخيراً يتم التطرق إلى عرض وتفسير نتائج الدراسة .

### المبحث الأول : خصائص مجتمع وعينة الدراسة.

#### أولاً : خصائص مجتمع الدراسة :

تأسست وحدة 840 بورقلة عام 1959 أي كانت تابعة إلى المؤسسة الفرنسية ( BERLIE ) بيرلي وبعد الإستقلال تحول اسمها إلى ( SONACOM ) سونا كوم وهذا في سنة 1971 م وبقيت على هذا الاسم إلى غاية سنة 1981 م حيث تم إعادة هيكلتها وأصبحت تسمى " بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية " S . N . V . I . تقع في الطريق الرابط بين ولاية غرداية وولاية ورقلة وتتربع على مساحة إجمالية قدرها 27.156 م2 .

تعريف الوحدة 840 : المؤسسة هي وحدة تجارية تحكم الجنوب الشرقي بصفة عامة وهي : (تمنراست و أدرار و غرداية و الأغواط و إليزي ) وهذا بالنسبة للإنتاج الوطني . وهذه الوحدة ذات نشاط تجاري وصناعي فهي تشرف على :

- بيع الشاحنات الكبيرة منها والصغيرة وعلى بيع قطع الغيارات .
- كما تقوم بتصليح وتجديد الشاحنات , وتشرف على نقطتين للبيع هما :جانت وعين أمناس .

الهيكل التنظيمي للمؤسسة :أنظر الملحق رقم (02).

يحتوي على السكرتارية (الأمانة) و (3) خلايا و(6) مصالح .

1- السكرتارية:(الأمانة) : تعتبر السكرتارية همزة وصل بين المسؤول والمصالح داخل الوحدة أي المؤسسة . ويتمثل دورها في

- إستقبال المكالمات و الاتصالات ,والبريد الصادر والوارد .
- تسجيل المراسلات الصادرة وإرسالها إلى المرسل إليه .
- حفظ الوثائق والمرسلات .

## 2 - خليات المؤسسة :

تعريف الخلية : هي عبارة عن مجموعة الأشخاص الذين يقومون بعملية التدخل سواء كان لإصلاح أجهزة أو للحراسة,مثلا :مشكل الملف بين المؤسسة والزبون فبالتالي يكون الصراع بين الطرفين ,فتقوم خلية المنازعات بالتدخل بينهما في المحكمة,فالمؤسسة تستطيع التخلي على الخلية في بعض الأحيان.

أ- خلية المنازعات :تقوم بتحضير الملفات لكل نزاع وتكون الوحدة طرفا فيه سواء من الزبائن أو نزاعات تخص العقارات مع مختلف الهيئات العمومية أو مع أحد عمال الوحدة وكذلك تقوم بمراجعة مختلف الصفقات التي تقوم بها الوحدة .

ب- خلية الإعلام الآلي : هي مسؤولة عن تسيير عتاد الإعلام الآلي ومطالعة البرمجة الآلية وشرحها لجميع المصالح وإبداء الرأي لكل المشتريات الخاصة بعتاد الإعلام الآلي .

ج - خلية الأمن :تشرف هذه الخلية على حماية وأمن ممتلكات الوحدة والأفراد وهذا طبقا للقوانين المعمول بها .

▪ مساعد الأمن :يقوم مساعد الأمن بتنظيم عمل الأفواج والحراسة اليومية والأسبوعية وإعطاء تقرير يومي للمديرية .

▪ مركز الحراسة :تكمن وظيفته في أن :

- كل شخص خارجي يجبر على ترك هويته وحمل بطاقة الزائر .
- لا يسمح بدخول السيارات والشاحنات الخارجية إلا بعد التأكد من :
- وجود فاتورة أو سند التسليم لحمل البضائع .

- وجود رخصة الدخول لتصليح أو المتابعة التقنية .
- وجود وثائق تدل على أن الشاحنة جديدة (منتوج البيع) .
- ولا يسمح بخروج سيارات أو شاحنات المؤسسة إلا برخصة الخروج أو أمر بمهمة .
- تحرير سندات التأخير .
- لا يسمح بخروج أي مبيعات إلا بوجود فاتورة وسند التسليم .

### 3 - مصالح المؤسسة .

1- مصلحة قطع الغيار : وظيفتها هي بيع وتوزيع قطع الغيار وهي مقسمة كالاتي :

مسؤول المصلحة : يشرف على مصلحة قطع الغيار وتنظيم أعمالها والتنسيق بين فئاتها ويشرف على دراسة الطلبات الخاصة بقطع الغيار المراد جلبها من المركزية بالروبية ومراجعة الصفقات ويقوم بدوره بالربط بين الفروع التابعة للمصلحة بالإشراف عليها والتعامل مع الزبون والاتصال بالمصالح أخرى وله ( 3 ) ثلاثة فروع , الفوترة , فرع المخزن , فرع التموين , ويحتوي على عدة فصائل :

أ- فصيلة الفوترة : هي تشرف على تحرير فواتورات و سندات التسليم ومراقبة الصفقات وإبلاغ الزبون قبل انتهاء مبلغ الصفقة بمدة معينة , وكذا تقوم بمراقبة الأسعار في حالة وجود فوارقها وتقوم بإبلاغ المركزية , وتعتبر واسطة بين مصلحة قطع الغيار والمصلحة المالية .

❖ ومن مهام فصيلة الفوترة :

- حساب رقم الأعمال .
- إنشاء لوحات الإنجاز الشهرية واليومية .
- تحرير اليومية الخاصة بالمبيعات .

❖ ومن بين أنواعها مايلي :

- فاتورة بالحاضر : وهي تخص الدفع في الحال .
- فاتورة الشكلية : وهي تخص الاستعلام على أسعار البيع .
- فاتورة الإرجاع : وهي التي تحررها المؤسسة في حالة خلل ما قطع الغيار .

- فاتورة مؤجلة : يؤجل دفع الفاتورة إلى بعد شهر وتستعمل الفاتورة المؤجلة مع كل المؤسسات الوطنية التي يكون لها عقد تجاري .
- فاتورة الورشة : هاته تخص تصليح الشاحنات في الورشة ولا تكون يومية وغالبا ما تكون في نهاية الشهر .
- فاتورة الوكيل المعتمد : لكل وكيل معتمد بطاقة تكون مدة صلاحيتها سنة يمكن أن يقوم بتجديدها وهذه بدورها تسمح له بإستفادة من التخفيض بنسبة 16,66 % لكي يقوم بالبيع كما تبيع المؤسسة .

ب- فصيلة النشاط : وهذه الفصيلة تقوم بإستقبال طلبيات الزبائن ويتدوين كل ما يتعلق به عن طريق ادن التسليم قطع الغيار وتقوم هذه المصلحة كذلك ببيع قطع الغيار .

ج- فصيلة التسيير : تقوم هذه الفصيلة بدراسة الطلبيات الخاصة والحاجيات المتعلقة بالمخزن ومراجعة الصفقات التجارية , وكذلك تقوم بمراقبة المدخولات ومقارنتها مع الطلبيات المقدمة من حيث السعر والمرجع والمطابقة .

د - فصيلة المخزن : تقوم هذه الفصيلة بإستقبال قطع الغيار من المركزية الممولة بالروبية والقيام بعملية الجرد وترتيب قطع الغيار وتصنيفها داخل المخزن وفي حالة وجود فوارق من حيث الحساب الحقيقي والموجود في سندات التسليم وبذلك يحرر محضر تلك الفوارق وتسليم إلى فصيلة الفوترة التي بدورها تقوم بتبليغها إلى المركزية بالروبية وتقوم المصلحة بتسليم قطع الغيار للزبون والورشة التي تقوم الفصيلة بالإشراف على نقطة البيع الموجودة بعين أمناس , والتي هي في حالة توقف عن النشاط .

2- مصلحة الورشة والصيانة : وتعتبر الركيزة الأساسية للوحدة وهذا بالتنسيق مع المديرية وإمضاء الصفقات وقبل إمضاء أية صفقة تقوم هذه المصلحة بإرسال تقنيين إلى الزبون وإجراء التشخيصات لكافة العتاد المراد إصلاحه أو تجديده وهذا التشخيص يتم داخل الورشة أو عند الزبون وهي مكونة من:

- مسؤول المصلحة: وهو الذي يشرف على تنظيم المصلحة والتنسيق بين أقسامها ومتابعة جميع الأعمال المخصصة لها من حيث الكمية والنوعية والسهر على إحترام الوقت المتفق عليه مع الزبون.

فرع التنسيق والتشخيص ومتابعة نشاط الورشة : وهو المسؤول المباشر على عملية التموين للورشة وتلبية حاجاتها من قطع الغيار سواء من مخزن الوحدة أو بإنشاء طلبيات الشراء الخارجية وتقوم بالتنسيق مع مصلحة قطع الغيار من أجل تحرير طلب خاص لمتطلبات الورشة وإرساله إلى المركزية بالروبية .

- فرع الاستقبال والتخطيط الفوترة :يقوم هذا الفرع بتحرير رخص دخول الشاحنات بعد التأكد من وجود أو سند طلب أو أمر بخدمة مع الزبون , ويقوم بمراقبة ما داخل الشاحنة سواء كانت وثائق أو ملحقات وتسلم للزبون , ويقوم هذا الفرع كذلك بتحرير وإقرار كل الأعطاب التي تحتوي عليها الشاحنة .

فرع الورشة : وهذا الفرع الذي يجري فيه عمليات التصليح والتجديد وجميع الأعمال التقنية للشاحنات وصيانتها وهذا الفرع مكون من :

- فريق الكهرباء : يتكون من مجموعة من العمال المحترفين يقومون فقط بإصلاح الأعطاب الكهربائية .
- فريق تنظيف الوسائل (العناد) : وبه عمال محترفين ومؤهلون يشرفون على تحضير العناد (رافعة ,جسر متحرك)الذي يدخل في وسائل الإنتاج .

3- المصلحة التجارية :هي مكلفة ببيع المنتج النهائي وتسويقه وتقوم بتنسيق مع المديرية في إبرام الصفقات وكذلك مع المديرية المركزية وهي مكونة من :

- مسؤول المصلحة : يقوم بتنسيق بين الفصائل وتنظيم العمل وإستقبال الزبائن ومناقشتهم وإقناعهم بالمنتج ومراقبة الصفقات ومتابعتها .

- فرع تسيير المنتج : يقوم باستقبال الزبون وينشئ له ملف الطلبية مع التأكد من وجود جميع الوثائق المطلوبة .
- 4- مصلحة المالية : تعتبر هذه المصلحة من المصالح العامة حيث تشرف على كافة العمليات التي تتم داخل الوحدة أي المؤسسة ويمكن دورها في مراقبة العمليات المصرفية سواء كانت مقبوضات أو مدفوعات وهي مكونة من أربعة فصائل بإضافة إلى مسؤول المصلحة .
- مسؤول المصلحة : ووظيفته الإشراف على المصلحة والتنسيق بين فصائلها ومراقبة أعمالها ومراقبة الجرد أي (المخزون والاستثمارات والمواد المستهلكة ) .
- فصيلة الزبائن وتحصيل الديون : هذه الفصيلة تشرف على إجراء قيود المحاسبة لجميع المبيعات والخدمات سواء بالحاضر أو المؤجل في اليوميات ومن مهامها مايلي :
  - فحص الفواتير وتسجيلها في اليوميات وتوقيعها شهريا .
  - تحديد رقم الأعمال الوطني والمستورد .
  - تحديد المبالغ الخاصة للضريبة (17 TVA %) .وهي الضريبة على القيمة المضافة .
- فصيلة محاسبة المواد: وهي مكلفة بإجراء القيود الخاصة بالتنازل بين الوحدات والقيام بمراقبة مدخلات مخزون المصلحة التجارية من حيث السعر والكمية ويقوم بتحديد السعر المرجعي بعد الدخول .
- الموردون :يقوم هذا الفرع بمراقبة جميع الفاتورات الخاصة بالمشتريات والخدمات والقيام بتحرير سند الدفع إلى فصيلة الخزينة للقيام بعملية المخالصة .
- فصيلة الخزينة والضريبة : تعتبر هذه الفصيلة من الفصائل الهامة والأساسية بحيث تقوم بعمليات القيد لكافة العمليات المصرفية سواء كانت مدفوعات أو مقبوضات ومن مهامها الآتي:
  - تحرير يومية خاصة بالصندوق (مقبوضات ومدفوعات) .
  - تحرير يومية خاصة بالبنك (مقبوضات ومدفوعات) .
  - تحرير يومية خاصة بحساب البريد .-

5- مصلحة المستخدمين والوسائل العامة :تشرف هذه المصلحة على متابعة جميع ممتلكات الوحدة مند شرائها إلى غاية إتلافها وتقوم بتأثيث المكاتب والقيام بجميع المشتريات وتشرف أيضا على التنقلات الداخلية والخارجية للمؤسسة .

6- مصلحة ما بعد البيع : تشرف هذه المصلحة على مايلي :

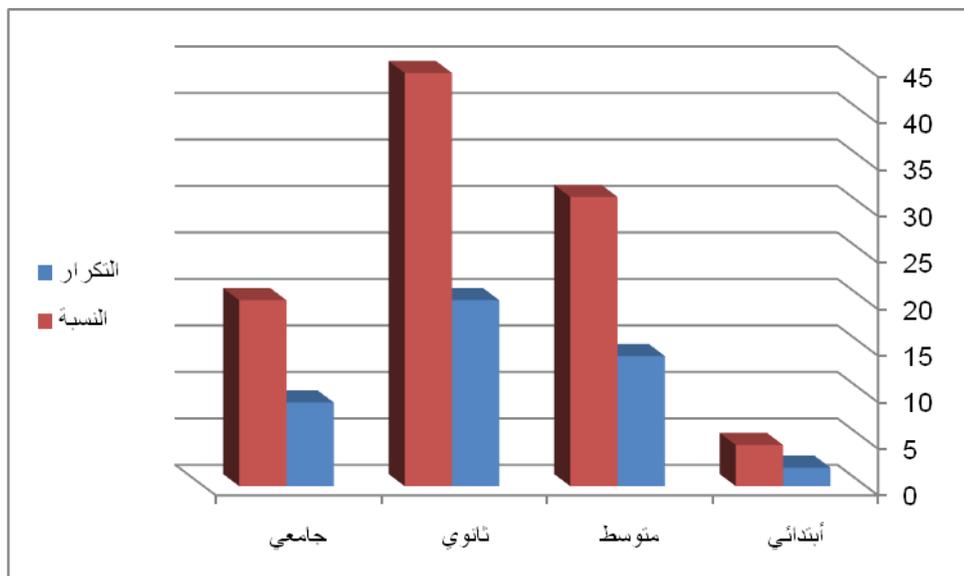
- كل شاحنة أو قطع غيار سلم من طرف المؤسسة يكون مضمونا ابتداء من تاريخ التسليم .
- ويشترط في تطبيق الضمان مايلي :
- إحترام خطة الصيانة التي تنصح بها المؤسسة .
- تنفيذ الفحوص الدورية على حساب المشتري .

### ثانيا : الخصائص العامة لعينة الدراسة :

وهي أهم الخصائص لعينة الدراسة , ونعني بذلك المتغيرات المتعلقة بالمستوى التعليمي و الأقدمية في المؤسسة و المستوى الوظيفي .

### 1- المستوى التعليمي :الشكل التالي يوضح ذلك :

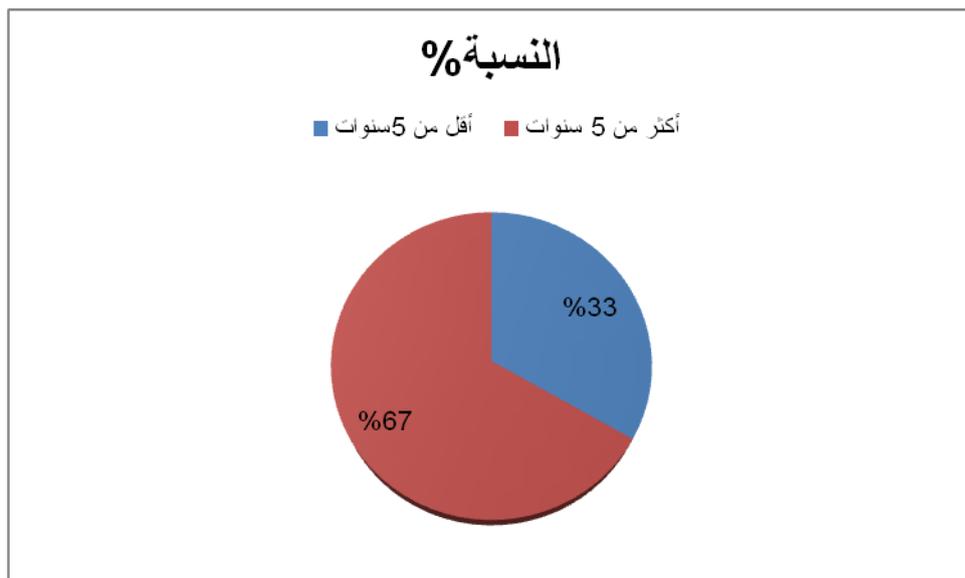
الشكل رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .



من خلال الشكل نلاحظ أنّ أفراد العينة لديهم مستويات مختلفة من التعليم إذ يشير إلى عدد العمال الذين لديهم مستوى ابتدائي ( 02 ) عاملين أي بنسبة 4,44 % ، أما عدد العمال الذين لديهم مستوى متوسط ( 14 ) عامل يشكلون ما نسبته 31,11 % ، أما فيما يخص عمال مستوى ثانوي فقدر عددهم (20) عامل أي بنسبة 44,44 % ، في حين بلغ عدد العمال الحاملين للشهادات الجامعية (09) عمال أي بنسبة 20 % .

## 2- الأقدمية في المؤسسة : الشكل التالي يوضح ذلك .

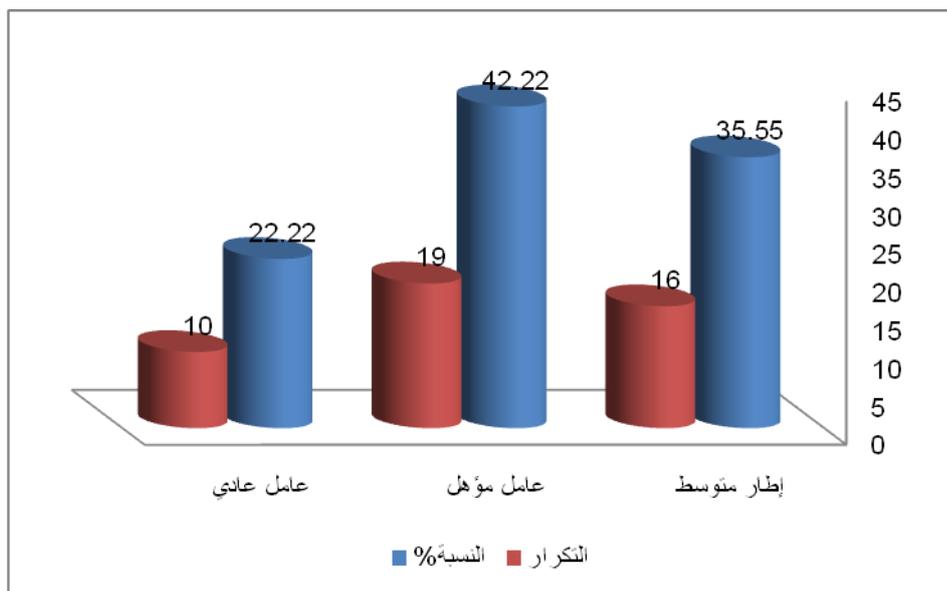
الشكل رقم (08) توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة .



يتضح من خلال الشكل أنّ عدد أفراد العينة ذوي الأقدمية في المؤسسة 5 سنوات فأكثر (30) فرداً بنسبة 67 % مقارنة بعدد الأفراد الأقل من 5 سنوات وعددهم (15) فرداً أي بنسبة 33%

## 3- المستوى الوظيفي : يوضح الشكل التالي ذلك .

الشكل رقم (09) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي .



هذا الشكل يوضح أنّ عدد العمال من فئة إطار متوسط هو (16) عامل أي بنسبة 35,55% , أما العمال من فئة عامل مؤهل قدر عددهم (19) عامل أي بنسبة 42,22% , في حين نجد عدد العمال من فئة عامل عادي (10) عمال أي بنسبة 22,22% .

### المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة :

- العملية التحفيزية وتحسين الأداء بالمؤسسة :

#### 1- اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز :

الجدول رقم (01) مدى اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز .

البيانات	التكرار	النسبة
نعم	24	53,34 %
لا	21	46,66 %
المجموع	45	100 %

حسب الجدول الموضح أعلاه فإن نسبة 53 , 34 % من العينة محل الدراسة يعبروا عن اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز , بينما 46,66 % منهم يرون أنها لا تهتم به , وهذا يدل

على اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز , لأنّ نسبة الذين ب "لا " ضئيلة عندما تقارن بأولئك الذين أجابوا ب "نعم".

## 2- وضع المؤسسة نماذج لتحفيز الموارد البشرية .

الجدول رقم (02) مدى وضع المؤسسة لنماذج التحفيز .

النسبة	التكرار	البيانات
48,88 %	22	نعم
51,12 %	23	لا
100 %	45	المجموع

يبين الجدول السابق أنّ نسبة 48,88 % من العينة ترى أنّ المؤسسة تقوم بوضع نماذج لتحفيز الموارد البشرية , ونسبة 51,12 % يرون أنّ المؤسسة لا تقوم بوضع نماذج معينة في عملية التحفيز وهذا يدل على إهمال المؤسسة لهذه النماذج من منظور أغلبية المبحوثين .

## 3- نوع التحفيز المجدي في المؤسسة .

الجدول رقم (03) أنواع التحفيز المرغوب فيها من طرف العمال في المؤسسة .

النسبة	التكرار	البيانات
33,34 %	15	المادي
8,88 %	04	المعنوي
57,78 %	26	كلاهما
100 %	45	المجموع

من خلال نوع التحفيز المجدي في المؤسسة , يتبين من خلال الجدول أعلاه أنّ نسبة 33,34 % راغبين في التحفيز المادي , في حين تشير نسبة 8,88 % إلى الرغبة في التحفيز المعنوي , أما فيما يخص كلاهما قدرت نسبتهم ب 57,78 % وهذا يدل على حاجة أغلبية العاملين للنوعين من التحفيز لأنّ التحفيز المادي قد لا يكون له الأثر المرغوب إذ كان العامل

لا يحس بقيمة العمل الذي يقوم به ,أو عدم الراحة النفسية في بيئة العمل ,والعكس كذلك فإن الحافز المعنوي كثير ما يكون غير كافياً إذا كان الوضع المادي للعامل متردياً .

#### 4- رضا العمال عن واقع التحفيز بالمؤسسة .

الجدول رقم (04) موضوعية العملية التحفيزية .

النسبة	التكرار	البيانات
55,55 %	25	نعم
44,45 %	20	لا
100 %	45	المجموع

يبين الجدول السابق من خلال البيانات أن نسبة 55,55 % ترى أن عملية التحفيز تتم بصفة موضوعية , وإن كانت الأغلبية قد أجابت بنعم فإن كثيراً من العمال بنسبة 44,45 % يرون أنه ليست هناك أساليب موضوعية في عملية التحفيز وهو عدد كبير يدل أن هناك خلل في القيام بهذه المهمة الإدارية الضرورية لاستمرارية نجاح أية مؤسسة .

#### 5- عدد العمليات التحفيزية بالمؤسسة :

الجدول رقم (05) عدد عمليات التحفيز المنجزة في المؤسسة .

النسبة	التكرار	البيانات
60 %	27	نعم
40 %	18	لا
100 %	45	المجموع

يظهر الجدول أعلاه أن الذين استفادوا من عمليات تحفيزية بالمؤسسة بنسبة 60 % , في حين تشير نسبة 40 % الذين لم يستفيدوا من أي محفز , فهذا يظهر أن عدد الذين استفادوا من التحفيز عدد معتبر يبين أن الإدارة لا تذخر جهداً في القيام بهذه الوظيفة من أجل دفع العامل إلى تقديم أداء أفضل في كل مرة .

## 6- الأوقات المناسبة لعملية منح الحوافز .

الجدول رقم (06) الأوقات المناسبة لمنح الحوافز .

البيانات	التكرار	النسبة
نعم	26	57,77 %
لا	19	42,23 %
المجموع	45	100 %

حسب الجدول الموضح أعلاه مجموع نسبة 57,77 % يرون أنّ الأوقات التي يمنح فيها التحفيز مناسبة، وأما الذين يرون عكس ذلك أنّ الأوقات غير مناسبة فقدرت نسبتهم بـ 42,23 % وهذا دون شك يعد جانباً إيجابياً لحد ما من طرف الإدارة أن تسارع إلى تحفيز العاملين بعد أدائهم نشاطاً أو عملاً يستحق التحفيز .

## 7- التحفيز المعنوي يؤدي إلى أفضل أداء.

الجدول رقم (07) إحترام المرؤوسين للعمال يؤدي إلى بذل أداء أفضل .

البيانات	التكرار	النسبة
نعم	40	88,88 %
لا	05	11,12 %
المجموع	45	100 %

يتبين لنا من الجدول السابق أنّ إحترام المرؤوسين للعمال في المؤسسة يحفزهم على بذل أداء أفضل بنسبة 88,88 % من العينة، في حين الذين يرون عكس ذلك كانت نسبتهم ضئيلة جداً قدرت بـ 11,12 %، وهذا يبيّن أهمية الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين، والنسبة المعتبرة ممن أجابوا بنعم تدلّل على ذلك.

## 8- تحقيق المؤسسة أهدافها من خلال العملية التحفيزية .

الجدول رقم (08) مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها من خلال عملية التحفيز .

النسبة	التكرار	البيانات
91,12 %	41	نعم
8,88 %	4	لا
100 %	45	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نرى أنّ نسبة كبيرة من العاملين أجابوا بأنّ المؤسسة تحقق أهدافها من خلال التحفيز، بنسبة ب 91,12 %، بينما أجابت الفئة القليلة جداً بأنّ المؤسسة لا تحقق أهدافها بعملية التحفيز بنسبة 8,88 %، وهذا إقرار من العمال أنّ تحفيزهم من طرف الإدارة يعد عاملاً مساهماً في انخراطهم في تأدية المهام التي تحقق أهداف المؤسسة .

## 9- سياسة تحسين الأداء بالمؤسسة .

الجدول رقم (09) مدى اعتماد المؤسسة على سياسات واضحة في تحسين الأداء .

النسبة	التكرار	البيانات
64,45 %	29	نعم
35,55 %	16	لا
100 %	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أنّ الذين أجابوا بأنّ المؤسسة تتبع سياسة واضحة في تحسين الأداء كانوا بنسبة 64,45 % من العينة، في حين أنّ الذين أجابوا عكس ذلك أيّ أنّ السياسة المتبعة غير واضحة قدرت نسبتهم ب 35,55 %، وهذا يدل أنّ غالبية العمال إذن يرون أنّ هنالك سياسة واضحة المعالم مرسومة من طرف إدارة المؤسسة من أجل

تحسين أداء العاملين فيها , وهو هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أية مؤسسة تنشأ الاستمرارية والبقاء .

#### 10- نظام رفع أداء العاملين بالمؤسسة.

الجدول رقم (10) مدى إتباع المؤسسة نظام خاص لرفع أداء العاملين .

النسبة	التكرار	البيانات
62,23 %	28	نعم
37,77 %	17	لا
100 %	45	المجموع

يبين الجدول السابق أنّ نسبة 62,23 % يرون أنّ المؤسسة تتبع نظام خاص لرفع أداء عاملها , في حين تشير نسبة 37,77 % عكس ذلك , أي أنّ المؤسسة لا تتبع نظام خاص , فمن خلال النسبة المعتبرة يرى غالبية عمّال المؤسسة أنّ المؤسسة تملك نظرة وتعتمد على آليات من أجل تحسين أداء العاملين بها .

#### 11- أثر العملية التحفيزية على أداء العاملين .

الجدول رقم (11) مدى تأثير التحفيز الجيّد على أداء الفرد .

النسبة	التكرار	البيانات
95,55 %	43	نعم
4,45 %	02	لا
100 %	45	المجموع

الجدول أعلاه يظهر هناك تباين في النسب من خلال الذين أجابوا أنّ التحفيز الجيّد يؤدي إلى أداء جيّد بالمؤسسة فنجد فئة كبيرة بنسبة 95,55 % , أما الذين يرون عكس ذلك فهم بنسبة ضعيفة جداً لا تتعدى 4,45 % , فهذه النسب تؤكد علاقة التحفيز بتحسين الأداء حتى في نظر العمّال في حدّ ذاتهم .

## 12- تحقيق هدف ذاتي من خلال الوظيفة .

الجدول (12) الجهد المبذول من أجل تحقيق هدف ذاتي .

النسبة	التكرار	البيانات
88,88 %	40	نعم
11,12 %	05	لا
100 %	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ معظم العاملين يبذلون أقصى جهد في وظيفتهم إذا شعروا بأنهم يحققوا مكاسب ذاتية من خلال أدائهم بنسبة 88,88 % , في حين نجد الذين لا يبذلون أقصى جهدهم إذا شعروا بتحقيق مكسب ذاتي بنسبة قليلة تقدر بـ 11,12 % من العينة ,ويمكن أن نربط هذا بنظام الحوافز في المؤسسة ,فأيّ عامل قد يحصل على حافز مالي ,أو ترقية بفضل الجهد الذي يقوم به ,فإنّه سيسعى دون شك إلى بذل قصاوى جهده من أجل تحقيق هذا الهدف .

## 13- عدد الحوافز المتوفرة في المؤسسة .

الجدول رقم (13) تحسين الأداء من خلال الحوافز المتوفرة بالمؤسسة .

النسبة	التكرار	البيانات
48,88 %	22	نعم
51,12 %	23	لا
100 %	45	المجموع

حسب الجدول الموضح أعلاه فإنّ نسبة 48,88 % ترى أنّ الحوافز المتوفرة في المؤسسة كافية لتجعلهم يقومون بأدائهم على أكمل وجه ,أما فيما يخص الذين يرون عكس ذلك أيّ أنّ الحوافز المتوفرة غير كافية بنسبة 51,11 % ,لعل العاملين هنا يرغبون في حوافز أكثر من أجل تحقيق منافع وظيفية ومادية .

## 14- مكافئة العمل تساعد على تحقيق أداء أفضل .

الجدول رقم (14) مدى تحقيق أفضل أداء بالمؤسسة من خلال مكافئة العمل .

النسبة	التكرار	البيانات
% 88,88	40	نعم
% 11,12	05	لا
% 100	45	المجموع

الجدول أعلاه يظهر هناك تباين في النسب فمن خلال المكافئة عن العمل تساعد العمال لتحقيق أداء أفضل نجد نسبة 88,88 % , بينما ترى نسبة 11,11% عكس ذلك أي المكافئة على العمل لا تحقق أداء أفضل , فمن خلال هذه النتائج تتأكد أنّ فكرة العاملين في المؤسسة محل الدراسة يلقون بالاً وبشدة لكل ما يُجرّ عليهم منافع , وهو أمر أصبح محلّ قناعة لدى أغلب العاملين .

## 15- الترقية تؤدي إلى إبداع العاملين بالمؤسسة .

الجدول رقم (15) اقتراح أفكار جديدة للأداء من خلال الترقية .

النسبة	التكرار	البيانات
% 86,66	39	نعم
%33,34	06	لا
% 100	45	المجموع

تبين من خلال الجدول أعلاه أنّ نسبة كبيرة من العاملين تدفعهم الترقية لإقتراح أفكار جديدة لأداء ما هو مطلوب منهم بنسبة 86,66 % , في حين الذين لا تدفعهم الترقية إلى اقتراح أفكار جديدة قدرت نسبتهم ب 13,33 % , مما يدل أنّ الرغبة في تحقيق مكسب وظيفي تدفع الغالبية العظمى من المبحوثين إلى اقتراح أفكار جديدة .

## 16- تحسين الأداء من خلال العملية التحفيزية .

الجدول رقم (16) ضرورة التحفيز لتحسين أداء العاملين.

النسبة	التكرار	البيانات
24,55 %	11	نعم
75,55 %	34	لا
100 %	45	المجموع

حسب الجدول الموضح أعلاه فإن نسبة 24,45 % من العينة ترى أنّ تحسين الأداء يكون من خلال التحفيز فقط, في حين نسبة 75,55 % يرون غير ذلك, أي لا يكون تحسين الأداء من خلال التحفيز فقط, وبدون شك أنّ هذه النتائج تعكس حقيقة مفادها أنّ التحفيز عامل أساسي من عوامل تحسين أداء العامل, لكن بإضافة إلى هذا العامل وجب توفير اليد العاملة المؤهلة والإمكانات المادية الضرورية لسير العمل وإلى غيرها من العناصر ذات الأولوية في إنجاح أيّ عمل كان .

## المبحث الثالث : تفسير نتائج الفرضيات :

## أولاً: تفسير الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة على مايلي : " الحوافز وسيلة تعتمد عليها المؤسسة في تحسين أداء العاملين" و يمكن ضبط ذلك على مستوى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية".

وبعد القيام بالدراسة وجدنا بأنّ التحفيز وسيلة لتشجيع العمال على الاستغلال الأمثل للموارد وتدنية تكاليف الإنتاج في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية. أيّ التحفيز يلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء, وهذا يثبت صحة الفرضية العامة .

## ثانياً: تفسير الفرضية الجزئية الأولى :

نصت الفرضية الأولى على مايلي : " يعتبر التحفيز أسلوب تعتمد عليه المؤسسة لتوجيه جهود أفرادها " نستنتج من خلال ما سبق أن التحفيز يتألف من مجموعة الأساليب المساعدة

على توجيه جهود الأفراد لتحقيق الفعالية المطلوبة يتبين ذلك من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة , وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى .

#### ثالثا: تفسير الفرضية الجزئية الثانية :

نصت الفرضية الثانية على ما يلي : "يعتمد نجاح المؤسسة على تحسين الموارد البشرية " من خلال تتبع المؤسسة نظام خاص للحوافز ، و اعتمادها سياسة واضحة, تقوم بتقديم الحوافز مما يكسب العاملين جاذبية و انخراطهم في تأدية الأداء الذي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة أيّ نجاح المؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على تحسين الموارد البشرية, ويظهر ذلك من خلال النسب المتحصل عليها في الدراسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية .

#### رابعا: تفسير الفرضية الجزئية الثالثة :

نصت الفرضية الثالثة على ما يلي : " توجد علاقة بين التحفيز وتحسين أداء العاملين " دلت النتائج المتحصل عليها من الدراسة أنّ التحفيز يؤدي إلى أداء الجيد ,أي أنّ العملية التحفيزية تؤثر في أداء العاملين ,مما يعكس رضاهم وأدائهم بما يعمل على تطوّر و نجاح واستقرار المؤسسة , وهنا التأكيد من وجود علاقة بين التحفيز وتحسين الأداء, وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأخيرة .

## خلاصة الفصل الثالث:

بعد إجرائنا للدراسة الميدانية لأهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء الفرد بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية لاحظنا أنّ عملية التحفيز بالمؤسسة تحاصرها مجموعة من القيود القانونية ككل المؤسسات العمومية , فهذه العملية لا تتعدى التحفيز المادي المتمثل في المنحة المر دودية والذي لم يعدله أيّ أثر على سلوك وأداء الأفراد بسبب تعودهم عليه واعتبارهم إياه حق من حقوقهم وفيما يخص التحفيز المعنوي فأغلب العاملين بحاجة إليه من أجل إحساس العامل بقيمة العمل الذي يقوم به أو الراحة النفسية في بيئة العمل , وبالنسبة للترقية فيحكمها الطابع القانوني ولا يمكن اعتبارها أداة من أدوات التحفيز التي تتبناها المؤسسة لتحسين الأداء , بل هي مجموعة من الشروط إذا توافرت في الفرد تم ترشيحه لتقيد المسؤولية والمنصب الأعلى , وبالرغم من كل هذا فأهمية العملية التحفيزية جليّ في المؤسسة , إذ أنّ الجميع يقر بأهميته الفعالة في تحسين الأداء وتشجيع العاملين لتقديم أفضل .

❖ النتائج المتحصل عليها :

- نتائج الدراسة النظرية:
  - وظيفة تسيير الموارد البشرية من أهم الوظائف على الإطلاق في المؤسسة كونها تهتم بتحفيز العنصر البشري وبالتالي الرفع من الأداء ؛
  - فعالية المؤسسة مرتبطة بمدى تحقيقها لأهدافها وزيادة كفاءتها الإنتاجية؛
  - تعتبر حوافز الأداء بمثابة المقابل للأداء المتميز والتي يركز على مكافأة العاملين على تميزهم في الأداء؛
  - تحفيز الموارد البشرية والرفع من معنوياتهم من بين أهم الأسباب لتحقيق الفاعلية أي مؤسسة.
- نتائج الدراسة الميدانية:
  - الحوافز المادية لها دور كبير في المؤسسة، ولكن لا تكفي لتحفيز العاملين؛
  - أغلب الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة هي حوافز مادية تقدر شهريا كمنح وعلاوات وتكون متظمة في الأجر؛
  - أغلب العمال لديهم ولاء إتجاه المؤسسة وهذا ما يعكس مستوى انتاجهم؛
  - إن ظروف العمل في المؤسسة هي عموما مقبولة وهذا ما يحفزهم أكثر على أداء عملهم؛
  - عدم رضا في المؤسسة على الأجر المتقاضى في ظل الظروف الحالية للمعيشة.

## ❖ توصيات و اقتراحات الدراسة :

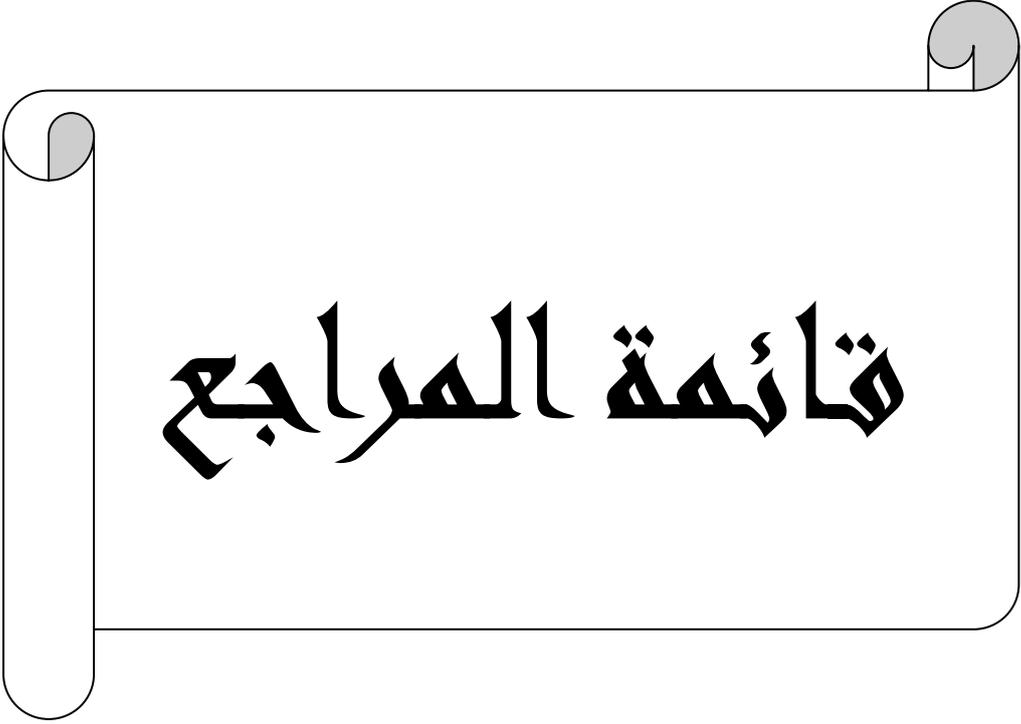
- ✓ زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة .
- ✓ إدراك دور المورد البشري داخل المؤسسة .
- ✓ الاهتمام بأساليب التحفيز الحديثة والتي تعتمد على منح مختلف حوافز الأداء .
- ✓ ضرورة الإهتمام والتركيز على جوهر التحفيز بالمؤسسة والتي يساهم في تحسين الأداء
- ✓ إرسال المعاملة الإنسانية وروح التعاون داخل المؤسسة .
- ✓ على المؤسسة وضع نماذج لتحفيز للموارد البشرية .
- ✓ على المؤسسة أن تدرك أهمية مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات .
- ✓ على المؤسسة توفير مختلف الحوافز (مادية ,معنوية)وخاصة المعنوية منها .
- ✓ إشعار العامل في المؤسسة بمدى أهميته ومساهمته في تحقيق أهدافها .
- ✓ عند تصميم لنظام الحوافز على المؤسسة معرفة إحتياجات العاملين وما يؤثر على رضاهم .
- ✓ يجب على المؤسسة أن تقوم بالفصل بين الأجر المقدم ومختلف المكافآت التي تقدمها المؤسسة كحوافز .

### الخاتمة :

إنّ إدارة الموارد البشرية من أحد الإدارات الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة سواء منها المؤسسة العامة أو الخاصة ,حيث تهدف هذه المؤسسات إلى تحقيق نجاحها وتطورها واستمرارها ,كما يعتبر العنصر البشري بدوره من أهم العوامل المحددة للكفاءة والإنتاجية كونه مورد إستراتيجي يؤدي استثماره بفعالية إلى تحسين أداء المؤسسات التي لا يمكنها تحقيق أهدافها المسطرة بمجرد إستخدام الآلات والأجهزة ذات التكنولوجيا ,إلا أنّ هذا العنصر البشري في حاجة إلى العناية و التحفيز الكافي لأجل استمراره وتحسين أدائه وعمله .

وتعتبر التحفيزات الهادفة والفعالة التي تمنحها الإدارة للمورد البشري أداة مهمة للرفع من الأداء البشري وتشجيعه أكثر وتنمية مهاراته للقيام بمبادرات أكثر والمساهمة الفعالة من أجل تحقيق المؤسسة هدفها المنشود .





# قائمة المراجع

## ❖ أولاً : الكتب :

1. أحمد صقر عاشور , الإدارة العامة مدخل بيئي مقارن . دار النهضة العربية للطباعة والنشر , بيروت , ط1, 1979.
2. أحمد صقر عاشور, إدارة القوى العاملة . الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي .  
الدار الجامعية ,الإسكندرية, 1986.
3. أحمد ماهر , إدارة الموارد البشرية .الدار العربية , ط ,الإسكندرية , 2009 .
4. أشوك شاندا وشبا كوبرا , إستراتيجية الموارد البشرية . ترجمة عبد الحكم خزامن , دار  
الفجر للنشر والتوزيع , القاهرة , 2002 .
5. الطحم عبد الغني , وطلق بن عوض السواط , السلوك التنظيمي المفاهيم .النظريات  
التطبيق . دار النشر للتوزيع ,جدة, 1415 هـ .
6. الطيب محمد رفيق ,وظائف التسيير التقنية . ديوان المطبوعات الجامعية ,الجزائر,  
1995 . اللوزي موسى , التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة .دار وائل للنشر  
و التوزيع , 2003.
7. بروس آن بيتوني , فن تحفيز العاملين . ترجمة زكي مجيد حسن ,بيت الأفكار الدولية ,  
عمان .
8. توفيق عبد الرحمان ,الدافعية وحوافز العمل . مركز الخبرات المهنية للإدارة , 1988 .
9. جمال الدين المرسي وثابت إدريس ,السلوك التنظيمي . الدار الجامعية  
الإسكندرية, 2000 .
10. جون جاكسون وآخرون , نظرية التنظيم : منظور كلي للإدارة .ترجمة خالد  
رزوق ,معهد الإدارة العامة ,الرياض , 1988 .
11. حامدي السويدي ,دليل الباحثين في الإدارة والتنظيم . دار المريخ للنشر  
والتوزيع ,السعودية , 1993 .
12. حضير كاضم حمود ,ياسين كاسب ,إدارة الموارد البشرية .دار الميسرة ,عمان,  
ط1, 2007 .
13. حنفي محمد سليمان ,السلوك التنظيمي والأداء . دار الجماعات المصرية  
الإسكندرية , 1975 .
14. خالد عبد الرحمان الهيتي ,إدارة الموارد البشرية . دار وائل ,الأردن ,ط1,  
2005.

15. راهد محمد دبيري , إدارة الموارد البشرية . دار وائل ,الأردن , ط1 , 2005 .
16. راوية حسن ,إدارة الموارد البشرية . رؤية مستقبلية . الدار الجامعية الإسكندرية , 2001 .
17. رجاء وحيد دويدري , البحث :أساسياته النظرية والممارسة العلمية .دار الفكر المعاصر , بيروت ,ط1, 2002الجامعية , بن عكنون ,ط5, 2009 .
18. رشيد زوراتي ,تدريبات على منهج البحث العلمي في العلوم الإجتماعية . دار هومة للطباعة والنشر و التوزيع , الجزائر , ط1, 2002.
19. روبرت ماكس وجوهان جاكس , إدارة الموارد البشرية .ترجمة محمد فتوح ,مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم ,الإمارات العربية المتحدة , (ب س ن).
20. سعاد نائف برطوني , إدارة الموارد البشرية ,دار وائل للنشر ,الأردن , ط1, 2001.
21. سعاد نائف برطوني , إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد . داو وائل للنشر , عمان , ط3, 2007 .
22. شاويش مصطفى نجيب , إدارة الموارد البشرية . دار الشروق للنشر والتوزيع , عمان ,الأردن , 1996.
23. عادل جودة , الحوافز . المنظمة العربية للعلوم الإدارية , دمشق , 1972.
24. عبد الرحمان توفيق ,تقييم أداء المرؤوسين و تحفيزهم منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد .مركز الخبرات المهنية الإدارة ,مصر , ط2, 2004 .
25. عبد العزيز جميل امخيرم وآخرون , قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية . المنظمة العربية للتنمية الإدارية , القاهرة , 2000.
26. عبد الغفار حنفي ,وحسين القزاز , السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد .الدار الجامعية الإسكندرية, 1997 .
27. عساف عبد المعطي محمد , السلوك الإداري ( التنظيمي )في المنظمات المعاصرة . دار الزهران , عمان .
28. علي السلمي ,إدارة الموارد البشرية . مكتبة غريب ,القاهرة , 1992 .
29. علي محمد عبد الوهاب , إستراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز .دار التوزيع والنشر الإسلامية , 1982.
30. عمار بوحوش ومحمد محمود النيباث , مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث . ديوان المطبوعات .

- منصور , إدارة القوى البشرية . دار النهضة العربية , القاهرة , 1982.
- 32 . فيصل حسونة , إدارة الموارد البشرية . دراسة أسامة , عمان , ط1 , 2011 .
- 33 . محمد حافظ الحجازي , إدارة الموارد البشرية . دار الوفاء لدنيا الطباعة , الإسكندرية (د.س.ن) .
- 34 . مدحت محمد أبو النصر , الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي . المجموعة العربية للتدريب والنشر , القاهرة , ط1 , 2012.
- 35 . مدني عبد القادر علاقي , إدارة الموارد البشرية . دار خوارزم للنشر , جدة , 2007 .
- 36 . موفق حديد محمد , الإدارة العامة : هيكله الأجهزة وصنع السياسة وتنفيذ البرامج الحكومية . دار الشروق , الأردن , 2000 .
- 37 . نور الدين حروش , إدارة الموارد البشرية . دار الأمة , الجزائر , ط1 , 2011 .
- 38 . زهادي مشعان ربيع , علم النفس الإداري . مكتب المجتمع العربي , عمان , ط1 , 2008 .
- 39 . هيثم العاني , الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافئات . كنوز المعرفة , عمان , ط1 , 2007 .
- 40 . وسيلة حمداوي , إدارة الموارد البشرية . مديرية النشر الجامعية , قالمة , 2004 .

### ❖ ثانياً : المجالات :

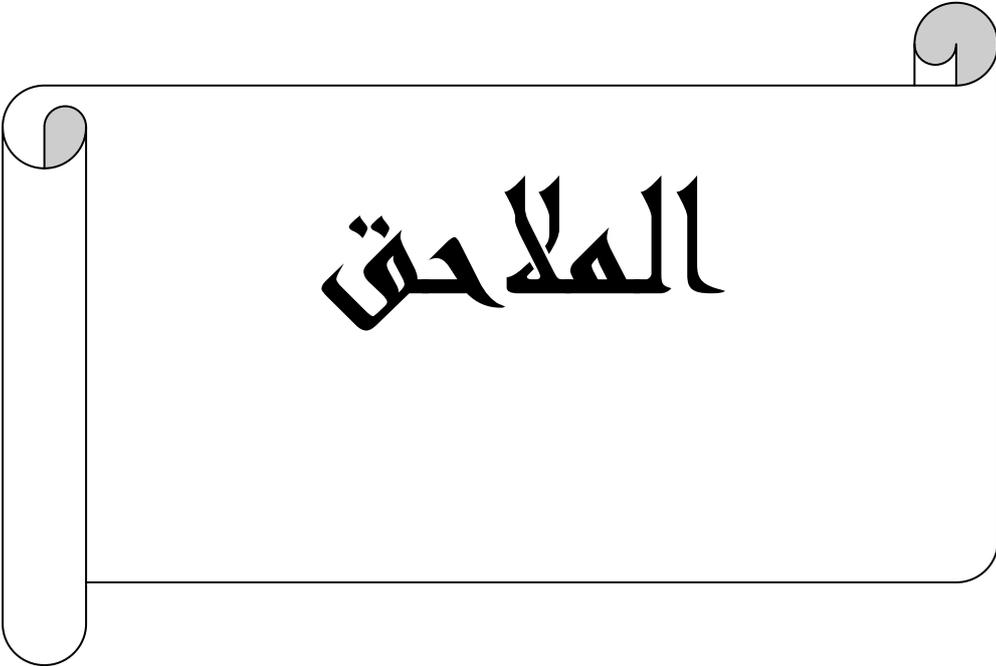
- 1 - بوحنية قوي , ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة . مجلة الباحث , العدد 02 , جامعة ورقلة , 2003.
- 2 - تامر محمد محارمة , المناخ التنظيمي في الفكر الإداري . مجلة الإداري , العدد 65 , معهد الإدارة العامة , المسقط , 1996

## ❖ ثالثاً: الدراسات الجامعية :

- 1- الإمام سلمى , علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي .مذكرة تخرج ليسانس في العلوم السياسية. جامعة ورقلة , 2004.
- 2- عمر سرار , الرضا عن العمل وأثره على الأداء .رسالة ماجستير ,جامعة الجزائر, 2003 .
- 3\_ علي عبد الله , أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية .رسالة الدكتوراه, جامعة الجزائر ,كلية العلوم الاقتصادية , 1999.
- 4 -مصباح إيمان, ميدون أمال, أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية . مذكرة تخرج ليسانس في علوم التسيير, جامعة ورقلة , 2010.

### رابعاً: المعاجم :

- 1أحمد زكي بدوي , معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية ,إنجليزية , فرنسي , عربي . مكتبة لبنان ,بيروت ,1982.



الملاحق

## الملحق رقم (01)

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

إستمارة صدق المحكمين .

أستاذي الفاضل ...أستاذتي الفاضلة .

في إطار إنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم السياسية ,تنظيمات إدارية وسياسية نضع بين أيديكم هذه الإستمارة والتي أهداف من خلالها إلى قياس ومعرفة "أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة " (أداء العاملين) لدى عمال المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بورقلة ,وأرجو منكم تعديل هذه الأداة وتقويمها وذلك من حيث :

- ✓ مدى تجسيدها للموضوع .
- ✓ مدى انتماء الفقرات للأبعاد .
- ✓ مدى ملائمة بدائل الأجوبة .
- ✓ عدد الفقرات في كل بعد .

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص: تنظيمات إدارية وسياسية

الاستبيان (إستمارة التعليمات)

أخي العامل تحية طيبة ... وبعد :

في إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في العلوم السياسية , تنظيمات إدارية وسياسية  
يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الإستمارة أرجو التكرم بملاً الإستمارة و المطلوب منك :

- قراءة كل عبارة بعناية وتمعن .
- ثم الإجابة عليها بصدق وصراحة بما ينطبق عليك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة لإجابتك .
- اعلم أن إجابتك ستبقى موضع السرية , وإنما تستخدم لغرض البحث العلمي

- وإليك أخي العامل هذا المثال التوضيحي :

- في رأيك هل وجود الحوافز في المؤسسة يساعدك على رفع الروح المعنوية ؟.

لا

x

نعم

بيانات متعلقة بالشخصية .



إليك أخي العامل بعض هذه التعليمات الرجاء منك ملؤها :

التعليمي :

جامعي

5 سنن

الأقدمية في المؤسسة

أكثر من 5 سنوات

عامل مؤهل

المستوى الوظيفي : إطار متوسط

عامل عادي

### بيانات متعلقة بالحوافز :



- 1 - هل تتولى المؤسسة أهمية بالغة لعملية التحفيز ؟  
نعم  لا
- 2 - هل تقوم المؤسسة بوضع نماذج (مثال توضيحي) لتحفيز الموارد البشرية ؟  
نعم  لا
- 3 - ما هو في رأيك نوع التحفيز المجدي في المؤسسة ؟  
مادي  معنوي  كلاهما
- 4 - في رأيك هل عملية التحفيز في المؤسسة تتم بطريقة موضوعية ؟  
نعم  لا
- 5 - هل سبق لك وأن إستفدت من محفز بالمؤسسة ؟  
نعم  لا
- 6 - هل ترى أن الأوقات التي يمنح فيها التحفيز مناسبة ؟  
نعم  لا
- 7 - هل إحترام المرؤوسين لك في المؤسسة يحفزك على بذل أداء أفضل ؟  
نعم  لا
- 8 - هل تحقق المؤسسة أهدافها عند القيام بعملية التحفيز ؟  
نعم  لا

## بيانات متعلقة بتحسين أداء العاملين .



- 1 - هل تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة في تحسين الأداء؟
- نعم  لا
- 2 - هل تتبع المؤسسة نظام خاص لرفع أداء العاملين؟
- نعم  لا
- 3 - هل ترى أنّ التحفيز الجيّد يؤدي إلى أداء جيّد؟
- نعم  لا
- 4 - هل تبذل أقصى جهد في وظيفتك إذا شعرت بأنّك سب ذاتية (لك) من  لك؟
- نعم  لا
- 5 - هل ترى أنّ الحوافز المتوفرة في المؤسسة كافية لتجعلك تقوم بأدائك على أكمل وجه؟
- نعم  لا
- 6 - هل مكافأتك على عملك تساعدك لتحقيق أداء أفضل؟
- نعم  لا
- 7 - هل الترقية تدفعك لإقتراح أفكار جديدة لأداء ما هو م ؟
- نعم  لا

هل في رأيك أنّ تحسين الأداء يكون من خلال

- 8

لا

التحفة

نعم

الملحق رقم (02) الهيكل التنظيمي للوحدة 840 .

