

# جامعة العربي التبسي - تبسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

الرقم التسلسلي:...../2020

قسم : علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي (ل م د )

دفعة : 2020

الميدان : علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

العنوان:

تأثير التحفيز السلبي على أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة تعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية تبسة

من اعداد الطالبتين : تحت اشراف الاستاذ :

- أ- فارس قاطر

- آسيا معلم

- خير الدين كسري

نوقشت امام اللجنة المكونة من الاساتذة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
يحيى درار	أستاذ محاضر ب	رئيسا
فارس قاطر	أستاذ محاضر ب	مشرفا ومقررا
عمار براهيمية	أستاذ محاضر أ	عضوا مناقش

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

شكر الله وبحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة والنافعة نعمة العلم  
والبصيرة

نتقدم بخالص شكرنا إلى من كان عوننا لنا في دربنا لإنجاز هذه المذكرة ونخص  
بالذكر الأستاذ المشرف " فارس قاطر " والذي بفضلہ عملنا أثمر ومهما قدمنا من  
شكر فلن نؤدي حقه فقد كان نعم السند ونعم المرشد فلم يبخل علينا بتوجيهاته  
أكملنا بحثنا هذا .

إلى كل من نهلنا من منابعها العلمية من أساتذة جامعة العلوم الاقتصادية والعلوم  
التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي التبسي تبسة وإلى كل من قدموا لنا يد  
المساعدة





## إهداء

إلى من وصانا بهم المولى عز وجل في كتابه الكريم بعد بسم الله الرحمن الرحيم  
﴿ووصينا الإنسان بوالديه حملته أمه وهنا على وهن وفصاله في عامين أن أشكر

لي ولوالديك إلى المصير﴾ لقمان الآية 13

أبي العزيز الذي فدى لأجلي الكثير وكان حريصا على دراستي حفظه الله  
أمي العزيزة التي جعل الله الجنة تحت أقدامها التي كانت دوما غلى جانبي أطال  
الله في عمرها

إلى من أدين لها بكل شيء التي غذتني حبا وعطفا لتراني أسعد البنات التي  
تقف الكلمات عاجزة عن شكرها خالتي العزيزة فاطمة ألف رحمة ونور عليها  
إلى إخوتي كل من نصر الدين ، عبد الوهاب ، عبد الرزاق ، نبيل ، هارون ،  
وأخي عبد العالي الذي فارق عيني ولم يفارق قلبي وفقهم الله في حياتهم وأنار  
دربهم

غلى أغلى صديقتي اللواتي أشد بهم أزري إلى كل من أكن له المحبة وإلى كل من  
استحقت كلمة صديقة إلى كل من علمني حرفا وأنار دربا وكان على الصعاب  
معينا إلى طاقم كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة

آسيا .

العربي التبسي تسة .



## إهداء

إلى الشموع التي تحترق لتنير الدرب من أمامي إلى الأيدي الطاهرة التي تقتلع الشوك  
وتغرس الورد لتمهد لي الطريق إلى بر الأمان إلى اللذين يدخرا جهدا في تربيتي  
الوالدين الكرمين أطال الله في عمرهما  
إلى من يقاسمني أفراحي وأحزاني أفراد العائلة الكريمة كل باسمه  
إلى جميع الأصدقاء والزملاء في كل أطوار الدراسة  
إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بابتسامة صادقة أو رفع يديه ودعا لي  
يا خلاص  
إلى كل من علمني حرفا أساتذتي الموقرين جزاهم الله عنا خير الجزاء  
إلى كل من وسعهم قلبي وذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي  
إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

خير الدين.

# الفهرس العام

# الفهرس العام



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	شكر وعرهان
-	الإهداء
-	الفهرس العام
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
أ - هـ	المقدمة العامة
32- 01	الفصل الأول: الاطار النظري لتحفيز السلبي وأداء المورد البشري.
01	تمهيد الفصل الأول
02	المبحث الأول: أساسيات حول تقييم أداء المورد البشري.
02	المطلب الأول: مفهوم المورد البشري.
04	المطلب الثاني: المورد البشري في ظل الإدارة (إدارة الموارد البشرية).
08	المطلب الثالث: تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة.
15	المبحث الثاني: عموميات حول التحفيز السلبي.
15	المطلب الأول: ماهية التحفيز السلبي.
18	المطلب الثاني: ممارسات قد تؤدي للتحفيز السلبي.
23	المطلب الثالث: ضوابط استخدام التحفيز السلبي.
27	المبحث الثالث: فعالية التحفيز السلبي على أداء المورد البشري.
27	المطلب الأول: وجهة نظر المدراء وبعض التجارب عن استخدام التحفيز السلبي في المؤسسات.

30	المطلب الثاني: ايجابيات وسلبيات التحفيز السلبي على أداء المورد البشري.
32	خلاصة الفصل الأول

62 - 33	الفصل الثاني: واقع التحفيز السلبي وأثره على أداء المورد البشري في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول تبسة.
33	تمهيد الفصل الثاني
34	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة تبسة.
34	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي حول تعاونية الحبوب والبقول الجافة تبسة.
35	المطلب الثاني: طبيعة عمل المؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة تبسة.
37	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب والبقول تبسة.
38	المبحث الثاني: التحفيز السلبي المعتمد في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة تبسة.
38	المطلب الأول: العقوبات التأديبية حسب الدرجات.
40	المطلب الثاني: إجراءات إشعار العقوبات.
42	المطلب الثالث: أمثلة من واقع المؤسسة في تطبيق التحفيز السلبي على المورد البشري.
44	المبحث الثالث: الدراسة الميدانية.
44	المطلب الأول: تقديم الاستبيان.
48	المطلب الثاني: تحليل بيانات الاستبيان.
58	المطلب الثالث: نتائج الدراسة.
62	خلاصة الفصل الثاني
64	الخاتمة العامة
68	قائمة المراجع
72	الملاحق





رقم الصفحة	العنوان	الرقم
16	مقارنة بين التحفيز السلبي والايجابي.	01
47	معامل ألفا كروم باخ.	02
48	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	03
49	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.	04
50	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	05
51	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.	06
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه ونتيجة قبول لمحور المورد البشري.	07
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه ونتيجة قبول لمحور التحفيز السلبي.	08
59	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية.	09
60	متوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لمحور أداء المورد البشري.	10
61	متوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لمحور التحفيز السلبي.	11

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
13	تقنات تقييم الأداء.	01
37	الهيكل التنظيمي لمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة تبسة.	02
48	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	03
49	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.	04
50	توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي.	05
51	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.	06

الفهرس العام

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
72	الهيكل التنظيمي.	01
73	تعليمة خاصة بالتعاونية الحبوب والبقول الجافة تبسة.	02
74	تقرير مجلس تأديب.	03
75	الاستبيان.	04
85-78	نتائج الاستبيان.	05



# المقدمة العامة

## مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال تغيرات متسارعة ومتعددة في كافة المجالات سواء (اقتصادية، اجتماعية، وتكنولوجية....) هذا الواقع نتج عنه ضغوط كبيرة على المؤسسة، بذلك كان إلزاما عليها مواكبة هذه التغيرات من خلال تسيير مواردها بفعالية خاصة المورد البشري الذي يعتبر أساس الطاقة الفكرية ورأس مال المنظمة، فلا يمكن لأي منظمة أن تحظى بأداء مرتفع من الموارد البشرية باستخدامها الأساليب الإدارية التقليدية لذلك اتخذت أساليب حديثة مع التغيرات المتسارعة ما يؤثر في تحديد هويتها ورسم معالمها المستقبلية، اتجهت إلى تحفيز مواردها البشرية للحفاظ على أدائهم ومكانتهم عن طريق التحفيز السلبي.

فالتحفيز السلبي هو التأثير في سلوك المورد البشري المقصر في جوانب عملية معينة مثل التأخير، المهملين....، كما يهدف هذا الأخير إلى تكريس مبدأ الاستقرار والاستمرارية في أداء العمل مما يؤدي إلى حسن سير المؤسسة بانتظام ولتحقيق ذلك يجب على العاملين أن يلتزموا بالانضباط وذلك لتقييدهم بتطبيق الالتزامات المهنية الواجبة عليهم واحترامها وعدم تجاوزها والتخلي عنها، فالانضباط يوجد حيثما توجد القوانين وذلك لتأكد من سير العمل في المنظمة ولكن وجود الانضباط لا يعني أن هذا الانضباط فعال، وفي حال ما إذا أخل المورد البشري بأحد واجباته أو التزاماته المهنية المنسوبة إليه يترتب عن ذلك عقوبة إجراءات تأديبية اتجاهه وذلك بتوقيع عقوبة تتناسب مع درجة الخطأ المرتكب وهذا ما يدفعنا للتساؤل عن كيفية تأثير التحفيز السلبي في تحقيق الأداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية.

من هنا أصبح على المؤسسات أن تهتم بموضوع تحفيز العاملين للوصول إلى مستوى أداء أعلى وأفضل

### 1. مشكلة الدراسة:

يعد التحفيز السلبي كأداة لتقويم سلوك المورد البشري نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود لما يحقق التحسين المستمر للإدارات داخل المؤسسة الاقتصادية وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يؤثر التحفيز السلبي على أداء المورد البشري في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة - تبسة-؟

حيث أن مشكلة الدراسة تقودنا إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تطبيق التحفيز السلبي في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة - تبسة -؟
  - كيف يساهم التحفيز السلبي في التقليل من الاختلالات داخل الإدارة في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة - تبسة -؟
  - ما هو واقع تطبيق التحفيز السلبي داخل مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة - تبسة -؟
2. فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من الإشكالية السابقة وقصد الإجابة عن السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات يمكنها أن تتلاءم مع موضوع الدراسة وفق ما يلي:

✓ الفرضية الرئيسية:

تساهم الحوافز السلبية بشكل إيجابي في تفعيل أداء المورد البشري في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة -تبسة-.

✓ الفرضيات الجزئية:

- تولي مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة -تبسة- اهتماماً بالغا بالمورد البشري وتحرص على رعايته من أجل تحسين إنتاجها؛
- مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة -تبسة- تعتمد بشكل كبير على الحوافز السلبية لتحسين أداء موردها البشري.

3. دوافع اختيار الموضوع:

يمكن إيجاز أهم أسباب اختيار الموضوع إلى اعتبارات ذاتية وأخرى موضوعية تتمثل في:

✓ دوافع ذاتية : إشباع فضول شخصي حول الموضوع ،وكذلك إثراء المعرفة الشخصية حول أحد

المواضيع الهامة والتي تنبع أهميتها من أهمية المورد البشري في المؤسسة؛

✓ دوافع موضوعية: ملائمة الموضوع مع التخصص المدروس وكذا محاولة التعرف على واقع

التحفيز السلبي وأثره على أداء المورد البشري في المؤسسة .

4. أهمية الدراسة: تعود أهمية الدراسة إلى أهمية الموضوع المبحوث ذاته بالإضافة إلى اعتبارات التالية:

✓ أهمية ضرورة استعمال التحفيز السلبي للحد من سلوك الغير لائق للمورد البشري لتحقيق أهداف

المؤسسة؛



✓ إبراز أهمية التحفيز السلبي في التأثير على مستوى المورد البشري وعلى دفعهم نحو اعطاء الأفضل لتحقيق الأهداف المرجوة .

5. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

✓ توقيح المفاهيم الأساسية حول التحفيز السلبي؛

✓ الإجابة على الإشكالية المطروحة وذلك من خلال تحديد كيفية تأثير التحفيز السلبي على أداء المورد البشري ؛

✓ محاولة الإلمام ببعض الممارسات التي قد تؤدي إلى التحفيز السلبي.

6. حدود الدراسة:

أ. الموضوعية: كيف يؤثر التحفيز السلبي على أداء المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية.

ب. الزمانية : بالنسبة للمجال الزمني فهو من 2020/07/10 إلى غاية 2020/08/11.

ت. المكانية : جرينا دراستنا في المؤسسة الاقتصادية "تعاونية الحبوب والبقول الجافة - تبسة - .

7. منهج الدراسة :

• **المنهج:** تمت الاستعانة بالمنهج الوصفي لخدمة الموضوع من خلال الخلفية النظرية للموضوع من أجل إبراز أهم مفاهيم المتعلقة بالتحفيز السلبي والمورد البشري والتي شكلت مدخلا للدراسة ، وفي الفصل الثاني عند التعرف على مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة - تبسة - ، حيث جاءت هذه الدراسة الميدانية للوقوف على كيفية تأثير التحفيز السلبي على أداء المورد البشري ، وقد تم الاعتماد على المنهج الإحصائي في الدراسة الميدانية ، وخصوصا في تشكيل البيانات العددية والجداول ومختلف النسب الكمية؛

• **الأدوات:** تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة وذلك من خلال أسلوب الحصر الشامل والسبب في الاعتماد على الحصر الشامل يعود لصغر حجم المجتمع الإحصائي المدروس ، وكذلك تم استخدام spss في عمليات الإحصاء والتحليل.

8. صعوبات الدراسة:

اعترض هذا العمل المتواضع بعض الصعوبات من أهمها :

✓ قلة مراجع الدراسة لموضوع التحفيز السلبي؛

✓ صعوبة الحصول على معلومات الخاصة في الجانب التطبيقي؛

✓ المعرفة المتواضعة بالبرنامج الإحصائي spss.

## 9. محتوى الدراسة:

احتوى البحث على فصلين على النحو التالي:

- **الفصل الأول:** وتم التعرض فيه إلى الاطار النظري لتحفيز السلبي وأداء المورد البشري وهذا من خلال ثلاث مباحث فبالنسبة للمبحث الأول فتطرقتنا فيه إلى أساسيات حول تقييم أداء المورد البشري من حيث مفهوم المورد البشري والمورد البشري في ظل الإدارة (إدارة الموارد البشرية) وتقييم أداء المورد البشري في المؤسسة، أما بالنسبة للمبحث الثاني تم التعرض فيها إلى عموميات حول التحفيز السلبي من حيث ماهيته والممارسات التي تؤدي إلى التحفيز السلبي وضوابط استخدامه، أما بالنسبة للمبحث الثالث فتطرقتنا فيه إلى فعالية التحفيز السلبي من حيث وجهة نظر المدراء وبعض التجارب عن استخدام التحفيز السلبي في المؤسسات وإيجابياته وسلبياته.
- **الفصل الثاني:** احتوى هذا الفصل على الدراسة الميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة - تبسة - ، وذلك من خلال التطرق إلى تقديم تعاونية الحبوب والبقول الجافة محل الدراسة بعرض تعريفه ونشأتها وأهدافها وكذا طبيعة عملها وهيكلها التنظيمي ،ومن ثم تم التطرق العقوبات التأديبية حسب الدرجات وإجراءات إشعار العقوبات وأمثلة من واقع المؤسسة في تطبيق التحفيز السلبي على المورد البشري ،وأخيرا الدراسة الميدانية والتي تم الاعتماد فيها على الاستبيان كأداة للدراسة من خلال تقديم الاستبيان وتحليل بياناته وتقديم نتائج الدراسة.

## 10. الدراسات السابقة:

### الدراسة الأولى:

خديجة خروبي بعنوان "الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم سياسية والعلاقات دولية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2016

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الحوافز تلعب دورا هاما في تحفيز العاملين على العمل وتحسين أدائها وزيادة إنتاجهم؛
- أن الحوافز تساهم في دخل العامل وفي رفع معنوياته؛
- الحوافز تعتبر باعنا محركا لطاقت ورغبات العامل عن العمل.

الدراسة الثانية:

خلافة العلمي، "مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الصحية دراسة حالة مؤسسات العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2016،  
توصلت الدراسة إلى نتائج التالية:

- عدم وجود نظام مرن يساير الأداء المقدمة من طرف الأطباء؛
- ما يتم تقديمه من حوافز لا يسهم في تحفيز الأداء؛
- يفضل الأطباء الحوافز المادية ويعتبرونها الأهم.

من خلال بحثنا على الدراسات السابقة لموضوع دراستنا اتضح أننا أول من يقوم بدراسة هذا الموضوع وهو كجزء من التحفيز ككل ألا وهو التحفيز السلبي وقد كانت دراستنا في هذا الموضوع صعبة نوعا ما لقلّة المعلومات المتوفرة فيه ولتركيز الدراسات السابقة على التحفيز ككل (التحفيز الايجابي) وإغفالهم على التحفيز السلبي وهو كجزء لا يتجزء من التحفيز، فلقد أردنا أن تكون دراستنا لهذا الموضوع مميزة لذا اخترنا التحفيز السلبي وسلطنا عليه الضوء ونرجو أن تكون بداية أول خطوة لتوسع في هذا الموضوع.



الفصل الأول  
النظري

**تمهيد:**

إن بقاء أي مؤسسة مرتبط بنجاحها في أداء أعمالها على مجموعة من الموارد داخلها حيث أن المورد البشري يعتبر أحد أهم عناصر التي تعمل على ضمان والبقاء والاستمرارية ولكي يقوم هذا المورد البشري بأداء مهامه بمستوى عالي من الكفاءة إلى حافز ورغبة لإتمام عمله على أكمل وجه، ويأتي هنا دور التحفيز السلبي من طرف المؤسسة لما تستعمله من وسائل وطرق لغرض الحد من السلوك السلبي لدى المورد البشري نحو تحقيق ما سطرته من أهداف وطموحات.

ومن هذا المنطلق تعمل الإدارة على تحفيز موردها البشري للمحافظة على كيان المؤسسة حتى لا تقع في الانحرافات والتجاوزات التي تؤدي إلى ما يسمى بالتسيب وعدم الانضباط الإداري لهذا تم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: أساسيات حول تقييم أداء المورد البشري؛
- المبحث الثاني: عموميات حول التحفيز السلبي؛
- المبحث الثالث: فعالية التحفيز السلبي على أداء المورد البشري.

## المبحث الأول: أساسيات حول تقييم أداء المورد البشري.

يعتبر أداء المورد البشري من المفاهيم التي نالت الاهتمام لدى العديد من الباحثين في إدارة الموارد البشرية، و نظراً لأهمية هذا المفهوم على مستوى المؤسسة سنحاول التعرف عليه من خلال ثلاث مطالب الآتية:

- مفهوم المورد البشري؛
- المورد البشري في ظل الإدارة (إدارة الموارد البشرية)؛
- تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم المورد البشري،

أياً كان نوع المؤسسة فإن الموارد البشرية أحد أهم المحددات الجوهرية لما لها من مساهمات لتحقيق أهداف المؤسسة، في ضوء أهمية العنصر البشري ومكانته في المؤسسة فلقد أصبح مصطلح العاملين أو القوة العاملة مندثراً وحل محله مصطلح المورد البشري باعتباره أحد عناصر مدخلات العمل.

#### 1. تعريف المورد البشري:

وتأسيساً على ما سبق يمكن تعريف الموارد البشرية بأنها:

- ✓ " هي مجموع الأفراد الذين يعملون في المنظمة، يختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم سلوكهم كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم"<sup>1</sup>؛
- ✓ "هي الوسيلة والحيلة والثورة وجميع الأفراد الذين يتكونون من رؤساء ومرؤوسين والذين تم توظيفهم لأداء كافة وظائف وأعمال المنظمة"<sup>2</sup>؛

ومما سبق يمكن القول أن الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية لكل المؤسسات لما لها من مساهمات مختلفة في تحقيق أهداف وطموحات المؤسسة.

<sup>1</sup> صفوان محمد المبيضين، عائض شافي الأكلبي، (التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية) دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2012، ص 10.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقلي، (إدارة الموارد البشرية المعاصرة)، حلب، دار وائل للنشر، 2005، ص 11-12.

## 2. نبذة تاريخية عن المورد البشري:

بما أن التفكير في أهمية العنصر البشري ودوره كبديل يؤديه في حياة المؤسسات، هذا ما جعلها تنال اهتمام واسعاً وكبيراً من قبل العلماء والمختصين، فمصطلح موارد البشرية كان موجوداً قبل ظهور الثروة الصناعية ولكن استخدامه شاع في العقد الأخير من القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين بحيث أن النمط السائد في هذه المرحلة هو الإنتاج اليدوي البسيط، ما يسمى بالحرفة التي تعتبر المصدر الأساسي لتلبية حاجيات الحياة، أما النظام السائد آنذاك هو نظام الصببية حيث يكون الصبي تحت سيطرة السيد، أما في نظام العبودية لم يكن هناك اعتبار للعامل، فقد تم مساومته بالآلة فهو السلعة يباع ويشترى من طرف المالك لا يراعي حقوق العمال، لذلك لم تكن هناك أي حاجة لاستخدام الأساليب العلمية المتطورة من أجل الوصول إلى رقي الموارد البشرية، ومناهج العمل كانت تطبيقية مباشرة لكن كفاءتها ضعيفة، واستمر هذا الوضع إلى غاية ظهور الثورة الصناعية التي كانت بمثابة بداية لتفكير في مشاكل الإنسانية انطلاقاً مما خلفته تطورات تكنولوجية واتساع حجم المصانع، أدى إلى تشغيل أكبر عدد من اليد العاملة وأصبح رب العمل عاجزاً على إدارة ذلك العدد الهائل وغير قادر على إدارة شؤون المؤسسة فبدأت المشاكل تهم المؤسسات فأدى إلى ذلك ظهور الحاجة إلى إدارة متخصصة ترعى شؤون العمال في المؤسسات، ووجود نقابات عملية بحيث تسعى لتحقيق مطالب اليد العاملة وتحسين ظروفهم.<sup>1</sup>

## 3. مراحل تطور الموارد البشرية:

لقد عرف مصطلح الموارد البشرية تطور ملحوظاً خلال مراحل زمنية متعددة تتمثل فيما يلي:

✓ مرحلة ما قبل الثورة الصناعية مع بداية القرن 18 م تميزت بطرق الإنتاج اليدوية وعدم وجود نظم قائمة للموارد البشرية وعدم وجود أي حقوق قانونية إنسانية لها مما أدى إلى ظهور نظام طوائف بحيث ظهرت أنظمة الطوائف في المدن ومساهمة في ظهور أفراد يعملون مقابل أجر وساعات تحديده تلك الطائفة.<sup>2</sup>

✓ مرحلة الثورة الصناعية في منتصف القرن 18م وبداية القرن 19م ظهرت الآلات والمصانع الكبيرة أدى إلى زيادات هائلة في الإنتاج والمال فأصبح المورد البشري ضحية لذلك وقد تم تهميشه والأجر الضئيل له أدى ذلك إلى ظهوره نقابات تدافع عن حقوقهم ومصالحهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خضير كاظم، حمود وياسين كاسب الخرشة، (إدارة الموارد البشرية)، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص: 20.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص: 21.

<sup>3</sup> حسن إبراهيم بلوط، (إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي)، ط1، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، لبنان، 2002، ص: 18.



✓ مرحلة حركة الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية مع بداية القرن 20م وظهرت من 1900م تقريبا إلى غاية الحرب العالمية الأولى ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال ما توصل إليه فريديريك تايلور على إحداث تغييرات في الإدارة وضع خطط علمية تعتمد على أسس محددة في اختيار قوى العاملة<sup>1</sup> كما ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الملائمة بين الفرد والجماعة ودراسة أجواء العمل السائدة والدوافع الاجتماعية للأفراد.<sup>2</sup>

✓ مرحلة البلورة والنضج من نهاية القرن العشرين إلى يومنا هذا تطورت تطورا ملحوظا في نقاط الوظائف التي تؤديها في إدارة الموارد البشرية وتعزيز مكانة ودور الإدارة لتصبح أساسية في جميع المؤسسات.<sup>3</sup>

ومما سبق يمكننا القول أن المورد البشري عرف تطورات بالغة ،فالإدارة الحديثة أصبحت لا تنفك على دراسة مواردها البشرية وهذا من أجل تحقيق أقصى مردود لإنتاجها وكذا مساعدة مواردها البشرية لتطور الابتكار في مؤسساتها.

### المطلب الثاني: المورد البشري في ظل الإدارة (إدارة الموارد البشرية)

توقف نجاح أي منظمة على ما تمتلكه من موارد بشرية ،حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دورا مهما في تحقيق وتطور واستمرار أداء الموارد البشرية ،حيث يرى بعض المديرين من وجهة نظر التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا مجرد وظيفة بالغة الأهمية في المنشآت ،أما من وجهة نظر الحديثة فان إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية

#### 1. تعريف إدارة الموارد البشرية:

يمكننا تعريف إدارة الموارد البشرية كمايلي:

✓ عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات المؤهلة وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والانجاز<sup>4</sup>؛

✓ جميع الإجراءات والسياسات المنظمة باختيار وتعيين وتحفيز الموظفين في جميع المستويات<sup>1</sup>؛

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي،(الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية) ،دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع ،الإسكندرية ،2002 ،ص:17.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحمان الهيتي ،(إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي) ،ط2 ،دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن ،2005 ،ص:25.

<sup>3</sup> فيصل حسونة ،( إدارة الموارد البشرية) ،دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2008 ،ص:12.

<sup>4</sup> فيصل حسونة ،مرجع سابق ،ص:6.

✓ عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي منظمة لتحقيق أهدافها<sup>2</sup>

ومن هنا تستنتج أن إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة التي تأثر على مردوديتها ومكانتها الاقتصادية .

## 2. أهمية إدارة الموارد البشرية:

وتتمثل في العناصر التالية:<sup>3</sup>

- ✓ الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج؛
- ✓ العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي؛
- ✓ اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة؛
- ✓ تنافسية المنظمة تتبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.

ومن هنا يمكن القول أن أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تساهم في ضمان تحقيق النتائج المطلوبة وتعزيز فعاليتها.

## 3. أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية يجب أن تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>4</sup>

- ✓ أداء مهماتها والنشاطات التي منحت صلاحية مباشرة لتنفيذها بكفاءة وفعالية؛
- ✓ مشاركة الإدارة العليا فيما يلي:
- ✚ ضمان أن يتوفر للمؤسسة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية والعلمية والتنافسية؛
- ✚ ضمان كون الموظفين يفهمون وينفذون مهامهم والتزاماتهم تجاه المؤسسة ؛
- ✚ ضمان حقيقة أن المؤسسة تقوم بتنفيذ التزامهم ومسؤولياتهم تجاه الموردين بصورة صحيحة وتوفير ظروف عمل ملائمة لهم كلما كان ذلك ممكنا؛
- ✚ إتباع المقاييس والأساليب الأخلاقية في العمل والعلاقات الاجتماعية مما يعطي المؤسسة سمعة طيبة بين المؤسسات الأخرى؛

<sup>1</sup> رولا نايف المعاطية، صالح سليم الحموري، (إدارة الموارد البشرية ) ،دليل علمي كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2013، ص:20.

<sup>2</sup> سعاد نايف البرنوطي، (إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد) ،دار وائل للطبع والنشر، عمان، الاردن، 2001، ص:10.

<sup>3</sup> صفوان محمد المبيضين، مرجع سابق، ص:15.

<sup>4</sup> محمد فالح صالح، (إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل) ،دار الحامد عمان الأردن، 2004، ص ص: 28 - 29.

✚ وضع السياسات واللوائح العادلة تحكم العلاقة بين المورد البشرى والمؤسسة؛

✓ التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى فى المؤسسة لتحقيق ما يلى:

✚ المشاركة فى توضيح كافة اللوائح والتعليمات والسياسات التى تنتجها المؤسسة للمورد

البشرى؛

✚ المساعدة فى وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية؛

✚ إبداء النصح والإرشاد لمدرء الإدارات الأخرى فيما يتعلق بأعمالهم وإطلاعهم أولاً

بأول على كافة السياسات الحكومية التى لها تأثير على نشاطات إداراتهم العمالية؛

✚ حث مدرء الإدارات على إتباع نظم السلامة اللازمة لحماية المورد البشرى

وممتلكاته.

#### 4. وظائف إدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى القيام بمجموعة من الوظائف المتمثلة فى:<sup>1</sup>

✓ الحصول على المورد البشرى ويتحقق ذلك من خلال التخطيط الاستراتيجى واستقطاب الموارد

البشرى والاختيار؛

✓ خطوات الاستقطاب هو عملية جذب أكبر عدد من المتقدمين لإتاحة فرصة أكبر وقاعدة

أوسع لاختيار من بين المتقدمين؛

✓ توفير أكبر قدر من المعلومات حول الوظائف ومتطلبات شغلها وتركيز جهود الاستقطاب

على الموارد البشرية المستهدفين واستبعاد غير مؤهلين؛

✓ الاختيار بمجرد الانتهاء من عملية الاستقطاب تبدأ عملية الاختيار من بين المتقدمين الذين

تتوافر لديهم القدرات الكافية لتحقيق النجاح فى الوظيفة؛

✓ إقناع المتقدم وقبوله لعرض المنظمة بعد الاختيار ينبغى على مسؤول إدارة الموارد البشرية

بتزويد الموارد الذين وقع عليهم الاختيار لشغل الوظيفة بمعلومات عديدة حول ثقافة التنظيم

والسلوك المتوقع وفرص النمو وغيرها من المعلومات التى تساعد على اتخاذ القرار؛

✓ تدريب وتنمية الموارد البشرية بعد تكييف الأفراد مع بيئة العمل الجديدة يأتي تدريبهم على

كل ما هو مستحدث أو تدريب لترقية تطوير تنظيمى أو التحويل على وظيفة ومهارة أخرى

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر، (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية)، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011، ص: 34 - 36.

وذلك من أجل امتلاك قاعدة عريضة من الموارد البشرية تتوافر لديهم أحدث القدرات والمعارف؛

✓ وظيفة التحفيز من أهم الوظائف في إدارة الموارد البشرية ربما تكون أقل فهما وأدراك لأن السلوك الإنساني معقد بطبيعته فقد تعددت محاولات الدراسة وفهم هذا السلوك من أجل حفز الموارد البشرية وتغيير اتجاهاتهم؛

✓ الاحتفاظ بالموارد البشرية يتطلب الأمر من إدارة الموارد البشرية السعي لضمان سلامة وصحة بيئة العمل والاهتمام برفاهية وخدمات الموارد البشرية وحل المشكلات التي يواجهونها خارج العمل؛

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تطبيق هذه الوظائف لضمان قوة العمل بالمنظمة.

5. علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى: إن إدارة الموارد البشرية تتعامل مع الجنس

البشرى ،هو المبدع لتجديد النشاط ،وفي كل إدارات المؤسسة ،تظهر علاقة بين إدارة الموارد البشرية الأخرى من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

✓ إن الوظيفة الأساسية لمدير إدارة الموارد البشرية هي تقدم الاستشعار للإدارة العليا، والوحدات التنظيمية كافة من إنتاج وتسويق ومالية ،بما يتعلق بسياسات الموارد البشرية واختيار ونقل وانضباط وما لها من أنشطة تخص الموارد البشرية ،لذا فإن إدارة الموارد البشرية على ارتباط دائم مع كل الإدارات في المؤسسة بما يحتم وجود علاقات وثيقة بينها تمهد لقبول استشارات إدارة الموارد البشرية من قبل تلك الإدارات؛

✓ بما أن الموارد البشرية ،وفق نظرة النظم ،تمثل نظاما فرعيا يؤثر في كفاءة المؤسسة وكذلك كفاءة وحدات التنمية الأخرى؛

✓ كما أن مساعد إدارة الموارد البشرية للإدارات التنفيذية في حل مشاكلها الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية تتطلب وجود علاقات وطيدة ومستمرة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة التنفيذية؛

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان ،(إدارة الموارد البشرية) ،المكتبة الرادارية ،بيروت ،لبنان ،1993 ،ص:125.

✓ كما تؤدي إدارة الموارد البشرية رقابة تنفيذية تتمثل في الرقابة على تطبيق أنظمة الاستخدام من قبل الدوائر التنفيذية وهي بطبيعتها تتطلب علاقات إيجابية بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى.<sup>1</sup>

وعلى هذا الأساس ينظر لإدارة الموارد البشرية على أنها تلعب دور المستشار في مجال التساؤلات القانونية والنفسية والاجتماعية والإدارية التي تخص الموارد البشرية .

ومما سبق يمكن القول أن الاهتمام بالموارد البشرية وإنشاء إدارة خاصة تهتم بشؤونهم وتلبي احتياجاتهم يعود على المؤسسات بالفائدة ، بحيث نرى أن جميع المؤسسات الناجحة أعطت أهمية كبيرة للعنصر البشري وذلك لما له من دور فعال فيها ، فقد رسخت فكرة عن إدارة الموارد البشرية التي تلعب دورا مهما عن طريق مختلف وظائفها في الارتقاء بمستوى أداء الموارد البشرية بحيث تساهم هذه الوظائف في التأثير إيجابيا سواء على قدرات المورد البشري أو دافعيته وذلك لما لها من أهمية من تحقيق الفعالية التنظيمية في ضوء التغيرات البيئية والاقتصادية الجديدة.

### المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية

تعتبر تقييم الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام لدى العديد من الباحثين ونظرا لأهمية هذا المفهوم على مستوى المورد البشري والمؤسسة سنحاول التعرف عليه في مايلي:

#### أولاً: الأداء

يعتبر الأداء محصلة لما تقوم به المؤسسة من ممارسات ومهام ،فهو يمثل منظومة متكاملة لنتائج ما تقوم به من تفاعلات مع بيئتها.

**1-تعريف الأداء:** يتعدد ويختلف تعريف الأداء حسب وجهات نظر المختصين والمفكرين ومن أبرزها مايلي:

🚩 **لغة:** "إن أصل كلمة أداء هو انجليزي من فعل **to perform** والذي يعني حسب قاموس **larousse** تنفيذ(القيام) بنشاط أو مهمة كما يضيف بأنه يعبر عن النتائج المحصلة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> A ,R, Francois ,Manuel d' organisation, Paris Les édirion d'organisation, 1993,P :172 .

<sup>2</sup> **Petit Larousse illustré**, librairie Larousse, Parise, 1984 , p474.

اصطلاحاً: يعرف الأداء على أنه:

" التفاعل بين السلوك والانجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا وينبغي الإشارة إلى أن هذه النتائج يجب أن تكون قابلة للقياس".<sup>1</sup>  
 " يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".<sup>2</sup>

" هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"<sup>3</sup>  
 ومما سبق يمكن القول أن الأداء نتيجة لما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها لتحقيق أهدافهم.

### 1. سبل الارتقاء بالأداء :

قد يكون من المناسب هنا أن نتعرض لسبل الارتقاء بصفة عامة وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى الوسائل التي تستخدمها الإدارة الحديثة لرفع معدلات الأداء ومن هذه الوسائل:<sup>4</sup>

✚ **التدريب:** فنقص مهارات، المعرفة، السلوك السلبي لدى المورد البشري يمثل حاجة تدريبية، توفير التدريب المناسب لتحسين المهارة أو المعرفة أو تعديل السلوك.

✚ **استخدام الآلات المعاونة:** إن استخدام الآلات يرفع عن الموظف أعباء كثيرة، كما أنها تقلل من نسبة الخطأ، وفضلا عن ذلك فإن استخدام الآلات يوفر الوقت والجهد ويؤدي إلى السرعة اللازمة لإنجاز الأعمال، وطبيعة الحال فإن الآلات المعاونة تختلف باختلاف العمل.

✚ **التنظيم الفني:** يحتاج التنظيم الفني إلى أن متقنا ومبنيا على دراسات علمية حتى تؤدي إلى رفع كفاءة الموارد البشرية، لأنه في هذه الحالة سوف يؤدي إلى تلافي الكثير من الأخطاء والإجراءات التي لا داعي لها وذلك على خلاف ما يحدث في التنظيمات البدائية غير مدرسة، والتي تسير فيها

عبد الباري إبراهيم درة، (تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأساس النظرية )، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003، ص:26.<sup>1</sup>

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان، (السلوك التنظيمي)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص:219.

<sup>3</sup> رابحة محمد حسن، (إدارة الموارد البشرية نظرة مستقبلية)، دار الجامعة، مصر، 2004، ص:209.

<sup>4</sup> رابح يخلف، (نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2006/2007، ص:16.

العمليات بصورة متداخلة ومتقابلة تؤدي إلى الاضطراب والتأخير والأخطاء وتستنفذ من الموارد البشرية جهودا مضاعفة لتأديتها.

✚ **التنظيم الإدارى:** إذا كانت الأوضاع الإدارية سليمة من حيث وضوح الاختصاصات وتحديد المسؤوليات وتقسيم الأعمال بصورة منطقية، فإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء لدى الموارد البشرية.

✚ **الحوافز:** تؤدي الحوافز إلى رفع معدلات أداء الموارد البشرية سواء كانت الحوافز مادية، معنوية أو مختلفة تقوم على مزيج بين التقدير المعنوي والمادي، هذه الحوافز لا يقتصر أثرها على شخص المقصود بها وحده بل إنها تؤدي إلى تحفيز الآخرين حتى يقتدون به من أجل الحصول على هذه الحوافز.

✚ **وضع الشخص المناسب في المكان المناسب:** فليس من شك أن الناس يختلفون في قدراتهم وميولاتهم وإمكانياتهم وكذلك تختلف الأعمال من حيث حاجاتها إلى قدرات وإمكانيات معينة، لذلك من اللازم أن يوضع الشخص المناسب في العمل الذي يتناسب مع إمكانياته، قدراته، ميوله ومواهبه، وبمقدار نجاح الإدارة في تطبيق هذا المبدأ يكون نجاحها في الحصول على أكبر عائد ممكن من الموارد البشرية لديها، ويكون تحقيقها لأعلى معدلات الأداء الممكنة.

✚ **البعثات الداخلية والخارجية:** تمثل وسيلة هامة لرفع كفاءة الأداء لدى الموارد البشرية لأنها تؤدي إلى زيادة أو إثراء المعرفة في مجال العمل، حيث أن هذه البعثات بنوعها تؤدي إلى تبادل الخبرات والمهارات وكل ذلك ينعكس على الأداء، فإذا ما اقتترنت البعثات بحسن الاختيار وأسلوب متابعة جيد، كأن يلزم المتدرب بوضع تقرير عن بعثته وما استفاد منها وما من اقتراحات لتحسين العمل في مجال تخصصه فإن ذلك من شأنه أن يجعل أسلوب البعثات عاملا من العوامل الأساسية في رفع كفاءة الأداء.

✚ **الإرشاد لتحسين الأداء:** ويقصد بالإرشاد هذا العمل على حل مشكلات الموظف بشتى الوسائل الممكنة والتي منها الإرشاد والتوجيه، ذلك أن المشكلات تؤثر على أداء المورد البشرى إما في الأجل القريب أو البعيد.

## 2. العوامل المؤثرة في الأداء ومحدداته:

تقسم مؤثرات الأداء الفردي للمهام الوظيفة إلى عوامل معينة يتميز بها الفرد نتيجة دورات شخصية داخلية مثل: دورات التدريب السابقة، أو التدريب الداخلي في المؤسسة، والدراسة الشخصية



من خلال المطالعة وقراءة كل ما هو جديد بالوظيفة حيث تمت الإشارة إلى محددات الأداء وتم تقسيمها إلى ثلاثة أنواع كالاتي:<sup>1</sup>

أ- **معرفة التقديرية:** تشمل المعرفة بالحقائق، والأساسيات، والأهداف والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما، وتقاس بواسطة القلم والورقة، وبشكل تقديري.

ب- **معرفة إجرائية ومهارية:** تتعلق هذه المعرفة بما يجب أدائه فعلا، وهي خليط بين معرفة وكيفية الأداء والقدرة عليه، وتشمل مهارات إدراكية أي معرفية أو المهارات العملية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل، والتحفيز.

ت- **الدفاعية والتحفيز:** هي التأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي: الاختيار للأداء، ومستوى الجهد المبذول واستمرار الجهد المبذول أي الإصرار. في هذا الصدد فإن الأداء يتحدد بثلاثة عوامل رئيسية كالاتي:

✓ الجهد المبذول: يعكس درجة انسجام الفرد لأداء عمله، فالجهد المبذول يمثل درجة دافعية الفرد لأداء عمله.

✓ القدرات والخصائص الفردية: تتمثل بقدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

✓ إدراك الفرد لوظيفته: يعني تصورات الفرد وانطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

**ثانيا: تقييم الأداء:** يعتبر تقييم الأداء أحد وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى قياس مجهودات الموارد البشرية

**1. مفهوم تقييم الأداء:** سنقوم في هذا العنصر التطرق إلى تعريف وأهمية تقانات وأهم الصعوبات التي يواجهها

أ. **تعريف تقييم الأداء:**

يمكن تعريف تقييم الأداء الموارد البشرية على أنه " الوسيلة التي تستخدمها الإدارة لقياس الأداء الفردي والجامعي للموارد البشرية ".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> غازي حسن عودة الحلبيية، (أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن)، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير، قسم إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013/2014، ص:30.

وهو أيضا " عملية إدارية تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين الموارد البشرية من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء و مشروعات وظائفهم العالية".<sup>2</sup>

وهو أيضا" نشاط مهم من أنشطة إدارة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المؤسسة يؤدي عمله بشكل فاعل من خلال النتائج المحققة"<sup>3</sup>

ومن هنا نستنتج أن وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية فعن طريق تقييم الأداء تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمد عليها ( تدريب ،تطوير)

#### ب- أهمية تقييم الأداء :

تعتبر عملية تقييم أداء الموارد البشرية عملية ضرورية لا غنى عنها لأنه منظمة تسعى لتطوير والتميز في الأداء ويترتب على تقييم الأداء قرارات كثيرة في مجال إدارة الموارد البشرية مثل تثبيت الموارد البشرية في العمل واستحقاقهم للترقية أو تنزيل درجاتهم أو رواتبهم أو حتى الاستغناء عنهم فالموارد البشرية عناصر إنتاجية ووسائل لتحقيق غايات تنظيمية لابد للتنظيم من التثبيت من قدرتهم على القيام بالمهام المطلوبة منهم وتعتبر عملية تحليل العمل الأساس الذي تنطلق منه عملية تقييم الأداء.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عماد صنعوك جلود الرويلي،( دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة إدارة الموارد البشرية )،مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير ،كلية العلوم

الإدارية بجامعة العلوم التطبيقية ،جامعة البحرين ،2014 ،ص29.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي ،(إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي) ،مكتبة المجمع العربي للنشر ،عمان ،الأردن ،2014 ،ص: 225.

<sup>3</sup> Dimitri WESSISS et autres ,les ressources humaines,édition d'organisation 3tiraje ,2001,p80 .

<sup>4</sup> محمد قاسم القريوتي ،(الوجيز في إدارة الموارد البشرية) ،دار وائل للنشر ،2010 ،عمان ،ص:187.

2. تقانات تقييم الأداء :

تعددت الخيارات المتاحة أمام الإدارات التنظيمية بشأن تحديد التقانة الملائمة لتقييم أداء مواردها البشرية وقد تمحورت تلك الخيارات في اتجاهين:

الشكل رقم (01): تقانات تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على:

محمد فالح صالح (إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل) ، دار حامد للنشر وتوزيع ، عمان ، 2004 ، ص 60-64.

3. صعوبات تقييم الأداء: هناك العديد من الصعوبات الشائعة في الحياة العملية نذكر منها:<sup>1</sup>

- ✓ التحيز من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها؛
- ✓ التأثير بسلوك الأفراد مثل فترة التقييم؛
- ✓ التحيزات الشخصية؛
- ✓ الاتجاه إلى التقييم بعيدا عن الحقيقة.

ومما سبق يمكن القول أن الأداء هو ما يصدر عن المورد البشري أثناء قيامه بعمله من أجل تحقيق المتطلبات وفي حالة ما إذا كان هناك قصور فالسبب يعود إلى بعض المحددات التي تحول دون تحقيقه (معوقات تنظيمية....) ولهذا من المناسب أن يتعرض الأداء إلى سبل الارتقاء لرفع معدلات الأداء وتقييمه، فعملية تقييم الأداء تمكن من إصدار حكم موضوعي عن قدرة المورد البشري من خلال تقانات تعمل على ذلك رغم الصعوبات التي يواجهها تقييم الأداء إلا أنه يحقق أهداف سواء بالنسبة للمرؤوسين أو الإدارة، الرئيس.

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس، (إدارة الموارد البشرية) ،دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص:288.

المبحث الثاني: عموميات حول التحفيز السلبي.

يعتبر التحفيز السلبي من أهم الطرق والوسائل التي تستخدمها الإدارة لما له من تأثيرات على سلوك الموارد البشرية لاسترداد مردودية المؤسسة وتحقيقا لما سبق سنقوم في هذا المبحث بتسليط الضوء من خلال ثلاث مطالب الآتية:

- ماهية التحفيز السلبي؛
- ممارسات قد تؤدي إلى التحفيز السلبي؛
- ضوابط استخدام التحفيز السلبي.

المطلب الأول: ماهية التحفيز السلبي.

في هذا المطلب سنتطرق إلى تعريف التحفيز السلبي ومقارنته مع التحفيز الايجابي وأنواعه.

1. تعريف التحفيز السلبي: وردت عدة تعاريف للتحفيز السلبي أهمها.

- "هي الوسائل والطرق التي تستخدمها الادارة لغرض الحد من السلوك السلبي والتصرفات غير مقبولة بين الأفراد مثل عدم طاعة الأوامر"<sup>1</sup>.
- " يعد العقاب والردع الذي يهدف الى تنمية السلوك الايجابي والمرغوب فيه عن طريق التهديد بانزال العقوبات المختلفة"<sup>2</sup>.

ومما سبق يمكن القول أن التحفيز السلبي هو عبارة عن حوافز رادعة تؤدي بالفرد إلى تجنبها خوفا من العقوبة التي تؤثر على مكانته داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> منير بن أحمد بن دريدي، (استراتيجية إدارة الموارد البشرية في مؤسسة عمومية)، دار الابتكار للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص:141.

<sup>2</sup> سنان الموسوي، (إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها)، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص:233.

2. المقارنة بين التحفيز السلبي والايجابي: الجدول التالي يوضح الفرق بين كل من التحفيزين السلبي والايجابي: الجدول رقم(01):مقارنة بين التحفيز السلبي والايجابي.

التحفيز السلبي	التحفيز الايجابي
- الخصم من المرتب	- الأجر
- الحرمان من المكافأة	- المكافآت
- تأخير الترقية	- الترقية
- الانفار والتأديب	- التكوين والتدريب المشاركة
- النقل من مكان إلى آخر	- الأمن والاستقرار

المصدر : منير بن أحمد بن دريدي،(استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية )،دار الابتكار للنشر،عمان،الأردن،2015،ص142.

### 3. أنواع التحفيز السلبي:

يمكن تقسيم الحوافز السلبية وفقا لطبيعتها المادية والمعنوية سواء كانت فرعية أم جماعية كالتالي:<sup>1</sup>

أ- الحوافز المادية السلبية: تتمثل في مايلي:

❖ الحوافز المادية السلبية الفردية:

✓ الحرمان من العلاوة أو تأجير موعد استحقاقها؛

✓ تنزيل الدرجة الوظيفية الفصل نهائيا من المؤسسة؛

❖ الحوافز المادية الجماعية:

✓ حرمان الجماعة من العلاوات التشجيعية والمكافآت؛

✓ حرمان الجماعة الامتيازات التي تحصل عليها بقية الأقسام والإدارات؛

ب-الحوافز المعنوية السلبية: تتمثل فيما يلي:

❖ الحوافز المعنوية السلبية الفردية:

✓ لفت النظر،التأنيب،الإنذار الشفهي أو الكتابي؛

✓ التحويل للتحقيق وتخفيض المسؤوليات والصلاحيات؛

✓ ممارسة المزيد من الرقابة؛

<sup>1</sup> <https://specialies.bayt.com>, 11 :30 ,15/03/2020.

❖ الحوافز المعنوية السلبية الجماعية:

✓ الحرمان من النشاط والرحلات؛

✓ توجيه اللوم والإنذار.

4. حالات استخدام التحفيز السلبي: يستخدم التحفيز السلبي أساسا لتحقيق الانضباط الأدائي ولإعادة المورد البشري إلى مسيرة الأداء الصحيحة العادية ،ولعل التساؤل الذي يدور متى يجب استخدام التحفيز السلبي من عدمه: <sup>1</sup>

متى يستخدم: يمكن أن يستخدم في مواقف التي يعرف فيها الموارد البشرية ،القواعد أو التوقعات ،ولكنهم يختارون أن يخالفوها ،تحت هذه الظروف سيكون للتحفيز السلبي تأثيرات سلبية قليلة ،إذا أن الناس يكرهون التحفيز السلبي إذا أحسو بأنهم وقعوا ضحية لشيء ما ،أو أن الموقف غير عادل. متى لا يستخدم: يحذر التحفيز السلبي مع الموارد البشرية الجدد فخلال فعاليات التعلم ترتكب الأخطاء جهلا لا قصدا وبيئة التعلم يجب أن تكون إيجابية حتى تشجع الموارد البشرية على تجريب الأفكار المبتكرة وتعلم سلوكيات ايجابية فمعاينة الموارد البشرية الذين يتعلمون سوف يطفئ سلوكيات التعلم المواد ،ويؤكد على تجنب التحفيز السلبي في المواقف الانفعالية فعلى المشرف أن يشير إلى السلوك غير المرغوب فيه عند حدوثه ،ويؤجل تطبيق التحفيز السلبي إلى وقت لاحق عندما يتم التفكير في الموضوع بشكل عقلائي.

ومما سبق يمكن القول أن لتحفيز السلبي عدة أنواع تعمل وفق نظام ومحددات في طرق استعمالها لما يكون هناك قصور من طرف المورد البشري في تنفيذ وظيفته وفق حالات معينة لاستخدامه من عدمه وبالمقارنة مع التحفيز الايجابي نجد أن كل منهما يسعى إلى تحسين الأداء سواء بتعزيز سلوك المورد البشري بحوافز إيجابية أو استخدام حوافز سلبية لتقويم السلوك الوظيفي للمورد البشري.

<sup>1</sup> محمد فالح صالح ،مرجع السابق ،ص 215.



## المطلب الثاني: ممارسات تؤدي إلى التحفيز السلبي.

توجد عدة ممارسات قد تؤدي الإدارة إلى تطبيق التحفيز السلبي للحد من التسيبات داخل الإدارة وتحقيق أهداف المؤسسة.

### أولاً:التسيب الإداري

يعتبر التسيب الإداري هو الحالة التي يتم فيها الأداء الإداري بدون احترام أي ضوابط، وليكون الأداء على أكمل وجه يجب التقييد بالانضباط.

#### 1. تعريف التسيب الإداري:

🚩 لغة: هو كون الشيء يأتي أو يسير سلوك على غير هدى وبدون ضوابط أو محددات تحكم تصرفه أو حركته.<sup>1</sup>

🚩 اصطلاحاً: هو تخلي الموارد البشرية أو انصرافهم عن قيام بأداء واجباتهم جزئياً أو كلياً أو عدم بذل المفترض والمتوقع منهم من جهود مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل.<sup>2</sup> وهو أيضاً السلوك المنحرف في أداء التزامات والواجبات تجاه الإدارة والمجتمع ومما سبق يمكن القول أن التسيب الإداري هو عدم قيام الشخص ما أو التخلي عن القيام بإنجازاته بالشكل المطلوب وفي الوقت المحدد.

#### 1. أبعاد آثار التسيب الإداري:

هناك العديد من التأثيرات السلبية التي تظهر بوصفه نتيجة التسيب الإداري وهي كالآتي:<sup>3</sup>

- ✓ انتشار ظاهرة التهرب والتعاون من تحمل المسؤولية؛
- ✓ تدني مستوى الإنتاج كما ونوى ورفع كلفة تأدية الخدمات العامة؛
- ✓ هجرة كثيرة من ذوي الخبرة والمؤهلات خارج البلاد؛
- ✓ فقدان الاحترام والتعاون بين الموارد البشرية؛
- ✓ تأخر إنجاز الأعمال.

<sup>1</sup> غلوسي دلال، (رقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2014/2015، ص:102.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص:102.

<sup>3</sup> حيدر خضر سليمان، (التسيب الإداري الوظيفي دراسة استطلاعية لأداء عينة من العاملين)، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال جامعة الحمداية، 2018، ص:12.

## 2. أسباب التسيب الإداري التي تواجهها المؤسسة:

يمكن حصر أهم أسباب مشكلة التسيب الإداري في ما يلي:<sup>1</sup>

أ. مشاكل إدارية: تتمثل في:

✓ عدم وجود أسلوب إداري يتم من خلاله ممارسة الإدارة بشكل منتظم؛

✓ انعدام الرقابة والمتابعة لسير العمل أثناء ممارسة الإدارة؛

✓ عدم وجود برنامج عمل منتظم لممارسة الإدارة على الجميع بشكل تعاوني؛

ب. مشاكل تنظيمية: التنظيم وسيلة من الوسائل تنفيذ الخطط وذلك لتحقيق الهدف المطلوب سواء كان

هدفا عاما أو استراتيجيا، وقد تظهر عدة مشاكل أو تناقض في الوصول إلى الهدف المتمثلة في ما يلي:

✓ عدم وجود خطة منتظمة يمكن خلالها تنفيذ العديد من البرامج الملائمة للإدارة؛

✓ التفاوض أحيانا بين ممارسة الإدارة والعمل الأساسي للموظف أو المنتج مما

يؤثر أحيانا على كفاءة الأداء بسبب عدم التنسيق؛

ت. مشاكل إدارية: تتمثل أهم المشاكل الإدارية في ما يلي:

✓ السيطرة المفروضة من قبل شخص معين على جهاز إداري؛

✓ الاعتماد على الغير والإشكالية في كافة الأمور؛

✓ الوساطة التسلط من قبل فرد أو فئة محدودة.

ث. مشاكل قانونية: تبين أن هناك مشاكل قانونية تعترض الإدارة بشكل عام تتمثل فيما

يلي:

✓ عدم وجود تنظيم قانوني بشكل قواعد عامة لممارسة الإدارة؛

✓ عدم التنسيق بين الإدارة وقوانين الخدمة العامة.

ج. مشاكل فنية: هناك بعض المشاكل المترتبة فيما يلي:

✓ عدم التدريب للرفع من الأداء الوظيفي، غياب الرقابة الذاتية؛

✓ عدم وجود خطط للإصلاح الإداري داخل كل وحدة إدارية؛

✓ عدم تبسيط الإجراءات الإدارية.

<sup>1</sup> فيصل حسونة، مرجع سابق، ص ص: 253- 255.

### 3. حالات التسبب الإداري: يمكن تعيين حالات التسبب الإداري في ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ عدم مراعاة انجاز المعاملات بالسرعة المطلوبة: وهو ما يعبر عنه بالتدخل في المستويات الإدارية والتي تشد من منطلقات خطط التحول والإنماء وتجعل الجهاز الإداري لا يخدم المواطنين وهذا الأمر يتسبب في إحباط المواطنين نتيجة عدم إنجاز معاملاتهم بالسرعة والجودة المطلوبة.
- ✓ عدم تخصيص ساعات الدوام الرسمي لانجاز الأعمال: وهي إحدى مظاهر التسبب الإداري بحيث يكون الموظف بمكتبه لكنه لا يقوم بإنجاز الأعمال المكلف بها ولكن يضيع الوقت أعمال أخرى لا تتعلق بالعمل.
- ✓ عدم مراعاة القوانين والنظم السارية: وهو عدم مراعات الموظفين عند أدائهم عملهم إلى عدم وقوع مخالقات للقوانين والإجراءات في تطبيق هذه القوانين بشكل صحيح مما يؤدي إلى التسبب وهي من الحالات التي تعتبر الأساس الذي يشكل التسبب الإداري.

### 4. مظاهر التسبب الإداري: تتمثل في:<sup>2</sup>

- ✓ الغياب: هو عدم حضور الموظف لمقر عمله أو حضوره لغرض التوقيع في سجل الحضور والانحراف تم الخروج وعدم العودة.
- ✓ تضخم العمالة بالجهاز: قيام الدوائر الرسمية باستقطاب المزيد من الكفاءات البشرية سنة بعد سنة مما أدى إلى تضخم الجهاز الإداري رغم كل المحاولات للحد من هذا التضخم بكل الوسائل الممكنة.
- ✓ إهمال برامج التدريب: يعتبر التدريب أيضا نتيجة من نتائج التسبب وهو سبب من أسباب التسبب لأن الموارد البشرية الغير المدرب والمؤهل لا يستطيع أن يقوم بواجبات الوظيفة كما ينبغي.

<sup>1</sup> محمد عثمان وآخرون، (تسبب العاملين)، دار الشهاب، طرابلس، لبنان، 2001، ص:16.

<sup>2</sup> فيصل حسونة، مرجع سابق، ص ص 251-252.

ثانياً: الانضباط الإداري.

1. تعريف الانضباط الإداري:

وردت عدت تعاريف للانضباط الإداري أهمها:

➤ هو عملية مستمرة يقوم بها المورد البشري في المنظمة من خلاله بالتعبير عن اهتمامه

وحرصه على استمرار وبقاء المنظمة.<sup>1</sup>

➤ هو التزام وخضوع الموظف للقوانين واللوائح والأنظمة والتعليمات من قبل إدارة المنظمة.<sup>2</sup>

ومما سبق يمكن القول أن الانضباط الإداري هو مجموعة من القواعد الموضوعية من طرف المؤسسة

لضبط أعمال الموارد البشرية لتحقيق النظام الداخلي لها.

2. أهمية الانضباط الإداري:

تكمن أهمية الانضباط الإداري في تحقيق نتائج ايجابية تعمل على نجاح المؤسسة نستخلصها

في ما يلي:<sup>3</sup>

أ. أهميته على المنظمة والمجتمع: تتمثل في:

✓ نجاح المنظمات في أعمالها وتحقيق أهدافها وتطويرها للأفضل ؛

✓ تحقيق برامج التنمية التي تسعى الدولة إلى تحقيقها من خلال الخطط الموضوعية والتي

تم رصد مبالغ كبيرة لها ؛

✓ ضمان سير العمل وفق التعليمات والقوانين والأنظمة؛

✓ الاستغلال الأمثل للوقت والجهد في أداء الأعمال الموجه للموظف.

ب. أهميته على الموظفين: تتمثل في:<sup>4</sup>

✓ شعور الموارد البشرية بروح معنوية مالية؛

✓ الأداء المتميز (كلما زادت درجة الانضباط الإداري كلما زادت درجة التميز في الأداء؛

✓ التقليل من دوران العمل (تقليل من الغياب والتأخر عن العمل).

<sup>1</sup> حسين حريم، (السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص:107.

<sup>2</sup> كمال راتب نوفل، (آثار الانضباط الإداري في الأداء الوظيفي للعاملين)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية غزة، 2015/2016، ص:72.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص:74.

<sup>4</sup> كمال راتب نوفل، المرجع السابق، ص:73.

### 3. خطوات تحقيق الانضباط الإدارى:<sup>1</sup>

من أهم الخطوات التنظيمية التي تعمل على تطوير الانضباط الإدارى تتمثل في:

- ✓ تنفيذ نصوص النظام الأساسى ؛
- ✓ التقيد بمقررات اللجان العليا؛
- ✓ تنفيذ الأوامر بدقة وحاسمة وروح معنوية عالية؛
- ✓ عدم مناقشة القضايا الداخلية خارج الجلسات.

### 4. آثار عدم الانضباط الإدارى: وهي كالتالى:<sup>2</sup>

- ✓ ضعف الإنتاجية والأداء عند الموظفين؛
- ✓ إهدار في الموارد (المادية، التقنية، البشرية، الوقت)؛
- ✓ زيادة التكلفة؛
- ✓ عدم إتقان العمل.

### 5. مظاهر الانضباط الإدارى: وهي كالتالى:<sup>3</sup>

- ✓ الالتزام بالأنظمة والقوانين المحددة في العمل؛
- ✓ الحفاظ على مقتضيات الواجب الوظيفى؛
- ✓ التحلى بالقيم والأخلاق الحميدة؛
- ✓ النزاهة والشفافية في العمل.

ومما سبق نستنتج أن هناك عدة ممارسات سلبية يقوم بها الموظف أثناء تأدية مهامه الرسمية مثل الهروب من العمل المتمثلة في التسبب وعدم الانضباط داخل الإدارة تؤدي بالمؤسسة إلى استخدام التحفيز السلبى للحد منها .

<sup>1</sup> جعفر أنس قاسم، (أسس التنظيم الإدارى) ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، 1978، ص:162.

<sup>2</sup> كمال راتب نوفل، مرجع سابق، ص:80.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص: 82.

المطلب الثالث: ضوابط استخدام الحوافز السلبية:

حتى يكون التأديب فعال في المنظمة وخال من الآثار السلبية يجب أن يقيد بعدة مبادئ أساسية نذكر منها:

- أن يتم بطريقة مدروسة وتقنية تعتمد على تفهم مشاكل الموارد البشرية و سلوكياتهم وظروفهم المختلفة؛
- تدريب المشرفين على حسن المعاملة مرؤوسيهم وحدهم بالإرشادات اللازمة من ناحية أخرى؛
- التصييق بقدر الإمكان من استخدام الحوافز السلبية إلا في حالات الضرورة التي تدعو لذلك؛
- إعطاء جزاءات متوسطة في قوتها ليست قوية أضعيفة جدا؛
- يكون العقاب للسلوك غير مرغوب وليس للشخص نفسه؛
- المساواة بين الجميع في العقاب؛
- توضيح الأسباب التي أدت إلى الجزاء .

1. العقوبات التأديبية: بمجرد ثبوت مسؤولية المورد البشري اتجاه الخطأ المنسوب إليه تقوم السلطة المختصة بالإجراءات اللازمة لتوقيع العقوبة المناسبة.

أ. تعريف العقوبات التأديبية:

وردت عدت تعاريف للعقوبات التأديبية أهمها ما يلي:

- ✓ تعرف العقوبة التأديبية على أنها ذلك الإجراء الفردي الذي تتخذه الإدارة بغية قمع المخالفة التأديبية والذي من شأنه أن يرتب نتائج سلبية على حيات المورد البشري العملية.<sup>1</sup>
- ✓ تعرف أيضا على أنها إجراء مقصود بسبب ارتكاب مخالفة تأديبية يقرره المشرع على نحو مجرد وتوقيعه الحرمان من بعض أو كل الحقوق المورد البشري العامل أو العامل الخاص أو المهني.<sup>2</sup>

مما سبق يمكن القول أن العقوبة التأديبية هي إجراء عقابي أو جزائي تتخذه السلطة التأديبية المتخصصة من المورد البشري المخطئ.

<sup>1</sup> كمال رحماوي، (تأديب الموظف العام في القانون الجزائري) ،دار هممة ،2003 ،ص:128.

<sup>2</sup> رشيد حبانى، (دليل الموظف الوظيفة العمومية) ،دار النجاح ،الجزائر ،2012 ،ص:128.



ب. معايير تحديد العقوبات التأديبية: لتحديد طبيعة العقوبات وضعت خمس معايير تمثلت في مايلي:<sup>1</sup>

- ✚ جسامه الخطأ المهني المرتكب؛
- ✚ الظروف التي ارتكبت فيها الخطأ المهني؛
- ✚ مسؤولية المورد البشري المرتكب للخطأ المهني؛
- ✚ النتائج المترتبة على سير المصلحة؛
- ✚ الضرر الذي لحق بالمصلحة أو المستفيدين من خدمة المرفق العام.

ت. أنواع العقوبات التأديبية:

يتم تصنيف العقوبات حسب درجات خطورة الأخطاء المرتكبة كمايلي:<sup>2</sup>

- العقوبات من الدرجة الأولى: تتمثل في:
  - ✚ الإنذار الشفوي؛
  - ✚ الإنذار الكتابي؛
  - ✚ التوبيخ؛ الإيقاف عن العمل من يوم واحد إلى ثلاثة أيام.
- العقوبات من الدرجة الثانية: تتمثل في:
  - ✚ الإيقاف عن العمل من أربعة أيام إلى ثمانية أيام؛
  - ✚ الشطب من الجدول الترقيّة.
- العقوبات من الدرجة الثالثة: تتمثل في:
  - ✚ النقل الإجباري؛
  - ✚ التنزيل في الرتبة؛
  - ✚ التسريع مع الإشعار المسبق والتعويضات؛
  - ✚ التسريح دون الإشعار المسبق ودون التعويضات.

<sup>1</sup> منصور إبراهيم العتوم، (المسؤولية التأديبية للموظف العام دراسة مقارنة) ، دار النجاح، الجزائر، 1984، ص:66.

<sup>2</sup> كمال رحماوي، مرجع سابق، ص:70.

## 2. الإجراءات التأديبية:

تعتبر من القواعد التي تتخذها الجهة الإدارية إزاء المخالفات التي تقع.

أ. تعريف الإجراءات التأديبية: وردت عدة تعريفات للإجراءات التأديبية أهمها:

**التعريف الأول:** "هي مجموعة القواعد التي تنظم كيفية التحقيق من وقوع المخالفات التأديبية وتنسبها إلى فاعلها والفصل فيها بحكم قضائي أو قرار إداري أو حكم أو القرار قد يكون بالإدانة أو البراءة".<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** تعرف بأنها "تلك الخطوات المنتظمة التي يتعين إتباعها للتحقق من ارتكاب المورد البشري للخطأ المنسوب إليه تمهيدا لتوقيع العقوبة التأديبية عليه".<sup>2</sup>

ومما سبق يمكن القول أن الإجراءات التأديبية هي الإجراءات التي يستهدف بها مواجهة المخالفة التي وقعت تحقيق للانتظام .

ب. **الغاية من الإجراءات التأديبية:** ترمي القواعد المنظمة للإجراءات التأديبية إلى الوصول إلى الحقيقة والمجتمع الوظيفي وهو قد ينشد الحقيقة ولا يرغب في إفلات مورد بشري مخطئ من العقاب ولا يقبل الحكم ظلما على مورد بشري بريئ لذلك تواجه القواعد المنتظمة للإجراءات التأديبية مشكلة معقدة وهي التوفيق بين حق الإدارة في أن يكون لها فاعلية في تسيير المرافق العامة وحق المورد البشري المتهم بأن يكون بعض الضمانات خلال التحقيق والمحاكمة ولتحقيق هذه الغاية يلزم في تنظيم الإجراءات التأديبية وجود قواعد قانونية تتضمن أحكام التوازن بين فعالية الإدارة وتوافق ضمانات المورد البشري الموظف المتهم.<sup>3</sup>

ت. **مراحل تطبيق الإجراءات التأديبية:** ينبغي التذكير دائما بأن هناك مخالفات يمكن أن تؤدي إلى إبطال الإجراءات التأديبية ومن ثم بطلان العقوبة المسلطة على الموظف.

بهذا الصدد، وبغية معالجة هذه النقائص، يهدف هذا المنشور إلى توضيح كيفية تطبيق المادة 130 من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المذكور بالموضوع.

<sup>1</sup> سايمان محمد الطماوي، (الحرمة التأديبية للموظف العام في الجزائر، دراسة مقارنة) ،دار الثقافة العربية للطباعة، 1985، ص:495.

<sup>2</sup> عبد الفتاح حسن، (التأديب في الوظيفة العامة) ،دار الريحانة، 1964، ص:27.

<sup>3</sup> محمد ماجد ياقوت، (تكييف الواقعة في المواد التأديبية) ،دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2014، ص:134.

لقد حددت المادة 130 من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985، الإجراءات التأديبية الواجب مباشرتها ضد الموظف الذي ارتكب خطأ مهني جسيم من شأنه أن يؤدي إلى تسريحه:<sup>1</sup>

يجب مباشرة الإجراءات التأديبية فور معاينة الخطأ، بناء على تقرير يتم إعداده من طرف الرئيس السلمي المباشر للموظف المعني وإرساله إلى السلطة التي لها صلاحية التعيين.

يجب أن يبين التقرير الأفعال المكونة للخطأ المهني، ظروف وقوعها وتحديد الأشخاص الحاضرين أثناء وقوعها وكذا مختلف التقييمات الممكن إجراءها على هذه الحالة وكذلك اقتراح التسريح.

على ضوء التقرير المقدم، ينبغي أن تبت السلطة التي لها صلاحية التعيين في اقتراح التسريح.

إذا وافقت السلطة التي لها صلاحية التعيين على اقتراح التسريح، يوقف الموظف بموجب قرار مسبب لمدة لا تتجاوز الشهران، يتخذ هذا الإجراء بموجب قرار صادر عن السلطة التي لها صلاحية التعيين.

يبلغ هذا الإجراء عن طريق الرئيس السلمي إلى الموظف المعني الذي يمضي على وصل الاستلام.

خلال مدة التوقيف، لا يتقاضى الموظف الموقوف عن العمل أي المرتب عدى المنح العائلية.

ينبغي على الإدارة خلال فترة التوقيف تبليغ اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة بناء على التقرير المسبب مع ذكر بوضوح، الأفعال المعاقب عليها وإن أمكن ظروف ارتكابها.

يتم التقرير ببطاقة معلومات حول الوضعية العائلية والمهنية للموظف المعني.

يستدعى الموظف بموجب رسالة موصى عليها مع وصل الاستلام.

خمس عشرة يوما على الأقل قبل اجتماع اللجنة متساوية الأعضاء المختصة التي تتعقد في مجلس تأديبي.

يجب أن تكون العقوبة التأديبية محل قرار مسبب من السلطة المؤهلة يتخذ هذا الإجراء، حسب الحالة، في شكل قرار أو مقرر صادر عن السلطة التي لها صلاحية التعيين.

تلزم الإدارة بتبليغ القرار المتضمن العقوبة التأديبية إلى الموظف المعني.

تجدر الإشارة إلى أنه إذا لم تجتمع اللجنة المتساوية أعضاء خلال أجل الشهرين ابتداء من تاريخ التوقيف أو لم يبلغ القرار المتخذ في حق الموظف في نفس الأجل، يعاد إدماجه وتعاد إليه حقوقه ويتقاضى كامل مرتبه.

<sup>1</sup> تعليمية صادرة عم مصالح رئيس الحكومة ( المديرية العامة للتوظيف العمومية ) تحت رقم 05 المؤرخة في 12 أبريل 2004، الجزائر بموضوع تطبيق المادتين 130 و 131 من المرسوم 85 - 59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن ق.أ النموذجي للعمال والمؤسسات والإدارات العمومية.

ينبغي التأكيد أيضا على أن الإدارة ملزمة بإعلام الموظف الذي صدرت ضده عقوبة التسريح، بحقه في الطعن وآجال رفع الطعن أمام لجنة الطعن التي هي خمسة عشر (15) يوما ابتداء من تاريخ تبليغه قرار العقوبة.

بهذا الصدد، فإن عقوبات الدرجة الثالثة فقط تكون محل طعن أمام لجنة الطعن المحدثة بموجب المرسوم رقم 10-84 المؤرخ في 14 جانفي 1984

فور رفع الطعن، يمدد إجراء توقيف الموظف المعني بموجب قرار السلطة التي لها صلاحيات التعيين حتى تفصل لجنة الطعن في الوضعية المطروحة.

طبقا للمادة 25 من المرسوم رقم 84 - 10 المؤرخ في 14 جانفي 1984، فإن الطعن المرفوع في الآجال القانونية يوقف تنفيذ العقوبة التأديبية. إن العقوبة التأديبية تبقى مرتبطة بقرار لجنة الطعن التي يجب أن تنتظر إلزاميا في طعن في أجل ثلاثة أشهر ابتداء من تاريخ تبليغها.

**ينفذ قرار لجنة الطعن فورا وبحرفيته.**

إذا لم تؤكد لجنة الطعن قرار لجنة المتساوية الأعضاء وتصرح بإعادة إدماجه، يعاد إدماج الموظف وتعاد إليه كافة حقوقه ويتقاضى مرتبه كاملا خلال كل مدة التوقيف.

ومما سبق نستنتج أن للتحفيز السلبي ضوابط تهدف إلى استخدامه وحتى تكون خالية من الآثار السلبية يجب إتباع عدة مبادئ منصوص عليها من عقوبات وإجراءات تأديبية.

**المبحث الثالث: فعالية التحفيز السلبي على أداء المورد البشري.**

تعتمد الرغبة في العمل على مدى توفر التحفيز المشجع الذي يقود الفرد لأداء متميز، ومنه توجد فعالية بين التحفيز السلبي وأداء المورد البشري، سنتطرق إليها في مايلي:

- وجهة نظر المدراء وبعض التجارب عن استخدام التحفيز السلبي في المؤسسات؛
- ايجابيات وسلبيات التحفيز السلبي على أداء المورد البشري.

**المطلب الأول: وجهة نظر المدراء وبعض التجارب عن استخدام التحفيز السلبي في المؤسسات:**

يعتبر وجود الحوافز السلبية أمر ضروري فلا تخلو أي مؤسسة من وجود نظام تأديبي يساعدها على التحكم في سلوكيات معينة لمواردها البشرية وعليه يعتمد تطبيقه اعتمادا كليا على المدراء وحزمهم في تطبيق تلك الحوافز السلبية بحق كل من يخالف نظام سير العمل في المؤسسة.

**أولا: وجهة نظر المدراء في استخدام الحوافز السلبية:**

نحن هنا أمام إشكالية هل يتبع المدير النمط الأول وهو الحوافز الايجابية فيعتبر مديرا إيجابيا أم يتبع الحوافز السلبية فيعتبر مديرا سلبيا، وإزاء استخدام الحافز المناسب في العمل تتباين وجهات النظر حيال الحوافز السلبية، بين مؤيد ومعارض، أو استخدامها في حالات نادرة وعلى الرغم من تعدد أنواع الحوافز السلبية، إلا أنه ظهرت وجهات نظر عديدة تحد من استخدام الوسائل السابقة في التحفيز السلبي واقتصرت على حرمان المورد البشري من الحافز الايجابي من جانب آخر يعتمد كثير من مديري المؤسسات كبيرة كانت أم صغيرة، على أن التحفيز السلبي خير وسيلة لتشجيع المرؤوسين لأداء أعمالهم بتميز والحصول على إنتاجية عالية، وقد قيل: "الحوافز السلبية آلام وطعنات توقظك من نومك تريد التخلص منها لتنتقل لمرحلة أفضل، ولتتجح وتحقق أهدافك (حوافز ايجابية)" وهنا نقول أنه يمكن الأخذ بالأسلوبين حسب ما تستدعي الحاجة مع التركيز والأخذ بعين الاعتبار على أن الاتجاهات السائدة في الوقت الحاضر أكثرها يركز على الحوافز الايجابية باعتبار أن هذا المبدأ يعطي المؤسسة نتائج إيجابية أفضل على المدى البعيد حيث يرفع الروح المعنوية لدى الفرد وهذا يساعد على إيجاد السلوك السوي الذي يعطي نتائج إيجابية على مستوى الفرد والمنظمة كما يؤدي إلى التقليل من السلوكيات السيئة لدى العاملين، وبالمقارنة بين الحافز الايجابي والحافز السلبي تبين أن الحافز السلبي قادر على توفير إنتاجية جيدة في المدى القصير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup><https://specialties.bayt.com,le> 15/03/2020 ,sur 11 :30.

ثانيا: المبادئ التي يعتمد عليها المدراء في تحقيق التحفيز السلبي: تتجلى في مايلي:<sup>1</sup>

1. السرعة: لا بد أن يتم التحفيز السلبي بأسرع وقت ممكن، بعد حدوث السلوك غير مرغوب فيه، باستثناء المواقف الانفعالية. لأن مرور زمن بدون رد فعل من المشرف عم السلوك الغير مطلوب، يخلق قلق عند المورد البشري.
2. التحفيز السلبي للعمل: تحفيز العمل لا يأخذ الطابع الشخصي، إنك شخص جيد، ولكنك إرتكبت عملا سيئا، لا أحد يجب أن ينتقد شخصا
3. الجو الايجابي: يفضل أن يكون التأديب في جو نفسي إيجابي، فالناس يمكن أن يقبل النتائج السلبية بشكل أفضل.
4. لسلوك الظاهر المحدد: يأدب الفرد لسلوكه الظاهر العام، وليس لاتجاهات، وما يضره من نوايا، لعله يأدب ويرجع عنه وأن يكون العقاب لفعل محدد معروف.
5. خبرة تعليمية: يوفر التحفيز السلبي كخبرة تعليمية وعليه لا يكون التحفيز السلبي من أجل التحفيز السلبي فقط ويشعر الفرد أنه للانتقام، ومن ثم يمكن أن يتكرر السلوك المعيب.
6. التأديب القوي: ينبغي أن يشعر الفرد بالتحفيز السلبي عبر فترة قصيرة من الوقت أي يعطى دفعة واحدة في وقت قصير، ثم يتابع السلوك لتحسينه.

ثالثا: تجارب عن التحفيز السلبي في بعض المؤسسات: التي تتمثل في مايلي :

#### 1. دراسة تأثير التحفيز السلبي على الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP:

يتضح من خلال هذه الدراسة أن مستوى رضا الأفراد العاملين بالمنظمة عن الحوافز السلبية منخفض إذ يرون أن الحوافز السلبية المتوفرة غير مناسبة، من خلال الإنذار المستخدم من قبل الرؤساء للمرؤوسين يكون بطريقة غير لائقة ومستنزفة لمعاقبتهم العاملين أمام زملائهم بطريقة علانية دون مراعاة لمشاعرهم، وطبيعة علاقتهم مع زملائهم، كما يرون أن العقاب لا يؤدي إلى تعديل السلوك إلى الأحسن وأنهم غير

<sup>1</sup> محمد فالح صالح، مرجع سابق ص 216.

راضين عن الطريقة التي يتم على أساسها إنذار العامل المخطئ وبالتالي يرى أغلبية العاملين أن الحافز السلبي له تأثير سلبي على معنويات العامل.<sup>1</sup>

## 2. دراسة الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية شركة سمباك رياض سطيف:

يتضح من خلال هذه الدراسة أن الشركة تعتمد اعتمادا كليا على التحفيز السلبي من خلال تطبيقه على معظم أفراد العاملين بالشركة وبالتالي خوف العمال من ارتكاب مخالفات، كما أن نتيجة لتطبيقه تعكس الحالة النفسية السيئة لعمال وعدم رضاهم عن العمل وانخفاض معنوياتهم مع العلم أن العقوبات التي تطبقها عبارة عن التنبيه والإنذار الخصم من الأجر وكذا التنزيل نت الدرجة الوظيفية والطرء المؤقت من العمل

ونستنتج أن الشركة تعتمد على تطبيق القوانين الخاصة بالتحفيز السلبي للحد من المخالفات في العمل وتصل العقوبات إلى درجة الفصل المؤقت من العمل، وهذه الصرامة في تطبيق القوانين رغم أنها تجعل العامل منضبط ومواظب على عمله مما يرفع من أداءه وكفاءته.<sup>2</sup>

ومما سبق نستنتج أن المدراء يحققون غايتهم من التحفيز السلبي وفق مبادئ معينة لإعادة المورد البشري إلى سلوكيات الأدائية المطلوبة، والكف عن مسببات الانحراف الأدائي.

### المطلب الثاني: إيجابيات وسلبيات التحفيز السلبي على أداء المورد البشري.

إن تطبيق التحفيز السلبي داخل المؤسسة ينجم عنه عدة مواقف بالنسبة للمورد البشري وتنعكس هذه المواقف بشكل مباشر على سلوكه ومردوديته، تتمثل أهم الايجابيات والسلبيات التحفيز السلبي ما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بلطرش حياة، (أثار التحفيز على الصراع داخل المنظمة دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP الأخرية)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2014/2015، ص:85.

<sup>2</sup> جواوي حمزة، (الحوافز المادية والمعنوية وأثارها على الروح المعنوية دراسة ميدانية شركة رياض سطيف)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس والعلوم التربوية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2005، ص:130.

<sup>3</sup> <https://specialties.bayt.com>, le 15/03/2020, sur 11 :45.



1. إيجابيات استخدام الحوافز السلبية:

✓ تحقق توازن في عملية التحفيز لضمان جدية العمل؛

✓ تعطي المورد البشري درسا يمنع من تكرار المخالفة و وسيلة ردع للآخرين.

2. سلبيات استخدام الحوافز السلبية :

انطلاقاً من أن التحفيز السلبي يتضمن عوامل أخرى تجعل منه أقل قوة من الحوافز الايجابية في العمل وهذه العوامل؛

✓ إن التحفيز السلبي يحبط معنويات الفرد ويحبط همته ونشاطه ،خاصة إذا اتضح له أن هذا التحفيز

غير عادل ،وتكون النتيجة عكس ما هو مطلوب منه فقد يتسبب في خفض مستوى الرضا للمورد

البشري أو لجوء هذا الأخير إلى بعض التصرفات السلبية؛

✓ إن التهديد بالعقاب قد يسبب خوفا للمورد البشري،مما يجعله غير قادر على أن يستجيب للسلوك

الايجابي ،بل وفي كثير من الأحيان يكون في حالة غير مرضية تجاه أشياء تتعلق بالعمل طالما إن

التحفيز السلبي يبقى يتهدهده؛إن التحفيز السلبي قد يؤدي إلى عدم التعاون بين الموارد البشرية وقد

يجعلهم يخافون من الوقوع في الخطأ وكذا إنزاله عليه يجعله متردد ويشعره بالخوف وعدم تحمل أي

مسؤولية في العمل مخافة الوقوع في الخطأ.<sup>1</sup>

باعتبار أن للتحفيز السلبي إيجابيات وسلبيات فالإدارة مجبرة على تطبيقه ولكن مع تجنب سلبياته بأقل

الأضرار على المؤسسة وخاصة في الجانب إدارة الموارد البشرية والتي تعتبر ركيزة لأي مؤسسة.

مما سبق يمكننا القول أن للتحفيز السلبي وجهات نظر متغيرة ومتعددة بالنسبة للإدارة ونقصد بذلك المدراء

وأیضا كيفية تطبيقه تحتاج إلى مبادئ يجب على المشرفين في المؤسسة إتباعها في تطبيقه ،ولأن لتحفيز

السلبي فعاليته وجب على الإدارة والمديرين تطبيقه في الحالات المناسبة وهذه الحالات تنعكس بالإيجاب أو

بالسلب على المورد البشري لذا وجب على الإدارة التنفيذية احترام كيفية تطبيقه.


<sup>1</sup> Mawadoo3.com ,le 14 /07/2020 .a 13 :00.

## خلاصة الفصل:

قدم هذا الفصل إطاراً مفاهيمياً لأداء المورد البشري في المؤسسة وكذا لتقييم الأداء فبين حيث يعتبر مستوى أداء العامل بمثابة المحدد الرئيسي لأداء المؤسسة، والمقصود بهذا أن اكتساب المؤسسة لمورد بشري المؤهلة يساعدها على توجيه المتغيرات الداخلية والخارجية ويجعلها تتماشى مع مصلحتها الاقتصادية، فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح تعيش في ظل تقلبات المحيط، الذي يتركها عرضة لمجموعة من المؤثرات سواء كانت في شكل قوانين أو في شكل أزمات أو في شكل منافسة قوية أو غير ذلك، فالمؤسسة القوية هي المؤسسة التي تملك مورد بشري قادر على مواجهة كل هذه المؤثرات وتخفيض حدتها وانعكاساتها على نشاط المؤسسة ومستقبلها العملي.

إن إدارة الموارد البشرية هي استخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين المؤسسات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة للقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية

إن تقييم أداء الموارد البشرية عملية تمكن من إصدار حكم موضوعي عن قدرة المورد البشري في أداء ومسؤوليات منصب عمله خلال فترة زمنية معينة وهو أداة مهمة لما يحققه من أهداف داخل المؤسسة، وبالاعتماد على التحفيز وخاصة السلبي منه والذي يعتبر أداة ووسيلة رادعة للمورد البشري داخل العمل كما يساهم في استقراره داخل المنظمة كونه يحد من التصرفات الغير مقبولة التي تحسن من مستوى الأداء.



الخطوط العريضة  
التطبيقات

## تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، حاولنا في هذا الفصل إسقاط أهم جوانبه على الواقع الحالي للمؤسسة الجزائرية، وبالضبط على تعاونية الحبوب والبقول الجافة، كونها من القطاعات العمومية، كدراسة حالة باعتبار أن تعاونية الحبوب والبقول الجافة تتميز باعتمادها على الحوافز المتمثلة في الحافز السلبي ذات أهمية في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها حيث تعد عامل هام في تحقيق النتائج المرغوب فيها، والرفع من أداء العاملين إذ ما تم استخدامها بطريقة مبنية على العدالة والشفافية وتم احترام المعايير التي وضعت من أجل ذلك، حيث تولي اهتماما بالتحفيز السلبي، لأنه يعد أحد المحاور الرئيسية الذي يعتمد عليه في منع السلوك السلبي وتقويمه وتقديم أفضل ما لديهم.

بناءا عليه تأتي هذه الدراسة للتحقق من تأثير التحفيز السلبي على أداء المورد البشري واختبار الفرضيات التي وضعت في مستهل بحثنا، وذلك من خلال ثلاث مباحث التالية:

- **المبحث الأول:** تقديم عام لمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة - تبسة-؛
- **المبحث الثاني:** التحفيز السلبي المعتمد في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة - تبسة-؛
- **المبحث الثالث:** الدراسة الميدانية.

## المبحث الأول: تقديم عام لتعاونية الحبوب والبقول الجافة - تبسة -.

بما أن موضوع الدراسة على تعاونية الحبوب والبقول الجافة والتي تعد من المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي ونظرا لأهمية مكانة المجال التي تنشط فيه وبغية التعرف عليها أكثر سيتم تقديمها من خلال هذا المبحث وفق المطالب التالية:

- الإطار المفاهيمي حول تعاونية الحبوب والبقول الجافة تبسة؛
- طبيعة عمل المؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة تبسة؛
- الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب والبقول تبسة.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي حول تعاونية الحبوب والبقول الجافة تبسة.

### 1. نشأة التعاونية الحبوب والبقول الجافة:

تم تأسيس تعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية تبسة سنة 1977 طبقا للقرار الصادر عن وزارة الفلاحة

رقم:492 المؤرخ في : 11 أفريل 1977تمتلك تعاونية الحبوب والبقول الجافة قدرة تخزين عالية

تقدر:1978000,00 قنطار موزعة على عدة مخازن منها ما هي خاصة بالتعاونية وأخرى مستأجرة ،كما يشتغل

بالتعاونية عدد هام من العمال دائمين كانوا متقاعدين أو موسمين حيث بلغ في السداسي الأول من سنة 2019 ما

يقارب 372 عاملا

تعاونية الحبوب والبقول الجافة هي المؤسسة (وحدة) تخزين وتجارة الحبوب والبقول الجافة من الوحدات الموزعة

عبر ولايات الوطن والتابعة للمؤسسة الوطنية المتمثلة في الديوان الجزائري المهني للحبوب بالجزائر العاصمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بناء على معلومات مقدمة من طرف مسؤول المستخدمين بالتعاونية، 2020/08/02، 10:00.

## 2. أهدافها:

تعاونية الحبوب والبقول الجافة هي هيكل ذات طابع اقتصادي تجاري تسعى لتحقيق مجموعة من

الأهداف وهي:

❖ تسعى تعاونية الحبوب والبقول الجافة إلى تحقيق العمليات التي لها علاقة مع الانتاج حيث تهدف

لتوفير أفضل أنواع البذور بالكميات المطلوبة ،كما تقوم أيضا بتهيئة المساحات المخصصة للبذر

،وتزويد الفلاحين والخواص بالأسمدة الأزوتية ،كما تقوم بتنظيم عمليات الحصاد والدرس ،وتوفير

العناد اللازم لهذه الأخيرة.

❖ تأمين المنتج من المخترن الملائمة لحفظ هذا الأخير ،وتضمن عملية تحويله وتزويد المطاحن

العامة والخاصة بالكميات اللازمة من أجل تسويقه بأسعار معقولة تكون في متناول الجميع.

❖ تحسين الظروف المعيشية لعمالها وهذا عم طريق منحهم أجور تتناسب مع غلاء المعيشة

بالإضافة إلى انتهاج سياسة تحفيزية تتوافق مع احتياجاتهم ومتطلباتهم.

❖ تهدف تعاونية الحبوب والبقول الجافة إلى تدعيم الفلاحين بعدة طرق ولعل من أهمها تقديم قروض

لفلاحي الراغبين في الاستثمار في مجال الحبوب

**المطلب الثاني:** طبيعة عمل المؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة تبسة.

تعتبر تعاونية الحبوب والبقول الجافة كغيرها من التعاونيات الوطنية مؤسسة لدعم نشاط السوق الجزائرية وذلك

نظرا لطبيعة عملها والتمثلة في النقاط التالية:

✓ جمع المحاصيل الزراعية في كل موسم حصاد ودرس من الفلاحين؛

✓ إنتاج البذور وتوزيعها للفلاحين في كل موسم حرث وبذر؛

✓ توزيع القمح الصلب واللين للمطاحن العمومية والخاصة؛

## الفصل الثاني : واقع التحفيز السلبي وأثره على أداء المورد البشري في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول -تبسة-

✓ توزيع الحصص المبرمجة من الأعلاف لفائدة مواشي الولاية؛

✓ تخزين وتوزيع الأسمدة والمواد الكيماوية للفلاحين.

1. **تخزين الحبوب والبقول الجافة:** تقوم تعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية تبسة بتخزين الحبوب قمح

الصلب قمح اللين وكذا تخزين البقول الجافة (عدس، حمص، فاصوليا، أرز) حيث أن هذه الأخيرة (البقول

الجافة) منها ما يوجه لفائدة جيش الشعبي الوطني ومنها ما يوجه للسوق الوطنية وتتوزع نقاط التخزين سواء

كانت حظائر (Hangars) قبو (Voute) أو الصوامع (Silos)

2. **جمع المحاصيل الزراعية في كل موسم حصاد ودرس خاص بكل سنة:** تنظم تعاونية الحبوب والبقول

الجافة لولاية تبسة حملة سنوية لجمع المحاصيل الزراعية واستلام المرودود من الفلاحين وفي مايلي

إحصائيات ثلاثة سنوات الأخيرة

3. **إنتاج البذور وتوزيعها للفلاحين في كل موسم حرث وبذر من كل سنة:** تعد تعاونية الحبوب والبقول

الجافة لولاية تبسة مقرا لتصنيف البذور وتجهيئتها وذلك لتتم عملية توزيعها الى الفلاحين بداية كل موسم

حرث وبذر من كل سنة حيث تحصلت التعاونية على محطة الإنتاج البذور وذلك في إطار تحقيق الاكتفاء

الذاتي

4. **توزيع القمح الصلب واللين للمطاحن العمومية والخاصة:** توجه التعاونية كميات منتظمة من القمح

الصلب والقمح اللين لفائدة المطاحن العمومية والخاصة وذلك بحصص يومية منتظمة للحفاظ على مادة

الخبز عبر الولاية

5. **توزيع الحصص المبرمجة من الأعلاف لفائدة موالى الولاية:** وفق برنامج تصدره مديرية المصالح

الفلاحية تقوم التعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية تبسة بتوزيع الأعلاف لفائدة موالى الولاية وهذا في

إطار المحافظة على الثروة الحيوانية عبر الولاية.

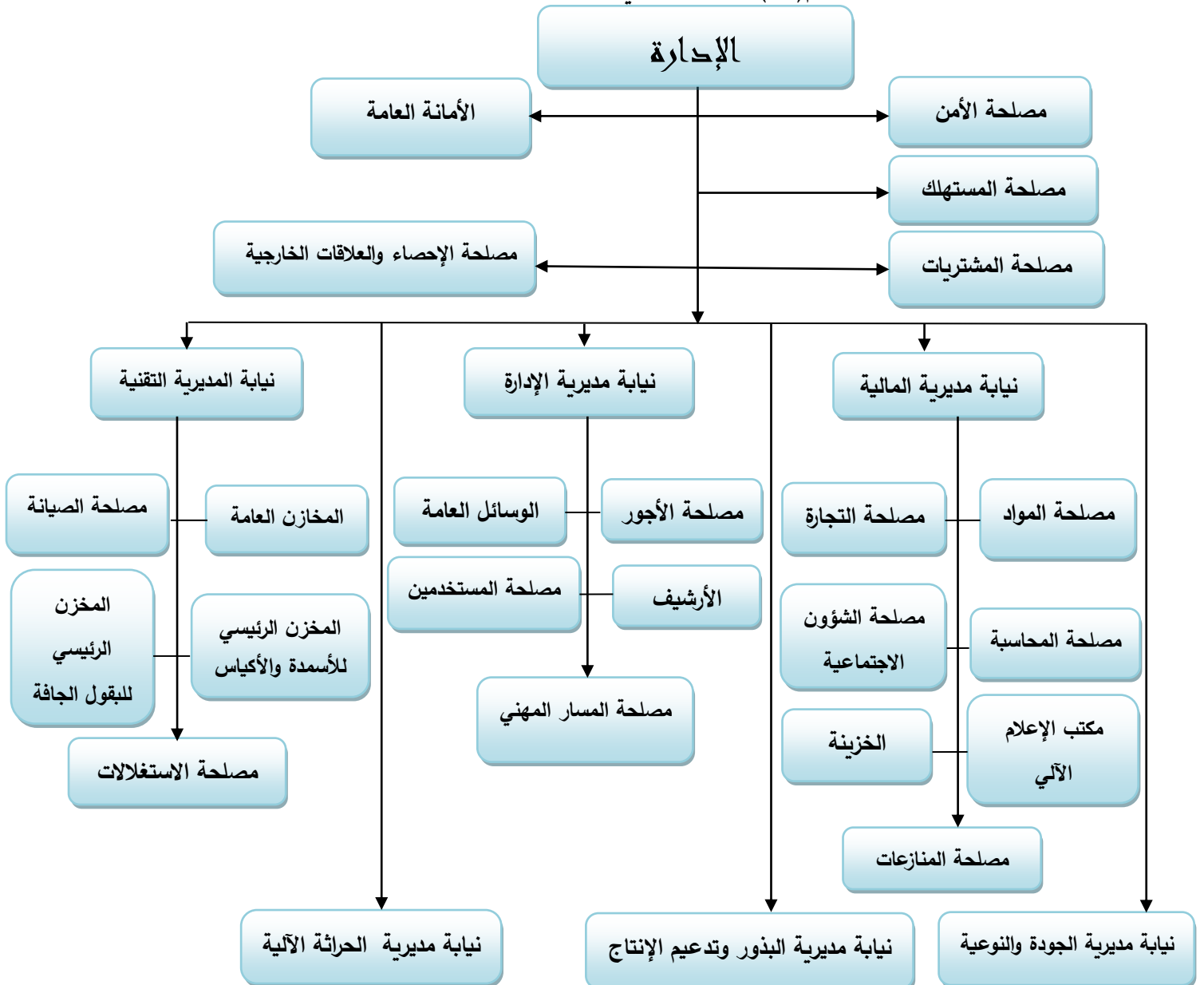


الفصل الثاني : واقع التحفيز السلبي وأثره على أداء المورد البشري في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول -تبسة-.

6. تخزين وتوزيع الأسمدة والمواد الكيماوية للفلاحين: تخصص التعاونية مخزن تبسة كمخزن وحيد يعني بتخزين المواد الكيماوية والأسمدة (أسمدة عمق أو سطح، أسمدة فوسفاتية أو آزوتية) ويتم توزيعها على الفلاحين وفق برنامج مع مديرية المصالح الفلاحية وذلك لتحسين المردود الفلاحي كما تضع التعاونية مصلحة الإرشاد الفلاحي لأجل توعية الفلاح والتقرب منه.

المطلب الثالث: هيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب والبقول الجافة تبسة : يعتبر الهيكل التنظيمي لمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة تبسة أداة تساعد على ضمان حسن التنظيم والتسيير كما أنه يعد مرجع أساسيا لمعرفة مختلف الهياكل ومستويات الإدارية للمؤسسة والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(02):الهيكل التنظيمي لمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول تبسة.



المصدر: تعاونية الحبوب والبقول الجافة - تبسة -.

## المبحث الثاني: التحفيز السلبي المعتمد في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة - تبسة -.

يعد التحفيز السلبي من أهم الأساليب استخداما في إستراتيجيات مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة للتأثير في سلوك عمالها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ،وفي إطار ذلك يتم استخدام تحفيز سلبي على شكل عقوبات تأديبية ومن هنا يمكننا التطرق في هذا المبحث إلى مايلي:

- العقوبات التأديبية حسب الدرجات؛
- إجراءات إشعار العقوبات؛
- أمثلة من واقع المؤسسة في تطبيق التحفيز السلبي على المورد البشري.

### المطلب الأول: العقوبات التأديبية وإجراءات إشعارها.

تتمثل في مايلي:

أولا : العقوبات التأديبية: تؤدي حالات سوء السلوك المهني حسب المادة 124 إلى تطبيق إحدى العقوبات

التأديبية التالية:

#### ❖ سوء التصرف من الدرجة الأولى:

تتراوح العقوبة من استدعاء إلى أمر إلى تسريح لمدة سبع أيام ،يتم نطق العقوبة من قبل المدير بناء على اقتراح المدير المباشر .

#### ❖ سوء السلوك المهني من الدرجة الثانية:

تتراوح العقوبة من 8 أيام إلى 15 يوم من التسريح ،ويعلن مجلس التأديب العقوبة بناء على اقتراح المدير .

#### ❖ سوء السلوك المهني من الدرجة الثالثة:

## الفصل الثاني : واقع التحفيز السلبي وأثره على أداء المورد البشري في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول -تبسة-

تتراوح العقوبة بين خفض الرتبة إلى الفصل دون تعويض أو إشعار ويحكم بالعقوبة مجلس التأديب باقتراح من المدير.

ثانياً: إجراءات إشعار العقوبات: تعتبر الإجراءات إشعار العقوبات من القواعد التي تتخذ إزاء السلوك المهني الغير راض عنه حسب المواد المنصوص عليها

**حسب المادة 125:** يجب الإبلاغ عن الاكتشاف المادي من قبل الرئيس الهرمي لأي فعل غير مشروع كتابيا في موعد لا يتجاوز 48 ساعة بعد وقوع الوقائع، ويجب أن يحدد التقرير المفصل :

أهلية الخطأ مرتكب الجريمة أو مرتكبوها والظروف التي ارتكبت فيها والوقائع التي هي أصل خرق الأنظمة المخالفة

**حسب المادة 126:** يعتمد تحديد العقوبة التأديبية المطبقة على :

- ✓ مدى ودرجة خطورة الخطأ؛
- ✓ الظروف المخففة أو المشددة للعقوبة التي ارتكبت فيها؛
- ✓ مسؤوليات العامل المخالف؛
- ✓ الضرر الذي يلحق بالمنظمة المستخدمة أو العاملين بها؛
- ✓ السلوك الذي اتخذه العامل حتى تاريخ خطأه اتجاه ميراث صاحب العمل.

**حسب المادة 127:** يعتمد تحديد العقوبة التأديبية المطبقة على:

- ✓ تعليق الإجراءات التأديبية التي بدأت خلال الإجازة السنوية والإجازة المرضية وتستأنف مسارها في الأسبوع التالي للعودة الفعلية للشخص المعني إلى العمل.

## الفصل الثاني : واقع التحفيز السلبي وأثره على أداء المورد البشري في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول -تبسة-

✓ في حال وجد صاحب العمل ،أثناء إجازة العامل ،أن العامل قد ارتكب سوء سلوك مهني سابقاً،فلن تبدأ الإجراءات التأديبية ضده إلا عند عودته إلى العمل.

### المطلب الثاني: درجات العقوبات حسب ارتكاب الأخطاء

إن العقوبات المطبقة حسب حجم وجسامة الخطأ المرتكب المستمدة من القانون الداخلي للمؤسسة حسب المواد المنصوص عليها وتتمثل في مايلي:

#### ❖ حسب المادة 128: تعتبر الأفعال التالية خطأ من الدرجة الأولى :

- ✓ الغيابات الغير متتالية غير منتظمة؛
- ✓ حركة المرور على موقع العمل عندما لا تسمح بها المهام أو التسلسل الهرمي؛
- ✓ انقطاع دورة العمل دون سبب وجيه ؛الملابس غير صحيحة وغير مناسبة للعمل؛
- ✓ إغفال تسجيل الوصول عند المغادرة أو الدخول بعد الغياب المصرح به أثناء النهار؛
- ✓ عدم الامتثال لتعليمات أو ممارسات النظافة العامة؛
- ✓ الاستعداد للمغادرة قبل نهاية ساعة العمل؛
- ✓ اهانة زميله او اهانتة علانية بالإيماءات وطرق الفشل؛
- ✓ سوء النية أو الإهمال؛
- ✓ عدم احترام الحاجة لارتداء المؤثرات الأمنية؛
- ✓ لا يوجد استقبال في مكان العمل لأشخاص خارج الخدمة بدون سبب الخدمة وبدون معلومات مسبقة لتسلسل الهرمي.

#### ❖ حسب المادة 129: تعتبر الأفعال التالية خطأ من الدرجة الثانية:

- ✓ تكرار الجرائم من الدرجة الأولى بعد استنفاد العقوبات ذات الصلة؛

## الفصل الثاني : واقع التحفيز السلبي وأثره على أداء المورد البشري في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول -تبسة-

- ✓ رفض الطاعة بدون سبب وجيه للتعليمات الشفاهية منها التسلسل الهرمي؛
- ✓ تصريحات وقحة موجهة إلى التسلسل الهرمي؛
- ✓ رفض العمل الإضافي الذي يقرره مشرفه في إطار الأحكام التنظيمية؛
- ✓ عدم احترام المدير اتجاه مرؤوسيه؛
- ✓ عدم الالتزام بإرشادات الصحة والسلامة العامة؛
- ✓ الانخراط في عمل شخصي أثناء ساعات العمل؛
- ✓ ارتكاب سوء سلوك مهني ضار بالشركة؛
- ✓ توجيه الشتائم والتهديدات إلى الزملاء والرؤساء؛
- ✓ إدخال البضائع المعدة للبيع في المنشأة.

### ❖ حسب المادة 130: تعتبر الأفعال التالية خطأ من الدرجة الثالثة:

- ✓ العودة إلى الإجرام في جرائم الدرجة الثانية بعد استنفاد العقوبات ذات الصلة؛
- ✓ انتهاك المبادئ التوجيهية لإرشادات قواعد الإجراءات وبشكل عام لسياسة الإدارة في جميع أشكالها وطرح مستندات الخدمة و / أو إبلاغ المعلومات الشفوية أو المكتوبة إلى أطراف ثالثة دون إذن من التسلسل الهرمي؛
- ✓ اختلاس أو إخفاء أو تزوير أو تحويل أو إتلاف وثائق خدمة المعلومات أو الاستخبارات المهنية سرقة سلع أو خدمات صاحب العمل واختلاسها؛
- ✓ المشاركة في إضراب غير قانوني؛
- ✓ استخدام موارد ومعدات الشركة للأغراض الشخصية؛
- ✓ إقرارات كاذبة أو تسليم مستندات مزورة؛
- ✓ رفض الالتحاق بوظيفة التعيين أو نقل الوظيفة؛
- ✓ تعمد الدفع بأي وسيلة كانت لمصلحته الشخصية أو لمنفعة طرف ثالث لراتب أعلى من أو أي مدفوعات للراتب غير المذكور في قسيمة الراتب؛
- ✓ عدوان اعتداء عنف مشاجرة في مكان العمل وخارجه ولكن لها علاقة بالعمل؛
- ✓ رفض التذكير بالإجازة لمتطلبات الخدمة.

## الفصل الثاني : واقع التحفيز السلبي وأثره على أداء المورد البشري في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول -تبسة-

المطلب الثالث: واقع تطبيق التحفيز السلبي على المورد البشري في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة تبسة.

أولاً: الخصم من الأجر

طبقاً للقانون الداخلي وتبعاً لتعليمات السيد المدير ولضرورة المصلحة وكذلك سعياً منا لخلق فضاء مهني يخدم العامل والمؤسسة ،وتبعاً للتعليمية رقم :16/1314 بتاريخ 2016/09/28 والتي تنص على أن التنقيط اليومي للعمل يكون بالبصمة الالكترونية.

وتبعاً للتعليمية رقم 16/1394 بتاريخ 16/10/13 التي تنص على إجبارية وضع البصمة الالكترونية لكل عمال وموظفي التعاونية دون استثناء .

وتبعاً للتعليمية الخاصة رقم:19/1275 بتاريخ 2019/10/22 والتي تنص على أن التنقيط اليومي للعمل يكون بالبصمة الالكترونية لاحظنا عدة تجاوزات مخلة بالنظام العام والسير الحسن للدوام المعمول به داخل المؤسسة. وحتى نخلق جو مهني يتسم بالالتزام بتطبيق هذه التعليمات:

- التأخر عن أوقات العمل سلوك غير مهني ويعاقب عليه القانون؛
- أي خروج دون رخصة مؤشرة من طرف المدير يعتبر صاحبه غائب عن مكان عمله وهذا يعرضه إلى عقوبة إدارية؛
- التنقل دون سبب بين المصالح والمكاتب أثناء أوقات العمل؛
- البصمة الالكترونية ضرورية ووضع البصمة إجباري.

**ملاحظة:** كل موظف يمتنع عن وضع البصمة الالكترونية يخضع من الأجر الشهري.

## الفصل الثاني : واقع التحفيز السلبي وأثره على أداء المورد البشري في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول -تبسة-

▪ كل خرق أو تجاوز في هذه التعليلة يؤدي إلى اتخاذ الإجراءات الصارمة حسب القانون الداخلي المعمول به في المؤسسات.

ثانيا: نزاع بين عاملين.

يتم بناء على ما ورد في محضر الجلسة حيث تم طلب تدخل المدير لإصلاح العطب الواقع وعلى اثر ما ورد في التقرير طلب من المعني استفسار حول هذه الواقعة

استفسار تحت رقم 17/3065 بتاريخ 2017/11/14 و كانت النتيجة إصدار في حق الطرفين قرار تعليق مهام إلى غاية مثوله أمام مجلس التأديب

وبناء على قرار ممثل المعنيين أمام لجنة التأديب ابتداء من تاريخ 2017/11/19 تطرقت اللجنة عند افتتاح الجلسة لدراسة الملف الإداري لكليهما فوجد:

أن للسيد الأول إنذار شفوي والسيد الثاني مطبق عليه عقوبة من الدرجة الأولى حسب القرار 13/0659 وبعد الاستماع لكل طرف وبعد استدعاء الشاهدين والاستماع إليهما كل على حدى وحسب ما جاء في تصريحهما أن السيد الثاني كان سبب وقوع الشجار على حد قولهما

لذا قررت اللجنة بعد التشاور والمداولة اقتراح خصم 15 يوم من الأجر الشهري مع إدراج آخر إنذار كتابي في ملفيهما الإداريين قبل الفصل لكل واحد منهما

تم إدراج الخطأ من الدرجة الثالثة طبقا للمادة 130 البند (28) من الفصل رقم 07 والتي تنص على العنف والمشاجرة والمشاحنات الكلامية في مكان العمل.

### المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

إن الدراسة الميدانية لواقع تطبيق الحوافز السلبية في المؤسسات يعتمد على الاستبيان كأداة الاستقصاء مدعمة للدراسة الميدانية وعليه سيتم التطرق إلى الدراسة الميدانية في هذا المبحث من خلال المطالب الثلاث:

- تقديم الاستبيان؛
- تحليل بيانات الاستبيان؛
- نتائج الدراسة.

#### المطلب الأول: تقديم الاستبيان:

سيتم من خلال هذا المطلب تقديم أداة الدراسة (الاستبيان) ،وذلك بالتطرق إلى مايلي:

#### أولاً : تعريف الاستبيان:

هي أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من طرف المستجيب ،ويكون مستجيب سيد الموقف ،بينما الباحث في المقابل وسيد الموقف<sup>2</sup> ،وعليه تم إعداد استمارة استبيان تشمل مجموعة من الأسئلة المصممة لخدمة موضوع الدراسة ،بحيث يتكون هذا الاستبيان من قسمين ،حيث القسم الأول يحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بأفراد العينة (الجنس ،العمر ،المستوى التعليمي ،وعدد سنوات الخبرة في العمل بالتعاونية الحبوب والبقول الجافة تبسة؛

<sup>2</sup> عبود عبد الله العسكري ،(منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية) ،الطبعة الثانية ،دار النمير ،دمشق ،سوريا ،2004 ،ص: 172.



## الفصل الثاني : واقع التحفيز السلبي وأثره على أداء المورد البشري في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول -تبسة-.

أما القسم الثاني فيتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي عرضت من خلال ثلاث محاور التالية:

✓ تقييم أداء المورد البشري؛

✓ التحفيز السلبي داخل المؤسسة.

وذلك بالاعتماد على سلم ديكارت الخماسي إذ تم إعداد خمس درجات تتحصر بين موافق ،موافق بشدة ،محايد ،غير موافق وغير موافق بشدة ،وذلك لتحديد درجة الموافقة والاختلاف في آراء المستجوبين كما تم استعانة الطلبة ببرنامج SPSS<sup>3</sup> لمعالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيانات الموزعة والمسترجعة.

### ثانيا: منهجية الدراسة

تمت هذه الدراسة بالاعتماد على ما يلي:

1. **المجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من 15 فرد من موظفي تعاونية الحبوب والبقول الجافة

- تبسة - إذ تم اعتماد على مسح شامل لصغر حجم المجتمع المدروس ،وبتوزيع خمسة عشر استمارة

استبيان وتم استرجاعها كلها واعتمادها في دراسة تأثير التحفيز السلبي على أداء المورد البشري.

### 2. حدود الدراسة:

▪ **المجال الزمني:** استغرقت الدراسة ثلاثين يوما من 2020/07/10 إلى غاية 2020/08/11

وذلك بحكم تواجد كل أفراد مجتمع الدراسة في مكان واحد،

▪ **المجال المكاني:** اقتصرت هذه الدراسة على تعاونية الحبوب والبقول الجافة - تبسة -.

<sup>3</sup> SPSS : Social Statistical Package For Sciences .

3. متغيرات الدراسة: وتتمثل في :

▪ المتغير المستقل: يتمثل المتغير المستقل في التحفيز السلبي والمتمثلة أساسا في القواعد والقوانين

المطروحة من قبل القانون الأساسي لمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة؛

▪ المتغير التابع: يتمثل في المورد البشري الذي يؤثر فيه التحفيز السلبي بمختلف أنواعه.

4. إجراءات تطبيق الدراسة: قام الطلبة بإجراء الدراسة بإتباع الخطوات التالية:

✓ أخذ اتفاقية التريص من الجامعة وتقديمها لمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة - تبسة -؛

✓ إعداد أداة الاستبيان؛

✓ الحصر الشامل لمجتمع الدراسة؛

✓ توزيع الاستبيانات ثم جمعها وإدخال بياناتها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة ببرنامج

.SPSS

5. الأدوات الإحصائية المستعملة في الدراسة: تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

✓ التكرارات والنسب المئوية؛

✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري؛

✓ معامل الإثبات ألفا كروم باخ

وبعد تطبيق أداة الدراسة وجمع البيانات تم تفرغ الاستمارات وترميز البيانات باستعمال برنامج الخدمة

الإحصائية للعلوم الاجتماعية في تحليل البيانات SPSS وهو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات

وتحليلها.

## الفصل الثاني : واقع التحفيز السلبي وأثره على أداء المورد البشري في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول -تبسة-

6. الصورة الأولية لأداة الدراسة: تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي كونه من أكثر المقاييس

استخداما ،حيث سنقابل كل فقرة من الفقرات المدرجة في محاور الاستبيان بقائمة تحمل الإجابات

بالإضافة إلى وجوب إعطاء لكل إجابة من الإجابات درجات ليتم معالجتها وفق لهذا المقياس ،كمايلي

موافق:05 درجات ،موافق بشدة:04 درجات ،محايد: 03 درجات ،غير موافق: درجتان ،غير موافق

بشدة: درجة واحدة.

7. صدق وثبات أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية : إن صدق وثبات أداة الدراسة ،يؤكد سلامة

نتائج الدراسة من عدمها ،وذلك ما سيتم تأكيده من خلال ما يلي:

▪ الصدق الظاهري لأداة الدراسة: تحت إشراف الأستاذ المؤطر تم الاستبيان والذي تمت مراجعته من

قبلها ليظهر بصورته النهائية طبقا للملحق رقم (03)

▪ ثبات أداة الدراسة : تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال الاعتماد على اختبار ألفا كروم

باخ، والذي يقيس مدى ثبات أداة القياس ،حيث كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (02): معامل ألفا كروم باخ.

ألفا كروم باخ	عدد المدخلات
0.966	17

المصدر:تم استخراج معامل ألفا كروم باخ من خلال استخراج برنامج spss انظر الملحق رقم(05).

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كروم باخ ( $\alpha$ ) لجميع فقرات الاستمارة كانت 0.966 ،وهو اكبر من

0.600 القيمة المقبولة إحصائيا للحكم على ثبات الاستبيان ،وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ،أما عن صدق

الاستمارة المتمثل في  $\sqrt{\alpha} = \sqrt{0.966} = 0982$  وهو موجب ومرتفع وموجب الإشارة وتأسيسا على التحليل أعلاه

تم تأكيد صدق وثبات أداة الدراسة مما يجعلها قابلة للاعتماد في الدراسة الميدانية ،واستنادا إلى ما سبق ذكره تم

تقديم الاستبيان من خلال تعريفه ومنهجية دراسته.

## الفصل الثاني : واقع التحفيز السلبي وأثره على أداء المورد البشري في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول -تبسة-

### المطلب الثاني : تحليل بيانات الاستبيان

سيتم التطرق في هذا المطلب تحليل وتفسير بيانات التي الاعتماد عليها في دراسة والمتحصل عليها من

الاستبيان وذلك وفق ما يلي:

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة: تم استخدام القسم الأول من الاستبيان لتوضيح الخصائص الديموغرافية

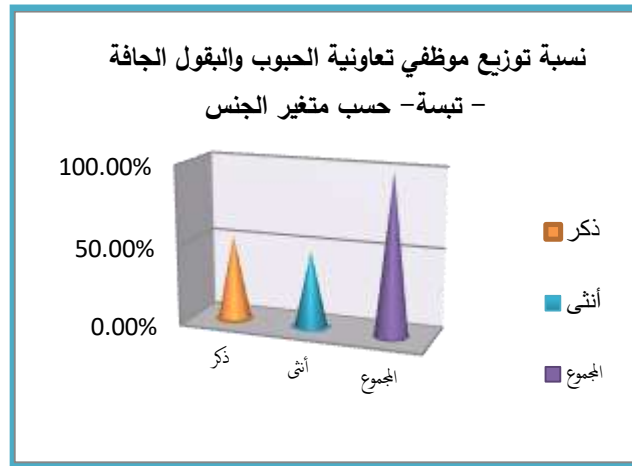
لمجتمع الدراسة على النحو التالي:

#### 1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس : يبين الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة

جدول رقم(03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الشكل رقم(03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

جنس العمال	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	8	53,3%
أنثى	7	47,7%
المجموع	15	100%



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماد على نتائج الجدول(04). المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول أعلاه الممثل توزيع موظفي تعاونية الحبوب والبقول الجافة تبسة حسب الجنس، يتضح أن

هناك تباين في نسبة الإناث مقارنة للذكور بـ 53% أي أكثر من نسبة الإناث والمقدرة بـ 47% وهذا يبين أن الإدارة

التففيذية والإدارية في المؤسسة يشغلها الذكور أكثر من الإناث، وهذا ما يؤكد الشكل أعلاه التباين بين نسبتين

الذكور والإناث بالتعاونية محل الدراسة.

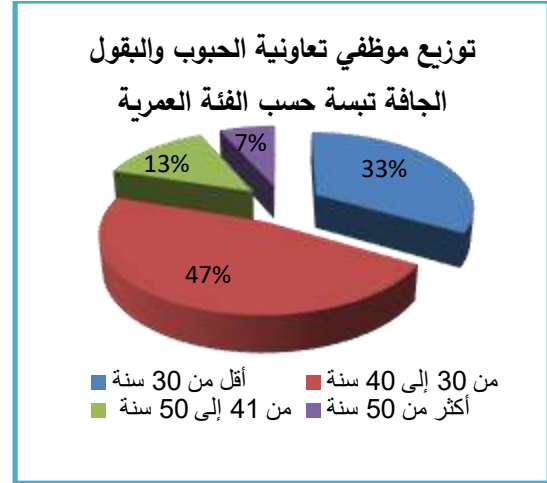
## الفصل الثاني : واقع التحفيز السلبي وأثره على أداء المورد البشري في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول -تبسة-

2. توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية: يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل والجدول التالي:

الجدول رقم (04): توزيع موظفي حسب الفئة العمرية.

الشكل رقم (04): توزيع موظفي حسب الفئة العمرية.

النسب المؤوية	تكرارات	الفئة العمرية
33,3%	5	أقل من 30 سنة
46,7%	7	من 30 إلى 40 سنة
13,3%	2	من 41 إلى 50 سنة
6,7%	1	أكثر من 50 سنة
100%	15	المجموع



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الجدول رقم(05). المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه الممثل لتوزيع موظفي تعاونية الحبوب والبقول الجافة تبسة محل الدراسة حسب الفئة العمرية يتضح أن أكبر نسبة تعود إلى الفئة العمرية ما بين 30 إلى 40 سنة بنسبة 46,7% ثم تليها الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 33,3% لأن هتين الفئتين السن فيهما الفرد يكون على قدر كبير من الوعي وتحمل روح المسؤولية حيث تكون هذه الميزة في صالح المؤسسة ،تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة وبنسبة تقدر بـ 13,3% وأما عن فئة الأكثر من 50 سنة فتتمثل بـ 6,7% وهي أقل نسبة من حيث الفئات العمرية المذكورة في الاستبيان.

## الفصل الثاني : واقع التحفيز السلبي وأثره على أداء المورد البشري في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول -تبسة-.

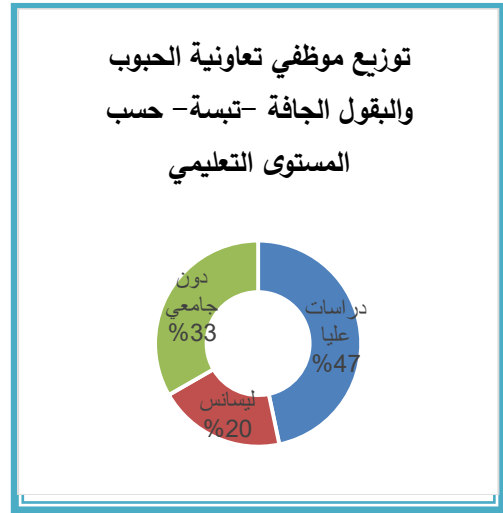
3. توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي: يتضح توزيع موظفي التعاونية حسب مستوى التعليمي في

مايلي:

الجدول رقم(05): توزيع موظفي حسب مستوى التعليمي

الشكل رقم (05):توزيع موظفي حسب مستوى التعليمي.

النسب المؤوية	التكرارات	المستوى التعليمي
%46,7	7	دراسات العليا
%20	3	ليسانس
%33,3	5	دون جامعي
%100	15	المجموع



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الجدول(06).

من خلال الجدول أعلاه ،والذي يوضح توزيع موظفي التعاونية حسب مستوى التعليمي يظهر أن أعلى نسبة تعود لحاملي شهادات عليا بنسبة %46,7 وعددهم 7 موظفين في حين بلغ عدد الأفراد بالمؤهل العلمي ليسانس %20 وهم 3 موظفين أما عن ذوي المؤهل دون جامعي فقد بلغت نسبتهم %33,3 وهي نسبة متقاربة نوعا ما مع نسبة المؤهل العلمي دراسات العليا ومما سبق نستنتج أن أغلبية الموظفين يحملون شهادات عليا وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على بشكل أساسي على الطاقات والكفاءات الجامعية في تحسين مستوى خدماتها ورفع مستوى أداء لديها.

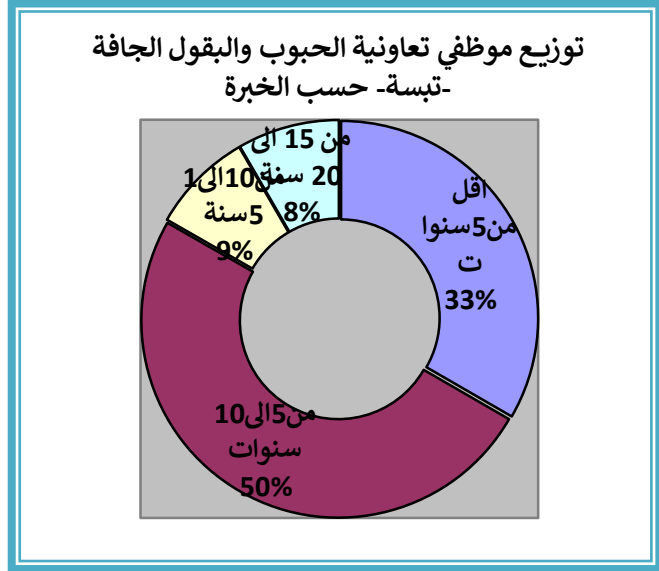
الفصل الثاني : واقع التحفيز السلبي وأثره على أداء المورد البشري في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول -تبسة-

4. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة: يتضح توزيع موظفي تعاونية حسب الخبرة فيما يلي:

الشكل رقم(06): توزيع الموظفين حسب الخبرة.

الجدول رقم(06): توزيع الموظفين حسب الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	4	26.7%
من 5 إلى 10 سنوات	6	40%
من 10 إلى 15 سنة	1	6,7%
من 15 إلى 20 سنة	1	6,7%
أكثر من 20 سنة	3	20%
المجموع	15	100%



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الجدول (07). المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية أفراد العينة يتمتعون بنسبة خبرة معتبرة حيث بلغت نسبة الذين تتحصر خبرتهم ما بين 5 و 10 سنوات 40% تليها نسبة 26.7% لذوي الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات في حين أن الفئات العمرية المتبقية ضعيفة ،مما سبق يتضح أن أغلبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة معتبرة مما يعزز القدرة العلمية والعملية نحو تحقيق أداء وظيفي أفضل خلال المسار المهني بالمؤسسة.

#### ثانيا: عرض وتحليل بيانات الدراسة

سيتم تحليل الإحصائي لنتائج المحاور الأساسية والتي تمثل استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في أداء المورد البشري والتحفيز السلبي ، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) ،وباستعمال الأساليب الإحصائية المذكورة سابقا.

الفصل الثاني : واقع التحفيز السلبي وأثره على أداء المورد البشري في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول -تبسة-

1. تحليل استجابات العينة نحو محور أداء المورد البشري:

يوضح الجدول الموالي توزيع استجابات أفراد العينة لمحور أداء المورد البشري وكذلك التوزيع النسبي

لاستجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومقياس لكارث الخماسي مبين نتيجة القبول :

الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و اتجاه و نتيجة القبول لمحور أداء المورد البشري

الترتيب	الاتجاه العام	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	رقم العبارة
1	مرتفع	موافق	0.704	4.07	4	8	3	-	-	التكرار
					26.7	53.3	20	-	-	
5	مرتفع	موافق	0.743	3.87	3	7	5	-	-	التكرار
					20	46.7	33.3	-	-	
8	مرتفع	موافق	1.060	3.47	3	4	5	3	-	التكرار
					20	26.7	33.3	20	-	
3	مرتفع	موافق	0.704	3.93	3	8	4	-	-	التكرار
					20	53.3	26.7	-	-	
2	مرتفع	موافق	0.756	4.00	4	7	4	-	-	التكرار
					26.7	46.7	26.7	-	-	
4	مرتفع	موافق	0.884	3.93	5	4	6	-	-	التكرار
					33.3	26.7	40	-	-	
6	مرتفع	موافق	0.828	3.60	2	6	6	1	-	التكرار
					13	40	40	6.7	-	
7	مرتفع	موافق	1.060	3.53	3	5	4	3	-	التكرار
					20	33.3	26.7	20	-	
			0.706	3.80	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور أداء المورد البشري					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

❖ تحليل جدول المتوسط والانحراف المعياري لفقرات محور أداء المورد البشري:

• السؤال رقم (01) : " تشعر بالأمان والثقة في أداء مهامك في مؤسستك " ، جاء في الترتيب (01)

بحيث بلغ المتوسط الحسابي (4.07) والانحراف المعياري قيمته (0.704) وهذا دليل وجود درجة



## الفصل الثاني : واقع التحفيز السلبي وأثره على أداء المورد البشري في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول -تبسة-

مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أنهم يشعرون بالأمان والثقة في أداء مهامهم في مؤسستهم.

• السؤال رقم (02): " تركز مؤسستك على كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها" ، جاء في الترتيب (05) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.87) والانحراف المعياري قيمته (0.743) وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن المؤسسة تركز على كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.

• السؤال رقم (03): "طريقة تقييم أداءك من طرف رئيسك واضحة لك" جاء في الترتيب (08) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.47) والانحراف المعياري قيمته (1.060) وهذا دليل على وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه فإن طريقة تقييم الأداء من طرف الرئيس واضحة للعمال.

• السؤال رقم (04): "تعتمد المؤسسة على تقنيات محددة لتقييم أداء العاملين" جاء في الترتيب (03) حيث بلغ متوسط الحسابي (3.93) والانحراف المعياري (0.704) وهذا دليل على وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن المؤسسة تعتمد على تقنيات محددة لتقييم أداء العاملين فيها.

• السؤال 05 : " تشارك الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات وتعمل على مكافأة أصحاب الأداء الجيد" جاء في ترتيب (02) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (4.00) والانحراف المعياري قيمته (0.756) وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن الإدارة تشارك العاملين في اتخاذ القرارات وتعمل على مكافأة أصحاب الأداء الجيد.

• السؤال رقم 06: "إن ما يتم من عمليات تقييم الأداء يجب أن يكون موضع تقييم" جاء في الترتيب (04) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.93) والانحراف المعياري قيمته (0.884) وهذا دليل وجود

## الفصل الثاني : واقع التحفيز السلبي وأثره على أداء المورد البشري في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول -تبسة-

درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أغلبية الأفراد يرون بأن ما يتم من عمليات تقييم الأداء يجب أن يكون موضع تقييم.

### • السؤال رقم 07 : "هل نظام تقييم الأداء في المؤسسة سهل الاستخدام ومرن" جاء في الترتيب (06)

بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.60) والانحراف المعياري قيمته (0.828) وهذا دليل على وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابة أفراد العينة ومنه أغلبية الأفراد يرون أن نظام تقييم الأداء في المؤسسة سهل الاستخدام ومرن.

### • السؤال رقم 08 : "هل تقييم الأداء يساعد على القضاء على فجوة الناتج بسبب الاختلاف بين الأداء

والأداء المحتمل" جاء في الترتيب (07) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.53) والانحراف المعياري قيمته (1.060) وهذا دليل على وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون بأن تقييم الأداء يساعد على القضاء على الفجوة الناتجة بسبب الاختلاف بين الأداء والأداء المحتمل.

ويتضح من العرض التحليلي السابق أن المؤسسة تحقق أداء بشري وهذا بدرجة كبيرة ويتبين ذلك من خلال المتوسط الحسابي الكلي للمحور والتي بلغت (3.80) أي بدرجة قبول مرتفعة حسب مقياس لكارث الخماسي وانحراف المعياري (0.706).

## 2. تحليل الاستجابات أفراد العينة نحو محور التحفيز السلبي.

يوضح الجدول الموالي توزيع استجابات أفراد العينة لمحور التحفيز السلبي وكذلك التوزيع النسبي

لاستجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومقياس لكارث الخماسي مبينا نتيجة القبول :

الفصل الثاني : واقع التحفيز السلبي وأثره على أداء المورد البشري في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول -تبسة-

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه ونتيجة القبول لمحور التحفيز السلبي.

الترتيب	الاتجاه العام	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	رقم العبارة
3	مرتفع	موافق	0.900	3.67	3	5	6	1	-	التكرار
					20	33.3	40	6.7	-	النسبة %
6	مرتفع	موافق	0.986	3.40	2	5	5	3	-	التكرار
					13.3	33.3	33.3	20	-	النسبة %
7	مرتفع	موافق	1.056	3.40	3	3	6	3	-	التكرار
					20	20	40	20	-	النسبة %
4	مرتفع	موافق	1.056	3.60	4	3	6	2	-	التكرار
					26.7	20	40	13	-	النسبة %
9	متوسط	محايد	1.000	3.00	2	1	7	5	-	التكرار
					13.3	6.7	46.7	33.3	-	النسبة %
1	مرتفع	موافق	0.640	3.87	2	9	4	-	-	التكرار
					13.3	60	26.7	-	-	النسبة %
5	مرتفع	موافق	0.915	3.47	2	5	6	2	-	التكرار
					13.3	33.3	40	13.3	-	النسبة %
8	متوسط	محايد	1.082	3.20	2	4	4	5	-	التكرار
					13.3	26.7	26.7	33.3	-	النسبة %
2	مرتفع	موافق	0.640	3.87	2	9	4	-	-	التكرار
					13.3	60	26.7	-	-	النسبة %
			0.785	3.49	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التحفيز السلبي					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss)

تحليل جدول المتوسط والانحراف المعياري لفقرات محور التحفيز السلبي:

- السؤال رقم (01): "للمؤسسة نفس التحفيز السلبي المطبق في المؤسسات الأخرى" ، جاء في الترتيب (03) بحيث بلغ متوسط الحسابي (3.67) والانحراف المعياري قيمته (0.900) وهذا دليل لوجود درجة مرتفعة في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن المؤسسة نفس التحفيز السلبي المطبق في المؤسسات الأخرى.
- السؤال رقم(02): "تمنح الحوافز السلبية بطريقة عادلة دون اعتبارات شخصية" ، جاء في الترتيب (06) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.40) والانحراف المعياري قيمته (0.986) وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن المؤسسة تتمتع الحوافز السلبية بطريقة عادلة دون اعتبارات شخصية.
- السؤال رقم(03): "يحد التحفيز السلبي من التسيبات الإدارية داخل المؤسسة" ، جاء في الترتيب (07) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.40) والانحراف المعياري قيمته (1.056) وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أغلبية الأفراد يرون أن التحفيز السلبي يحد من التسيبات الإدارية داخل المؤسسة.
- السؤال رقم 04: "تهتم المؤسسة بشؤون العمال وظروفهم الاجتماعية عند تطبيق تحفيز السلبي" ، جاء في الترتيب (04) بحيث بلغ متوسط الحسابي (3.60) والانحراف المعياري قيمته (1.056) وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن المؤسسة تهتم بشؤونهم وظروفهم الاجتماعية عند تطبيق التحفيز السلبي.
- السؤال رقم 05: "يتفادى رئيسك في العمل معاقبتك أمام زملائك" ، جاء في الترتيب (09) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.00) والانحراف المعياري قيمته (1.000) وهذا دليل وجود درجة متوسطة من

## الفصل الثاني : واقع التحفيز السلبي وأثره على أداء المورد البشري في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول -تبسة-

القبول في إجابات أفراد العينة ومنه إن أغلبية الأفراد يرون إن رئيسهم في العمل يتفادى معاقبتهم أمام زملائهم.

• السؤال رقم 06: "يقوم رئيسك بإخبارك عن الخطأ المرتكب في حال ارتكابه ويبلغك بآثاره السلبية على

عملك دون تطبيق حافز سلبي عليك"، جاء في الترتيب (01) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.87)

والانحراف المعياري قيمته (0.640) وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه

أن أغلبية الأفراد يرون أن رئيسهم يقوم بإخبارهم عن الخطأ المرتكب في حال ارتكابه ويبلغهم بآثاره السلبية

على عملهم دون تطبيق حافز سلبي عليهم.

• السؤال رقم 07: "العقاب يجعلك عدائيا مع زملائك ورؤسائك"، جاء في الترتيب (05) بحيث بلغ المتوسط

الحسابي (3.47) والانحراف المعياري قيمته (0.915) وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في

إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون ان العقاب يجعلهم عدائيين مع زملائهم ورؤسائهم.

• السؤال رقم 08: "ضعف مردودية المؤسسة تؤدي بها إلى حرمانكم من منحة دورية جماعية"، جاء في

الترتيب (08) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.20) والانحراف المعياري قيمته (1.082) وهذا دليل وجود

درجة متوسطة من القبول في إجابات افراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن ضعف مردودية المؤسسة

يؤدي بها إلى حرمانهم من منحة دورية جماعية.

• السؤال 09: "الغيابات المتكررة تؤدي إلى إحالتك إلى لجنة انضباط وقرار حرمانك من الأجر"، جاء في

الترتيب (02) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.87) والانحراف المعياري قيمته (0.640) وهذا دليل

وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه إن أغلبية الأفراد يرون أن الغيابات المتكررة

تؤدي إلى إحالتهم إلى لجنة انضباط وقرار حرمانهم من الأجر.

## الفصل الثاني : واقع التحفيز السلبي وأثره على أداء المورد البشري في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول -تبسة-

ويتضح من العرض التحليلي السابق أن المؤسسة تتوفر على نظام الحوافز السلبية وهذا بدرجة كبيرة ويتبين ذلك من خلال متوسط الحسابي الكلي للمحور والتي بلغت (3.49) أي درجة قبول مرتفعة حسب مقياس لكارت الخماسي ، وانحراف معياري (0.785).

### المطلب الثالث: نتائج الدراسة:

من أجل التعرف على كيفية مساهمة التحفيز السلبي في تفعيل أداء المورد البشري في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة تبسة تم الاستناد إلى مستوى الدلالة ( $0.05 \geq 0$ ) أي بمستوى ثقة 95%

نصت فرضية الرئيسية على أنه:

"تساهم الحوافز السلبية بشكل إيجابي في تفعيل أداء المورد البشري في مؤسسة تعاونية الحبوب

والبقول الجافة -تبسة-".

وتفرعت إلى ما يلي:

ف01: "تولي مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة -تبسة- اهتماما بالغا بالمورد البشري

وتحرص على رعايته من أجل تحسين إنتاجها".

ف02: "مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة -تبسة- تعتمد بشكل كبير على الحوافز السلبية

لتحسين أداء موردها البشري".

ولاختبار فرضية الدراسة الرئيسية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ( $\beta + \alpha x = Y$ ) الذي يسمح

بدراسة إمكانية وجود مساهمة للمتغير التابع والمتمثل في فعالية أداء المورد البشري، كما تم الاعتماد على معامل

الارتباط بيرسون (P) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، كما تم حساب

معامل التحديد (R2) لمعرفة نسبة تأثير المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل. ويمكن توضيح النتائج

من خلال الجدول التالي:

الفصل الثاني : واقع التحفيز السلبي وأثره على أداء المورد البشري في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول -تبسة-.

الجدول رقم (09): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية فرضياتها الفرعية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط Pearson	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة Sig
التحفيز السلبي	أداء المورد البشري	0.856	0.733	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

و بالاستناد إلى الجدول رقم (10) أعلاه فقد كانت نتائج اختبار الفرضيات كالاتي:

أ. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

نصت الفرضية الرئيسية على أنه: "تساهم الحوافز السلبية بشكل إيجابي في تفعيل أداء المورد البشري في مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة -تبسة-".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المحور الأول الذي يتعلق بتقييم أداء المورد البشري "من الفقرة (01) إلى الفقرة (08)"، وفقرات المحور الثاني التحفيز السلبي "من الفقرة (01) إلى الفقرة (09)"، وعليه كانت النتائج كالتالي: من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين التحفيز السلبي في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة-تبسة- وفعالية أداء المورد البشري لهذه المؤسسة يساوي (0.856) وهو ما يفسر نسبة (85.6%) من الارتباط، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) وهذا فيه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز السلبي في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة-تبسة- وفعالية أداء المورد البشري في هذه المؤسسة، أما معامل التحديد الذي بلغت قيمته (0.733) فهو يفسر أن التحفيز السلبي يؤثر على فعالية أداء المورد البشري بنسبة (73.3%)، نتيجة لما تقدم فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسية ونصها "تساهم الحوافز السلبية بشكل إيجابي في تفعيل أداء المورد البشري في مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة -تبسة-".

ب. نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

✓ الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "تولي مؤسسة الحبوب والبقول الجافة -تبسة- اهتماما بالغا

بالمورد البشري وتحرص على رعايته من أجل تحسين إنتاجها".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات البعد الأول الذي يتعلق بأداء المورد البشري "من الفقرة (01) إلى الفقرة

(08) "، و عليه كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (10): يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي لمحور أداء المورد البشري

المحور	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الاتجاه
أداء المورد البشري	08	3.80	0.706	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة الاعتماد على معطيات الجدول رقم (08)

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور أداء المورد البشري لأفراد عينة الدراسة لمؤسسة

تعاونية الحبوب والبقول الجافة-تبسة- قد بلغ (3.80) إذ تقابله إجابة موافق حسب مقياس لكارث الخماسي، بدرجة

قبول مرتفعة، و بانحراف معياري قيمته (0.706) وهي قيمة تشتت منخفضة وهذا يدل على التجانس في إجابات

أفراد عينة الدراسة، و هذا يعني أن أداء المورد البشري بالمؤسسة مرتفع، ونتيجة لما تقدم فإنه يتم الفرضية الفرعية

الثانية و نصها "تولي مؤسسة الحبوب والبقول الجافة -تبسة- اهتماما بالغا بالمورد البشري وتحرص على

رعايته من أجل تحسين إنتاجها".

✓ الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة -تبسة- تعتمد

بشكل كبير على الحوافز السلبية لتحسين أداء موردها البشري".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المتغير الثاني الذي يتعلق بالتحفيز السلبي "من الفقرة (01) إلى الفقرة (09)

"، و عليه كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:



الفصل الثاني : واقع التحفيز السلبي وأثره على أداء المورد البشري في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول -تبسة-.

الجدول رقم (11): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي لمحور التحفيز السلبي.

المحور	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الاتجاه
التحفيز السلبي	09	3.49	0.785	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (09)

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور التحفيز السلبي لأفراد عينة الدراسة لمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة-تبسة- قد بلغ (3.49) إذ تقابله إجابة موافق حسب مقياس لكارث الخماسي، بدرجة قبول مرتفعة، و بإنحراف معياري قيمته (0.785) وهي قيمة تشتت منخفضة و هذا يدل على التجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة، و هذا يعني أن المؤسسة تعتمد على الحوافز السلبية، ونتيجة لما تقدم فإنه يتم الفرضية الفرعية الثانية و نصها "مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة -تبسة- تعتمد بشكل كبير على الحوافز السلبية لتحسين أداء موردها البشري".

## الفصل الثاني : واقع التحفيز السلبي وأثره على أداء المورد البشري في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول -تبسة-

### خلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة تبين أن إدارة هذه الأخيرة تسعى لانضباط موردها البشري وتوليه المكانة الأكبر من خلال منع السلوك السلبي بتطبيق العقوبات المنصوص عليها في مختلف المواد المنصوص عليها التي تحد الفرد من ارتكابه الخطأ مما يؤثر بالإيجاب على الأفراد الآخرين ،حيث تبين أن درجة موافقة مجتمع الدراسة في المؤسسة على التحفيز السلبي كانت مرتفعة ،أما فيما يخص تقييم أداء المورد البشري فكان رأي مجتمع الدراسة مرتفعا .

وبالتالي يمكن القول أن مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة تحاول استخدام التحفيز السلبي من أجل تحسين أداء موردها البشري وانضباطه .

# الخاتمة العامة

خاتمة:

من خلال دراسة هذا الموضوع في جزئه النظري في الفصل الأول وجدنا أن المورد البشري يعتبر الركيزة الأساسية لاستمرار المؤسسات وأداة لتحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها، لذا أصبح التحدي الكبير الذي يواجه أي منظمة في الوقت الحالي هو كيفية الحفاظ على المورد البشري وعدم التغاضي عنه، وقد يترتب على إهمال العنصر البشري تسيبات وانخفاض مستوى الأداء العام فيها وبالتالي انخفاض إنتاجيتها لذا يتم اللجوء إلى التحفيز السلبي الذي يعمل على الحد من السلوك السلبي الممارس في داخل الإدارات الذي يؤدي على تطبيق ضوابطها تحده تتمثل في كل من العقوبات والإجراءات التي تطبق على المورد البشري مما نتج عنه إجابيات لأخذ الموارد البشرية بعين الاعتبار وتفعيله لبلوغ أهداف المؤسسة .

ولا شك أن من بين هذه الأهداف الوصول لمستوى العاملين إلى أداء أعلى وأفضل بحيث يعتبر التحفيز السلبي الهادف والفعال التي تمنحه الإدارة أداة مهمة للرفع من الأداء .

أما الدراسة في جانب تطبيقها بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة - تبسة - تم التوصل أن المؤسسة تعمل على تحفيز عاملها اعتمادا على الحوافز بدرجة مرتفعة، كما توصل إلى أن التحفيز السلبي يؤثر على أداء المورد البشري. نتائج اختبار الفرضيات: من خلال هذه الدراسة واختبار الفرضيات اتضح ما يلي:

**الفرضية الرئيسية:** نصت هذه النظرية الفرضية على أن "تساهم الحوافز السلبية بشكل إيجابي في تفعيل

**أداء المورد البشري في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة -تبسة-** حيث خضعت هذه الفرضية

للاختبار من خلال SPSS لتحليل نتائج الاستبيان الموزع على موظفي التعاونية محل الدراسة، حيث أكدت

هذه الدراسة صحة الفرضية من خلال نتائج الاستبيان.

**الفرضيات الفرعية:**

✓ نصت الفرضية الأولى على أن "تولي مؤسسة الحبوب والبقول الجافة -تبسة- اهتماما بالغا

بالمورد البشري وتحرص على رعايته من أجل تحسين إنتاجها" عند إخضاع هذه الفرضية إلى

الاختبار، أكدت إجابات موظفي تعاونية الحبوب والبقول الجافة - تبسة - صحة الفرضية؛

✓ نصت الفرضية الثانية على أن " مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة -تبسة- تعتمد بشكل كبير

على الحوافز السلبية لتحسين أداء موردها البشري" حيث خضعت هذه الفرضية لاختبار ،حيث

أكدت إجابات موظفي تعاونية صحة الفرضية وهذا ما أكدته نتائج تحليل الاستبيان وبالاعتماد على

برنامج SPSS.

#### نتائج الدراسة:

من خلال ما تقدم توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ العنصر البشري في العمل أصبح الركيزة والأساس في بناء المنظمات؛
- ✓ تستعمل مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة - تبسة - تحفيز سلبي وحوافز أخرى لرفع مستوى العاملين؛
- ✓ الاهتمام بالجانب الإنساني والأسري في تطبيق التحفيز السلبي؛
- ✓ تتناسب التحفيز السلبي والخطأ المرتكب من قبل العامل؛
- ✓ تطبيق القوانين المنصوص عليها في النظام الداخلي للمؤسسة من طرف لجنة التأديب بصراحة وجدية؛
- ✓ يعد تطبيق أو إقرار على العاملين المخطئين ردع لبقية العمال الآخرين عن ارتكاب أخطاء مهنية أخرى؛
- ✓ نجاح أي مؤسسة يعتمد على تركيز مصادرها على إتباع وقوانين النظام الداخلي الخاص بها والتي تعود عليها بنتائج ايجابية هنا تكمن الفعالية؛
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز السلبي وأداء المورد البشري لمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة - تبسة -؛
- ✓ يساهم التحفيز السلبي في توجيه سلوك العمال في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة - تبسة -، مما يؤدي إلى تحقيق أداء لبناء نظام حوافز فعال.

#### التوصيات:

من خلال الدراسة لاحظنا بعض النقاط التي لم تولي لها المؤسسة اهتماما والتي تدرجها في الاقتراحات التالية:

- ✓ وجود نظام داخلي جيد مبني على النقاش بين الرئيس و المرؤوسين؛
- ✓ خلق جو مناسب يسوده الرضى لإعطاء فرصة للعامل لإثبات وجوده و إشراكه في اتخاذ القرار؛
- ✓ التمعن في ردود العامل في الاستفسارات المقدمة التي ربما تهمل في طياتها بعض الأسباب الموضوعية والمنطقية؛

- ✓ تنظيم دورات تكوينية وتحسين المستوى مع توعية العاملين بمضمون القوانين والإجراءات التنظيم المعمول بها؛
- ✓ على العامل المخطأ أن يكون على دراية بجميع الضمانات قبل وبعد إصدار القرار التأديبي حتى لا يضيع حقه؛

- ✓ العمل على تحسين العلاقات الإنسانية، الشخصية بين كافة أفراد المؤسسة؛
- ✓ توفير كفاءات والخبرات اللازمة لتبني اتحفيز السليبي التي تمكن من تطبيقه.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية.

1. الكتب

- ❖ أنس عبد الباسط عباس (إدارة الموارد البشرية ) ،دار السيرة للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2011.
- ❖ جعفر أنس قاسم ،أسس التنظيم الإداري ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،1978.
- ❖ حسن إبراهيم بلوط ،(إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي) ،ط1 ،دار النهضة العربية للنشر ،بيروت ،لبنان ،2002.
- ❖ حسين حريم ،(السلوك التنظيمي ،سلوك الأفراد في المنظمات) ،دار زهران للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2008.
- ❖ خالد عبد الرحمان الهيبي ،(إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي) ،ط2 ،دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن ،2005.
- ❖ خضير كاظم ،حمود وياسين كاسب الخرشة،(إدارة الموارد البشرية) ،ط2 ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،2009.
- ❖ راوية محمد حسن،(إدارة الموارد البشرية نظرة مستقبلية) ،الدار الجامعية مصر 2004.
- ❖ رشيد حباني ،(دليل الموظف الوظيفة العمومية) ،دار النجاح ،الجزائر ،2012.
- ❖ رولا نايف المعاطية ،صالح سليم الحموري ،(إدارة الموارد البشرية ) ،دليل علمي كنوز المعرفة ،عمان ،الأردن ،2013.
- ❖ سامح عبد المطلب عامر ،(استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ) ،دار الفكر ناشرون وموزعون ،عمان ،الاردن ،2011.
- ❖ سعاد نايف البرنوطي ،( إدارة الموارد البشرية ،إدارة الأفراد ) ،دار وائل للطبع والنشر ،عمان ،الاردن ،2001.
- ❖ سليمان محمد الطماوي ،(الجريمة التأديبية للموظف العام في الجزائر، دراسة مقارنة) ،دار الثقافة العربية للطباعة ،1985.
- ❖ سنان الموسوي ،(إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها) ،دار مجد ،لاوي للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن ،2008.
- ❖ صفوان محمد المبيضين ،عائض بي شافي الأكلبي ،(التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية) ،دار اليازوري العلمية ،عمان ،الأردن ،2012.



- ❖ صلاح الدين عبد الباقي، (الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية) ،دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع ،الإسكندرية ،2002.
- ❖ عبد الباري إبراهيم درة ، ( تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ) ،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،عمان ،2003.
- ❖ عبد الفتاح حسن ،( التأديب في الوظيفة العامة ) ،دار الريحانة ،1964.
- ❖ عمر وصفي عقلي ،( إدارة الموارد البشرية المعاصرة )،حلب ،دار وائل للنشر ،2005.
- ❖ فيصل حسونة ،( إدارة الموارد البشرية ) ،دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2008.
- ❖ كمال رحماوي ،( تأديب الموظف العام في القانون الجزائري ) ،دار همة ،2003.
- ❖ محمد سعيد سلطان ،( إدارة الموارد البشرية ) ،المكتبة الرادارية ،بيروت ،لبنان ،1993.
- ❖ محمد عثمان وآخرون ،( تسيب العاملين ) ،دار الشهاب ،طرابلس ،لبنان ،2001.
- ❖ محمد فالح صالح ،( إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل ) ،دار الحامد عمان ،الأردن ،2004.
- ❖ محمد قاسم القريوتي ( الوجيز في إدارة الموارد البشرية ) ،دار وائل للنشر 2010 عمان ص 187.
- ❖ محمد ماجد ياقوت ،( تكييف الواقعة في المواد التأديبية ) ،دار الجامعية الجديدة للنشر ،الإسكندرية،2014.
- ❖ مصطفى يوسف كافي ، ( إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي ) ،مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع عمان الأردن ،2014 .
- ❖ منصور إبراهيم العتوم ،( المسؤولية التأديبية للموظف العام دراسة مقارنة ) ،الجزائر ،1984.
- ❖ منير بن أحمد بن دريدي ،( استراتيجية إدارة الموارد البشرية في مؤسسة عمومية ) ،دار الابتكار للنشر ،عمان ،الأردن ،2015.

## 2. أطروحات ومذكرات:

- ❖ بلطرش حياة ،( أثار التحفيز على الصراع داخل المنظمة دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP الأخرية ) ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير قسم علوم التسيير ،تخصص إدارة الأعمال ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة البويرة ،2014/2015.
- ❖ حيدر خضر سليمان ،( التسيب الإداري الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين ) ،كلية الإدارة والاقتصاد ،قسم إدارة الأعمال جامعة الحمداية ،2018.
- ❖ رابح يخلف ،( نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ) ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ،جامعة بومرداس ،2006/2007 .

- ❖ عماد صنعوك جلود الرويلي، ( دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة إدارة الموارد البشرية )، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير ،كلية العلوم الإدارية بجامعة العلوم التطبيقية ،جامعة البحرين ،2014.
- ❖ غازي حسن عودة الحلايبي ،(أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن) ،مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير ،قسم إدارة أعمال ،جامعة الشرق الأوسط ،2013.
- ❖ غلوسي دلال ،(رقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة) ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ،قسم العلوم الاجتماعية ،جامعة بسكرة ،2015/2014.
- ❖ كمال راتب نوفل ،(آثار الانضباط الإداري في الأداء الوظيفي للعاملين) ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ،عمادة الدراسات العليا كلية التجارة ،قسم إدارة الأعمال ،جامعة الإسلامية غزة ،2016/2015.

### 3. التعليمات والقوانين:

- ❖ تعليمة صادرة عن مصالح رئيس الحكومة ( المديرية العامة للتوظيفة العمومية )تحت رقم 05 المؤرخة في 12 أبريل 2004 ،الجزائر بموضوع تطبيق المادتين 130 و131 من المرسوم 85 - 59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن ق.أ النموذجي للعمال والمؤسسات والإدارات العمومية.

### ثانيا:المصادر الأجنبية

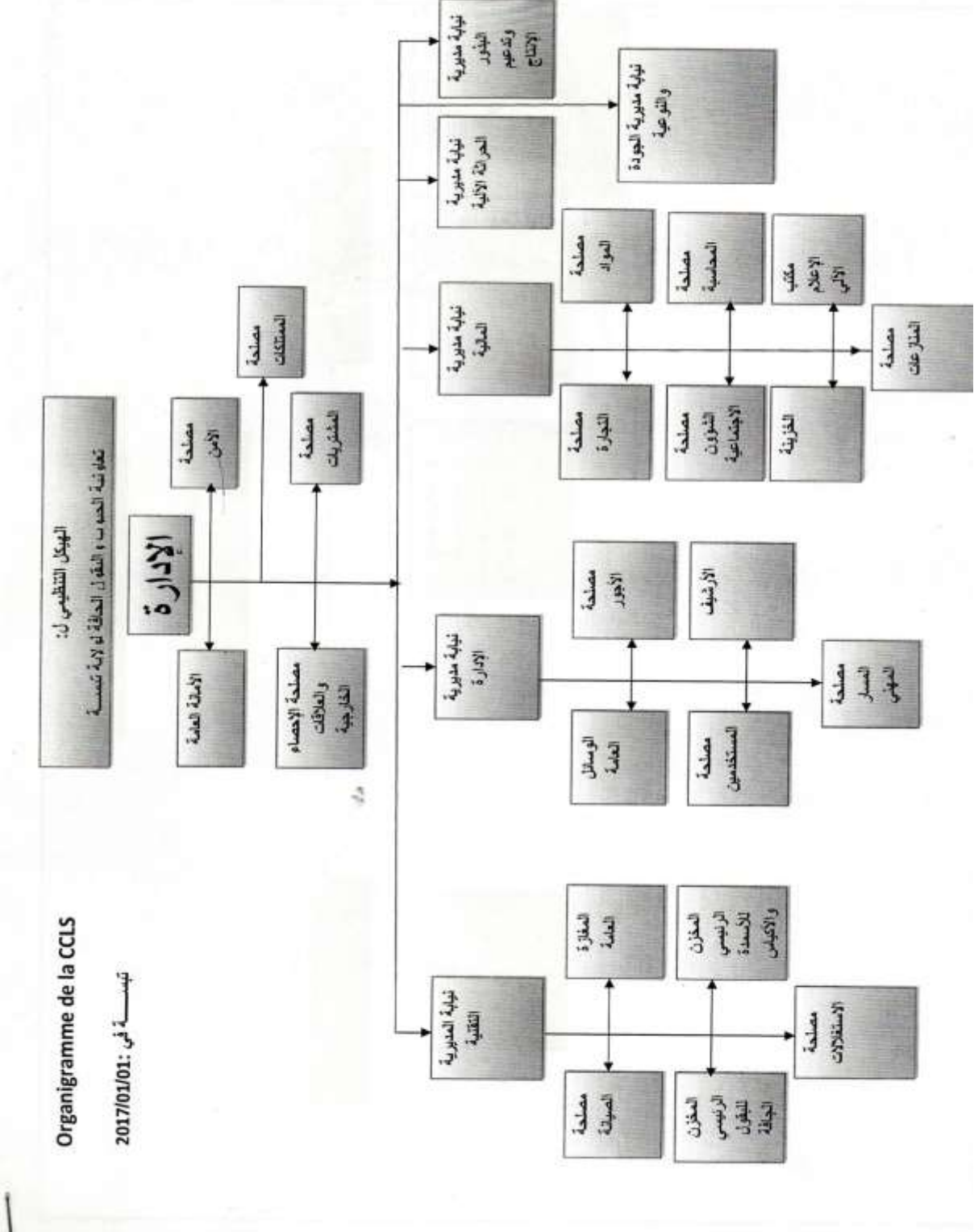
- ❖ A ,R, Francois ,(Manuel d' organisation), Paris Les édirion d'organisation, 1993.
- ❖ Petit Larousse illustré, (librairie Larousse), Parise, 1984 .
- ❖ Dimitri WESSISS et autres ,(les ressourcées humaines), édition d'organisation 3tiraje,2001.

### Les sites :

- ❖ <https://specialties,bayt .com> .
- ❖ Mawadoo3.com .

الله الحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي.



الملحق رقم (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Agriculture  
et du Développement Rural et de la Pêche  
Office Algérien Interprofessionnel  
des Céréales  
Coopérative des Céréales  
Et Légumes Secs de Tébessa



وزارة الفلاحة والتنمية الريفية  
والصيد البحري  
الديوان الجزائري المهني للحبوب  
تعاونية الحبوب والبقول الجافة  
ولاية تبسة  
مصنحة المستخدمين  
الرقم: 2020... من لافقات / 2020

تبسة في 27... JAN... 2020

تعليمية خاصة

طبقا للقانون الداخلي للتعاونية، وتبعا لتعليمات السيد المدير، ولضرورة المصلحة وكذلك سعيا منا لخلق فضاء مهني يخدم العامل و المؤسسة.

وتبعا للتعليمية رقم: 16/1314 بتاريخ: 2016/09/28 والتي تنص على أن التقيط اليومي للعمل يكون بالبصمة الإلكترونية وتبعا للتعليمية رقم: 16/1394 بتاريخ: 2016/10/13 التي تنص على إجبارية وضع البصمة الإلكترونية لكل عمال وموظفي التعاونية دون استثناء.

وتبعا للتعليمية الخاصة رقم: 19/1275 بتاريخ: 2019/10/22 والتي تنص على أن التقيط اليومي للعمل يكون بالبصمة الإلكترونية لاحظنا عدة تجاوزات مخلة بالنظام العام و السير الحسن للدوام المعمول به داخل المؤسسة. وحتى نخلق جو مهني يتسم بالالتزام بتطبيق هذه التعليمات:

- التأخر عن أوقات العمل سلوك غير مهني و يعاقب عليه القانون.
- أي خروج دون رخصة مؤشرة من طرف المدير يعتبر صاحبه غائب عن مكان عمله وهذا يعرضه إلى عقوبة إدارية
- التنقل دون سبب بين المصالح و المكاتب أثناء أوقات العمل
- البصمة الإلكترونية ضرورية و وضع البصمة إجباري.

**ملاحظة: كل موظف يمتنع عن وضع البصمة الإلكترونية يخصم من الأجر الشهري.**

- كل خرق أو تجاوز في هذه التعليمية يؤدي إلى اتخاذ الإجراءات الصارمة حسب القانون الداخلي المعمول به في المؤسسة.

على السادة نائب مدير المالية و المحاسبة ونائب مدير الإدارة بالإنبابة تنفيذ هذه التعليمية كل في حدود اختصاصه و التي يسري مفعولها ابتداء من تاريخ: 2020/01/28.

المدير  
عاشمنة توفيق  
مدير بالإنابة



الملحق رقم (03)

الجمهورية  
République  
Ministère de l'Agriculture  
et du Développement Rural et  
Office Algérien Interprofessionnel  
des Céréales  
Coopérative des Céréales  
Et Légumes Secs de Tébessa  
تيسة في 27 NOV 2017  
السيد: مدير تعاونية الحبوب  
والخضر الجافة لولاية تيسة

الجمهور  
Populaire  
وزارة الفلاحة والتنمية الريفا  
والصيد البحري  
الديوان الجزائري المهني للحب  
تعاونية الحبوب والبقول الجافة  
ولاية تيسة  
مصلحة المستخدمين

Spécial  
Maintenir la Section  
de la Commission  
Discipline  
EX

الموضوع: تقرير

بناء على ما ورد في محضر الجلسة التأديبية رقم: 2017/044 بتاريخ 2017/11/20 ونظرا لتعليقات السيد المدير و على اثر التقرير الوارد من طرف السيد: لسوس عبد المجيد الاتي مستوى 02 بمخزن العوينات (أ) GME والمتضمن تعرضه للسب والشتم وكذلك الضرب من طرف السيد: لفانسية حميد كهرباني صيانة بمخزن العوينات بتاريخ 2017/11/07 كما ورد في التقرير طلب منه التدخل لإصلاح العطب الواقع على مستوى السلسلة رقم 167 بمخزن العوينات (أ) ، وكذلك وصف السيد: لفانسية حميد بالمشاغب كما جاء في التقرير حسب تقييم رؤساء وحدات التخزين العوينات المركب ومخزن العوينات (أ) GME ، ونقد وقعت هذه المشاجرة والمشاحنة أمام مرئى من السيد: سهيلي حمزة المهنة عون صيانة بمخزن العوينات ، وعلى اثر ما ورد في التقرير طلب من المعنى استفسار حول هذه الواقعة.

- استفسار تحت رقم: 17/3065 بتاريخ 2017/11/14

وكانت النتيجة إصدار في حق الطرفين قرار تعليق مهام إلى غاية مثوله أمام مجلس التأديب.

- قرار تعليق مهام السيد: لفانسية حميد تحت رقم: 17/3084 بتاريخ 2017/11/16

- قرار تعليق مهام السيد: لسوس عبد الحميد تحت رقم: 17/3093 بتاريخ 2017/11/19

وبناء على قرار مئول المعنين أمام لجنة التأديب ابتداء من بتاريخ 2017/11/19 تطرقت اللجنة عند افتتاح الجلسة لدراسة الملف الإداري لكليهما فوجد:

بالنسبة إلى السيد: لفانسية حميد إنذار شفوي  
بالنسبة إلى السيد: لسوس عبد المجيد عقوبة من الدرجة الأولى حسب القرار رقم 13/0659 بتاريخ 2013/04/11

وبعد الاستماع للطرفين كل واحد على حدى  
بالنسبة إلى السيد: لفانسية حميد وحسب ما جاء في تصريحه منكرا وقوع شجار بالضرب رغم الشتم والاستفزاز من طرف زميله بل حدثت مشاحنات كلامية فقط ونصح بحسن تسيير غرفة الآلات و عدم الإفراط في الضغط عليها لصالح السير الحسن للمخزن وهذا بحضور كل من السادة (سهيلي حمزة و مراحي محمد) على حد قوله.  
أما بالنسبة إلى السيد: لسوس عبد المجيد وحسب ما جاء في تصريحه بأنه تعرض للشتم والسب وسب الوالد وكذلك للضرب من طرف زميله بحضور السيد: سهيلي حمزة ، متمسكا بما ورد في التقرير.

و بعد استدعاء كل من السادة (سهيلي حمزة و مراحي محمد) كشاهدين و الاستماع لهما كل واحد على حدى وحسب ما جاء في تصريحهما بعدم وقوع شجار وكذلك التدخل لغض النقاش و الملابسات بين الطرفين و التي كان سببها السيد: لسوس عبد المجيد على حد قولهما

لذا قررت اللجنة بعد التشاور و المداولة اقتراح خصم (15) خمسة عشرة يوم من الأجر الشهري مع إدراج آخر إنذار كتابي في ملفيها الإداريين قبل الفصل لكل واحد منهم.

تم إدراج الخطأ من الدرجة الثالثة طبقا للمادة 130 البند (28) من الفصل رقم (07) و التي تنص على العنف و المشاجرة والمشاحنات الكلامية في مكان العمل.  
رفعت الجلسة على الساعة الثالثة بعد الزوال في نفس اليوم و نفس الشهر و السنة

رئيس مصلحة المستخدمين

الإداري قسوا

## الملاحق

### الملحق رقم (04): الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال.

استبيان حول: تأثير التحفيز السلبي على أداء المورد البشري " مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة تبسة "

سيداتي / سادتي موظفي تعاونية الحبوب والبقول الجافة - تبسة - السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تحية طيبة وبعد:

بصدد إعداد مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة الماستر تخصص " إدارة أعمال " تحت عنوان "تأثير التحفيز السلبي

على أداء المورد البشري- تعاونية الحبوب والبقول الجافة تبسة -"

نرجو من حضراتكم التكرم بتعبئة الاستبيان بكل جدية لأن نتائج الدراسة مبنية على صحة إجاباتكم ،ونعلمكم أن إجاباتكم

تمتاز بالسرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي

القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (x) في مربع الاجابة المناسبة

1. الجنس

أنثى

ذكر

2. العمر

من 30 إلى 40 سنة

أقل من 30 سنة

أكثر من 50 سنة

من 40 إلى 50 سنة

3. المستوى التعليمي

دون جامعي

ليسانس

دراسات عليا

4. عدد سنوات الخبرة

من 10 إلى 15 سنة

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

أكثر من 20 سنة

من 15 إلى 20 سنة

## الملاحق

### القسم الثاني:

#### المحور الأول: تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة.

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تشعر بالأمان والثقة في أداء مهامك في مؤسستك.					
02	تركز مؤسستك على كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.					
03	طريقة تقييم أدائك من طرف الرئيس واضحة لك					
04	تعتمد المؤسسة على تقنيات محددة لتقييم أداء العاملين					
05	تشارك الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات وتعمل على مكافأة أصحاب الأداء الجيد					
06	إن ما يتم من عملية من عمليات تقييم للأداء يجب أن يكون موضع تقييم					
07	هل نظام تقييم الأداء في المؤسسة سهل ومرن الاستخدام					
08	هل تقييم الأداء يساعد في القضاء على الفجوة الناتجة بسبب الاختلاف بين الأداء والأداء المحتمل					

#### المحور الثاني: التحفيز السلبي داخل المؤسسة.

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	للمؤسسة نفس التحفيز السلبي المطبق في المؤسسات الأخرى					
02	تمنح الحوافز السلبية بطريقة عادلة دون اعتبارات شخصية					
03	يحد التحفيز السلبي من التسببات الإدارية داخل المؤسسة					
04	تهتم المؤسسة بشؤون العمال وظروفهم الاجتماعية عند تطبيق التحفيز السلبي					
05	يتفادى رئيسك في العمل معاقبتك أمام زملائك					
06	يقوم رئيسك بإخبارك عن الخطأ المرتكب في حال ارتكابه ويبلغك بأثاره السلبية على عملك دون تطبيق					



## الملاحق

					حافز سلبي عليك	
					العقاب يجعلك عدائيا مع زملائك ورؤسائك	07
					ضعف مردودية المؤسسة تؤدي بها من حرمانكم من منحة دورية جماعية	08
					الغيابات المتكررة تؤدي إلى إحالتك إلى لجنة انضباط وقرار حرمانك من الأجر	09

انتهى الاستبيان وشكرا على تعاونكم.

## الملاحق

### الملحق رقم (05)

معامل الصدق والثبات ألفا كروم باخ للاستبيان ككل

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,966	17

### الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid male	8	53,3	53,3	53,3
e femelle	7	46,7	46,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

### العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e moins de 30 années	5	33,3	33,3	33,3
de 30 a 40 années	7	46,7	46,7	80,0
a 50 41de années	2	13,3	13,3	93,3
plus de 50 ans	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

### مستوى الدراسي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

## الملاحق

Valid e	étude sepirieure	7	46,7	46,7	46,7
	Licence	3	20,0	20,0	66,7
	non universitaire	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

### الخبرة المهنية

	Fréquen ce	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	4	26,7	26,7	26,7
	6	40,0	40,0	66,7
	1	6,7	6,7	73,3
	1	6,7	6,7	80,0
	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0

المحور الأول: تقييم أداء المورد البشري.

### Q1

	Fréquen ce	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	3	20,0	20,0	20,0
	8	53,3	53,3	73,3

## الملاحق

	trés d'accord	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

### Q2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	neutre	5	33,3	33,3	33,3
	d'accord	7	46,7	46,7	80,0
	trés d'accord	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

### Q3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	non d'accord	3	20,0	20,0	20,0
	neutre	5	33,3	33,3	53,3
	d'accord	4	26,7	26,7	80,0
	trés d'accord	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

### Q4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	neutre	4	26,7	26,7	26,7
	d'accord	8	53,3	53,3	80,0
	trés d'accord	3	20,0	20,0	100,0

Total	15	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

**Q5**

	Fréquen ce	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e neutre	4	26,7	26,7	26,7
d'accord	7	46,7	46,7	73,3
trés d'accord	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

**Q6**

	Fréquen ce	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e neutre	6	40,0	40,0	40,0
d'accord	4	26,7	26,7	66,7
trés d'accord	5	33,3	33,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

**Q7**

	Fréquen ce	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e non d'accord	1	6,7	6,7	6,7
neutre	6	40,0	40,0	46,7
d'accord	6	40,0	40,0	86,7

## الملاحق

trés d'accord	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

### Q8

	Fréquen ce	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid non e d'accord	3	20,0	20,0	20,0
neutre	4	26,7	26,7	46,7
d'accord	5	33,3	33,3	80,0
trés d'accord	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

المحور الثاني: التحفيز السلبي داخل المؤسسة.

### S1

	Fréquen ce	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid non e d'accord	1	6,7	6,7	6,7
Neutre	6	40,0	40,0	46,7
d'accord	5	33,3	33,3	80,0
trés d'accord	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

### S2

	Fréquen ce	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e non d'accord	3	20,0	20,0	20,0
Neutre	5	33,3	33,3	53,3
d'accord	5	33,3	33,3	86,7
trés d'accord	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

**S3**

	Fréquen ce	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e non d'accord	3	20,0	20,0	20,0
Neutre	6	40,0	40,0	60,0
d'accord	3	20,0	20,0	80,0
trés d'accord	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

**S4**

	Fréquen ce	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e non d'accord	2	13,3	13,3	13,3
Neutre	6	40,0	40,0	53,3
d'accord	3	20,0	20,0	73,3
trés d'accord	4	26,7	26,7	100,0

Total	15	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

**S5**

	Fréquen ce	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e non d'accord	5	33,3	33,3	33,3
Neutre d'accord	7	46,7	46,7	80,0
trés d'accord	1	6,7	6,7	86,7
	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

**S6**

	Fréquen ce	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e Neutre d'accord	4	26,7	26,7	26,7
trés d'accord	9	60,0	60,0	86,7
	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

**S7**

	Fréquen ce	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e non d'accord	2	13,3	13,3	13,3
Neutre d'accord	6	40,0	40,0	53,3
trés d'accord	5	33,3	33,3	86,7
	2	13,3	13,3	100,0



الملاحق

Total	15	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

**S8**

	Fréquen ce	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid non e d'accord	5	33,3	33,3	33,3
Neutre d'accord	4	26,7	26,7	60,0
trés d'accord	4	26,7	26,7	86,7
	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

**S9**

	Fréquen ce	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid Neutre e d'accord	4	26,7	26,7	26,7
trés d'accord	9	60,0	60,0	86,7
	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية مساهمة التحفيز السلبي في تقويم السلوك السلبي لأداء المورد البشري بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة - تبسة - ، ولتحقيق هذا الهدف تم إجراء الدراسة على مجموعة من موظفي المؤسسة محل الدراسة حيث تم اعتماد الاستمارة كأداة لجمع البيانات ومن ثم تمت معالجة المعلومات الواردة في الاستمارات عن طريق استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وذلك قصد معرفة كيفية تأثير المتغير المستقل (التحفيز السلبي) من المتغير التابع (أداء المورد البشري) ، وقد توصلت الدراسة إلى أن التحفيز السلبي يفرض قوانين تتمثل في العقوبات والإجراءات التأديبية تعمل على تقويم سلوك المورد البشري السلبي التي تتعرض له المؤسسة حسب درجة الالتزام بتطبيق هذه القوانين.

This study aimed to identify how negative stimulation contributes to evaluating the negative behavior of the performance of the human resource in the Cooperative Foundation for Grains and Dry Pulses - Tebessa -, and to achieve this goal, the study was conducted on a group of employees of the institution under study where the form was adopted as a tool for data collection and then it was processed The information contained in the forms is by using the statistical package for social sciences (SPSS) program, in order to find out how the independent variable (negative stimulus) affects the dependent variable (the performance of the human resource). The study concluded that negative motivation imposes laws represented in penalties and disciplinary measures that work on Evaluating the negative human resource behavior to which the organization is exposed according to the degree of commitment to implement these laws. •