



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال



## اثر التحفيز في ترقية سلوك العاملين دراسة حالة " مديرية التوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي

تحت إشراف دكتورة :

عواطف عيشوش

إعداد الطالبات :

✓ رانيا طرباخ  
✓ فطيمة عماري  
✓ نرجس حجاجي

### لجنة المناقشة

رئيسا	بجامعة حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر قسم	د . عبد الرزاق بن علي
مشرفا	بجامعة حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر قسم	د . عواطف عيشوش
ممتحنا	بجامعة حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر قسم	د . بوبكر نعرورة

السنة الجامعية : 2019/2018





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال



## اثر التحفيز في ترقية سلوك العاملين دراسة حالة " مديرية التوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي

تحت إشراف دكتورة :

عواطف عيشوش

إعداد الطالبات :

✓ رانيا طرباخ  
✓ فطيمة عماري  
✓ نرجس حجاجي

### لجنة المناقشة

رئيسا	بجامعة حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر قسم	د . عبد الرزاق بن علي
مشرفا	بجامعة حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر قسم	د . عواطف عيشوش
ممتحنا	بجامعة حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر قسم	د . بوبكر نعرورة

السنة الجامعية : 2019/2018



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

اهدي ثمرة هذا العمل إلى:

قمر الزمان، وزهور المرجان نبع الحنان، عبير الجنان

من كافح من اجلي ليلا ونهار من في وصفها يعجز اللسان

ربتني وإنارت دربي بالصلاة والدعوات اليك

\*أمي الحبيبة\*

إلى والدي مع التقدير والاحترام .

\*\*إلى جدتي العزيزة\*\*

وإلى أخواتي

وجميع أفراد العائلة

وإلى من عمل معي بكد بغية إتمام هذا العمل إلى صديقاتي \*نرجس، وفطيمة\*

وإلى كل من ساعد في هذا العمل من قريب أو بعيد

وإلى دفعة إدارة أعمال والى جميع أساتذة الدفعة 2019 .



رانيا



الحمد لله الواحد الأحد الذي رزق الرزق ولم ينسى احد له الحمد وله الشكر

اهدي ثمرة جهدي إلى :

الصدر الحنون الذي أوي إليه أيام خوفي إلى الشمعة التي احترقت لتضيء لي سبيلي التي تدبيل لانتفتح وتشقى لإسعادي

وإلى من كان دعاؤها سر نجاحي ..... إلى أمي الحبيبة حضنها الله لي وسدد خطاها.

إلى رمز التضحية والآيثار ... إلى مثلي وقدوتي في الحياة كلها ... إلى لو أفنيت عمري كله لرد جميله علي فلن أوافيه حقه أبدا

والذي الغالي ..... أطل الله في عمره و أثابه خيرا في الدنيا والآخرة .

إلى الذين أينما وليت وجهي أجدهم دائما دعما وسندا لي في أوقات اليسر والعسر، وهم فخري و اعتزازي إخوتي

"منصف، وليد، احمد رامي" ..... وفقهم الله في حياتهم.

إلى من هن مكانة خاصة في قلبي لوحدهن ... إلى اللواتي منهن أكون كل شيء ... إلى من نصائجهن ضياء دربي أخوتي

"جميلة، لطيفة" .... حقق الله أمنيهن واسعد قلوبهن ، ولا ننسى أزواجهم .

إلى الوجوه المفعمة بالبراءة ولحمتهم أزهرت أيامي وتفتحت براعمي للغد الكتكوتات " اشرف،أيوب،إسراء، بهاء الدين " أبناء

إخوتي.

إلى أخوالي وخالاتي وأعمامي وعماتي وكل أبنائهم .

إلى رفقاء الدرب " مروة،نهي، فراح، حميدة، سماح،عتيقة، مسعودة، كوثر، هالة،سمر" أنار الله طريقهم.

إلى من جمعني بهم أحلى أيام الجامعة صديقاتي وأخوتي "صفية، صابرين، وفاء، بريزة، مدينة، مباركة، نهلة، أمينة، إيمان، عبير،

كريمة، مسعودة، وسام، صباح، خونية، مليكة، خديجة ..... الخ.

إلى من جمعني بهم هذا العمل وتقاسمنا حلوة و مرة "نرجس، رانيا" .

إلى دفعة ماستر إدارة أعمال 2019

إلى كل من نسيه قلبي وتذكره قلبي اهديه هذا العمل



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنين)

صدق الله العظيم

أهدي ثمرة هذا العمل إلى :

من علمني معنى النجاح و الصبر في هذه الدنيا الى من افتقدته في مواجهة الصعاب ولم تمهله الدنيا لأرتوي من حنانه

" ابي " رحمه الله.

إلى ينبوع الصبر والتفائل والأمل الى كل من في الوجود بعد الله ورسوله الكريم "أمي الحبيبة".

إلى من عرفت معهم معنى الحياة الأسرية إخوتي " فاروق ، أمال ، حيدر".

إلى من شجعني وساعدني على مواصلة مسيرتي العلمية رفيق دري زوجي الغالي "صديق"

إلى قرة عيني كتكوتاتي "أحمد رامي، محمد إيباد".

إلى عائلته زوجي خاصة "مميحة ، نور الهدى ، عبد الرزاق".

إلى أفراد أسرتي سندي في هذه الدنيا "أخوالي وخالتي"، " أعمامي وعماتي " خاصة أبناء العممة " ياسين ، أسامة ، ألاء،

خديجة".

إلى كل الأصدقاء رفقاء الدرب " رانيا، كوثر ، إبتسام ، إيمان ، دلال ، ميمونة، شيماء ، صباح ، خونية، شروق.... الخ".

إلى مشرفتنا الفاضلة " عيشوش عواطف".

إلى كل زملائي وزميلاتي في الدراسة تخصص إدارة أعمال دفعة 2019 .

إلى من قسمت معهم روح الإخاء و العمل لنجني ثمرة جهدنا " رانيا " و " فطيمة".



نرجس

# الشكر والاحتراف

"ربي أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وإن اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" صدق الله العظيم .

الحمد والشكر لله تعالى الموفق لكل خير وهادينا بنور العلم لإتمام هذا العمل .

والصلاة والسلام على سيد المرسلين الرسول الأكرم والنبى العظيم عليه أزكى الصلوات والتسليم وأسمى معاني الشكر والتقدير للأستاذة المحترمة عيشوش عواطف التي تكرمت بقبول الإشراف على هذه المذكرة مولية إياها منذ بدايتها حتى نهايتها العناية واهتمامها كان باعنا قويا على انجازها .

كما نتقدم بالشكر والامتنان إلى أعضاء اللجنة المناقشة بقبولهم مناقشة هذا البحث .

كما توجه بخالص الشكر والعرفان لكل الدكاترة الذين كان لهم الطيب في مسيرتنا العلمية إلى مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز المسماة "سونلغاز" الوادي .

أخيرا فائق الشكر والتقدير إلى كل من قدم لنا نصيحة ومدا لنا يد العون في انجاز هذا البحث، فجزاكم الله خيرا . . . .

### ملخص الدراسة:

تعد ترقية سلوك العاملين من المفاهيم الجوهرية في المؤسسة نظرا لارتباطها بالإنجازات المتميزة والعمل على استمرارها وتدعيمها. لأجل ذلك تبدأ المؤسسة في تسييرها لسلوك العاملين من التحفيز وتحاول جاهدة لإيجاد الأساليب المناسبة التي تمكنها من فهمه وتحكم فيه حتى تتمكن من تفعيله والاستثمار فيه، لذا جاءت هذه الدراسة لإظهار مدى الاثر الذي يحدثه التحفيز في ترقية سلوك العاملين ، بالاعتماد على تقنية دراسة الحالة مديرية سنلغاز الوادي ، مستخدمين الاستبيان كأداة لجمع المعلومات حول هذا الموضوع.

استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب إحصائية من بينها مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار... الخ. حيث أظهرت الدراسة بان التدعيم والتوقع في المؤسسة ياثران في ترقية سلوك العاملين، أما العدالة في المؤسسة لاثار في ترقية سلوك العاملين. ولقد خلصت الدراسة بنتيجة مفاده وجود علاقة إيجابية بين التحفيز ترقية سلوك العاملين .

### الكلمات المفتاحية:

التحفيز، التحفيز الايجابي، التحفيز السلبي، ترقية سلوك العاملين.

### **Résumé de l'étude**

*La promotion du comportement des employés est l'un des concepts fondamentaux de l'organisation en raison de son association avec les réalisations exceptionnelles, ainsi que de son maintien et de sa consolidation. Pour cette raison, l'institution commence à adopter le comportement des travailleurs motivés et s'efforce de trouver les méthodes appropriées leur permettant de comprendre et de contrôler afin de pouvoir l'activer et de l'investir. Cette étude visait donc à montrer l'ampleur de l'effet de la motivation sur la promotion du comportement des employés, Wadi, en utilisant le questionnaire comme outil de collecte d'informations sur le sujet.*

*L'analyse statistique des données a utilisé plusieurs méthodes statistiques, notamment la statistique descriptive, l'analyse de régression, etc. Où l'étude a montré que le renforcement et l'attente dans l'institution Yathran dans la promotion du comportement des employés, mais la justice de l'institution n'affecte pas la promotion du comportement des travailleurs. L'étude a conclu à l'existence d'un lien positif entre la motivation et la promotion du comportement des employés.*

***Les mots clés:***

*La stimulation, Stimulation positive, Stimulation négative, promouvoir le comportement des employés.*

## قائمة المحتويات

### قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	شكر و عرفان
	الملخص
I	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ-ح	مقدمة
28-1	الفصل الأول : الإطار النظري للتحفيز
2	تمهيد
3	المبحث الأول : ماهية التحفيز
3	المطلب الأول : إطار المفاهيمي للتحفيز
7	المطلب الثاني : أساليب التحفيز وأسس استخدامها
14	المطلب الثالث : نظريات التحفيز
19	المبحث الثاني : مقومات التحفيز
19	المطلب الأول : التدعيم أو التعزيز
22	المطلب الثاني : العدالة أو الإنصاف
23	المطلب الثالث : التوقع
24	المبحث الثالث : سياسات التحفيز
24	المطلب الأول : متطلبات ومبادئ التحفيز
25	المطلب الثاني : المراحل الأساسية لسياسة التحفيز
26	المطلب الثالث : شروط نجاح سياسة التحفيز
28	خلاصة الفصل
63 -29	الفصل الثاني : الإطار النظري لسلوك العاملين
29	تمهيد
30	المبحث الأول : ماهية سلوك العاملين
30	المطلب الأول : مفهوم سلوك العاملين
36	المطلب الثاني : أهمية وهدف دراسة سلوك العاملين
43	المطلب الثالث : مقاربات ونماذج سلوك العاملين
47	المبحث الثاني : مكونات سلوك العاملين
47	المطلب الأول : الإدراك
51	المطلب الثاني : الشخصية
55	المطلب الثالث : الاتجاهات

## قائمة المحتويات

58	المبحث الثالث : التحفيز كآلية لترقية سلوك العاملين
59	المطلب الأول : علاقة التدعيم بترقية سلوك العاملين
60	المطلب الثاني : علاقة العدالة بترقية سلوك العاملين
61	المطلب الثالث : علاقة التوقع بترقية سلوك العاملين
63	خلاصة الفصل
116 - 64	الفصل الثالث : الدراسة الميدانية
64	تمهيد
65	المبحث الأول : تقديم ميدان الدراسة
65	المطلب الأول: تقديم عام حول المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز
66	المطلب الثاني : تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي
69	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" الوادي
73	المطلب الرابع : واقع التحفيز وسلوك العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوادي
81	المبحث الثاني : الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية
81	المطلب الأول : تحديد منهج الدراسة
82	المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات
86	المطلب الثالث : أدوات الإحصائية المستخدمة
88	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج
89	المطلب الأول : تحليل النتائج
100	المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة
114	المطلب الثالث : تفسير نتائج الدراسة
116	خلاصة الفصل
117	الخاتمة
121	المراجع
126	الملاحق

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1	يوضح الدلائل التي يرشد بها في تقدير درجة تحقيق السلوك	80
2	يوضح ترجمة الدلائل إلى عدد من النقاط المحددة لدرجات	80
3	معاملات ارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد (التدعيم) محور التحفيز	84
4	معاملات ارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد (العدالة) محور التحفيز	85
5	معاملات ارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد (التوقع) محور التحفيز	85
6	معاملات ارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الرابع محور سلوك العاملين	85
7	يوضح معامل ألفا كرونباخ	86
8	يمثل توزيع العمال حسب متغير الجنس	88
9	يمثل توزيع العمال حسب السن	89
10	يمثل توزيع العمال حسب المستوى التعليمي	89
11	يمثل توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي	90
12	يمثل توزيع العمال حسب الخبرة في العمل	91
13	معيار تصنيف المتوسطات الحسابية	92
14	الإجابة على عبارات البعد الأول: تدعيم التحفيز	92
15	الإجابة على عبارات البعد الثاني: العدالة في التحفيز	94
16	الإجابة على عبارات البعد الثالث: توقع التحفيز	96
17	الإجابة على عبارات المحور الثاني متعلق بسلوك العاملين	98
18	اختبار كولموجروف سميرنوف	100
19	معامل الارتباط بين التدعيم وترقية سلوك العاملين	101
20	نتائج تحليل تباين خط الانحدار للتدعيم و ترقية سلوك العاملين	101
21	معاملات نموذج الانحدار الخطي للتدعيم في ترقية سلوك العاملين	103
22	معامل الارتباط بين العدالة وترقية سلوك العاملين	104
23	نتائج جدول تحليل تباين خط الانحدار للعدالة وترقية سلوك العاملين	104
24	معاملات نموذج الانحدار الخطي للعدالة في ترقية سلوك العاملين	106
25	معامل الارتباط بين التوقع وترقية سلوك العاملين	107
26	تحليل تباين خط الانحدار للتوقع وترقية سلوك العاملين	107
27	معاملات نموذج الانحدار الخطي للتوقع في ترقية سلوك العاملين	109
28	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية	110
29	نتائج تحليل تباين خط الانحدار للتحفيز وترقية سلوك العاملين	110
30	معاملات نموذج الانحدار الخطي للتحفيز في ترقية سلوك العاملين	112

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
08	يمثل أساليب التحفيز	1
16	يمثل سلم (هرم) ماسلو للحاجات	2
17	هرم الحاجات عند ألدفر	3
18	مبادئ نظرية هيرزبرغ (العاملين)	4
23	يوضح أنواع التوقع لفروم	5
25	مراحل سياسة التحفيز	6
45	النموذج الأساسي لسلوك العاملين	7
46	يوضح السلوك بين فردين	8
46	يوضح نموذج سلوك الجماعة	9
49	يوضح لنا خطوات الإدراك	10
57	يمثل طرق قياس الاتجاهات	11
72	يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز الوادي	12
73	يمثل مقاطعات لمركز التوزيع بالوادي	13
88	يمثل توزيع العمال حسب متغير الجنس	14
89	يمثل توزيع العمال حسب السن	15
89	توزيع العمال حسب المستوى التعليمي	16
90	توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي	17
91	يمثل توزيع العمال حسب الخبرة في العمل	18

## قائمة الملاحق

### قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	استبيان موزع على العمال
02	مخرجات spss v21
03	قائمة الأساتذة المحكمين

### قائمة الاختصارات

الاختصارات والرموز	الدلالة
spss	Statistique package for social science

# مقدمة

## تمهيد:

في ظل المتغيرات الاقتصادية الجديدة والتوجه نحو العولمة وتسارع وتيرة الإبداعات التكنولوجية، أصبحت المؤسسات تواجه ضغوطا متزايدة نحو إحداث التغيير وقد واكب ذلك ظهور العديد من المفاهيم التي تسعى لتطوير وتحسين الأداء، نتج عنها تغير في الفكر الإداري العالمي، هذا ما دفع بمسيري المؤسسات وأصحاب القرار بدراسة وتطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية الحديثة، نتيجة للتفاعلات الحاصلة في بيئة الأعمال إذ تقوم هذه المفاهيم في أغلبها على اعتبار المورد البشري جوهر المؤسسة ورأسها الحقيقي، ومن بين الأساليب الإدارية المستخدمة يبرز مفهوم التحفيز كأحد الخيارات الأساسية التي تتبناها المؤسسات في سبيل اللحاق بركب التنمية. حيث أثبتت الدراسات أنه أسرع وأكثر فعالية من المداخل البديلة في دعم التطوير لما له من تأثير في مختلف الممارسات الإدارية بما في ذلك الإبداع، ولهذا فقد اتجهت العديد من المؤسسات إلى الاعتماد على عملية التحفيز كآلية للنمو والتوسع، ومن ثم إحداث التغيير وتحقيق الأداء المتميز.

لذا تسعى المنظمة الحديثة وبصورة مستمرة إلى تحقيق الأداء المتميز والمحافظة عليه، وهذا ما يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث أهدافها وإستراتيجيتها، انطلاقا من ترقية سلوك العاملين لبناء قدرات تنافسية قادرة على مواجهة التقلبات العالمية ومواكبة التطورات، ولهذا فقد اتجهت العديد من المنظمات نحو التحفيز باعتباره القوة الدافعة في اتجاه تميز المنظمات وتوطيد صلتها بموردها البشري، وجذبه والعمل على حثه وتشجيعه لتوظيف مهاراته ومعارفه وأفكاره لصالح تطوير المؤسسة ونجاحها، حيث تعد عملية التحفيز من أهم واعقد المهام التي يصعب التحكم فيها فهي تمس أبعادا عميقة من الفرد تتعلق بجوهره (الحاجات، الرغبات، الطموحات، الآمال...)، وتبحث عن الدوافع التي تحرك حياته المهنية والشخصية، التي تنشطه وتدفعه للتعلم والحرص على استغلال والرفع وترقية سلوكه للمساهمة في التجديد وصولا للإبداع التي تمهد لها الطريق نحو النجاح والاستمرار والتميز.

## أ- إشكالية الدراسة:

تعتبر عملية التحفيز داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية أمرا ضروريا، لأنها تعتبر المحرك لطاقت الكامنة للعاملين داخل المؤسسة، كونها توفر للعاملين العديد من المزايا المادية والمعنوية، والانضباط والجدية في العمل وعليه من هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية التالية:

- ما اثر التحفيز في ترقية سلوك العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" الوادي ؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية وتتمثل فيما يلي :

- هل يؤثر التدعيم في ترقية سلوك العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" الوادي ؟
- هل تؤثر العدالة في ترقية سلوك العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" الوادي ؟
- هل يؤثر التوقع في ترقية سلوك العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" الوادي ؟

#### ب- فرضيات الدراسة:

للوصول إلى إجابة للإشكالية العامة والأسئلة الفرعية تستند معالجة الموضوع على الفرضيات التالية:

#### فرضيات الفرعية الرئيسية:

- يوجد اثر للتدعيم في ترقية سلوك العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" الوادي
- اختبار فرضيات الفرعية:
- يوجد اثر للتدعيم في ترقية سلوك العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" الوادي
- يوجد اثر للعدالة في ترقية سلوك العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" الوادي
- يوجد اثر للتوقع في ترقية سلوك العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" الوادي

#### ت- أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع ليس من الصدفة، وإنما يعود لأسباب التالية :

- 1- مدى اقتناعنا بان العنصر البشري هو أساس نجاح وفعالية المؤسسة وبقائها ؛
- 2- ترقية في سلوك العنصر البشري؛
- 3- الرغبة في معرفة أهمية التحفيز لدى العاملين؛
- 4- قلة المراجع التي تهتم بدراسة سلوك العاملين
- 5- توافق البحث مع دوافع الدراسة؛

#### ث- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- إيجاد العلاقة بين التحفيز وسلوك العاملين بمؤسسة التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي؛
- 2- التعرف على الايجابيات الناتجة من التحفيز، والتأثيرات السلبية التي يمكن أن تظهر على العاملين؛
- 3- التعرف على سياسة التحفيز المتبع من طرف المؤسسة؛

4- تسليط الضوء على أهمية فهم ترقية سلوك العاملين من قبل الإدارة، من اجل التنبؤ بهذا السلوك وتعديله وتوجيهه بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

### ج- أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع التحفيز من أهم المواضيع في المنظمات الحديثة حيث انه يكتسي أهمية كبيرة كونه عاملا مهما في تحديد سلوك الفرد في العمل، في اتجاه الذي يتوافق مع تحقيق أهداف المنظمة، وعليه يمكن حصر أهمية الدراسة في ما يلي :

- 1- تتمين العنصر البشري باعتباره المورد الاستراتيجي للمؤسسة؛
- 2- التحفيز وسيلة حيوية لما يمكن أن يلعبه من دور البالغ في نجاح المؤسسة؛
- 3- التحفيز وسيلة لترقية سلوك العاملين بما يحقق العمل الناجح، وتقليل من مشاكل الإهمال التي تعاني منها المنظمات.

### ح- حدود الدراسة:

من اجل حصر إشكالية البحث وبلوغ الأهداف المرجوة من الدراسة، يمكن حصرها فيما يلي :

✓ الإطار الموضوعي : نحاول أن نتعرف من خلال هذه الدراسة على أهم الأفكار التي حاولت تحديد مفهوم التحفيز وكيفية تأثيره على دوافع الأفراد، بالإضافة إلى محاولة التعرف على مدى تأثير التحفيز في ترقية سلوك العاملين، ونحاول نسقط بعض ما جاء في الجانب النظري على الجانب التطبيقي؛

- 1- الإطار المكاني : يقتصر تطبيق الدراسة على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز " الوادي؛
- 2- الإطار الزمني : أنجزت الدراسة من 2019/03/01 إلى غاية 2019/06/10.

### خ- منهج الدراسة :

فرضت علينا طبيعة الموضوع استخدام المناهج التالية:

✓ استعملنا في الجانب النظري كل من المنهج الوصفي التحليلي، حيث سمح لنا المنهج الوصفي عرض مختلف التطورات الفكرية للتحفيز وأنواع الحوافز المستعملة في المؤسسات وغيرها من المفاهيم، ومن اجل الوصول إلى فهم أعمق استعملنا المنهج التحليلي، وذلك لشرح ومحاولة تحليل بعض الأفكار، وتأثير التحفيز على سلوك العاملين في المؤسسة.

✓ أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة حالة، من اجل تقريب وإسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسات الجزائرية، وبتحديد في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز " الوادي.

1- في الجانب النظري: تم الاعتماد على:

- المسح المكتبي لكل من الكتب والمذكرات ومختلف مصادر و الوثائق التي لها صلة بالموضوع.
- انترنت باعتبارها أهم وسيلة للحصول على المعلومات.

2- في الجانب التطبيقي: تم الاعتماد على:

- الاستبيانات التي تم من خلالها جملة من الأسئلة المرتبطة بموضوع الدراسة؛
- الوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة؛
- المقابلات الشخصية مع بعض الموظفين والمسؤولين، وذلك بطرح أسئلة عليهم.

د- صعوبات الدراسة:

من خلال الباحث الجيد أن يتسلح بالشجاعة و الإرادة والعزيمة، وان يتحدى الصعاب و المشاكل وتجاوز العقبات، فمن غير المعقول أن ينجز الباحث بحثه دون مشاكل وعراقيل تواجهه، ومن بين أهم الصعوبات والعراقيل التي واجهتنا في الدراسة:

- صعوبة قبولنا في مؤسسة محل الدراسة بسبب عدم منحنا اتفاقية من قبل الجامعة والتي كانت ضرورية لبدا التربص؛
- صعوبة الموضوع بحد ذاته باعتباره يندرج ضمن المواضيع ذات الطابع الاجتماعي التي تدرس سلوك الفرد، مما يجعل الدراسة فيه معقدة وتحتاج إلى دراية كبيرة والإلمام بهذه العلوم مثل علم الاجتماع.... الخ؛
- صعوبة التوفيق بين البحث والدراسة،
- قلة المراجع التي تناولت سلوك العاملين.

ذ- الدراسات السابقة :

نظرا لأهمية الدراسات السابقة المتمثلة في إثراء الإطار النظري بالمعلومات ،وربطه مع الجانب الميداني، والإفادة منها في المنهجية، وفي تطور وصياغة أداة الدراسة الحالية، حيث سيتم توضيح العناصر التي تناولتها كل دراسة والنتائج المتوصل إليها وكذلك أهدافها .

الفرع الأول: دراسة نورة محبوب، اثر نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "دراسة حالة مؤسسة سيفنكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت" 2015.

تناولت هذه الدراسة للبحث في مدى تأثير نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وقد قامت الباحثة بالدراسة الميدانية على مؤسسة سيفنكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت ولاية ورقلة، خلال شهري افريل وماي 2015، وذلك بهدف دراسة نظام الحوافز وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء، وقد شملت عينة على 30 عامل، ومن أهم النتائج المتوصل إليها هي :

- ❖ وجود اثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز و المكافآت و دوره في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؛
- ❖ نظام الحوافز غير فعال و متدني، لا يساعد على تحسين الأداء؛
- ❖ نقص اهتمام المؤسسة بتطبيق نظام الحوافز المادية و المعنوية والاجتماعية؛
- ❖ تعتمد المؤسسة في عملية تسيير مواردها البشرية على الخبرة بشكل كبير أكثر من اعتمادها على مسيرين مختصين في مجال تسيير الموارد البشرية.

❖ الفرع الثاني: دراسة العنقودي ، نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى العاملين " دراسة ميدانية على العاملين بكليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان " 2006 .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى العاملين من خلال تحديد الملامح الأساسية للحوافز المطبقة في هذه الكليات، وكذلك التعرف على مدى رضا العاملين عن الحوافز المقدمة وتحديد جوانب التطوير اللازم إدخالها على حوافز العمل من وجهة نظر العاملين الخاضعين للبحث، واهم المشكلات التي تمنع تطوير نظام الحوافز الفعال، إضافة إلى تقديم مقترحات لتحسين تطبيق نظام الحوافز بحيث تكون أكثر ملائمة لطبيعة عمل هذه الكليات ، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لاستكمال الدراسة، ومن أهم النتائج المتوصل إليها :

- ❖ إن موظفي الكليات المطبق عليهم الدراسة يحصلون على العديد من الحوافز وذلك تطبيقا لقانون الخدمة المدنية ولوائحها التنظيمية بهذا الخصوص؛
- ❖ عدم الرضا عن بعض الحوافز وذلك لأنها لا توفر لهم الحد المطلوب نتيجة ما قدموه من أعمال؛
- ❖ ظهور درجات متفاوتة في الرضا الوظيفي بين أفراد الدراسة؛

❖ هناك رضا بالإجماع عن الحوافز المعنوية الايجابية.

الفرع الثالث: دراسة **gana .bababe** بعنوان آثار التحفيز على أداء العاملين "دراسة حالة شركة ميدد جوري لطحن الدقيق في ولاية بورنو ، نيجيريا " 2011.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا آدا ما تم تحفيزهم ولتحقيق أغراض الدراسة بدل الباحثان جهدا في تقييم العاملين الحاليين في شركة مطاحن الدقيق، بغية دراسة اثر التحفيز على أدائهم وتكونت عينة الدراسة من 60 عاملا ،واهم النتائج المتوصل لها هي:

❖ معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العمال، بل أنها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم؛

❖ أشارت النتائج إلى انه لو تم تعديل الحوافز بحيث تلي احتياجات العاملين لحقق الميزة التنافسية للمؤسسة.

الفرع الرابع: دراسة علي رزاق، وهديل مُجد، بعنوان القيادة الأبوية وتأثيرها في سلوكيات العمل دراسة تطبيقية على عينة من الكليات الأهلية في محافظة النجف الأشرف، 2016.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير القيادة الأبوية على سلوكيات العاملين وذلك من خلال تحسين السلوكيات الايجابية والحد من السلوكيات السلبية وتهدف إلى التعرف على مدى توافر أبعاد سلوكيات العمل الثلاثة (سلوك المساعدة وصوت العاملين سلوك المنحرف) وفقا لإجابات عينة البحث في الكليات المبحوثة، واهم النتائج المتوصل لها هي:

❖ أظهر البحث الحالي فيما يتعلق بالقيادة الأبوية بأبعادها الثلاثة (القيادة الاستبدادية والقيادة الأخلاقية والقيادة الخيرة ) أن لها تأثيرا مباشرا على تعزيز السلوكيات الايجابية والحد من السلوكيات المنحرفة لدى المرؤوسين في المنظمات المبحوثة؛

❖ القيادة الأخلاقية لها دور كبير في تحقيق رضا العاملين ومن ثم تأثيره بشكل كبير على سلوكياتهم وتحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الخامس: دراسة سماش نادية، بعنوان سلوك وتصرفات العمال الصناعيون في ظل التحولات السوسيو اقتصادية "دراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات الطويلة TPL فرع تريفيلور وهران" 2014/2013.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير المجتمع بقيمه ومتغيراته الاجتماعية على اتجاهات الفاعلين داخل التنظيم وعلى شبكة العلاقات التي تربط بينهم وكذلك إلى معرفة مدى قدرة التنظيم في التأثير على المحيط الاجتماعي ومدى تأثير القيم والثقافة في التنظيم على توجيه السلوك الاجتماعي.

❖ سلوك العاملين محكم بتلبية رغباته لذلك لا بد من دراسة الكيفية التي من خلالها تستطيع المنظمة سد هذه الحاجات؛

❖ يعتبر الإنسان أهم عنصر في المؤسسة بحيث يؤثر سلوكه على كفاءة المؤسسة؛

❖ العمال يعملون بدافع حصولهم على قوتهم اليومي وعملهم ليس غاية بحد ذاتهم وإنما وسيلة لتحقيق هدف.

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة تبين لنا مدى أهمية الدراسة الحالية والإضافة التي ميزتنا عنها، حيث تناولت بشكل عام موضوع التحفيز وسلوك العاملين من خلال تعريفات مختلفة، وسلطنا الضوء على التحفيز كعملية بينما أغلب الدراسات ركز على الحوافز، وكما أننا نحاول دراسة اثر التحفيز في ترقية سلوك العاملين للوصول إلى الإبداع والتعلم والتجديد في السلوك.

## ر- هيكلية الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث واختبار فرضياته، تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول سبقتهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة عامة تحتوي على أهم النتائج المتوصل إليها من الجانب النظري والتطبيقي وتقديم التوصيات، بالإضافة اقتراح بعض المواضيع لتكون كأفاق للموضوع المدروس.

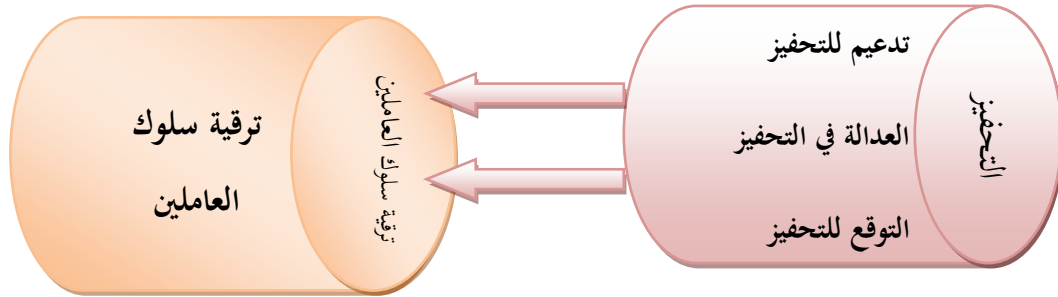
يهتم الفصل الأول بدراسة الإطار النظري للتحفيز، حيث يتناول في المبحث الأول ماهية التحفيز، أما

المبحث الثاني مقومات التحفيز، في حين المبحث الثالث يتناول سياسات التحفيز.

أما الفصل الثاني اهتم بدراسة الإطار النظري لسلوك العاملين حيث يتناول المبحث الأول ماهية سلوك العاملين، أما المبحث الثاني مكونات سلوك العاملين، في حين المبحث الثالث يتناول التحفيز كآلية لترقية سلوك العاملين.

في حين اهتم الفصل الثالث والأخير الذي خصصه لدراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" الوادي لمعرفة واقع التحفيز في المؤسسة، إضافة إلى دراسة مساهمة هذه المؤسسة في تحفيز أفرادها، وذلك من خلال معرفة الحوافز التي تقدمها لإفرادها وكيف تؤثر على ترقية سلوكياتهم .

ز- نموذج الدراسة:



# الفصل الأول

## الإطار النظري للتحفيز

تمهيد :

تسعى أي مؤسسة لتعظيم إيراداتها بالإضافة إلى النمو والبقاء في المنافسة، إلى الاهتمام أكثر بالموارد البشري الذي تعد المورد الاستراتيجي لها، لهذا تعمل على توجيهه نحو تحقيق أهدافها من خلال التحفيز الذي أصبح من المواضيع المحورية في علم الإدارة والعمل، حيث أدركت المؤسسة أهمية معرفة كيفية تنشيط الطاقات الكامنة في أفرادها نحو تحقيق الأداء المتميز، هذا ما جلب اهتمام العديد من الباحثين الذين قدموا وجهات نظر مختلفة حول التحفيز سواء من حيث المفهوم أو الأسلوب.

ولتوضيح ذلك سنحاول في هذا الفصل إبراز بعض المفاهيم النظرية لتحفيز في المبحث الأول أما المبحث الثاني فسيتم على أهم ركائز ومقومات وأما المبحث الثالث فيشمل سياسة التحفيز وأهم مبادئها ومتطلباتها.

### المبحث الاول: ماهية التحفيز

يتوقف نجاح منظمات على مدة الاهتمام بالموارد البشرية، والتي تعد المورد الاستراتيجي لها، لذا حضي موضوع التحفيز باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية بصفة عامة، وبوجه اخص في حقل علم النفس وعلوم الإدارة، وذلك لما يتسم به من أهمية بالغة في تحريك وتوجيه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة، وسنحاول من خلال هذا البحث تسليط الضوء على بعض المفاهيم الأساسية لتحفيز.

### المطلب الاول : الاطار المفاهيمي للتحفيز

يعد موضوع التحفيز محوريا في عالم الإدارة نظرا لارتباطه بسلوك العاملين الذي يمثل الهدف والوسيلة وغاية النتائج عن انجاز أي عمل كان.

### الفرع الأول: مفهوم التحفيز

بالرغم من الاهتمام الكبير بموضوع التحفيز إلا أنه لم يتم الوصول إلى تعريف شامل وكامل له، لاعتباره مفهوم يشير إلى التعامل مع ظاهرة إنسانية بالغة الأهمية والتعقيد، حيث يصف علماء النفس هذه الظاهرة تحت تسمية "الدافعية" أما لدى علماء الإدارة فتستخدم كعملية تحفيز وتأثير.

التحفيز هو العملية التي تقوم بها المؤسسة من اجل توفير فرص ووسائل أمام العاملين، لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم دوافع من اجل السعي للحصول عليها، وهذا عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يشعرون بها، والتي تحتاج للإشباع<sup>1</sup>، كما أنها عبارة عن كل قول أو فعل أو أفكار تؤدي لسلوك ارقى وتجهله يسعى للتميز في العمل<sup>2</sup>. ويقصد به كذلك توجيه سلوك العاملين وتقويمه ومواصلته في العمل لتحقيق أهداف مشتركة، وذلك باستعمال الحوافز كوسائل للإشباع. كما يعتبر على أنه ما تقوم به المؤسسة من اجل توفير مجموعة من الوسائل والخطط التي من شأنها إثارة المزيد من اهتمام الموظف بعمله وأدائه

<sup>1</sup>مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية"ادارة الافراد"، دار الشروق، رام الله، 1996، ص208.

<sup>2</sup>يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل و هاشم فوزي العبادي، ادارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي متكامل"، مؤسسة الوران، الاردن، 2006، ص404.

كما وكيفا، مما يؤدي إلى خفض تكاليف العمل، ومساعدة الإشراف ورفع معنويات العاملين<sup>1</sup>. وعموما هناك عدة تعاريف لتحفيز بذكر منها:

- ويعرف **العلاق التحفيز**: بأنه توجيه سلوك العاملين وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة<sup>2</sup>.
  - كما يعرف **أميل وآخرون (Ameil & al)** على انه: "مجموعة من القوى التي تحرك العاملين لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة، وهذه القوة تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة"<sup>3</sup>.
  - ويعرف **قرين وبرن التحفيز (Greenberg & Baron)** على انه "عملية إثارة السلوك والاحتفاظ به في حالة استمرار، كذلك هي عملية تنظيم نمط هذا السلوك"<sup>4</sup>.
  - ويضيف **الصريفى** بأنه "المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن تتميز بالاستمرارية والتجديد"<sup>5</sup>.
  - ويرى **المهيتي** بأن التحفيز: عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي بالدفع نحو تغيير السلوك الغير مرغوب فيه إلى الافضل<sup>6</sup>.
  - ويرى **العامري، والغالي** بان التحفيز: "هو ممارسة إدارية للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات، والحاجات لغرض إشباعها، وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة"<sup>7</sup>.
- ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص **تعريف شامل التحفيز**: هو مختلف الممارسات، والعمليات التي تقوم بها الإدارة من اجل التأثير في مجموعة من الدوافع، والرغبات، والحاجات لدى العاملين، والتي تؤثر في جميع نواحي السلوك من إدراك، وتعلم وتفكير، وإبداع وأداء الأعمال من خلال نظام معين يتلاءم مع تركيبة العاملين باستخدام مجموعة من الأدوات التي تضمن الاستمرارية، والتجديد.

<sup>1</sup> يوسف حجاج الطائي، وأخرون، مرجع سبق ذكره، ص 405.

<sup>2</sup> بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2008، ص 413.

<sup>3</sup> -Ameil, M, Bonnet, F & Jacobs, J (1998) management de l administration, 2<sup>eme</sup> edition, De Boeck, Bruxelles, p61.

<sup>4</sup> Greenberg, J. and Baron, R. (1995) Behavior in Organizations: Understanding & Managing The Human Side Of Work (5th ed). New Jersey: Prentice Hall

<sup>5</sup> سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسة العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 01، 2011، ص 73.

<sup>6</sup> خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 255.

<sup>7</sup> صالح مهدي محسن العامري و طاهر منصور الغالي: الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، ط، عمان، الأردن، 2007، ص 4.

و عموماً عملية التحفيز تتعلق بتحويل اتجاه حركة العاملين، وجعلهم يأخذوا بعين الاعتبار معطيات جديدة لتعديل سلوكهم أو جعله يكتشف دوافع أخرى للعمل. فالهدف من هذه العملية هو تحقيق ذلك التفاعل الايجابي بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.

أن سلوك الفرد يتحدد وفق دوافعه فربط الحوافز بالدافع شيء أساسي لنجاحه لتحقيق غايته ، بم أن عملية التحفيز لا تتم إلا بواسطة حوافز و لا يمكن أن تتحقق إلا بدوافع لذلك وجب التفرقة بينهما كما يلي:

- **الدافع:** أن الدافع مؤثر داخلي يصدر من الفرد بحد ذاته فيثير فيه الرغبة في العمل فهو قوة داخلية تدفعه للبحث عن شيء معين، وبالتالي تعمل على توجيه تصرفاته، وسلوكاته في اتجاه ما يسعى لتحقيقه<sup>1</sup>؛ وهذا ما أكده دريفرفيري بأنه عامل انفعالي داخلي للفرد، يعمل على توجيه سلوك الفرد نحو تحقيق هدف معين.
- **الحافز:** فهو مؤثر خارجي يصدر من البيئة المحيطة بالفرد فهي تعتبر، وسيلة تجذب الفرد لإشباع حاجاته التي تحركه<sup>2</sup>؛ وهذا ما أكده الطائي حين اعتبره بأنه مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها المؤسسة للتأثير في سلوك العاملين، مما يجعلهم يبذلون المزيد من الجهود في عملهم وأدائهم كما ونوعاً<sup>3</sup>.

### ثانياً : أهمية التحفيز

أن عملية التحفيز ذات أهمية كبيرة فهي تسعى من ناحية إلى تحقيق أهداف المنظمة، ومن ناحية ثانية إلى إشباع حاجات العمال المتنوعة، وتكمن أهميته كالأتي<sup>4</sup>:

- ✓ زيادة كمية الإنتاج، وسرعته؛
- ✓ خفض التكاليف، وزيادة كمية المبيعات؛
- ✓ المحافظة على جودة الإنتاج أو تحسينه؛
- ✓ وضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة؛
- ✓ لحد من التكاليف في الإنتاج، والفائض في العمل، ووضع نسب محددة لها؛
- ✓ مراقبة العمال، وذلك من خلال قياس كفاءتهم الإنتاجية في أوقات محددة؛
- ✓ ربط الأجر بالإنتاج، وتحفيز العمال حسب جهدهم؛

<sup>1</sup> دادي ناصر عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، بدون طبعة، ص64.

<sup>2</sup> بوالشرش نور الدين، الحوافز واداء العاملين في المؤسسات، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة العربية، 2015، ص20.

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي واخرون، مرجع سابق، ص405.

<sup>4</sup> بلقايد إبراهيم، علاقة التحفيز بمستوى اداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 17، وهران، الجزائر 2017، ص257.

- ✓ المحافظة على الآلات، وصيانتها؛
- ✓ تحقيق رضا العمال، وإشباع حاجاتهم الضرورية والنفسية والاجتماعية.
- هناك من يحدد فوائد التحفيز حسب مستويات التنظيمية:<sup>1</sup>
- ✓ على مستوى المؤسسة وتتمثل في:
  - يعمل التحفيز على توفير فرص أكثر لنمو المؤسسة والتطوير التنظيمي؛
  - زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة؛
  - زيادة الإنتاجية؛
  - زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات البيئية؛
  - إنشاء مؤسسة دائمة التعلم؛
  - الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء.
- ✓ على مستوى فرق العمل تتمثل في:
  - بناء فريق قوامه الثقة؛
  - زيادة قدرة الفريق على الابداع والمخاطرة؛
  - مساعدة الفريق على اكتساب مهارات جديدة وإثراء معرفتهم؛
  - الحصول على عاملين يحققون الفائدة لأعمال المؤسسة؛
  - يعتبر التحفيز من اقوى الاساليب المستخدمة لزيادة مشاركة العمال.
- ✓ على مستوى الافراد وتتمثل في:
  - يعتبر من اهم المراحل الداعمة التي تعمل على تنمية قدرات العاملين؛
  - زيادة انتماء العاملين لعملهم، وجذب عمال جدد؛
  - زيادة الرضا الوظيفي؛
  - زيادة المعلومات و المخزون المعرفي للعاملين؛
  - تقليل من مقاومة التغيير،
  - المساهمة في إشباع حاجات العاملين، ورفع روحهم المعنوية،
  - المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المؤسسة، وتعزيز قدراتهم للتكيف معها؛
  - المساهمة في التحكم في سلوك الافراد بما يضمن تحريك هذا السلوك، وتعزيزه وتوجيهه؛

<sup>1</sup>-Daft, R.(2001), **Organization Théory and Design** ,south-western, college publishing, usa , p 502.

- تنمية عادات او قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة الى ايجادها؛
- تنمية الطاقات الإبداعية، بما يضمن ازدهار المؤسسة وتفوقها.

### ثالثا : أهداف التحفيز

لتحفيز العاملين هناك أهداف لا بد من مراعاتها من قبل المنظمة نذكر منها:<sup>1</sup>

- 1- تحسين أداء العاملين؛
- 2- رفع الروح المعنوية للعاملين؛
- 3- الاحتفاظ بالعاملين المميزين؛
- 4- تشجيع على التعلم، الإبداع والتجديد؛
- 5- تحقيق الاهداف الاقتصادية من خلال زيادة انتاجيتها واستخدام عناصر الانتاج بأفضل استخدام التي تعود على المؤسسة والعاملين بالفائدة؛
- 6- زيادة اهتمام العاملين بالآلة والمعدات والتجهيزات، مما يؤدي إلى المحافظة عليها وزيادة عمرها.

### المطلب الثاني : أساليب التحفيز وأسس استخدامها

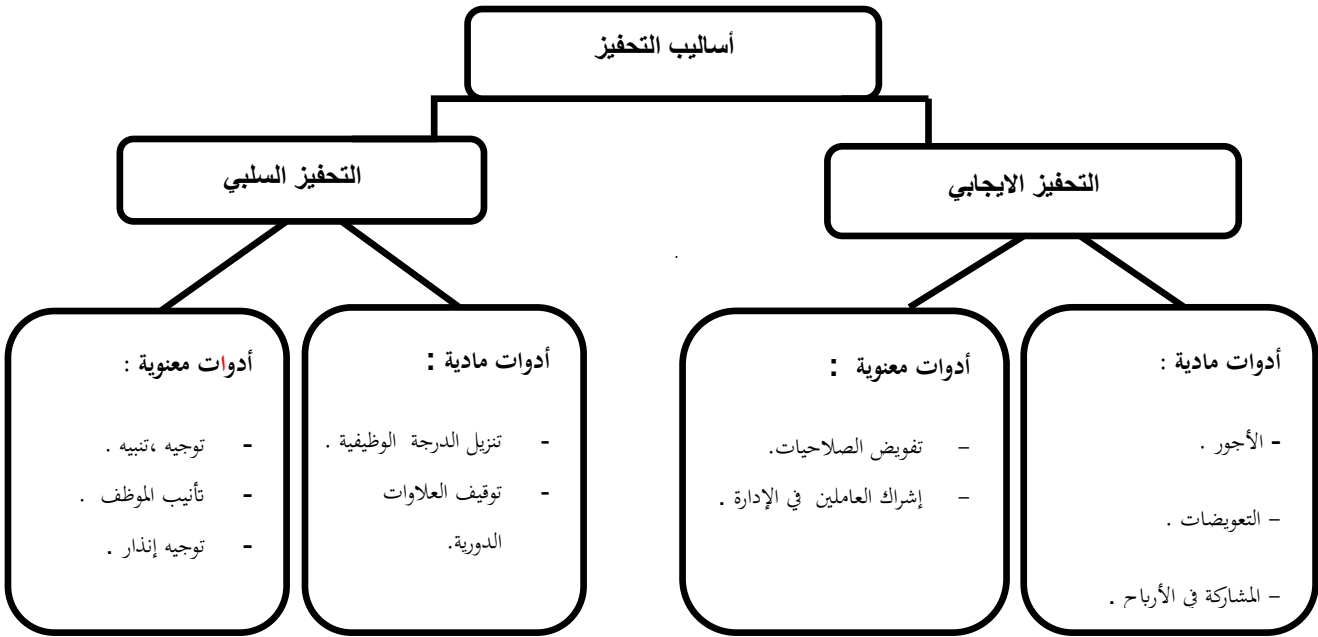
#### أولا أساليب التحفيز

يجب على أي منظمة أن تختار التوليفة المثالية من أساليب التحفيز، وذلك لكي يكون لديها نظاما متكاملا يحفز العاملين على الاداء المتميز وهناك العديد من أساليب التحفيز، والمستخدمة في شتى منظمات الاعمال كما أن هناك أدوات عديدة كما يوضحه الشكل التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في المؤسسات قطاع غزة العام، الاردن، رسالة لاستكمال متطلبات ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2013، ص30 .

<sup>2</sup> زراري، تقييم أثر نظام الحوافز على اداء العاملين دراسة عينة المؤسسة الوطنية للخدمات في الابار( ENSP ) مذكرة ماستر، تدقيق مراقبة التسيير، جامعة

الشكل رقم (01): يمثل أساليب التحفيز



المصدر : زراري، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة عينة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار(ENSP) مذكرة ماستر، تدقيق مراقبة التسيير، جامعة ورقلة ، غزة، 2017 ، ص 5 .

يرتبط نجاح المؤسسات وتقدمها وإبداعها على أساليب التحفيز التي تعتمدها بناء على إمكانياتها وفلسفتها، إن أساليب التحفيز متعددة ومتنوعة والتي من أشهرها ما يلي:

**1 - التحفيز الإيجابي:** وهو أسلوب جذب العاملين نحو سلوك إيجابي، وذلك باستخدام أدوات التحفيز المادي، والمعنوي بهدف تشجيع العمال، وحثهم أكثر على إحداث السلوك المرغوب<sup>1</sup>، ومن بين أدوات التحفيز الإيجابي

أ. أدوات المادية :

هي تلك الحوافز المادية الملموسة التي تقدم للعاملين مقابل جهد معين أو اقتراح معين أو اختراع ما وعادة ما تكون أموال نقدية مثل الأجر والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافأة والمشاركة في الأرباح<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982، ص ص 27-28 .

<sup>2</sup> طارق المنجوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية و الوظيفية والإصلاح الإداري، الإسكندرية، دار الجامعة للطباعة والنشر، 2000، ص 344 .

فالحوافز المادية المالية تتشكل من الأجر على أساس الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو السنة إضافة إلى زيادات بالدفع على أساس الأداء ، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والمشاركة بالأرباح، ونظام الإجازات والتقاعد، وتأخذ الحوافز المادية عدة أشكال نذكر منها :

✓ الاجور : يعرف الاجر بأنه عبارة عن المردودية المادية للعمل المبذول في عملية الإنتاج، ويعكس مساهمة العامل في العملية الإنتاجية .

✓ التعويضات : تمثل التعويضات حافزا إضافيا لبدل المزيد من الجهود ومنها : العلاوات، والمنح وطبيعة العمل وتعويضات التخصص .

✓ العلاوات :

- علاوة الكفاءة : هي عبارة عن زيادة في الاجر أو المرتب بناء على إنتاجية الفرد في عمله، وهي تمنح بعدة فترة سنة تقريبا وحيث يثبت الفرد إنتاجية عالية .

- علاوة الأقدمية : هي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة، وتعبيرا عن إخلاصه لمدة سنة .

- علاوة استثنائية : تمنح بسبب وجود أداء، ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي .

ب. أدوات المعنوية: هي كل المحفزات ذات الجانب المعنوي انطلاقا من الترقية والمساهمات في التسيير أو اتخاذ القرارات بواسطة طرق مختلفة، منها المشاركة في الحوار في إعداد الخطط، والبرامج<sup>1</sup>.

أهم هذه الحوافز مايلي:<sup>2</sup>

أ. الوظيفة الملائمة :

ملائمة الوظيفة، وطبيعتها، وأعبائها لقدرات، وإمكانيات، وخبرات، ومهارات، ورغبات وطموحات الفرد، لان ملائمتها تنمي ولاء، والرغبة لديه في انجاز مهام وظيفة على أعلى مستوى مما يجعله يحقق مستوى عال من الانجاز، و يقصد بها، وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

ب. المشاركة في إتخاذ القرارات :

هو أسلوب من أساليب التحفيز الذي اعتمده نظريات التحفيز الحديثة، والتي ركزت على مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطة القرار، كي يتسنى للعاملين المشاركين التعبير بحرية عن مساهماتهم في حل مشكلات العمل

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص77.

<sup>2</sup> مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، دون تاريخ نشر ص 162- 163 .

العمل، وتسريع تطوير قدرات أداء هذا العمل، وذلك إن العاملين أنفسهم هم الأقدار في اتخاذ القرارات بسبب احتكاكهم المباشرة بالعمل، وتفاعلهم مع المشكلات اليومية، فعندما يقوم العاملون بالحوار، والمناقشة مع رؤسائهم يتم الوصول إلى أصوب القرارات مما ينعكس إيجاباً على كل منظمة والعامل، وبالتالي شعوره بالرضا يكون أعلى ومستوى الأداء والانجاز يكون مرتفعاً بسبب تطبيق القرارات التي شارك في اتخاذها، ويكون ذلك حريصاً على أدائها بكرامة ودقة.

### ت. الترقية :

قد تلجأ المنظمة لشغل المناصب الشاغرة عن طريق الترقية، وتكمن فاعلية هذه الأخيرة كحافز على العمل لاعتمادها على أساس إنتاجية العامل، وكفاءته في المفاضلة بين العاملين ومستحقي الترقية، وكلما كانت الترتيبات لمستوى أعلى مفتوحة، والتقييم للترقية على أسس موضوعية بعيداً عن الميول والتحيز إلى جانب، وضوح الشروط للترقية، والوصول إليه سهل ومتاح للجميع، خاصة الدين يستوفون هذه الشروط أدى ذلك إلى زيادة إنتاجية المنظمات

### ث. التدريب :

يعتبر التدريب عملية حصول العامل على المهارات، والمعلومات، والاتجاهات أو تزويده بها أو تطويرها لديه، يؤدي إلى تغيير سلوكه وأدائه، حيث أنه يهدف إلى تنمية قدرة العاملين، ومهاراتهم في مجالات عملهم تنمية تكاملية مهنية، وتغيير اتجاهاتهم خاصة في مجال علاقات العمل، وزيادة الكفاءة الإنتاجية، وتحسين أسلوب الاداء .

### ج. الاعتراف بجهود العاملين :

يعطي الكثير من العاملين أهمية كبيرة للاعتراف بجهودهم ويعتبرون ذلك حافز مهما لهم لبدل جهود إضافية في العمل، ومن الأمثلة على التطبيقات الممكنة لهذا الأسلوب التحفيزي إعطاء حوافز معنوية مثل تسمية الموظف المثالي، أو تقديم رموز معنوية أخرى كإقامة الاحتفالات أو إعطاء انجازات مدفوعة الأجر أو إعطاء كتب شكر .

2- التحفيز السلبي : وهو أسلوب رادع يدفع العاملين لتجنب الوقوع في الخطأ أو تكرارها مرة أخرى خوفا من التعرض لعقوبات، ويعتبر هذا الأسلوب هادف توجيهه وتربوية أكثر منه عدائي أو إحباطي<sup>1</sup>، ومن أهم أدواته:

أ. أدوات مادية :

تتمثل هذه الأدوات في مايلي:<sup>2</sup>

- ✓ تتمثل في تنزيل درجة الموظف، أو العمل على توقيف علاوته الدورية، أو المستحقة، والعزل المؤقت للموظف، حسم الراتب أو التعويضات جزئيا أو كلياً؛
- ✓ وقف الترقية أو الترفيع، المناقلات أو تجميدها مؤقتاً؛
- ✓ إنزال الرتبة أو سحب الصلاحيات جزئيا أو كلياً؛
- ✓ وقف المكافآت النقدية مؤقتاً؛

ب. أدوات معنوية:

تتمثل هذه الأدوات معنوية في مايلي:<sup>3</sup>

- العمل على حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الشرف في المنظمة، أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله، ونشره على لوحة الإعلانات تأنيب الموظف .
- ✓ التنبيه الشفهي أو الخطي؛
- ✓ الإنذار الشفهي أو الخطي؛

ثانيا : اسس استخدام ادوات التحفيز

يرتكز نظام التحفيز إلى مجموعة من المعايير بغية تقديم الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، فمنهم من يركز على الأداء، ومنهم من يركز على الاتجاهات السلوكية وآخرون يعتمدون على معيار الإبداع والابتكار ومعايير الكفاءات والمهارات ويمكن إظهارها كما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ - الوظائف - الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص 179 .

<sup>2</sup> صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982، ص 27-28.

<sup>3</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الثانية، ص 103.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة السادسة، 1998، ص 237.

1. معيار الأداء:

يعتبر من أهم المعايير في عملية التحفيز في المنظمة، إذ يتم تحليل الأداء ومن ثم وضع محددة قابلة للقياس لكل وظيفة ومن هذه المعايير نجد:<sup>1</sup>

أ - الأداء المتميز:

يتم تقديم الحافز اثر الأداء أو الانجاز المتميز لأنه عامل يساهم في تقديم العمل و ذلك بزيادة المعدل النمطي، سواء من حيث الكمية أو الجودة أو من الوقت وتكاليف العمل، فالعامل يكرم على الأداء المميز الذي لا يمكن تخيله قبل انجازه أو يصعب للآخرين تحقيقه و يمكن للحافز أن يأخذ أشكالاً مختلفة.

ب - التصويت على الأفضل في الانجاز:

تلجأ المنظمة إلى أسلوب التصويت على الأفضل في الانجاز أو الأداء ممن تجاوز أدائه المهام والأعمال الموكلة إليه، وتكرمه بعد إجراء التقسيمات الرسمية اللازمة وتطبيق معايير تقسيم الأداء من قبل إدارة المنظمة.

كمية العمل:

تختار المنظمة أصحاب الإنتاج الأعلى وفق معايير الإنتاجية المحددة بشكل موضوعي، وتكرم الأشخاص ذوي الإنتاج العالي.

د - درجة تحقيق الأهداف:

تختار المنظمة الفريق أو الأفراد أو الفرد الذي حقق الأهداف المحددة له، وفق المؤشرات الرقمية أو الوصفية من الإدارة وتكرمهم على ذلك، ويكون ذلك مادياً عن طريق المكافآت والعلاوات وغيرها أو معنوياً عن طريق ذكر أسماء الفريق والأشخاص في لوحة خاصة وذكر نسبة تحقيقهم للأهداف وغيرها.

2. معيار المجهود:

يصعب أحياناً قياس ناتج العمل وخاصة عندما يكون غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات بالإضافة إلى أن هناك من يعتبر بالمحاولة وليس بالنتيجة، وبهذا تأخذ في الحسبان مكافأة المجهود أو أسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد للوصول إلى النتائج والأداء، ويمكن الأخذ بمعيار المجهود عن الطريق<sup>2</sup>:

أ . اختيار الأكثر دواماً في المنظمة :تختار المنظمات الأفراد الذين يمضون أوقاتاً أكثر خارج الدوام الرسمي، بقصد إتمام مهامهم الصعبة وتمنحهم حوافز مادية ومعنوية تكريماً على استمرارهم في التنفيذ أعمالهم طوعاً بقصد إنجازها.

<sup>1</sup> مرعي مجد مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص48.

<sup>2</sup> مرعي مجد مرعي، مرجع سبق ذكره، ص48.

ب . اختيار الأكثر امتثالا للأوامر والقوانين :يمكن للمنظمة أن تعتمد في اكتشاف الجهود المبذولة من طرف العاملين من خلال امتثالهم للأوامر والتعليمات والقوانين الصادرة بشأن العمل.

3. معيار الاتجاهات السلوكية :تتبع الاتجاهات السلوكية الجيدة حوافز تقدم لمستحقيها وهذا وفق معايير معينة منها:<sup>1</sup>

أ. الموظف المثالي :حين يؤدي الأفراد سلوكات مثالية في العمل، تعمل المنظمة على اختيارهم كقدوة سلوكية أو مثلا تسميتهم "الموظفين المثاليين"، ويتم اختيار الأفراد والأكثر التزاما بأوقات الدوام، استناد إلى سجلات الدوام والأكثر انضباط في العمل وغيرها من مؤشرات الموظف أو العامل المثالي، وبهذا تكرمهم على التزامهم في دوامهم وتمنحهم الحوافز المناسبة.

ب. الموظف الأكثر شعبية :تختار المنظمة تبعا للاستقصاء الآراء موظف كل مدة زمنية معينة عادة تكون لمدة شهر ممن يجمع على شعبيته معظم الأفراد العاملين في المنظمة نظرا لسلوكه الايجابي أو علاقاته الودية الواسعة وغيرها، وتمنحه الحوافز اللازمة.

ت. الأقدمية :هو معيار شائع الاستخدام، يأخذ في اختيار المدة التي قضاها العامل في المنظمة والتي تشير إلى الولاء و الانتماء، وتستعمل المنظمة حوافز متنوعة في ذلك.

ث. التميز في خدمة الزبائن :تنتقي المنظمة عبر العلاقات مع الزبائن الخارجين لمنتجاتها، والمستفيدين من خدماتها، أفراد يتميزون في خدمة الزبائن وذلك من خلال سلوكياتهم الحسنة ويتم من خلال أخذ آراء هؤلاء الزبائن حول معاملات العامل معهم.

#### 4. معيار الإبداع والابتكار والمهارة:

يمكن للمنظمة أن تعتمد على معيار الإبداع والابتكار والمهارة من اجل تنفيذ عملية التحفيز ومنح الحوافز المناسبة ويظهر ذلك كما يلي:<sup>2</sup>

1. المقترحات : تختار المنظمة الأشخاص الذين يقدمون المقترحات والأفكار الجديدة ، وتعتبر تلك الأفكار الجديدة نظرا لارتباطها ببعض الموضوعات بشأن تقليل النفقات، تحسين جودة الخدمة أو المنتج، تحسين تصميم المنتجات وغيرها ويتم ذلك بالتوجيه مباشرة إلى المشرف أو من خلال وسائل عديدة مثل: صناديق الاقتراحات، حيث يتم فحصها وتقسيمها وبعدها يتم تقديم الحوافز اللازمة.

<sup>1</sup>وسيلة حدادوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004 ، ص، 208 .

<sup>2</sup>مرعى محمد مرعى ، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام العربي ، مرجع سابق ص52 .

2. معيار المسابقات: تحدد المنظمة برنامج مسابقات حول موضوعات معينة أو لإيجاد حلول متعلقة بالمشكلات، وتحفيز الفرد على ذلك.

3. معيار الكفاءات والمهارات الشخصية: بعض المنظمات تحفز الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو اخص أو براءات أو أدوات تكوينه، ويمكن استعمال هذا المعيار من اجل إمتلاك المزيد من الكفاءات والمهارات الإدارية والفنية للفرد ولكي تستعمل المنظمات هذا المعيار ، تعد لائحة من الكفاءات الضرورية لتنفيذ مهام ونشاطات الخطط، تم يتم التحقق من مدى مطابقة الكفاءات للإعمال، فإذا توفرت ستقوم المنظمة بتحفيظها لتنفيذ الخطط، وان لم تتوفر تتصرف المنظمة لتعويض النقص في هذه الكفاءات وتطويرها ، وهذا من خلال التعلم والتكوين، وإذا ما حقق الفرد تطورا في كفاءاته واستخدمها في ميادين عمله وحقق الانجازات والخطط يستوجب عندئذ تحفيظه ويمكن للمنظمة أن تعتمد على عدد من المعايير المذكورة، وهذا حسب أهدافها وتوجهاتها وحسب التوليفات التي تختارها من الحوافز.

### المطلب الثالث: نظريات التحفيز

على الرغم من أن عملية التحفيز ليس من المفاهيم الحديثة، إذ يعود مجال استعماله إلى المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية، إلا أن الآراء قد تعددت حول مفهومه، فلكل وجهة نظر خاصة به تمكنه من معالجته من زاوية معينة.

### 1. النظرية الكلاسيكية:

نظرية فريدريك تايلور : وهي المدرسة الإدارية العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت على زيادة الإنتاج في زمن أقل، وبجهد معقول مع تجاهل أدمية الفرد وأساسها، وقد بنيت هذه النظرية على فرضيتين أساسيتين هما :

- إن تطبيق الاساليب العلمية في العمل قد تؤدي الى الكفاية في الانتاج؛
- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي الى زيادة الانتاج؛

لذلك وضعت معايير الإنتاج ونادت بزيادة الاجر الكامل على كافة وحدات الإنتاج إذا تم تجاوز المعيار المحدد، أما العاملون الذي لا يتجاوز إنتاجهم المستوى الذي تحدده المؤسسة فلا مجال لزيادة أجرهم أو تقدير حافز معين لهم<sup>1</sup>.

### 2. نظرية العلاقات الانسانية :

نظرية إلتون مايو: تركز هذه النظرية أساسا على أن العنصر الإنساني هو العنصر الأهم في عناصر الإنتاج، وهو محور العملية الإدارية، وهذا ما نادت به النظرية حيث ركزت على مايلي:<sup>2</sup>

- أهمية العامل الانساني في المؤسسة؛
- التنسيق بين جهود العاملين المختلفين في المؤسسة وإيجاد جو عمل يحفزهم على الاداء الجيد؛
- والتعاون المستمر في سبيل الحصول على نتائج أفضل؛
- السعي الى تحقيق حاجات العاملين الاقتصادية، والاجتماعية والنفسية، وتحقيق أهداف الادارة في زيادة الانتاج والربح ويعتمد تحقيق تلك الاهداف على طبيعة العلاقة بين الادارة والعاملين؛
- ضرورة التعرف على اساليب السلوك الإنساني في التنظيم وأنماط العلاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم وتأثير تلك العلاقات على الإنتاجية؛

### 3. نظرية سلم الحاجات:

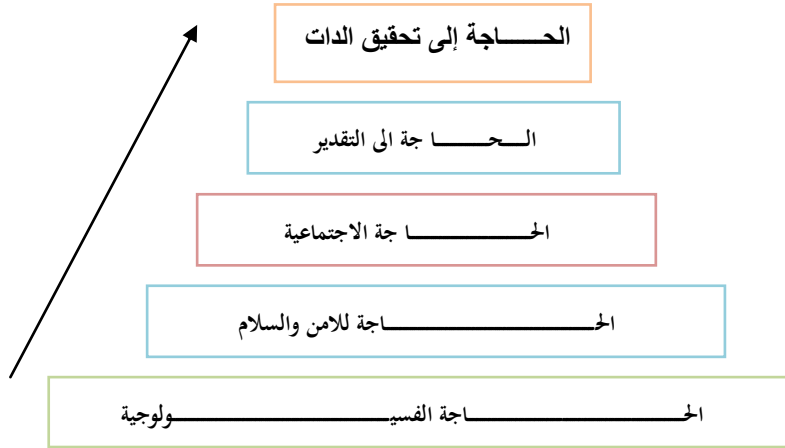
يرتب ماسلو الحاجات الإنسانية بمرم يبدأ بقمة، وينتهي بقاعدة حيث تقع حاجات إشباع الذات في قمة الهرم بينما تقع الحاجات الفيزيولوجية في قاعدته، والشكل التالي بين هذه الحاجات:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مراد بلخيري، نظريات تحفيز الموارد البشرية، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، الجزائر، فيفري 2016، ص 10.

<sup>2</sup> زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في ادارة المنظمات، دار الخلدونية، الجزائر، 2012، الطبعة الأولى، ص44.

<sup>3</sup> زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في ادارة المنظمات، دار الخلدونية، الجزائر، 2012، الطبعة الاولى، ص44.

الشكل رقم (2): يمثل سلم (هرم) ماسلو للحاجات



زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص44.

- ✓ **الحاجات الفيزيولوجية** : يمكن القول أن هذه الحاجات تعد أساسية المسؤولة عن بقاء الأفراد، و تتمثل هذه الحاجات في المأكل و المشرب و المأوى و النوم و الملابس.. الخ .
- ✓ **حاجات الأمان** : تتمثل حاجة في حاجة الفرد الى الامن والحماية بما في ذلك حماية نفسه من الاخطار التي تهدد حياته أو مستقبله الحماية من الإصابات والحوادث في العمل .
- ✓ **الحاجات الاجتماعية** : ترتبط هذه الحاجات بالحياة الاجتماعية للفرد في مجاله المهني، و ما يصحب ذلك من ربط لمختلف علاقات الصداقة، و التعارف بين الأفراد، و الميل إلى الانتماء للجماعات، و تحقيق الشعور بالقبول و الحب فيما بينهم.
- ✓ **حاجات الاحترام و التقدير**:الانسان دائما يبحث دائما عن الاحترام والتقدير من الاخرين فهو على الدوام يسعى لكسب التفوق وبلوغ مكانة اجتماعية مرموقة .
- ✓ **حاجات تحقيق الذات** : حيث يسعى الفرد لاستغلال قدراته ومواهبه وتحقيق النجاح والوصول الى أعلى المراتب وذلك يعود عليه بالرضا والسعادة .

#### 4. نظرية سلم الحاجات لAlderfer:

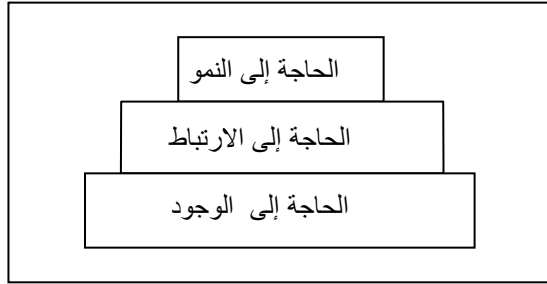
نظرية ثلاثية الحاجات ERD، نظرية مختصرة لنظرية ماسلو الخماسية، فحسب هذه النظرية فأن الحاجات الانسانية تنقسم الى ثلاثة مجموعات تتمثل في:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سبتي دهبية، مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2015، صص 92-93.

1. حاجات الوجود أو البقاء Existential: تشير هذه الحاجات إلى الحاجات الأساسية كالطعام، الأجر، وتجمع هذه الفئة بين الحاجات الفيزيولوجية، وبعض من حاجات الأمان، وفق سلم ماسلو حيث تعبر هذه الحاجات على وجود الانسان وبقائه .
2. حاجات الارتباط Relational: تعبر هذه الحاجات عن تلك التي لم يتم إشباعها عن طريق العلاقات الاجتماعية، وتلك بين الأشخاص، ويتوقف هذا النوع من الحاجات على عملية تبادل المشاعر مع الآخرين، وتقابل هذه الفئة بعض حاجات الامان والحاجات الاجتماعية وبعض حاجات التقدير الذات وفق سلم ماسلو.
3. حاجات النمو Developpemennt: تعبر عن الاحتياجات التي يحاول من خلالها الفرد تعظيم قدراته ومهاراته، ويظهر ذلك من خلال الإبداع مثلا، وينتج إشباع حاجات التطور في تولي الفرد لمهام لا تتطلب فقط استخدامه لقدراته بالكامل، بل قد تتطلب أيضا تطوير قدرات جديدة لديه، وهي تقابل حاجات تقدير الذات، وبعض حاجات تحقيق الذات لدى ماسلو .

وتظهر هذه الحاجات كما في الشكل التالي :

الشكل رقم (3) : هرم الحاجات عند ألدفر



المصدر: سبتي ذهبية، مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أكلي محند أولحاج، البويرة، 2015 ص93 .

## 5. نظرية ذات العاملين فريدريك هيرزبرغ F. Herzberg :

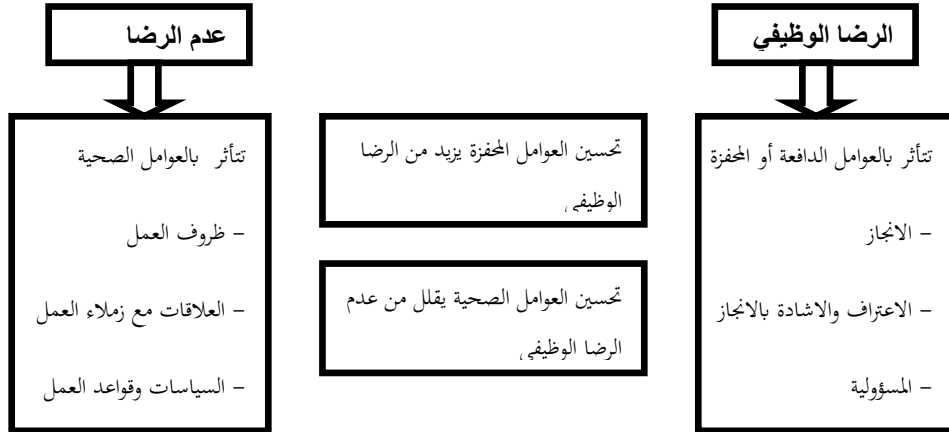
لقد طور فريدريك هيرزبرغ نظريته للحوافز التي تفترض أن رضا الأفراد أو استيائهم مرهون بمجموعتين من العوامل تم تصنيفهما كما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، صص 210-211 .

- **العوامل الوقائية :** وتدعى أحيانا بالعوامل اللاشباعية، لأن عدم وجودها يؤدي إلى حالة عدم الرضا، بينما وجودها وتوافرها لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد، ويحددها في المجالات التالية مثل سياسات المنظمة وإدارتها، نمط الإشراف، العلاقات بين الأفراد، ظروف العمل المادية، الراتب والمركز الاجتماعي .
- **العوامل الحافزة :** ويطلق عليها أيضا أسم الوهمي تلك المرتبطة بالعمل وتعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا والحفز لدى الموارد البشرية، وتمثل في الشعور بالإنجاز في العمل، الإدراك الشخصي لقيمة عمله نتيجة لإتقان العمل، طبيعة الوظيفة ومحتواها، المسؤولية، فرض التقدم والتنمية، نمو الشخصية وتطورها .

وخلاصة القول أن العوامل الوقائية عند هيرزبرغ، وهي التي تتعلق أساسا بالظروف، والعوامل المحيطة بالعمل تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة، لكنها لا تؤدي إلى التحفيز لدى وجودها، بينما العوامل الحافزة، والمتعلقة بمحتوى العمل، وإنجاز الفرد لذلك العمل والاعتراف الذي يحصل عليه من خلال تأديته لذلك العمل فإنها عند توافرها تؤدي إلى التحفيز والرضا ولكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند غيابها، ويمكن عرض وتوضيح النظرية وفق للشكل الموالي :

الشكل رقم(4): مبادئ نظرية هيرزبرغ (العاملين)



المصدر : صالح مهدي محسن العامري، وآخرون، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2007، ص464 .



ب. التعزيز السلبي او التجنب:

يعرف سكينر التعزيز السلبي: يكون من خلال إزالة مثير مؤلم أو غير مرغوب فيه، والأمثلة على التعزيز السلبي مثلا عامل يأخذ أكثر من ساعة في تناول وجبة غداء، فالمرّة القادمة يحاول تقليص فترة تناول الوجبة إلى ساعة، وذلك لتجنب انتقادات المشرف .

أ. العقاب : يستخدم لتقليل احتمال تكرار سلوك او استجابة غير مرغوب فيها من جانب الفرد، ومثلما يقوي التعزيز الايجابي سلوكا بعينه يضعف العقاب ذلك السلوك .

ب. الانهاء أو التوقف :

فالإنهاء أو التوقف هو حجب التعزيز الإيجابي عن استجابة أو سلوك كان مقبولا في السابق، وباستمرار عدم التعزيز لفترة من الزمن ، ستختفي الاستجابة تلقائيا في النهاية .

2- العوامل المؤثرة في فعالية التعزيز :

إنّ التعزيز عاملٌ مهم في تقويم سلوك العاملين، وله أثرٌ كبير في تحسين أدائه، ولكن يبقى الوقت الذي يقدم التعزيز فيه، وعدة عوامل أخرى لها أثرٌ كبيرٌ في فعاليته: <sup>1</sup>

✓ **فورية التعزيز :** إن أحد أهم العوامل التي تزيد من فعالية التعزيز، هو تقديمه مباشرة بعد حدوث السلوك، فإن نقول للعامل انجز عملا بطريقة ممتازة ؛ كان أداؤك رائعا في المساء، اقل فعالية من ان نقول له مباشرة عملا رائع بعد تأدية سلوكه .

إنّ الفترة الزمنية التي تفصل بين الاستجابة، وتقديم المثير الذي يعززها ت شكل متغيراً هاماً من المتغيرات التي تؤثر في فعالية التعزيز.

✓ **ثبات التعزيز :**

يجب استخدام التعزيز على نحو منظم، وفقاً لقوانين معينة يتم تحديدها قبل البدء بتنفيذ برنامج العلاج السلوكي ، فلا يكفي أن نعطي المعزز مباشرة بعد حدوث السلوك و إنما يجب ألا يتصف التعزيز بالعشوائية فإنه من المهم تعزيز السلوك ليتواصل في مرحلة اكتساب السلوك، وبعد ذلك أي في مرحلة المحافظة على استمرارية السلوك فإننا ننتقل إلى التعزيز المتقطع، وهنا أوجد العديد من علماء النفس ما يسمى بجداول التعزيز وسعوا فيها إلى تنظيم مواعيد تقديم التعزيز، وتحديد أي الاستجابات سيتم تعزيزها وقسموها إلى قسمين:

<sup>1</sup> عناية حسن القبلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 34-44.

الأول جداول التعزيز المتواصلة ، والثاني جداول التعزيز المتقطعة.

- ✓ جداول التعزيز : هي اسلوب يتبع في منح النتائج أو المكافآت مقابل سلوك الموظفين .
- فجداول التعزيز المتواصلة : تعني تقديم المعزز في كل مرة يحدث فيها السلوك المستهدف ( المرغوب فيه )، وجدول التعزيز هنا هو الجدول المناسب، عندما يكون الهدف هو مساعدة الفرد على اكتساب سلوكيات جديدة ليست موجودة لديه.
- أما التعزيز المتقطع : فيحدث عندما تمنح التعزيزات بعد حدوث سلوك للموظف عدة مرات وليس بعد كل مرة يحدث فيها وهي أربع أنواع:<sup>1</sup>
- جداول زمنية: يتطلب هذا الجدول مرور فترة زمنية ثابتة، قبل تقديم التدييمات، وابطسب مثال على ذلك نظام الرواتب أو الأجور، وتأثيرها الدافعي الضعيف.
- جداول الاستجابة الثابتة: يتعلق بتقديم التدييمات بعد حدوث عدد معين من الأنماط السلوكية المطلوبة، كما هو الحال في نظام العمل بالقطعة، هذا النوع من الجداول تأثيرها الدافعي متوسط.
- جداول زمنية متغيرة: يعطى التدييم فيها بعد كل فترة زمنية متغيرة، مثل الترقيات التي تكون مختلفة الحدوث بين الأفراد، وهذه الجداول تأثيرها الدافعي قوي.
- جداول معدل الاستجابات المتغيرة: يعطى التدييم فيها بعد عدد متغير من الاستجابات، وهذه الجداول تأثيرها الدافعي عالي جدا.

#### ✓ كمية التعزيز :

تعتبر كمية المثير المعزز ( الإثابة ) متغيراً هاماً من متغيرات التعزيز، إذ يُعتقد أنّ قوة الارتباط تزداد بازدياد حجم المثير المعزز، فكلما كانت كمية التعزيز أكبر كانت فعالية التعزيز أكثر، ما دامت كمية التعزيز ضمن حدود فإذا كان المعزز هو الشئ مثلاً ، فقولنا لعامل جيد قد يكون أقل فعالية من قولنا (( رائع جداً ))، (( إنني فرح بكل فعل ))، إلا أن إعطاء كمية كبيرة جداً من المعزز في فترة زمنية قصيرة، قد يؤدي إلى الإشباع مما يؤدي إلى فقدان المعزز قيمته لهذا علينا استخدام معززات مختلفة لا معزز واحد .

✓ مستوى الحرمان : من العوامل التي تؤثر فعالية التعزيز، هو مستوى الحرمان أي الاشباع لدى الفرد فكلما كان حرمان الفرد ( أي الفترة التي مرت عليه دون الحصول على ) المعززات ( أكبر كان المعزز أكثر فعالية .

<sup>1</sup> ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي " منظور كلي مقارن"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص169.

✓ **درجة صعوبة السلوك** : أما العامل الخامس الذي يؤثر في فعالية التعزيز ، فهو درجة تعقيد السلوك المستهدف ، فالمعزز ذو الأثر البالغ عند تأدية الفرد لسلوك بسيط قد لا يكون فعالاً عندما يكون السلوك المستهدف سلوكاً معقداً أو يتطلب جهداً كبيراً ، والمبدأ العام الذي يواجهنا في هذا الخصوص هو كلما ازدادت درجة تعقيد السلوك ، أصبحت الحاجة إلى كمية كبيرة من التعزيز أكثر .

✓ **التنوع** : إن استخدام معززات متنوعة ؛ أكثر فعالية من استخدام معزز واحد، كذلك فاستخدام أشكال مختلفة من المعزز نفسه أكثر فعالية من استخدام شكل واحد منه، فإذا كان المعزز هو الانتباه إلى العامل فلا تقل مرة بعد أخرى جيد، جيد ، جيد ولكن قل له أحسنت وابتسم له، وقف بجانبه ، .... الخ.

✓ **الجددة** : أن مجرد كون الشيء جديداً يكسبه خاصية التعزيز أحياناً لذلك ينصح باستخدام أشياء غير مألوقة قدر الامكان .

### المطلب الثاني: العدالة أو الإنصاف :

الفكرة الأساسية التي تقوم عليها هو توفر نوع من الانصاف عند منح الحوافز لان درجة الانصاف التي يدركها الفرد هي المحدد الرئيسي لجهود العمل وأدائه والرضا عنه.

يقصد بها إدراك الفرد للعدالة، والذي يتحدد بمقارنة الفرد لمساهماته التي يقدمها، مقابل ما يتحصل عليه من المؤسسة، كما يقارن نفسه مع عامل آخر مماثل له في الظروف سوء كان في مجموعته أو في مجموعة أخرى، ونتيجة للمقارنة التي يضعها الفرد في ذهنه مع أقرانه فإنه يتخذ مجموعة من القرارات تجعله يعمل بجهد أكثر من أجل الوصول إلى العدالة أو العكس وهذا الحكم في التوازن بين مساهماته والمقابل الذي يحصل عليه<sup>1</sup>.

#### 1. ابعاد العدالة :

وتشمل العدالة على ثلاثة ابعاد:<sup>2</sup>

- **عدالة التوزيع** : انها تمثل العدالة في التوزيع المكافآت والموارد بين العاملين في المؤسسة، كما تتعلق بادراك العاملين للعدالة في تخصيص المكافآت التي يحصلون عليها والتي تشمل الترقية والحوافز.

<sup>1</sup> محمد ناصر راشد ابو سمعان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك الموظف التنظيمية، رسالة ماجستير- كلية التجارة، جامعة الاسلامية غزة، 2015، ص13.

<sup>2</sup> عيسات فطيمة الزهراء، العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الاداري في مؤسسات الجزائرية دراسة حالة استطلاعية على عينة مؤسسات ولاية البويرة، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07، البويرة -الجزائر، 2016، ص 306- 307 .

- عدالة الإجراءات: تهتم بالأساليب والآليات والعمليات المستخدمة لتحديد النتائج أو المخرجات ، كما تمثل إدراك العاملين لعدالة العمليات المستخدمة في صنع قرارات تخصيص موارد المنظمة.
- عدالة التفاعلية: تشير إلى تصورات العاملين بشأن المعاملة التي يتلقونها خلال تطبيق الإجراءات التنظيمية بالإضافة أنها تركز عموماً على مفاهيم العدالة والاحترام بين المصدر والملقى من خلال عملية الاتصال.

### المطلب الثالث: التوقع

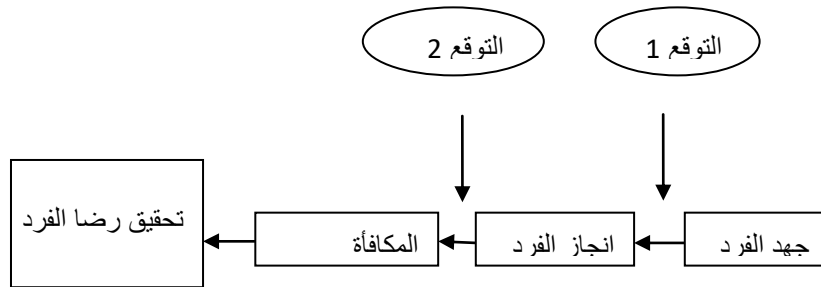
**التوقع:** هو اعتقاد الشخص بأنه سيحصل على النتيجة المنتظرة والمرغوب فيها من مجهداته ويمثل ترقب أو انتظار الفرد للعلاقة (جهد ، نتيجة) هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه<sup>1</sup>.

### انواع التوقع :

هناك نوعان من التوقع حسب فروم وهما:

- التوقع الاول: يرجع إلى قناعة الشخص، واعتقاده بان القيام بسلوك معين يؤدي الى نتيجة معينة كالموظف الذي يعتقد انه عامل جيد، وقادر على الانجاز آدا حاول ذلك.
- التوقع الثاني: وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ، ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الانجاز

### الشكل رقم (5): يوضح انواع التوقع لفروم



المصدر: سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات، دار المجدلاوى للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 24 .

هذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الانجاز والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد، وهذا يعني أن الفرد يبذل أقصى جهده في إطار توقعه الايجابي لنتائج ذلك الجهد أي أن أداء الفرد ومستوى انجازه يرتبطان بشكل اساسي

<sup>1</sup> سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة، مرج سبق ذكره، ص 22 .

بقيمة العوائد المتوقعة من تأديته لسلوك معين، وعلى هذا الأساس يمكن اعتباره تحفيز الفرد لأداء عمل معين هي محصلة العوائد التي سيحصل عليها ومنافعها لديه، وشهوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد.

### المبحث الثالث: سياسات التحفيز

هي السياسة التنظيمية المتعلقة بأنواع، وكميات المكافآت، والطرق التي توزع بها في المنظمات كما تعد المنحى التنظيمي الخاص بالمؤسسة في كيفية التأثير على مواردها البشرية باستعمال مختلف لأنواع الحوافز سواء كانت حوافز مادية أو معنوية الخاصة بها لغرض تحقيق أهداف العامل وتفعيل أدائه حتى تتحقق أهداف المؤسسة.

### المطلب الأول : متطلبات ومبادئ سياسة التحفيز

#### أولاً متطلبات سياسة التحفيز

حتى تعمل الإدارة على تحفيز العاملين تحتاج إلى:<sup>1</sup>

أولاً: ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفر كل العوامل المؤثرة بأداء الفرد، وهي من مسؤوليتها،

وبحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد؛

ثانياً: تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها، أي تحديد لماذا يعملون؟ وماذا يحركهم؟، فهم

يعملون من أجل المال فقط؟، أم التقدم..؟ وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع العاملين؛

ثالثاً: تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها وتستطيع توفيرها؛

رابعاً: تحديد "نظريتها" لدوافع العمل، أي نظريتها لما يدفع العاملين لديها للانتماء إليها ولأداء

الأعمال المسندة إليهم، وكلما كانت أكثر نضجاً ووعياً وعلمية، كلما استفادت من النظريات العلمية

المتوفرة حالياً والاستفادة منها في تحفيز العاملين لديها؛

خامساً: وضع واعتماد ذلك في تصميم أنظمة الأجور والمزايا وفي تصميم نظام الحوافز وإدارته،

فهي تحتاج إلى ترتيبات واعية يعتمدها المدراء في تحفيز مجموع العاملين؛

سادساً: القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين: فتحفيز المدراء يختلف عنه للخبراء وللموظفين

الاعتيادين، ولهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد من الأنظمة.

<sup>1</sup> نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم اثر الحوافز على مستوى الأداء، الوظيفي في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر بغزة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2010، صص 10-11 .

ثانيا: مبادئ سياسة التحفيز

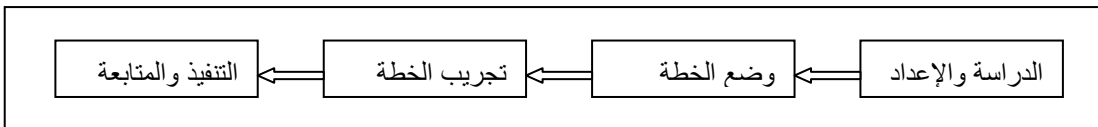
هناك عدة مبادئ التي تساهم بفعالية في بناء سياسة التحفيز نذكر أهم هذه المبادئ<sup>1</sup>:

1. **الوعي:** يجب أن يكون الافراد العاملين على دراية ومعرفة بالسلوكيات التي سيتم مكافأهم عليها؛
2. **الثبات:** يجب أن تكون سياسة التحفيز ثابتة عبر الزمن وبين الافراد العاملين مثلا فعلى المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء وان تقدم المكافآت على نفس الأشياء فلبد من توحيد المعيار الحافزي؛
3. **الحجم:** يوازي حجم الحافز الجهود والانجاز المبذول نسبيا، وفقا لتباين الظروف المحيطة كنوع وحجم الجهد وطبيعة، والأفراد والموقع الجغرافي للمؤسسة وهيكلها الوظيفي وغيرها؛
4. **الاعتمادية:** يشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يكون الحافز تابعا، أي معتمدا على السلوك المرغوب فيه؛
5. **التوقيت:** يتحدد سلوك الأفراد أثناء العمل عموما بفترات قصيرة، فالحوافز تتبع السلوك بسرعة، وأدا تأجل أو تأخر تقديمها فإن الرابطة بين السلوك والحافز تتلاشي، لذا لا بد من إقرارها أو صرفها في فترات متقاربة؛
6. **السيطرة:** وتعني سيطرة كاملة من الأفراد العاملين على المهام التي ينجزونها، ومدى تحكمهم في مكونات ظروف أدائهم وظروف حياتهم، حتى يتم إرجاع النتائج إلى أدائهم ومن ثم يمكن مكافأهم؛

المطلب الثاني: المراحل الأساسية لسياسة التحفيز:

تمر سياسة التحفيز عبر مراحل التي تظهر على الشكل كالتالي<sup>2</sup>:

الشكل رقم(6): مراحل سياسة التحفيز



المصدر: إعداد الباحثات .

1. **مرحلة الدراسة و الإعداد:** حيث تقوم الإدارات بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية من حيث تركيب الأفراد العاملين، ودوافع وحاجات الأفراد وكذلك نظم الحوافز السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها.

<sup>1</sup> بشار يزيد الواليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار الراجية، عمان، الأردن، 2008، صص 148-149 .

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر، 2009، صص 257 .

2. **مرحلة وضع الخطة :** مرحلة وضع الخطة :وتعني تصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لدى الإدارات في المرحلة الأولى، بقصد استيعاب دلالاتها وأبعادها، ثم البدء بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسيّر حسب الخطوات الآتية:

- تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعاً؛
- تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المنظمة؛
- تحديد معدلات الاداء للوظيفة على اساس فردي او جماعي؛
- تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة؛
- تحديد اطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المنظمة.

### 3. مرحلة تجريب الخطة :

بعد تحديد ملامح خطة التحفيز على إدارة الموارد البشرية، أن تقوم بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها، كأن تعقد جلسات أو لقاءات مع العاملين من أجل شرح خطة نظام التحفيز ومدى أهميتها وموضوعيتها، وقبل وضع خطة نظام الحوافز، موضع التنفيذ، على الإدارة أن تقوم بتجريبه وهذا باختيار أحد أقسام المؤسسة، أو مجموعة صغيرة من الموظفين، والحرص على التعرف على ردود أفعالهم ومدى استجابتهم للنظام . وتكمن أهمية هذه المرحلة في التأكد من سلامة خطة نظام التحفيز وملائمته للتطبيق في المؤسسة.

### 4. مرحلة التنفيذ والمتابعة :

بعد تجريب النظام، تقوم إدارة الموارد البشرية من إدخال التعديلات اللازمة عليه إذا تخللته بعض النقائص من أجل ضمان نجاح النظام وتنفيذه بشكل صحيح وشامل وتلازم عملية تنفيذ نظام التحفيز، عملية متابعة التنفيذ، للوقوف على مدى نجاح النظام أو تعثره، وأسباب ذلك، وهذا بهدف اتخاذ التدابير المناسبة في الوقت المناسب، وبهذا تضمن الإدارة سلامة النظام واستمرار نجاحه مستقبلاً.

### المطلب الثالث: شروط نجاح سياسة التحفيز

يتطلب تصميم وتنفيذ نظام الحوافز بفعالية تحقيق العديد من الشروط أهمها:<sup>1</sup>

- البساطة : ويعني هذا أن يكون النظام مختصراً وواضحاً ومفهوماً وذلك في بنوده وصياغته؛
- ربط الحوافز بالأداء : شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين؛

<sup>1</sup> بلقيد إبراهيم، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوصية للدهن لوحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17 الجزائر - وهران، 2017، ص 258 .

- التفاهوت :معناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح؛
- المشاركة :أي على الإدارة الأخذ بآراء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز؛
- التنوع :هو أن تطبق المؤسسة أنواعا مختلفة من الحوافز؛
- الهدف :أن يكون للحافز هدفا معينا كرفع الإنتاج؛
- العلانية : وهو إعلان الجزاء ايجابية أم سلبية على كافة العاملين؛
- تدريب المشرفين :وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام؛
- الشمولية :بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل عمال المؤسسة وذلك حسب وظيفتهم؛
- أن يكون مناسباً :بمعنى أن يكون الحافز متناسبا مع حاجات كل فئة من الأفراد.

خلاصة الفصل

يلعب التحفيز دور مهم في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق اهداف المؤسسة، لذلك قام العديد من الباحثين والمفكرين بعدة دراسات وأبحاث لدراسة العوامل المحفزة التي تؤثر على سلوك العاملين وكيفية استخدامها لاطلاق طاقاتهم نحو الانجاز والاداء المتميز ونحو تحقيق اهداف المنظمات بكفاءة وفعالية، فالمورد البشري يعتبر من اهم موارد المؤسسة كونه المحرك الاساسي لكل نشاطات المؤسسة وقد اضحى يمثل الميزة التنافسية الاكثر حسما فه الذي يصنع التفوق والفارق، ولهذا يجب الاهتمام به وتوفير الظروف الملائمة لعمله وتحفيزه لمساعدته على استثمار قدراتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، فبقاء او تدهور أي مؤسسة يعتمد على مواردها البشرية وطريقة التعامل معها وعلى قدرة تلك المؤسسة على تحفيز تلك المورد من اجل اداء المهام المطلوبة على افضل شكل، ونظرا للأهمية التي يمثلها التحفيز بشتى انواعه بالنسبة للعاملين جعلت المؤسسات تبحث عن اهم الاساليب وطرق التي تحفز بها عمالها حتي تضمن الاداء المتميز انطلاقا من توجيه ورفع سلوكهم.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري لسلوك العاملين

تمهيد:

تختلف دراسة السلوك الإنساني بصفة عامة عن دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمة أي سلوك العاملين بصفاتها أعم وأشمل وتتكون من كافة أنواع سلوك الإنسان في حياته العامة والخاصة. أما السلوك داخل المنظمة فهو عنوان شامل لسلوكيات كافة أعضاء المنظمة والعاملين فيها عبر كل المستويات والأقسام والوحدات. كما يعتبر الإنسان العنصر الوحيد الذي لا يمكن السيطرة على سلوكه وإنما يمكن مراقبته وتوجيهه فقط. وهذا راجع إلى تباين طبيعة الأنماط السلوكية للأفراد والجماعات وفق للمتغيرات التي تتحكم بصور أدائهم وانجازهم لأهدافهم، ومن هذا المنطلق حاولنا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول سنحاول معرفة مفهوم سلوك العاملين وذلك من خلال التفرقة بينه وبين السلوك التنظيمي والسلوك المهني ، أما المبحث الثاني سوف نتعرف على مكونات سلوك العاملين وبالنسبة للمبحث الثالث علاقة التحفيز بسلوك العاملين.

## المبحث الأول: ماهية سلوك العاملين

يعتبر سلوك العاملين احد المدخلات الرئيسية في نظام الإدارة، لأنه عامل هام في تحريك الأنشطة والاستجابات الإدارية وتحديد ناتج عمل الإدارة، ومن جهة أخرى فان رؤية الفكر الإداري المعاصر للإنسان في الإدارة هي رؤية شاملة ومتكاملة تتجاوز من الفرد إلى الجماعة. فسلوك العاملين بالنسبة للإدارة هو الهدف ووسيلة في نفس الوقت، فمن حيث هو هدف نجد الإدارة تعمل على تغيير سلوك العاملين والمتعاملين معها حتى تحقق أهدافها المختارة، فمن حين الوسيلة فهو وسيلة الإدارة الأساسية في إحداث هذا التغيير.

## المطلب الأول: مفهوم سلوك العاملين

إن الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في مجال الأعمال يبرز من خلال ضرورة فهم سلوك العاملين، الذي يشير عموماً إلى مختلف الأنشطة التي يقوم بها العاملين أثناء حياتهم العملية لإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم والتكيف مع متطلبات العمل المختلفة، يعد هذا التحدي الأساسي لتحليل تصرفات وتوجهات العاملين في المؤسسة<sup>1</sup>. فالسلوك لا ينشئ من العدم، بل هناك عوامل عديدة تحدده وتوجهه، وبما أن العامل لا يعيش بمعزل عن الآخرين فان فهم هذه المحددات يعد أمراً ضرورياً لتوجيه سلوكه نحو الهدف المرغوب.

## أولاً: تعريف سلوك العاملين

سلوك العاملين يتميز بالتعقيد، حيث تشترك مجموعة من العوامل في تشكيله، وأصل سلوك العاملين يكمن في وجود حاجات يسعى العاملين لإشباعها، ولذلك فقد أثار هذا الموضوع إهتمام الكثير من الباحثين والمتخصصين في مختلف حقول المعرفة الإنسانية حيث بات كموضوع معتمد في شتى دراساتهم وهذا لما يتسم به من أهمية لأنه يعتبر أحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي في المؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحمان مراد الهبي، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، 2005، ص 254.

<sup>2</sup> Bosquet, R.(1989), fondements de la performance humaine dans l'entreprise, d'organisation, France, p31.

وعليه فسلوك العامالين يتعلق بدراسة اتجاهات وأداء العامالين في وضع تنظيمي معين، ودراسة أثر المنظمة والجماعة على إدراك ومشاعر وتصرفات العامالين وتأثيرات البيئة المنظمة على العامالين بها وأهدافها، أي دراسة ما يقوم به العامالين فيها عبر كل المستويات والأقسام من تصرفات أفعال وأقوال أو أفكار أثناء عملهم. فسلوك العامالين هو علم يعبر عن مجموعة من المبادئ والمفاهيم الأساسية التي تستهدف تغيير هذه الأفعال، ويضع أسس التنبؤ والسيطرة عليها، بمعنى توجيهها ناحية معينة بدلا من الاتجاه المتوقع<sup>1</sup>.

سلوك العامالين أساس التفاعل بين العامالين، فهو تحليل لديناميكية معينة تعمل على تسيير نشاط العامالين والتي تتمثل في سلسلة متعاقبة ومستمرة من الأفعال وردود الأفعال التي لا تنتهي، والتي تعد أساس التفاعل الاجتماعي، في محاولة منهم لتحقيق أهدافهم وإشباع رغباتهم المتطورة والمتغيرة، وكذا تحقيق توافقهم أو تكييفهم مع مقومات وجودهم ومقتضيات الإطار البيئي الذي يعيش داخلهم والمحيط بهم، فأية خبرة، حادثة، أي نظام، أية تعليمات، أي تغيير له رد فعل على العامالين سواء كان هذا الرد بالقبول أو الرفض أو الحياد .

حيث يرى ويكر (wicker) "بان السلوك هو الاستجابات التي يصدرها العامالين بعد احتكاكهم بآخرين أو اتصالمهم بالبيئة الخارجية المحيطة بهم مما يوجد درجة من التوتر تدفع إلى سلوك معين، باتجاه تحقيق الهدف الذي يشبع الحاجة بشكل يؤدي إلى التخفيف من التوتر"<sup>2</sup>. و هذا ما أكده ماهر حين اعتبر بأن سلوك العامالين هو الاستجابات التي تصدر عن العامالين نتيجة احتكاكهم بغيرهم أو نتيجة لاتصالمهم بالبيئة الخارجية من حولهم. و يتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن العامالين من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك<sup>3</sup>.

كما يعتقد كل من ودرسكي و دزلوسك (wodarski & Dzielewski) " بأن سلوك العامالين هو عبارة عن الأنشطة والتفاعلات التي يقوم بها الفرد لتحقيق غايات معينة، فتكون بعض هذه الغايات مقصودة ومخططة، وبعضها بسيط وغير شعوري، وان سلوك العامالين يمكن ملاحظته بواسطة الحواس

<sup>1</sup> هشام محمد نور جمجوم، سيكولوجية الإدارة، دار ومكتبة الهلال، بيروت، 2008، ص18.

<sup>2</sup> Hanna, V., Backhouse, C.J., Burns, N.D.( 2004), **Linking employee behavior to external customer satisfaction using quality function deployment**, Journal of Engineering Manufacture, 218(9), pp 1167-1177.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، مركز التنمية الإدارية، مصر، 1995، ص22.

الخمس". أي أن السلوك العاملين يعتبر كنشاط موجه ومقصود لتحقيق غايات محددة، وهو مرتبط بقدرة العامل وتفهمه لمعنى السلوك والنتائج المرتبطة به.

كما يعرفه العديلي: بأنه " كل النشاطات التي يقوم بها الإنسان أثناء حياته ليشبع حاجاته ويحقق أهدافه" وهذه النشاطات هي محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل البيئية، وذلك وفقاً لقدرات الفرد وطريقة إدراكه. وما يميز السلوك الإنساني أنه لا يظهر من عدم، فهو مسبب وهادف ومدفوع، أي أن وراءه دوافع تتمثل في الرغبات والحاجات والتوقعات، موجه لتحقيق هدف معين<sup>1</sup>.

ويمكننا من خلال التعاريف السابقة تقديم تعريف شامل كما يلي: هو أي شيء يفعل أو يقوله أو يفكر فيه العامل، وغالباً ما يكون نتيجة للمثيرات داخلية أو خارجية ويتجه العامل سلوكه وجهة معينة أملاً أن يوصله إلى هدفه أو يقربه منه.

### ثانياً: علاقة سلوك العاملين ببعض المفاهيم الأخرى

هناك بعض المفاهيم ذات صلة وثيقة بسلوك العاملين وهذا ما قد يؤدي إلى تباينها وتداخل فيما بين معانيها، ومن أبرزها ما يلي:

#### 1. الأداء :

عرفت **حمداوي وسيلة الأداء** بأنه "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، فهو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين ومهندسين"<sup>2</sup>، ويرى **F.w.nickols** بأن الأداء هو نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به

<sup>1</sup> بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، 2007/2006، ص 68

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، جامعة 8 ماي 1945، مديرية النشر، جامعة قالة، الجزائر، 2004، ص 123

الأفراد أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن السلوك مما يجعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه من قبل ذلك السلوك<sup>1</sup>. مما ينتج عنه علاقة الجزء بالكل أي الأداء جزء من سلوك العاملين، حيث أن الأداء ناتج عن السلوك الذي يقوم به العاملين لتحقيق أهداف محددة وتحقيق منفعة عامة يدركها العاملين، مما تؤدي إلى توجيه جهودهم المبذولة من اجل إتمام المهام المكونة لوظيفة العامل.

## 2. السلوك التنظيمي :

عرف كلا من **قربنق و برون (Greenberg &Baron)** السلوك التنظيمي بأنه مجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المنظمات، وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد، والجماعة، والعمليات التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة رفاهية الفرد<sup>2</sup>. فهو مفهوم أكثر شمولاً وأوسع مدلولاً من السلوك العاملين فهو لا يقتصر فقط على دراسة سلوك الأفراد والجماعات في إطار التنظيمات المختلفة. بل يعكس المناخ التنظيمي في المنظمة بمعنى التوصل إلى إحداث تغيير فعال وناجع قصد الحصول على مناخ تنظيمي مناسب تسوده علاقات عمل ايجابية، فبقدر ما تستطيع المؤسسات تحقيق هذا الهدف فإنها ستوفر عندئذ المناخ التنظيمي الذي يمكن معه التوقع بان يبذل العاملين قصارى جهدهم لتحقيق المنفعة العامة للعمل والخاصة بمحاجاتهم ومصالحهم، حيث يدركها العاملين ويفهمونها وتنعكس على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية معينة<sup>3</sup>. كما أنها تعتبر من احد محددات السلوك التنظيمي<sup>4</sup>.

## 3. السلوك المهني :

<sup>1</sup> فواز مرعي، أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، جامعة عمان الغربية للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص 10

<sup>2</sup> Greenberg, J. & Baron, R. (1995), **Behavior in Organizations: Understanding & Managing the Human Side of Work**, 5th ed, Prentice Hall, New Jersey, p32.

<sup>3</sup> نجد القريوتي، السلوك التنظيمي " دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان، 2003، ص 148-149.

<sup>4</sup> خالد يوسف الزعي اخرون، قياس اتجاهات العاملين لاثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة اريد، كلية الاقتصاد العلوم الادارية، جامعة مؤتة، 2005، ص 40.

تعرفه نجود دحمان: بأنه" قيام الموظف بأداء واجباته الوظيفية بأمانة ونزاهة وموضوعية، والعمل باستمرار على تحقيق أهداف الجهة التي يعمل بها، وان تكون ممارسته في حدود الصلاحيات المخولة له، وان يؤدي عمله بحسن نية، متجردا من سوء القصد أو الإهمال أو المخالفة القانون، أو الضرر بالمصلحة العامة، لتحقيق مصلحة خاصة له أو للغير".<sup>1</sup> وهو المبادئ والمعايير التي تعتبر أساسا لسلوك أفراد المهنة المستحب والتي يتعهدون بالتزامه ومراعاته وعدم الخروج عن أحكامه. فالسلوك المهني يكون في بيئة محددة، وهي بيئة العمل مما تربطهم علاقة متكاملة بسلوك العاملين وهذا يدفعهم إلى العمل على إشباع حاجاتهم وإثارة دافع التنمية الذاتية عند العاملين حيث إن إدراكهم لهذا السلوك سوف يؤدي إلى ترشيد سلوكهم من خلال كفاءة إنجاز مهام وظيفتهم مما تنعكس على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفعهم إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

### ثالثا: خصائص سلوك العاملين:

يعتبر العاملين الركيزة الأساسية في أي نشاط إنتاجي أو اقتصادي، ولذلك فإنه يجب الاهتمام بمعرفة الخصائص والسمات الرئيسية التي تميز سلوك العاملين وذلك نظرا لأهمية الدور الذي يلعبه هذا العنصر البشري بسلوكه وتصرفاته في نجاح المؤسسة وازدهارها. ويمكن إيجاز أهم الخصائص والسمات التي يتسم بها سلوك العاملين فيما يلي:<sup>2</sup>

❖ إنه سلوك مسبب: أن سلوك العاملين إنما هو نتيجة لبعض المؤثرات وعلى ذلك فإن العاملين يختلفون في سلوكهم تبعا لتصورهم أو تفسيرهم لهذه المؤثرات ويتوقف ذلك على خصائصهم البيولوجية وخصائصهم الشخصية ومستويات تعليمهم والثقافة التي ينتمون إليها والظروف الموجودة في الموقف الذي يتصرفون فيه. وقد تكون أسباب السلوك جسمانية أو مادية أو معنوية أو إجتماعية، كما قد تكون هذه الأسباب معروفة لدى الفرد أو مجهولة، فقد يكون السبب موجودا في العقل الباطن ولكن الفرد لا يعرفه أو لا يريد أن يعرفه. وقد تكون أسباب السلوك أسباب حقيقية أو أسباب وهمية حيث يتخيل الفرد أنه يعرف الأسباب وراء إحداث تصرف أو سلوك معين ولكنه قد يكون مخطئا في ذلك حيث أنه قد يختلق سببا وهميا وليس سببا حقيقيا.

<sup>1</sup> نجود دحمان ، ولاء شوك، السلوك المهني، مجلة رؤية، ص 25

<sup>2</sup> Beatson, A., Lings, I., Gudergan, S.( 2008), **Employee behavior and relationship quality: impact on customers**, *The Service Industries Journal*, 28(2), pp 211-223.

❖ إنه سلوك موجه :أي أنه ليس بسلوك عشوائي ولكنه سلوك هدي يتم لتحقيق هدف معين وهو محاولة إشباع أي من رغبات وحاجات العاملين وتحقيق التوازن لهم. وقد يتمثل الهدف من السلوك تحقيق ميزة معينة (أي تحقيق بعض الجوانب الإيجابية أو تفادي بعض الجوانب السلبية). وقد تكون هذه الأهداف أهداف ذاتية مثل تحقيق احترام الذات أو أهداف اجتماعية، كذلك قد تكون هذه الأهداف أهداف حقيقية أو أهداف خيالية.

❖ إنه سلوك مدفوع : أي أن هناك دافع معين وراء اتجاه هذا السلوك نحو وجهة معينة دون أخرى هذا الدافع قد يؤدي بهذا السلوك إلى أن يكون قويا أو إلى أن يكون ضعيفا في اتجاهه نحو هدف معين.

❖ إنه سلوك مرن قابل للحفز والتعديل :العاملين بقدر ما يتأثروا بالعوامل والمؤثرات غير المقصودة التي تتولد من حولهم في بيئتهم العامة، فيتأثروا بها، ويعملوا على تعديل استجاباتهم وسلوكياتهم وقناعاتهم وخبراتهم حولها، بقدر ما يتأثروا بالعوامل والمؤثرات المقصودة التي تستهدف إثارة دوافع تعمل على تعديل أو تغيير سلوكياتهم واستجاباتهم وخبراتهم، أو لتزويدهم بسلوكيات وخبرات جديدة.

❖ إنه سلوك متنوع :بمعنى أن السلوك يظهر في صور متعددة ومتنوعة حتى يمكن أن يتواءم ويتوافق مع المواقف التي تواجههم فإذا كان هناك اختلاف في السلوك بين العاملين فرادى نتيجة لتدخل خصائص شخصيتهم، فإنه يمكن أن تحصل نفس الاستجابة من العاملين مختلفين ومن أسباب ومواقف مختلفة. وبشكل آخر يمكن أن تحصل سلوكيات أو استجابات مختلفة لنفس الموقف أو السبب المؤثر على عدد من العاملين المنفصلين. هذا في حالة السلوك الفردي، أما في حالة وجود العاملين جماعة أو جماعات، فإن سلوكياتهم سوف تتخذ اتجاهات أخرى، يتأثر سلوك كل منهم ويؤثر في سلوك الآخرين.

المطلب الثاني : أهمية وهدف دراسة سلوك العامالين

تحتل دراسة سلوك العامالين أهمية بالغة في المؤسسات، وله عدد من الأهداف تسعى إلى تحقيقها .

1. أهمية دراسة سلوك العامالين

دراسة سلوك العامالين في المؤسسة له أهمية بالغة بالنسبة لكل من:<sup>1</sup>

❖ الفرد والجماعة:

- الكشف عن الفروق الفردية بين العامالين في المؤسسة؛
- الكشف عن أوجه التشابه بين العامالين في المؤسسة؛
- معرفة الحاجات المادية و النفسية و الاجتماعية للعامالين في المؤسسة؛
- معرفة الدوافع العقلية والعاطفية التي تدفع العامالين لأنواع السلوك المختلفة؛
- الإلمام باتجاهات واعتقادات العامالين بالمؤسسة؛
- تحديد سمات الشخصية للعامالين بالمؤسسة؛
- تفهم الجماعات والسلوك الصادر منها وتكوينها و تطويرها؛
- تجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف التي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة غير الصحيحة للزملاء والإدارة؛
- معرفة أسباب التوتر والقلق التي تحدث للعامالين ومحاولة التصدي لمنعها أو التخفيف من حدتها؛
- تعزيز السلوك المستهدف للعامالين أو ما يعرف بمبدأ السلوك الايجابي.

❖ بالنسبة للمنظمة:

- الإجابة عن كثير من التساؤلات حول السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات ومعرفة مصادر التأثير في هذا السلوك بغرض توجيهه إلى الأفضل؛
- معرفة الحوافز المادية أو المعنوية التي يمكن أن يكون لها تأثير أكبر عند كل مستوى إداري؛
- توجيه الصراعات الداخلية واستثمارها لخدمة أهداف المؤسسة؛

<sup>1</sup> جمال الدين مجد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي " نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 4.

- توجيه القيادة إلى النمط الأكثر جاذبية وتأثيراً على العامالين؛
- وضع إستراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد و الجماعات؛
- معرفة الأسباب وراء نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها؛
- معرفة كيفية الاستفادة من التأثيرات الإيجابية للتنظيمات غير الرسمية على العامالين.

❖ بالنسبة للبيئة:

- تساهم دراسة سلوك العامالين في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولاً على البيئة المحيطة مما يساعد على تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المؤسسة؛
- تساعد في تجنب الآثار الضارة على البيئة المحيطة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة؛
- الوقوف بشكل أكبر وأعمق لمتطلبات البيئة وتأثيراتها على المؤسسة وما تقدمه من فرص وما تضعه من قيود؛

- معرفة العوامل البيئية المؤثرة في سلوك العامالين.

2. الهدف من دراسة سلوك العامالين .

يلعب سلوك العامالين دوراً هاماً في نجاح المؤسسة أو فشلها، لذلك أصبح المشكلة الرئيسية للإدارة في أي مؤسسة تتمثل في محاولة فهم وتفسير سلوك العامالين وتحديد الأسباب التي تحكم هذا السلوك لوضع الخطط ورسم السياسات وتحديد الإجراءات التي تكفل توجيه هذا السلوك نحو تحقيق أهداف المؤسسة المحددة والمرجوة. ويمكن الهدف من دراسة سلوك العامالين في:<sup>1</sup>

✓ **الوصف السلوكي:** تتيح دراسة سلوك العامالين وصف كيفية تصرف العامالين داخل بيئات العمل في ظل ظروف متنوعة، فقد يقود الوصف إلى الترتيب والتسلسل، ومن ثم التصنيف وأحياناً الارتباط. ولا يقصد بالوصف مجرد التسجيل أو الرصد لكنه يتجاوز ذلك بربطه بالماضي وما سبق من أحداث للوصول باستنتاجات تتعدى ما تم وصفه بالحاضر ممهداً للأهداف الأخرى اللاحقة، ولكن يظل الوصف كشفاً للظواهر الملاحظة بالمعطيات الحسية، وتحقيق هذا الهدف يتيح للمديرين من فهم السلوك وتفسيره.

<sup>1</sup> عامر الكبيسي، التنظيم الإداري والحكومي بين التقليد والمعاصرة " السلوك التنظيمي"، دار الرضا، سوريا، 2005، ص 32-33 .

✓ **تفهم وتفسير السلوك:** تفهم السلوك وتفسيره يوضحان كيفية حدوثه ولماذا حدث، وذلك للتوصل للأسباب التي من أجلها تقع الظواهر والتصرفات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين داخل بيئة العمل على نحو معين، مع البحث عن الظروف التي تساهم في وقوعها وحدثها. مع ملاحظة أن تفسير السلوك يعد أكثر صعوبة وتعقيدا من الوصف السلوكي والأهداف الأخرى وذلك للأسباب التالية: - إن أي سلوك ينطوي عادة على أكثر من سبب أو عامل، مثال ذلك هؤلاء العاملون اللذين يستقلون من وظائفهم في المنظمات، وذلك إما بسبب عدم الشعور بالرضا الوظيفي، أو بسبب التمييز وعدم العدالة في المعاملة أو بسبب تعارض مصالحهم واهتماماتهم الشخصية مع مصالح واهتمامات المنظمة، أو بسبب فشلهم في الاستجابة بطريقة فعالة لأحد الأزمات التنظيمية؛ - إن السلوك المعني قد يتضمن العديد من الأسباب وكل سبب من هذه الأسباب قد يتطلب نوعا معينا من الحل أو العلاج؛

- إن الأسباب التي تفسر سلوك معين تتغير من وقت لآخر.

✓ **التنبؤ بالسلوك:** إن التنبؤ بالسلوك يعني القدرة على معرفة حدوثه في المستقبل على ضوء حدوثه في الحاضر سواء كان سلوكا إيجابيا أو سلبيا. إلا أن التنبؤ غير المدروس الذي لا يعتمد على أساليب علمية دقيقة يصبح غير دقيق، ويصعب الاعتماد عليه. لذلك فإن علم السلوك يقوم على الأسس والأساليب العلمية والمنهجية التي تساعدهم على التنبؤ الدقيق بسلوك العاملين في المنظمات، وبالأحداث التنظيمية المرتبطة بذلك.

✓ **إدارة السلوك وتوجيهه:** إن تسجيل السلوك ووصفه وبيان أسبابه وآثاره وأعراضه يمكن من الوقاية منه إن كان سلبيا، أو الحث على وقوعه ودعمه إن كان إيجابيا أو تحديد الكيفية أو الدرجة الملائمة له. فالتنبؤ والتفسير سلوك العاملين ينطوي على التحليل، وإدارة السلوك تنطوي على التصرفات والقرارات. وفي ضوء ذلك فإنه من الأخطاء الشائعة من جانب الكثير من المديرين في المنظمات أنهم يسعون إلى التوصل إلى حلول سريعة لمشاكل سلوكية معينة دون دراسة أو تحليل، ومن ثم فإنه ينبغي السعي إلى تحديد المشكلة من خلال الأساليب العلمية والمنهجية المبينة على الدراسة والمعرفة بالسلوك لتفسير المشكلة ثم اتخاذ القرارات المناسبة لمعالجتها. ويكون ذلك بدراسة وتشخيص دوافع العمل التي تعد ذات أهمية كبيرة لكل من العاملين والمنظمة، ويمكن أن تتضح في ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سامر جلد، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة، الأردن، 2009، ص 102-103.

- تحريك السلوك: من دوافع العاملين المختلفة فهي تمثل القوى لسلوكهم وهي مواجهة لهذا السلوك؛
- تحديد شدة السلوك: فدوافع العاملين تحدد على أساسها شدة السلوك وفاعليته، فعندما تكون احد دوافع العاملين ملحة مثل الدافع لتقدير الذات والاحترام فان هذا المستوى من التحفيز يحدد مستوى شدة سلوك العاملين بهدف تحقيق هذا الدافع؛
- الدوافع توجه السلوك: تستمد التحفيز أهمية كبير من دورها في توجيه سلوك العاملين، فكل سلوك له هدف وبالتالي فانه يوجه إلى تحقيق هذا الهدف، ودوافع العاملين هي التي توجه السلوك نحو تحقيق هدف معين ؛
- تأكيد ودعم السلوك: إن هناك أنواعا معينة من السلوك يتكرر حدوثها من العاملين في فترات زمنية مختلفة حين يواجه بظروف ومواقف متشابهة، وقد يعتمدوا إلى نفس السلوك إذا واجهتهم مواقف معينة سبق لهم أن سلكوا حياها سلوك ساعد على إشباع دوافعهم:
- ضعف وتخاذل السلوك: يساعد التحفيز في تفسير السلوك الضعيف والذي يحدث نتيجة انخفاض قوة الدافع لدى العاملين.

### ثانيا: أنواع سلوك العاملين

يمكن تصنيف سلوك العاملين في المؤسسة على النحو التالي:<sup>1</sup>

- **سلوك أداء العمل:** هو السلوك الذي يتخذه العاملين نحو القيام بنشاط عملهم وأداءهم مهامهم المختلفة المرتبطة بهم. ويمكن قياس هذا السلوك ومعرفة اتجاهه وتمييزه بالجودة أو الرداءة. فبقدر الجهد المبذول وفعاليتها في الوقت والمكان المحدد وبالتمييز في الأداء بين السرعة والبطء وباستخدام أفضل السبل وأجودها وأدقها يمكن الحكم على نوعية الأداء وقياسه وتفضيله من عدمه.
- **سلوك الرضا عن العمل:** ويقصد به درجة الاستيعاب التي يحققها العاملين في عملهم. ولا يقصد به فقط رضاهم عن رواتبهم، وإنما يمثل الرضا عن النواحي المادية والنواحي النفسية التي يحققها العمل للعاملين من خلال هذا العمل. والرضا قد يكون كليا أو جزئيا وهذا يختلف من عامل إلى آخر ودرجة مشاعرهم. والإحساس بالرضا والسعادة وما شابهها قد يكون ظاهرا محسوسا وقد يكون خفيا وضمنيا. والشعور بالرضا والاستياء هما حالة من الانفعال النفسي تتغير حسب تغير الفرد وحسب الزمان والمكان، وقد يظهر هذا

<sup>1</sup>أنس عبد الباسط عباس، العلوم السلوكية" السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار الكتب للنشر، صنعاء، 2006، ص ص22-23.

الشعور على العامل في وجهه وحركته ومعاملته و تصرفاته، كما قد يظهر في انتظامه في عمله وتحمسه له واجتهاده وتفانيه فيه وبذل كل ما يمكنه لينجح، هذا في حالة الرضا. أما عندما يكون العامل في حالة الاستياء من العمل فسوف يظهر عليه سلوكا عدوانيا، وقد يظهر عليه فنوطا يدفعه إلى الهروب من عمله والبحث عن آخر. إن العامل الراضي عن عمله أكثر ارتباطا بالعمل وأكثر حرصا على التواجد فيه، حيث يعطيه العمل إشباع أكبر من العامل غير الراضي. فهذا الأخير نتيجة لانخفاض الإشباع التي يعطيها العمل له يكون أقل ارتباطا بالعمل وأقل حرصا عليه والتواجد فيه. إن الاتجاه النفسي للعاملين أو رضاهم عن العمل يؤثر على أدائهم، وكذلك على جوانب أخرى من سلوكهم في العمل. إن الفرد الذي يزداد رضاه عن عمله يزداد بالتالي حماسه له ويزداد إقباله والمباشرة عليه ويزداد تعلقه وامتثانه لوظيفته وبالتالي يزداد أداءه. والعكس صحيح فالعامل المنخفض الرضا عن عمله يقل حماسه ويقل إقباله وتقل مشاعره بالتعلق والولاء لوظيفته وبالتالي يقل أداءه.

- **سلوك قبول الإشراف والرقابة:** هو ذلك السلوك الذي يدفع العامل إما في اتجاه الأنظمة والقوانين الخاصة بالمنظمة وإما يدفعه إلى الطريق المعاكس، فيخالف كل الأنظمة ولا يتبع أي قانون. وهو مكمل لسلوك الرضا عن العمل والتفاني فيه والسعادة والقيام به وبكل متطلباته. وأن متطلبات العمل هو إتباع العامل لقوانينه وأنظمتها وتعاليمه. وسلوك العامل نحو الإشراف وقبوله يتأثر بالقائد وقوة شخصيته وفرض نفسه على المرؤوسين بالاحترام والتقدير والإقناع. كذلك تقبل العامل للإشراف وسلوكه نحوه يتأثر بحالة العامل نفسه وقت الإشراف عليه وطريقة الإشراف وأسلوبه ونمطه. وأن سلوك العامل نحو المشرف له تأثير كبير على الأداء. فعندما يكون بين المشرف والمشرف عليه احترام وثناء فإن ذلك ينعكس على جهد العامل وأدائه. والعكس بالعكس ففقد الود والاحترام والتقدير ينتج عنه أداء سيء، كذلك نمط الإشراف وأسلوبه ودقته ونظمه وقواعده كل ذلك يؤثر على سلوك قبول الإشراف من العامل.

- **سلوك قبول التجديد والتطوير:** أن لأسلوب ومحتويات برامج عمليات التجديد التأثير الكبير على ردود فعل العاملين نحو هذه العمليات، فمتى شعر العامل أن التطوير عملية تضيع للوقت واجتماعا بالأصدقاء، أو متى شعر العامل أن محتويات برامج التدريب لا تمتُّ إلى عمله بصلة لا حاضرا أو مستقبلا وغيرها من العوامل النفسية التي تخلق في العامل شعور عدم الرضا والارتياح، فمتى شعر بذلك فإن العائد سيكون سيئا، وأن سلوك العامل يكون الرفض. فإن صياغة وإعداد برامج وأهداف التدريب والتجديد يجب

أن تكون نابعة من اشتراك المنظمة والعاملين حتى يقبلها الجميع بسلوك الرضا وحتى تؤتي ثمارها وأهدافها المرجوة. كما أنه على المنظمة أن تراعي شعور عمالها ومشاركتهم في البرامج التدريبية والتطويرية. إلا أن هذا لا يكفي، فذكاء العامل واجتهاده وأسلوب مواد الدورات والوسائل التدريبية المستخدمة وفرص التدريب والحوافز التشجيعية، كلها عوامل مؤثرة على سلوك المتدرب. وعليه، فإن تهيئة الفرص للعاملين للتدريب والتطوير والثقافة الذاتية له أثره الفعال في الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

- **سلوك قبول الجماعة:** الجماعة هي تنظيم اجتماعي معين وفق مزايا وميول مشتركة، هي البيئة المحيطة بالعامل سواء داخل العمل أو خارجه فالعامل بطبعه يحب الاختلاط ولا يحب العزلة. وسلوك العامل نحو هذه الجماعات بالإيجاب والسلب أي القبول والرفض وحبه للانتماء من عدمه يتوقف على مستوى الطمأنينة والإحساس بالأمن والراحة والرضا الذي يجده عند هذه الجماعات. وكذلك لما تُكُنُّه هذه الجماعات له من مودة واحترام وتقدير وما تُقدمه له من رعاية وعطف. فالأهداف المشتركة التي تربط هذه المجموعة هي الأساس في تماسك الجماعة وتوثيق العلاقات بين أعضائها. فالعلاقات التي تسودها رغبة الانتماء، الجدية والتفاهم وتقدير المسؤولية وإشاعة المعلومات والمحافظة على شعور الآخرين والقيم والمبادئ، كل ذلك له إيجابياته في القبول من الجماعة أو لا. كما أن الأناية وحب الذات ونظرة المنفعة واستمالة المراكز العليا ونسب الجهد للذات فقط وعدم التضحية، كل ذلك له تأثيره السلبي في أفراد الجماعة نحو تماسكها واستمرارها. والقبول لدى الجماعة وقبول الفرد لها يؤثر على سلوك وردود أفعاله، فإذا تألفت روح المحبة بين الفرد وبين زملائه في العمل، وشاعت الثقة بينهم فإن السلوك العام للجماعة لا شك أنه سوف يؤدي إلى أداء حسن ونتائج أفضل. أما إذا تنافرت الجماعة وفقدت روح التعاون فالنتيجة أنها ضرر وضياح الجهد. فسلوك الفرد في أي موقف يتأثر إلى حد كبير بما يقوم به الآخرون أمامه، أو بقوة الأسلوب الذي يستخدم معه للقيام بالعمل المطلوب. ولنمو الأداء وتحقيق الأهداف لا بد من العمل مع الجماعة ولا بد أن يكون القبول من الطرفين.

وهناك من يصنف سلوك العاملين من وجهة نظر المنظمة واحتمالات تأثيره على كفاءتها إلى أقسام ثلاثة وهي:<sup>1</sup>

- **السلوك المعاوان:** وهو السلوك المفضل من جانب المنظمة، ولذلك فهي تعمل على تشجيعه وتحفيزه على الاستمرار. والمثال على السلوك المعاوان للمنظمة ما يمارسه المديرون والعاملين بها من جهود من أجل

<sup>1</sup> علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، 1988، ص ص 41-42.

تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية والتغلب على ما يعترضها من عقبات وتطوير عملياتها.

- **السلوك المناقض:** وهو السلوك الذي تحاربه المنظمة، وتتمثل أشكال السلوك المناقض في التكاسل أو التباطؤ في العمل، أو الامتناع عن بذل كل الجهد الممكن أو تجنب المشاركة الفعالة في حل مشاكل المنظمة وابتكار أساليب متطورة للمساعدة في التغلب على ما قد تعانیه من اختناق. والسلوك المناقض ليس بالضرورة سلوكا معاديا بشكل ظاهر للمنظمة، بل قد يتخذ شكل الامتناع عن تقديم الخبرة العالية والمهارة الفائقة التي يمتلكها العامل أو حجب معلومات هامة ومفيدة عن إدارة المنظمة. ومثال ذلك حين يمتنع أعضاء نقابة عمالية عن سداد الاشتراكات المفروضة عليهم أو يقاطعون أنواع النشاط الاجتماعي أو الثقافي التي تنظمها النقابة.

- **السلوك الحيادي:** وهو ذلك النمط من الأفعال والتصرفات التي لا تسبب ضررا واضحا بالمنظمة أو أهدافها وفي نفس الوقت لا تقدم فيه معونة إيجابية ذات قيمة لها.

حيث نجد بان المؤسسات الحديثة تواجه في تعاملها مع سلوك العاملين عدة تحديات نوردتها في التالي<sup>1</sup>:

1. تحاول المنظمة تأكيد وتدعيم أنماط السلوك المعاون وحفز مصادره الفردية أو الجماعية على الاستمرار في نفس الاتجاه الإيجابي لأهدافها وسياساتها؛

2. تحاول المنظمة استقطاب المحايدين وتحويلهم إلى متعاونين بمعنى أنها تحاول إقناع أصحاب السلوك السلبي غير المؤثر بالمشاركة في نشاطاتها والإسهام من أجل تحقيق أهدافها. وإن فشلت في استقطاب تعاونهم الإيجابي تتجه نحو الاحتفاظ بحياد هذه الفئة من أن يتحول سلوكها إلى سلوك مناقض لها أو معوق لأهدافها؛

3. تحاول المنظمة تعديل السلوك المناقض وتحويله إلى سلوك محايد أو معاون. وأن التغلب على السلوك المعادي للمنظمة وتحويله إلى سلوك إيجابي يعمل من أجل تحقيق أهدافها هو من الأمور الصعبة التي تتطلب التعامل مع عدد كبير من العوامل والمتغيرات. كما أنه يستغرق وقتا طويلا، إذ غالبا ما تكون أسباب ودوافع السلوك المتناقض كامنة وغير واضحة حتى بالنسبة للشخص الصادر منه السلوك ذاته.

<sup>1</sup> علي السلمي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 43.

المطلب الثالث: مقاربات ونماذج سلوك العاملين

أولاً: مقاربات سلوك العاملين

إن أهمية العاملين في التنظيم أدى بالضرورة إلى ظهور بعض النماذج الافتراضية حول سلوك العاملين والتنظيم لدى المدير سواء بوعي منه أو بدون وعي، وقد عبر دوغلاس ماكر يجور (Douglas Mac Gregor)، بقوله أن كل مدير له فلسفته الخاصة التي تؤثر عليه وتصبغ تصرفاته بصبغة معينة، وتكون عاملاً أساسياً في تحديد سلوكه الإداري وبالتالي التنظيمي.

ومن أهم النظريات التي اهتمت بتفسير السلوك العاملين مايلي:<sup>1</sup>

أ. **نظرية التحليل النفسي لفرويد:** يصنف فرويد السلوك الفطري لدى العاملين إلى نوعين وهما غريزة الحياة وغريزة الموت، فغريزة الحياة تتمثل بالأفعال الايجابية والبناءة، مثل المحافظة على الحياة واستمراريتها، أما غريزة الموت تتمثل بأعمال العامل التخريبية والعنوانية على ذاته وعلى الآخرين، فالعامل يبدأ حياته بغريزة الموت التي تخضع فيما بعد تدريجياً لسلطة المنظمة وقيمها ومبادئها فالمجتمع نفسه يقوم باقناع العامل وتكليفه ليصبح مقبولاً في بيئة العمل.

ويتحدث فرويد عن اللاشعور، حيث تذهب الدوافع المكبوتة -نتيجة الضوابط والحوجز التي تفرضها المنظمة الذي يتقف بين العامل وإشباع حاجاته- إلى أعماق النفس فتترسب في اللاوعي، أي أنها تزول بل تظهر في الشعور الواقعي بصورة وأشكال غير مباشرة مثل التفكير بصوت مرتفع.

ب. **نظرية الرشد الإنساني أو مبدأ المنفعة:** وهي مستمدة من النظرية الاقتصادية التي تعتبر العامل راشداً وعاقلاً، وبالتالي فهو حر التصرف في استخدام موارده وممتلكاته، وفي اختيار مهنته والبحث عن تحقيق مكاسب نفعية له، لأنه يعرف مصلحته أكثر من أي شخص آخر، فعندما يعمل لمصلحته يجند كل طاقاته وإبداعه لتحقيقها، كفاءاته تكون أعلى من أن يعمل لمصلحة طرف آخر.

فالعامل لا يكون رشيداً إذا سعى من أجل تحقيق أدنى مردود على استثماراته أو أدنى إشباع لحاجاته ورغباته في ظل الظروف العادية.

ت. **النظرية الوجودية:** يعتبر العامل من وجهة نظر هذه النظرية باحثاً عن معنى وجوده في هذه المنظمة، فالظروف الاجتماعية والوظيفية التي يمر بها العامل في تغيير مستمر يؤدي بدوره إلى تقييد حريته التي تجبره على البحث عن وسائله الخاصة التي يستطيع التكيف بواسطتها دون أن يفقد قيمته أو هدفه في المنظمة،

<sup>1</sup> سماش نادية، سلوك وتصرفات العمال الصناعيون في ظل التحولات السوسيو اقتصادية، رسالة دكتوراه في علم اجتماع، جامعة وهران، 2013، 2014، ص 69

وتؤكد هذه النظرية على أن الأفعال لا تبرر على أساس نتائجها، حيث أن هناك عوامل أخرى تحدد سلامة القرار أو عدمه من الناحية الأخلاقية، فالفعل يحتوي ضمناً على قيم ذاتية بعيدة عن نتائجه، فهذه القيم تتركز على الحافز الذي أدى إلى ذلك الفعل، وقد جاءت نظريات إيمانويل كانط Emmanuel Kant لتؤكد بان الأسس الجوهرية للأخلاق توجد في التفكير العلمي وليس في البديهية أو الضمير أو إنتاج المنفعة.

ث. النظرية السلوكية: تقوم هذه النظرية على افتراض مؤداه إمكانية التأثير في العامل وسلوكه لدرجة كبيرة يمكن معها التنبؤ به والاعتماد عليه، فسلوك العامل لا يأتي نتيجة لدوافع داخلية بل هو نتيجة لمنبهات حسية وحركية تثير سلسلة من الأفعال المنعكسة، فهذه النظرية تفسر السلوك تفسيراً عصبياً فسيولوجياً، وأما الدوافع الأخرى كالدوافع الاجتماعية، فإنها تعتبر مشتقة حسب أشهر مناصري هذه النظرية ثورندايك (Thorndik) من الحاجات الفسيولوجية، ويتعلمها العاملان عن طريق التعلم، ومن الأمثلة الحاجة إلى التقدير الاجتماعي والحاجة إلى الشعور بالأمن والاستقرار أو الحاجة إلى السيطرة والتحكم في الآخرين.

### ثانياً: نماذج سلوك العاملين

إن هذه النماذج توضح وتفسر لنا من خلال المبادئ كيفية التعرف على الفرد وسلوكه، من خلال تفسير العلاقات المختلفة التي يتعرض لها الإنسان، وهي ثلاثة نماذج أساسية وهي:

#### أولاً: نموذج السلوك الفردي.

ويفسر هذا النموذج سلوك العامل من خلال ثلاثة مبادئ وهي:<sup>1</sup>

1. مبدأ السببية: تركز فكرة أو مبدأ السببية على أن سلوك العامل هو سلوك مسبب، فلكل سلوك سبب، ولذلك لكي تستطيع تفسير سلوك العامل لابد من البحث وراء أسباب هذا السلوك، وتنتج هذه الأسباب من تأثير العوامل البيئية التي يعيش فيها الإنسان، ولذلك العوامل الوراثية الخاصة به.

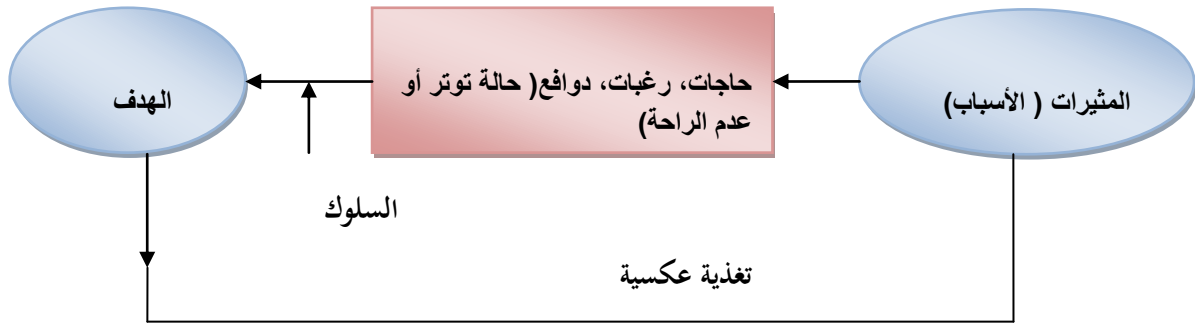
<sup>1</sup> سماش نادية، سلوك وتصرفات العمال الصناعيون في ظل التحولات السوسيو اقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 81.

2. مبدأ الحاجة أو الدافع: بجانب وجود أسباب محددة للسلوك، هناك حاجات أو رغبات أو دوافع أو محرك لهذا السلوك.

3. مبدأ الهدف: ويقصد بذلك أن الفرد يسلك سلوكا معيناً لتحقيق هدف معين.

ويمكن النظر إلى أن سلوك العامل نشاط مستمر يبدأ بوجود سبب ثم وجود دافع، وينتهي بتحقيق هدف، ويمكن توضيح ذلك بمثال بسيط: فحينما يشعر الفرد بأنه جائع، فإن هذا الشعور بالجوع ينشأ بسبب خلو المعدة من الطعام، وهذا السبب يخلق الحاجة أو الشعور بالجوع، ويتحقق الهدف بحصول الفرد على الطعام، وهنا يتوقف الشعور بالحاجة إلى الطعام وينتهي السبب بامتلاء المعدة بالطعام، ويمكن توضيح ذلك بالنموذج التالي:

الشكل رقم (07): النموذج الأساسي لسلوك العاملين

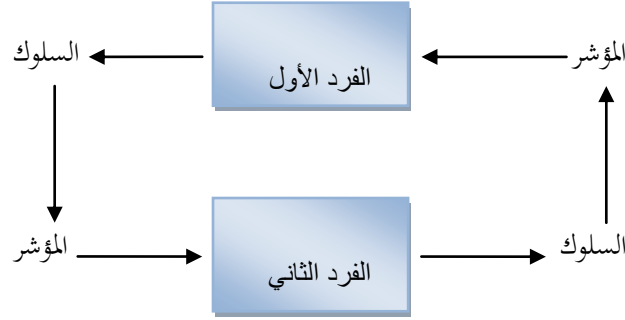


المصدر: ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة، ص 12

أ. نموذج السلوك بين فردين.

يلخص النموذج الأول المتغيرات الخاصة بالعامل لأنه المحدد الرئيسي للسلوك، ويبين لنا بان يتأثر بالحيط الخارجي له وعلاقته وتعامله مع العاملين، وهذه العوامل في الأخير تؤثر بشكل كبير على سلوكه. ويلخص الشكل التالي بان سلوك الفرد الأول يؤثر على سلوك الفرد الثاني، فسلوك الفرد الثاني لا يتحدد فقط على ظروف الفرد، ولكنه يتأثر بسلوك الفرد الآخر الذي يتعامل معه، ومثال ذلك إذا تأثر الفرد الأول بسلوك معاكس فان الفرد الثاني يتأثر بنفس السلوك.

الشكل رقم (08): يوضح السلوك بين فردين



المصدر: صلاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 37

### ج. نموذج سلوك الجماعة.

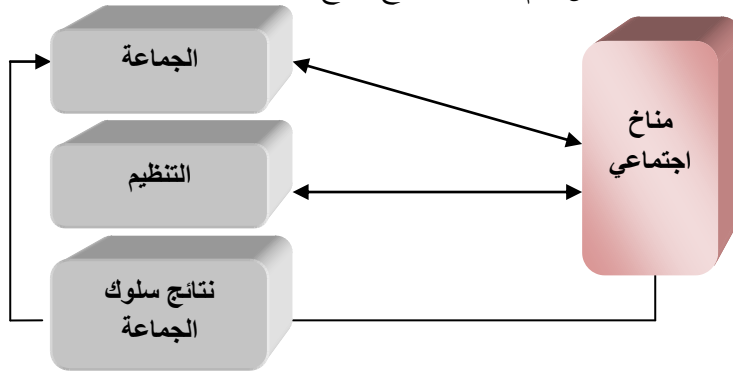
هذا النموذج يركز على أن كل فرد في الجماعة يتفاعل مع باقي أعضائها، ويتفاعل السلوك الفردي بسلوك الجماعة لتحقيق الفوائد لنفسه.

ونستخلص بان سلوك الفرد وفقا لهذا النموذج يتكون من العناصر التالية:

1. الجماعة.
2. المنظمة التي توجد بها الجماعة.
3. المناخ والظروف الاجتماعية.

ونتيجة للتفاعل بين هذه العناصر يتحدد سلوك الجماعة ككل كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): يوضح نموذج سلوك الجماعة.



المصدر: صلاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 38

## المبحث الثاني: مكونات سلوك العاملين.

إن سلوك العاملين هو سلوك معقد ومتشابك فهو حصيلة التفاعل بين العديد من المتغيرات، فسلوك العامل في أي منظمة يتأثر بمجموعة من المفاهيم منها الشخصية، وإدراكه للأمور، واتجاهاته. ولهذا الصدد يمكن استعراض مكونات سلوك العاملين والمتمثلة في مايلي:

## المطلب الأول: الإدراك.

يعد الإدراك وجه هام من أوجه سلوك العاملين في المنظمات.

## أ. تعريف الإدراك:

هناك عدة تعريفات للإدراك نذكر منها مايلي:<sup>1</sup>

- يعرف (روبينس): "هو العملية التي من خلالها ينظم ويترجم الأفراد انطباعاتهم الحسية من أجل أن يعطوا لها معنى لما يدور داخل بيئتهم"

- يعرف (Kinicki): "هو عملية ذهنية تساعدنا في تفسير وفهم ما يحيط بنا"

- ويعرف (Gibson): "الإدراك عملية تنظيم المعلومات الواردة من البيئة بحيث تؤدي إلى معنى"

- وفي نظر "سيفن" الإدراك ما يقوم به الفرد من تنظيم وخبرات التي يمر بها، وكذلك تفسيراته واتجاهاته وتعامله من خلال ما يحمله من معلومات وخبرات مخزنة في ذاكرته.

<sup>1</sup> ضنبري نجية، دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة المسيلة، 2012.2013، ص55.

ب. خطوات الإدراك: يبدأ عادة الإدراك بوجود مثيرات ومؤثرات من حولنا، وما نراه ليس حقيقة، بل انه متأثر بما نختاره لكي تنتبه إليه، وأيضا نقوم بعملية تنظيم لهذه المعلومات التي استقبلناها من خلال الحواس، ثم نقوم بتفسير هذه المدركات لكي يؤدي ذلك إلى سلوك معين، ويمكن أن نشرح هذه الخطوات فيما يلي:

1. الإحساس بالمثيرات المحيطة: حيث يتعرض الفرد لمثيرات عديدة من حوله فانه يستخدم واحدة أو أكثر من حواسه الخمس مثل: البصر واللمس والسمع والتذوق والشم. ويلعب الجهاز العصبي المركزي للإنسان دورا رئيسيا في عملية تحويل المعلومات من الحواس إلى المخ لكي يمكن إدراكها.

2. الانتباه: تتوافر المثيرات بشكل لانهائي من حولنا فالشخص فاقد البصر قد تكون عينيه مفتوحة لكنه لا يرى شيئا. فإذا أراد الفرد يتلقى ما حوله من مثيرات فهو يوجه حواسه وينبهها لكي تستقبل هذه المثيرات.

3. الاختيار: وهنا يمكن القول بأننا لا ندرك كل ما هو حولنا من مثيرات، وإنما نوجه حواسنا لالتقاط جزء محدود للمثيرات، وعادة ما نقوم باختيار تلك المثيرات التي تهمنا، هكذا ندرك فقط ما يهمنا من مثيرات.

4. التنظيم: يقصد بذلك بان يقوم الفرد باختيار المثيرات في وحدات مستقلة بارزة سواء كان ذلك على سبيل التشابه، أو التقارب، أو التكامل لكي نقدم معنى محدد.

5. التفسير: بعد قيام الفرد باختيار المثيرات وتنظيمها يقوم بتحويل هذه المدركات إلى معاني، فنحن نسمع أصواتا ونعطيها معاني، وتمر أيدينا على أشياء فنعرّفها، ونشم أشياء أخرى فنستدل عليها، وعندما نجد رجلا مسترخيا فمعنى ذلك انه متعب ويود أن يريح بدنه، ونجد امرأة مبتسمة فنستدل على ذلك بأنها راضية.

6. السلوك: إن اكتشاف الفرد لمعاني المثيرات من حوله وإعطائه مدلولات وتفسيرات تساعده على التصرف وتوجيه سلوكه في اتجاه معين، والشخص العابس ربما تحاول أن تسرى عنه، والشخص المبتسم قد تحاول أن تشاركه اللحظة السعيدة، والشخص المتعب قد تهيم له قدرا من الراحة.

الشكل رقم (10) : يوضح لنا خطوات الإدراك

المثير ← الانتباه ← الاختيار ← التنظيم ← التفسير ← السلوك

المصدر: صلاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر. ص 55.

ج. العوامل المؤثرة في الإدراك: تتأثر عملية الإدراك بعوامل مختلفة ومتعددة، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى مجموعتين:<sup>1</sup>

- مجموعة العوامل المتعلقة بالخصائص الذاتية و الهيكلية الشيء المدرك "stimulus".
- مجموعة العوامل المتعلقة بالخصائص الفردية للشخص الذي يقوم بالإدراك "perceiver".

أولاً: العوامل المتعلقة بالخصائص الذاتية و الهيكلية الشيء المدرك:

- 1) شدة أو قوة الأشياء المدركة: كلما كان الشيء المثير الخارجي قويا، كلما كانت فرصة إدراكه أكبر، مثال ذلك: إذا كانت هناك فوضى فإن الشخص بطبيعة الحال سوف يدركها الشخص بدرجة أكبر من الصوت الناعم.
- 2) حجم الأشياء المدركة: كلما كان الشيء المدرك كبير الحجم، كلما كانت فرصة إدراكه أكبر، فمثال ذلك: عند زيادة سوق ضخم للألبسة فإن الملابس الأكثر جودة سوف تظهر للمشتري من حيث اللون والنوع.
- 3) التناقض و الاختلاف في الأشياء المدركة: يقضي مبدأ التناقض بان المثير الخارجي الذي يكون ضد الأشياء المألوفة أو المتوقعة سوف ينال درجة أكبر من الانتباه.
- 4) تكرار المثيرات الخارجية: أي أن تكرار المثير الخارجي سوف يجذب الانتباه ويتم إدراكه بدرجة أكبر من ذلك الذي يحدث مرة واحدة وتفسير ذلك أن عملية التكرار تتيح أكثر من فرصة للإدراك كما أن تكرارية المثير تزيد من درجة حساسيتنا اتجاه هذا المثير.

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر. ص 23

5) الحركة والثبات للمثيرات الخارجية: أي أن الأشخاص يتنبأهم شعور ويعيرون انتباههم بدرجة أكبر للأشياء المتحركة ويرونها بدرجة أكبر من الأشياء الثابتة. ومن مثال ذلك: الشيء المتحرك والناطق أكثر جاذبية من الأشياء الثابتة والصامتة.

6) الجدة والتآلف للأشياء المدركة: تعتبر من عوامل جذب الانتباه، فالأشياء الجديدة أو المألوفة التي تعرض بطريقة جديدة سوف تزيد من فرصة إدراكها. مثال ذلك: نقل الموظف إلى وظيفة جديدة تزيد من فرص انتباهه لأداء واجباته.

ثانيا: العوامل المتعلقة بالخصائص الفردية للشخص الذي يقوم بالإدراك:

كما نجدان لعملية الإدراك تأثير مجموعة عوامل أخرى تتعلق بالشخص الذي يقوم بعملية الإدراك ومن أهم هذه العوامل نذكر منها<sup>1</sup>:

1. حاجات ودوافع الفرد: هي متغيرة ومتجددة دوماً، وتنقسم إلى حاجات فسيولوجية ونفسية واجتماعية وتحقيق الذات، هذه الحاجات لها اثر على إدراك الفرد. مثال ذلك: الشخص الذي ينقصه الأجر يرى فرصة عمل أخرى لكسب اجر اكبر.

2. الضغوط الشخصية: فالأفراد الذين يتأثرون بضغط العمل، يميلون إلى إدراك الأشياء بطريقة اقل موضوعية من أولئك الذين لا يتعرضون لهذه الضغوط.

3. التعلم والخبرات السابقة: توجد علاقة كبيرة بين التعلم والإدراك، فنجد انه عن طريق التعلم يتحدد دور الفرد في المجتمع وعلاقته مع الآخرين. و مثال ذلك: الطفل حديث الولادة يكون مجاله الإدراكي محدود وتكون قدرته الإدراكية منعدمة تقريبا، و لكن مع نمو الطفل، وزيادة اتصاله وتعامله مع الآخرين تزيد قدرته على إدراك الأشياء بدقة.

4. أهمية الشخص أو الشيء المدرك: نجده بأنه احد العوامل المؤثرة في الإدراك، هو أهمية الشخص أو الشيء موضوع الإدراك. و مثال ذلك: إذا كان هذا الشخص يشبع حاجاتنا الاجتماعية كالصديق أو

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص24

الأب أو الأم سوف نهتم بدرجة أكبر بهذا الشخص ونحاول أن نعرف عنه الكثير ونجمع عنه أكبر قدر من المعلومات.

المطلب الثاني: الشخصية:

أ. تعريف الشخصية:

إن نقطة البداية لدراسة سلوك الفرد هو تحليل الشخصية الإنسانية، فالشخصية هي احد المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تؤخذ كمحدد لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات، وهذا بدوره سيؤدي إلى تباين في الأنماط السلوكية للأفراد العاملين في المنظمة، ويمكن أن نطلق عدة تعريفات للشخصية ومن أهمها:<sup>1</sup>

- تعريف (جيلفورد): " شخصية الفرد هي ذلك النموذج الفريد الذي تتكون منه سماته "

- يعرفها (Eysenck): " الشخصية هي ذلك التنظيم الثابت والدائم إلى حد ما لطباع الفرد ومزاجه وعقله وبنية جسمه والذي يحدد توافقه الفريد لبيئته".

- يعرفها (ألبرت) بأنها: " التنظيم الديناميكي المتحرك داخل الفرد للنظم الجسمية والنفسية التي تحدد تميزه وفرديته في تأقلمه مع البيئة".

- ويعرف (Cattell) بأنها: " ذلك الشيء الذي يسمح بالتنبؤ بما سيفعله الفرد في موقف معين "

- وعرفت بأنها: " ذلك التنظيم المتكامل من الصفات والتركيبات الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية التي تظهر في العلاقات المختلفة للفرد عن غيره".

<sup>1</sup> بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص72

## ب . مكونات وجوانب الشخصية:

قد يختلف علماء النفس في تعريف معنى الشخصية، ومراحل نضجها، ولكن عادة لا يختلفون على المكونات التي تشكل الشخصية، فإذا كانت خصائص النضج الذي أشار إليها الكثير من العلماء تمثل أسلوباً لقياس أو وصف النمط العام للسلوك الخارجي للشخصية، فإن هذه الخصائص ماهي إلا انعكاسات لمكونات معينة لهذه الشخصية، وفيما يلي هذه المكونات:

**1. القيم:** تشير القيم إلى ذلك الهيكل المثالي من المبادئ التي ينظر من خلالها الفرد إلى ما يجب أن يكون عليه سلوكه وسلوك الآخرين، وتنعكس القيم على السلوك الخارجي للفرد، والناس تنظر إلى الأشياء التالية كقيم أساسية: الأمانة، الصراحة الصادقة، وفي نظرهم إلى هذه القيم يختلفون في معناها وفي طريقة تطبيقها عملياً؛

**2. الانفعالات:** تشير الانفعالات إلى خصائص الإثارة والحالة المزاجية للفرد، فمن المشاهد نرى البعض سريع الإثارة والبعض الآخر بطيئاً في انفعالهم، كذا الحال فهناك من هو هوائي وهناك من يأخذ الأمور بمحمل الجد، كما أن هناك من هو حاد الطباع والخامل، وهذا باختلاف الطبيعة البشرية وغيرها من الخصائص المزاجية والانفعالات؛

**3. الحاجات:** هي تلك الشعور بالنقص أو العوز لشيء معين كالحاجة لشيء ما، وان هذا النقص أو العوز يدفع الفرد لان يسلك مسلكاً يحاول من خلاله سد هذا النقص أو إشباع الحاجة؛

**4. القدرات والاستعدادات:** أول ما ينظر إليه الناس هو نظرهم إلى شخصية الآخرين على اعتبار أنها مجموعة من القدرات والاستعدادات، والشخص ذو القدرات العالية و المتناسبة مع متطلبات العمل الذي يشغله يمكنه من أداء العمل بصورة عالية وهناك ثلاثة أنواع من القدرات والاستعدادات وهي:

- **القدرات العقلية:** ويشار إليه أحياناً بالذكاء وهو يتكون من القدرات اللغوية والعددية، القدرات البصرية، و الفهم والتحليل والتصور والاستنباط والاستقراء، والقدرة على التطبيق العملي.
- **القدرات الميكانيكية:** وهي تشير إلى فهم العلاقات الميكانيكية والمساحية، والقدرة على النظر إلى الأشياء.

- القدرات الحركية: هي كل تلك المهارات العضلية والحواسية مثل: مهارة الأصابع والقدرات العضلية، والحركية والتوازن؛
- 5. الاتجاهات النفسية: هي نظام المعتقدات والمفاهيم والمشاعر التي تؤدي إلى ميول سلوكه نحو مواقف معينة، أو أنها ذلك الرأي الإداري للفرد في قضايا مفاهيمية. وقد يختلف الناس في آرائهم، وأسبابهم؛
- 6. الميول والاهتمامات: تشير إلى الرغبة والحب " أو عدم الرغبة" والكراهية" لشيء معين، والميول والاهتمامات عبارة عن مشاعر ويشير واقع الأمور إلى أننا مختلفون في ميولنا، فهذا يجب العمل المتنوع، وذلك يجب العمل الروتيني، وذلك يجب العمل التحليلي، وآخر يجب العمل الفني وغيرها.

### ج. العوامل المؤثرة في تكوين الشخصية:

من خلال مكونات الشخصية التي اشرنا إليها سابقا تشير إلى أن المحددات والعوامل المؤثرة في تكوين وتشكيل هذه المكونات عديدة جدا، ولكن للتبسيط فإنه يمكن القول أن العوامل المؤثرة في تكوين الشخصية يمكن إجمالها في الآتي:<sup>1</sup>

- العوامل الجسمانية.
- عوامل الأسرة و التعليم.
- عوامل البيئة.

### أولا: العوامل الجسمانية.

تركز على العديد من الاعتبارات منها تأثير عنصر الوراثة والذكاء وإفرازات الغدد من الهرمونات، والشكل الخارجي للجسم وستتناول بعض هذه العوامل بشرح بسيط فيما يلي:

<sup>1</sup> يوسف، ناجي، أهم المحددات السيكو-سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة قسنطينة 2 ص137

1. **المخ والجهاز العصبي:** يؤثر الجهاز العصبي المركزي والأعصاب بمختلف أنواعها (المخ) ، على درجة الاستثارة في شخصية الفرد، فيتميز بعض الناس ببطء الاستثارة ويتميز البعض الآخر بسرعة الاستثارة، ويعد المخ والجهاز العصبي من الأمور الموروثة؛
2. **الذكاء:** من خلال ارتفاع القدرات العقلية لدى الفرد بحيث يؤثر على مكونات الشخصية فهناك إشارات إلى أن مرتفعي الذكاء يتميزون بالحدة في الطباع والسرعة في الاستجابة والاستثارة، بينما يتميز الأشخاص ذوي الذكاء المنخفض بالتبهد والبطء في الاستجابة، وعدم الاستثارة والحمول؛
3. **الهرمونات:** تفرز الغدد الصماء هرمونات عديدة، وتختلف الغدد الصماء في وظائفها فالغدة الدرقية لها تأثير على سرعة النمو والنضج والبنكرياس له تأثير على الهضم والشعور بالتعب والقلق وغيرها من الغدد الأخرى؛
4. **الشكل الخارجي للجسم:** إن تميز الجسم بالطول أو القصر، والسمنة أو النحافة، والجمال أو الدمامة، والبياض أو السواد له تأثير على مدى شعور الفرد واحترامه وإدراكه لذاته وله التأثير على التعامل مع الآخرين.

#### ثانيا: الأسرة والتعليم.

إن للأسرة تأثير بالغ في تشكيل شخصية الطفل، أن أسس الشخصية التي تتكون من السنين الأولى من حياته تبقى لسنوات طويلة ويصعب تعديلها أو تغييرها، فالأم لها دور كبير في التأثير على صفات التطبيع و التكيف الاجتماعي، ذلك لأنها أول شخص يرضى الطفل جسمانيا ونفسيا واجتماعيا.

ويتأثر تشكيل القيم والاتجاهات والمعتقدات بالوالدين، فالأم على وجه الخصوص لها تأثير كبير على البنت، والأب له تأثير كبير على الولد.

كما نجد أن لظروف الأسرة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والانفعالية التي تحيط بالطفل في تكوين شخصيته، ويؤثر التعليم أيضا في شخصية الفرد .مثال ذلك: انتقال الطفل من المنزل إلى المدرسة يعني انتقاله من مجتمع محدود إلى مجتمع أوسع واعقد، ويضحى الطفل بكثير من راحته واستقراره المنزلي إلى بيئة

تلزم عليه أنماطا جديدة من السلوك بانتقاله عبر مراحل التعليم بتحصيل الفرد على مجموعة من المعلومات والعلوم، والتي تساعد في تكوين أفكاره ومشاعره.<sup>1</sup>

### ثالثا: البيئة.

البيئة هي تلك المتغيرات الصعبة والصفات المحيطة بالفرد والتي يحتك بها، فالصفات الجغرافية لها تأثير على تشكيل السلوك. مثال ذلك: الموقع الجغرافي الذي ينتمي إليه الشخص، كما نجد أن للدين واللغة والنظام السياسي والاقتصادي قيم الزواج و الطلاق العلاقات الاجتماعية دورا بالغا في تشكيل الشخصية والعمل يعتبر جزءا هاما من البيئة التي تؤثر في تشكيل شخصية الفرد فلكل عمل شروطه ومتطلباته التي تلزم العاملين فيها بضرورة الامتثال إلى أنماط سلوكية محددة، والى ضرورة اكتساب معارف وقدرات فكرية وحركية لازمة لأداء العمل.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: الاتجاهات:

الاتجاهات هي احد المحددات والمقاييس النفسية التي تفسر وتتحكم في بناء وتشكل السلوك للعمال والموظفين داخل حيز المنظمات. ومن هنا يمكن تقديم تعاريف للاتجاهات كما يلي:<sup>3</sup>

- ويعرف (Allport): " الاتجاهات حالة استعداد عقلي منظمة من خلال الخبرة الفردية وتؤثر تأثيرا فعالا على استجابة الفرد تجاه جميع الموضوعات وكذلك المواقف التي ترتبط بها".

- أما (Doob): الاتجاهات استجابة ضمنية متوقعة ومؤدية إلى نماذج سلوكية علنية، ويمكن تحريكها بالعديد من المثبرات الناتجة عن التعلم والقدرة على التجميع والتمييز، والتي تعتبر مثبرا لاستجابات أخرى ومحركا للسلوك في نفس الوقت، والتي تعتبر هامة في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد".

<sup>1</sup> يوسف، ناجي، مرجع سبق ذكره ص 16.

<sup>2</sup> سعيدان زكريا، رابع الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 26

<sup>1</sup> يوسف، ناجي ، مرجع سبق ذكره، ص 15.

- كما يعرفها (Chein): "الاتجاهات استعداد فردي لتقييم أي موضوع أو فعل أو موقف بطريقة معينة".

- أما (Triandis): "الاتجاهات هي فكرة مشبعة بالعاطفة، تميل إلى تحريك النماذج المختلفة من السلوك كل موقف أو موضوع معين"، وتتكون الاتجاهات من ثلاث مكونات وهي: المكون الفكري، المكون الشعوري أو العاطفي مكون الميل السلوكي.

- أما العالم (Chave): "هي تركيب معقد من المشاعر والرغبات والمخاوف والإقناع والأحكام المسبقة ونزاعات أخرى، والتي تؤدي إلى استعداد لتصرف الفرد بسبب الخبرات المتفاوتة.

### 1. مكونات الاتجاهات:

هناك ثلاثة مكونات أساسية في المفهوم الحديث للاتجاهات تتمثل في الأتي:<sup>1</sup>

#### ❖ أولاً: المكون الإدراكي

يتعلق هذا البعد للاتجاهات بصفة عامة بما يتوفر لدى الفرد من معلومات عن الشيء أو الفرد، أو المكان، أو الموقف موضع الاتجاهات.

#### ❖ ثانياً: المكون العاطفي

يتعلق هذا البعد للاتجاهات بالعواطف، والمشاعر والتي يتم عادة التعبير عنها في صورة مواتية تجاه الشيء موضع الاتجاهات.

#### ❖ ثالثاً: المكون الخاص بالميل السلوكي

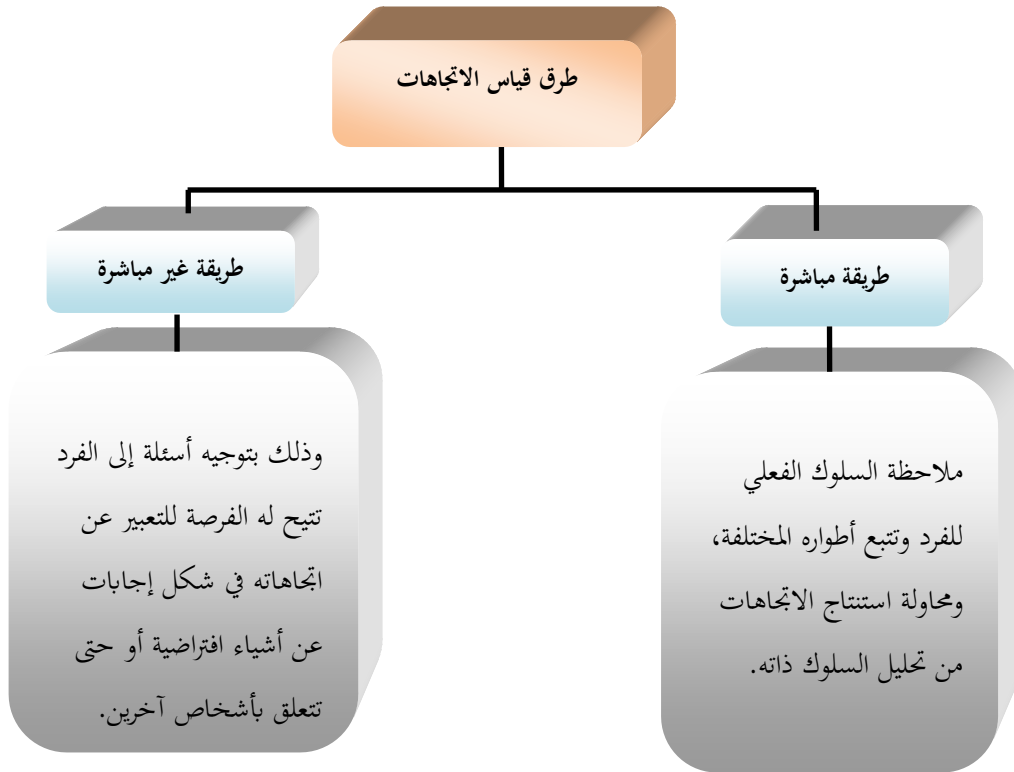
هذا البعد يعكس التوقعات أو الاستعدادات أو النزاعات السلوكية للفرد تجاه الأشياء أو الأفراد، أو الأحداث أو الأماكن. وعليه فان كل تصرف أو سلوك في الواقع العملي يتضمن مزيج من المكونات الثلاثة السابقة للاتجاهات.

<sup>1</sup> رأفت سمير مسعد، إدارة السلوك التنظيمي وتقييم الأداء الوظيفي، مذكرة تكميلية لنيل درجة الماجستير، جامعة السودان للدراسات العليا، 2016، ص ص 25، 26.

2. قياس الاتجاهات:

للإفادة من ظاهرة الاتجاهات في تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به، ومن ثم محاولات السيطرة عليه، يصبح قياس الاتجاهات أو (التعرف عليها) أمراً ضرورياً. ونظراً لأن الاتجاهات تكون كامنة في الفرد ولا يمكن ملاحظتها بشكل ظاهر، فإن قياسها يتم بالتعرف على نتائجها ( بتحليل السلوك ومحاولة استنتاج الاتجاهات التي ساهمت في تكوينه ) أو بمحاولة استخراجها من الفرد بطريقة غير مباشرة.<sup>1</sup>

الشكل رقم(11): يمثل طرق قياس الاتجاهات.



المصدر: علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة، ص 175.

وتقاس الاتجاهات بنوعين من المقاييس:

- الأول: يتكون من عبارات تلمس النواحي الفكرية والمشاعر في الاتجاهات لدى الشخص.
- الثاني: يتكون من عبارات تتعلق بمدى استعداد الفرد لاتخاذ سلوك معين تجاه الموضوع محل البحث.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة، ص 176.175 .

## المبحث الثالث: التحفيز كآلية لترقية سلوك العامالين.

يحتل العامالين حاليا مكانة هامة في الدراسات الاقتصادية، باعتبارهم موردا نادرا تسعى المؤسسة لتنميتهم كاستفادة من كفاءة أدائهم، كمحاولة توجيهه لتحقيق أهدافها من خلال تقديم حوافز وتعويضات تشعرهم بالرضي والانتماء لها. باعتبار أن التحفيز المنطلق لتوجيه سلوك العامالين لتحقيق نجاح المؤسسة. لذا حاز تحفيز على اهتمام العديد من الباحثين في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية بصفة عامة، وبوجه اخص في حقل علم النفس وعلوم الإدارة، فكان نتاج ذلك الكثير من البحوث والنظريات، خاصة وان سلوك العامالين لا ينشئ من العدم، بل هناك عوامل عديدة تحدده وتوجهه، وبما أن العامالين لا يعيشون بمعزل عن الآخرين فان فهم هذه المحددات يعد امراً ضروريا لتوجيه سلوكهم نحو الهدف المرغوب، وعموما يتحدد هذا السلوك وفق عامالين أساسين العامل الأول فانه ينبع من داخل العامالين وهو ما يعرف بالدوافع والتي تمثل مجموعة العوامل الداخلية النشطة والقوى الموجهة لسوك العامالين أثناء استجابتهم للمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به، فهي تلك الرغبات والحاجات وأية قوى مشابحة تسيير وتوجه السلوك نحو أهداف معينة. حيث ويرى دينس ويتلي في كتابه سيكولوجية الدوافع فهي تتحكم قوة رغباتنا في دوافعنا وبالتالي في تصرفاتنا لكن الاعتماد على فهم دوافع العامل وحدها لا يكفي لتحديد نمط سلوكه وتوجيهه كما هو مخطط له، الأمر الذي تطلب البحث عن عوامل أخرى مكملة لتحديده، وهذا ما يشير إليه العامل الثاني المتمثل في المؤثرات الخارجية المحيطة بالعامل والموجة لسلوكه والتي تعرف بالحوافز التي ما هي إلا إشارة إلى الوسائل المعتمدة في توجيه السلوك نحو تحقيق هدف ما، وعلى هذا الأساس عرفت الحوافز بأنها مجموعة العوامل الهادفة إلى إثارة القوة الكامنة في العامل والمحددة لنمط السلوك المطلوب منه، وذلك عن طريق إشباع جميع احتياجاته باعتبارها المصدر الرئيسي لدوافع العامل والموجه الأساسي لسلوكه في المؤسسة .

وحتى تتمكن المؤسسة من ترقية سلوك العاملين لديها عليها أن تقوم بتحريك المحرك الداخلي للعاملين والذي نقصد به تلك الشحنة الانفعالية المركزة التي تدفع العاملين وتحثهم على السعي نحو اتجاه الايجابي لتحقيق هدف محدد، من خلال إثارة الدوافع والدعم بالحوافز<sup>1</sup>. لذا يتعين على المؤسسة أن تسعى أولاً إلى فهم عمق العاملين من خلال التأثير على مكونات السلوك والمتمثلة في الإدراك، الشخصية والاتجاهات التي يمتلكها العاملين حتى تتمكن من ترقية جميع نواحي سلوكهم وصولاً لتجديد، التعلم والإبداع<sup>2</sup>.

#### المطلب الأول: علاقة التدعيم بترقية سلوك العاملين

أن سلوك العاملين عادة مرهون بنتائجه، وقد يؤثر التدعيم على سلوك العاملين بشكل ايجابي بتحريك المحرك الداخلي وتوجهه نحو الأداء المتميز، حيث يساهم التدعيم في ترقية سلوك العاملين من خلال إدراك العاملين بان التدعيم يشبع حاجاتهم فان هذا يشعرهم بالرضاء عن الجهد المبذول مما ينعكس على نتائج هذا السلوك كما يتوقف عليها سلوك في المستقبل، أي إن إدراك العاملين بأن السلوك الايجابي يدعم بالمكافأة يستمر ويتكرر، لذا إن كانت النتائج السلوك ايجابية تقود للحصول على مكافأة فسيحدث تثبيتاً وتأكيذا لهذا السلوك ويمكن ضمان استمراريته وإشباع مختلف حاجاته الغير مشبعة هذا ما يحث العاملين على العمل على تجديد سلوكياتهم، وهذا مانوه إليه براون (Brown) عندما قال بان تجديد الدائم في سلوك الذي ينتج عن الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة، والتي يتم تدعيمها بصورة أو بأخرى<sup>3</sup>. أي أن العاملين كلما اكتسبوا خبرة وتجربة أكثر، كلما أدى ذلك إلى التجديد في نمط سلوكهم.

كما أن نتائج السلوك سلبية لا تؤدي للحصول على مكافأة فالنتيجة عدم التشجيع والتكرار هذا ما يوجه العاملين لمحاولة التعلم من أخطائهم والتغير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة لتفاديها مستقبلاً. وهذا ما أشار إليه جلفورد (Guilford) حين اعتبر بان رفع سلوك العاملين يكون من خلال التعلم من التجارب السابقة والذي ينتج عن وجود تدعيم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Aubert N. (1997), **Diriger et Motiver : Secrets et pratique**, Editions d'Organisation, Paris, p42.

<sup>2</sup> Benoit, CH.:(2002), **Motiver par l'enthousiasme**, d'organisation, paris, p 54.

<sup>3</sup> Brown, H. Douglas,(2000), **Principles Language Learning And Teaching, San**. Francisco State University,4th ed, pp22.23.

<sup>4</sup> صلاح الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص50.

أن الاستجابات التي تصاحبها أو تتبعها مباشرة راحة أو رضاء سوف تتكرر أما الاستجابات التي من المتوقع أن لا تتكرر هي التي يصاحبها الشعور بعدم الراحة أو عدم الرضاء مما يجعل العاملين يميلوا إلى زيادة وتطوير مجهداتهم والعمل على الإبداع فيها، وهذا ما أشار إليه قيورق وآخرون (George&al) حين اعتبروا بأنه عند وجود عامل التدعيم الذي يجب أن يتناسب مع مقدار الانجازات المحققة يدفع العاملين إلى السعي الدائم للعمل على تطوير وإبداع أساليب سلوكية جديدة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: علاقة العدالة بترقية سلوك العاملين

التوازن الذي يجب أن يحصل ما بين المدخلات التي يحملها معهم العاملين إلى عملهم والمخرجات التي يحصلوا عليها من الوظيفة بالمقابل يجب أن توفرها على نوع من العدالة خاصة عند منح التحفيز وهذا ما يساهم فعليا في ترقية سلوك العاملين. فمن خلال شعور وإدراك العاملين بان هناك إنصاف وعدالة في التحفيزات الممنوح في الوظيفة فهي تعد المحدد الرئيسي لجهودهم في العمل وأدائهم والرضاء عنه، فالعاملين على الدوام يقوموا بإجراء مقارنات بينهم وبين الآخرين لتحديد مدى العدالة المحققة في عملهم على صعيد مدخلات العمل (المؤهلات، المهارات، الجهود...) والمخرجاته (المكافآت، التعويضات المتنوعة)، فكلما أدركوا أن هناك عدالة بينهم يشعرون ذلك بالرضاء مما يدفعهم لمحاولة إثبات وجودهم من خلال تجديد وتطوير سلوكياتهم ليزيدوا من جهودهم ويحسنوا من أدائهم، وهذا ما نوه إليه بلوط حين اعتبر بان العدالة تحقق الاندماج في العمل وتخلق لدى العاملين الطموح لتجديد وتغيير سلوكهم حتى يشعروا بالراحة<sup>2</sup>.

كما أن الشعور السلبي بعدم العدالة والنتائج عن انطباع العاملين بأنهم يأخذوا مقابل يقل عن الآخرين، أو ينتج الشعور الايجابي بعدم العدالة الذي يكون بإحساس العاملين بأنهم يأخذوا مقابل أكثر من الآخرين وفي الحالتين فان العاملين سيغيروا من سلوكهم من خلال التعلم من حالة عدم العدالة انطلاقا من المقارنة الموضوعية وذلك بمحاولة اكتشاف الفجوة لتغطياتها أو المحافظة على المستوى الذي هم فيه والسعي إلى تطويره في حالة الشعور الايجابي، وهذا ما دل عليه فابر (Faber) عندما قال بان العاملين يتعلموا من

<sup>1</sup> George R. Terry Stephen G Franklin George R.Terry , Stephen G. **Franklin, (1982), Les Principes du management**, 8<sup>ème</sup> Ed, édition économisa, Paris, p360.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة لإدارة المؤسسات**، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، لبنان، 2005، ص 388.

خلال عملية المقارنة الذهنية التي يقوموا بها على أساس المعدلات النسبية بين مدخلاتهم ومخارجاتهم مما يدفعهم ليغير سلوكهم<sup>1</sup>.

كما أن الشعور بالارتياح عند توزيع التحفيز يجعل العاملين يدركوا بان الانجازات في العمل هي المعيار الحقيقي المعتمد هذا ما يخلق دافعا قويا لديهم ويشجعهم على الإبداع لرفع من سلوكها والوصول الى التميز وهذا ما يراه جلبرت وآخرون (Gilbert& al) بان التوزيع العادل في التحفيز يدفع العاملين إلى تحقيق المزيد من الفاعلية والانجاز والتحكم البناء في سلوكياتهم والذي قد يؤدي إلى الإبداع<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: علاقة التوقع بترقية سلوك العاملين

إن العاملين قبل إن يقدموا على أداء معين فإنهم يقوموا بعملية عقلية متمثلة في المفاضلة بين البدائل المتاحة أمامهم من أنماط السلوك والجهد. هذا ما يجعل التوقع يساهم في ترقية سلوك العاملين من خلال ادراك العاملين بأنهم سوف يحصلوا على العوائد التي تثير جاذبيتهم وتحقق الإشباع لحاجاتهم هذا ما يدفعهم لتجديد وتطوير سلوكهم، وهذا ما أشار إليه برقرون وآخرون (Bergeron& al) حين وضع بان العاملين عندما يدركوا بان العائد المرغوب به من الانجاز الذي قاموا به قد تم الحصول عليه يدفعهم ذلك لتجديد أدائهم<sup>3</sup>.

كما انه عندما يشعر العاملين بان قدرتهم على القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة ذات أهمية بالنسبة لهم، وان الانجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة والتي بدورها تشبع حاجتهم وبالتالي تحقق لهم الرضا يدفعهم ذلك لتعلم من اجل الأداء الجيد وهذا ما أشار إليه نوري وكورتل عندما أكدوا بان ارتفاع الدافع يعتمد

<sup>1</sup> Faber, P. (2000). La motivation du dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l'organisation Thèse de doctorat en Gestion, abec, p 90.

<sup>2</sup> Gilbert, P, Guérin, F., Pigeyre, F. (2005), organisation et comportement nouvelles proche nouveaux enjeux, édition Dunod, France, p 101.

<sup>3</sup> Bergeron, J.L., Coté Léger, N., Bélanger, L., Jacque, J., (1982), les aspects humaines de l'organisation, édition Gaëtan Morin, 5<sup>ème</sup> impression, France, p 122.

على درجة العلاقة الايجابية بين الجهود المبذولة من قبلهم وتوقعهم بان هذا الجهد سيؤدي إلى تعلم الأداء الجيد<sup>1</sup>.

كما انه عندما يدرك العاملون المنفعة المحققة من خلال الانجازات والعوائد المنتظرة والتي تتناسب مع احتياجاتهم فأنهم سوف يبذل أقصى جهدهم للوصول إلى الأداء المتميز وهذا ما أكده برقرون وآخرون (Bergeron & al) بان العاملين يبذل أقصى جهودهم في إطار توقعهم الايجابي لنتائج ذلك الجهد وهذا ما قد يدفعهم إلى الإبداع في أدائهم لتحقيق ذاتهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الجمع العربي، الأردن، 2011، ص 281.

<sup>2</sup> Bergeron et autre, op.cit., p 126.

## خلاصة الفصل

نستخلص من كل ما سبق أن الاهتمام بدراسة سلوك العاملين يرجع إلى الوعي التام بخطورة المشاكل السلوكية التي تحدث في بيئة العمل، وإدراك أهمية دراسته في تفسيره وعلاجه. حيث أصبح البحث عن السلوك الأفضل والعمل على تطويره ورفعته بشكل مستمر من متطلبات العصر، وذلك تماشياً مع التغير المتسارع في بيئة الأعمال وازدياد وتيرة التقدم العلمي، وهذا ما يترجمه الاتجاه المتزايد نحو ترقية سلوك العاملين التي أصبحت تحتل مكانة هامة في المؤسسة باعتبارها مؤشر مهم للأداء المتميز.

بحيث صار من الضروري أن تجعل المؤسسة من ترقية سلوك العاملين عاملاً أساسياً للنجاح، إذ أصبحت المراهنة عليه لحيازة القدرات التنافسية اللازمة، وبلوغ مستويات عالية من الإبداع. حيث يتم ذلك انطلاقاً من إحداث شحنة انفعالية للعاملين التي تخلق استجابة بشكل أسرع وأكثر فعالية مما يدفعهم للمبادرة وتفعيل دوافعهم الكامنة بشكل مستمر وصولاً لتجديد، التعلم والإبداع.

تم التعبير عن كل هذه الأفكار في مجموعة من الفرضيات التي تعبر عن كيفية تأثير التحفيز في ترقية سلوك العاملين. هذه الفرضيات ليست إلا اقتراحات سيكون تأكيدها محل دراسة الفصل الثالث.

## الفصل الثالث

### الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعدها تناولنا في الفصلين السابقين الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في التحفيز وسلوك العاملين وكذا التطرق إلى العلاقة بينهما نظريا ، سنحاول في هذا الفصل دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة على ارض الواقع وميدانيا بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز"سونلغاز الوادي. حيث سنتطرق أولا إلى تقديم ميدان الدراسة من حيث تقديم عام حول مؤسسة وتقديم مؤسسة التوزيع بالوادي من ثم دراسة واقع التحفيز وسلوك العاملين في مؤسسة محل الدراسة من خلال المبحث الأول.

أما المبحث الثاني فسنتعرف فيه الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية الذي يتضمن تحديد منهج الدراسة وأدوات جمع المعلومات، مجتمع الدراسة وعينتها،أداة الدراسة ثم اختبار صدقها وثباتها والوسائل الإحصائية المستخدمة في ذلك ،بينما المبحث الثالث فخصصناه إلى تحليل واختبار فرضيات وتفسير نتائج الدراسة الميدانية .

### المبحث الأول : تقديم ميدان الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بتوضيح الطريقة المتبعة في الدراسة الميدانية التي قمنا بها، وتحديد المنهج والأدوات المستخدمة فيها، وكذا متغيرات الدراسة للإجابة على الإشكالية المطروحة، والتحقق من صحة أو عدم صحة الفرضيات المطروحة، ولهذا قمنا بالدراسة الميدانية، وذلك من أجل إسقاط الجانب النظري من الدراسة على المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " الوادي.

### المطلب الأول : تقديم عام حول المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

إن التغيرات الاقتصادية الناتجة عن هذا القانون مكنت سونلغاز من التحول إلى مجمع يتكون من شركات متخصصة في عدة مهن. نشأ فرع سونلغاز توزيع وسط، بإيجاز - ش ت و - في جانفي 2006 كشركة ذات أسهم تابعة لمجمع سونلغاز الواقع مقرها الاجتماعي في شارع محمد بوضيف بالبلدية، وهذا يدخل في إطار سياسة التفرع التي انتهجها مجمع سونلغاز. كان شهر أفريل 2009 آخر محطة في مسار إعادة هيكلة مجمع سونلغاز حيث تمثلت في تغيير شارة (علامة) وتسمية الشركة، حيث أصبحت تحمل اسم "شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط" بإيجاز" ش.ت. و"، المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز هي مؤسسة عمومية جزائرية مجال نشاطها توزيع الطاقة الكهربائية و الغاز عبر القنوات، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.<sup>1</sup> ومنذ سنة 2002 عرفت سونلغاز عدة تحولات لإعادة هيكلة الشركة وتحسين مردوديتها وتسييرها، فمرت بعدة مراحل من التجديد حتى أصبحت اليوم مجمع يضم أكثر من 26 شركة لكل شركة استقلاليتها المادية والمعنوية وتعمل بشكل متكامل حول المهام الأساسية للمجمع.

تتكفل مؤسسة سونلغاز بضمان تموين الجزائريين بطاقتين أساسيتين هما الكهرباء والغاز عبر القنوات عبر فروع المجمع المتعددة:

- ✓ إنتاج الكهرباء SPE .
- ✓ نقل الكهرباء GRTE .

<sup>1</sup>المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز المسماة " سونلغاز"

- ✓ نقل الغاز عبر القنوات GRTG .
- ✓ توزيع الكهرباء والغاز بشرق البلاد SDE .
- ✓ توزيع الكهرباء والغاز بشرق البلاد SDE .
- ✓ توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر العاصمة SDA .
- ✓ توزيع الكهرباء والغاز بغرب البلاد SDO .
- ✓ توزيع الكهرباء والغاز بوسط البلاد SDC .

### المطلب الثاني : تقديم مؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز بالوادي

المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز - سونلغاز الوادي أول ما أنشئت كانت عبارة عن مندوبية تابعة لمركز التوزيع بولاية بسكرة، وفي أواخر الثمانينات ومع ازدياد الكثافة السكانية بالوادي تم إنشاء مركز للتوزيع تابع لولاية ورقلة حتى سنة 2006. تم تحولت التسمية إلى مديرية الجهوية بالوادي، وفي سنة 2010 تحولت التسمية إلى مديرية التوزيع بالوادي.

### فرع الأول: التعريف بالمؤسسة ومهامها :

#### أولا: التعريف بالمؤسسة :

ومديرية الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي هي إحدى المديريات التابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبلدية والتي أنشئت تطبيقا لأحكام 02/01 المؤرخ في 05 فيفري 2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات. وبموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز المسماة - سونلغاز - تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها

حيث أنشئت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC " ش .ت. و " شركة ذات أسهم بتاريخ 2017/04/04 برأس مال يفوق 64 مليار دينار.

مديرية التوزيع بالوادي مقرها شارع محمد خميسي الوادي تغطي إقليميا 30 بلدية حيث تمتلك:

عدد الوكالات التجارية: 07 (الوادي 1، الوادي 2، الدييلة، تغزوت، حاسي خليفة، جامعة،

المغير)

عدد الزبائن الموصولون بالكهرباء: 156177

عدد الزبائن الموصولون بالغاز: 21400

التغطية بالكهرباء: 2709

التغطية بالغاز: 1363

ثانيا : مهامها:

مهام مؤسسة سونلغاز موجهة نحو<sup>1</sup>:

1. تحسين التأطير وأداء المستخدمين:
  - ✓ توظيف أعوان تجاريين وتكوينهم تكوينا متخصصا؛
  - ✓ توظيف أعوان التدخل وتكوينهم تكوينا متخصصا؛
  - ✓ فتح بورصة عمل لمناصب المسؤولية؛
2. تحسين الخدمات المقدمة للزبائن:
  - ✓ توسيع الشبكة التجارية (فتح المزيد من الوكالات التجارية)؛
  - ✓ تطوير وسائل الدفع ؛
  - ✓ مضاعفة الاستثمارات في مجال إنتاج ونقل الكهرباء؛
  - ✓ تطوير وتجديد الشبكات؛
  - ✓ تقديم تسهيلات للربط بشبكة توزيع الكهرباء.
3. تحسين الاتصال:
  - ✓ تطوير قنوات الاتصال (فتح مواقع الكترونية، ...)
  - ✓ تعيين مكلف بالاتصال على مستوى كل وحدات بالإضافة للمديريات العامة؛
  - ✓ مضاعفة الأنشطة الجوارية، تنظيم الأبواب المفتوحة القيام بالحملات التحسيسية قصد الوقاية من الحوادث وترشيد استعمال الطاقة.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

4. التكفل الأحسن بتعويض الزبائن:
- ✓ فتح المنافسة بين شركات التامين لضمان أحسن الخدمات، فيما يخص تعويض الزبائن المتضررين (نتيجة للتذبذب في شدة التيار)؛
5. مرافقة مقاولات المناولة وتحسين أدائها:
- ✓ تطوير مفهوم الشراكة تجاه مقاولات المناولة؛
- ✓ ضمان الشفافية في التعامل مع مقاولات المناولة؛
- ✓ تقليص آجال تسديد مستحققاتها.

### فرع الثاني: أهداف مؤسسة سونلغاز

تسعى مؤسسة سونلغاز من خلال المهام التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج ولقد حددت سونلغاز أهداف تسعى إلى بلوغها وهي كما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات تهدف الترقية و التحسن الدائم لصورة علامتها؛
- ✓ توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتوزيع منتجاتها؛
- ✓ المشاركة في انجازات الصناعية و التجارية في الخارج حتى تكون بأقرب من الزبون النهائي؛
- ✓ استقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات طابع تجاري؛
- ✓ الحصول على حصة السوق العالمي؛
- ✓ فصل الأنشطة التقنية على الأنشطة التجارية قصد تطوير مفهوم "مورد- زبون"؛
- ✓ إعادة رسكلة الأعوان القدامى ورفع مستواهم قصد الاستفادة من الخبرة وإدماجهم في تحقيق الأهداف المسطرة قامت المؤسسة بمنحهم حلقات دراسية مكثفة.
- وعموما فان هدفها هو أن تصبح أكثر تنافسية والتمكن من مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل، حيث تعتبر مؤسسة سونلغاز من أحسن خمس مؤسسات الكهرباء و الغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط ومن أهداف مؤسسة سونلغاز ذات أسهم هي :
- ✓ إنتاج الكهرباء سواء في داخل البلاد أو خارجها وتوزيعه وتسويقه؛
- ✓ نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية؛
- ✓ توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو خارجها وتسويقه؛
- ✓ تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها؛

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 475/91 المؤرخ في 1991/12/11 المتضمن تحويل الطبيعة القانونية ذات الطابع الصناعي والتجاري سونلغاز.

✓ تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية، وكل نشاط يمكن أن تترتب عليه فائدة .

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" الوادي

تختلف المؤسسات من حيث الهياكل التنظيمية التي تعتمدها، فليس هناك نموذج معين للهياكل التنظيمية تصلح للتطبيق من قبل جميع المؤسسات، ذلك يعود إلى أن لكل مؤسسة مهام وأهداف وظروف خاصة بها، يتشكل الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز من أربعة مستويات وتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

➤ **المستوى الأول: المدير العام:** ويتمثل دور المدير في الإشراف على جميع العمليات التي يقوم بها

الفرع و المصادقة عليها، ويقوم بدراسة جميع التقارير وتحليلها، وتقديم نسخ منها للسلطات العليا، ويتمثل دورة كذلك في مراقبة أداء العمال لعملهم .

➤ **المستوى الثاني:** ويضم المصالح الرئيسية التالية :

1. **أمانة العلاقات :** يتم على مستواها تنظيم العلاقات بين المديرية و الفروع.

2. **المكلف بالشؤون القانونية:** وكان عبارة عن قسم تابع لقسم الوسائل ثم تغير وأصبح قسم مستقل يعمل

على حل الخلافات ويتمثل في :

✓ مساعدة الهياكل في إدارة المشاكل القانونية للمؤسسة؛

✓ متابعة تنفيذ قرارات المحاكم؛

✓ اتخاذ تدابير لضمان استرداد الديون من جميع الأنواع.

3. **مهندس امن:** ومن أهم مهامه في مايلي :

✓ جعل جدول زمني للزيارات مع برنامج التوعية؛

✓ تنفيذ جميع المبادئ التوجيهية ومتطلبات السلامة؛

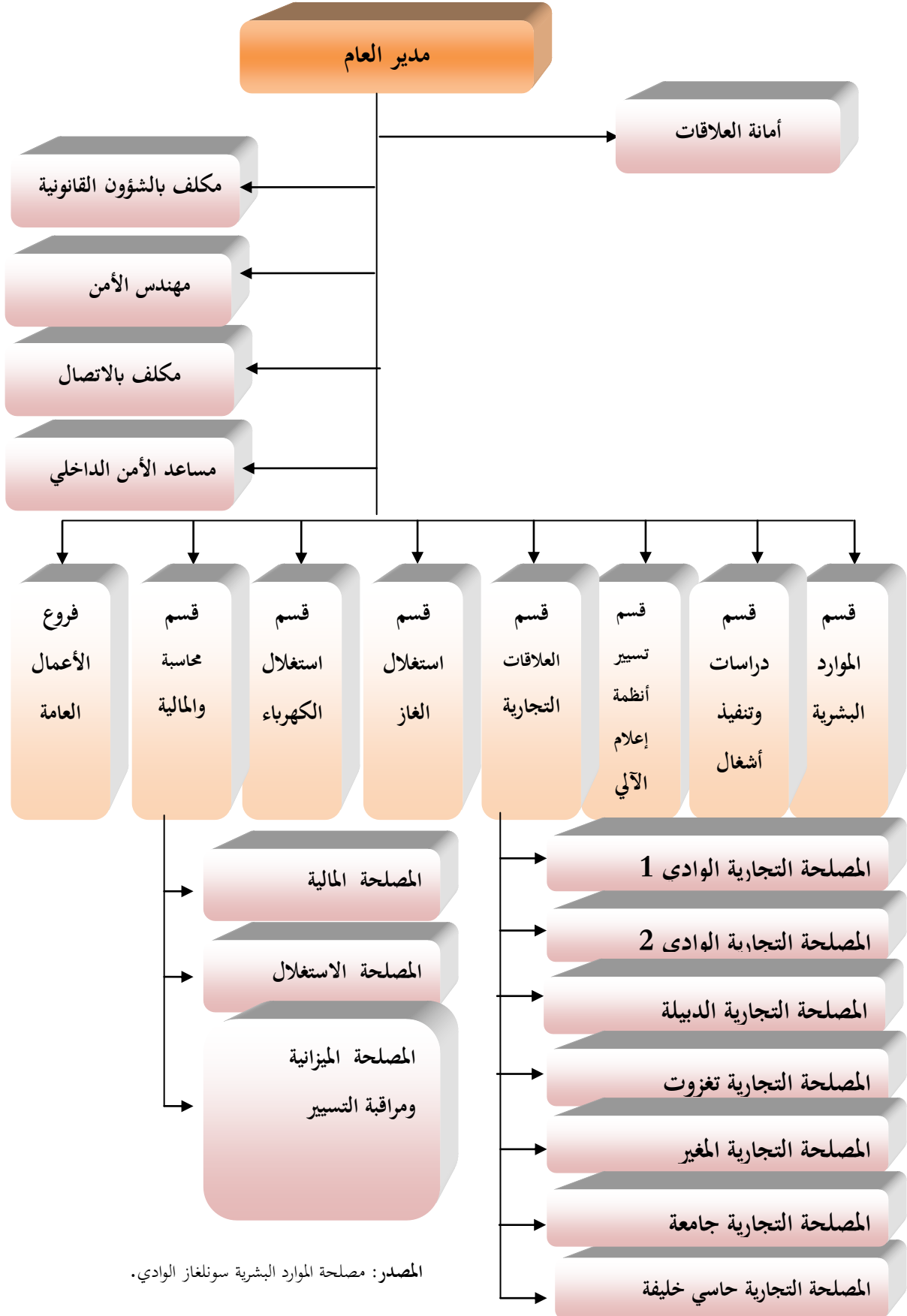
✓ وضع برنامج سنوي من الإجراءات.

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز الوادي.

4. المكلف بالاتصال : ويتمثل ذكر أهم مهامه في ما يلي :
- ✓ تطوير وتنظيم المعلومات للجمهور و العملاء الذين يستخدمون وسائل الإعلام المناسبة (النشرات الملصقات، والصحافة والإذاعة المحلية....)، استنادا إلى سياسات التي وضعتها المؤسسة؛
  - ✓ المشاركة مع الإدارة العليا للمؤسسة.
5. المكلف بالأمن الداخلي : ويتمثل مهامه في ما يلي :
- ✓ إتباع جميع جوانب إدارة السلامة الداخلية لتوزيع الكهرباء والغاز بشكل دائم؛
  - ✓ إعداد التقارير التفصيلية في حالة وجود حوادث خاصة بالأمن الداخلي بالتنسيق مع المكلف بالأمن للفرع المحلي.
- المستوى الثالث : نجد الأقسام التالية:
1. قسم استغلال الكهرباء :
- ✓ يقوم باستغلال الشبكات، وتسيير الأعمال؛
  - ✓ تسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية.
2. قسم استغلال الغاز: ويهتم باستغلال شبكات الغاز، وتسيير الأشغال وتطوير وصيانة الشبكات.
3. قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال:
- ✓ دراسة طلبات الزبائن الجدد؛
  - ✓ متابعة الأشغال وانجاز المنشآت الكهربائية.
4. قسم العلاقات التجارية: ويضم مصلحة التقنيات التجارية والأنشطة التجارية وتطوير المبيعات ومصلحة التسويق ومصلحو الخاصة بالعملاء ومن مهامها:
- ✓ ربط الزبائن الجدد وانجاز عقود الاشتراك؛
  - ✓ متابعة طلبات الزبائن من وصولها إلى نهاية العملية ( تشغيل المنشأة الكهربائية).
5. قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي:
- ✓ معالجة المعلومات ووضع القوانين الخاصة بالطاقة الكهربائية،
  - ✓ إعداد البرامج و الإحصائيات والمتابعة المستمرة لملفات المشتركين؛
  - ✓ صيانة وبرمجة ومعالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء و الغاز.
6. قسم المالية والمحاسبة : يعتبر هذا القسم أساس المؤسسة حيث ينقسم إلى ثلاث أقسام وهي :
- ❖ مصلحة المالية :
  - ✓ ضمان التنظيمات اللامركزية؛
  - ✓ متابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحساب الجاري البنكي والحساب الجاري البريدي؛

- ✓ إعداد تقديرات الخزينة قصيرة المدى؛
- ✓ انجاز التقديرات حساب البنكي و الحساب الجاري البريدي.
- ❖ **مصلحة استغلال (الاستثمار) :**
- ✓ ضمان تفتيش ومراقبة ومحاسبة العمليات؛
- ✓ مقارنة وتبرير وضمان تطهير الحسابات؛
- ✓ ضمان التواصل مع المراكز المحاسبية ومقر المسير العام بالمديرية؛
- ✓ الإشراف (الوسائل الخاصة والخارجية) مختلف الجرد (المخازن، الاستثمارات، الزبائن... الخ.
- ❖ **مصلحة الميزانية و مراقبة التسيير :**
- ✓ إعداد الميزانية السنوية ل (DR)؛
- ✓ إعداد جدول المعطيات وحصيلة النشاط ل (DR)؛
- ✓ تحليل مختلف مراكز المنطقة وتسيير خزينة المنطقة (المديرية أو المنطقة المتعلقة بها).
- 7. **قسم الموارد البشرية :** هو قسم خاص بالموظفين العاملين في سونلغاز ومن مهامه ما يلي :
  - ✓ متابعة تكوين العمال، التبرصات، الأيام الدراسية؛
  - ✓ متابعة حوادث العمل؛
  - ✓ تحليل الوثائق الإدارية وحفظ التوازن في ملفات العمل؛
  - ✓ متابعة حالة شهرية لتغيبات وساعات العمل الإضافية.
- 8. **فروع الأعمال العامة:**
  - ✓ القيام بنظافة مقر المديرية وإعداد الإحصائيات؛
  - ✓ تسيير حظيرة السيارات بالمديرية والقيام بالتوثيق والأرشفة؛

الشكل رقم (12) : يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز الوادي



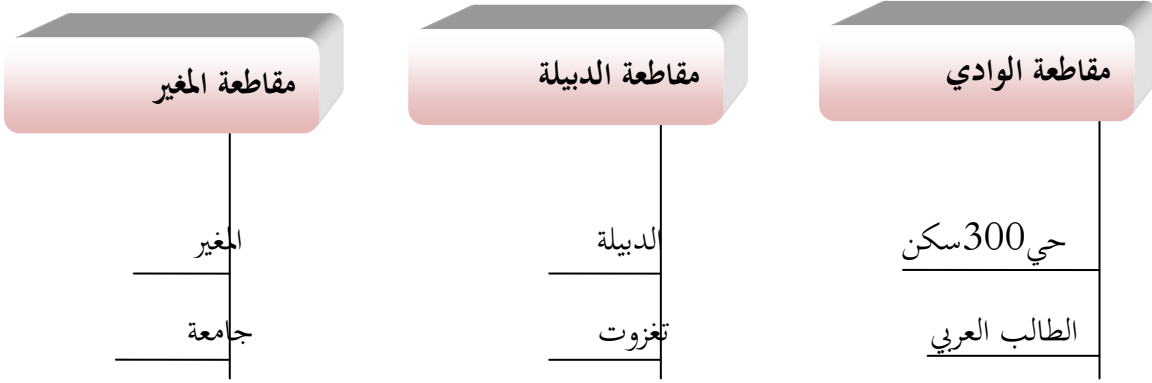
● مركز التوزيع الوادي : تم إنشاءه نظرا للزيادة في الكثافة السكانية، الذين هم بحاجة للكهرباء والغاز، وبدا العمل رسميا ابتداء من 1992/01/01، حيث تحولت من مندوبية تابعة لمنطقة ورقلة إلى مركز التوزيع بدوره ينقسم إلى ثلاث (3) مقاطعات : مقاطعة الوادي ، الدبيلة، المغير وهي عبارة عن خلايا مصغرة للتوزيع من اجل ضمان إعطاء كشوفات، كما تهدف إلى تلبية رغبات الزبائن من خلال المعدات الحديثة للتقليل من المخاطر وتزويد أكبر عدد ممكن من المناطق في الولاية بالأنايب الغاز وتدعيم الأحياء الجديدة بالأعمدة الكهربائية..... الخ .

1. مقاطعة الوادي :وكالة الزبائن 300 سكن ، والطالب العربي؛

2. مقاطعة الدبيلة : وكالة الدبيلة ، وتغزوت؛

3. مقاطعة المغير : وكالة المغير ، وجامعة؛

الشكل (13) : يمثل مقاطعات لمركز التوزيع بالوادي



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة .

المطلب الرابع: واقع التحفيز وسلوك العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوادي

سنحاول من خلال هذا المطلب محاولة معرفة واقع التحفيز وترقية سلوك العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوادي وذلك كما يلي:

الفرع الأول: واقع التحفيز في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوادي

تعمل المؤسسة على توفير مجموعة من أساليب التحفيز المتنوع سواء كانت ايجابية التي تدفع العاملين لأداء ناجح أو سلبية التي تؤدي لسيادة الانضباط العام في المؤسسة، فهي تكتفي بتوفيرها فقط ولا تعسى لتحقيق العدالة والمساواة في الحصول عليها خاصة وان هذه الأساليب يحددها القانون انطلاقا من الجريدة الرسمية، ويترك لها مهمة توزيعها التي تحدد أسسها وفقا لنظامها الداخلي.

❖ معايير منح التحفيز في المؤسسة

عرفت مؤسسة توزيع الكهرباء ولغاز (سونلغاز) تطبيق سياسة التحفيز لدفع العمال لترقية سلوكهم، بعد ما كانت المؤسسة تعتمد في منح الحوافز على أسس معينة التي تستعملها في منح الحوافز المادية، بالإضافة إلى التدخل الذاتي في منح الحوافز كالتمييز العنصري من قبل المدراء والمسؤولين، فهي لا تهتم بالعدالة في توزيع الحوافز كما أن العاملين لم يتمكنوا من تقييم مجهوداتهم الفعلية وتوقع نتائجها وهذا ما يخلق لها العديد من المشاكل، لذا هي الآن في صدد إعداد خطة جديدة يتم من خلالها تقييم العاملين، وهذا ما سيسهل عليها توضيح أسس منح الحوافز المختلفة وجعلها أكثر موضوعية وفاعلية بالنسبة للعاملين. والذي تستند إلى مجموعة من المعايير، سواء كانت مادية أو معنوية، وهذه المعايير تتمثل في ما يلي:

1. **معيار الأداء:** يتم تحليل الأداء الخاص بالعاملين ومن ثم وضع معايير محددة قابلة للقياس بالنسبة لكل وظيفة، يحث يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي و الأهم لحساب الحوافز في المؤسسة. وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو وفرة في التكاليف .
2. **معيار الجهود:** يوجد بعض الوظائف التي يصعب فيها القياس الأداء كالخدمات، وذلك لان ناتج العمل غير ملموس بالإضافة إلى أن هناك العبرة في المحاولة وليس بالنتيجة. وبهذا تأخذ المؤسسة في الحسبان مكافأة الجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها العامل لكي يصل إلى النتائج والأداء. وهذا المعيار بأقل أهمية من معيار أداء لصعوبة قياسه .
3. **معيار الاقدمية:** يعتبر المعيار الأكثر شيوعا، حيث يأخذ في الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المؤسسة، والتي تشير إلى الولاء والانتماء، وتستعمل المؤسسة حوافز متنوعة في ذلك.
4. **معيار الكفاءات و المهارات الشخصية:** تستعمل المؤسسة هذا المعيار من اجل امتلاك المزيد من الكفاءات والمهارات الإدارية للعامل، حيث تحفز العامل على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو أدوات تكوينية، وان لم تتوفر المؤسسة على الكفاءات المناسبة تقوم بتطوير قدرات العاملين لتعوض النقص، وهذا من خلال التعلم والتكوين، وإذا حقق العامل تطورا في كفاءاته واستخدمها في عمله وحقق الانجازات يستوجب على المؤسسة بتحفيزه.

❖ أساليب التحفيز :

عرفت مؤسسة توزيع الكهرباء وغاز (سونلغاز) تطبيق سياسة التحفيز لدفع العمال لترقية سلوكهم، والذي يركز في الجانب الايجابي والسلي، وذلك من خلال استعمال أساليب التحفيز والتي تتمثل في الحوافز الايجابية والسلبية.

أولاً: الحوافز الايجابية

تقدم في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) العديد من الحوافز الايجابية منها المادية و المعنوية، بهدف دفع العاملين لترقية سلوكهم، وعليه سوف نقوم بعرض هذه الحوافز في النقاط التالية:

✓ الحوافز الايجابية المادية :

أ. الأجر: يعتبر الأجر حق من حقوق العامل، وعندما يكون مرتفعاً فإنه يتحول إلى حافز مادي، حيث استفاد العمال من زيادة في الأجر تقدر ب 20% في الأجر القاعدي سنة 2010.  
ب. العلاوات : تقدم بصفة جماعية بالنظر إلى المردودية المحققة من خلال كل سنة للمديرية و تختلف من سنة إلى أخرى، مع الإشارة إلى أنه إذا تعرض العامل إلى عقوبة تأديبية لأي درجة فإنه يحرم من العلاوة.

ت. الميداليات: هي حق مكتسب للعامل حسب الأقدمية في العمل (المدة الفعلية للعمل).

- تمنح الميدالية البرونزية: بعد 15 سنة خدمة فعلية.
- تمنح الميدالية الفضية: بعد 20 سنة خدمة فعلية.
- تمنح الميدالية الذهبية: بعد 25 سنة خدمة فعلية.
- تمنح الميدالية القرمزية : بعد 30 سنة خدمة فعلية.
- تمنح لوحة شرف : بعد 35 سنة خدمة فعلية.
- تمنح الشهادة الشرفية : بعد 35 سنة و ما فوق خدمة فعلية .

لكل ميدالية قيمة محددة تحسب نسبتها بالأجر الأدنى الوطني القاعدي.

✓ الحوافز الايجابية المعنوية :

أ. الترقية : هي الجزء المعنوي والمادي على إبراز الكفاءة والقدرة على إتقان العمل والتفاني فيه، وهي الاعتراف الصريح على الجدارة ومهارة العامل في قيامه بعمله، والتشجيع المستمر له مواصلة بذل الجهد والرفع

من المستوى و المرادوية المرتفعة ومن الناحية العملية و المهنية، هي رفع المستوى المهني والوظيفي للعامل، من درجة إلى درجة أعلى منها، ففي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) هناك نوعين من الترقية.

- **الترقية من منصب عمل إلى منصب آخر:** ويتمثل في نقل العامل من منصب عمل إلى منصب عمل آخر أعلى وأهم من المنصب الأول، حيث تخضع عملية الترقية في سونلغاز لمخططات تعد سنويا من طرف إدارة الموارد البشرية على كل من الأداء والأقدمية، وفي سنة 2013 استفاد 38 عامل من الترقية منها 19 ترقية في الرتبة و 19 ترقية في الدرجة مقسمين كالأتي:
  - بالنسبة للإطارات استفاد من الترقية 10 عمال.
  - بالنسبة لأعوان التحكم استفاد من الترقية 25 عامل.
  - بالنسبة لأعوان التنفيذ استفاد من الترقية 3 عمال.<sup>1</sup>

- **الترقية في إطار السلم الوظيفي (الدرجة) :** فيتم ذلك بنقل العامل من درجة إلى درجة ضمن السلم المهني المصنف فيه، حيث كل منصب عمل مصنف ومرتب ضمن سلم مهني أو وظيفي، حيث يقسم كل سلم وظيفي إلى مجموعة من الدرجات، ابتداء من درجة الالتحاق بالمنصب إلى نهاية الحياة المهنية للعامل، ويرشح العامل للترقية بعد مرور خمسة سنوات من تعيينه وتسمي بالترقية العمودية.
 

حيث في سنة 2012 استفاد 20 عامل من الترقية في الدرجة مقسمة كالأتي:

- بالنسبة للإطارات استفاد من الترقية 5 عمال.
- بالنسبة لأعوان التحكم استفاد من الترقية 12 عامل.
- بالنسبة لأعوان التنفيذ استفاد من الترقية 3 عمال.

**ب. التكوين :** التكوين مكفول عند التوظيف وعلى مدى طول الحياة المهنية بواسطة التدريب المتخصص و تحسين التأهيل في مؤسسات خارجية أو في مراكزها التكوينية التابعة للمؤسسة، في " البليدة و عين مليلة" التي تستوعب 400 مقعد بيداغوجي في كل واحدة منها، وتقدم تكوينات تقنية ذات صلة بالكهرباء و الغاز، وكذا مراكز التكوين في " بن عكنون" الذي يستوعب 200 مقعد وهو متخصص في تعليم النظم التسييرية الملائمة لإجراءات المعمول بها في المؤسسة.

**ت. الخدمات الاجتماعية :** يتم تمويل صندوق الخدمات الاجتماعية من طرف المستخدم طبقا للتنظيم المعمول به. تخصص الخدمات الاجتماعية لتحسين ظروف العمال المادية والمعنوية وتشمل الميادين التالية: الصحة، الرياضة، الثقافة والترقية، السياحة العائلية، تمويل التقاعد المسبق، القروض الاجتماعية..... الخ.

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز الوادي.

ث. المدح والثناء والتقدير: يشعر العامل بحافز قوي يدفعه للعمل أكثر إذا قام رئيسه المباشر بمدحه والثناء عليه وتقدير جهوده، كما يمكن أن تقوم المؤسسة بتوجيه كتب شكر وتقدير للمبدعين من العاملين ونشر هذه الكتب في قوائم يطلع عليها كافة العاملين، وبهذا تزيد روح المنافسة لتقديم الأفضل. وعادة ما يصحب هذا التحفيز بالتقدير الملموس الزيادة في الجر أو المكافآت.

#### ثانيا : الحوافز السلبية

تعتبر الحوافز السلبية أو ما يسمى بالأحكام العقابية أو التأديبية، من الإجراءات المتبعة في تسيير سونلغاز، وقد ورد النظام الداخلي في الباب الثامن تصنيف حجم العقوبات، ويعتبر خطأ تأديبي كل تقصير في الالتزامات المهنية المنصوص عليها في القانون والنظام الداخلي يؤدي إلى عقوبة تأديبية تختلف درجتها حسب نوع الخطأ، حيث تعتبر عقوبة كل إجراء ما عدا الملاحظات الشفوية والامتنال لأمر مكتوب من طرف السلطة السلمية نتيجة تصرفات العامل الخاطئة، وتصنف الأخطاء المهنية حسب جسامتها إلى ثلاثة أصناف:

- الأخطاء المهنية التي تترتب عنها عقوبات من الدرجة الأولى : هي التي تمس الانضباط العام والتسيير الحسن لمصالح المؤسسة.
  - الأخطاء المهنية التي تترتب عنها عقوبات من الدرجة الثانية : هي تلك الأفعال الناتجة عن تهور أو تقصير وكل تكرار لخطأ من الدرجة الأولى.
  - الأخطاء الجسيمة المعاقب عليها بالقانون الجزائي تعد أخطاء من الدرجة الثالثة : تلك الأفعال المرتكبة من قبل العامل، والتي تؤدي إلى أضرار خطيرة، أو الناتجة عن تكرار عن أخطاء من الدرجة الثانية.
- ✓ الحوافز السلبية المادية:

تتمثل في مجموعة التأديبية التي تطبقها المؤسسة على العاملين المقصرين وفق للنظام الداخلي وتضم العقوبات التالية<sup>1</sup>:

أ. التخفيض في الرتبة: ويتمثل في تخفيض الرتبة في إعادة ترتيب العامل في منصب عمل ذو مستوى تأهيل أدنى، والذي يخول له رتبة اقل من رتبته السابقة، وذلك من جراء تدابير تأديبية محددة في عقوبات من الدرجة الثالثة.

<sup>1</sup>مقابلة مع رئيس الموارد البشرية يوم 2019/03/07.

ب. الحرمان من المردودية الشهرية: حرمان العامل من الحصول على المردودية الشهرية في حالة العقوبات من الدرجة الأولى والثانية، وإلغاء منحة المردودية الفردية خلال الشهر والشطب من جدول الترقية خلال سنة المرجعية

ت. عزل الموظف: ويتمثل في تسريع العامل بإشعار مسبق وتعويض أو بتسريح دون إشعار مسبق وبدون تعويض في حالة ارتكاب عقوبات من الدرجة الثالثة.

#### ✓ الحوافز السلبية المعنوية:

وهي العقوبات المستخدمة داخل المؤسسة دون أن يمس الجانب المادي للعامل وتشمل:

أ. الإنذار الشفوي: وهو الإنذار الذي يوجهه الرئيس للمرؤوس في حالة العقوبات من الدرجة الأولى.

ب. الإنذار الكتابي: وهو الإنذار الذي يوجهه الرئيس للمرؤوس في حالة العقوبات من الدرجة الأولى في حالة تكرار نفس الخطأ.

ت. التوبيخ: ويوقع بمقرر معلل تصدره السلطة التي حق التأديب من غير استشارة المجلس التأديبي ولكن بعد استدلاء ببيانات المعني بالأمر، وتحفظ هذه الوثيقة في السيرة المهنية للعامل.

#### الفرع الثاني: واقع ترقية سلوك العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)

تركز المؤسسة كل جهودها على تحسين الأداء فهي لا تهتم بترقية سلوك العاملين بقدر ما تهتم بتجنب السلوك السليبي والعمل على تعديله حتى تضمن الوصول إلى الأداء المطلوب.

#### أولا : أنواع السلوكيات في المؤسسة

أنواع السلوك الذي تهتم به المؤسسة هي كالتالي :

✓ سلوك أداء العمل: هو السلوك الذي يتخذه العاملين نحو القيام بنشاط عملهم .فبقدر الجهد المبذول وبفعاليتها في الوقت و المكان المحدد وبالتميز في الأداء بين السرعة و البطء وباستخدام أفضل السبل وأجودها يمكن الحكم على نوعية الأداء .

✓ سلوك الرضا عن العمل : وهي درجة استيعاب التي يحققها العاملين في عملهم. ويمثل الرضا عن النواحي المادية و النواحي النفسية التي يحققها العمل للعاملين من خلال هذا العمل. ان الفرد الذي يزداد رضاه عن عمله يزداد بالتالي حماسه له ويزداد إقباله والمباشرة عليه ويزداد تعلقه وامتثانه لوظيفته وبالتالي يزداد أداءه.

✓ سلوك قبول الجماعة: هي البيئة المحيطة بالعامل سواء داخل العمل أو خارجه، وسلوك العامل نحو هذه الجماعات يلقي قبول في المؤسسة وهذا يتوقف على مستوى الطمأنينة و الإحساس بالأمن والراحة والرضا الذي يجده عند هذه الجماعات. وكذلك لما تكنه هذه الجماعات له من مودة واحترام.

كما تقسم المؤسسة سلوك العاملين إلى:

✓ سلوك ايجابي: ويتمثل في تحسين الأداء، رفع الكفاءة الإنتاجية، رفع كفاءة العاملين،

المبادرة والمخاطرة إلى جانب الإبداع؛

✓ سلوك السلبي: ويتمثل في الشكاوي، الغياب، ترك العمل، التخريب، تخفيض الأداء.

### ثانيا : معايير تقييم السلوك

تقوم المؤسسة بتقييم السلوك على انه اداء فهي تهتم بنتيجة هذا السلوك أكثر منه، حيث يتم تقييم السلوك الدور الذي يؤدي العامل في إنجاز مهامه والذي ترجمه معايير السلوك الوظيفي و الشخصي للعامل أثناء قيامه بدوره أثناء أداء نشاطه، يتضمن هذا جزء عبارات تشير إلى معايير السلوكية الخاضعة للتقييم و القياس والملاحظة، وغالبا ما تتضمن على المهارات التالية :

- مهارات التأطير و المهارات الفكرية: تشير إلى القدرة على تحليل كافة المعلومات بشكل موضوعي، ووضع الأحكام المناسبة والمنطقية.
- مهارات إدارة العلاقات بين الأفراد: هي المهارة التي ترمي إلى خلق جو من الثقة والفهم والاحترام المتبادل بين إدارة وأفراد القوى العاملة، بهدف تحقيق أهداف بكفاءة وفعالية .
- المهارات الشخصية: هي المهارات التي من الممكن الحصول عليها عند تحديد نقاط القوة، وتنقسم المهارات الشخصية إلى قسمين من المهارات التقنية التي تخص بالمهام والنشاطات الخاصة بالعمل، والمهارات الاجتماعية التي تخص بالمزايا منها الشخصية، والمشاعر وأساليب التواصل.

لقد حددت استمارة تقييم السلوك لكل نوع من المهارات المذكورة من عناصر القياس و التي تتلاءم و طبيعة العمل المؤدى من قبل العامل الخاضع لتقييم، بحيث لا يتعدى في مجموعها 10عناصر قياس المجموعات الثلاث.

ويتم استعمال هذا التقييم من قبل المشرف الملاحظ للسلوك بوضع علامة (x) عند كل عنصر قياس يترجم مستوى تحقيق المهارات المطلوبة عند الدرجة التي يقابل الدلائل (1,2,3,4) والمفسرة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (01): يوضح الدلائل التي يرشد بها في تقدير درجة تحقيق السلوك

الدلائل	البيان
1	كفاءة غائبة
2	كفاءة يعمل على تطويرها
3	كفاءة يعمل على إتقانها
4	كفاءة قد استوفها

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

ويتم التعبير عن تلك الدلائل (1,2,3,4) لعدد من النقاط بما تتناسب مع الجدول التالي:

الجدول رقم (02): يوضح ترجمة الدلائل إلى عدد من النقاط المحددة لدرجات.

الدلائل	عدد النقاط
1	0
2	3
3	6
4	10

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

يتم تحديد العلامة المناسبة لكل حالة سلوك خاضعة للملاحظة تمييز مهارة العامل في أداء عمله.

مثلا حالة تقييم مهارة السلوك المتعلقة بعنصر قياس "التعاون بروح الفريق" إذا ما لاحظ المشرف أن هذا النوع من المهارات في سلوك العامل لا يتعدى ظهورها أكثر من مرتين في السنة، فيمنح لهذا العنصر علامة صفر (0) باعتبارها كفاءة غائبة.

### المبحث الثاني : الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية.

سوف نتناول في هذا المبحث تحديد المنهج العلمي المناسب لدراستنا الميدانية وفقا لطبيعة موضوع بحثنا، كما سوف نحدد الأدوات المستعملة والمساعدة على إتباع منهج الدراسة المختار.

#### المطلب الأول: تحديد منهج الدراسة.

يتناول هذا المطلب وصفا لمنهجية الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينته، بالإضافة إلى أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها وتحكيمها من وقبل مختصين في موضوع الدراسة، ومدى صدقها وثباتها، كما يتضمن هذا المطلب وصفا للإجراءات التي قام بها الطلبة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمد الطلبة عليها في تحليل الدراسة.

#### ❖ الفرع الأول: طريقة جمع البيانات

تناولنا في هذه الدراسة موضوع التحفيز الايجابي و السلبي في ترقية سلوك العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) الوادي.

#### أولاً: المنهج المتبع

المنهج العلمي هو الطريقة العلمية المنظمة التي يستخدمها الطلبة لدراسة ظاهرة أو مشكلة وهو الوسيلة التي يمكن من خلالها الوصول إلى الحقيقة، وتماشيا مع طبيعة هذه الدراسة، ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون التدخل في مجرياتها، والتي نستطيع أن نتفاعل معها فنصفها ونحللها على ضوء الإشكالية ومدى صدق وصحة الفرضيات.<sup>1</sup>

#### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

تتكون هذه العينة المختارة من مجتمع الدراسة من موظفي هذه المؤسسة ، وقصدنا من تقسيم مجتمع الدراسة على النحو السابق لضمان اختيار العينة العشوائية وذات المعرفة بموضوع الدراسة والحصول على النتائج أكثر دقة. بحيث تم توزيع 60 استمارة استبيان، وتم استرداد 50 استبيان مع استبعاد استبانتين لأنها غير صالحة للدراسة.

#### ثالثاً : متغيرات الدراسة

من اجل الوصول إلى نتائج الدراسة التطبيقية تم تصميم استبيان اعتمادا على الفرضيات الدراسة بحيث شملت دراستنا على متغيرين:

<sup>1</sup> بخضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص 48.

1. المتغير المستقل: يتمثل في التحفيز.
2. المتغير التابع: ويتمثل في سلوك العاملين.

### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

نظرا لطبيعة الدراسة، والمنهج المتبع، والإمكانات المتاحة، واعتمادا على موضوع الدراسة، وأهدافها و البيانات المرغوب في الحصول عليها، حيث تم تصميم الاستبيان وإعداد الأسئلة التي توجه للإفراد محل الدراسة للحصول على بيانات عن الموضوع المراد دراسته.

#### أولا: مصادر البيانات

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الطلبة من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع ميدان الدراسة، وقد تم جمع بيانات الدراسة بناء على مايلي :

#### 1. البيانات الميدانية:

اعتمدنا في جمع البيانات الميدانية على الاستبيان كأداة لإعداد البحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة، وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

#### 2. البيانات المكتبية:

وتتمثل في الكتب العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع الدراسة، والتي تتطرق للتحفيز و سلوك العاملين، وكل المراجع التي لها علاقة بالموضوع ويرى الطلبة أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وينوي الطلبة من خلال اللجوء للمصادر المكتبية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسة.

#### 3. المقابلة:

لمحاولة الإلمام بالموضوع أكثر، اقتضت الضرورة لإجراء بعض المقابلات مع بعض العاملين، حيث تمت المقابلات من خلال أسئلة مفتوحة لاستكمال الدراسة، لمحاولة فهم واقع التحفيز المقدمة للعاملين وترقية سلوكهم .

ثانيا : أدوات الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

1. إعداد استبيان أولي من اجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات .
  2. عرض الاستبيان على المشرف من اجل اختبار مدى ملائمته لجمع البيانات .
  3. تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف .
  4. تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال التسيير و الاقتصاد والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح و الإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم حذفه.
  5. توزيع الاستبيان على أفراد العينة من اجل جمع البيانات اللازمة للدراسة.
- تضمن الاستبيان مقدمة تعريفية توضح للمبحوث الغرض من الدراسة، وتطمئنه على سرية المعلومات واستخدامها لإغراض البحث العلمي فقط. واحتوى الاستبيان على 27سؤالا وقد تم توزيعه على العاملين بمديرية سونلغاز الوادي، بحيث كانت الأسئلة مقسمة كالتالي:
- ✓ الجزء الأول: يضم البيانات الشخصية ويتكون من 4 أسئلة.
  - ✓ الجزء الثاني: ويضم محاور استبيان وهي كالأتي:
  - المحور الأول: يضم العبارات المتعلقة بالتحفيز ويتكون من :
    - أ. التدعيم التحفيز: يحتوي على 09 عبارات.
    - ب. العدالة في التحفيز: يحتوي على 05 عبارات.
    - ت. التوقع التحفيز: يحتوي على 05 عبارات.
  - المحور الثاني: يضم العبارات المتعلقة بسلوك العاملين ويتكون من 08 عبارات.

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كالتالي:

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التشفير	1	2	3	4	5

المصدر : المهند السبيعي، دليل تصميم الاستبيانات، الطبعة الثانية، 2010، ص3.

ثالثاً: صدق أداة الدراسة

قام الطلبة بالتأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.

### 1. صدق المحكمين (صدق ظاهري)

عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال، وقد تم الأخذ في الاعتبار لأراء ونصائح المحكمين، وتم التعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وهذا بمساعدة الأستاذة المؤطرة، وبذلك تم إعداد الاستبيان في شكل نهائي ليتم توزيعه على العينة الاستطلاعية.

### 2. الاتساق الداخلي

قد قام الطلبة بحساب الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان على عينة الدراسة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فترة والدرجة الكلية لعبارات المحور التي تنتمي إليه تلك العبارة، كما هو موضح في الجدول.

الجدول رقم (03): معاملات ارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد (التدعيم) لمحور التحفيز

العبارات	معامل الارتباط
تعتقد بأن المكافأة تشجعك على تحسين أدائك مما يجعلك تقدم أفضل ما عندك.	0.439
تقدم لك مؤسستك حوافز في كل مرة تقوم بها بسلوك جيد.	0.343
التحفيز يعزز رغبتك في تحمل المسؤولية.	0.758
إنزال العقوبات يجعل العاملين أكثر انضباط.	0.135
تمنع عنك الحوافز إذ لم تستمر في السلوك الجيد.	0.350
تحترم مؤسستك كل آرائك واقتراحاتك.	0.683
تشجعك المؤسسة على حل المشاكل التي تواجهك في العمل	0.710
تنوع مؤسستك في التحفيز المقدمة في كل مرة.	0.539
تعترف مؤسستك بكفاءتك وبقدراتك في العمل.	0.726

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v21

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لكل عبارات المحور الأول ترتبط بالدرجة الكلية للبعد الأول عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يؤكد أن البعد الأول التدعيم يتمتع بدرجة جيدة من الصدق.

الجدول رقم (04): معاملات ارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد العدالة لمحور التحفيز

العبارات	معامل الارتباط
تعتقد بأن مجهوداتك المبذولة تتناسب مع النتائج المحققة والمكافأة المقدمة.	0.793
تشعر بأن هناك عدالة في توزيع الحوافز بين العاملين.	0.770
ترى بأن التحفيزات الممنوحة لك تتلاءم مع الجهود المبذولة.	0.685
تشعر بوجود تمييز بين العاملين.	0.607
ترى بأن هناك عاملين حصلوا على تحفيزا وأنت أجدر منهم.	0.617

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v21

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لكل عبارات المحور الأول ترتبط بالدرجة الكلية للبعد الثاني عند مستوى دلالة 0.05 ، وهذا يؤكد أن البعد الثاني العدالة يتمتع بدرجة جيدة من الصدق.

الجدول رقم (05): معاملات ارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد (التوقع) لمحور التحفيز

العبارات	معامل الارتباط
تحصل دائما على الحوافز المنتظرة عند رفع من أدائك	0.637
منحك للتحفيز المتوقع يشعرك بمدى أهميتك في المؤسسة.	0.306
قيمة المكافأة المقدمة لكل قادرة على إشباع حاجاتك	0.608
كل جهد مبذول يكون متبوع بمكافأة غير متوقعة	0.712
تنتظر أن تكافئ على كل تصرفاتك المتميزة	0.578

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v21

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لكل عبارات المحور الأول ترتبط بالدرجة الكلية للبعد الثالث عند مستوى دلالة 0.05 ، وهذا يؤكد أن البعد الثالث التوقع يتمتع بدرجة جيدة من الصدق.

الجدول رقم (06): معاملات ارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الرابع لمحور سلوك العاملين

العبارات	معامل الارتباط
الشعور بدعم مؤسستك يدفعك لطرح أفكار جديدة	0.452
عند إدراك بان جهدك له قيمة تعمل على تطويره	1
عند معاقبتك تعمل على التعلم من الأخطاء	0.446
الشعور بالعدالة في توزيع الحوافز يجعلك تبذل	0.468
عند الشعور بالرضا على التحفيز المقدم يدفعك إلى تطوير وتحديد سلوكك	0.806
التحفيز الغير متوقع يجعلك تطور من سلوكك	0.689
منع التحفيز يجعلك تغير من اتجاهاتك نحو العمل	0.134
التنوع في المكافأة يدفعك للمبادرة والمخاطرة	0.152

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لكل عبارات المحور الثاني ترتبط بالدرجة الكلية للبعد الرابع عند مستوى دلالة 0.05 ، وهذا يؤكد أن البعد الرابع سلوك العاملين يتمتع بدرجة جيدة من الصدق.

#### رابعا: ثبات أداة الدراسة

يعتبر الثبات من الخصائص المهمة التي يتوجب توفرها في أداة القياس، فالأداة الثابتة هي التي تعطي نفس النتائج إذا ما تكرر تطبيقها على نفس الأفراد وتحت نفس الظروف، ولثبات جزء من الصدق، لأن الاختبار الصادق هو الذي يقيس مايسعى لقياسه بدقة وثبات، ولمعرفة مدى ثبات أداة القياس بشكل عام نقوم باستخراج معامل الارتباط بين الدرجات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة المدروسة، ويطلق على هذه النتيجة بمصطلح معامل الثبات والذي تكون قيمته بين 1- إلى 1.

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة قام الطلبة بتطبيق طريقة ألفا كرونباخ، لحساب معامل الثبات وحيث أن طريقة ألفا كرونباخ تعتمد على اتساق أداء الفرد من عبارة إلى أخرى، وتشير هذه الطريقة إلى قوة الارتباط والتماسك بين عبارات المقياس، حيث نقوم بحساب هذا المعامل، من أجل تحديد مقدار الثبات و الجدول رقم (07) يوضح معامل ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة.

#### الجدول رقم(07): يوضح معامل ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل الثبات
27	0.838

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من نتائج الجدول أن معامل ثبات أداة الدراسة يساوي 0.838، ويدل ذلك على ارتفاع معامل الثبات وهذا يؤكد مدى صدق أداة الدراسة، كما أنها ثابتة بدرجة عالية، مما يؤهله لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة، ويمكن تطبيقها بثقة.

#### المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم جمعها، قام الطلبة بترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام الحزمة الإحصائية spss v 21، كما قام الطلبة باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة الموجودة في هذا البرنامج، وذلك لإعطاء صورة واضحة من أجل فحص البيانات الإحصائية، وفيما يلي الأساليب المستخدمة:

1. التكرارات : التي أستخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، وبيان عدد مفرداتها، وفقا للإجابات تجاه محاور وأبعاد الدراسة، التي تضمنتها أداة الدراسة.
2. النسب المئوية: التي أستخدمت في تحديد نسبة التكرارات سواء فيما يتعلق بوصف خصائص عينة الدراسة، أو إجابات مفردات العينة على عبارات الاستمارة.
3. المتوسط الحسابي: والذي أستخدم لحساب متوسط الإجابة على كل عبارة من عبارات الاستمارة، وكذلك المتوسط الحسابي لكل محور من محاور الدراسة.
4. الانحراف المعياري: أستخدم لتحديد مدى ابتعاد القراءات عن مركز تجمعها لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة، وكل محور من محاورها.
5. اختبار ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
6. تحليل الانحدار : لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقلة على المتغير التابع.
7. التباين الأحادي : **ANOVA WAY ONE** لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على التابع.
8. اختبار التوزيع الطبيعي: من أجل اختبار صلاحية النموذج.
9. معامل الارتباط: لمعرفة ارتباط المتغير المستقل بالمتغير التابع.

### المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

تمحورت نتائج الدراسة على المتغيرين الأساسيين في دراستنا والمتمثلين في التحفيز و ترقية سلوك العاملين، واللذين يمثلان عنصرتين مهمتين في المؤسسة، من حيث التسيير والتنفيذ وفعاليتهما، التي تسمح باستمرار المؤسسة، حيث تم مناقشة هذه النتائج من خلال جداول ودوائر نسبية وأعمدة بيانية مع فرضيات البحث للدراسة.

#### المطلب الأول: تحليل النتائج

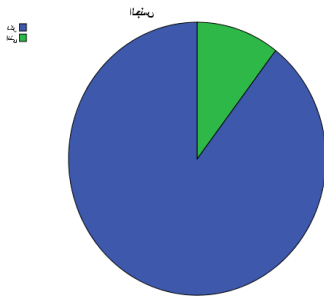
يحتوي هذا المطلب على النتائج التي ت وصلت إليها الدراسة، من خلال إجابتهم على الاستبيان، بالإضافة لتحليل وتفسير هذه النتائج.

#### الفرع الأول: المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة

##### أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول (08): يمثل توزيع العمال حسب متغير الجنس شكل (14): يمثل توزيع العمال حسب متغير

الجنس



الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	43	89.6
أنثى	05	10.4
المجموع	48	100

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v21

يتضح من الجدول (08) أن نسبة الذكور في أفراد عينة البحث تمثل نسبة 89.6 % في حين تمثل نسبة

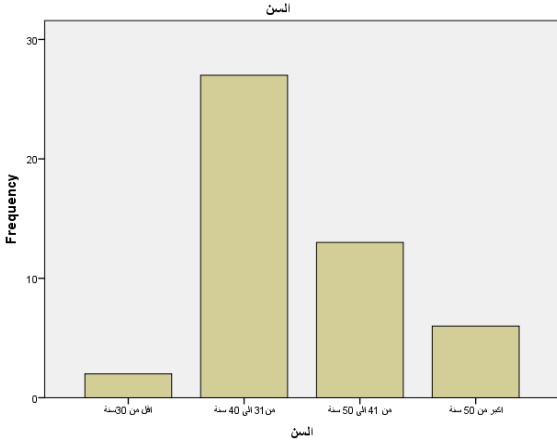
الإناث 10.4 %، وبذلك يغلب على أفراد العينة الطابع الذكوري، نظراً لطبيعة المنطقة ، حيث يفضل

الذكور العمل في المؤسسة خاصتها في مثل هذا النوع من النشاط.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب السن

جدول(09): يمثل توزيع العمال حسب السن

شكل(15): يمثل توزيع العمال حسب السن



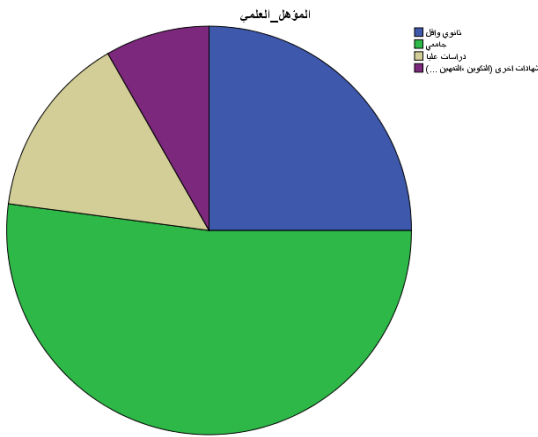
العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	02	4.2
من 31-40 سنة	27	56.3
من 41-50 سنة	13	27.1
أكبر من 50 سنة	06	12.5
المجموع	48	100

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v21

تشير بيانات الجدول رقم(09) إلى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب أربع فئات عمرية، وتوضح النتائج أن أكبر نسبة تمثلت في الفئة العمرية الثانية والتي تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 40 سنة بنسبة 56.3%، تليها الفئة من 41 إلى 50 بنسبة 27.1%، ثم الفئة أكبر من 50 بنسبة 12.5%، وتأتي في الأخير فئة أقل من 30 سنة بنسبة 4.2%، وتشير هذه الأرقام أن معظم الإطارات العاملة بالمؤسسة هم من الفئات الشبابية، والذين أعمارهم تتراوح إلى 40 سنة، وهذا يعود إلى اهتمام المؤسسة بفئة الشباب، كون الشباب يبحثون دوما عن الحوافز من أجل دفعهم لترقية سلوكياتهم.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

جدول(10): يمثل توزيع العمال حسب المستوى التعليمي شكل(16): توزيع العمال حسب المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي فأقل	12	25.0
جامعي	25	52.1
دراسات العليا	07	14.6
شهادات أخرى	04	8.3
المجموع	48	100

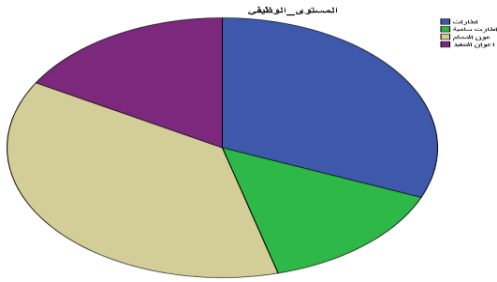
المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v2

تشير بيانات الجدول رقم (10) إن الأفراد الذين يحملون شهادات الجامعية نسبتهم تعادل 52.1% من الحجم الإجمالي للعينة، يليهم الأفراد الذين يحملون شهادات المستوى ثانوي فاقل بنسبة 25%، تم دراسات العليا بنسبة 14.6%، وفي أخير نجد شهادات أخرى بنسبة 8.3% من أفراد العينة داخل المؤسسة. وبما أن النسبة الغالبة على المؤسسات هي نسبة الجامعيين هذا الأمر يعود إلى تركيز سونلغاز على تعيين الجامعيين نظرا لطبيعة نشاطها التي تتطلب مستوى علمي معين بما يسمح لها باتخاذ القرارات السليمة.

#### رابعا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

جدول (11): يمثل توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي شكل (17): توزيع العمال حسب المستوى

الوظيفي



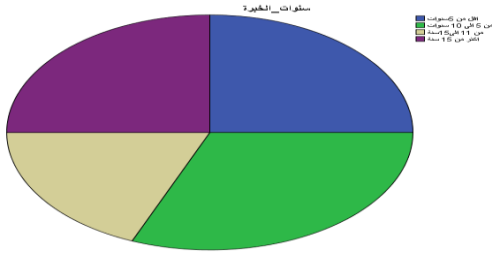
المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة
إطارات	15	31.3
إطارات سامية	07	14.6
عون التحكم	18	37.5
أعوان التنفيذ	08	16.7
مجموع	48	100

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v2

من الجدول (11) نلاحظ إن أفراد الذين يشتغلون منصب عون التحكم نسبتهم تقدر ب 37.5%، ثم يليهم إطارات بنسبة 31.3%، يليهم أعوان التنفيذ بنسبة 16.7%، تم تليهم إطارات سامية بنسبة 14.6%، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن طبيعة نشاط المؤسسة وضمان استمرارها، ولهذا نتوقع أن ينعكس هذا إيجابا على إجابات هؤلاء الأفراد وتفاعلهم مع فقرات الاستبيان.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في العمل

جدول(12): يمثل توزيع العمال حسب الخبرة في العمل شكل (18): يمثل توزيع العمال حسب الخبرة



الخبرة في العمل	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	12	25
من 5 إلى 10 سنوات	15	31.3
من 11 إلى 15 سنة	09	18.8
أكثر من 15 سنة	12	25.0
المجموع	48	100

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v2

تشير بيانات الجدول(12) أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في المؤسسة سونلغاز، حيث توضح النتائج أن أكبر نسبة كانت في فئة 05 إلى 10 سنوات حيث تقدر بنسبة 31.3% ثم تليها الفئتين الثانية والثالثة أقل من 5 سنوات و فئة أكثر من 15 سنة حيث تقدر بنسبة 25%، وأخيرا الفئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 18.8%. وهذا عامل مهم ويؤكد النتائج السابقة فيما يخص الفئات العمرية وأن أغلب الأعمار تتراوح بين 31-40 سنة، مما يعني أن أغلبية إطارات مؤسسة هم من فئة الشباب، وهو ما يوضح سياسة المؤسسة على توظيف الشباب الحاصلين على الشهادات الجامعية المتخصصة، والذي يدعم إستراتيجية المؤسسة لمواكبة التطورات التكنولوجية لضمان استمرارها.

### الفرع الثاني: تحليل نتائج محاور الاستبيان

نسعى من خلال هذا الفرع لتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وذلك عن طريق التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان، وذلك بالاعتماد على برنامج spss v21 باستخدام التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

توضح الجداول إجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة حول التحفيز وترقية سلوك العاملين داخل مؤسسة سونلغاز، وقد كان تصنيف المتوسطات الحسابية كما يلي:

الجدول رقم (13): معيار تصنيف المتوسطات الحسابية

5 -4.21	4.20 -3.41	3.40 -2.61	2.60 -1.81	1.80 -1	المتوسط الحسابي
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الدرجة

1 -Marie- laure Gavard Perret, David Gotteland, Christophe Haon; Alain Jolibert, **Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion**, Pearson Education France, Paris, 2008.

أولاً: المحور الأول - تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور التحفيز

1. تحليل عبارات البعد الأول المتعلقة بتدعيم (تعزير) التحفيز

يلخص الطلبة النتائج الخاصة بعبارات بعد تدعيم التحفيز في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): الإجابة على عبارات البعد الأول: تدعيم التحفيز

مستوى القبول	الترتيب	انحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات					التدعيم (التعزير)	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
موافق بشدة	1	0.934	4.25	21	23	1	1	2	1	تعتقد بأن المكافأة تشجعك على تحسين أدائك مما يجعلك تقدم أفضل ما عندك
محايد	8	1.226	2.67	3	12	8	16	9	2	تقدم لك مؤسستك حوافز في كل مرة تقوم بها بسلوك جيد
موافق	2	1.010	3.85	11	27	4	4	2	3	التحفيز يعزز رغبتك في تحمل المسؤولية.
موافق	3	1.031	3.46	7	19	12	9	1	4	إنزال العقوبات يجعل العاملين أكثر انضباط.
محايد	4	1.044	3.13	2	18	17	6	5	5	تمنع عنك الحوافز إذ لم تستمر في السلوك الجيد.
محايد	6	1.158	2.75	3	11	12	15	7	6	تحترم مؤسستك كل آرائك واقتراحاتك.

7	تشجعك المؤسسة على حل المشاكل التي تواجهك في العمل.	5	19	9	12	3	2.77	1.134	5	محايد
8	تنوع مؤسستك في التحفيز المقدمة في كل مرة.	6	21	11	7	3	2.58	1.088	9	غير موافق
9	تعترف مؤسستك بكفاءتك وبقدراتك في العمل.	7	13	17	8	3	2.73	1.106	7	محايد
	البعد الأول						3.13	0.575		محايد

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v21

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد عينة المؤسسة سونلغاز موافقين بدرجة متوسطة على أن تقوم بالتدعيم، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.13 لمدى موافقتهم على هذه العملية، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "الثالث"، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على التدعيم، حيث بلغ الانحراف الكلي 0.575

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بأن أفراد عينة مؤسسة سونلغاز يقرون بالتدعيم في المؤسسة، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط ترتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

جاءت العبارة "تعتقد بأن المكافأة تشجعك على تحسين أدائك مما يجعلك تقدم أفضل ما عندك" من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر تدعيم التحفيز في المؤسسة في المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره 4.25 وبانحراف معياري 0.934 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول جاذبية المكافآت بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (92%) يوافقون على أن المكافأة تشجع على تحسين الأداء، مقابل (6%) فقط لا يوافقون على ذلك في حين أن ما نسبته (2%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك إلى عدم اهتمامهم بعبارات الاستبيان. ثم تأتي العبارة "التحفيز يعزز رغبتك في تحمل المسؤولية" و "إنزال العقوبات يجعل العاملين أكثر انضباط" جاءت على التوالي في المرتبة الثانية والثالثة بمستوى قبول موافق على التوالي، بوسط حسابي قدره 3.85 و 3.46 وانحراف معياري

1.010 و 1.031 نظرا لمدى أهمية التدعيم الايجابي والسليبي في خلق الانضباط وهذا يدفع العاملين لبذل مزيد من الجهد. وتأتي في المرتبة الرابعة، الخامسة، السادسة، السابعة والثامنة على التوالي العبارة الخامسة، السابعة، السادسة، التاسعة والثانية على التوالي " تمنع عنك الحوافز إذ لم تستمر في السلوك الجيد"، "تشجعك المؤسسة على حل المشاكل التي تواجهك في العمل"، "تحتزم مؤسستك كل آرائك واقتراحاتك"، "تعترف مؤسستك بكفاءتك وبقدراتك في العمل" و" تقدم لك مؤسستك حوافز في كل مرة تقوم بها بسلوك جيد". بمستوى قبول محايد وبوسط حسابي يقدر على التوالي 3.13، 2.77، 2.75، 2.73، 2.67، وانحراف معياري 1.044، 1.134، 1.158، 1.106، هذا راجع لقوانين التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة، ويمكن أن يعود سبب ذلك إلى عدم الاهتمام منهم، وعدم التركيز في عبارات الاستبيان، لان الأغلبية موافقة على هذه العبارة ولا توجد أي عدم موافقة. أما العبارة الثامنة " تنوع مؤسستك في التحفيز المقدمة في كل مرة " في المرتبة التاسعة بمستوى قبول غير موافق بشدة بوسط حسابي قدره 2.58، وانحراف معياري 1.088، بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (20.8%) يوافقون على أن المؤسسة تنوع في التحفيز المقدمة، في المقابل نجد ما نسبته (56.2%) لا يوافقون على ذلك. هذا نتيجة لأنها تخضع لقوانين محددة وفقا للجريدة الرسمية التي تحدد أسس منح الحوافز في حين أن ما نسبته (23%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك إلى أن المؤسسة لا تقوم بتنوع طرق التحفيز إلا مع فئة محددة بها، أو نتيجة اللامبالاة بالبحث وعدم الاهتمام بعباراته.

## 2. تحليل عبارات البعد الثاني : المتعلقة العدالة في التحفيز

يلخص الطلبة النتائج الخاصة بعبارات بعد العدالة في التحفيز في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): الإجابة على عبارات البعد الثاني : العدالة في التحفيز

مستوى القبول	الترتيب	انحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات					العدالة	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
محايد	3	1.210	2.94	4	15	9	14	6	1	تعتقد بأن مجهوداتك المبدولة تتناسب مع النتائج المحققة والمكافأة المقدمة.

غير موافق	5	1.082	2.35	1	9	6	22	10	2	تشعر بأن هناك عدالة في توزيع الحوافز بين العاملين.
غير موافق	4	1.024	2.38	0	9	10	19	10	3	ترى بأن التحفيزات الممنوحة لك تتلاءم مع الجهود المبذولة.
موافق	2	1.148	3.54	9	20	11	4	4	4	تشعر بوجود تمييز بين العاملين.
موافق	1	1.101	3.65	12	16	13	5	2	5	ترى بأن هناك عاملين حصلوا على تحفيزا وأنت أجدر منهم.
موافق		0.774	2.97							البعد الثاني

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v21

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد عينة المؤسسة سونلغاز موافقين بدرجة متوسطة على أن تقوم بالعدالة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2.97 لدى موافقتهم على هذه العملية، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "الثالث" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "محايد"، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على العدالة، حيث بلغ الانحراف الكلي 0.774

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بأن أفراد عينة مؤسسة سونلغاز يقرون بالعدالة في المؤسسة، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط ترتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

جاءت العبارة " ترى بأن هناك عاملين حصلوا على تحفيزا وأنت أجدر منهم" في المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره 3.65 وانحراف معياري 1.101 الذي يعكس بدوره مدى إنسجام إجابات أفراد العينة حول قلة العدالة في منح التحفيزات، بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته 58% يوافقون على أن منح حوافز على اساس غير عادل، مقابل (42%) فقط لا يوافقون على ذلك في حين أن ما نسبته (19%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة لم يمنحوا البحث وعبارات الاستبيان الأهمية الكافية، أو نتيجة لعدم رضاهم عن هذه العملية بالمؤسسة. ثم تأتي العبارة " تشعر بوجود تمييز بين العاملين" جاءت في المرتبة الثانية بوسط حسابي قدره 3.54 وانحراف معياري 1.148 نظرا إلى وجود فعلي لتمييز من وجهة نظر العاملين. ثم تأتي في المرتبة الثالثة العبارة " تعتقد بأن

مجهوداتك المبذولة تتناسب مع النتائج المحققة والمكافأة المقدمة." بمستوى قبول محايد وبوسط حسابي قدره 2.94 وبانحراف معياري 1.210 وهذا راجع عدم وجود أسس واضحة يتم على أساسها توزيع الحوافز، وتأتي في المرتبة الرابعة والخامسة على التوالي العبارة الثالثة، الثانية " ترى بأن التحفيزات الممنوحة لك تتلاءم مع الجهود المبذولة" ، " تشعر بأن هناك عدالة في توزيع الحوافز بين العاملين" بمستوى قبول غير موافق بوسط حسابي يقدره على التوالي 2.38، 2.35 وبانحراف معياري 1.082، 1.024، حيث أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارات، ويمكن أن يكون سبب ذلك يعود إلى أن أفراد عينة الدراسة في هذه الحالة ليسوا ممن تعتمد عليهم المؤسسة .

### 3. تحليل عبارات البعد الثالث : المتعلقة توقع التحفيز

يلخص الطلبة النتائج الخاصة بعبارات بعد توقع التحفيز في الجدول التالي:

الجدول رقم (16):الإجابة على عبارات البعد الثالث : توقع التحفيز

مستوى القبول	الترتيب	انحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات					التوقع
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
غير موافق	4	1.086	2.27	1	7	9	18	13	1 تحصل دائما على الحوافز المنتظرة عند رفع من أدائك.
موافق	1	0.988	3.71	8	26	8	4	2	2 منحك للتحفيز المتوقع يشعرك بمدى أهميتك في المؤسسة.
غير موافق	3	0.989	2.50	2	3	20	15	8	3 قيمة المكافأة المقدمة لكل قادرة على إشباع حاجاتك.
غير موافق	5	0.994	2.23	1	5	9	22	11	4 كل جهد مبذول يكون متبوع بمكافأة غير متوقعة.
موافق	2	1.217	2.92	4	13	14	9	8	5 تنتظر أن تكافئ على كل تصرفاتك المتميزة.

غير موافق	0.602	2.73	البعد الثالث
-----------	-------	------	--------------

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v21

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد عينة المؤسسة سونلغاز موافقين بدرجة متوسطة على أن تقوم بالتوقع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2.73 لمدى موافقتهم على هذه العملية، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "الثالث"، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على التوقع، حيث بلغ الانحراف الكلي 0.602

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بأن أفراد عينة مؤسسة سونلغاز يقرون بالتوقع في المؤسسة، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط ترتيبها بناء على أقل انحراف معياري، وذلك كما يلي:

جاءت العبارة "منحك للتحفيز المتوقع يشعرك بمدى أهميتك في المؤسسة" من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر توقع التحفيز في المؤسسة في المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره 3.71 وبانحراف معياري 0.988 الذي يعكس بدوره مدى إنسجام إجابات أفراد العينة حول التحفيز المتوقع حصوله، بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته 71% يوافقون على أن التحفيز يرفع من مكائبتهم في المؤسسة، مقابل (12.5%) فقط لا يوافقون على ذلك في حين أن ما نسبته (17%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يعود سبب ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة لم يفهموا المقصود من العبارة، أو نتيجة عدم اهتمامهم بالبحث وعباراته. ثم تأتي العبارة "تنتظر أن تكافئ على كل تصرفاتك المتميزة" في المرتبة الثانية بوسط حسابي قدره 2.92 وبانحراف معياري 1.217 يمكن أن يكون سبب ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة (56.25%) تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة، وهي نتيجة تعكس مستوى الشباب والحماس وروح المنافسة بينهم التي تجعلهم يضعون توقعات عالية، مما قد يؤثر سلبا، وتأتي المرتبة الثالثة والرابعة والخامسة على التوالي العبارة "قيمة المكافأة المقدمة لكل قادرة على إشباع حاجاتك"، "تحصل دائما على الحوافز المنتظرة عند رفع من أدائك"، "كل جهد مبذول يكون متبوع بمكافأة غير متوقعة" بمستوى غير موافق بوسط حسابي قدره على التوالي 2.50، 2.27، 2.23 وبانحراف معياري 0.989، 1.086، 0.994 أن أفراد العينة قرروا

الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك إلى أن المؤسسة لا تقوم بتقديم التحفيز كل مرة عند رفع في أداء، أو نتيجة اللامبالاة بالبحث وعدم الاهتمام بعباراته.

ثانيا: المحور الثاني- تحليل اتجاهات الأفراد نحو سلوك العاملين

سنقول بعرض نتائج العبارات المحور الثاني وتحليلها حيث قمنا بتلخيص النتائج الخاصة بعبارات محور سلوك العاملين في الجدول التالي :

الجدول رقم (17): الإجابة على عبارات المحور الثاني متعلق بسلوك العاملين

مستوى القبول	الترتيب	انحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات					سلوك العاملين
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
موافق	7	1.148	3.46	6	25	6	7	4	1 الشعور بدعم مؤسستك يدفعك لطرح أفكار جديدة.
موافق	1	0.898	3.96	12	27	5	3	1	2 عند إدراك بان جهدك له قيمة تعمل على تطويره.
موافق	6	1.110	3.46	6	23	10	5	4	3 عند معاقبتك تعمل على التعلم من الأخطاء.
موافق	2	0.954	3.94	14	22	8	3	1	4 الشعور بالعدالة في توزيع الحوافز يجعلك تبذل.
موافق	3	0.905	3.90	10	28	7	1	2	5 عند الشعور بالرضا على التحفيز المقدم يدفعك إلى تطوير وتحديد سلوكك.
موافق	4	1.051	3.79	13	20	8	6	1	6 التحفيز الغير متوقع يجعلك تطور من سلوكك.
محايد	8	1.198	3.40	8	18	12	5	5	7 منع التحفيز يجعلك تغير من اتجاهاتك نحو العمل.
موافق	5	0.978	3.65	10	17	16	4	1	8 التنوع في المكافأة يدفعك للمبادرة والمخاطرة
موافق		0.638	3.69						المحور الثاني

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v21

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد عينة المؤسسة سونلغاز موافقين بدرجة متوسطة على أن تقوم بالترقية سلوك العاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.69 لمدى موافقتهم على هذه العملية، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي

تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "الرابع"، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على سلوك العاملين، حيث بلغ الانحراف الكلي 0.638

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بأن أفراد عينة مؤسسة سونلغاز يقرون بترقية سلوك العاملين في المؤسسة، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط ترتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

بالنسبة لعملية ترقية سلوك العاملين جاءت العبارة " عند إدراك بان جهدك له قيمة تعمل على تطويره " في المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره 3.96 و بانحراف معياري 0.898 الذي يعكس بدوره مدى إنسجام إجابات أفراد العينة حول تطوير الجهد عندما يكون له قيمة، بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته 81 % يوافقون على أن تطوير الأداء، مقابل (8%) فقط لا يوافقون على ذلك في حين أن ما نسبته (10%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك إلى عدم اهتمامهم بعبارات الاستبيان. تم تاتي العبارة الرابعة، الخامسة، السادسة، الثامنة، الثالثة، الأولى على التوالي " الشعور بالعدالة في توزيع الحوافز يجعلك تبذل"، " عند الشعور بالرضا على التحفيز المقدم يدفعك إلى تطوير وتحديد سلوكك "، " التحفيز الغير متوقع يجعلك تطور من سلوكك "، " التنوع في المكافأة يدفعك للمبادرة والمخاطرة"، " عند معاقبتك تعمل على التعلم من الأخطاء"، " الشعور بدعم مؤسستك يدفعك لطرح أفكار جديدة" بمستوى موافق بوسط حسابي على التوالي قدره 3.94 3.79، 3.90، 3.65، 3.46، 3.46، 0.954، 1.051، 0.905، 0.978، 1.110، 1.148، وهذا راجع لاستعداد العمال لتجديد والتعلم والإبداع مقابل تامين وتقدير مجهوداتهم. اما العبارة " منع التحفيز يجعلك تغير من اتجاهاتك نحو العمل" في المرتبة الثامنة بمستوى محايد بوسط حسابي قدره 3.40 و بانحراف معياري 1.198، بحيث درجة الحياد ما نسبته 25 % محايدون على ان تغير اتجاهك عند منح الحوافز، في المقابل نجد ما نسبته (21%) لا يوافقون على ذلك. هذا نتيجة عدم اهتمام عمال بهذا الجانب، في حين أن ما نسبته (17%) من أفراد العينة وافقوا عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك إلى أن المؤسسة لا تقوم بالتركيز على تغير اتجاهات في العمل أو نتيجة اللامبالاة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

قام الطلبة في هذا المطلب باختبار الفرضية الرئيسة للدراسة، وإجراء بعض الاختبارات الإحصائية قبل استخدام الاختبارات المعلمية في إثبات أو نفي الفرضية الفرعية.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

من أجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي، تم اللجوء إلى اختبار جودة المطابقة Kolmogorov-Smirnov تمهيدا لاستخدام أسلوب تحليل الانحدار باعتباره أحد الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار الفرضيات هذه الدراسة، لأن الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون التوزيع طبيعياً. ومن خلال برنامج spss يمكن إجراء الاختبار.

الجدول رقم (18) : اختبار كولموجروف سميروف

مستوى الدلالة	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>	البيان
0.204	1.068	سلوك العاملين

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v21

الجدول يختبر الفرضيتين التاليتين:

$H_0$ : الفرضية العدمية : تتبع البيانات توزيع الطبيعي.

$H_1$ : الفرضية البديلة: لأتبع البيانات توزيع الطبيعي.

يلاحظ أن مستوى المعنوية للمحور أكبر من 0.05 مما يدعونا لقبول فرضية العدم وبالتالي إتباع بيانات التوزيع الطبيعي، وهذا مما يمكننا من استخدام اختبارات المعلمية اختبار صلاحية النموذج.

الفرع الثاني : اختبار الفرضيات الفرعية

بعد التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية وأسلوب الانحدار، سيتم اختبار الفرضيات الفرعية

أولا ثم بعد ذلك الإجابة على الفرضية الرئيسة للدراسة.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

والتي تختبر الفرضية التالية "يؤثر التدعيم في ترقية سلوك العاملين عند مستوى معنوية 05 % " وذلك من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين "التدعيم" و"ترقية سلوك العاملين"، وقبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما، لمعرفة علاقة التدعيم بترقية سلوك العاملين في مؤسسة سونلغاز. وبناء على ذلك تم استخدام معامل الارتباط سيرمان، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "التدعيم" والمتغير التابع المتمثل في "ترقية سلوك العاملين" ونتحصل من خلال برنامج spss على النتائج التالية :

الجدول رقم (19): معامل الارتباط بين التدعيم وترقية سلوك العاملين

Modèle	معامل الارتباط	معامل التحديد
1	.375	.140

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v21

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط الخطي للتدعيم قدر ب (0.375) ، وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بين المتغيرين، كما أن معامل التحديد قدر ب (0.140) أي أن (14 % ) من التغيرات الحاصلة في ترقية سلوك العاملين راجع إلى التدعيم، وهذا يعني أن التدعيم فسر (14) من التغيرات الحاصلة في ترقية سلوك العاملين. أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير البالغة (2.684) تشير إلى بساطة الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة (F).

الجدول رقم (20) : نتائج تحليل تباين خط الانحدار للتدعيم و ترقية سلوك العاملين

Model	مجموع المربعات	Df درجة الحرية	الخطأ المعياري للتقدير	F قيمة	Sig مستوى المعنوية
الانحدار	2,684	1	2,684	7,511	,009
البواقي	16,439	46	,357		
إجمالي	19,124	47			

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v21

من خلال جدول تحليل تباين خط الانحدار للتدعيم وترقية سلوك العاملين تظهر قيمة فيشر (F) المحسوبة (7.511) عند مستوى دلالة (0.009)، اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية.

وللإجابة عن الفرضية الأولى نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر المتغيرات المستقلة في إنتاج المعرفة، الذي يبين عدة نتائج أولها قيم الميل ( $b_1$ ) ومقطع خط الانحدار ( $a_1$ ) على افتراض أن جميع الأبعاد الأخرى تساوي الصفر، بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

H0 : لا يؤثر التدعيم في ترقية سلوك العاملين عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) عندما يكون ( $\text{sig} > \alpha$ ) و  $b_1 \neq 0$ .

H1 : يؤثر التدعيم في ترقية سلوك العاملين عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) عندما يكون ( $\text{sig} > \alpha$ ) و  $b_1 \neq 0$ .

بحيث يعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي:  $y = a_1 + b_1 x_1$

حيث يمثل :

Y : المتغير التابع ( سلوك العاملين)  $b_1$  : ميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل

$a_1$  : معلمية التقاطع  $x_1$  : المتغير المستقل (التدعيم).

و الجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (21): معاملات نموذج الانحدار الخطي للتدعيم في ترقية سلوك العاملين

Modèle	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية.
	B	الأخطاء المعيارية	Bêta		
(Constante)	2.391	.483	..	4.955	.000
التدعيم	.416	.152	.375	2.741	.009

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v21

واعتمادا على نتائج الجدول السابق فإن معادلة خط الانحدار البسيط للتدعيم وترقية سلوك العاملين هي

$$Y=2.391+0.416X_1$$

كما يلي:

انطلاقا من هذه المعادلة يمكن القول أنه في حالة غياب التدعيم في المؤسسة فان ترقية سلوك العاملين يقدر ب (2.391) ، كما أنه كلما استخدمت المؤسسة التدعيم بوحدة واحدة فان هذا يؤدي إلى زيادة ترقية سلوك العاملين في تقدر ب(0.416) مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرين حيث ظهر مستوى المعنوية (0.009) وهي أقل من ( $\alpha = 0.05$ ) مما يشير إلى معنوية معلمية الميل.

أما بالنسبة إلى معلمية التقاطع ( الثابت ) بلغت (2.391) تحت مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من ( $\alpha = 0.05$ ) مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

كما أن نتيجة اختبار (t) على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل الأول (التدعيم) بلغت (2.741) بمستوى دلالة (0.009)، وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) وعليه نرفض فرضية العدم (H0) القائلة: لا يؤثر التدعيم في ترقية سلوك العاملين عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) ونقبل الفرضية البديلة (H1).

انطلاقا مما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على:

-يؤثر التدعيم في ترقية سلوك العاملين عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) .

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية:

والتي تختبر الفرضية التالية " تؤثر العدالة في ترقية سلوك العاملين عند مستوى معنوية 05 % ". وذلك من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين "العدالة" و"ترقية سلوك العاملين"، وقبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما، لمعرفة علاقة العدالة بترقية سلوك العاملين في مؤسسة سونلغاز. وبناء على ذلك تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "العدالة" والمتغير التابع المتمثل في "ترقية سلوك العاملين" ونتحصل من خلال برنامج spss على النتائج التالية :

الجدول رقم (22): معامل الارتباط بين العدالة وترقية سلوك العاملين

Modèle	معامل الارتباط	معامل التحديد
1	.251	.063

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v21

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط الخطي للعدالة قدر ب (0.251) ، وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بين المتغيرين، كما أن معامل التحديد قدر ب(0.063) أي أن (6.3 % ) من التغيرات الحاصلة في ترقية سلوك العاملين راجع إلى العدالة، وهذا يعني أن العدالة فسر (6.3) من التغيرات الحاصلة في ترقية سلوك العاملين.

الجدول رقم (23) : نتائج جدول تحليل تباين خط الانحدار للعدالة وترقية سلوك العاملين

Model	مجموع المربعات	Df درجة الحرية	الخطأ المعياري للتقدير	F قيمة	Sig مستوى المعنوية
الانحدار	1,203	1	1,203	3,087	,086
البواقي	17,921	46	,390		
الإجمالي	19,124	47			

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v21

من خلال جدول تحليل تباين خط الانحدار للعدالة وترقية سلوك العاملين تظهر قيمة الخطأ المعياري للتقدير البالغة (1.203) تشير إلى بساطة الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة ( F ) .

أما قيمة فيشر (F) المحسوبة (3.087) عند مستوى دلالة (0.086)، أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) عدم ملائمة خط الانحدار البيانات مع الفرضية الثانية.

وللإجابة عن الفرضية الثانية نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر المتغيرات المستقلة في إنتاج المعرفة، الذي يبين عدة نتائج أولها قيم الميل ( $b_2$ ) ومقطع خط الانحدار ( $a_2$ ) على افتراض أن جميع الأبعاد الأخرى تساوي الصفر، بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

H0 : لا تؤثر العدالة في ترقية سلوك العاملين عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) عندما يكون ( $\text{sig} > \alpha$ ) و  $b_2 \neq 0$ .

H1 : تؤثر العدالة في ترقية سلوك العاملين عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) عندما يكون ( $\text{sig} > \alpha$ ) و  $b_2 \neq 0$ .

بحيث يعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي:  $y = a_2 + b_2 x_2$

حيث يمثل :

Y : المتغير التابع ( سلوك العاملين)  $b_2$  : ميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل

$a_2$  : معلمية التقاطع  $x_2$  : المتغير المستقل (العدالة).

و الجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (24): معاملات نموذج الانحدار الخطي للعدالة في ترقية سلوك العاملين

Modèle	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية.
	B	الأخطاء المعيارية	Bêta		
(Constante)	3.079	.361	..	8.532	.000
العدالة	.207	.118	.251	1.757	.086

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v21

واعتمادا على نتائج الجدول السابق فإن معادلة خط الانحدار البسيط للعدالة وترقية سلوك العاملين هي

$$Y=3.079+0.207X_2 \quad \text{كما يلي:}$$

انطلاقا من هذه المعادلة يمكن القول أنه في حالة غياب العدالة في المؤسسة فان ترقية سلوك العاملين يقدر ب(3.079) ، كما أنه كلما استخدمت المؤسسة العدالة بوحدة واحدة فان هذا يؤدي إلى زيادة ترقية سلوك العاملين في تقدر ب(0.207) مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرين حيث ظهر مستوى المعنوية (0.086) وهي أكبر من ( $\alpha = 0.05$ ) مما يشير إلى معنوية لا معلمية الميل.

أما بالنسبة إلى معلمية التقاطع (الثابت) بلغت (3.079) تحت مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من ( $\alpha=0.05$ ) مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

كما أن نتيجة اختبار (t) على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل الثاني (العدالة) بلغت (1.757) بمستوى دلالة (0.086)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha= 0.05$ ) وعليه نقبل فرضية عدم (H0) الفائلة: لا تؤثر العدالة في ترقية سلوك العاملين عند مستوى معنوية ( $\alpha= 0.05$ ) ونرفض الفرضية البديلة (H1).

انطلاقا مما سبق يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على:

-تؤثر العدالة في ترقية سلوك العاملين عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

والتي تختبر الفرضية التالية " يؤثر التوقع في ترقية سلوك العاملين عند مستوى معنوية 5% " .

وذلك من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين "التوقع" و"ترقية سلوك العاملين"، وقبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما، لمعرفة علاقة التوقع بترقية سلوك العاملين في مؤسسة سونلغاز. وبناء على ذلك تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "التوقع" والمتغير التابع المتمثل في "ترقية سلوك العاملين" ونتحصل من خلال برنامج spss على النتائج التالية :

الجدول رقم (25): معامل الارتباط بين التوقع وترقية سلوك العاملين

Modèle	معامل الارتباط	معامل التحديد
1	.313	.098

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v21

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط الخطي للتوقع قدر ب (0.313) ، وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بين المتغيرين، كما أن معامل التحديد قدر ب (0.098) أي أن (9.8% ) من التغيرات الحاصلة في ترقية سلوك العاملين راجع إلى التوقع، وهذا يعني أن التوقع فسر (9.8) من التغيرات الحاصلة في ترقية سلوك العاملين.

الجدول رقم (26):تحليل تباين خط الانحدار للتوقع وترقية سلوك العاملين

Model	مجموع المربعات	Dfدرجة الحرية	الخطا المعياري للتقدير	Fقيمة	Sigمستوى المعنوية
الانحدار	1,873	1	1,873	4,993	,030 <sup>b</sup>
البواقي	17,251	46	,375		
الإجمالي	19,124	47			

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v21

من خلال جدول تحليل تباين خط الانحدار للتوقع وترقية سلوك العاملين تظهر أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير البالغة (1.873) تشير إلى بساطة الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة ( F ) .

أما قيمة فيشر (F) المحسوبة (4.993) عند مستوى دلالة (0.030)، اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية.

وللإجابة عن الفرضية الثالثة نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر المتغيرات المستقلة في إنتاج المعرفة، الذي يبين عدة نتائج أولها قيم الميل ( $b_3$ ) ومقطع خط الانحدار ( $a_3$ ) على افتراض أن جميع الأبعاد الأخرى تساوي الصفر، بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

H0 : لا يؤثر التوقع في ترقية سلوك العاملين عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) عندما يكون ( $\text{sig} > \alpha$ ) و  $b_3 \neq 0$ .

H1 : يؤثر التوقع في ترقية سلوك العاملين عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) عندما يكون ( $\text{sig} > \alpha$ ) و  $b_3 \neq 0$ .

بحيث يعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي:  $y = a_3 + b_3 x_3$

حيث يمثل :

Y : المتغير التابع ( سلوك العاملين )  $b_3$ : ميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل

$a_3$  : معلمية التقاطع  $x_3$  : المتغير المستقل (التوقع).

و الجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (27): معاملات نموذج الانحدار الخطي للتوقع في ترقية سلوك العاملين

Modèle	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية.
	B	الأخطاء المعيارية	Bêta		
(Constante)	2.789	.414	..	6.733	.000
التوقع	.332	.148	.313	2.235	.030

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v 21

واعتمادا على نتائج الجدول السابق فإن معادلة خط الانحدار البسيط للتوقع وترقية سلوك العاملين هي

$$Y = 2.789 + 0.332X_3$$

كما يلي :

انطلاقا من هذه المعادلة يمكن القول أنه في حالة غياب التوقع في المؤسسة فان ترقية سلوك العاملين يقدر ب 2.789 ، كما أنه كلما استخدمت المؤسسة التوقع بوحدة واحدة فان هذا يؤدي إلى زيادة ترقية سلوك العاملين في تقدر ب ( 0.332 ) مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرين حيث ظهر مستوى المعنوية (0.030) وهي أقل من (α = 0.05) مما يشير إلى معنوية معلمية الميل.

أما بالنسبة إلى معلمية التقاطع ( الثابت ) بلغت (2.789) تحت مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (α = 0.05) مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

كما أن نتيجة اختبار (t) على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل الثالث (العدالة) بلغت (2.235) بمستوى دلالة (0.030)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α = 0.05) وعليه نرفض فرضية العدم (H0) القائلة: لا يؤثر التوقع في ترقية سلوك العاملين عند مستوى معنوية (α = 0.05) ونقبل الفرضية البديلة (H1).

انطلاقا مما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على:

- يوجد تأثير للتوقع في ترقية سلوك العاملين عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ).

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية

والتي تختبر الفرضية التالية "يؤثر التحفيز في ترقية سلوك العاملين عند مستوى معنوية 05%" ، وذلك من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين " التحفيز "و" سلوك العاملين" ، وقبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما، لمعرفة علاقة التحفيز بترقية سلوك العاملين في مؤسسة سونلغاز. ويمكن أن نلخص نتائج تحليل الانحدار الخاصة بالفرضية الرئيسية للبحث والمستخرجة من برنامج spss في الجدول التالي:

جدول رقم (28): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية

Modèle	معامل التحديد	معامل الارتباط
.156	.395 <sup>a</sup>	1

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v21

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط الخطي للتحفيز قدره (0.395) ، وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بين المتغيرين، كما أن معامل التحديد قدر ب(0.156) أي أن ( 15.6 % ) من التغيرات الحاصلة في ترقية السلوك العاملين راجع إلى التحفيز، وهذا يعني أن التحفيز فسر (15.6) من التغيرات الحاصلة في ترقية سلوك العاملين . وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة ( F ).

الجدول رقم (29) : نتائج جدول تحليل تباين خط الانحدار للتحفيز وترقية سلوك العاملين

Model	مجموع المربعات	Df درجة الحرية	الخطأ المعياري للتقدير	F قيمة	Sig مستوى المعنوية
الانحدار	2.990	1	2.990	8.524	0.005 <sup>b</sup>
البواقي	16.134	46	,351		
الإجمالي	19,124	47			

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v21

من خلال جدول تحليل تباين خط الانحدار للتحفيز وترقية سلوك العاملين تظهر قيمة فيشر (F) المحسوبة (8.524) عند مستوى الدلالة (0.005) ، اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

وللإجابة عن الفرضية الرئيسية نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد التحفيز) في إنتاج المعرفة، الذي يبين عدة نتائج أولها قيم الميل (b) ومقطع خط الانحدار (a) على افتراض أن جميع الأبعاد الأخرى تساوي الصفر، بحيث كانت الفرضية كما يلي:

H0 : لا يؤثر التحفيز في ترقية سلوك العاملين عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) عندما يكون ( $\text{sig} > \alpha$ ) و  $b \neq 0$ .

H1 : يؤثر التحفيز في ترقية سلوك العاملين عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) عندما يكون ( $\text{sig} > \alpha$ ) و  $b \neq 0$ .

بحيث يعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي:  $y = a + bx$

حيث يمثل :

Y : المتغير التابع ( سلوك العاملين)      b : ميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل

a : معلمية التقاطع      x : المتغير المستقل (التحفيز)

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (30): معاملات نموذج الانحدار الخطي للتحفيز في ترقية سلوك العاملين

Modèle	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية.
	B	الأخطاء المعيارية	Bêta		
(Constante)1	2.225	.510		4.365	.000
التحفيز	0.492	.169	.395	2.920	.005

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v21

واعتمادا كما يلي: على نتائج الجدول السابق فان معادلة خط الانحدار البسيط للتحفيز وترقية سلوك العاملين

$$Y=2.225+0.492X$$

انطلاقا من هذه المعادلة يمكن القول أنه في حالة غياب التحفيز في المؤسسة فان ترقية سلوك العاملين يقدر ب (2.225) ، كما أنه كلما استخدمت المؤسسة التحفيز بوحدة واحدة فان هذا يؤدي إلى زيادة ترقية سلوك العاملين في تقدر ب(0.492)، مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرين حيث ظهر مستوى المعنوية ( 0.005 ) وهي أقل من (  $\alpha = 0.05$  ) مما يشير إلى معنوية معلمية الميل.

أما بالنسبة إلى معلمية التقاطع ( الثابت ) بلغت (2.225) تحت مستوى معنوية (0.001) وهي أقل

من (  $\alpha = 0.05$  ) مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

كما أن نتيجة اختبار (t) على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل الأول ( التحفيز ) بلغت (2.920) بمستوى دلالة (0.005)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (  $\alpha = 0.05$  ) وعليه نرفض الفرضية العدم (H0) القائلة: لا يؤثر التحفيز في ترقية سلوك العاملين عند مستوى معنوية (  $\alpha = 0.05$  ) ونقبل الفرضية البديلة. (H1)

انطلاقاً مما سبق يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على :

- يوجد تأثير التحفيز في ترقية سلوك العاملين عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )

المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة

ركزت هذه الدراسة على اثر التحفيز في ترقية سلوك العاملين، وذلك من خلال اختبار مساهمة كل من التدعيم والعدالة والتوقع في ترقية سلوك العاملين، وسيتم من خلال تفسير نتائج الدراسة التي طبقت على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" الوادي.

حيث أوضحت الدراسة العديد من النتائج، أهمها مايلي :

الفرع الأول: تفسير نتائج اثر التدعيم في ترقية سلوك العاملين

بناء على ما سبق، في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بأثر التدعيم في ترقية سلوك العاملين، أي "يوجد اثر للتدعيم في ترقية السلوك العاملين"، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي بلغ ب (0.375) وأن التدعيم فسر (14%) من التغيرات الحاصلة في ترقية سلوك العاملين، مما يعني بأن نتائج الفرضية الأولى تشير إلى أن التدعيم في مديرية سونلغاز يؤثر في ترقية سلوك العاملين، وذلك من خلال التدعيم السلبي والايجابي ، الأمر الذي يسهل على المديرية تحقيق أهدافها من خلال تنمية وتطوير العاملين وتوجيههم بما يخدم مصالحها.

تحاول المديرية ترقية سلوك العاملين لديها إلا أن التدعيم المتبع تفرضه عليها القوانين المحددة في الجريدة الرسمية والتي تعطي أهمية كبيرة للتدعيم السلبي أكثر من التدعيم الايجابي.

ومن ملاحظ بان المديرية تقوم بتدعيم عمالها بهدف تحسين الأداء فهي تهتم بنتيجة هذا السلوك أكثر من السلوك في حد ذاته وهذا ما أكده George واخرون حين قال بان السلوك الذي يدعم ايجابيا يستمر ويتكرر وإذا ما كانت نتيجة السلوك تشكل خبرة للفرد زادت احتمالات رفع هذا السلوك مستقبلاً، مما يؤدي إلى التميز في الأداء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> George R. Terry Stephen G Franklin .op.cit p360

الفرع الثاني: تفسير نتائج اثر العدالة في ترقية سلوك العاملين

بناء على ما سبق، في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم رفض صحة الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بأثر العدالة في ترقية سلوك العاملين، أي "يوجد اثر للعدالة في ترقية السلوك العاملين"، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي بلغ ب (0.251) وأن العدالة تفسر (6.3%) من التغيرات الحاصلة في ترقية سلوك العاملين مما يعني بأن نتائج الفرضية الثانية تشير إلى أن العدالة في مديرية سونلغاز لا تؤثر في ترقية سلوك العاملين، وذلك راجع لان منح التحفيز في المديرية يكون وفق القانون الداخلي للمؤسسة حيث أنها تعطي أهمية لفئة معينة كالإطارات على الفئات الاخرى ، الأمر الذي صعب على المديرية تحقيق العدالة.

لذا تحاول المديرية إيجاد سياسة تحفيزية متكاملة تضمن لها رضا عمالها وإحساسهم بالعدالة ولو جزئيا وهذا ما أشار إليه leboyer حين اعتبر بان الشعور بالعدالة لا يتطلب ان تكون النواتج والمدخلات متساوية، وإنما يتطلب فقط أن تكون النسب متساوية وبذلك يكون نتيجة هذه المقارنة دافع لترقية السلوك<sup>1</sup>.

الفرع الثالث: تفسير نتائج اثر التوقع في ترقية سلوك العاملين

بناء على ما سبق، في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم قبول صحة الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بأثر التوقع في ترقية سلوك العاملين، أي "يوجد اثر للتوقع في ترقية السلوك العاملين"، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي بلغ ب (0.313) وأن التوقع تفسر (98%) من التغيرات الحاصلة في ترقية سلوك العاملين مما يعني بأن نتائج الفرضية الثالثة تشير إلى أن التوقع العاملين في مديرية سونلغاز تؤثر في ترقية سلوك العاملين، وذلك من خلال محاولة المديرية تفسير أسباب قيام العاملين برفع سلوك دون غيره . وهذا ما أكده Faber حين قال بان العامل يختار بعقلانية السلوكات التي يتوقع بأنها الأكثر ملائمة لتحقيق هدفه ويعمل على تطويرها والرفع منها<sup>2</sup>.

وانطلاقا مما سبق، وبالاستناد عليه، يتضح بأنه في هذه الدراسة تم إثبات الفرضية الأولى والثالثة وتم رفض الثانية، وبذلك يمكننا القول بأنه هناك قبول لإشكالية الدراسة، لأنه تم تثبيت نموذج الدراسة، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي بلغ (0.395) وأن التحفيز فسرت ما نسبته (15.6%) من ترقية سلوك العاملين، وبالتالي العلاقة تؤول إلى الفرضية الايجابية.

أين أن هناك اثر للتحفيز في ترقية سلوك العاملين وهي النتيجة التي تتوافق مع ما توصل إليه Aubert حين قال بأنه نستطيع أن نتحرر ونفتح الطريق للإنجازات عملية جديدة، إذا توصلنا إلى الطاقة الكامنة للتحفيز

<sup>1</sup> Claude Levy – leboyer .op.cit .p12

<sup>2</sup> Pascal Faber .op.cit p92

الذي يصنع أرقاء السلوكيات<sup>1</sup>. كما أكدت ذلك سندرا ميشال حيث اعتبرت بان العامل المحفز ينطلق من التجارب والتأثيرات ليصل إلى أرقاء السلوكيات<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Aubert N., op.cit,p55.

<sup>2</sup> I bid,p 42.

## خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل عرض ميدان الدراسة، ومنهجية العمل وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التي تهدف أساسا إلى إبراز اثر التحفيز في ترقية سلوك العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" الوادي، فحاولنا من خلال تحليل الاستبيان، باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية للتعرف على واقع التحفيز وتأثيره في ترقية سلوك العاملين في مؤسسة سونلغاز، ولقد أفرزت النتائج دراسة الاستبيان أن التحفيز يؤثر في ترقية سلوك العاملين بصورة جيدة، ولقد تم قبول الفرضية الأولى القائلة: يوجد اثر للتدعيم في ترقية سلوك العاملين، وفرضية الثالثة القائلة: يوجد اثر للتوقع في ترقية سلوك العاملين، ورفض الفرضية الثانية القائلة: يوجد اثر للعدالة في ترقية سلوك العاملين.

الخاتمة

## الخاتمة:

فالعنصر البشري يعتبر ركيزة من ركائز التي تبني المؤسسة إستراتيجيتها عليه، فإن توفرت له الرغبة في العمل يعتبر أهم مورد حيوي تملكه ولن تتوفر له الرغبة إلا إذا توفر لديه مستوى من الرضا عن العمل وهذا ما يفسر الأهمية الكبيرة التي يحظى ومن هنا ركزت جل من الإدارات اهتمامها ووقتها للمحافظة سلوك العاملين بل السعي لترقيتها، لذلك يتعين على هذه المؤسسة أن تعمل على تبني سياسة تحفيزية مناسبة من أجل تحقيق أهداف العاملين، وزرع روح الولاء والانتماء فيهم اتجاه منظمة.

فالتحفيز هو الأداة التي يمكن بواسطتها ترقية سلوك العاملين في المنظمة، وتحسين العلاقات معهم، وتحقيق تكامل بين أهدافهم و أهدافها، فهي القوة دافعة في اتجاه تميز المؤسسات وتوطيد صلتها بموردها البشري وجذبهم والعمل على حثهم وتشجيعهم لتوظيف مهاراتهم ومعارفهم وأفكارهم لصالح تطوير المؤسسة ونجاحها.

لذا جاءت هذه الدراسة بهدف تحديد اثر التحفيز في ترقية سلوك العاملين، وذلك من خلال تأثير كل من التدعيم والعدالة والتوقع في ترقية سلوك العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغار" الوادي، من خلال إجراء دراسة استطلاعية لآراء العاملين في المؤسسة إلى جانب تشخيص حاجتها لتحفيز ومقوماته وترقية سلوك عاملها.

## نتائج الدراسة:

يتضح من خلال نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الفرعية، أن الفرضية الرئيسية محققة إلى درجة متوسطة، من خلال ما تبينه الشواهد الكمية والبيانات الإحصائية، وهذا راجع إلى طبيعة سياسة التحفيز داخل المؤسسة، وقد مكنتنا الدراسة بشقيها، النظري و التطبيقي بالخروج بجملة من النتائج والتي يمكن تلخيصها في مايلي:

### ● النتائج المستمدة من الجزء النظري:

بعدما تطرقنا في الفصل النظري إلى تشخيص المتغيرات الأساسية في الدراسة، والمتمثلة في التحفيز وسلوك العاملين، والعلاقة التي تجمع بين هذه المتغيرات الأساسية، ولقد توصلنا إلى:

- ✓ التحفيز يثير الدوافع ويحرك الطاقات والقدرات الكامنة ويولد الرغبة والحماس في العمل؛
- ✓ تحفيز الأفراد يتطلب معرفة ودراسة سلوكيات وتصرفات ودوافع الأفراد وعليه فعملية التحفيز تأتي بعد تقييم أداء، وتحليل وتشخيص دقيق للعمل؛

- ✓ يؤثر التدعيم على سلوك العاملين بشكل ايجابي بتحريك المحرك الداخلي وتوجهه نحو الأداء المتميز، من خلال إدراك العاملين بان التدعيم يشبع حاجاتهم فان هذا يشعرهم بالرضاء فوجود عامل التدعيم يدفع العاملين إلى السعي الدائم للعمل على تطوير وإبداع أساليب سلوكية جديدة.
- ✓ العدالة عند منح التحفيز وهذا ما يساهم فعليا في ترقية سلوك العاملين، عندما إدراك العاملين أن هناك عدالة بينهم يشعرهم ذلك بالرضا مما يدفعهم لمحاولة إثبات وجودهم من خلال تجديد وتطوير سلوكياتهم ليزيدوا من جهودهم ويحسنوا من أدائهم.
- ✓ التوقع يساهم في ترقية سلوك العاملين من خلال ادراك العاملين بأنهم سوف يحصلوا على العوائد التي تثير جاذبيتهم وتحقق الإشباع لحاجاتهم هذا ما يدفعهم ذلك لتعلم من اجل الأداء الجيد ولتجديد وتطوير سلوكهم.

● النتائج المستمدة من الجزء التطبيقي:

- ✓ خلصت هذه الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- ✓ أغلبية عاملي هذه المؤسسة ذوي مستوى عالي وتكوينات لا بأس بها؛
- ✓ نظام الترقية المطبق في المؤسسة حسب الاقدمية والكفاءة ؛
- ✓ جو العمل في المؤسسة ملائم؛
- ✓ ظهر أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد التحفيز كانت ايجابية، ولكن متوسطة في جميع أبعادها الثلاثة (التدعيم، العدالة، التوقع) الأمر الذي يشير إلى أهمية التحفيز بالنسبة لمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ ظهر أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو سلوك العاملين كانت ايجابية، ولكن متوسطة الأمر الذي يشير إلى أهمية ترقية سلوك العاملين بالنسبة لمؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ أظهرت نتائج الانحدار البسيط أن هناك تأثيرا ايجابيا لكل من التدعيم والتوقع في ترقية سلوك العاملين، وبالتالي صحة الفرضيتين الفرعيتين خلاف الفرضية التي تنص عن العدالة تؤثر على ترقية سلوك العاملين؛
- ✓ أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن هناك تأثيرا ايجابيا للتحفيز في ترقية سلوك العاملين، وبالتالي صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

### الاقتراحات:

انطلاقاً من النتائج السابقة، يمكن تقديم المقترحات التالية:

✓ احترام مبدأ الإنصاف والعدالة في إعطاء التحفيز للعاملين؛

✓ تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير معينة تتضمن التميز في السلوك ومكافأة المتميزين في سلوكياتهم؛

✓ التحلي بثقافة التشجيع و التحفيز من خلال رفع معنويات الأفراد وتقديم الشكر والثناء عند تقديم سلوكيات راقية؛

✓ تشجيع روح المبادرة والإبداع لدى العاملين؛

✓ إعطاء الفرصة للعاملين للتطوير من خلال التعلم؛

✓ إعطاء أهمية أكبر لدراسة سلوك العاملين دون التركيز على نتائجه (الأداء) فقط؛

✓ في ظل تقدم العلمي السريع على المؤسسة تركيز اهتمامها على ترقية سلوك العاملين حتي تتمكن من مواكبته؛

✓ على مؤسسة سونلغاز القيام بدراسة الصعوبات التي تقف أمام ترقية سلوك العاملين وإيجاد الحلول لها،

من اجل فتح المجال للعاملين للوصول إلى التعلم والإبداع و التجديد في سلوكياتهم مما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة والأفراد سواء.

### آفاق الدراسة:

بعد انتهينا من معالجة إشكالية بحثنا والمتركة على دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوادي، فيما

يخص التحفيز وأثره على ترقية سلوك العاملين، ومن خلال الجانب النظري ظهرت لنا العديد من الجوانب

والإشكاليات الجديدة بمواصلة البحث فيها نظراً لأهميتها التطبيقية والنظرية نذكر منها :

✓ اثر التحفيز على الإبداع والابتكار في المنظمة؛

✓ دور ترقية سلوك العاملين في تحقيق الميزة التنافسية؛

✓ دور التحفيز في تقليص الانسحاب الوظيفي؛

✓ تطوير سلوكيات الأفراد لتحقيق الكفاءة.

وفي الأخير نقول : هذا اجتهاد بشري وجهد إنساني يلازمه النقص ويحتاج للتصويب والتحسين، فالكمال لله تعالى ولقوله جلى وعلى: "...وفوق ذي كل علم عليم..." فان أصبنا فمن الله وحمده، وان أخطانا فمن أنفسنا وحسبنا أننا اجتهدنا.

## المراجع

I. المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، مركز التنمية الإدارية، مصر، 1995.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2009 .
3. المهندس السبيعي، دليل تصميم الاستبيانات، الطبعة الثانية، 2010.
4. أنس عبد الباسط عباس، العلوم السلوكية" السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار الكتب للنشر، صنعاء، 2006.
5. بخضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
6. بشار يزيد الواليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار الراية، عمان، الأردن، 2008.
7. بشير العلاق، الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن ، 2008 .
8. بوالشرش نور الدين، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2015.
9. جمال الدين مُجد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي " نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2002.
10. حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر 2004.
11. خالد عبد الرحمان مراد الهيتي، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي"، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، 2005.
12. خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
13. دادي ناصر عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ،دار المحمدية العامة ،الجزائر ،2003، بدون طبعة.
14. زايد مراد ،الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات ، دار الخلدونية ،الجزائر ،2012، الطبعة الأولى.

15. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور العالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
16. عامر الكبيسي، التنظيم الإداري والحكومي بين التقليد والمعاصرة" السلوك التنظيمي"، دار الرضا، سوريا، 2005.
17. علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، 1988.
18. علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة.
19. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
20. عناية حسن القبلي، التعزيز في الفكر التربوي الحديث، شركة أمان للنشر والتوزيع، مصر- القاهرة، 2014، الطبعة الأولى.
21. سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات-، دار الجدلاوى للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى.
22. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الثانية.
23. موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ - الوظائف - الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005.
24. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة، الأردن، 2009.
25. طارق المجذوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية و الوظيفية والإصلاح الإداري، الإسكندرية، الدار الجامعة للطباعة والنشر، 2000.
26. مُجَدَّ القربوتي، السلوك التنظيمي " دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان، 2003.
27. هشام مُجَدَّ نور جمجوم، سيكولوجية الإدارة، دار ومكتبة الهلال، بيروت، 2008.

ثانياً: مذكرات

- 1 بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، 2006/2007.

- 2 خالد يوسف الزعبي وحسين مُجد العزب، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة، 2005.
- 3 رأفت سمير مسعد، إدارة السلوك التنظيمي وتقييم الأداء الوظيفي، مذكرة تكميلية لنيل درجة الماجستير، جامعة السودان للدراسات العليا، 2016.
- 4 سماش نادية، سلوك وتصرفات العمال الصناعيون في ظل التحولات السوسيو اقتصادية، رسالة دكتوراه في علم اجتماع، جامعة وهران، 2013.2014.
- 5 سبتي ذهبية، مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أكلي محند أو لحاج، البويرة، 2015.
- 6 غازي حسن عودة الحلايية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في المؤسسات قطاع غزة العام، الأردن، رسالة لاستكمال متطلبات ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- 7 ضنبري نجية، دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة المسيلة، 2012.2013.
- 8 فواز مرعي، أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008.
- 9 نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم اثر الحوافز على مستوى الأداء، الوظيفي في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر بغزة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2010.
- 10 مُجد ناصر راشد أبو سمعان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية، رسالة ماجستير - كلية التجارة، جامعة الإسلامية غزة، 2015.

ثالثا: المجالات

- 1- بلقايد ابراهيم، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع عشر، وهران، الجزائر، 2017 .
- 2- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، جامعة 8 ماي 1945 ، مديرية النشر، جامعة قلمة،الجزائر، 2004.
- 3- سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسة العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد، 2011.
- 4- زراري، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة عينة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار( ENSP) مذكرة ماستر، تدقيق مراقبة التسيير، جامعة ورقلة ، غزة، 2017 .
- 5- صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982.
- 6- عيسات فطيمة الزهراء، العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في مؤسسات الجزائرية دراسة حالة استطلاعية على عينة مؤسسات ولاية البويرة، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، العدد 07، البويرة -الجزائر، 2016.
- 7- مراد بلخيري، نظريات تحفيز الموارد البشرية، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، الجزائر ، فيفري 2016.
- 8- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي ، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث دون تاريخ نشر.
- 9- منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الجمع العربي، الأردن، 2011.
- 10- ناصر مُجد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة.
- 11- نجود دحمان، ولاء شوك، السلوك المهني، مجلة رؤية.
- 12- يوسف، ناجي، أهم المحددات السيكو -سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة قسنطينة 2 .

رابعا: القوانين

- 1- المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز المسماة " سونلغاز"

-2 المرسوم التنفيذي رقم 475/91 المؤرخ في 1991/12/11 المتضمن تحويل الطبيعة القانونية ذات الطابع الصناعي والتجاري سونلغاز.

## .II المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Ameil, M., Bonnet, F.& Jacobs, J.(1998), management de l'administration, 2<sup>ème</sup> édition, De Boeck, Bruxelles.
- 2- Aubert N. (1997), Diriger et Motiver : Secrets et pratique, Editions d'Organisation, Paris.
- 3- Beatson, A., Lings, I., Gudergan, S.( 2008), Employee behavior and relationship quality: impact on customers, *The Service Service Industries Journal*, 28(2.)
- 4- Benoit, CH.:(2002), Motiver par l'enthousiasme, d'organisation, paris.
- 5- Bergeron, J.L., Coté Léger, N., Bélanger, L., Jacque.,J, (1982), les aspects humaines de l'organisation, édition Gaëtan Morin, 5<sup>ème</sup> impression, France.
- 6- Brown, H. Douglas,(2000), Principles Language Learning And Teaching, San. Francisco State University,4th ed,.
- 7- Bosquet, R.(1989), fondements de la performance humaine dans l'entreprise, d'organisation, France
- 8- Daft, R.(2001), Organization Théory and Design ,south-western, college publishing, usa .
- 9- Faber, P. (2000), *La motivation du dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l'organisation* Thèse de doctorat en Gestion, abec.
- 10- George R. Terry Stephen G Franklin George R.Terry , Stephen G. Franklin, (1982), Les Principes du management, 8<sup>ème</sup> Ed, édition économisa, Paris.
- 11- Gilbert, P, Guérin, F., Pigeyre, F. (2005), organisation et comportement nouvelles proche nouveaux enjeux ,édition Dunod, France.
- 12- Greenberg, J. & Baron, R. (1995), Behavior in Organizations: Understanding & Managing the Human Side of Work, 5th ed, Prentice Hall, New Jersey.
- 13- Hanna, V., Backhouse, C.J., Burns, N.D.( 2004), Linking employee behavior to external customer satisfaction using quality function deployment, *Journal of Engineering Manufacture*, 218(9)
- 14- Marie- laure Gavard Perret, David Gotteland, Christophe Haon; Alain Jolibert, Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion, Pearson Education France, Paris, 2008

الملاحق

استمارة استبيان موزعة عن عمال

جامعة الشهيد حمة الأخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



أخي العامل أختي العاملة تحية طيبة ..... وبعد :

في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال بعنوان: اثر التحفيز في ترقية سلوك العاملين، دراسة حالة: مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" الوادي. يطيب لنا ويشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة في الخانة المناسبة، كما أحيطكم علما أن إجاباتكم ستبقى موضع (x) للتكريم بملئها والإجابة على الأسئلة المدرجة من خلال وضع علامة ( ) السرية وستستخدم لغرض البحث العلمي.

➤ الجزء الأول: البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر  أنثى

السن: أقل من 30 سنة  ، من 31-40 سنة  من 41-50 سنة  ، أكبر من 50 سنة

المؤهل العلمي: ثانوي وأقل  جامعي  دراسات العليا  شهادات أخرى (التكوين، التمهين....)

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  من 11-15 سنوات  أكثر من 15

المستوى الوظيفية: إطارات  إطارات سامية  عون التحكم  أعوان التنفيذ

➤ الجزء الثاني: محاور الاستبيان

## الملاحق

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تعتقد بأن المكافأة تشجعك على تحسين أدائك مما يجعلك تقدم أفضل ما عندك.					
2	تقدم لك مؤسستك حوافز في كل مرة تقوم بها بسلوك جيد.					
3	التحفيز يعزز رغبتك في تحمل المسؤولية.					
4	إنزال العقوبات يجعل العاملين أكثر انضباط.					
5	تمنع عنك الحوافز إذ لم تستمر في السلوك الجيد.					
6	تحترم مؤسستك كل آرائك واقتراحاتك.					
7	تشجعك المؤسسة على حل المشاكل التي تواجهك في العمل					
8	تنوع مؤسستك في التحفيز المقدمة في كل مرة.					
9	تعترف مؤسستك بكفاءتك وبقدراتك في العمل.					
10	تعتقد بأن مجهوداتك المبذولة تتناسب مع النتائج المحققة والمكافأة المقدمة.					
11	تشعر بأن هناك عدالة في توزيع الحوافز بين العاملين.					
12	ترى بأن التحفيز الممنوحة لك تتلاءم مع الجهود المبذولة.					
13	تشعر بوجود تمييز بين العاملين.					
14	ترى بأن هناك عاملين حصلوا على تحفيزا وأنت أجدر منهم.					
15	تحصل دائما على الحوافز المنتظرة عند رفع من أدائك					
16	منحك للتحفيز المتوقع يشعرك بمدى أهميتك في المؤسسة.					
17	قيمة المكافأة المقدمة لكل قادرة على إشباع حاجاتك					
18	كل جهد مبذول يكون متبوع بمكافأة غير متوقعة					
19	تنتظر أن تكافئ على كل تصرفاتك المتميزة					
20	الشعور بدعم مؤسستك يدفعك لطرح أفكار جديدة					
21	عند إدراك بان جهدك له قيمة تعمل على تطويره					
22	عند معاقبتك تعمل على التعلم من الأخطاء					
23	الشعور بالعدالة في توزيع الحوافز يجعلك تبذل					
24	عند الشعور بالرضا على التحفيز المقدم يدفعك إلى تطوير وتحديد سلوكك					
25	التحفيز الغير متوقع يجعلك تطور من سلوكك					
26	منع التحفيز يجعلك تغير من اتجاهاتك نحو العمل					
27	التنوع في المكافأة يدفعك للمبادرة والمخاطرة					

التحفيز (التعزيز)

العدالة

التوقع

سلوك العاملين

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.838	27

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.375 <sup>a</sup>	.140	.122	.59781	.140	7,511	1	46	.009

a. Predictors: (Constant), التدعيم

b. Dependent Variable: العاملين سلوك

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2,684	1	2,684	7,511	.009 <sup>b</sup>
1 Residual	16,439	46	.357		
Total	19,124	47			

a. Dependent Variable: العاملين سلوك

b. Predictors: (Constant), التدعيم

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Beta	Zero-order	Partial	Part	Tolerance
1 (Constant)	2,391	.483		4,955	.000					
1 التدعيم	.416	.152	.375	2,741	.009	.375	.375	.375	1,000	1,000

a. Dependent Variable: العاملين سلوك

## الملاحق

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,251 <sup>a</sup>	,063	,043	,62417	,063	3,087	1	46	,086

a. Predictors: (Constant), العدالة

b. Dependent Variable: العاملين سلوك

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,203	1	1,203	3,087	,086 <sup>b</sup>
	Residual	17,921	46	,390		
	Total	19,124	47			

a. Dependent Variable: العاملين سلوك

b. Predictors: (Constant), العدالة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	3,079	,361		8,532	,000					
	العدالة	,207	,118	,251	1,757	,086	,251	,251	,251	1,000	1,000

a. Dependent Variable: العاملين سلوك

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,313 <sup>a</sup>	,098	,078	,61239	,098	4,993	1	46	,030

a. Predictors: (Constant), التوقع

## الملاحق

b. Dependent Variable: العاملين سلوك

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,873	1	1,873	4,993	,030 <sup>b</sup>
	Residual	17,251	46	,375		
	Total	19,124	47			

a. Dependent Variable: العاملين سلوك

b. Predictors: (Constant), التوقع

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error				Beta	Zero-order	Partial	Partial	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,789	,414		6,733	,000						
	التوقع	,332	,148	,313	2,235	,030	,313	,313	,313	1,000	1,000	

a. Dependent Variable: العاملين سلوك

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,395 <sup>a</sup>	,156	,138	,592	,156	8.524	1	46	,005

a. Predictors: (Constant), التحفيز

b. Dependent Variable: العاملين سلوك

## الملاحق

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.990	1	2.990	8.524	.005 <sup>b</sup>
Residual	16.134	46	.351		
Total	19.124	47			

a. Dependent Variable: العاملين\_سلوك

b. Predictors: (Constant), التحفيز

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	2.225	.510		4.365	.000			
التحفيز	.492	.169	.395	2.920	.005	.395	.395	.395

a. Dependent Variable: العاملين\_سلوك

قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الدرجة	المحكم	الرقم
جامعة حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر أ	مرزوقي مرزوقي	01
جامعة حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر أ	احمد بن خليفة	02
جامعة حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر أ	احمد تي	03
جامعة حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر أ	مُجد الباي	04

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ