

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement  
Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université M'Hamed BOUGARA  
Boumerdès  
Faculté Des Sciences Economiques  
Et des Sciences de Gestion et des  
Sciences Commerciales



:

التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة:  
دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء

مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، فرع : تسيير المنظمات

.....:

:

/

:

:

/

/

/

/

2008/2007:

# الإهداء

"

"

"

"

:

,

# شكر و تقدير

« وما توفيقى إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب »

:

« من لم يشكر الناس لم يشكر الله, ومن أسدى إليكم معروفا فكافنوه, فإن لم تستطيعوا فادعوا له »

:

:

، ، " " " "

:

" ، "

:

" "

.(GCB)

III.....

IV.....

V.....

XI.....

.....:

.....:

.....:

.....:

.....:

.....:

.....:

.....:

.....:

.....:

.....:

01.....:

02.....:

03.....:

03.....:

03.....:

08.....:

11.....:

11.....:

14.....:

16..... " " " " : :

16..... " " : :

19..... " " "y" "X" : :

23.....	:
23.....	:
24.....	:
26.....	" "
28.....	" " " "
29.....	" "
32.....	" "
34.....	:
34.....	" "
37.....	:
41.....	:
41 .....	:
41.....	:
44.....	" "
48.....	:
48.....	:
51.....	:
55.....	"Z"
55.....	" "
59.....	" "Z"
63.....	:
64.....	:
65.....	:
66.....	:
66.....	:
66.....	:
70.....	:
73.....	:
73.....	:
75.....	:

79.....	:
79.....	:
81.....	:
84.....	:
84.....	:
84.....	:
87.....	:
88.....	:
88.....	:
92.....	:
94.....	:
94.....	:
96.....	:
98.....	:
98.....	:
98.....	:
99.....	:
102.....	:
102.....	:
103.....	:
107.....	:
107.....	:
109.....	:
112.....	:

	:
113.....	:
114.....	:
115.....	:
115.....	:
115.....	:
116.....	:
118.....	:
118.....	:
120..... ( . . )	:
125.....( )	:
125..... ( )	:
128.....	:
131..... ( )	:
131.....( )	:
131.....	:
137.....	:
140..... ( )	:
140..... ( )	:
146..... ( )	:
149..... ( )	:
149.....	:
150.....	:
152.....	:
152.....	:
153.....	:
158.....( )	:
160.....( )	:
160.....	:
164.....	:

168.....( )	:
168.....	:
178..	:
181.....:( )	:
182..... :( )	:
185.....( )	:
194.....	:
196.....	:
202.....	:
210.....	:

أولاً: قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	لصفحة
01	أساليب استجابة المنظمة للحاجات المحددة في سلم "ماسلو".	27
02	مبادئ "هيرزبرغ" لتحقيق الإثراء الوظيفي وجوانبها التحفيزية.	38
03	أصناف العاملين حسب أدائهم.	89
04	تطور رقم أعمال مؤسسة (ه م ب) إنطلاقاً من سنة 2002.	123
05	تطور النتيجة الصافية لمؤسسة (ه م ب) إنطلاقاً من سنة 2002.	124
06	تطور تكاليف مؤسسة (ه م ب) إنطلاقاً من سنة 2002.	125
07	تطور الموارد البشرية في مؤسسة (ه م ب) إنطلاقاً من سنة 2002.	126
08	مقارنة بين عدد المتقاعدين و عدد المداومين في مؤسسة (ه م ب) خلال [2006,2002].	127
09	التصنيف المهني للموارد البشرية في مؤسسة (ه م ب) بين [2006,2002].	127
10	نسب منحة الخبرة المهنية في مؤسسة (ه م ب).	132
11	قيمة منحة تكاليف المهام في مؤسسة (ه م ب).	134
12	قيمة منحة علا و التحويل والتنقل في مؤسسة (ه م ب).	134
13	قيمة علاوة النقل في مؤسسة (ه م ب).	135
14	قيمة منحة اهتلاك السيارات في مؤسسة (ه م ب).	135
15	منح المكافآت المهنية في مؤسسة (ه م ب).	136
16	قيمة PRP و PRSP في مؤسسة (ه م ب).	137
17	تطور التكوين في مؤسسة (ه م ب) بين [2006,2002].	142
18	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس.	153
19	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	153
20	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.	154
21	توزيع أفراد العينة حسب تصنيفهم المهني.	155
22	المستوى التعليمي لأفراد العينة.	155
23	توزيع أفراد العينة حسب أقدميتهم في العمل	156
24	عدد المناصب المقفلة لأفراد العينة خارج مؤسسة (ه م ب).	157

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
158	ترتيب الحاجات حسب أهميتها لدى أفراد العينة.	25
159	مدى توفير المنظمة للحاجات المختلفة للأفراد حسب رأيهم.	26
160	أكثر الحوافز غير المتوفرة في مؤسسة (ه م ب).	27
161	رضى الأفراد عن الأجر و ملحقاته.	28
161	مستوى تعويضات الأفراد بالنسبة لمستوى سوق العمل.	29
162	مقارنة الأجر المقدم في مؤسسة (ه م ب) مع أجر الأصدقاء خارج المؤسسة.	30
163	مدى انعكاس الأجر على الأداء في مؤسسة (ه م ب) حسب رأي الأفراد.	31
163	مدى ارتباط المكافآت بأداء العمل في مؤسسة (ه م ب) حسب رأي الأفراد.	32
164	رضى أفراد العينة على الظروف المادية للعمل في مؤسسة (ه م ب).	33
165	رضى أفراد العينة على الخدمات الاجتماعية في مؤسسة (ه م ب).	34
166	مدى استفادة أفراد العينة من فرص الترقية في مؤسسة (ه م ب).	35
166	مدى ارتباط الترقيات بالكفاءات والأداء حسب رأي أفراد العينة.	36
167	علاقة الترقيات بأقدمية العامل في مؤسسة (ه م ب).	37
168	مدى استعمال أسلوب الخصم من الأجور في حال وقوع الأخطاء.	38
169	رضى أفراد العينة عن التكوين في مؤسسة (ه م ب).	39
170	مدى شعور أفراد العينة بالاستقرار في مؤسسة (ه م ب).	40
170	رضى أفراد العينة عن الاتصال الداخلي في مؤسسة (ه م ب).	41
171	مدى شعور أفراد العينة بمشاركتهم في القرارات المرتبطة بمؤسسة (ه م ب).	42
172	مدى شعور أفراد العينة بوجود ثقة بين الزملاء.	43
173	مدى وجود الثقة بين أفراد العينة و مشرفيهم .	44
173	مدى شعور أفراد العينة بالعمل ضمن فريق متكامل.	45
174	رضى أفراد العينة عن مشرفهم المباشر.	46
175	رضى أفراد العينة عن أسلوب الإشراف في مؤسسة (ه م ب).	47
176	مدى حرص المشرف على تنمية روح الفريق حسب رأي أفراد العينة.	48
176	الصفات الإيجابية للمشرف .	49

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
177	الصفات السلبية للمشرف .	49
178	مدى شعور أفراد العينة بالاحترام في مؤسسة (هـ م ب).	50
179	مدى شعور الأفراد بالاعتراف و التقدير في مؤسسة (هـ م ب).	51
180	أساليب الاعتراف و التقدير المعتمدة من المدير لأفراد العينة حسب رأيهم.	52
181	مدى اهتمام المؤسسة بتشجيع الاقتراحات و الأفكار الجديدة.	53
182	أسباب ترك الأفراد المداومين لعملهم في مؤسسة (هـ م ب).	54
183	مدى استعداد أفراد العينة لترك العمل في مؤسسة (هـ م ب).	55
184	أسباب تغيب أفراد العينة في مؤسسة (هـ م ب).	56
185	مدة اندماج أفراد العينة في محيط العمل في مؤسسة (هـ م ب).	57
186	العوامل المساعدة على اندماج أفراد العينة في مؤسسة (هـ م ب).	58
187	مدى إحساس أفراد العينة بالانتماء لمؤسسة (هـ م ب).	59
187	عوامل الشعور بالانتماء لأفراد العينة.	60
188	عوامل الشعور بعدم الانتماء لأفراد العينة.	61
189	مدى ارتباط أفراد العينة بوظائفهم.	62
189	أسباب قضاء وقت إضافي لأفراد العينة في العمل.	63
192	مدى ثقة أفراد العينة بالنقابة.	64
193	مدى وجود صراعات في مؤسسة (هـ م ب) حسب رأي أفراد العينة.	
193	سبب قيام الصراعات حسب رأي أفراد العينة.	

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	كيفية عمل دافعية الفرد.	01
10	العلاقة بين الدافعية والتحفيز.	02
24	ترتيب الحاجات "لماسلو".	03
30	مقارنة حاجات " ألدفير " بحاجة "ماسلو".	04
31	نظرية البقاء والانتماء والتطور ل"ألدفير".	05
36	نتائج دراسة "هيرزبرغ" لإظهار عوامل التحفيز.	06
37	أثر عوامل "هيرزبرغ" في الرضى الوظيفي.	07
44	عناصر نظرية "فروم".	08
45	العناصر الدالة لنظرية التوقع و تطبيقها الإداري.	09
47	نموذج "بورتر" و "لولر" في التوقع.	10
48	مراحل نظرية تحديد الأهداف.	11
52	أسس المقارنة بين المدخلات و المخرجات حسب "أدمز".	12
53	الدافعية من خلال عدم وجود عدالة.	13
54	تأثير دافع العدالة على أداء الأفراد.	14
58	برنامج تعديل السلوك.	15
62	تطبيق نظرية "ز" لأوشي.	16
95	تأثير الحوافز على بروز الكفاءات.	17
99	مراحل تصميم نظام التحفيز.	18
108	تأثير التحفيز في تحقيق أداء الأفراد و أهداف المنظمة.	19
122	الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للهندسة المدنية و البناء.	20
123	تطور رقم أعمال مؤسسة (ه م ب) انطلاقا من سنة 2002.	21
124	تطور النتيجة الصافية لمؤسسة (ه م ب) انطلاقا من سنة 2002.	22
125	تطور تكاليف مؤسسة (ه م ب) انطلاقا من سنة 2002.	23
126	تطور الموارد البشرية في مؤسسة (ه م ب) انطلاقا من سنة 2002.	24
130	التنظيم الهيكلي لمديرية الموارد البشرية في مؤسسة (ه م ب).	25

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
153	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس.	26
153	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	27
154	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.	28
155	توزيع أفراد العينة حسب تصنيفهم المهني.	29
155	المستوى التعليمي لأفراد العينة.	30
156	توزيع أفراد العينة حسب أقدميتهم في العمل.	31
157	عدد المناصب المقلدة لأفراد العينة خارج مؤسسة (ه م ب).	32
159	مدى توفر حاجات الأفراد المختلفة في مؤسسة (ه م ب).	33
161	رضى أفراد العينة عن الأجر و ملحقاته في مؤسسة (ه م ب).	34
161	مستوى تعويضات الأفراد بالنسبة لسوق العمل.	35
162	مقارنة الأجر المقدم مع الأصدقاء من خارج المؤسسة	36
163	مدى انعكاس الأجر على الأداء في مؤسسة (ه م ب) حسب رأي الأفراد.	37
163	مدى ارتباط المكافآت وأداء العمل في مؤسسة (ه م ب).	38
164	رضى أفراد العينة على الظروف المادية للعمل في مؤسسة (ه م ب).	39
165	رضى أفراد العينة على الخدمات الاجتماعية في مؤسسة (ه م ب).	40
166	استفادة أفراد العينة من فرص الترقية في مؤسسة (ه م ب).	41
166	مدى ارتباط الترقيات بالكفاءات والأداء حسب رأي أفراد العينة.	42
168	مدى استعمال أسلوب الخصم من الأجور في حال وقوع الأخطاء.	43
169	رضى أفراد العينة عن التكوين في مؤسسة (ه م ب).	44
170	مدى شعور أفراد العينة بالاستقرار في مؤسسة (ه م ب).	45
170	رضى أفراد العينة عن الاتصال الداخلي في مؤسسة (ه م ب).	46
171	مدى شعور أفراد العينة بمشاركتهم في القرارات .	47
172	مدى وجود الثقة بين الزملاء.	48
173	مدى وجود الثقة بين العامل و المشرف .	49
173	مدى عمل الأفراد ضمن فريق متكامل.	50
174	رضى أفراد العينة عن مشرفهم المباشر.	51
175	رضى أفراد العينة عن أسلوب الإشراف في مؤسسة (ه م ب).	52

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
176	مدى حرص المشرف على تنمية روح الفريق.	53
178	مدى شعور أفراد العينة بالاحترام في مؤسسة (هـ م ب).	54
179	رأي أفراد العينة حول الاعتراف و التقدير في مؤسسة (هـ م ب).	55
180	أساليب الاعتراف و التقدير المعتمدة من المدير.	56
181	مدى اهتمام المؤسسة بتشجيع الاقتراحات و الأفكار الجديدة.	57
183	مدى استعداد أفراد العينة لترك العمل في مؤسسة (هـ م ب).	58
184	أسباب تغييب أفراد العينة في مؤسسة (هـ م ب).	59
185	مدة اندماج أفراد العينة في محيط العمل في مؤسسة (هـ م ب).	60
187	مدى إحساس أفراد العينة بالانتماء لمؤسسة (هـ م ب).	61
189	مدى ارتباط أفراد العينة بوظائفهم.	62
189	أسباب قضاء وقت إضافي لأفراد العينة في العمل.	63
192	مدى ثقة أفراد العينة بالنقابة.	64
193	مدى وجود صراعات في مؤسسة (هـ م ب).	65
193	سبب قيام الصراعات حسب رأي أفراد العينة.	66

:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
211	تطور العاملين في مؤسسة (ه م ب) بين 2002 و 2006 .	01
213	سلم أجور عمال في مؤسسة (ه م ب).	02
214	التكوين في مؤسسة (ه م ب) لسنة 2005.	03
215	التكوين في مؤسسة (ه م ب) لسنة 2006.	04
216	مرجعية الكفاءات .	05
217	مراحل عملية تقييم الكفاءات .	06
218	قاموس الكفاءات.	07
222	قائمة الاستقصاء.	08
228	حركة الأفراد المتعاقدين في مؤسسة (ه م ب) .	09
229	أسباب ترك الأفراد المداومين للعمل خلال سنة 2005.	10
230	أسباب ترك الأفراد المداومين للعمل خلال سنة 2006.	11
231	معدلات الغياب و الحضور في وحدات مؤسسة (ه م ب) .	12

المقدمة

العامّة

:

:

-

-

.

.

.

.

.

.

.

.

"

"

:

.

:

-

-

-

-

:

:

-

-

-

-

:

:

:

:

**-1**

-

-

-

:

**-2**

.

:

:

-

-

-

-

.

:

:

:

**-1**

-

-

-

.

:

**-2**

-

,

-

-

.

:

:

-

-

-

.

:

:

-

-

.(GCB)

:

:

:

**-1**

-

-

:

:

**-2**

-

-

-



: -

: -

: -

: -

:

"

"

## الفصل الأول

# التطورات الفكرية للتحفيز



:

" "

.

:

-

-

-

" " " "

:

:

:

:

:

:

-1

:

:

:

:1-1

:

-

:

" "

1

.

2 .

3 .

4 .

5 .

6 .

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، رام الله، 1996، ص: 49.

<sup>3</sup> السيد عليون، تنمية مهارات متولي شؤون العاملين ، إتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص: 106.

<sup>4</sup> ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني و التنظيمي، منظور كلي مقارن ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1995 ، ص 147.

<sup>5</sup> Frederique Alexandre Bailly , Denis, Borgoris, **Comportement humain et management** , Pearson éducation, France, 2003, p :131.

<sup>6</sup> عد إلى: - يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوران للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص: 368 .

- مصطفى كامل أبو العزم عطية، المرجع السابق، ص: 124/ 126.

- مصطفى نجيب شاويش، نفس المرجع السابق، ص: 48/47 .

- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي:مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية ، ط 6، 1998 ، ص:140.

- ناصر محمد العديلي، نفس المرجع السابق، ص:147.

-

-

-

-

-

-

-

.

:

7:

\*

:

-

:

-

... .

:

-

---

\* هناك عدة تصنيفات لأنواع الدوافع , فهناك من يصنفها إلى دوافع داخلية و أخرى خارجية , و هناك من يصنفها حسب الحاجات الإنسانية وغيرها .  
7 يوسف حجيم الطائي و آخرون، المرجع السابق ، ص، 368-369.

:2-1

8:

8 عد إلى:

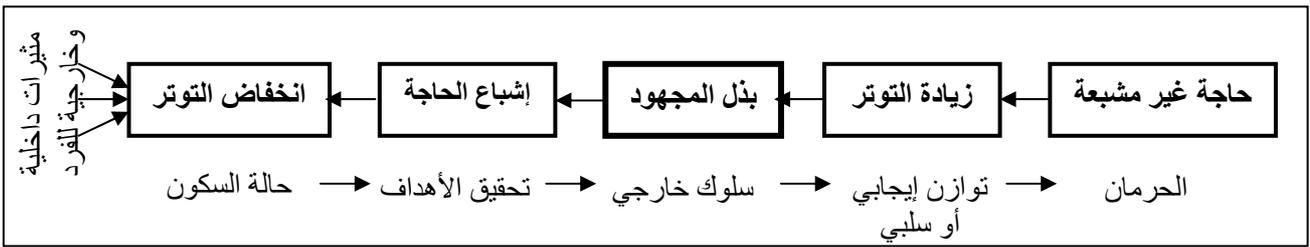
- شفيق رضوان ، السلوكية والإدارة ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، لبنان ط1، 1994، ص:25.
- رمضان محمد القذافي، العلوم السلوكية في مجال الإدارة و الإنتاج، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 1997، ص:173.
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان، ط1، 2003، ص: 167.
- مصطفى كامل أبو العزم عطية ، المرجع السابق ، ص: 126- 127.

-  
-  
-  
-  
-  
-

\*

:3-1

:(01)



2003 :471

9.

\*نقصد بالدوافع الاجتماعية: اندفاع الأفراد لإشباع حاجات الانتماء مثل الصداقة، سيتم شرحها لاحقاً.  
9 عبد المعطي عساف ، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة ، دار زهران ، عمان ، 1999 ، ص: 62-66.

-

-

-

-

-

:

:

:

-1

:

:1-1

:

" "

10

11

---

<sup>10</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2005، ص: 212.

<sup>11</sup> ناصر محمد العديلي ، المرجع السابق، ص: 151.

:2-1

:

:

<sup>12</sup> علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان ، ط1، 2003،ص: 78.

<sup>13</sup> صلاح الشنواني، التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال: مدخل المسؤولية الاجتماعية، مركز الإسكندرية للكتاب، 1999، ص 255.

<sup>14</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية، دار محدلاوي للتوزيع، عمان، 1993، ص: 285-286.

<sup>15</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، المرجع السابق، ص: 405.

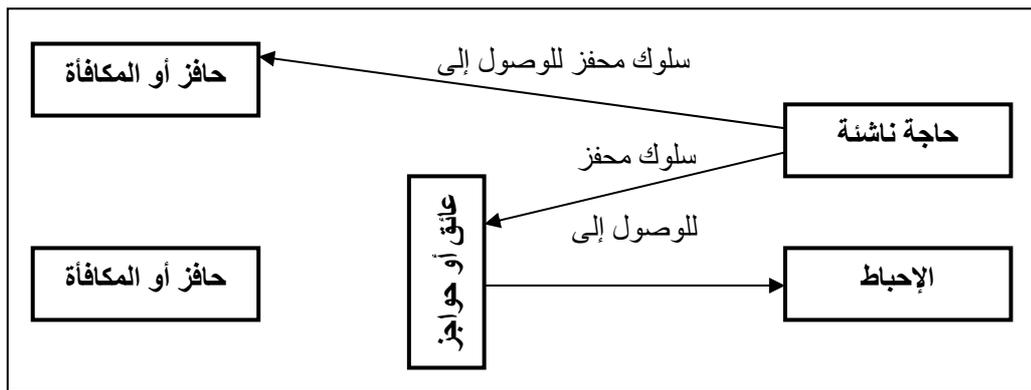
<sup>16</sup> مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص: 208.

<sup>17</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، المرجع السابق نفسه، ص: 404.

<sup>18</sup> نفس المرجع أعلاه.

<sup>19</sup> مصطفى نجيب شاويش ، المرجع السابق، ص: 208.

(02):



1998 : 202.

20 خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، ط1، 2002: ص: 66.  
21 مصطفى نجيب شلويش، المرجع السابق، ص: 208.  
22 علي محمد منصور ، المرجع السابق، ص، 201-202.

23

24

25

FREDERIQUE TAYLOR

" "

\*"

"

:

" -1 . TAYLOR "F:

" "

---

<sup>23</sup> علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، مكتب غريب، د ب ن، ص ن، ص: 301-300.

<sup>24</sup> عد إلى:

- ناصر محمد العديلي ، المرجع السابق ، ص 153/152.

- عبد الرحمان العيسوي، سيكولوجية الإدارة، دار الجامعة، مكتب غريب ، القاهرة، ب س ن، ص: 301 - 300.

<sup>25</sup> خضير كاظم محمود، المرجع السابق ، ص: 66-67.

\*يعتبر "Frederique Taylor" (1856-1917) أب الإدارة العلمية، اهتم بالتنظيم العلمي للعمل.

,1912

\*

" "

" "

\*\*

27

" "

28

29

" "

-

-

...

-

" "

:

-2

<sup>26</sup> علي الشرفاوي، العملية الإدارية، وظائف المديرين، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص: 59-60.

\* اعتبر "تيلور" مشكل عدم الكفاءة مشكلة الإدارة لأنها المسؤولة على اختيار و جلب العاملين المناسبين لعمل معين و تدريبهم بالطرق السليمة لأداء أعمالهم.

\*\* على سبيل المثال: إذا كان معدل الإنتاجية المدروس هو 10 وحدات في اليوم، و كان معدل القطعة المنخفضة هو 50 وحدة نقدية، فإن العامل الذي ينتج 10 وحدات أو أقل فإن أجره يكون على أساس 50 وحدة نقدية للوحدة المنتجة، وإذا أنتج 11 قطعة في اليوم فأجره يحسب على أساس 60 وحدة نقدية للقطعة.

<sup>27</sup> عد إلي:- خليل محمد الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، ط1، 2000، ص: 237.

- حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1998/1997، ص: 10-11.

- علي محمود منصور، المرجع السابق، ص: 60.

<sup>28</sup> خضير كاظم محمود، المرجع السابق، ص: 67.

<sup>29</sup> علي محمود منصور، المرجع السابق، ص: 60.

:

" " :\* " :1-2

" " .

30

" " :\*\* " : 2-2

1916-1861 " "

31

" "

" "

32

" " :\*\*\* " :3-2

<sup>33</sup>, (1924-1868)"

34

" " (1931-1853) " :\* " :4-2

" " 1919

\*"هنري تاون": يرى بعض الكتاب أنه رائد الإدارة العلمية، هذا لأنه البحث الذي أقامه بعنوان "المهندس كرجل اقتصادي" هو الذي أوحى ل"تايلور" ضرورة التحفيز المادي.

<sup>30</sup> علي محمود منصور ، المرجع السابق ، ص: 64-65

\*\*" هنري لوراس جانت": اهتم بجدولة العمل ، بهذا ارتبط اسمه بخريطة جانت الزمنية ، التي لازالت مستعملة إلى يومنا هذا ، التي تبين العلاقة بين مخطط العمل و الجزء المنفذ منه و بين الوقت.

<sup>31</sup> حنفي محمود سليمان ، المرجع السابق ، ص: 12.

<sup>32</sup> حمدي فؤاد علي، التنظيم و الإدارة الحديثة، الأصول العلمية و العملية، دار النهضة العربية ، بيروت، 1987 ، ص: 24-25.

\*\*\*" فرانك و ليليان جلبرت": كان " فرانك أحد المهندسين الذين ساهموا في الإدارة العلمية ، اشتهر هو وزوجته "ليليان" بنظام يسمى النظام السريع الذي يدرس الحركة لمحاولة إيجاد الوسيلة الأفضل للأداء.

<sup>33</sup> عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003، ص: 39.

<sup>34</sup> علي الشرفاوي، المرجع السابق ، ص: 64.

" "

:

:

:

-1 \*\* 36 :

"

**HENRY FAYOL\*\*\*\***

.1916

\*\*\*\*

---

\* " هارجتون إيمرسون " اهتم بمبادئ الكفاية لحد مشاكل الإدارة ، وهو كان كذلك من دعاة " تايلور " .

<sup>35</sup> علي محمد منصور ، المرجع السابق ، ص: 65-67.

\*\* مدرسة الإدارة التنظيمية: وتسمى كذلك بمدرسة التقسيمات الإدارية ن وللمزيد من المعلومات حول هذه المدرسة بالتفصيل ارجع إلى خليل محمد حسن الشماخ خضير كاظم محمود ، المرجع السابق.

<sup>36</sup> علي الشرفاوي ، المرجع السابق نفسه ص: 68-73.

\*\*\* "هنري فايول" هو رواد مدرسة الإدارة التنظيمية وذلك بين(1841-1925)، وهو الذي حدد وظائف الإدارة التي مازالت تمارس حتى الآن كما حدد وظائف وأنشطة المنظمة بالإضافة إلى المبادئ الإدارية.

\*\*\*\* لمعرفة كل هذه المبادئ ارجع إلى: محمد فريد الصحن ، سعيد محمد المصري، ادارة الأعمال ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1998، ص: 40-46.

MAX WEBER

(1920 - 1964) "

"

37

" " " " " " "

" " " " " " : "

" "

\*\*

" x " " " "

" y " " " " " "

" " : "

ELTON MAYO

\*التعمق أكثر للتعرف على هذه المدرسة عد إلى:- محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، المرجع السابق.

<sup>37</sup> محمد خليل حسن الشماع، خضير كاظم محمود، المرجع أعلاه، ص: 33-36.

\*"إلتون مايو Elton Mayo" هو مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية، ولد سنة 1880 في أستراليا، ثم هاجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية في 1922.

" "

" "

" "

" " **Robert Owin** ) \*"  
( 1858 1771

38

" "

: " " -2

" "

" "

:

" "

39:

" "

:1-2

---

\* روبرت أوين: كان من الباحثين الذين تطرقوا لضرورة الاهتمام بالعامل، وكانت أبحاثه من بين المدعمات التي أدت لظهور العلاقات الإنسانية في العمل.  
38 محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، المرجع السابق، ص: 50-51.  
39 عد إلى:  
- محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، المرجع السابق، ص: 52.  
- علي الشرقاوي، المرجع السابق، ص: 75-78.

(1932 – 1927)

:" "

:2-2

40

:

-

41

-

42

-

43

"

"

:

"

"

-3

---

\* **تجارب هاوثون** : التحق مايو بعد التجربة السابقة بجامعة هارفرد الأمريكية ، كمدير لقسم البحوث الصناعية ، وقاد سلسلة الدراسات حول مصانع هاوثون لشركة "western electric" وتعتبر هذه الدراسات بداية ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية.

40 ناصر محمد العديلي، ، المرجع السابق، ص: 29.

41 جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق ، ص: 64-65.

42 ناصر محمد العديلي، المرجع السابق ، ص: 29.

43 نفس المرجع.

-

-

-

-

\*

" "

: "X" y " "

" \*MAGREGOR " "X" " "Y"

:

: -1

" "

:

44 عد إلى:

- خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود، المرجع السابق، ص: 65-68.  
 - السيد الهواري، التنظيم، النظريات و الهياكل التنظيمية و السلوكيات الممارسة، مكتبة عين الشمس و المكتبات الكبرى بمصر و العالم العربي، مصر، ط7، 1998، ص: 227.

- عمر وصيفي عقيلي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، دار زهراء للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص: 112-113.  
 \*يقصد بالروح المعنوية الحالة الذهنية التي تجعل الأهداف الشخصية للأفراد تابعة لأهداف المنظمة التي يعملون فيها بالإضافة إلى شعور الفرد بالانتماء.  
 \*دافيد ماجريجور: اهتم بتحديد أساليب القيادة في التعامل مع الأفراد، كانت دراسته عبارة عن جمع أبحاث كل من الكلاسيكيين و مدرسة العلاقة الإنسانية.  
 45 كامل بربير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2000، ص: 105.

46: " " :1-1

" " :  
" " :2-1

47 .

48 .

"X" " "Y<sup>49</sup>.

-2 "X" :

" " "X"  
:  
:1-2 "X" : "X"

50 .

46 كمال حمدي أبو الخير، التنظيم و نظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة ، مكتبة عين شمس، القاهرة ، 1997، ص: 183.

47 ماجدة عطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد و الجماعة ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان، ط1، 2003، ص: 114.

48 كمال حمدي أبو الخير، المرجع السابق، ص: 183.

49 خنفي محمود سليمان، المرجع السابق، ص: 280.

50 عد الي:

- عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق ، ص: 117.

- محمد فريد الصحن ، المرجع السابق ، ص: 60.

"x".

:2-2 "x" : "x"

51

"x"

52

" "

"x"

53

" -3 y:" "

---

<sup>51</sup> عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص: 117.  
<sup>52</sup> كامل برب، المرجع السابق، ص: 105.  
<sup>53</sup> وليام قننرسال، ترجمة عبد الهادي الجوهري وآخرون، دراسات في السلوك الإنساني: المشرف الناجح في الصناعة و الهيئات الحكومية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ط1، ص: 97



x"

x" "y"

x" "

"y" <sup>56</sup> ."

y

<sup>55</sup> كمال حمدي أبو الخير، المرجع السابق ، ص: 184.  
<sup>56</sup> صلاح الشنواني، المرجع السابق، ص: 662-663.

:

:

" " -  
" " -  
" " -

:

" " " " "

**IBRAHAM MASLOW** \* "

57 .

,1943 " "

58

:

:

" "

:

-1:

59 .

" "

-

-

\* إبراهيم ماسلو : هو من الرواد السلوكيين، ولد عام 1908، حصل على دكتوراه في علم النفس، ويعتبر من أشهر علماء النفس في القرن العشرين.

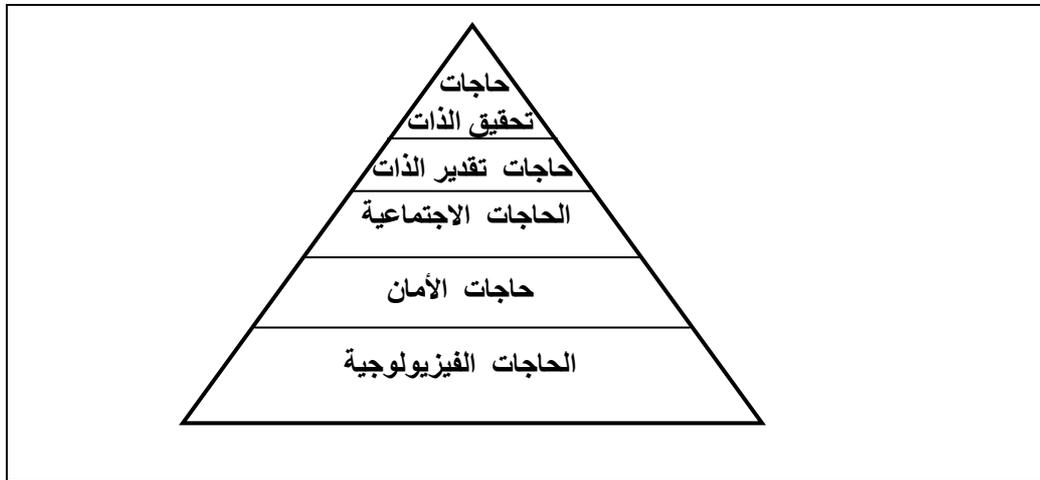
<sup>57</sup> Jean Michel Plane, **Management des organisations** : théories, concepts, cas, Dunod, Paris, 2003, P:84.

<sup>58</sup> John. R. Cehermrhorn , James.G.Nurt, **Comportement humain et organisation**, Village mondial , Canada, 2ème ed ,2002, P:137.

<sup>59</sup> Michel Truchan Saporta et autre , **Management des organisations**, De Boeck Wesmacl, Bruxelles, 1992, P162.

-2

( 03 ) :



: 169

1-2 :

60

61

2-2 :

62

<sup>60</sup> محي الدين الأزهرى، الادارة ودور المديرين : أساسيات وسلوكيات ، دار الفكر العربي: القاهرة ، ط 1، 1993، ص: 266.  
<sup>61</sup> كامل المغربي و آخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر و النشر و التوزيع، عمان، ط1، 1995، ص: 155.  
<sup>62</sup> محمد النغمش، الموظفون لمديرهم: أمنوا حاجاتنا الخمس الأساسية و الإل... القبس ( سياسية - يومية شاملة)، العدد 12220-2006/12/20، تاريخ الطباعة: 2007/06/09، A:\ArticlePagePrint\_aspx.htl:e2007/06/09، economic@alqaba.com .

63

: 3-2

64

65

: 4-2

66

: 5-2

67

" "

68

---

<sup>63</sup> محمد صلاح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصدر، 1997، ص: 216.  
<sup>64</sup> سيزلاقي أندرودي، ترجمة أحمد جعفر أبو القاسم، السلوك التنظيمي و الأداء، الدار العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991، ص: 94.  
<sup>65</sup> احمد ماهر، المرجع السابق، ص: 148.  
<sup>66</sup> سيزلاقي أندرودي، المرجع السابق، ص: 94.  
<sup>67</sup> صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، ط10، 2003، ص: 352.  
<sup>68</sup> ماجدة عطية، المرجع السابق، ص: 114.

” ” :  
” ”

:  
: -1

” ”

69 .

:

-	-	-	( )	-1-
.	.	- ...		
-	-	-		-2-
-	-	-		
.	.	...		
)	-	-		-3-
(	-	-		
-	-	-		
.	.	...		
-	-	-	( )	-4-
.	.	...		
-	( )	-		-5-
.	-	-		
.	.	.		

-Michel Amiel, Bonnet François, Jacolis Josphi, **Management de l'administration**, De Boeck  
Wesmael, Bruxelles, 1993,p:70.

:" "

" "

"

70

71

72

" "

" "

" "

" " " " :

" "

" " " "

:

" " :

" " "

CLAYTON ALDEFER 1972

ERD " "

---

70 علي محمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 205.  
71 منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص: 35.  
72 أحمد ماهر، المرجع السابق ، ص: 149-150.

:  
 : -1  
 " " ERD  
 ) Existentiel) (Relational) ,(Développement ( (

74. " "

: :1-1

" "

: : 2-1

" "

: :3-1

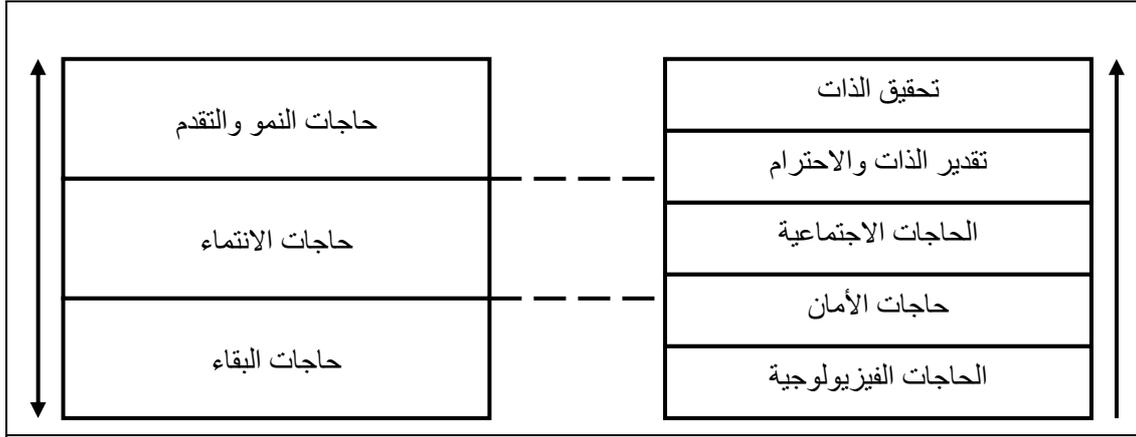
<sup>73</sup> كاك دفكان ، ترجمة محمد الحديدي، أفكار عظيمة في الإدارة، دروس من مؤسسي العمل الإداري، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 1991، ص:208.

<sup>74</sup> عد إلى:

- سيزلاقي أندرودي، المرجع أعلاه نفسه، ص: 100.

-Parrice Raussel, **Rémunération motivation et satisfaction du travail** , Economica , Paris 1996, P 35-36.

:(04)



.103 :

: :

:

-2

" "

" "

" "

75

" "

" "

" "

" "

" "

76

" "

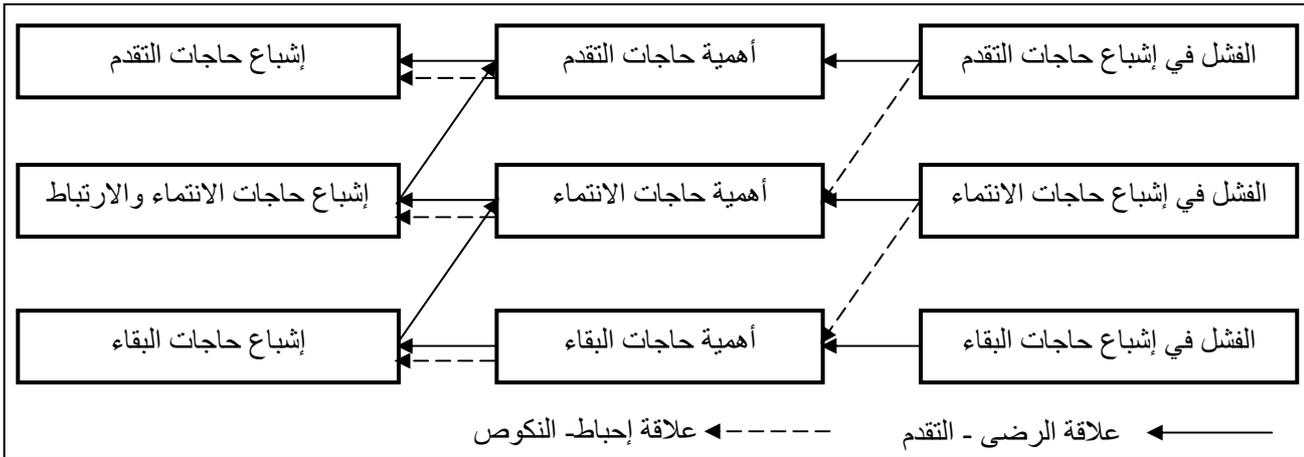
"

77

<sup>75</sup> Claude Levy Leboyer, **La motivation dans l'entreprise, models et stratégies**, édition d'organisation , Paris, 2<sup>ème</sup> ed, 2003, P:41-42.

<sup>76</sup> يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص:383.  
<sup>77</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2004، ص:297.

: (05)



. 101 :

Michel Truchan et autre , op . cit , p : 166.

78

79

" " :  
" **DAVID MACKLELAND** "

1968

80 " "

:

: -1

" "

81.

:1-1 **Le besoin d'accomplissement** :

:2-1 **besoin de pouvoir Le** :

:3-1 **Le besoin d'affiliation** :

" "

82

" "

: -2

" "

83

---

<sup>80</sup> ناصر محمد العديلي، السلوك التنظيمي و الأداء، المرجع السابق ، ص: 163.  
<sup>81</sup> Mohed Alrad, **Ecouter, Harmoniser, diriger un certain art du management**, office des publications universitaires, Alger, 1994,P:130.

<sup>82</sup> مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص: 60.  
<sup>83</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، المرجع السابق ، ص: 151.

” ”

84 .

” ”

” ” 85 .

86 .

87 .

---

84 كامل بربر ، المرجع السابق، ص: 108.  
85 كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2004، ص: 126، ص: 126.  
86 أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ، المرجع السابق، ص: 152-153.  
87 محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، المرجع السابق ، ص: 229.

" " " "

" "

:

" **Fredirick Herzberg 1959** "

" " :  
" "

:

: **-1**

88 ماجدة عطية، المرجع السابق، ص: 122-121.

89 كامل بربر، المرجع السابق ، ص:108.

90 عد إلى:

- كاك دفكان، المرجع السابق، ص: 210

- صلاح الثنواني ، المرجع السابق ، ص:663.

91 مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص: 54.

92 .

93 .

06 :

: -2

:

: :1-2

" "

94 .

: :2-2

95 " "

---

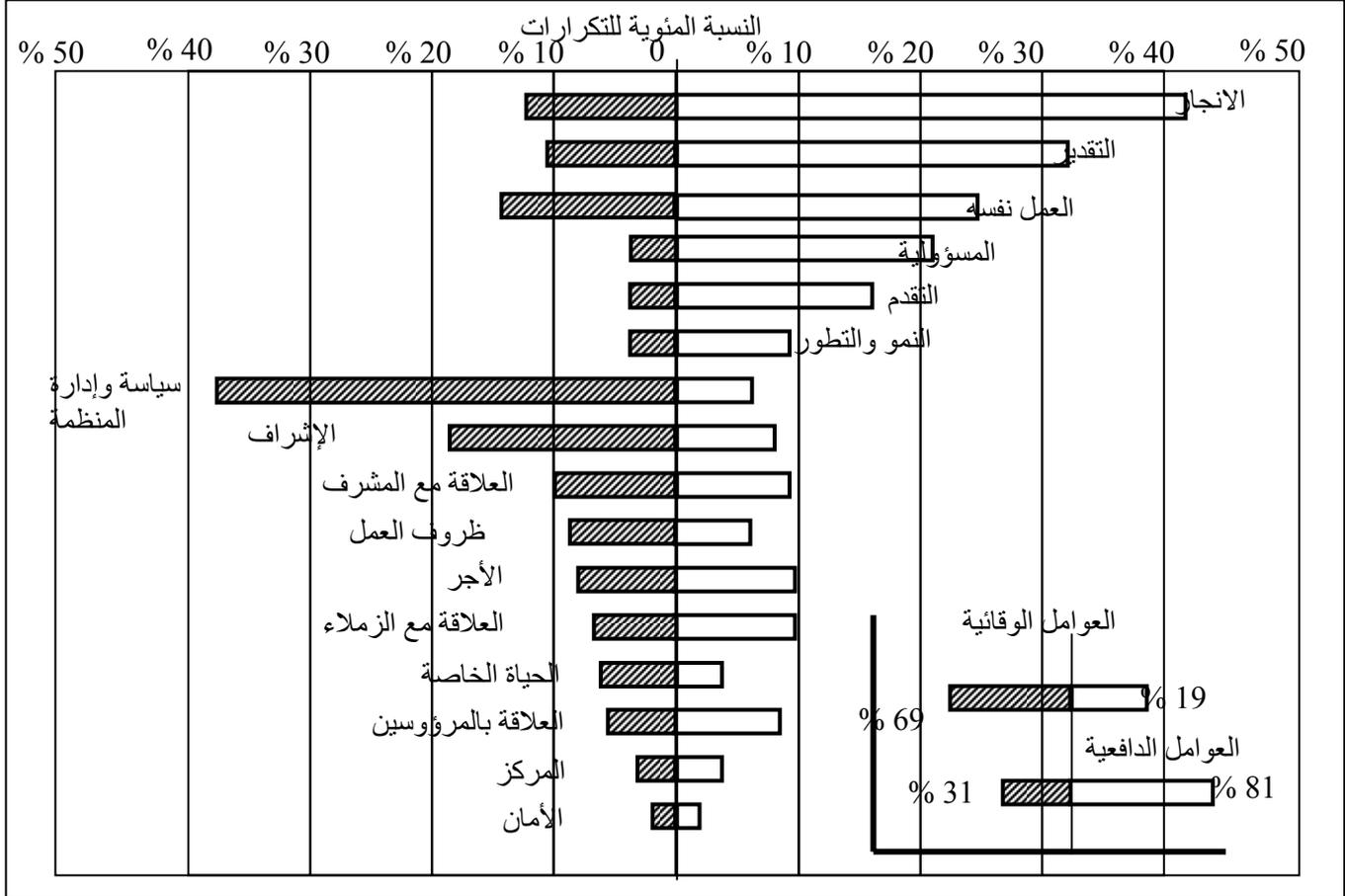
<sup>92</sup> محي الدين الأزهرى، المرجع السابق، ص: 27.

<sup>93</sup> صلاح الشنواني، المرجع السابق، ص: 664.

<sup>94</sup> محمود سليمان العميان المرجع السابق، ص: 287 - 288.

<sup>95</sup> علي الشرقاوي، المرجع السابق، ص: 415.

:(06)



Source: James Stoner, Edward Fraedman, **Management**, Prentia-Hall international, edition, London, 14<sup>ème</sup> ed, 1989, P; 438.

:

" "

:

:" " -1

:

" "

"

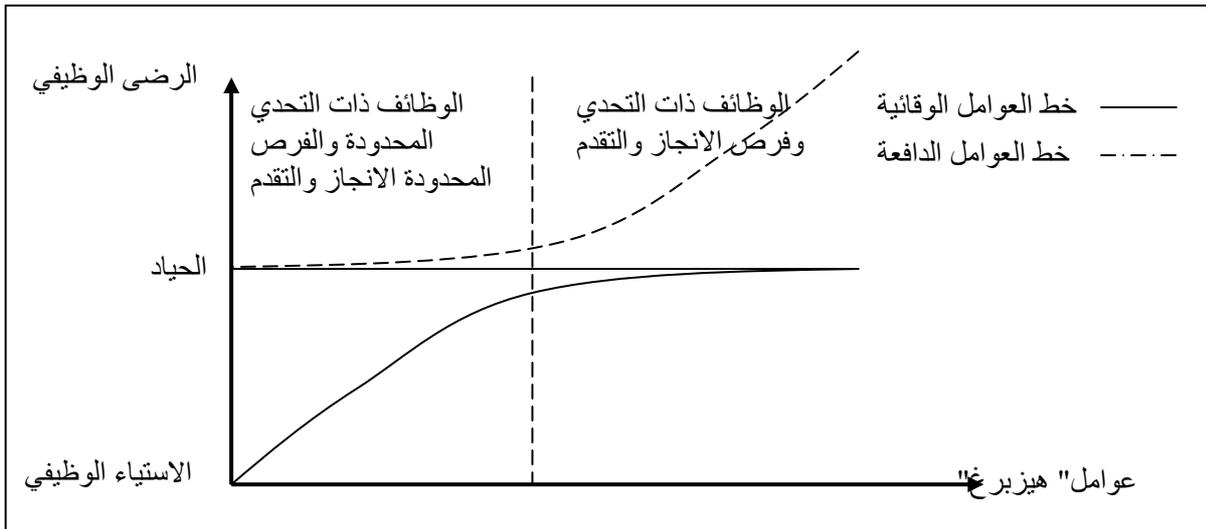
"

98

:

" "

:(07)



.161

:

" "

" "

:

" " : ( 02)

-	-1
-	-2
-	-3
-	-4
-	-5
-	-6
-	-7

.495 :

:

<sup>99</sup> محمد خليل حسن الشماع ، خضير كاظم محمود، المرجع السابق، ص: 280  
<sup>100</sup> عد إلى:

- جمال الدين محد المرسي، المرجع السابق، ص: 494.  
- محي الدين الأزهرى، المرجع السابق، ص: 274.  
- صلاح الثنواني، المرجع السابق، ص: 666.

101

: AMERICAN TELEPHON AND TELEGRAPHE  
(18)

102

:" " -2

103:

200

" " -

" -

"

" " -

<sup>101</sup> كاك دفكان، المرجع السابق، ص: 275.

<sup>102</sup> محي الدين الأزهري، المرجع السابق، ص: 275.

<sup>103</sup> عد إلى:

- يوسف حجيم الطائي وآخرون، المرجع السابق، ص: 286.

- مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص: 55.

- محي الدين الأزهري، المرجع أعلاه نفسه، ص: 276.

- محمود سليمان العميان، المرجع السابق، ص: 163.

" " -

-

-

" "

-

-

.

" "

" "

" "

.

.

:

:

-

-

" - Z. "

:

" **Victor Vroom**

1964 "

104

" " "

" "

:

"

:

" "

:

:" "

**-1**

105

:

106

-

•

•

:

...

<sup>104</sup> Jean Michel Plane, op-cit,P: 89.

<sup>105</sup> John .R Cherhorn .James G.Nurt. Op-Cit .P143-144.

<sup>106</sup> Michel Truchan Saporta et autres.Op-Cit P176- 177.

107

108.

109

-2

110: :1-2

<sup>107</sup> أحمد ماهر السلوك التنظيمي ، المرجع السابق ،ص: 154.

<sup>108</sup> ماجدة عطية، مرجع سبق ذكره، ص: 130.

<sup>3</sup> محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص: 231.

<sup>110</sup> Michel Truchman Saporta et autre, Op.cit. ,P:177.

\* مثال : الإنتاجية المرتفعة قد تؤدي إلى زيادة الأجور، مثلا أو الحصول على ترقية.

) :2-2 L'expectation : (

111

) : 3-2 L'instrumentalité :(

112

113

) :4-2 La Valence(:

114

115

<sup>116</sup>.(1+) (1-)

:

" " : (08)

<sup>111</sup> John .R.Chemerhorn , James. G.Nurt, Op.cit, P:144

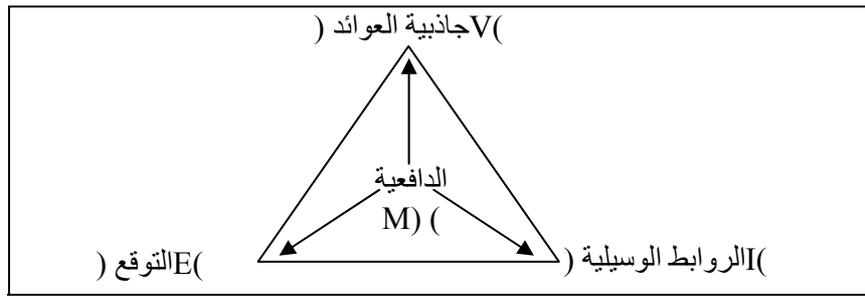
<sup>112</sup> Claude Levy.Leboyer .op.cit., P: 70.

<sup>113</sup> Nicole Aubert, **Diriger et motive : art et pratique des management**, édition d'organisation, Paris, 2éme ed, 2003,p :36.

<sup>114</sup> Michel Truchan Saporta et autres , Op.cit., P:178.

<sup>115</sup>مصطفى كامل أبو العزم عطية، المرجع السابق ، ص: 145.

<sup>116</sup> John R.Schermerhon , OPCIT, P: 144.



Source: Nicole Aubert. Op-cit, p:38.

) ( E ( ( V ( I) )  
 حد  
 117 .

$$M = E \times I \times V$$

V.I.E.

" " :  
 " "

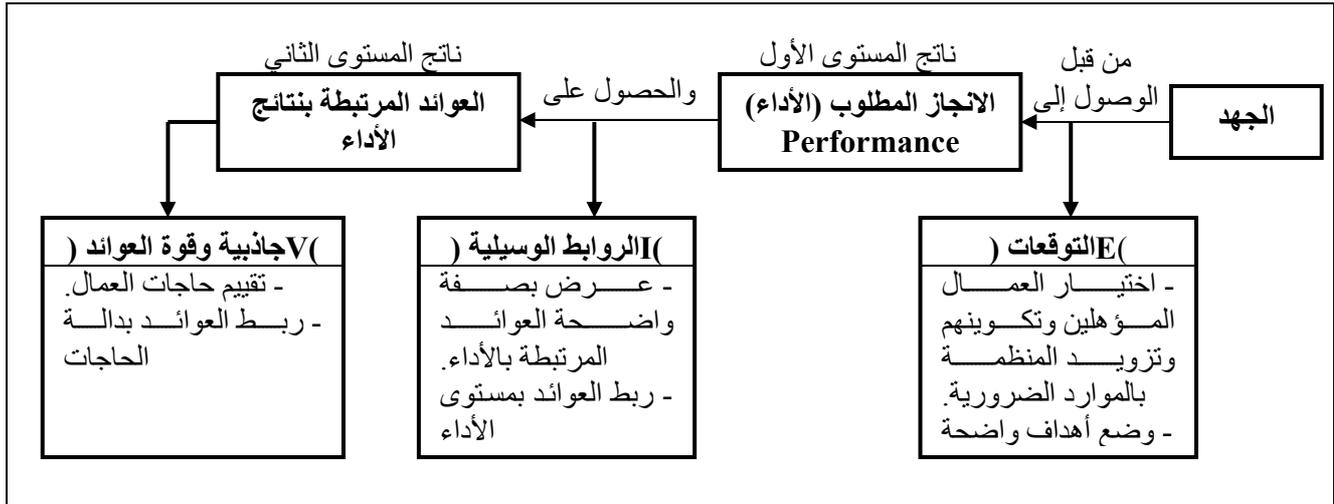
" "

-1

" "

:

:(09)



Source: John. R. Schermerhorn, Op-cit, p: 144.

" " 118

119

120

" "

121

118 محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان ، المرجع السابق نفسه، ص: 234.

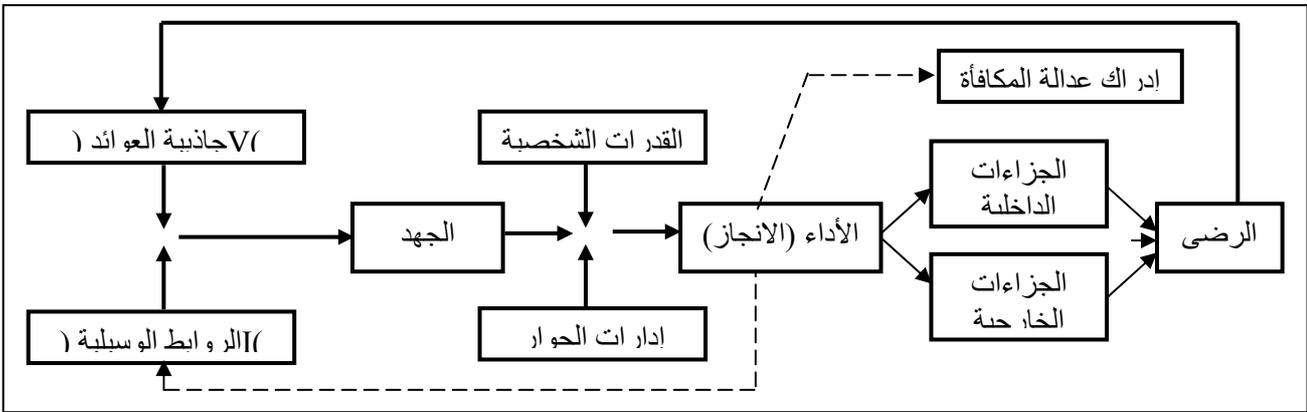
119 ماجدة عطية ، المرجع السابق، ص: 131.

120 محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص: 236-237.

<sup>121</sup> John .R. Schermohrn, OPCIT, P: 145.



( ) 10 : (



Source: Frederique Alexandre , Bailly Denis Bourgris, Op-cit, P: 156.

127 صلاح الشنواني، المرجع السابق، ص: 669.

128 ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، المرجع أعلاه نفسه، ص: 172-173.

129 نفس المرجع أعلاه، ص: 173.

130 خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 284.

" " " " "

:

"

" " " "

:

:

:

"

Edwin Locke

1968

"

" "

131

:

:

-1

132

:

:

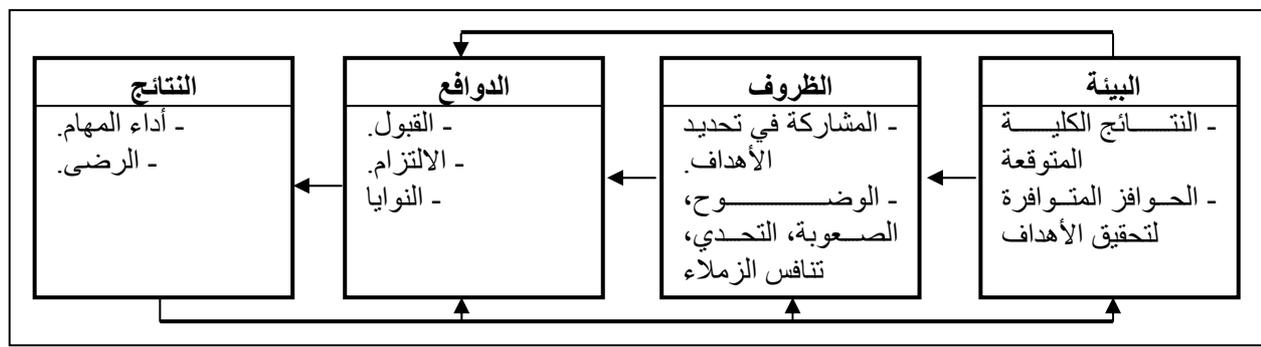
:

:1-1

)

1

:(1



170. :

:

<sup>131</sup> ناصر محمد العديلي، المرجع السابق نفسه ، ص:170.  
<sup>132</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ، المرجع السابق، ص: 161.

133.

- :

- :

"

."

- :

- :

: 2-1

134.

-

-

-

-

-

" "

135 :

:

: 3-1

:

-

:

-

:

-

:

-2

"

**Peter Druker**

\* "

136

137

<sup>135</sup> ماجدة عطية، المرجع السابق، ص: 125.  
<sup>136</sup> \*بيتر دركر: عاش في الفترة بين(1999-2005)، من أكبر رواد المناجمنت، و مبتكر أكثر المبادئ النظرية لها، من بينها تنظيم العمل، التحفيز و الاتصال.  
<sup>137</sup> سيزلاقي أندرودي، المرجع السابق، ص: 129.  
أحمد ماهر، المرجع السابق، ص: 162-163.

:

" James Adams 1963 "

:

:

-1

" "

:

" " 141 :

: 1-1

...

... .

:

:2-1

( / )

<sup>138</sup> سيزلاقي أندرودي، المرجع أعلاه نفسه، ص:129-130.

<sup>139</sup> ناصر محمد العديلي، المرجع السابق، ص164.

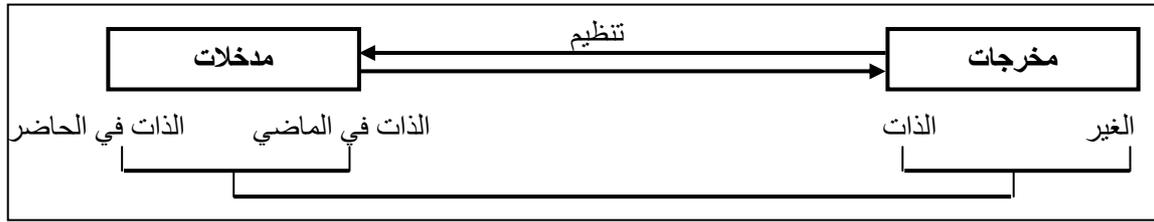
<sup>140</sup> ناصر محمد العديلي ، المرجع السابق، ص:133-134.

<sup>141</sup>Nicole Aubert,Op-Cit,P33.

..

" "

:(12 )



Source :Nicole Aubert, Op.Cit., p: 34.

: 1-3

( )

143

( )

:

-2

:

:

: 1-2

144

145

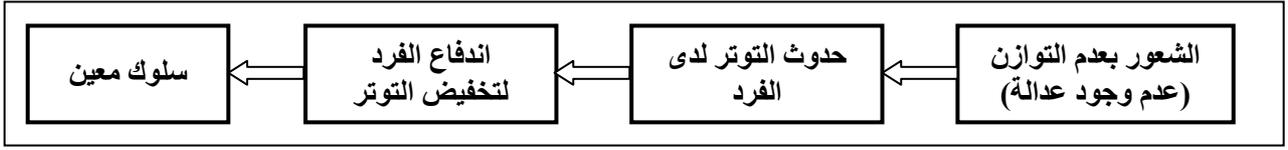
:

<sup>142</sup> Michel Truchan Saporta et autres, op-cit, p181-182.

<sup>143</sup> محمد صالح الحناوي, محمد سعيد المصري, المرجع السابق, 253-254.  
<sup>144</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص:164.

<sup>145</sup> Michel Truchan Saporta , Op .Cit, P:183.

(13):



Source: Michel Truchan Saporta, Op-cit, P: 18.

146.

( )

(14):



<sup>146</sup> عد إلى: ماجدة عطية، المرجع السابق، ص: 128.  
-محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص: 256.  
-John .R.Schermerhorn, op-cit, p : 142 .

.113: ,1997, , , :

147 :

-

-

-

-

:

**:2-2**

148 .

149 .

150 .

---

147 أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ، المرجع السابق، ص: 164-165.

148 نفس المرجع، ص: 166-165.

149 محمود سليمان العميان، المرجع السابق، ص:30.

150 الحناوي محمد صالح، محمد سعيد سلطان، المرجع السابق ، ص:259-260.



- :

- :

: 2-1

156.

: -

: -

: -

: -

: -

: -

: -

157

: -2

---

156 أحمد ماهر، المرجع السابق، ص:159-160.  
157 ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي، المرجع السابق، ص:169.

" "

:

158.

:

:1-2

:

-

:

-

:

-

:

-

:

-

:

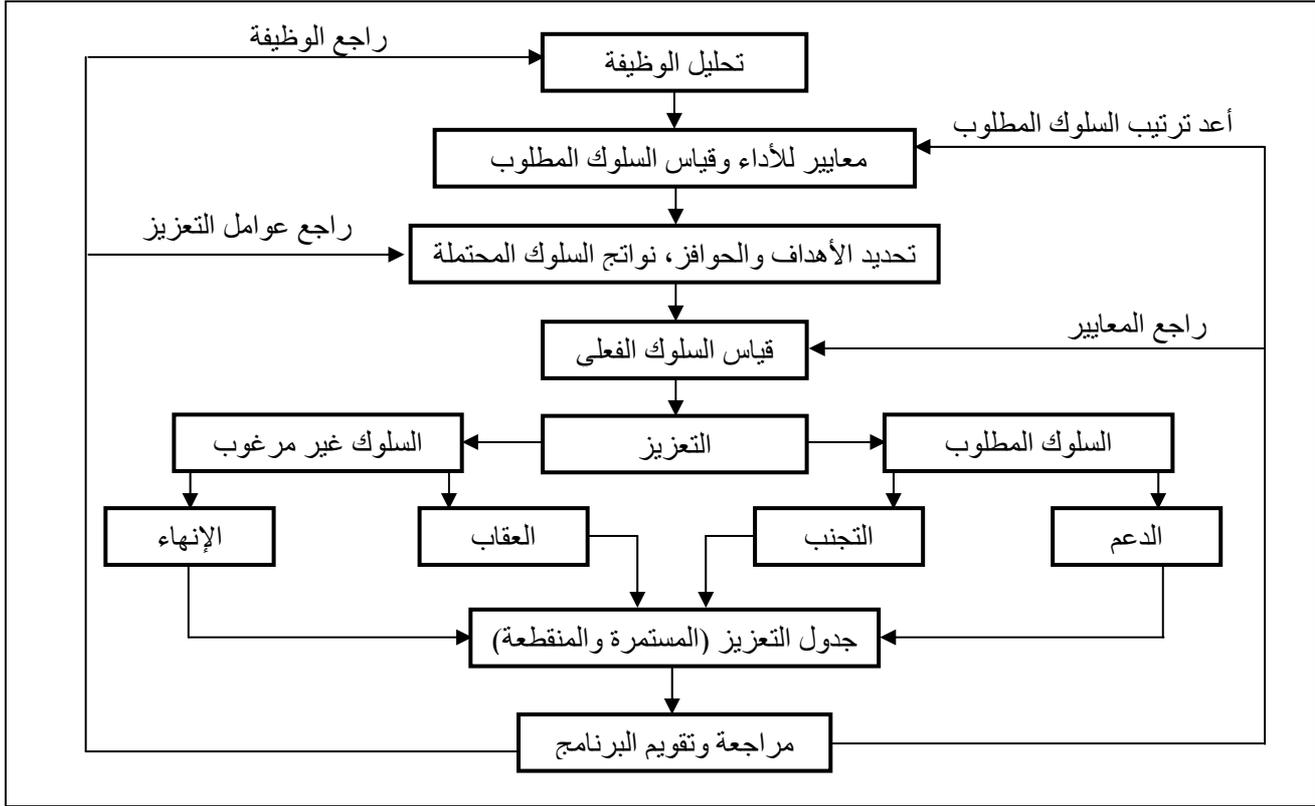
-

:

-

:

: (15)



. 125 :

:

:

: 2-2 159

" : " z " " "

" William Ouchi " \* " Z " "

" z ,1981 " :

" Z " "

" " 160 .

161 .

:"

" -1 Z: " "

" Z<sup>162</sup>:"

: :1-1

: :2-1

: :3-1

: -2

" "

:

\* وليام أوشي: قام بأجراء عدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية للتعرف على سر نجاح الإدارة اليابانية وكفاءتها.  
<sup>160</sup> ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، المرجع السابق، ص: 174.

<sup>161</sup> Wiliam Ouchi, Traduit de Jacque Guiop, **"Théorie" Z**, faire face au défi Japonais, Intel. Edition, Paris, 1982, p:14

<sup>162</sup> ناصر محمد العديلي، المرجع أعلاه نفسه، ص: 35، 174-175.

:1-2

163

164

:2-2

165

:3-2

166

167

:4-2

168

169

---

<sup>163</sup> Wiliam Ouchi, op-cit, p:28.

<sup>165</sup> Wiliam Ouchi, op .cit., p:37.

<sup>166</sup> Idem, p:40.

<sup>164</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، المرجع السابق نفسه، ص: 107-108 .

<sup>167</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، المرجع السابق، ص: 109.

<sup>168</sup> ناصر محمد العديلي، المرجع السابق ، ص: 175-176.

<sup>169</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، المرجع السابق نفسه، ص: 109.

: :5-2

170 .

: :6-2

171 .

: : 7-2

172 .

\* : :8-2

\*\*

173 .

" X" "Y" "Z 174 . "

170 ناصر محمد العديلي، المرجع أعلاه نفسه، ص: 175-176.

171 خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، المرجع أعلاه نفسه، ص: 110.

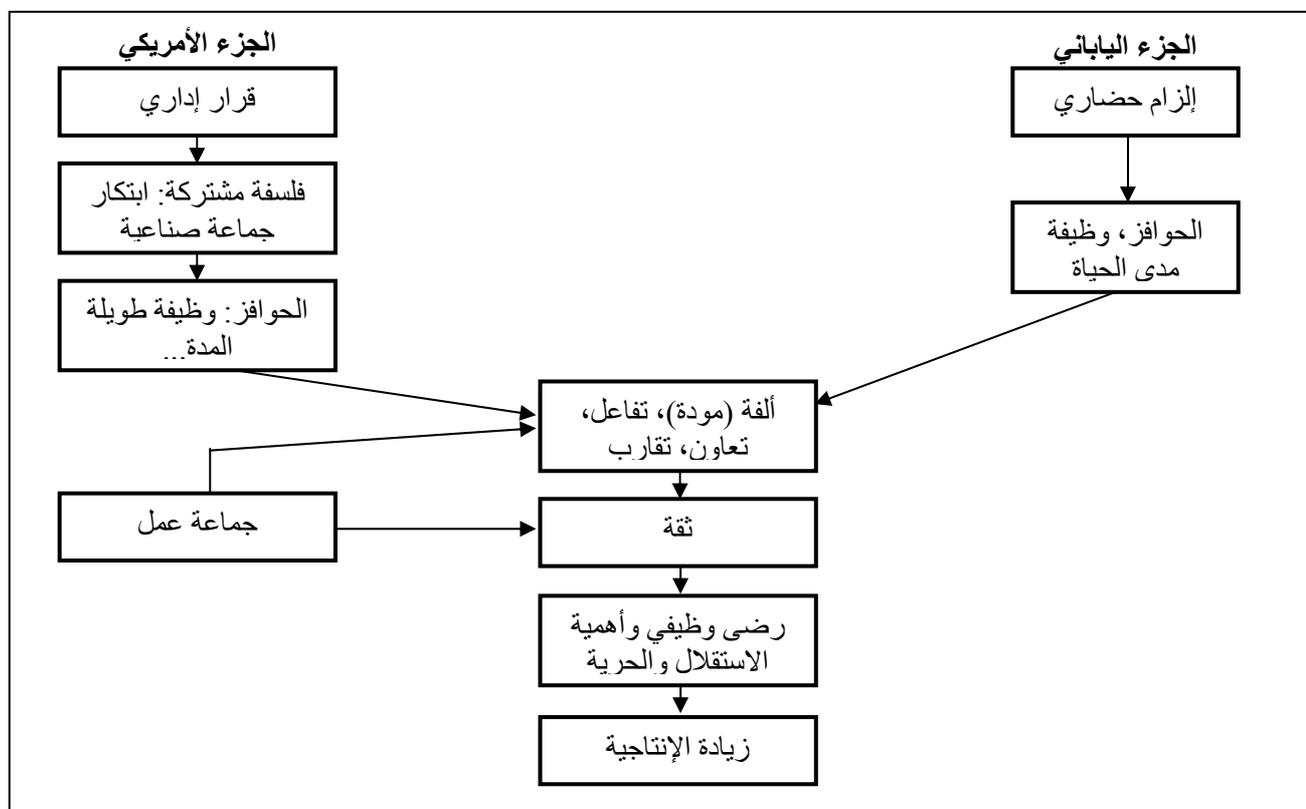
172 نفس المرجع، ص: 111.

\* تتكون حلقة الجودة من 5 إلى 10 أعضاء يعملون ضمن قسم إنتاجي واحد، غير أنه قد تتطلب الحاجة في قسم إنتاجي واحد، وجود أكثر من حلقة واحدة، وذلك حسب حجم القسم وطبيعة عملياته.

\*\* غالبا ما تستدعي الإدارة العليا مشرفي الحلقات.

173 خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، المرجع السابق، ص: 111-112 .

## Z (16):



.177

:

:

"

"

"

"

"

"

"X" "Y"

"

"

"

"

"

"

"

"

"

"

"

Z

"

## الفصل الثاني

# فاعلية التحفيز في المنظمة

:

:

.

,

.

:

-

-

-

:

:

-

-

-

.

:

176 .

177 .

:

:

:

-1 :

178 ,

179 .

180 .

-

---

<sup>176</sup> مصطفى نجيب شاويش ، المرجع السابق ، ص : 209.

<sup>177</sup> رمضان محمد القذافي ، المرجع السابق ، ص : 116.

<sup>178</sup> طارق المجذوب ، الإدارة العامة ، الدار الجامعية ، بيروت ، 2000 ، ص : 343.

<sup>179</sup> مصطفى نجيب شاويش ، نفس المرجع في الأعلى ، ص : 209.

<sup>5</sup> عد إلى: - علي السلمي، المرجع السابق، ص: 303.

- حمدي أمين عبد الهادي، إدارة شؤون موظفي الدولة: أصولها وأساليبها وإصلاحها، دار الفكر العربي، القاهرة، ط3، 1990،

ص: 134-136.

- عبد المعطي عساف، المرجع السابق، ص: 97.

-

\*

-

-

-

-

: 1-1

181

: 2-1

182

: 3-1

183

184

: 4-1

185

\* خاصة ذوي المؤهلات و الخبرات النادرة في سوق التوظيف .

<sup>181</sup> حمدي أمين عبد الهادي ، المرجع السابق ، ص : 130 .

<sup>182</sup>Paul Milgram , JOHN Robert , **Economie , organisation et management** ,DeBoeck universite , Paris , 1997,p :508-509 .

<sup>183</sup> شفيق رضوان ، المرجع السابق ، ص : 35

<sup>184</sup> المرجع أعلاه .

-2

:

:

:1-2

186

187

188

189

190

191

192

: 2-2

193

---

<sup>185</sup> توم بيترز ، ترجمة محمد الحديدي ، ثورة في عالم الإدارة : كيف تتغلب إداريا على الفوضى ، الدار الدولية للنشر و التوزيع ، مصر ، الطبعة الثانية ، 1998 ، ص : 503.

<sup>186</sup> سهيلة محمد عباس ، المرجع السابق ، ص : 244

<sup>187</sup> مصطفى نجيب شاويش ، المرجع السابق ، ص : 209.

<sup>188</sup> علي السلمي ، المرجع السابق ، ص : 308.

<sup>189</sup> محمد حافظ حجازي ، المرجع السابق ، ص : 227.

<sup>190</sup> أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق ، ص : 245.

<sup>191</sup> المرجع أعلاه .

<sup>192</sup> محمد حافظ حجازي ، المرجع السابق ، ص : 228 .

<sup>193</sup> طارق المجدوب ، المرجع السابق ، ص : 344.

:3-2

194

195

196

:4-2  
197:

(5000)	(%03)	(5000)	(1000)	(%02)
(%03)	(%02) (5000)	(4000)	(9000)	

:5-2

198

199

200

201

- 
- 194 رمضان محمد القذافي ، المرجع السابق ، ص :167 .  
195 أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق ، ص : 246 .  
196 محمد حافظ حجازي ، المرجع السابق، ص:246 .  
197 المرجع أعلاه، ص:225-226 .  
198 مصطفى نجيب شاويش ، المرجع السابق :، ص : 210 .  
199 كيفور ، م بوميك ، ترجمة راند السمرة ، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة ، مركز الكتب الأردني ، الأردن ، 1989 ، ص : 215 .  
200 محمد حافظ حجازي ، المرجع السابق ، ص : 232-233 .  
201 كيف ديقيز ، ترجمة سيد عبد الحميد المرسي وآخرون ، السلوك الإنساني في العمل : دراسات العلاقات الإنسانية و السلوك التنظيمي ، دار النهضة ، مصر طبع نشر توزيع ، القاهرة ، 1979 ، ص : 642 .

:6-2

:

202 .

:

:

:

-1

:

:

:1-1

203 .

:

:2-1

204 .

205 .

<sup>202</sup>Bernard Martory , **Salaire fixe , bonus variable , avantage , le bon dosage** , in revue management , (groupe presma presse, FRANCE , N =<sup>0</sup> 119 avril 2005 ) , p : 70 .

. 213 :

203

<sup>204</sup> حمدي أمين عبد الهادي ، المرجع السابق ، ص : 132-135 .

<sup>205</sup> مصطفى نجيب شوايش ، المرجع السابق ، ص : 210 .

-2

:

206

207

208

:

:1-2

-

-

-

:

-

-

-

-

-

: 2-2

209

:

-

---

<sup>206</sup> المرجع أعلاه ، ص : 212.  
<sup>207</sup> أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق ، ص : 263 .  
<sup>208</sup> مرعي محمد مرعي ، التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في القطاع العام العربي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003 ، ص : 36.  
<sup>209</sup> مرعي محمد مرعي ، المرجع السابق، ص : 36.

210.

: -

: -

: -

: -

: -

: -

: -

: -3

:

:1-3

211

:2-3

212

:3-3

213

<sup>210</sup> طارق المجدوب ، المرجع السابق ، ص: 346.

<sup>211</sup> عد إلى: - كامل بريبر ، المرجع السابق ، ص : 115.

- مصطفى كامل أبو العزم عطية ، المرجع السابق ، ص : 164.

<sup>212</sup> سهييلة محمد عباس ، المرجع السابق ، ص : 245.

<sup>213</sup> محمد حافظ حجازي، المرجع السابق، ص: 233.

-1

214

215

-2

216

---

<sup>214</sup> مصطفى نجيب شوايش، المرجع السابق، ص: 211.  
<sup>215</sup> علي السلمي ، مرجع سابق ، ص : 311  
<sup>216</sup> محمد علي جعلوك، دليل رجال المال والأعمال: كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال، دار الراتب الجامعية ، بيروت، ط1، 1999، ص: 162.

217

218

: -3

219

: -4

:

: 1-4

220

: 2-4

221

:

:

<sup>217</sup> مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق ، ص : 211 .

<sup>218</sup> Michel Amiel et autres , op cit . p : 76 .

<sup>219</sup> مصطفى كامل أبو العزم عطية المرجع السابق ص:162-163 .

<sup>220</sup> حمدي أمين عبد الهادي ، المرجع السابق ، ص : 140-150 .

<sup>221</sup> المرجع أعلاه .

-1 :

222

-2 :

223

224

225

-3 :

226

:1-3 :

227

:2-3 :

---

<sup>222</sup> محمد خليل حسن الشماع ، خضير كاظم محمود ، المرجع السابق ، ص : 289-290.

<sup>223</sup> مصطفى كامل أبو العزم ، المرجع السابق ، ص : 161

<sup>224</sup> محمد حافظ حجازي ، المرجع السابق ، ص : 234

<sup>225</sup> عبد المعطي محمد عساف ، مرجع سابق ، ص : 92.

<sup>226</sup>Fanelly Nguyen Thanh, **La communication : une stratégie au service de l'entreprise**, economica ,paris ,1991,p :28 .

<sup>227</sup>Mari .F , DominiquE Pujol , **les guides de l'entreprise : les ressource humains la boit a outils de l'entreprise.**, édition d'organisation . Paris . 2<sup>eme</sup> edition , 200/2003 , p: 179-182-183

228

: 3-3

229

: 4-3

230

: 5-3

231

: 6-3

232

233: -4

234:

-5

---

<sup>228</sup> حمدي أمين عبد الهادي، المرجع السابق، ص: 136-139.

<sup>229</sup> مرعي محمد مرعي، المرجع السابق، ص: 30.

<sup>230</sup> المرجع أعلاه، ص: 31.

<sup>231</sup> المرجع أعلاه، ص: 32.

<sup>232</sup> كامل بربير، المرجع السابق، ص: 115.

<sup>233</sup> مصطفى كامل أبو العزم، المرجع السابق، ص: 165.

<sup>234</sup> محمد فريد الصحن، المرجع السابق، ص: 238-239.

235

236

:1-7

237

238

:2-7

239

:3-7

240

<sup>235</sup> إبراهيم الفقي، ترجمة نبيل عريضة أميرة، أسرار قادة التميز، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 1996، ص : 67-68 .

<sup>236</sup>George Raedler ,Preston Bottger , **Le sunrise : le succès grâce a la mobilisation du personnel** , in revue management ,(groupe prisma , France , n : 124 , octobre 2005 ) , p : 100.

<sup>237</sup> محمد فريد الصحن ، المرجع السابق ، ص: 238-239.

<sup>238</sup> مرعي محمد مرعي ، المرجع السابق ، ص : 32-43.

<sup>239</sup> لورين بيكر ، ترجمة جمال إمام ، مدير لأول مرة ، مركز الأهرام للترجمة و النشر ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 1995 ، ص : 110.

<sup>240</sup> Catherin Piraud , **Pour motiver vos troupes , pratiquer l'echangisme** , in revue capital ( Paris , n : 103 , avril , 2000 ) , P: 120.

241 .

: -9

:

242 .

:

:

:

:

:

:

-1

:

:1-1

243 .

244 .

---

<sup>243</sup>Michele Truchan , Saporta et autres , op cit , p : 138.

<sup>241</sup>إبراهيم الفقي ، المرجع السابق ، ص : 72-73.  
<sup>242</sup>مرعي محمد مرعي ، المرجع السابق ، ص : 37-38.

<sup>244</sup>محمد حافظ حجازي ، المرجع السابق ، ص : 215.

:2-1

:

245

246

:

247.

-

-

-

-2

:

:

248.

:1-2

<sup>245</sup> مصطفى نجيب شاويش ، المرجع السابق ، ص : 213-214.

<sup>246</sup> سيزلاقي أندروي ، المرجع السابق ، ص : 434.

<sup>247</sup> كمال نور الله ، إدارة الموارد البشرية ، طلاس للدراسات والترجمة والنشر، دمشق، الطبعة الثالثة، 1992، ص : 214-215.

<sup>248</sup> محمد حافظ حجازي ، المرجع السابق ، ص : 215-216.

:2-2

" :  
249 "

250

-1

: 1-1

251 :

---

<sup>249</sup> محمد حافظ حجازي ، المرجع أعلاه ، ص : 216-217 ، 219 .  
<sup>250</sup> مصطفى نجيب شوايش ، المرجع السابق ، ص : 215-216 .  
<sup>251</sup> محمد حافظ حجازي ، المرجع السابق ، ص : 236 .

252.

-

253.

-

:

-

:

: 2-1

254.

-

":

"

":

"

:

-

:

-

:

-

---

252 جمال محمد المرسي ، المرجع السابق ، ص : 485.  
253 عبد الفتاح دياب حسن ، إدارة الموارد البشرية:مدخل متكامل,توزيع شركة أبرار,القاهرة, 1997, ص : 485.  
254 محمد حافظ حجازي ، المرجع السابق ، ص : 236.

: -  
255: -2

:  
: : :1-2  
: -

: -

: -

: :2-2

: ,

: -

: -

- :

:

:

-  
-  
-

:

:

:

:

-1 :

256

:

:1-1 :

257

258

---

<sup>256</sup> وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية مدييرية النشر لجامعة قلمة ، الجزائر، 2004، ص : 434.  
<sup>257</sup> أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق ، ص : 237.  
<sup>258</sup> مرعي محمد مرعي ، المرجع السابق ، ص : 47-48.

:2-1

259

:3-1

260

:4-1

261

-2

262

263 :

:1-2

:2-2

-3

264:

:1-3

" "

<sup>259</sup> المرجع أعلاه ، ص : 48.

<sup>260</sup> مرعي محمد مرعي ، المرجع السابق ، ص : 48.

<sup>261</sup> وسيلة حمداي ، المرجع السابق ، ص : 208.

<sup>262</sup> أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق ، ص : 238.

<sup>263</sup> مرعي محمد مرعي ، المرجع أعلاه ، ص : 48.

<sup>264</sup> بالاعتماد على: - مرعي محمد مرعي ، المرجع أعلاه ، ص : 49-50.

- وسيلة حمداي ، المرجع السابق ، ص : 208.

: 2-3

: 3-3

: 4-3

: -4

: 1-4

265

266

: 2-4

267

: 3-4

268

269

---

<sup>265</sup> مرعي محمد مرعي ، المرجع السابق ، ص : 52.  
<sup>266</sup> حمدي أمين عبد الهادي ، المرجع السابق ، ص : 137-138.  
<sup>267</sup> مرعي محمد مرعي ، المرجع السابق ، ص : 52.  
<sup>268</sup> أحمد ماهر ، المرجع السابق ، ص : 238.  
<sup>269</sup> مرعي محمد مرعي ، المرجع السابق ، ص : 53-54.

:

270.

:

**-1**

:

**-2**

:

**-3**

:

.

:

:

:

:

:

-1

:

:

: 1-1

271

272

273

274

:

: 2-1

---

<sup>271</sup> عبد الحفيظ مقدم ، الثقافة و التسيير ، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، دون سنة نشر ، ص : 197-

198.

<sup>272</sup> سيزلاقي أندرودي ، المرجع السابق ، ص: 412.

<sup>273</sup> مرعي محمد مرعي ، المرجع السابق ، ص : 64.

<sup>274</sup> يوسف محمد القبلان ، مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري ، شركة العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، ط2, 1992, ص : 97-102.



276

: -2

:

: 1-2

277

: -

( ) ( )

: -

: -

: -

278

279

: 2-2

<sup>276</sup> صديق محمد عفيفي ، أحمد إبراهيم عبد الهادي ، السلوك التنظيمي ، مكتبة عين شمس ، الإسكندرية ، الطبعة العاشرة ، 2003 ، ص : 368-367.

<sup>277</sup> مرعي محمد مرعي ، المرجع السابق ، ص : 58-57.

<sup>278</sup> سهيلة محمد عباس ، المرجع السابق ، ص : 178-177.

<sup>279</sup> لورين ب بيكر ، المرجع السابق ، ص : 109-108 .

280

281

:3-2

\* :4-2

282:

:5-2

:6-2

283

:7-2

---

<sup>280</sup> مرعي محمد مرعي ، المرجع السابق ، ص : 58.

<sup>281</sup> حنفي عبد الغفار ، المرجع السابق ، ص : 498.

\* **النقابات العمالية:** هي عبارة عن تنظيم يجمع عددا من العاملين , يتم تكوينه بهدف حماية وتنمية المصالح الاجتماعية والسياسية و الاقتصادية لأعضائه من خلال المفاوضات والاتفاق الجماعي.

<sup>282</sup> كمال دسوقي, سيكولوجية إدارة الأعمال وسلوكيات كفاية الإنتاج, ب د ن , القاهرة, 1994, ص: 187-189.

<sup>283</sup> مرعي محمد مرعي ، المرجع السابق ، ص : 62.

284

:

:

:

-1

:

285

:

-2

:

-3

286

---

<sup>284</sup> بالاعتماد على: - خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار الميسر للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1.999، ص: 252  
- حنفي عبد الغفار، المرجع السابق، ص: 501-503.  
<sup>285</sup> حنفي عبد الغفار، المرجع أعلاه، ص: 506.  
<sup>286</sup> عبد الحفيظ مقدم، المرجع السابق، ص: 201.

287 : -4

-

-

: -5

288

: -6

289 :

-

-

---

287 مرعي محمد مرعي ، المرجع السابق ، ص: 61.  
288 المرجع أعلاه ، ص : 65-66 .  
289 المرجع أعلاه ، ص : 62, 65-66.

:

:

:

:

:

**-1**

290

:

**-2**

:

291

292

293:

**-3**

---

<sup>290</sup> يوسف حجيم الطائي ، المرجع السابق ن ص: 414.

<sup>291</sup> ابراهيم الفقي ، المرجع السابق ، ص : 61-62.

<sup>292</sup> يوسف حجيم الطائي ، المرجع السابق ، ص : 414-415.

<sup>293</sup> مرعي محمد مرعي ، المرجع السابق ، ص : 71-72.

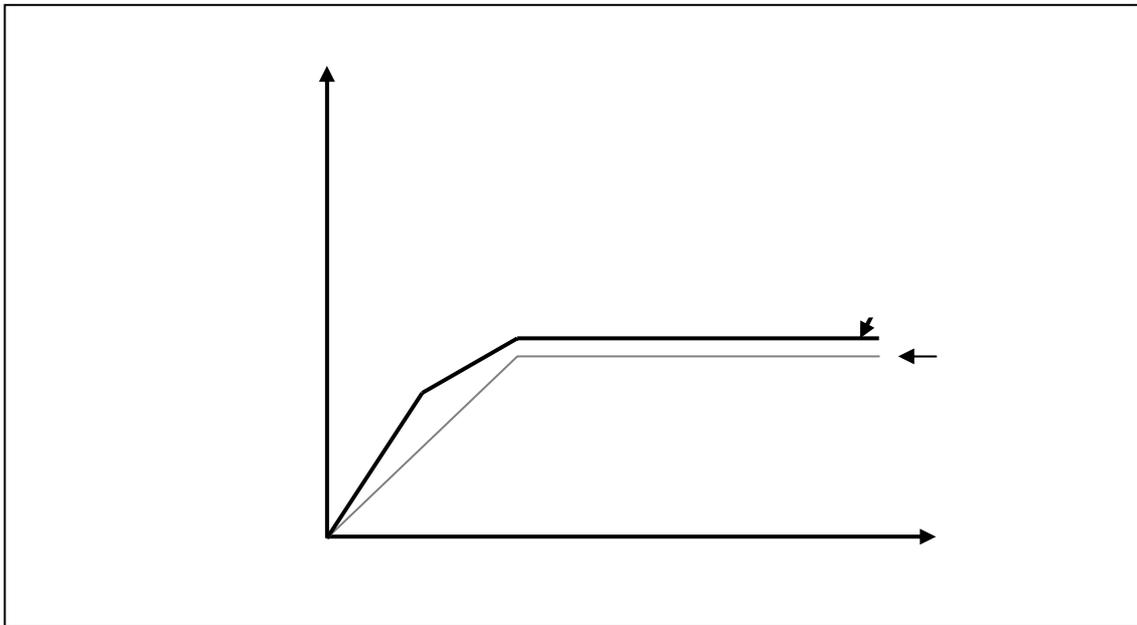
: -4

294

295

296

: (17)



Source : Nicole Aubert, op-cit,p :252.

<sup>294</sup> عبد المعطي محمد عساف ، المرجع السابق ، ص : 86.  
<sup>295</sup> مرعي محمد مرعي ، المرجع السابق ، ص : 72.

<sup>296</sup>Nicole Aubert , OP CIT , P : 252.

: -5

297

: -6

298

:

:

: -1

299

: 1-1

: 2-1

: 3-1

---

<sup>297</sup> مرعي محمد مرعي ، المرجع أعلاه ، ص: 70.  
<sup>298</sup> مرعي محمد مرعي ، المرجع السابق ، ص : 69.  
<sup>299</sup> المرجع أعلاه ، ص : 74-72.

: -2

: :1-2

: : 2-2

300

: :3-2

301

: : 4-2

---

<sup>301</sup> Adelen Tregouet , **la surchauffe du marche de l'emploi provoque des éparts en série et les entreprises doivent réagir** , in revue capitale ( France , n: 107, AOÛT 2000) p : 104 .

<sup>300</sup> مرعي محمد مرعي ، المرجع السابق ، ص : 74 .

:

:

-

-

-

:

:

:

\*

302

303.

:

**-1**

:

:

**:1-1**

:

**:2-1**

:

**:3-1**

---

\* وخاصة بالنسبة للتخفيف المادي.  
302 مرعي محمد المرعي، المرجع السابق، ص: 05.  
303 جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص: 486-488.

: :4-1

: :5-1

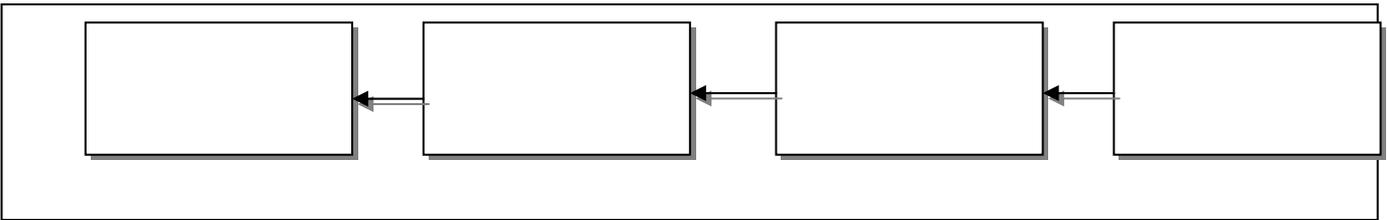
: -2

: :1-2

: :2-2

: :3-2

:(18)



.256 :

:

-1 :

305

306

307

-2 :

309

308

:1-2 :

:2-2 :

---

<sup>305</sup> يوسف حجيم الطائي ، المرجع السابق ، ص : 415.  
<sup>306</sup> أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، المرجع أعلاه ، ص : 257.  
<sup>307</sup> محمد حافظ حجازي ، المرجع السابق ، ص : 220.  
<sup>308</sup> المرجع أعلاه.  
<sup>309</sup> أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق ، ص : 258-257.

:3-2

:

:4-2

:

-3

:

310

311

312

:1-3

:

:2-3

:

:2-3

:

:

-4

:

313

-

-

-

---

<sup>310</sup> يوسف حجيم الطائي ، المرجع السابق ، ص : 415 .  
<sup>311</sup> محمد حافظ حجازي ، المرجع السابق ، ص : 221 .  
<sup>312</sup> يوسف حجيم الطائي ، المرجع السابق ، ص : 417 .  
<sup>313</sup> علي السلمى ، المرجع السابق ، ص : 317 .

-  
-  
-  
-

:

:

:

:

:

-1

314

315

:

-2

316

---

<sup>314</sup> مرعي محمد مرعي ، المرجع السابق ، ص: 82.  
<sup>315</sup> وارين شمדת ، جيروم فاتجا ، ترجمة محمود عبد الحميد المرسي وناصر محمد العديلي ، مدير الجودة الشاملة ، الدليل العلمي للقادة والمديرين لتحقيق ودارة الجودة الشاملة ، دار أفق للإبداع العالمية ، الرياض ، الطبعة الأولى ، 1997 ، ص : 96 .  
<sup>316</sup> وارين شمדת ، جيروم فاتجا ، المرجع السابق ، ص:95.

: -3

317

: -4

318

319

:

:

: -1

320

: -2

---

<sup>317</sup> مرعي محمد مرعي ، المرجع أعلاه ، ص : 83.

<sup>318</sup> المرجع أعلاه ، ص: 83.

<sup>319</sup> كامل بربير ، المرجع سابق ، ص : 113.

<sup>320</sup> جمال الدين محمد المرسي ، المرجع السابق ، ص : 481.

321

322

: -3

323

324

: -4

325

: -5

326

: -6

<sup>321</sup> أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق ، ص : 253.

<sup>322</sup> ناصر محمد العدلي ، إدارة السلوك التنظيمي ، المرجع السابق ، ص : 99.

<sup>323</sup> أحمد ماهر ، الإدارة ، المرجع السابق ، ص : 543.

<sup>324</sup> يوسف حجيم الطائي ، المرجع السابق ، ص : 416.

<sup>325</sup> Michele Truchan -Saporta et autres , op cit , p : 142.

<sup>326</sup> Idem.

\*327

328

: -7

329

330

: -8

331

9 : -

332

: -10

333

---

<sup>327</sup> كامل بربر ، المرجع السابق ، ص: 111 .  
\* يقول الرسول صلى الله عليه وسلم " أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه " <sup>328</sup>  
<sup>328</sup> عبد المعطي محمد عساف ، المرجع السابق ، ص : 88 .  
<sup>329</sup> محمود حافظ حجازي ، المرجع السابق ، ص: 214 .  
<sup>330</sup> مهدي حسن زويلف ، المرجع السابق ، ص : 278 .  
<sup>331</sup> أحمد ماهر، الإدارة ، المرجع السابق ، ص : 552 .  
<sup>332</sup> كامل بربر ، المرجع السابق ، ص : 111 .  
<sup>333</sup> وارين شمדת ، جيروم فاتجا ، المرجع السابق ، ص: 96-94 .

334

'

:

-11

335

'

'

:

-12

336

'

:

-13

:

:

:

---

<sup>334</sup> سهيلة محمد عباس ، المرجع السابق ، ص: 242.  
<sup>335</sup> جمال الدين محمد المرسي ، المرجع السابق ، ص: 482.  
<sup>336</sup> المرجع أعلاه ، ص: 483.

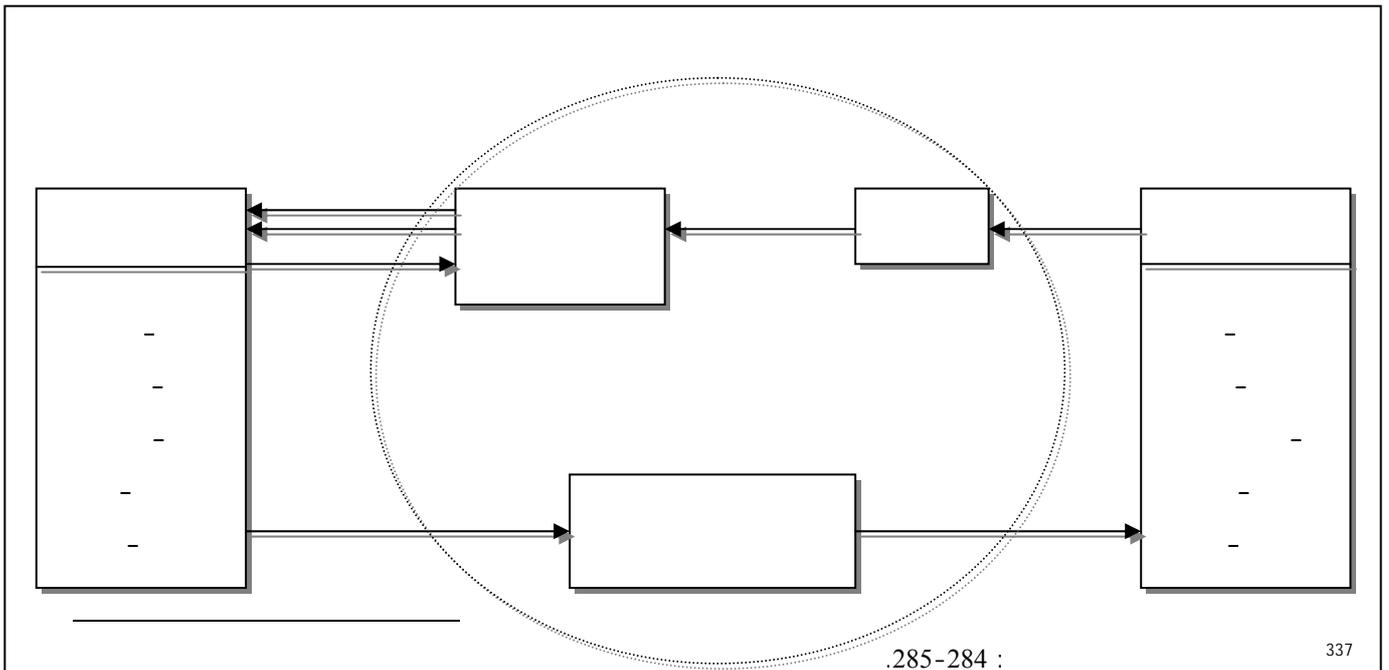
337

338

339

340

: (19)



<sup>338</sup> ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي ، الرياض ، الطبعة الأولى ، 1993 ، ص: 96.

<sup>339</sup> جمال الدين محمد المرسي ، المرجع السابق ، ص: 475.

<sup>340</sup> سيزلاقي أندرودي ، المرجع السابق ، ص: 427.

.23 :

:

341 .

342 .

:

343

:

**-1**

344

---

<sup>341</sup> جاد عبد الوهاب ، المرجع السابق، ص: 23-24.

<sup>342</sup> طارق المجدوب ، المرجع السابق ن ص: 349.

<sup>343</sup> طارق المجدوب ، المرجع أعلاه ، ص: 349.

345

346

-2

: 347

:1-2

---

<sup>344</sup> يوسف محمد القبلان ، المرجع السابق ، ص: 103 .  
<sup>345</sup> محمد علي جعلوك ، المرجع السابق ، ص: 157 .  
<sup>346</sup> سهيلة محمد عباس المرجع السابق ن ص: 175-178 .  
<sup>347</sup> علي السلمي,المرج السابق,ص:114 .

: 2-2

348

349: : 2-3

350: : 2-4

---

<sup>348</sup> سيز لافي أندرودي, المرجع السابق, ص: 430-431.  
<sup>349</sup> المرجع أعلاه .  
<sup>350</sup> سهيلة محمد عباس, المرجع السابق, ص: 178-180.



## الفصل الثالث

# واقع التحفيز في المنظمة الجزائرية:

:

:

.

.

.

:

:

-  
-  
-

:

:

,

,

:

:

:

**-1**

:

:

**:1-1**

2006  
.2007

2002

:

**:2-1**

( . . . )

:

**:3-1**

( . . . )

:

**-2**

:

: -1

1"

( . . . )

60

: -2

"

2"

---

<sup>1</sup>مهدي حسن زويلف تحسين الطراونة منهجية البحث العلمي دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع الأردن، 1998، ص: 55.  
<sup>2</sup>محي محمد مسعد، كيفية كتابة الأبحاث والاعداد للمذكرات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص: 39.

: -3

1"

(45)

:  
-  
( . . . ) -  
( . . . ) -  
. ( . . . ) -  
:

: **:1-3**

: **:2-3**

: **:3-3**

, (10)

(05)

(60)

---

<sup>1</sup>مهدي حسن زويلف، تحسين الطراوة، المرجع السابق، ص: 79

:

:

:

1:

: - 1

(La Société Nationale de ( . . . )

1981

173-81

Génie Civile et Bâtiment)

(SONATRACH)

12

( . . . )

1983

2

1998

(2000.000.000)

30

---

معلومات مأخوذة من وثائق المؤسسة وخاصة التقارير السنوية بالإضافة للمقابلات مع بعض المسؤولين

-2

: : 1-2

:

-

-  
-  
-  
-  
-  
-

:2-2

(7000)

(180)

(1400)

(parking)

( . . . )

(les bases de vie )

: (les sites de projet)

(5000)

( - ) -

( ) -

( ) -

( ) -

(RHOARD NOUSS)

TFT-

(VRD)

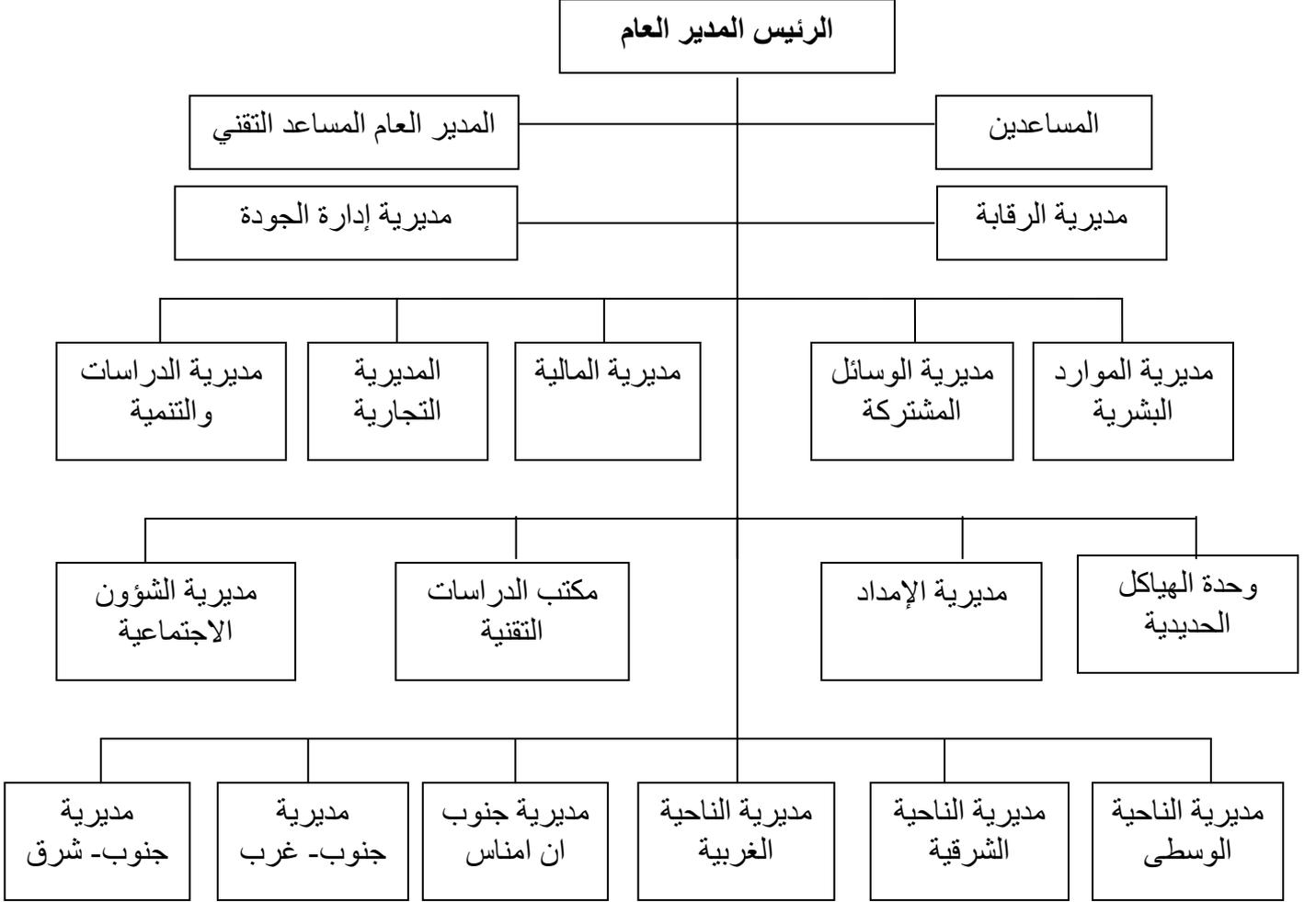
-  
-



		(COM )	-
		(DGAT)	-
		(DMG)	-
		(DAS)	-
:	(04)	:	:2-1
		(DSE)	-
		(DSO)	-
		(DSI)	-
:		(DRN)	-
			•
			•
			•
	:	:	:3-1
		(BET)	-
		(UCM)	-
:		(04)	
		( . . . )	

(03) 2005 ( . . . )

: (20)



.

:

1:( )

-2

( )

:( )

:1-2

:

2005

2002

( )

:(04 )

2005	2004	2003	2002	
10358	10658	8677	8172	( )
10810	8952	7313	7463	
95.82	119.66	118.66	109.49	%

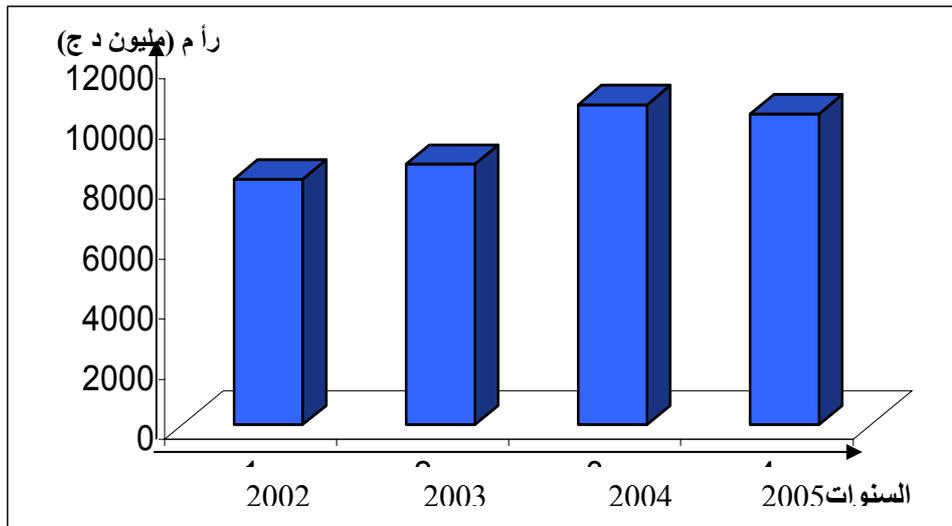
2005 ( )

:

:

( )

:(21)



2002

بالاعتماد على وثائق خاصة بالمؤسسة والتقارير السنوية، من سنة 2002 إلى 2005.

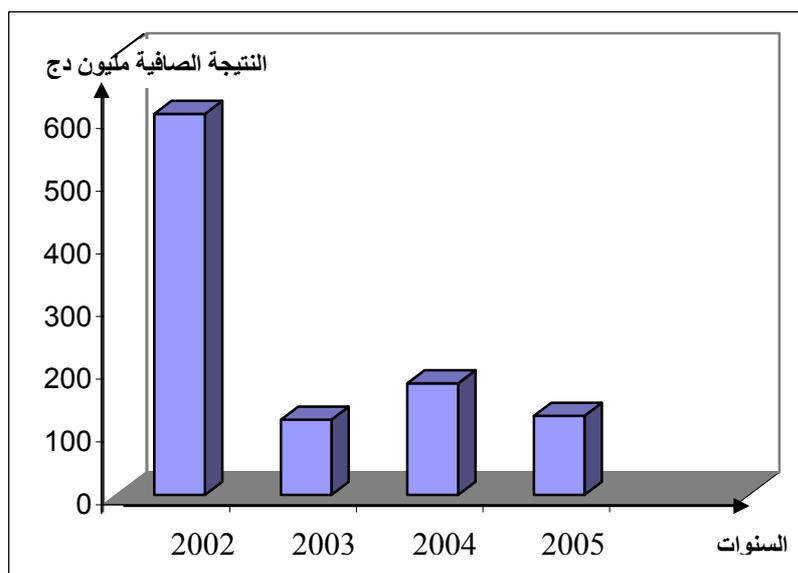
( ) : (05)

2005	2004	2003	2002	( )
126	178	120	608	( )

.2005 ( ) :

:

:(22)



:

2002 ( 608)

2003 ( 120)

(GPAO)

.2003 ( % 10)

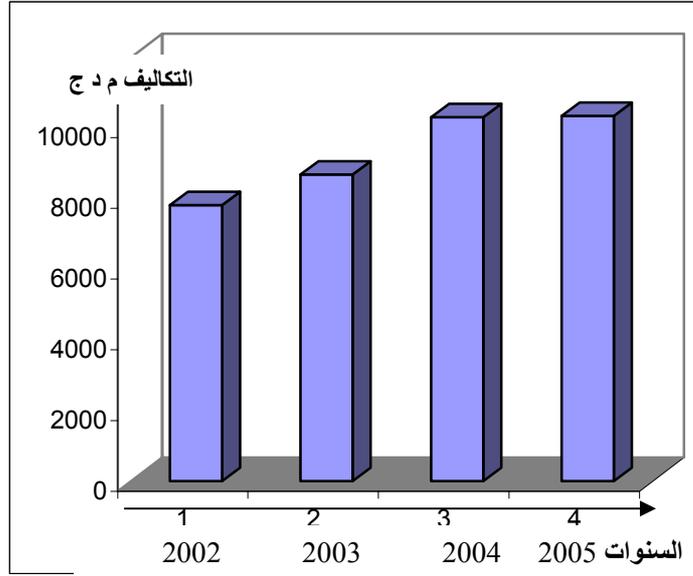
.la gestion des charges

:

( ) :(06)

2005	2004	2003	2002	( )
10330	10305	8683	7816	( )

:(23)



( ) :

( ) :

1 :

( )

-1 : ( )

( )

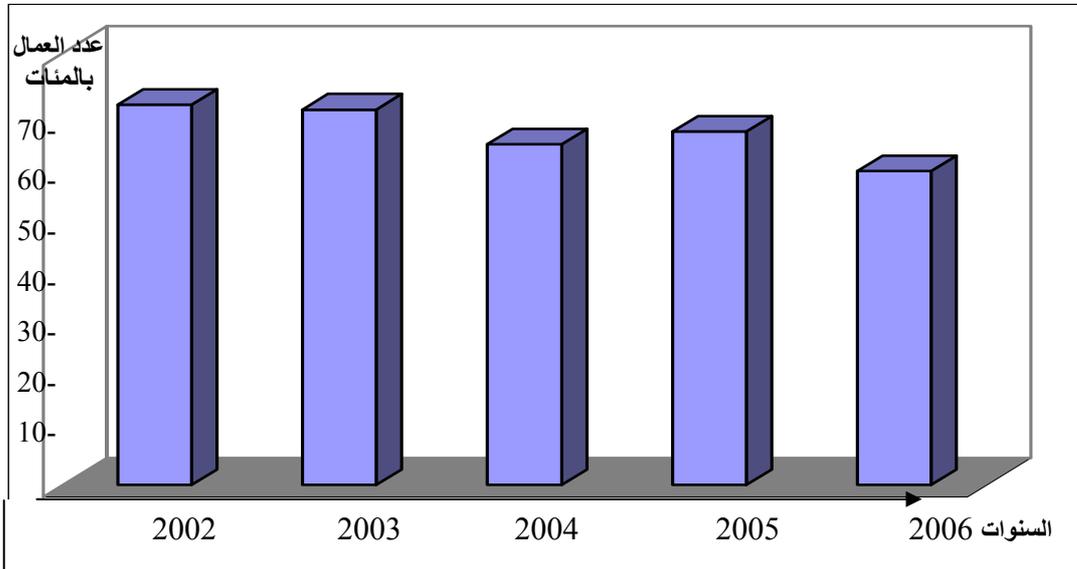
[2006 - 2002] ( )

( ) : (07)

2006	2005	2004	2003	2002	
5822	6550	6317	6961	7049	

. ( 01 ) :

( ) : (24)



:( )

-2

( )

:( 08 )

%		%		%		
100	7049	73	5175	27	1874	2002
100	6961	78	5395	22	1566	2003
100	6317	77	4866	23	1451	2004
100	6550	79	5202	21	1348	2005
100	5822	80	4633	20	1189	2006

.( 01 )

:

:

-3

:

( )

:(09)

4775	220	4555	1695	1159	536	579	495	84	2002
4706	135	4571	1677	990	687	578	441	137	2003
3952	111	3841	1742	919	823	623	421	202	2004
4034	64	3970	1812	836	976	704	448	256	2005
3351	41	3310	1781	725	1056	690	423	267	2006

.( 01 )

:

(41)

.2006

( 3310)

.

:

:

-1

1.:

-

-

-

-

-

(

/

-

-

:

-2

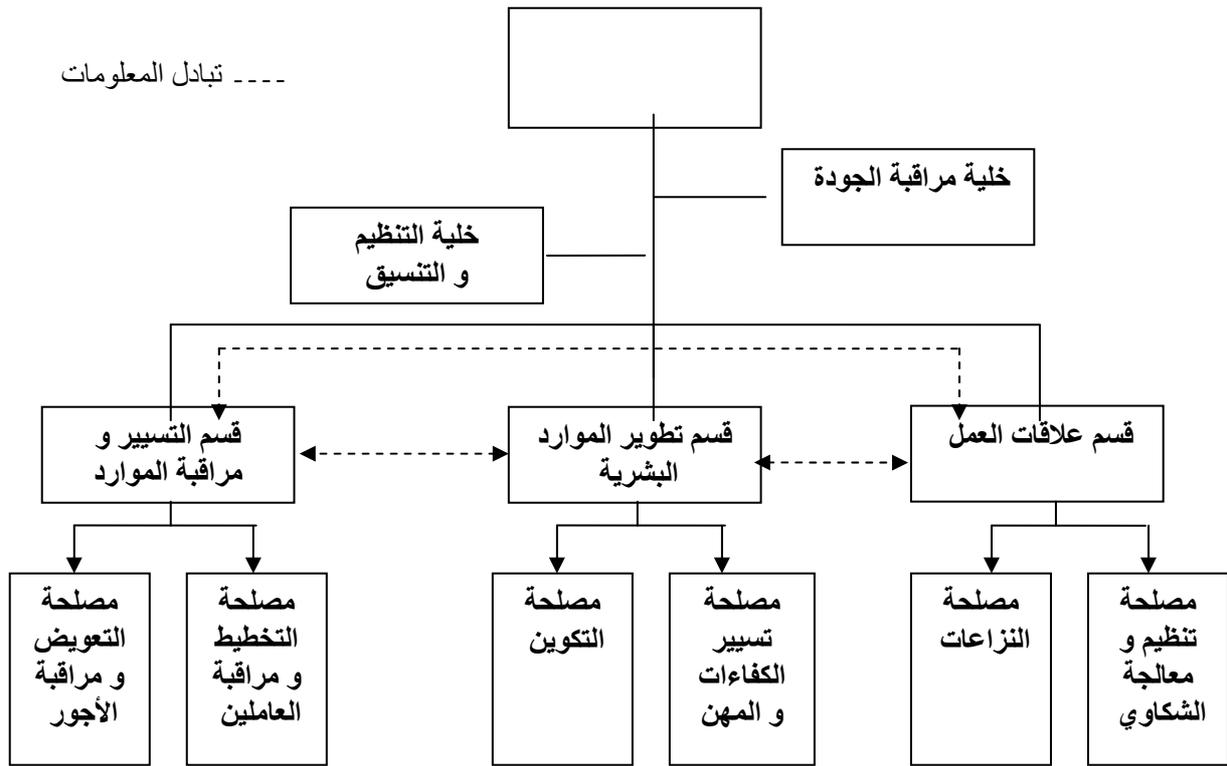
2.:

---

<sup>1</sup> بالاعتماد على إدارة الجودة للمؤسسة.  
<sup>2</sup> وثائق داخلية لخلية التنظيم لمديرية الموارد البشرية.

département de gestion et contrôle desressources	:1-2
:	: humaines
Service planification et contrôle des ressources	-
	:humaines
:Service rémunération et contrôle paie	-
: Département : Développement des RH	:2-2
:	
:Service Gestion des compétences et des carrières	-
: Service formation	-
:Département relation de travail	:3-2
:Service réglementation et traitement des requêtes	-
:Service médiation et contentieux	-

(25):



:

( ) :

:

( )

-

( )

-

( )

-

( )

:

:

\*

:

2004

(% 27.87)

(% 26.22)

( 2794528000)

<sup>1</sup>.( 2886884000)

<sup>2</sup>:

: -1

(22) (173.33)

( )

20

(14)

:

(10) (07)

:

**:1-1**

.( 20201) ( 1074)

(20) (1)

\*- تخصم كافة الأعباء المرتبطة بالأجر كمستحقات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي قبل التقاعد، التأمينات ... إلخ .

<sup>1</sup>- بالاعتماد على التقدير السنوي العام 2004 .

<sup>2</sup>- بالاعتماد على الملحق رقم ( 02 ), و وثائق داخلية لمصلحة التعويضات و مراقبة الأجور .

(14) (11) : :2-1  
 ( 26310) ( 13516) (20) (01)

(20) ,(20) (15) : :3-1  
 ( 50412) ( 182380)  
 1: -2

( ) : :1-2  
 ,( )

**:Indemnité d'ancienneté professionnelle**

-  
 ( )

35

( ) :(10)

% 1	% 2	6 -1
% 0.9	% 1.8	11 -7
% 0.7	% 1.45	35 -12

( )

6

6

11

(% 1 + % 2)

(% 1.8 + % 2)

	:	-
( 36)	,	( 9)
	:	:
	:	-
	( % 50)	•
	% 100	•
	:	-
	% 75	•
	% 125	•
<b>:Indemnité de travail posté</b>		-
		( )

**:Indemnité de nuisance**

-

,Indemnité de zone et de condition de vies

**: Indemnité des frais de mission**

-

( 50)

( % 25)

(% 75) (IZCV)

:

( )

:( 11 )

2100	1000	550	1600	1000	300	
2750	1350	700	2100	1300	400	

DRH indemnité de frais de mission 2007

:

.( 2100 ) ( 1600 )

.( 2750 ) ( 2100 )

**:Indemnité de déplacement**

-

50

:

:(12)

780	560	220		
900	600	300		

DRH indemnité de frais de déplacement 2007.

:

:

:2-2

:

( 230 ) : -  
(06)

( 20 ) (pp) :Prime de panier -  
6  
: Indemnité de transport -  
2

( ) :(13)

450	5 2
650	10 5
850	15 10
1050	20 15
1250	25 20
1500	25

: :  
-DRH- convention d'indemnité de transport, GCB 2007-09-01

( ) :(14)

2700	2200	2000	25
3000	2700	2200	70 25

70  
2500 3.3

:( ) -3

( )

1:

:Prime de fonction 1-3

:

:(15)

	0	/ /
% 25	1	/
% 50	2	
% 75	3	/
% 100	4	

:

3

La prime de rendement individuel ( ) :2-3

: et collectif

: -

(%10)

: -

(% 30)

<sup>1</sup> - بالاعتماد على وثائق داخلية لمصلحة التعويضات و مراقبة الأجور.

Prime deresponsabilité et :

:3-3

:de performance PRP ;et prime de responsabilité, de sujétion et de performance PRSP

( ) PRSP PRP :(16)

PRSP PRP					
4	3	2	1		
18000	14000	12000	10000	-	-
14000	12000	10000	8000	-	-
12000	10000	8000	6000	-	-
6000	4000	3000	2500	-	-

DRH, le guide de la gestion paie, GCB, 2006, op-cit, p 1

(PRSP) (PRP)

4

<sup>1</sup>: ( )

-1

( )

<sup>1</sup> - بالاعتماد على وثائق داخلية للمؤسسة مثل:

- Comité de participation, programme d'action annuel, GCB, 2007-09-01

- Direction affaires sociales, activité œuvres sociales GCB, 2007 .

:1-1

( 3000) : ( ) : -  
17 6

( 4000 000)

( 30000) . ( 100000) : -

18

.( 500000 400000)

.( 10000)

( 5000 )

21 6

.( 500000)

(1000)

(800)

10

(10)

:2-1

		:	-
)			( 900)
			( 8000000
	15	:	-
	(1800)		
		:	-
		(% 30)	
		(200)	
(200)	(% 30)		(150)
			(10 )
3			10
( 800)			
	5 3	:	-
(8000)			
	( 700000)		
		:	
(10)			
		:	-
	(200)		

(20)

: -

, 15 13

:

: -2

: :1-2

1400

(5180)

( ) : :2-2

( ) :

: ( )

( ) :

:

:

<sup>1</sup>:( ) -1

:

: :1-1

( 30)

12

: :2-1

,(stage de perfectionnement )

12

:

:3-1

(% 2) (% 1)

5

:

-

-

-

-

-

.2002 ( )

<sup>1</sup> - بالاعتماد على وثائق داخلية للمؤسسة من مصلحة تسيير الكفاءات لقسم تطوير الموارد البشرية، بالإضافة للملحق رقم (03) و(04).

( )

:(17)

2006	2005	2004	2003	2002	
555	444	430	410	356	
40320	31713	3284	2163	2100	<sup>3</sup> 10

.(04) (03)

:

-2 ( ) :  
( )

1:

-

-

-

---

<sup>1</sup> التقرير السنوي لسنة 2005 .

1:

-

-

-

-

-

...

1: -3

2:( ) - 4

<sup>1</sup>- وثائق من مديرية إدارة الجودة لمؤسسة (هت م ب) المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء، ص 45، 37.  
<sup>2</sup>- بالاعتماد على القانون الداخلي للمؤسسة.

(% 20)

30 11

: -5

,2007

1: -6

":

...

...

."

2:

-7

---

<sup>1</sup>- بالاعتماد على التقارير السنوية للمؤسسة.  
<sup>2</sup>- بالاعتماد على القانون الداخلي للمؤسسة

1:

-8

14

6

3

48

---

<sup>1</sup> - بالاعتماد على القانون الداخلي للمؤسسة

( ) :

( )

1;

:( ) -1

( )

:

: 1-1

:

-

-

-

-

-

-

4

-

-

-

-

-

:2-1

-

-

-

-

-

---

<sup>1</sup> - بالاعتماد على القانون الداخلي للمؤسسة.



-

:( ) -2

: :1-2

: :2-2

\*

8 4

: :3-2

-

-

-

90

8

---

\* الملف يتضمن تقرير أو تقارير مفصلة عن تسلسل سلطة الفرد, مع اقتراح العقوبات.

4

( ) :

2003

(projet de gestion des compétences)

1 :

:

:

:

-1

---

<sup>1</sup> - بالاعتماد على وثائق داخلية خاصة بقسم تطوير الموارد البشرية.

:

-2

: -3

: -4

: -5

.2007

:

:

: -1

:

: -1-1

<sup>1</sup>. 5

:

: **Les compétences techniques** -

:

: Les compétences organisationnelles -

...

: Les compétences comportementales -

:

...

: Le glossaire des compétences :2-1

2.

: -2

(plan des compétences)

:

:Ecart négatif :1-2

<sup>1</sup>- انظر الملحق رقم (05).  
<sup>2</sup>- انظر الملحق رقم (07).

(5-) (3 -) : Ecart significatif -

.réorientation professionnelle

(2-) (1-) :Ecart négatif faible -

...

:Ecart nul -2-2

(5+) (1+) :Ecart positif -3-2

( )

:

( )

( )

.( )

:

-

-

-

-

:

:

.( )

:

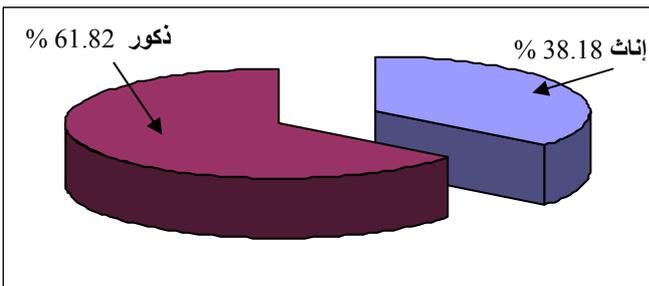
:

: -1

:

:(26)

:( 18 )



%		
61.82	34	
38.13	21	
100	55	

:

:

(% 61.82 )

,( % 38.13)

(% 2.5)

: -2

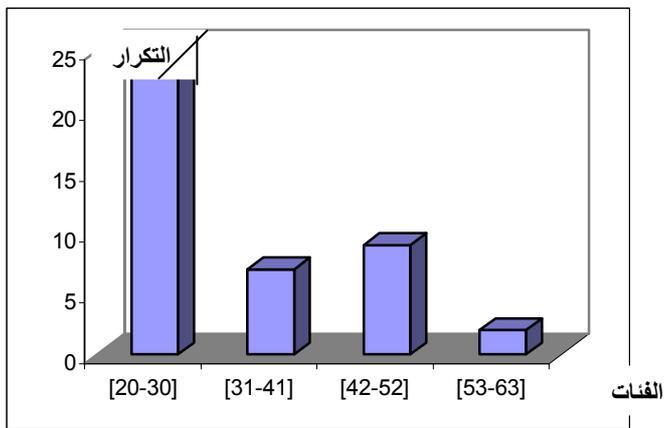
:

(55)

( 41)

:(27)

:(19 )



%		
56.1	23	(30-20)
17.07	7	(41 -31)
21.95	9	(52 -42)
4.88	2	(63 - 53)
100	41	

56.1)

(30 20)

( 52 42)

( % 21.95)

,(%)

,(% 17.07)

(41 31)

53)

(63

% 4.88

-3

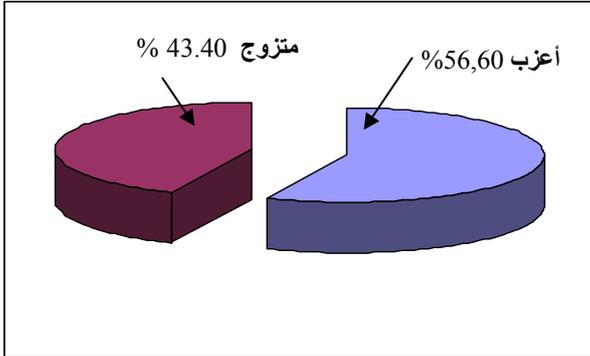
:

55

( 53 )

:(28)

:(20 )



	%	
	56.60	30
	43.40	23
	100	53

,(% 56.6)

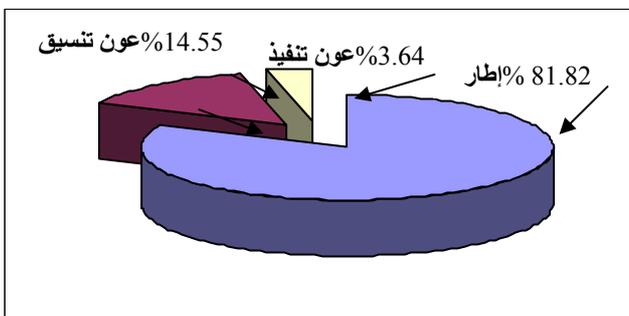
,(% 43.4 )

-4

:

:(29)

:( 21 )



	%	
	81.82	45
	14.55	8
	3.64	2
	100	55

(% 81.82)

,(% 3.64)

,( % 14.55)

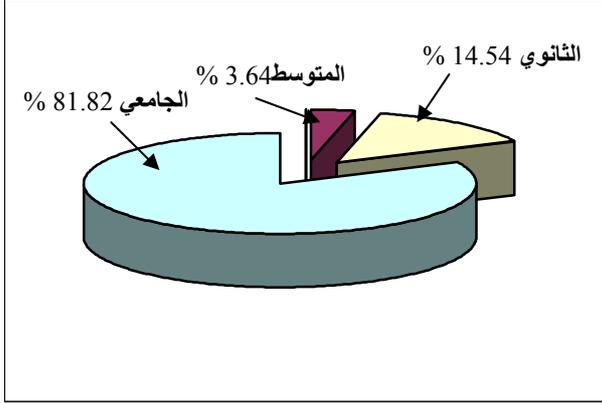
\*

-5

(55)

:( 30)

:( 22)



%		
0	0	
3.64	2	
14.54	8	
81.82	45	
100	55	

:(% 81.82)

:( % 3.64)

:(%14.54)

\* - لقد حاولنا إعطاء عدد كبير من الاستبيانات لأعوان التنسيق و أعوان التنفيذ في المؤسسة، و لكن تهربوا من ذلك، و هذا بسبب المؤهلات العلمية.

-6

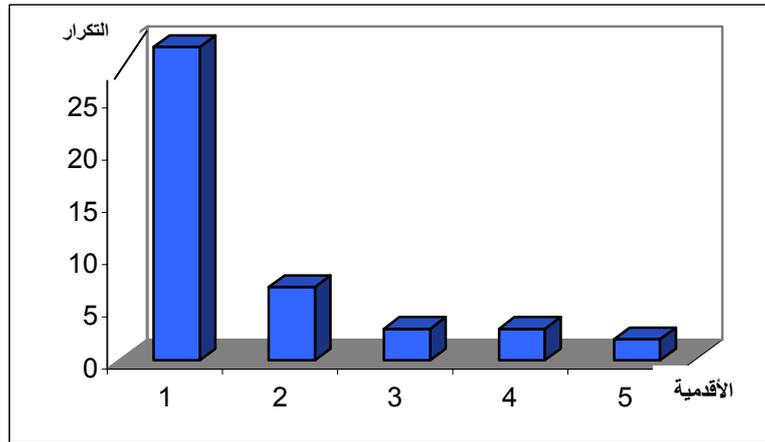
:( 55)

:( 45)

:( 23)

%					
66.67	30	5	-1		
15.55	7	10	6	-2	
6.67	3	15	11	-3	
6.67	3	20	16	-4	
4.44	2		21	-5	
100	45				

:( 31 )



المصدر:

(5 1)

15.55)

(10 6)

,(% 66.67)

16)

(15 11)

,(%

.(% 4.44)

21

,( % 6.67)

(20

( 5 1)

:( )

-7

( )

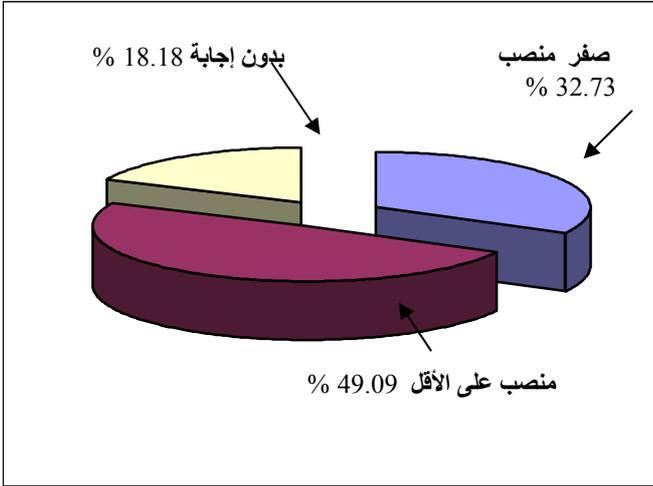
:

:(32)

:( 24 )

( )

( )



%		
32.73	18	0
49.09	27	
18.18	10	
100	55	

:

:

(% 32.73)

(8)

(18)

10

(% 49.09)

PEPSI

CANGAZ

( )

( )

:

:

:

:( 25 )

12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	

. :

(12 )

.

,

(11)

.

.

:

-2

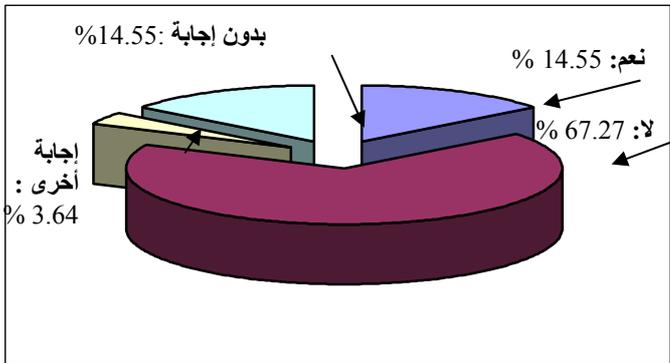
47 ( )

:

55

:(33)

( )



:( 26 )

( )

%		
14.55	08	
67.27	37	
3.64	02	
14.55	08	
100	55	

" "

(% 67.27)

( % 3.64 )

,(% 14.55) " "

% 14.55)

" "

(

:( 27 )

12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	

\*

( )

:

:

:

:

:

-1

:

" :

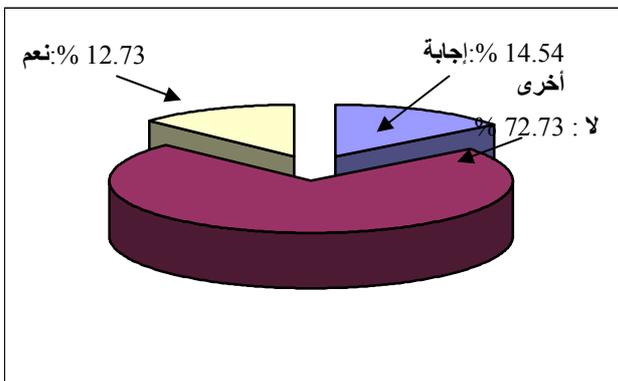
:1-1

:

"

:(34)

:(28)



%		
14.54	08	
72.73	40	
12.73	07	
0	00	
100	55	

:

:

( % 72.79)

( % 14.94 )

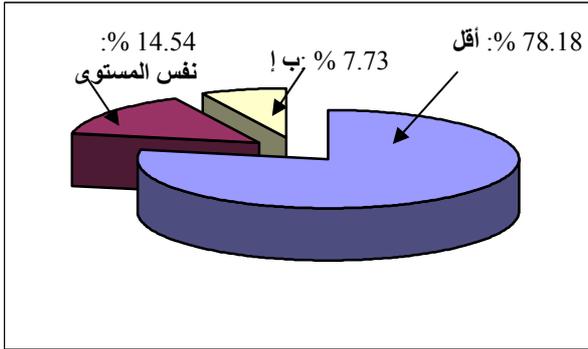
(% 12.73)

( )

" : :2-1

:( 35)

:( 29)



%		
78.18	43	-
14.54	08	-
0	0	-
7.73	04	-
100	55	

(% 78.18 )

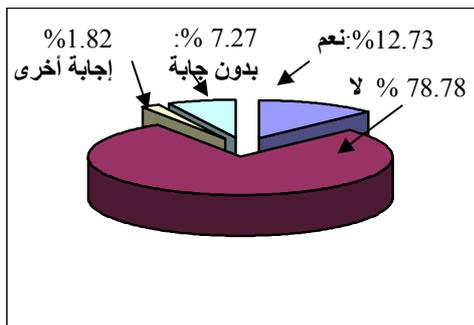
(% 7.73)

( % 14.44)

" : -3-1

:(36)

:(30)



%		
12.73	07	
78.78	43	
1.82	01	
7.27	04	
100	55	

(% 78.18)

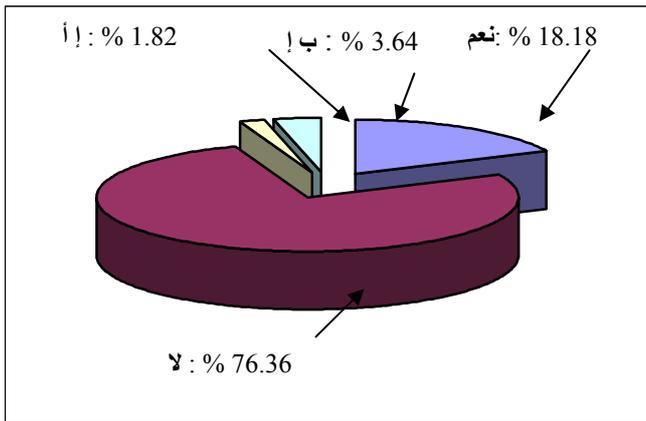
( )

-2

:1-2

:(37)

:( 31)



%		
18.18	10	
76.36	42	
1.82	01	-
3.64	02	-
100	55	

(%76.36)

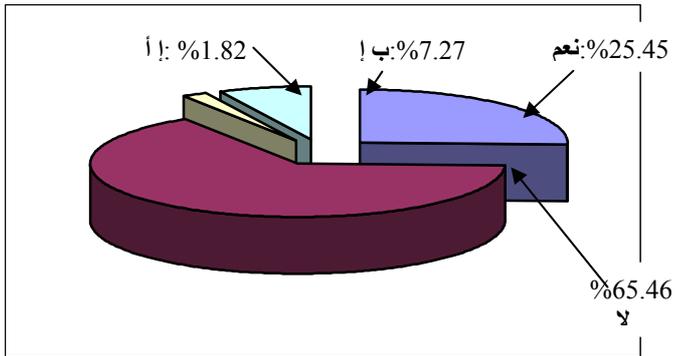
(% 18.18)

(% 1.82)

(% 3.64)

:2-2

:( 38)



:( 32 )

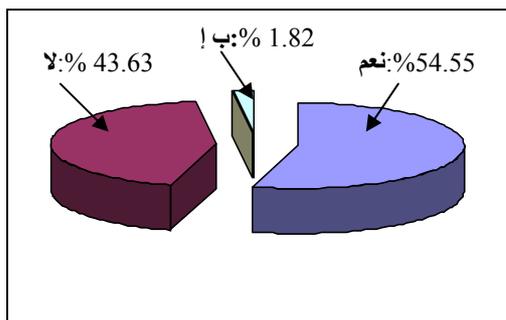
%		
25.45	14	
65.46	36	
1.82	01	
7.27	04	
100	55	

(% 65.46)

, ( % 25.45 )

. ( % 7.27 )

:(39)



:( 33 )

%		
54.55	30	
43.63	24	
0.00	00	
1.82	01	
100	55	

(% 54.55)

( % 43.63)

(% 1.82)

( )

\*

.

:

-2

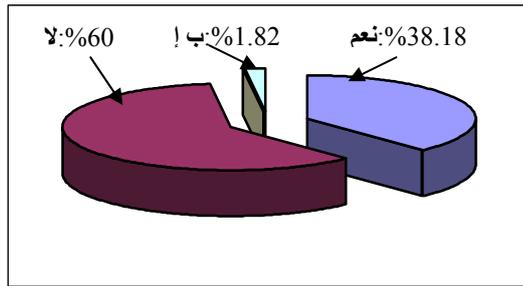
" :

\*- تظهر هذه النتائج أن هناك مصداقية في الإجابة ذلك لأنه حقيقة توفر المؤسسة كل الوسائل المادية التي تساعد الفرد على العمل.

: " ...

:(40 )

:(34)



%		
38.18	21	
60	33	
0	00	
1.82	01	
100	55	

(% 60)

( % 38.18)

( % 1.82 )

:( )

-3

( )

":

:

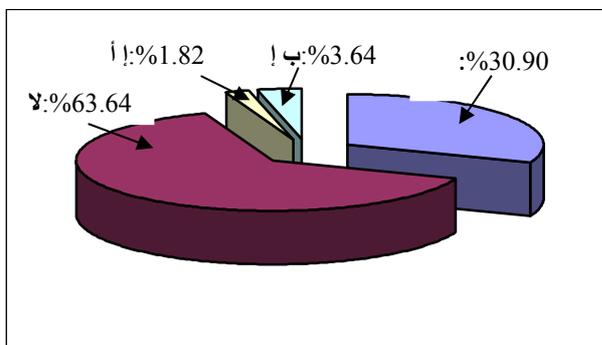
:1-3

:

"

:( 41)

:( 35 )



%		
30.90	17	
63.64	35	
1.82	1	
3.64	2	
100	55	

(% 30.90 )

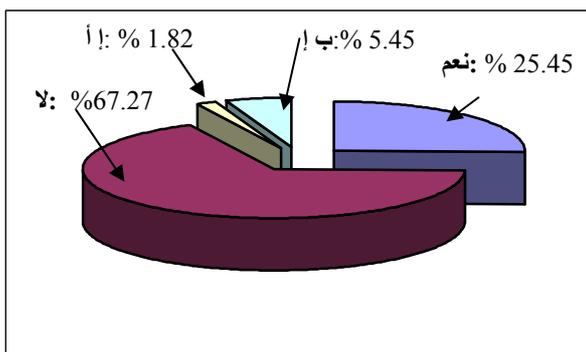
.( % 3.64)

(% 63.64)

:3-2

:(42)

:( 36 )



%		
25.45	14	
67.27	37	
1.82	1	
5.45	3	
100	55	

(% 5.45 )

(% 67.27)  
(% 25.45)

( % 1.82)

(37)

" "

" "

-  
-  
-

( )

:( 37 )

3	2	1	0	
0	0	2	32	5
0	1	7	1	10 6
0	1	0	1	15 11
1	1	1	1	20 16
0	1	2	0	21
1	4	12	35	

( 35 )

(32)

5

20 6

17

10 6

4

, 11

5

:( )

-4

( )

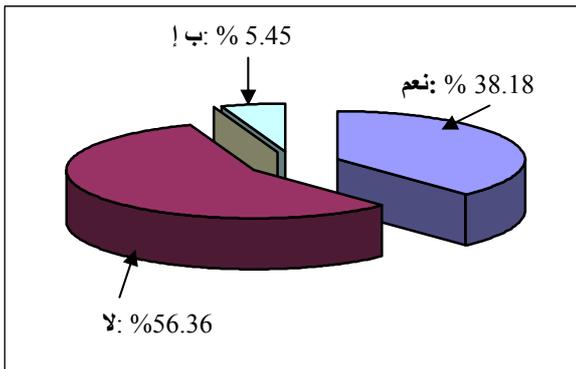
,

":

:

:( 43)

:( 38)



%		
38.18	21	
56.36	31	
0	00	
5.45	03	
100	55	

:

:

( % 38.18 )

( )

:

:

:

:

:( )

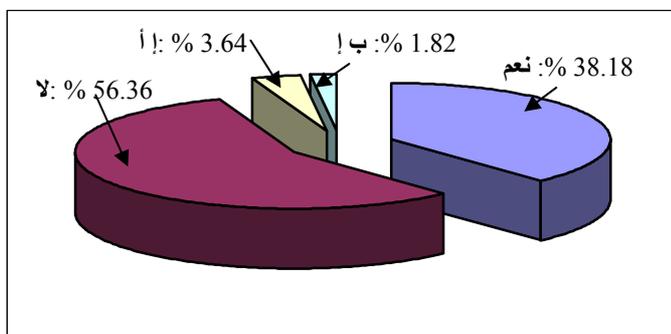
-1

" :

:(44)

"

:( 39 )



%		
38.18	21	
56.36	31	
3.64	02	
1.82	01	
100	55	

(% 56.36)

,( % 3.6)

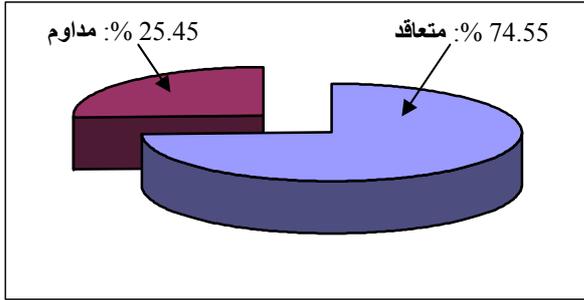
, ( % 38.38)

( .% 1.82 )

:( )

-2

(45)



( % 74.55)

( % 79.5)

( 40 )

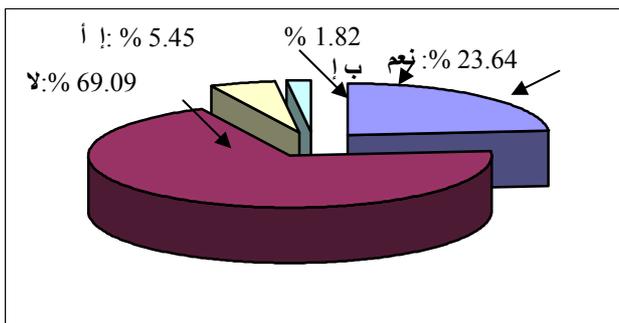
%		
74.55	41	
25.45	14	
100	55	

(% 25.45)

2006

-3

(46)



( 41 )

%		
23.64	13	
69.09	38	
5.45	3	
1.82	01	
100	55	

\*- بالنسبة لأعوان التنفيذ تنتهج مع أغلبهم سياسة العمل بالتعاقد، و هذا راجع لاحتياجات المؤسسة من المواد البشرية التي تتغير من سنة لأخرى حسب عدد المشاريع التي تكون بحوزتها.

(% 69.09)

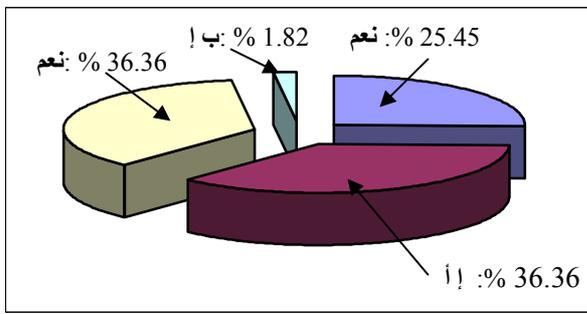
(% 5.45)

(% 23.64 )

-4

:(47)

:(42 )



%		
25.45	14	
36.36	20	
36.36	20	
1.82	1	
100	55	

( %25.45)

(%36.36)

(%36.36)

(%61.81)

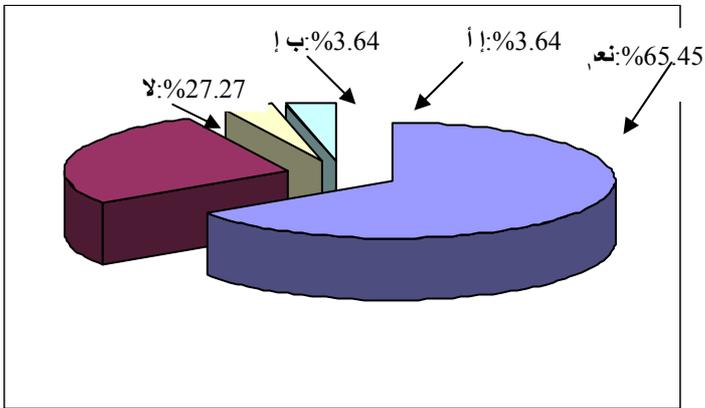
(%87)

:  
 :  
 : ( )

:  
 : -1  
 : 1-1

: " " :

:(48)



(43):

	%		
	65.45	36	
	27.27	15	
	3.64	2	
	3.64	2	
	100	55	

:  
 :

:  
 :

( % 3.64 )

(% 65.45)

( % 27.27)

( % 3.64)

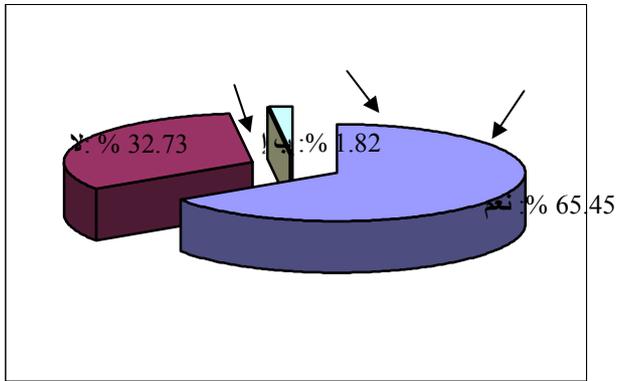
: 2-1

":

:

"

:( 49)



:(44)

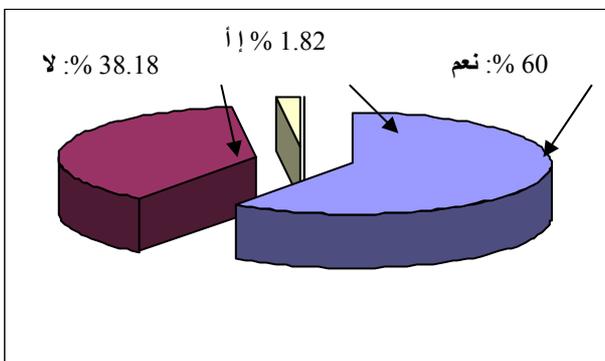
%		
65.45	36	
32.73	18	
0	0	
1.82	1	
100	55	

(%32.73)

(%65.45)

-2

:(50)



( 45)

%		
60	33	
38.18	21	
1.82	1	
0	0	
%100	55	

( %1.82)

(%38.18)

(%60)

:( )

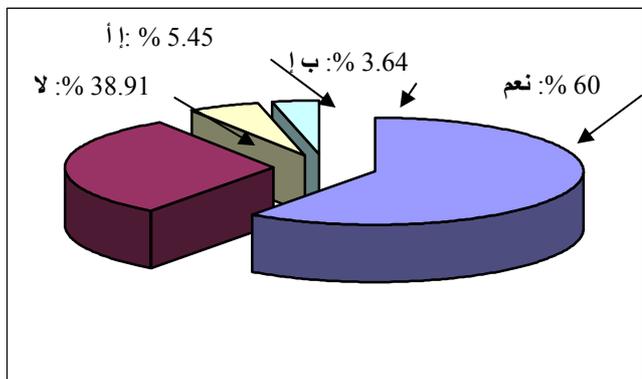
-3

( )

:1-3

:(51)

:(46)



%		
60	33	
38.91	17	
5.45	3	
3.64	2	
100	55	

" "

,( %30.91)

" "

" "

(% 60)

(% 5.45)

,

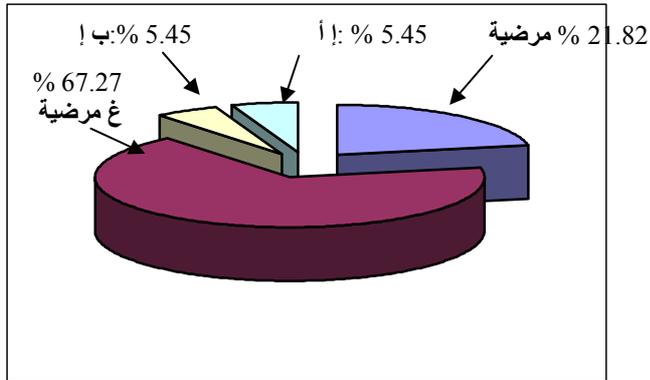
":

-

:

(52):

( )



:

(46)

(47)

( )

%		
21.82	12	
67.27	37	
5.45	3	
5.45	3	
100	55	

:

(%67.27)

(%5.45)

(%21.82)

:

:2-3

:"

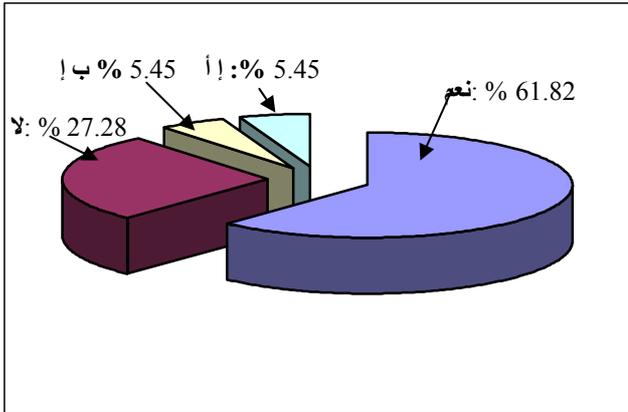
:

:"

-

:

:(53)



( 48)

%		
61.82	34	
27.28	15	
5.45	3	
5.45	3	
100	55	

(%5.45)

(%5.45)

(%61.82)

(%27.28)

( 49)

		%		%		
%100	55	36.36	20	63.64	35	
%100	55	63.64	35	36.36	20	
%100	55	72.73	45	27.27	15	
%100	55	34.55	19	65.45	36	

(%63.64)

(%50)

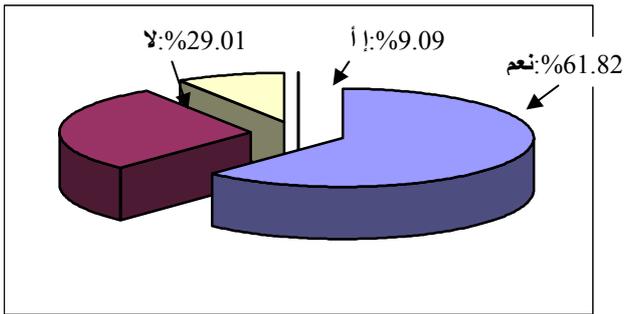
,(%27.27) (%36.36)

( 50)

		%		%		
%100	55	96.36	53	3.64	2	
%100	55	76.36	42	23.64	13	
%100	55	49.09	27	50.91	38	
%100	55	45.45	25	54.54	30	

(%50.91)

:(54)



(%29.09)

(%9.09)

(51)

%		
61.82	34	
29.01	16	
9.09	05	
0	0	
100	55	

(%61.82)

-4

1-4

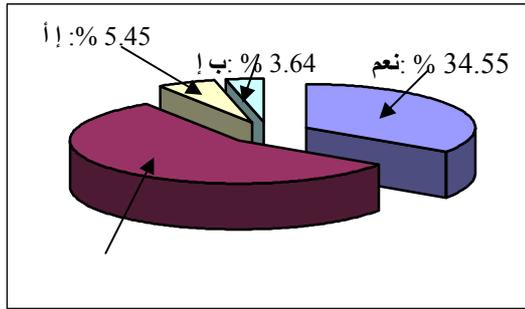
2-4

:( )

-

":

:(55)



د: % 56.36

:

:( 52 )

%		
34.55	19	
56.36	31	
5.45	3	
3.64	2	
100	55	

:

(%56.36)

(%34.55)

(%3.64 )

(%5.45)

:

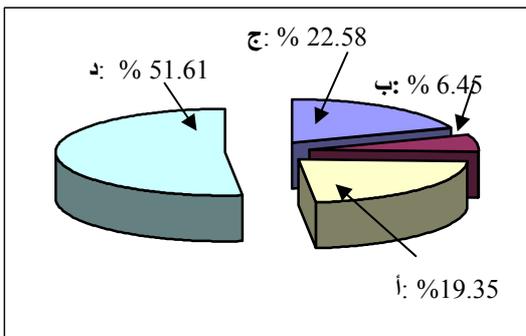
-

:

:

"

:(56)



:

(53)

%		
19.35	6	-
6.45	2	-
22.58	7	-
51.61	16	-
100	31	

:

(31)

:

-  
-  
-

:

-5

( )

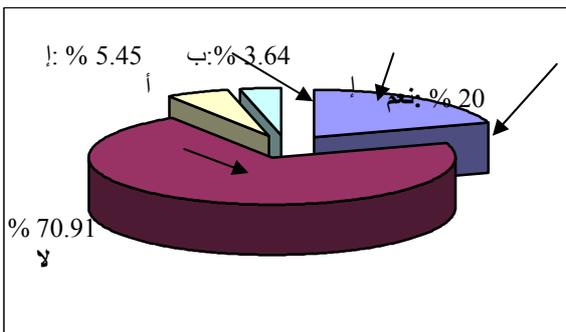
"

":

:

:(57)

:( 54)



%		
20	11	
70.91	39	
5.45	3	
3.64	2	
100	55	

:

:

(%5.45)

(%70.91)

(%20)

(%3.64)

:( )

:

:( )

:

<sup>1</sup>:( )

**-1**

\*(%220) 2006

( )

:

:

**:1-1**

2006

(122)

(2005)

( )

60

(169)

30 2006

(31) 2005

:

( )

( 55)

2006	2005	
133	83	-
31	6	-
1	1	-
1	1	-
138	91	
1189	1345	
11.61	6.75	

.(11) (10)

:

<sup>1</sup> بالاعتماد على وثائق داخلية للمؤسسة و الملحق رقم ( 10 ) و ( 11 ).  
\*يعني أن كل وظيفة يشغلها 2.2 فرد في السنة, وهذا راجع لأسلوب التعاقد.

60

(6)

2006

2005

2006

(3)

2005

2006

2005

(%6.75)

(%11.61)

2006

2005

:( )

2-1

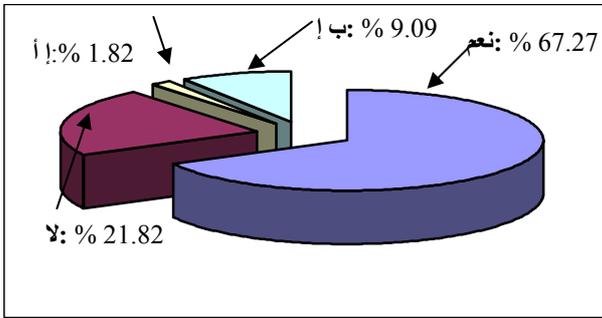
":

:

."

(58)

( )



(56)

( )

%		
67.27	37	
21.82	12	
1.82	1	
9.09	5	
100	55	

(%67.27)

(%9.09)

(%21.82)

( )

-2

2005

(%97.26)

2004

(%98.26)

2006

(%97.83)

1.

,%3

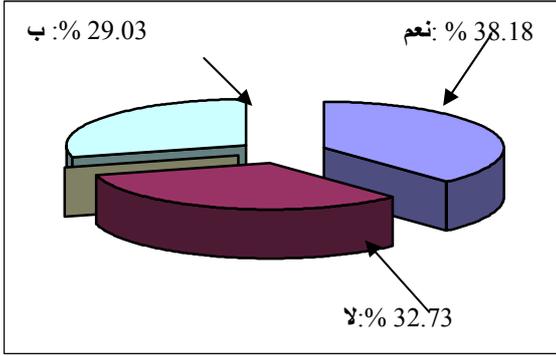
" :

:

"

(59):

( )



(%32.73)

(57)

( )

%		
38.18	21	-
32.73	18	-
0	0	-
29.09	16	-
100	55	

(%38.18)

(%29.09)

(16)

(10)

<sup>1</sup>بالاعتماد على وثائق داخلية للمؤسسة.

(18)

(10)

(%50.91)

(28)

(%3)

:( )

:

:

:

-1

:

1-1

":

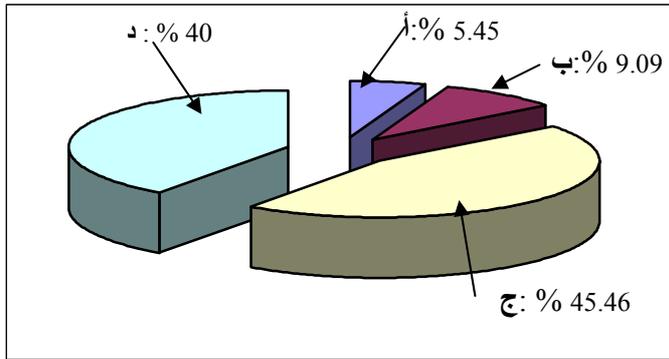
."

:

:(60)

:( 58)

( )



5.45	3	-
9.09	5	-
45.46	25	-
40	22	-
0	0	-
100	555	

(%5.45)

( )

(%45.46)

(%9.09)

(%40)

:

:2-1

"

":

:

:(59)

				%		
100	55	70.91	39	29.09	16	
100	55	69.09	38	30.91	17	
100	55	38.18	21	61.82	43	
100	55	63.63	35	36.36	20	

(%61.82)

( )

( )

-2

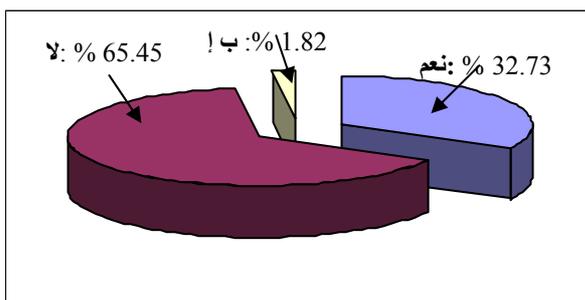
" :

:

:1-2

:(61)

:(60 )



%		
32.73	18	
65.45	36	
0	0	
1.82	1	
100	55	

(%32.73)

(%65.45)

(%1.82)

: 2-2

" : " " : "

:(61)

		%		%		
100	18	22.22	4	77.78	14	
100	18	83.33	15	16.67	3	
100	18	94.44	17	5.56	1	
100	18	77.78	14	22.22	4	
100	18	77.78	14	22.22	4	

:( 62)

		%		%		
100	36	2.78	1	97.22	35	
100	36	86.11	31	13.89	5	
100	36	80.56	29	19.44	7	
100	36	88.89	31	11.11	4	

(61)

(18)

(14)

(62)

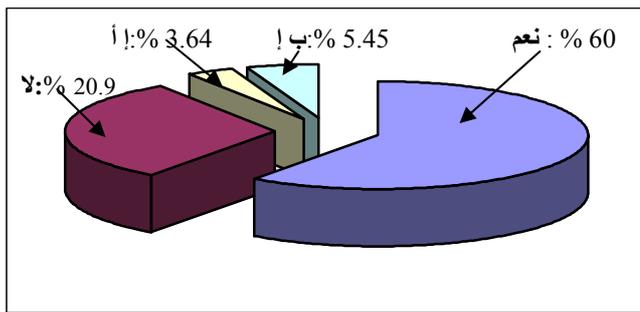
(%77.78)

(%97.22)

-3

:(62)

:(63 )



%		
60	33	
20.91	17	
3.64	2	
5.45	3	
100	55	

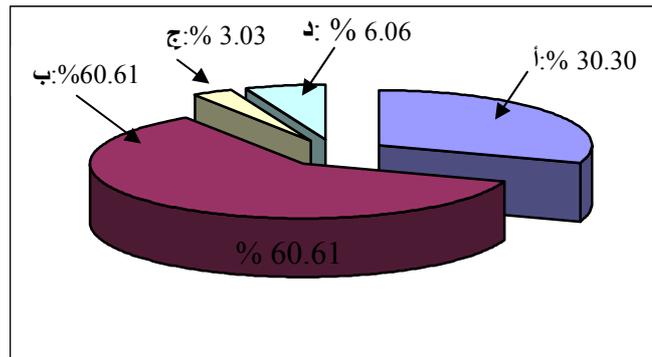
(%60)

.(%20.91)

:( 64)

30.30	10	-
60.61	20	-
3.03	1	-
6.06	2	-
100	55	

:(63)



(%30.30)

(%60.61)

-4

( )

:( )

: 1-4

(24)

(36)

1:

-

2006

(%66.67)

-

-

-

-

(08)

(16)

\*

---

<sup>1</sup>وثائق داخلية للمؤسسة من قسم علاقات العمل. لم نستطع الحكم على مدى وجود شكاوي، لنقص المعلومات المتعلقة بالسنوات الأخرى، هذا حتى يتسنى لنا المقارنة، وهذا راجع لسرية مثل هذه المعلومات.

- :

- 1 :

:

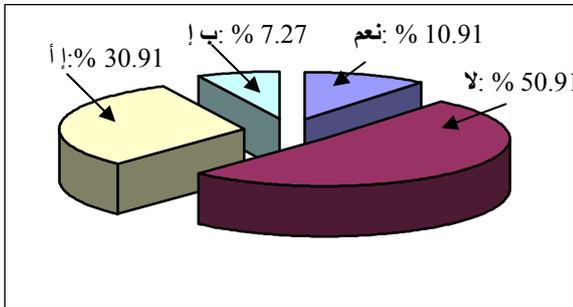
, La Permanisation  
2007

:

:

<sup>2</sup>:Syndicat national,Plan d'action,gcb, Janvier 2007

:(64)



:( 65)

%		
10.91	6	
50.91	28	
30.91	17	
7.27	4	
100	55	

(%30.91)

(%10.91)

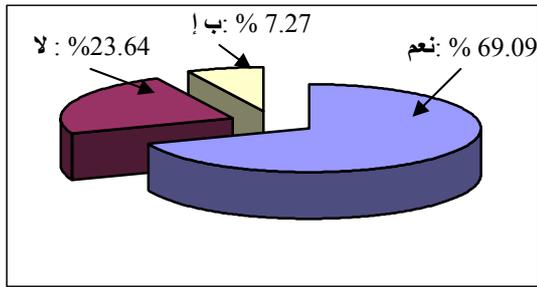
(%50.9)

(%7.27)

.(%41.82 )

- 
- 
-

: ( ) :2-4  
 : -  
 :(65) :(66)

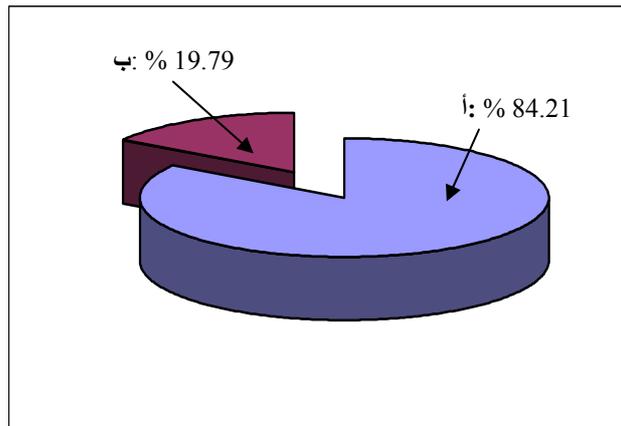


%		
69.09	38	
23.64	13	
0	0	
7.27	4	
100	55	

:  
 " :  
 " :  
 -  
 :(67)

%		
84.21	32	-
15.79	6	-
0	0	-
100	38	

:(66)



(%69.09)

(66)

(%84.21)

(67)

(%15.79)

:

'

'

'

'

.

'

'

'

'

'

'

'

.

'

'

'

'

'

.

'

'

'

'

'

'

'

'

'

'

.

'

'

'

'

'

.

'

'

.

الخطاثة

العاممة

:

'

'

'

'

'

'

'

'

" "

" "

'

'

'

'

'

" "

'

'

" " " "

'

" "

'

'

'

'

Z

)

GCB

(



:

:

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-



قائمة

المراجع





2005.	-34
.2004 , , , ,	-35
, , , ,	-36
	.2004/2003
.1994 , , , ,	-37
	-38
	1991. 1
.1997, , , :	-39
:	-40
1974. , ,	-41
	.2003 1
,1 , , , ,	-42
	.1994
	-43
	.1993
, , , ,	-44
	.1998 ,
. 1998/1997 , , , ,	-45
, , , :	-46
	. 1996
	-47
	.1997
2003.	-48
.1997, , , ,	-49
, , , :	-50
	1990. , ,
, , , :	-51
	.2000 ,1 ,
1999.	-52

	:	-53
	2003.	
,		-54
	. 2003	
.1997 ,	:	- 55
,1		-56
		2001.
		-57
		.1987
:		-58
1998. ,1		
.2002 ,1 , ,	,	-59
	:	-60
	.1998 6	
.1999/1998,	,	-61
		-62
	.2003 1	
.1998/1997 , ,	,	-63
.2000 , , ,	,	-64
.2004 , , ,	,	-65
. 1998 , , ,	:	-66
,	,	-67
		.1992
,	:	-68
	2000. , ,	
.1997 , , ,	,	-69
	:	-
		- 70
	. 2003	

-71

: -

2007

-72

: ,  
, -  
, -  
, -  
:  
:

**a- Les ouvrages :**

73-Alexandre Bailly Frederique, Bourgoris Denis, **Comportements humains et management**, Pearson éducation, France, 2003.

74-Altrad Mohed, **Ecouter, Harmoniser, diriger un certain art du management**, office des publications universitaires, Alger, 1994.

75-Amiel MicheL, François Bonnet, Josphi Jacolis, **Management de l'administration**, De Boeck-Wesmael, Bruxelles, 1993.

76-Aubert Nicole, **Diriger et motiver: art et pratique des management**, édition d'organisation, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 2003.

77- Benoit Christophe, **Motiver par l'enthousiasme**, édition d'organisation, Paris 2002.

78-Brilman Jean, Les meilleures pratiques de management : Au coeur de la performance, Edition d'organisation, Paris, 2001.

79-Chermerhorn John.R.Nurt James.G, **Comportement humain et organisation**, Village mondial, Canada, 2<sup>ème</sup> édition ,2002.

80-Dominique Pujol Mari, **les guides de l'entreprise : les ressources humains : la boîte à outils de l'entreprise**, édition d'organisation. Paris. 2<sup>ème</sup> édition, 2000/2003.

81-Leboyer Claude Levy, **La motivation dans l'entreprise : models et stratégies**, édition d'organisation, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 2003.

82-Milgram Paul, Robert John, **Economie, organisation et management**, DeBoeck université, Paris, 1997.

83-Morin Pierre, Organisation et motivation, Edition d'organisation, Paris, 1989.

84- Morin Pierre, Delarellé Eric, le manager à l'écoute du sociologue, Edition d'organisation, Paris, 2000.

85-Nguyen Thanh Fanelly, **La communication : une stratégie au service de l'entreprise**, economica, paris, 1991.

86-Ouchi Wiliam, Traduit de Guiop Jacque, **Théorie" Z", faire face au défi Japonais**, Intel. Edition, Paris, 1982.

87- Plane Jean Michel, **Management des organisations : théories, concepts, cas**, Dunod, Paris, 2003.

88-Raussel Patrice, **Rémunération, motivation et satisfaction du travail**, Economica, Paris 1996.

89-Storner James, Fraedman Edward, **Management**, Prentice-Hall international edition, London, 14<sup>ème</sup> édition, 1989.

90-Truchan Saporta Michel, Egel .D. Hellri, Slown.J.W, **Management des organisations**, DeBoeck Wesmacl, Bruxelles, 1992.

***b-Les revues :***

91-Martory Bernard, **Salaire fixe, bonus variable, avantage, le bon dosage**, in revue management, (groupe presma presse, FRANCE, N =<sup>0</sup> 119 avril 2005).

92- Piraud Catherin, Pour motiver vos troupes, pratiquer l'échangisme, in revue capital (Paris, n : 103, avril, 2000).

93-Raedler George, Bottger Preston, **Le sunrise: le succès grâce a la mobilisation du personnel**, in revue management, (groupe prisma, France, n : 124, octobre 2005).

94- Tregouet Adelen, la surchauffe du marche de l'emploi provoque des éparts en série et les entreprises doivent réagir, in revue capitale (France, n: 107, Août 2000).

:

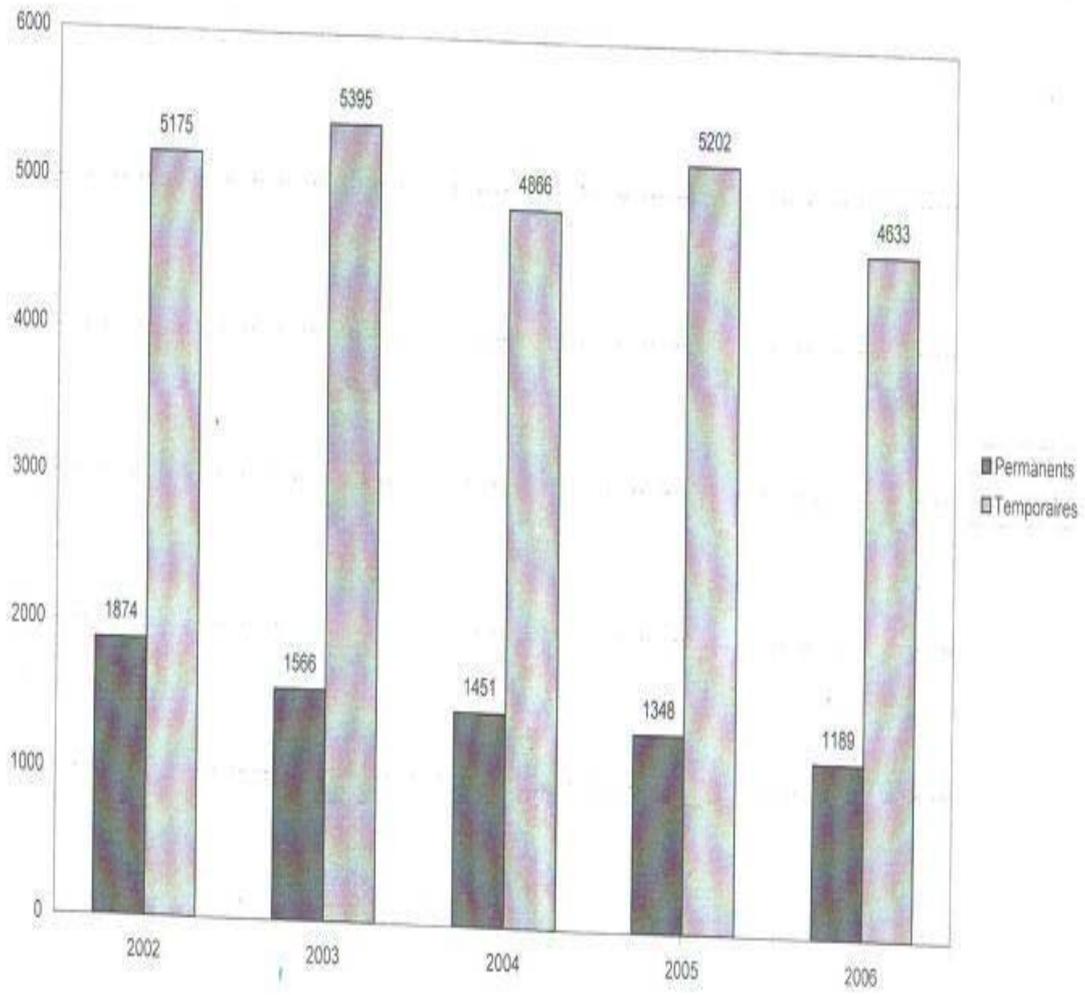
- ) ,... : , -95  
,2007/06/09 : ,2006/12/20-12220 ,( -

الملحق رقم (01): تطور العاملين في مؤسسة (هـ م ب) بين 2002 و 2006

EVOLUTION DES EFFECTIFS (2002 / 2006)

EFFECTIFS		ANNEES	2002	2003	2004	2005	2006
Permanents	Cadres		495	441	421	448	423
	Maitrise		1159	990	919	836	725
	Execution		220	135	111	64	41
	TOTAL1		1874	1566	1451	1348	1189
Temporaires	Cadres		84	137	202	256	267
	Maitrise		536	687	823	976	1056
	Execution		4555	4571	3841	3970	3310
	TOTAL2		5175	5395	4866	5202	4633
TOTAL	TOTAL 1+2		7049	6961	6317	6550	5822
	TAUX DES EFFECTIFS PERMANENTS		27%	22%	23%	21%	20%
	TAUX DES EFFECTIFS CONTRACTUELS		73%	78%	77%	79%	80%

Evolution d'effectif moyen de l'année 2002 au 2006





Société Nationale de Génie-Civil et Bâtiment - GCB

ANNEXE N° 02

GRILLE DES SALAIRES

01/2007



CAT S/P	Cat Ech	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
EXECUTION	7	10 748	11 018	11 293	11 577	11 866	12 164	12 468	12 778	13 099	13 427	13 762	14 105	14 459	14 821	15 191	15 571	15 958	16 359	16 768	17 184
	8	11 293	11 573	11 850	12 146	12 450	12 760	13 080	13 407	13 740	14 084	14 437	14 797	15 167	15 546	15 935	16 333	16 743	17 161	17 592	18 031
	9	12 034	12 313	12 590	12 906	13 229	13 559	13 898	14 243	14 598	14 964	15 339	15 723	16 118	16 519	16 931	17 353	17 789	18 232	18 688	19 158
	10	12 776	13 053	13 331	13 610	13 949	14 296	14 654	15 019	15 397	15 782	16 176	16 579	16 993	17 418	17 853	18 300	18 757	19 226	19 708	20 201
MATRISE	11	13 516	13 794	14 071	14 350	14 708	15 075	15 452	15 839	16 235	16 641	17 056	17 482	17 920	18 368	18 827	19 298	19 780	20 276	20 783	21 302
	12	14 441	14 721	14 997	15 276	15 657	16 050	16 449	16 861	17 282	17 713	18 157	18 612	19 074	19 552	20 041	20 541	21 055	21 580	22 121	22 677
	13	15 367	15 645	15 922	16 202	16 606	17 021	17 449	17 884	18 331	18 788	19 258	19 740	20 233	20 739	21 257	21 790	22 336	22 894	23 466	24 048
	14	16 479	16 848	17 218	17 590	17 960	18 408	18 868	19 339	19 822	20 317	20 826	21 346	21 879	22 425	22 988	23 561	24 151	24 754	25 375	26 010
CADRE	15	18 238	18 608	18 979	19 350	19 719	20 213	20 716	21 235	21 765	22 308	22 867	23 438	24 024	24 624	25 242	25 872	26 519	27 182	27 862	28 559
	16	20 180	20 551	20 922	21 292	21 663	22 204	22 758	23 328	23 910	24 507	25 119	25 747	26 391	27 049	27 727	28 421	29 131	29 860	30 605	31 373
	17	22 218	22 682	23 144	23 606	24 069	24 672	25 287	25 921	26 569	27 233	27 916	28 614	29 329	30 063	30 815	31 586	32 376	33 185	34 016	34 861
	18	24 718	25 179	25 644	26 106	26 569	27 233	27 916	28 277	28 964	29 709	30 451	31 212	31 994	32 792	33 612	34 453	35 314	36 199	37 103	38 479
	19	27 866	28 514	29 162	29 808	30 457	31 217	31 999	32 799	33 618	34 458	35 320	36 203	37 109	38 037	38 986	39 961	40 962	41 984	43 036	44 110
	20	31 846	32 586	33 326	34 066	34 806	35 678	36 570	37 485	38 422	39 383	40 366	41 376	42 413	43 473	44 560	45 675	46 815	47 986	49 186	50 412

الملحق رقم (02): سلم اجور عمال في مؤسسة (م.م.ب)

Fait à Boumerdes le:

Le Président-Directeur Général:

M. ZERIATI

07 JAN. 2007

Le secrétaire Général du Syndicat:

S. JEFFAH

Grille des salaires applicable à compter de Janvier 2007.



**Société Nationale de Génie-Civil et Bâtiment**  
SPA, au Capital de 2.000.000.000 D.A. - Filiale Sonatrach



**T8)- ACTIONS DE FORMATION REALISEES DURANT L'EXERCICE 2006**

	NATURE DE L'ACTION	CADRES		MAITRISE		EXECUTION		TOTAL		Coûts	Coûts / M.S (%)
		Effectifs	H / M	Effectifs	H / M	Effectifs	H / M	Effectifs	H / M	En KDA	
Algérie	Courte Durée	333	399,60	46	32,20	113	45,20	492	477,00	32 925	1,20%
	Longue Durée	60	588	0	0,00	0	0,00	60	588	6 585	0,24%
Etranger	Courte Durée	3	0,13	0	0,00	0	0,00	3	0,13	810	0,02%
	Longue Durée	N E A N T									
<b>TOTAL</b>		<b>396</b>	<b>987,733</b>	<b>46</b>	<b>32,2</b>	<b>113</b>	<b>45,2</b>	<b>555</b>	<b>1065,1</b>	<b>40 320</b>	<b>1,46%</b>

- formation longue durée: formation > 6 mois
- formation courte durée: formation < 6 mois
- H/M : Effectif à former X durée de la formation

الملف رقم (04): التكوين في مؤسسة (هـ م ب) لسنة 2006



**Société Nationale de Génie-Civil et Bâtiment**  
SPA, au Capital de 2.000.000.000 D.A. - Filiale Sonatrach



**T8)- ACTIONS DE FORMATION REALISEES DURANT L'EXERCICE 2005**

	NATURE DE L'ACTION	CADRES		MAITRISE		EXECUTION		TOTAL		Coûts En KDA	Coûts / M.S (%)
		Effectifs	H / M	Effectifs	H / M	Effectifs	H / M	Effectifs	H / M		
Algérie	Courte Durée	287	344,4	51	35,7	88	35,2	426	138,433	23 707	1,79%
	Longue Durée	12	117,6	0	0	0	0	12	4,8	6 806	0,52%
Etranger	Courte Durée	6	5	0	0	0	0	6	5	1 100	0,08%
	Longue Durée	N E A N T									
<b>TOTAL</b>		<b>305</b>	<b>467</b>	<b>51</b>	<b>35,7</b>	<b>88</b>	<b>35,2</b>	<b>444</b>	<b>148,23</b>	<b>31 713</b>	<b>2,40%</b>

-formation longue durée: formation > 6 mois

-formation courte durée: formation < 6 mois

-H/M : Effectif à former X durée de la formation

Referenciel des compétences

Poste de travail :  
Filière :  
Structure:

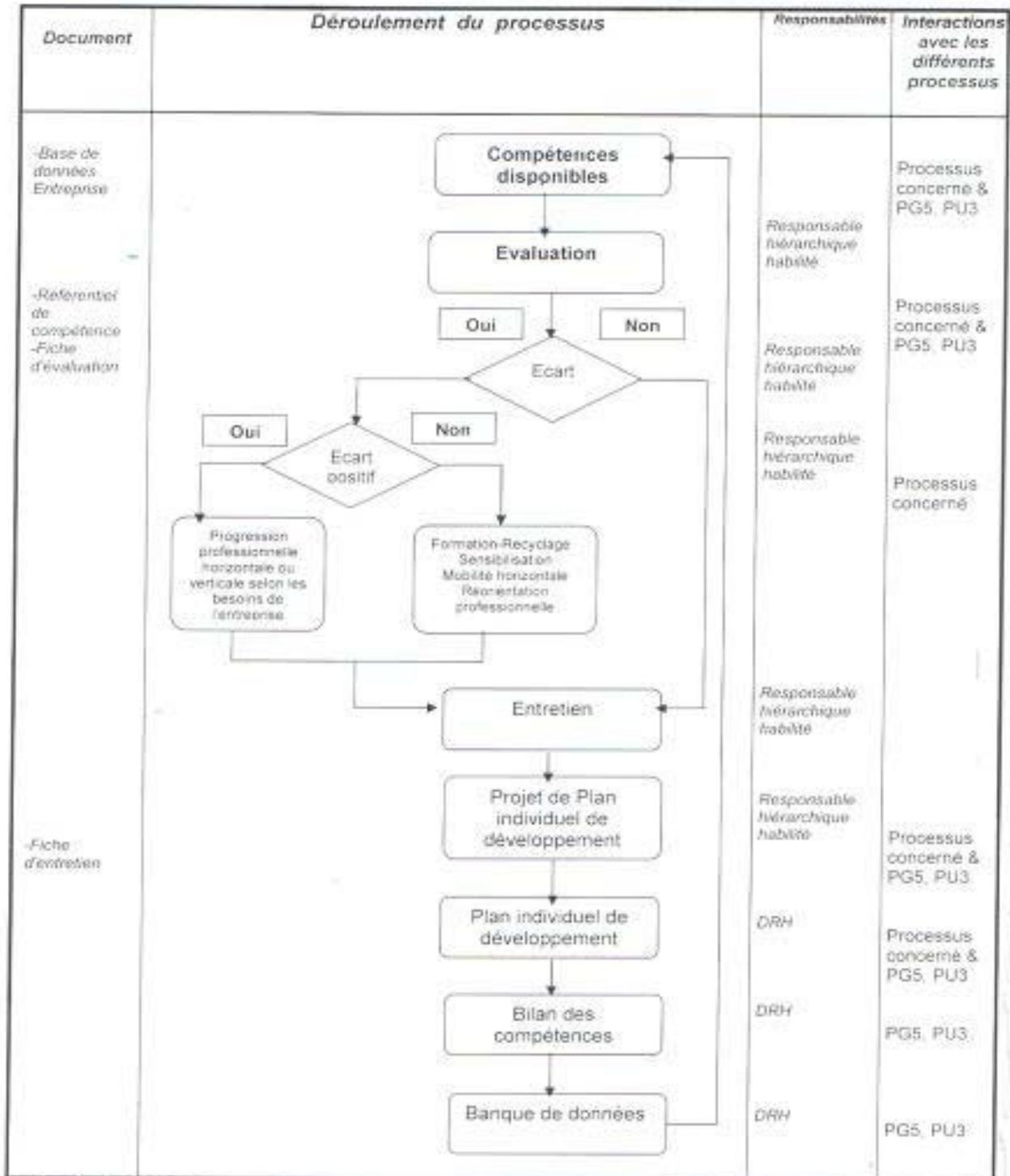
IMP 2  
Version  
Date d'application:

Compétences	Items	Niveau	1	2	3	4	5	Tot.
Compétences TECHNIQUES	1							
	2							
	3							
	4							
	5							
	6							
	7							
	8							
	9							
								Tot.
Compétences d'ORGANISATION	1							
	2							
	3							
	4							
	5							
								Tot.
Compétences COMPORTEMENTALES	1							
	2							
	3							
	4							
	5							
	6							
	7							
	8							
								Tot.

- 1: Élémentaire.  
2: Assez élevé.  
3: Élevé.  
4: Très élevé.  
5: Exceptionnelle.

**LOGIGRAMME**

الملحق رقم (06): مراحل عملية تقييم الكفاءات



**GLOSSAIRE DES COMPETENCES IDENTIFIEES A GCB**  
**« Exécution »**

**I -Compétences Techniques :**

	Types de compétences	Définitions
1	<b>Connaissances techniques</b>	Connaissances spécifiques dans le domaine... Ce sont les connaissances nécessaires et utilisables dans le poste de travail (connaissance des procédés de production, des techniques d'utilisation des équipements...).
2	<b>Réglementation, normes et procédures en vigueur</b>	Connaissance, application et respect de la réglementation, des normes et des procédures en vigueur liées à la fonction.
3	<b>Rapidité d'exécution du travail</b>	Rapidité dans l'exécution des tâches confiées selon les délais fixés.
4	<b>Capacité de maintenir ou de remettre en état un outillage ou matériel</b>	Etre capable de prévenir, d'identifier ou de résoudre les problèmes de fonctionnement de machines, de matériel ou équipements.
5	<b>Capacité d'apprendre</b>	Capacité de comprendre et assimiler de nouvelles technologies, nouveaux systèmes de travail, de gestion et d'organisation pour pouvoir utiliser et appliquer ces nouvelles connaissances dans l'intérêt de l'entreprise.
6	<b>Recherche d'amélioration dans le domaine de compétence</b>	Le degré d'intérêt apporté à la connaissance des nouvelles techniques et procédures de travail dans le domaine de compétence.
7	<b>Performance sous stress</b>	Maintenir le niveau de performance requis (du point de vue de la qualité et de la quantité de travail) même dans des situations considérées comme critiques.
8	<b>Précision et Rigueur</b>	Le respect des termes, des procédures, de la méthode et des délais dans l'exécution des tâches.
9	<b>Relation clients internes</b>	Savoir développer et maintenir des rapports efficaces avec ses clients.
10	<b>Orientation vers le client</b>	Adapter ses actions aux besoins et souhaits des clients internes et externes, même lorsqu'ils ne sont pas explicites.

**II –Compétences Organisationnelles :**

	<b>Types de compétences</b>	<b>Définitions</b>
1	<b>Structuration / méthode du travail</b>	Constance dans l'application des procédures et des méthodes de travail en vue de garantir une permanence des tâches dans n'importe quelle condition.
2	<b>Flexibilité</b>	Capacité à adapter son comportement et sa manière de faire en fonction des situations dans lesquelles on se trouve et des personnes auxquelles on est confronté, sans perdre de vue l'atteinte des objectifs poursuivis.
3	<b>Maîtrise des documents de travail et des enregistrements</b>	Maîtrise des règles d'utilisation, de diffusion et d'archivage des documents (procédures, modes opératoires...) ainsi que des règles de gestion des enregistrements.
4	<b>Gestion des espaces de travail</b>	Habilité à appréhender et à évaluer rapidement l'ensemble des éléments, normes et contraintes liées à l'espace de travail et d'organiser le travail selon les priorités.
5	<b>Adaptation aux conditions particulières de travail</b>	Aptitude à s'adapter à un environnement de travail présentant des contraintes particulières.
6	<b>Gestion du temps</b>	Savoir gérer son temps pour accomplir la tâche dans des délais prévus et satisfaire les besoins du client.
7	<b>Disponibilité</b>	Capacité de répondre à des exigences professionnelles de nature variées en particulier en terme de présence dans le travail.
8	<b>Organisation du travail</b>	Capacité à organiser son travail selon des priorités et selon les objectifs arrêtés. Travaille avec méthode.
9	<b>Identification à l'entreprise</b>	Soutenir et prendre la défense des intérêts de l'organisation devant les autres

**III –Compétences Comportementales**

	<b>Types de compétences</b>	<b>Définitions</b>
1	<b>Éthique et intégrité professionnelle</b>	Le de Degré de loyauté, de correction, d'honnêteté constance démontrée par l'employé tout au long de sa vie professionnelle. Une éthique professionnelle comprenant un niveau de discrétion sur les personnes, les produits et la politique de l'entreprise.
2	<b>Adaptation /Adaptabilité</b>	Capacité d'adaptation et d'ouverture aux nouvelles techniques, méthodes, systèmes de travail et procédures internes.
3	<b>Interaction et collaboration</b>	Attitude positive et niveau d'effort déployé pour l'interaction et l'intégration avec les autres, dans le respect de ses prédispositions personnelles.
4	<b>Comportement envers les autres</b>	La capacité de traiter de manière constante, personnel, collègues, hiérarchie et clientèle avec respect et dignité y compris dans des situations de stress élevé, d'incompatibilité ou de surcharge de travail.
5	<b>Esprit d'initiative</b>	Capacité à agir sans attendre les ordres, entreprendre des actions de son propre chef, connaître ses propres ressources et prendre les mesures pour s'améliorer.
6	<b>Sens de la communication et des relations humaines</b>	Capacité à rechercher et à diffuser les informations utiles à l'activité professionnelle tant vers la hiérarchie que vers les collatéraux et Habilité à établir et maintenir les relations avec les autres, à réagir aux besoins des autres, à les écouter et à les convaincre de penser et d'agir dans le sens voulu.
7	<b>Capacité de concentration</b>	Capacité de focalisation sur les aspects de travail nécessaires au bon fonctionnement des opérations.
8	<b>Dynamisme</b>	Capacité de maintenir de façon habituelle un haut degré d'énergie dans ses activités.
9	<b>Energie</b>	Rester actif durant une longue période lorsque la situation le requiert. Montrer de l'endurance et travailler dur.



### Mouvement du personnel contractuel durant l'année 2006

MOUVEMENTS PAR structure	EFFECTIFS AU 31 /12/2005	ENTREES	SORTIES	ECART	EFFECTIFS AU 31 /12/2006
U.SIEGE	127	189	-167	22	149
BET	30	28	-24	4	34
LOG	213	308	-282	26	239
CAT	0	21	-32	13	13
UCM	64	183	-183	0	64
DRN	787	3536	-3338	198	985
DSE	868	1671	-1534	113	981
DSO	1042	2137	-2289	-152	890
DSI	1395	2053	-2582	-529	866
GCB	4526	10126	-10431	-305	4221

#### COMMENTAIRE

Ce qu'il faut retenir durant l'exercice 2006 en matière de mouvement du personnel contractuel: pour 4633 postes de travail en 2006 la société a recruté 10126 agents ce qui fait un turn-over de 220% soit un (1) poste de travail 2,2 agents, une situation qui engendre une perte de temps et de moyens humains et matériels. Dans ce sens nous proposons ce qui suit:

-l'établissement des CDD correspondant à la durée des phases de réalisation des projet.



**Société Nationale de Génie-Civil et Bâtiment**  
SPA, au Capital de 2.000.000.000 D.A. - Filiale Sonatrach



**T4 BIS )- DEPARTS PAR NATURE PAR CSP AU 31/12/2005**

SITUATION/CSP	CADRES					MAITRISE	EXECUTION	Total
	C.SUP	ING	C.U	A.C	TOTAL			
Retraite proportionnelle	3	0	0	25	28	53	2	83
Retraite à 60 ans	0	0	0	6	6	19	2	27
<b>Total Retraites</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>31</b>	<b>34</b>	<b>72</b>	<b>4</b>	<b>110</b>
DEMISSIONS	3	2	0	0	5	1	0	6
LICENCIEMENTS	0	0	0	0	0	0	1	1
DECES	1	0	0	0	1	2	1	4
MUTATION	1	0	0	0	1	0	0	1
<b>Total departs</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>31</b>	<b>41</b>	<b>75</b>	<b>6</b>	<b>122</b>

الملحق رقم(11): أسباب ترك الأفراد المداومين للعمل خلال سنة 2006



Société Nationale de Génie-Civil et Bâtiment  
SPA, au Capital de 2.000.000.000 D.A. - Filiale Sonatrach



B6)- DEPARTS PAR NATURE PAR CSP AU 31/12/2006

SITUATION/CSP	CADRES					MAITRISE	EXECUTION	Total
	C.SUP	ING	C.U	A.C	TOTAL			
Retraite proportionnelle	1	0	0	32	33	96	4	133
Retraite à 60 ans	1	0	0	5	6	12	6	24
<b>Total Retraites</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>39</b>	<b>108</b>	<b>10</b>	<b>157</b>
DEMISSIONS	2	1	0	0	3	0	0	3
ABONDON DE POSTE	1	0	0	0	1	0	0	1
DECES	2	0	0	2	4	2	0	6
DEPART VOLONTAIRE	0	0	0	0	0	1	0	1
FIN DE DETACHEMENT	1	0	0	0	1	0	0	1
<b>Total departs</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>39</b>	<b>48</b>	<b>111</b>	<b>10</b>	<b>169</b>



Taux de Présentisme Par Structure durant l'année 2006

Catég.	Présentisme par jours PERMANENT								Présentisme par jours CONTRACTUEL								Total		% DE PRESENCE TOTAL	OBJECTIF	RESULTAT		
	CADRE		MAITRISE		EXECUTION		TOTAL	% de Prés. PERMANENT	CADRE		MAITRISE		EXECUTION		TOTAL	% de Prés. CONTRACTUEL	TOTAL						
	jours théoriques	jours travaillés	jours théoriques	jours travaillés	jours théoriques	jours travaillés	jours théoriques		jours travaillés	jours théoriques	jours travaillés	jours théoriques	jours travaillés	jours théoriques	jours travaillés		jours théoriques	jours travaillés					
Siège	1766	1854	894	603	85	86	23 610	24 205	94,51%	1034	1071	1414	1385	1160	1160	44 226	43 475	98,30%	50 636	47 678	94,51%	97%	S
BET	732	737	201	202	0	0	998	960	96,22%	351	353	350	348	173	173	722	719	99,47%	16 795	16 738	99,67%	97%	S
LOG	1078	1022	2518	2640	50	50	3715	3675	97,35%	802	834	3520	3783	1700	1720	6430	6397	99,49%	101 398	99 672	98,30%	97%	S
UCM	3510	3443	726	710	85	84	1164	1138	97,74%	232	230	992	989	1020	992	2120	2081	97,64%	32 238	32 216	97,81%	97%	S
DRN	974	968	1600	1588	224	222	2812	2788	99,31%	834	790	8290	8204	34000	33728	31830	31967	99,90%	330 442	328 223	99,37%	97%	S
DSE	2340	2274	7454	7226	5304	4816	10328	9781	94,69%	1020	1083	6180	6156	225012	21978	300752	294774	98,01%	404 050	398 685	97,69%	97%	S
DSO	19678	18754	35187	34748	1357	1387	59530	58957	99,06%	11637	11683	67103	66142	282100	279017	351230	348042	99,12%	417 700	412 699	98,80%	97%	S
DSI	18660	18465	33384	33088	656	668	62910	62381	99,02%	12622	12178	65078	63444	234806	230787	312806	308420	97,94%	395 716	388 861	98,11%	97%	S
TOTAL	111 475	108 638	301 640	296 804	11 901	11 448	325 302	318 889	97,41%	80 082	78 923	321 121	318 488	1 020 400	1 008 308	1 422 573	1 400 984	98,48%	1 747 875	1 717 483	98,26%	97%	S

Durant l'année 2006, il a été enregistré 1 717 483 jours travaillés sur 1 747 875 jours théoriques, soit un taux de 98,26 %

جامعة – أمحمد بوقرة – بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

ماجستير مناظمت المنظمات

سيدي (سيدي)

في إطار البحث العلمي الخاص بإعداد رسالة الماجستير في تسيير المنظمات حول التحفيز لمؤسستكم المحترمة, نرجو من سيادتكم الإجابة على كل الأسئلة دون استثناء .

وثق(ي) سيدي (سيدي) بأن الهدف من هذا البحث علمي , و هو مستقر عن الإدارة , لهذا نرجو منكم الإجابة بكل صراحة و موضوعية حتى تكون النتائج صادقة و نافعة.

و نشكركم مسبقا على تعاونكم معنا.

إرشادات

سوف تقدم لكم مجموعة من العبارات ، و للإجابة ، عليكم وضع علامة (x) في الخانة المناسبة , أو بملء الفراغات مكان النقط , لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة , بل اختر العبارات التي تعكس الحقيقة كما ترونها .

أ- معلومات خاصة بالمبحوث :

- 1- الجنس: ذكر  - أنثى
- 2- السن: .....
- 3- المستوى التعليمي:
- 4- الحالة العائلية:
- 5- التصنيف المهني:
- 6- سنة الإنضمام للمؤسسة: .....
- 7- عدد التربصات التكوينية: .....
- 8- المناصب المقلدة في الحياة المهنية:
- إطار
- عون تنسيق
- عون تنفيذ
- ابتدائي:
- متوسط:
- ثانوي:
- جامعي:
- أعزب:
- متزوج:
- مطلق:
- أرمل:

GCB – استقصاء حول نظام التحفيز و رضى العاملين عنه في مؤسسة/ II

- 1- رتب هذه الحواف حسب أهميتها في تحفيزك للعمل:
- الأجر المغربي (المرتفع).....
- المكافآت والمميزات المالية المختلفة.....
- فرص الترقية.....
- ظروف العمل والبيئة المادية ( إضاءة، تكييف، تهوية... ).....
- توسيع مسؤوليات الوظيفة.....
- الاعتراف والتقدير من المديرين بالجهد المبذول.....
- الإشراف الجيد من المشرف.....
- وضوح الأهداف.....
- الاستقرار والاستمرارية في العمل.....
- الخدمات الاجتماعية من إطعام، نقل، تأمينات وغيرها.....
- العلاقة مع الزملاء والمشرفين.....

- فرص التكوين وتطوير المهارات.....

2- جميع هذه الحوافز تتوفر في مؤسستكم بصفة مرضية:

- نعم  - لا

\*إذا كانت الإجابة بـ لا: فما هي الحوافز التي لا تتوفر تماما أو لا تتوفر بصفة مرضية في المؤسسة:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

### - الحوافز المادية: III

1- هل أنتم راضون عن التعويضات التي تحصلون عليها من أجر وعلاوات وغيرها؟

- نعم  - لا  نوعا ما

2- هذه التعويضات هي في مستوى سوق العمل:

- أقل  - نفس المستوى  - أعلى

3- بالمقارنة مع الأفراد الذين تعرفهم، والذين يشغلون وظائف مشابهة معكم في مؤسسات أخرى، هل تعتقدون أن أجركم مرضي، ويحفزكم للعمل؟

- نعم  - لا

4- أجركم يعكس أدائكم في العمل:

- نعم  - لا

5- هناك ارتباط واضح بين المكافآت وأداء العمل:

- نعم  - لا

7 هل أنتم مستعدون لترك عملكم بسهولة إذا وجدتم عملا أحسن وبأجر أعلى؟

- نعم  - لا  - التعليل (السبب): .....

8- تضع مؤسستكم وتوفر كل الوسائل المهمة والكافية من أجل قيامكم بعملكم:

- نعم  - لا

9- ماذا تقولون عن نظام الخدمات الاجتماعية من علاج، تقاعد، تأمينات، نقل، إ طعام..... إلخ

- مرضية  - غير مرضية

10- يكون نظام الترقيات على أساس الكفاءات والأداء الجيد:

- نعم  - لا

\* إذا كانت الإجابة بـ لا: فما هو الأساس في ذلك؟

11- هل تحصلتم خلال المدة التي عملتم بالمؤسسة على الترقية؟ وكم عدد الترقيات؟

- نعم  - لا  - عدد الترقيات: .....

12- هل يستعمل مشرفك أسلوب الخصم من الأجور، في حال وقوعكم في أخطاء؟

نعم  - لا

#### - الحوافز المعنوية: IV

1- يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي لها علاقة بوظيفتكم:

نعم  - لا  - أحيانا

\* هل تعتقدون أن تلك المشاركة مهمة لدفع العامل نحو العمل؟

نعم  - لا

2- تولي مؤسستكم اهتماما كبيرا للأفكار والآراء الجديدة:

نعم  - لا

3- تأخذ المؤسسة آراء العاملين واقتراحاتهم بعين الاعتبار:

نعم  - لا

4- هناك ثقة متبادلة بينكم وبين مشرفكم:

نعم  - لا

5- هناك ثقة متبادلة بينكم وبين زملاء:

نعم  - لا

6- يسود محيط العمل في مؤسستكم روح التعاون الفريقي:

نعم  - لا

7- أثناء العمل يتم معاملة الموظفين باحترام:

نعم  - لا

8- تشجع المؤسسة مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف وتحقيقها:

نعم  - لا

9- تهتم المؤسسة كثيرا بتكوين وتطوير قدرات العاملين:

نعم  - لا

10- هل تحسون أنكم تعملون ضمن فريق متكامل في مؤسستكم؟

نعم  - لا

11- هل أنتم راضين عن مشرفكم المباشر؟

نعم  - لا

12- مشرفكم يحرص على تنمية روح الفريق:

نعم  - لا

13- ما هي الصفات التي ترونها جيدة في مشرفكم المباشر والتي تجعلكم محفزين؟

نشاطه وحيويته والتزامه في العمل  استشارته لمروسيه وإشراككم في القرارات

- علاقاته الجيدة بمرؤوسيه  إجابة أخرى: .....

14- ما هي الصفات التي ترونها سلبية في مشرفكم المباشر والتي تجعلكم محبطين؟

- تهاونه في العمل  - عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات

- وضع الاعتبارات الهرمية بينه وبين مرؤوسيه  إجابة أخرى: .....

15- ما رأيكم بصفة عامة في أسلوب الإشراف في مؤسستكم؟

- مرضية  - غير مرضية  - إجابة أخرى: .....

16- هل تعتقدون أن نظام الاتصال الداخلي فعال لدرجة أنه يساعدكم في أداء عملكم بكفاءة؟

- نعم  - لا

17- يتم تقديم الشكر والتقدير من قبل الرؤساء والمدراء عند أداء عملكم بكفاءة:

- نعم  - لا

18- هل يعترف مشرفكم أو مديركم بالمجهودات التي تقومون بها؟

- نعم  - لا

19- كيف يتم الاعتراف والتقدير والشكر من المدير العام؟

- استقبالكم في مكتبه  - إجابة أخرى: .....

..... مكالمته  إلى مكتبكم

..... زيارته إلى مكتبكم

20- تقيم المؤسسة احتفالات خاصة لتكريم عمالها المتفوقين والتميزين:

- نعم  - لا

\* إذا كانت الإجابة بـ لا: فكيف يتم التكريم والتقدير؟

- مظاهر الرضى عن التحفيز: V

1- بعد التوظيف، ما هي المدة الزمنية، في رأيكم، لكي يندمج العامل في المحيط الاجتماعي للمؤسسة؟

- منذ اليوم الأول  بعد شهر  بعد أشهر  - إجابة أخرى: .....

2- ما هي العوامل التي ساعدتكم على الاندماج؟

- ظروف العمل كالإضاءة، التهوية، التجهيزات وغيرها

- أسلوب وسلوك مشرفكم المباشر

- علاقاتكم مع الزملاء والمشرفين

- إجابة أخرى: .....

3- وظيفتكم تعكس تطلعاتكم وطموحاتكم:

- نعم  - لا

4- تشغل المؤسسة كل طاقاتكم ومعارفكم في عملكم:

- نعم  - لا

\* إذا كانت الإجابة بنعم، فكيف يتم ذلك؟

- عن طريق توسيع مسؤولياتكم  - اشتراككم في اتخاذ القرارات

- تكثيف التكوين  - توكيل مهام جديدة لكم

5- هل تقضون أوقاتا إضافية في العمل؟

- نعم  - لا

\* إذا كانت الإجابة بنعم، فلماذا؟

- لأنكم تحبون عملكم كثيرا

- لأنكم مجبرون على ذلك

- لأنكم ستحصلون على مقابل مادي أو معنوي مقابل ذلك

..... إجابة أخرى: .....

6- هل تشعرون بأنكم جزء من هذه المؤسسة؟

- لا

- نعم

\* إذا كانت الإجابة ب لا: فلماذا؟

\* إذا كانت الإجابة بنعم: فلماذا؟

- لكونكم متعاقدون ولا تشعرون بالاستقرار

- لشعوركم بالأمان والاستقرار فيها

- لعدم ثقة المشرفين بقدراتكم

- لوضعكم الجيد بها

- لعدم إشراككم في اتخاذ القرارات

- لمركزكم المتميز

..... إجابة أخرى: .....

7- هل تحس أن النقابة تعمل لمصلحة العاملين وتدافع عن حقوقهم؟

- أحيانا

- لا

- نعم

\* إذا كانت الإجابة بنعم: فماذا تذكرون عن أهم أعمالها؟

.....  
.....

8- ما هو سبب تغيب الموظفين عن أعمالهم حسب رأيكم؟

- تجنب رؤية المشرف

- ظروف مفاجئة

..... إجابة أخرى: .....

9- هل هناك صراعات داخل المؤسسة؟

- لا

- نعم

\* إذا كانت الإجابة بنعم: فما هو سبب قيام أغلبها؟

- عدم وجود عدالة بين الأفراد في منح الحوافز المادية والمعنوية

- تنافس الأفراد للحصول على المزايا المادية والمعنوية

..... إجابة أخرى: .....

10- هل تشعرون بالإحباط من وظيفتكم، محيط عملكم ورئيسكم؟

- لا

- نعم

11- هل أنتم مستعدون لترك عملكم بسهولة في حال وجدتم وظيفة أخرى مشابهة؟

- لا

- نعم

\* إذا كانت الإجابة بنعم، فما سبب ذلك:

- المزايا المادية غير المرضية

- المحيط الاجتماعي للمؤسسة من زملاء عمل والعلاقات الموجودة بينكم

- نظام التسيير ونمط القيادة
- عدم شعورك بالاستقرار
- إجابة أخرى.....

## **Le résumé**

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

## **The summary**

The topic of motivation occupies an important place in modern organizations, since it is considered as an investment in human resources, and through this means we can guide the behaviour of individuals towards achieving the objectives of the organization, or it is considered as a management tool used to influence these individuals in developing their capacities, and creating them at the bottom of the relationship between performance and achievement incentives. In this case everyone has the will to give its best to achieve these objectives (meet these needs). In addition it is a way to minimize the negative behaviors in organizations such as: delays, absenteeism, neglect, indifference therefore, motivation and a "living" as it plays an important role in the success (the triumph) organizations.